

Virksomhedshåndbogen



Drift og ledelse af mindre og mellemstore virksomheder

Udgiver

PricewaterhouseCoopers, Strandvejen 44, 2900 Hellerup.

Redaktion

Jens Otto Damgaard (ansv.), Hans O. Jensen, Jan Thomsen,
Bjarne B. Gommesen og Henrik Eeg Knudsen.

Redaktionen er sluttet den 30. november 2001.

Virksomhedshåndbogen indeholder emner og forhold, som vi har udvalgt. Indholdet er derfor alene vejledende, og konkrete forhold kan kræve konsultation. PricewaterhouseCoopers påtager sig intet ansvar for tab, som personer måtte lide på baggrund af handlinger foretaget på basis af, eller på grund af afståelse af handlinger, som følge af oplysninger i denne publikation. Læserne bør derfor ikke handle på baggrund af denne publikation uden at indhente professionel rådgivning.

Kopiering af bogens indhold kan ske til eget brug til undervisning. Erhvervsmæssig udnyttelse af materiale i bogen kræver skriftlig tilladelse af PricewaterhouseCoopers. Enhver anvendelse skal tydeligt angive kilde, samt at PricewaterhouseCoopers har rettighederne til materialet.

Design: PwC Inhouse. **Tryk:** Schweitzer, Larsen & Knudsen.

Oplag: 14.000

ISBN 87-988030-3-4

Forord

Virksomhedshåndbogen giver et ajourført overblik over en række juridiske, ledelses-, regnskabs- og skattemæssige forhold, som vi har erfaring for, at især mindre og mellemstore virksomheder, der ikke råder over en større administration, har behov for en orientering om.

Virksomhedshåndbogen omhandler emner, som vil være aktuelle for enhver virksomhedsejer. Der er fokuseret på en virksomhedsejers udfordringer i sin livscyklus som selvstændig erhvervsdrivende. Virksomhedshåndbogen omtaler problemstillinger fra idéfasen til etablering, uanset om dette sker ved egen opstart eller overtagelse af en eksisterende virksomhed, til videreførelse af såvel den løbende drift som afvikling, uanset om dette sker som led i et generationsskifte til livsarvinger eller afståelse til anden side. Vi har dog undladt at omtale afvikling under konkurs, da dette bør være undtagelsen.

I bogens enkelte afsnit omtales forhold, som en selvstændig erhvervsdrivende kan blive stillet over for af juridisk, ledelses-, regnskabs- og skattemæssig karakter. Bogen kan enten læses i sin helhed eller afsnitsvis, ligesom den kan bruges som opslagsværk.

En problemstilling, som ofte overvejes særligt i forbindelse med etableringen af virksomhed eller på et senere tidspunkt, er selskabsstiftelse. Derfor har vi valgt også at omtale selskabsstiftelse under virksomhedens etablering, således at bogen kan anvendes som inspiration og vejledning hertil.

Regnskabsafsnittene omtaler de regler for regnskabsaflæggelse, der træder i kraft for regnskabsår, som påbegyndes den 1. januar 2002 eller senere. I særskilte bilag har vi vist eksempler på opstilling af årsrapporten efter reglerne i den ny årsregnskabslov af 2001 for virksomheder i regnskabsklasse A og B samt eksempler på specifikationerne til selvangivelsen for såvel personligt ejede som selskabsejede virksomheder.

På det skatteretlige område har vi valgt ikke at nævne konkrete tidsfrister og satser, da disse løbende ændres, hvorfor vi vil henvise til vore særlige publikationer herom.

Det er vor målsætning, at virksomhedshåndbogen skal være relevant og anvendelig for praktikere, hvorfor bogen fokuserer på ofte forekommende problemstillinger. Selv om bogen ikke kan dække alle de i praksis forekommende forhold, har vi dog bestræbt os på at behandle udvalgte emner i en dybde, der kan hjælpe ved afklaring af en række konkrete spørgsmål.

Vi håber, at De vil finde virksomhedshåndbogen nyttig og ønsker Dem god læselyst. Såfremt De ønsker nærmere uddybning af emner i virksomhedshåndbogen, er De velkommen til at kontakte os.

Med venlig hilsen



Indholdsfortegnelse

1. Idéfasen

2. Virksomheden – etablering

3. Virksomheden – i drift

4. Virksomheden – i udvikling

5. Virksomhedens videreførelse

Bilag

Indholdsfortegnelse

1	Idéfasen	1
1.1	Indledning	1
1.2	Hvad betyder det at være selvstændig?	1
1.3	Virksomhedens idégrundlag	1
1.4	Forretningsplanen	4
1.5	Budgetter	5
2	Virksomheden - etablering	11
2.1	Indledning	11
2.2	Registrering og tilladelser mv.	11
2.3	Begrænsning af risici	13
2.4	Virksomhedens fysiske rammer	19
2.5	Finansiering af iværksættervirksomheder	20
2.6	Regnskab og bogføring	21
3	Virksomheden - i drift	29
3.1	Indledning	29
3.2	Ledelse	30
3.3	Informationsteknologi (IT)	33
3.4	Økonomi	35
3.5	Personale	48
3.6	Indkøb og leverandørstyring	51
3.7	Lagerføring	54
3.8	Produktionsstyring	57
3.9	Salg og markedsføring	60
3.10	Distribution	69
3.11	Kundeservice	71
3.12	Investeringer	74
3.13	Regnskabsaflæggelse for virksomheden	77
3.14	Beskatning af virksomhedens indkomst	84
3.15	Administration for det offentlige	98
3.16	Moms og afgifter/tilskud	104
4	Virksomheden - i udvikling	113
4.1	Indledning	113
4.2	Strategiske forandringer	113
4.3	Produktudvikling	120
4.4	Organisationsudvikling	122
4.5	Finansiering af virksomhedens vækst	125
4.6	Omdannelse af virksomheden	125
4.7	Virksomhedsopkøb	126
4.8	Etablering af professionel bestyrelse	127

5	Virksomheden - videreførelse	129
5.1	Indledning	129
5.2	Vurdering af virksomheden	129
5.3	Overblik over privatøkonomien og familiens ønsker og planer for fremtiden	131
5.4	Gennemførelse af generationsskiftet	133
5.5	Værdiansættelse af virksomhed ved salg uden for familien	135
5.6	Ægteskab og ægtepagt	137
5.7	Arv og testamente	139
5.8	Gaveafgift og afgift ved arv	141
5.9	Generationskifte og salg af personligt drevet virksomhed	143
5.10	Hovedaktionærens generationskifte	144
5.11	Interessenters særlige forhold	149
5.12	Pension	150

Bilag 1 - SWOT-analyse

Bilag 2 - Gennemgang af årsregnskabsloven for klasse B - post for post

Bilag 3 - Pensions- og forsikringsoversigt

Stikordsregister

1 Idéfasen

1.1 Indledning

Danmarks Statistik offentliggjorde i foråret 2001 en undersøgelse, som viste, at 56% af de virksomheder, der startede i 1994, ikke var i drift efter fire år.

Statistikken fortæller lidt om de nye virksomheders overlevelsessevne i forskellige brancher, men også om iværksætternes overlevelse i forhold til alder, uddannelse, erfaring og branchekendskab. Især branchekendskab og erfaring viste sig at være af betydning for iværksætternes succes.

Uanset om man overvejer at starte en ny virksomhed fra grunden, eller om man påtænker at købe en bestående virksomhed, skal man selvfølgelig gøre sig nogle tanker om virksomhedens idégrundlag, branchens udvikling, økonomi, risici, jura, skat og meget andet. Dette og meget mere beskrives i de følgende afsnit.

1.2 Hvad betyder det at være selvstændig?

Livet som selvstændig er for de fleste ensbetydende med hårdt arbejde. Og en arbejdstid på 37 timer pr. uge skal man næppe regne med. Skal arbejde, familie og fritid gå op i en højere enhed, kræver det planlægning, prioritering og støtte i familien.

Men for mange bliver det en livsstil at være selvstændig. Glæden ved at føre idéer ud i livet, se resultater og i det hele taget friheden til selv at træffe beslutninger, er ofte drivkraften.

På den anden side er ansvaret for virksomhedens ansatte, forpligtelser overfor kunder, leverandører, pengeinstitut og skattevæsen stort - ikke mindst i nedgangstider, som de fleste virksomheder i perioder vil opleve.

Det bedste udgangspunkt for at starte eller købe en virksomhed er, at man brænder for at føre en idé ud i livet.

Herudover er chancen for succes størst, hvis man på forhånd har erfaring og kendskab indenfor den pågældende branche.

De mere personlige kvalifikationer er også væsentlige. Virksomhedsejeren skal kunne få idéer, vurdere det pågæl-

dende marked, træffe beslutninger, sælge, lede medarbejdere, tænke forretningsmæssigt, være ”købmand”, administrere og meget andet.

Men også erkendelsen af egne svage og stærke sider er vigtig. Er virksomhedslederen f.eks. en dårlig administrator, bør dette erkendes, og man bør få hjælp til de administrative opgaver.

Evnen til at vælge de rigtige medarbejdere, rådgivere og samarbejdspartnere er tilsvarende vigtig.

Inden man går i gang med at formulere og vurdere virksomhedens idégrundlag mv., kan det således være en god idé at starte med en selvevaluering, hvor man noterer:

- Fordele og ulemper ved livet som selvstændig.
- Egne svage og stærke sider.

Herefter drøftes de nedskrevne plusser og minusser med familien, kollegaer, en god ven eller en rådgiver (revisor, advokat, en erfaren erhvervsleder, pengeinstituttet osv.).

1.3 Virksomhedens idégrundlag

Et meget væsentligt element i idéfasen er formuleringen af virksomhedens idégrundlag.

Det er afgørende for virksomhedens overlevelse, at iværksætteren/ejeren har gjort sig følgende klart:

- Hvad er virksomhedens produkt (eller serviceydelse)?
- Hvordan adskiller produktet sig fra andre produkter?
- Hvem er kunderne?
- Hvilket behov skal produktet dække?
- Hvem er konkurrenterne?

Besvarelse af disse overordnede spørgsmål kræver en nærmere analyse.

1.3.1 Produktet

Det siger sig selv, at virksomheden skal have et produkt (eller en serviceydelse), som nogen er villig til at købe.

I den indledende analyse bør man præcist beskrive, hvad der karakteriserer produktet, herunder tekniske data, design, kvalitet osv.

Det er ikke tilstrækkeligt blot at beskrive et produkt f.eks. som: "Fritidstøj".

Det er nødvendigt at være præcis, f.eks.:

"Fritidstøj af højeste kvalitet til brug for aktiviteter som bjergbestigning, vandring, jagt og visse sportsgrene (ski, cykling og løb). Tøjet er såkaldt teknologisk tøj (beskrives nærmere), som på samme tid er svedtransporterende, af åndbart materiale og vandtæt. Endvidere er tøjet moderigtigt og af kendte internationale mærker. Tøjet sælges fra en specialbutik, hvor der ydes en egentlig personlig rådgivning."

1.3.2 Hvordan adskiller produktet sig fra andre produkter?

Besvarelsen af dette spørgsmål kræver, at man sætter sig grundigt ind i, hvilke andre produkter der er på markedet.

I eksemplet med fritidstøj kan man altså ikke nøjes med blot at fastslå, at virksomhedens tøj er af højere kvalitet end konkurrenternes.

Man må beskrive konkurrenternes produkter og de punkter, hvor der er forskel.

Forskelle kunne f.eks. være teknologi, service, og at tøjet også er anvendeligt som moderigtigt dagligdags fritidstøj. I praksis skal det selvfølgelig beskrives mere detaljeret.

Det, der særligt adskiller virksomhedens produkt, kan meget vel være kombinationen af produktets egenskaber og den service eller vejledning, der ydes - eller hurtig levering, tilpasning til kundens ønsker osv.

Det særlige kunne også være, at produktet kan anvendes af såvel professionelle sportsfolk som modebevidste yngre mennesker.

Formålet med mere detaljeret at sammenligne virksomhedens produkt med andre tilsvarende eller lignende produkter er at få identificeret, om virksomhedens idégrundlag er baseret på en særlig konkurrencefordel.

Produktets særkende kan også bestå i den miljø- og ressourcevenlige måde, som det produceres på. Dette kan eventuelt understreges ved indhentning af tilladelse til anvendelse af

miljø- eller energimærker, så som EU's miljømærke "Blomsten", "Svanemærket" etc.

Et godt idégrundlag vil selvfølgelig være baseret på et produkt, som på en eller anden måde skiller sig ud, således at virksomheden kan bygge på en konkurrencefordel.

1.3.3 Hvem er kunderne?

Det er væsentligt at overveje, hvem der skal købe virksomhedens produkter.

Nogle produkter eller serviceydelser henvender sig til en snæver kundekreds, mens andre umiddelbart synes at kunne sælges til alle og enhver.

Også her er det under alle omstændigheder nødvendigt at være præcis.

Det er således vanskeligt at vurdere en virksomheds idégrundlag og dermed eksistensberettigelse, hvis kundegruppen er angivet som "aktive mellem 15 og 80 år".

En konkret beskrivelse af kundegrupper er påkrævet. Det kan f.eks. være:

"Modebevidste forbrugere mellem 18 og 30 år samt bjergbestigere, jægere, cykelryttere og konkurrenceløbere."

Kan man yderligere angive antallet af potentielle kunder i de enkelte grupper, er beskrivelsen endnu bedre.

1.3.4 Hvilket behov skal produktet dække?

Det er vigtigt at være bevidst om, hvilket eller hvilke behov virksomhedens produkter eller serviceydelser dækker hos kunderne.

Eksempler på behov der dækkes, kan f.eks. være:

- Dagligdags fornødenheder.
- Hurtig og sikker levering.
- Image/livsstil/mode.
- Underholdning.
- Kvalitet.

Virksomheden, der sælger fritidstøj, er umiddelbart betragtet i tøjbranchen, som en virksomhed der dækker kundernes basale behov for beklædning.

Hvis produktet samtidig skal dække kundens behov for at pleje et særligt image, er virksomheden måske også i mode-

branchen. Et særligt image kan også omfatte holdningsmæssige og politiske forhold. Man taler i dag om ”den politiske forbruger”, der er villig til at betale lidt ekstra for at vide produktet lever op til etiske og miljømæssige krav.

Og måske sælger virksomheden også underholdning, hvis produkterne anvendes til bjergbestigning eller jagt.

Er der tale om en VVS-virksomhed, kan der tilsvarende være forskel på, om virksomheden sælger VVS-ydelser, som dækker basale behov, eller om det, der sælges, er særligt image eller kvalitetsbetonet.

VVS-virksomhedens produkter kan f.eks. være badeværelser af en unik og livsstilsbetonet kvalitet, hvor kundens særlige behov på disse punkter dækkes.

Betydningen af at være bevidst om kundernes behov har stor betydning for vurderingen af virksomhedens idégrundlag - og dermed vurderingen af, hvilken branche virksomheden reelt er i.

Virksomhedens markedsføring vil efterfølgende i høj grad være afstemt efter de behov hos kunderne, som produkterne dækker.

1.3.5 Hvem er konkurrenterne?

Et væsentligt element i det at drive en virksomhed er at kende konkurrenterne og konkurrenternes fordele og ulemper. Men herudover vil den gode virksomhedsleder også søge at forudsige, hvordan konkurrenterne vil agere i fremtiden.

Der er tale om en løbende proces.

Første trin er at finde ud af, hvem konkurrenterne er. For nogle virksomhedstyper, som sælger forholdsvis basale produkter, vil man via telefonbøger og søgning på internet kunne finde de umiddelbare konkurrenter.

Er virksomhedens produkter mere sammensatte, f.eks. således at flere behov hos kunderne dækkes, eller er der tale om helt nye produkter, er opgaven lidt mere vanskelig.

Er der tale om en håndværksvirksomhed, kan man formentlig ikke nøjes med blot at søge efter tilsvarende virksomheder i et geografisk område. Det kan være nødvendigt at undersøge, om større entreprenørvirksomheder også er i det pågældende marked eller måske planlægger at etablere sig i området.

Hvis virksomhedsejeren på forhånd har erfaring og kendskab til branchen, vil han eller hun sikkert have kendskab til en række konkurrenter, hvilket selvfølgelig er en fordel.

Andet trin i undersøgelsen af konkurrenterne - nu og i fremtiden - vil være at søge oplysninger om konkurrenternes økonomiske fundament samt om konkurrenternes særlige fordele eller ulemper. Der er mange måder at søge denne information på. Den økonomiske side kan en revisor eventuelt hjælpe med via søgning i databaser.

I denne fase skal man også være opmærksom på, at mange mindre virksomheder skal generationsskiftes de kommende år. Det er for mange ældre virksomhedsejere en vanskelig opgave, hvis den ikke forberedes i god tid. Kan man identificere en generationsskiftemoden konkurrent, kan man overveje, hvad der vil ske med en sådan virksomhed i fremtiden. Måske kan det endda være en overvejelse værd, om man skal basere sin egen virksomhed på et køb af en bestående virksomhed.

1.3.6 Konkurrenceklausuler

Det bør i denne fase sikres, at virksomheden ikke begrænses af eventuelle konkurrenceklausuler, som indehaveren eller påtænkte nøglepersoner måtte være underlagt.

1.3.7 Udarbejdelse af virksomhedens idégrundlag

Udarbejdelse af virksomhedens idégrundlag er en proces.

Første trin er at formulere et idégrundlag på basis af de overvejelser, som er nævnt i de foregående afsnit.

Hvis idégrundlaget synes bæredygtigt, skal der arbejdes videre med en egentlig forretningsplan, som også indeholder virksomhedens målsætning og et budget.

Meget ofte vil det være nødvendigt at justere formuleringen af idégrundlaget, når man har været igennem den lidt længere proces med forretningsplanen.

Idégrundlaget bør formuleres kort, men så præcist som muligt. Det skal beskrives helt præcist, hvad virksomheden skal sælge, hvordan det skal ske og til hvem.

1.3.8 Hvordan kommer man videre?

Når man har bearbejdet sine overvejelser om at være selvstændig, sine egne kvalifikationer og et foreløbigt idé-

grundlag for virksomheden, er tiden inde til at udarbejde en egentlig forretningsplan.

Forretningsplanens indhold gennemgås i det følgende. Ofte vil det være en god idé at søge hjælp fra en rådgiver. Man skal blot være opmærksom på, at man selv er hovedpersonen. Skal man skabe en succesfuld virksomhed - helt fra grunden eller på grundlag af en bestående virksomhed - skal man selv gøre arbejdet. Ingen forretningsidé kan købes og føres ud i livet som pakkeløsning.

En rådgiver kan i første omgang hjælpe med at vurdere idégrundlaget og herefter med konkret viden om økonomi, skat, jura og budgetter mv. En rådgiver kan endvidere være en god sparringspartner, som kan hjælpe med at strukturere og formulere forretningsplanen.

1.4 Forretningsplanen

1.4.1 Hvad er en forretningsplan?

En forretningsplan skal beskrive virksomhedens idegrundlag, dens mål, både interne og eksterne, hvordan virksomheden fungerer, hvad den planlægger at gøre, og hvordan den vil nå sine mål. Forretningsplanen fortæller mere om virksomheden og noget mindre om produktet. Alle væsentlige aspekter må overvejes og formuleres, og der må findes svar på alle tænkelige spørgsmål. Forretningsplanen udgør derfor et meget effektivt redskab, når det gælder om at præcisere forretningsanliggende og mål.

Forretningsplanen skaber retningslinier, giver milepæle og referencepunkter som løbende kan bruges til at måle virksomhedens fremskridt. Arbejdet med forretningsplanen gør desuden, at man bliver nødt til at tænke efter, strukturere og formulere virksomheden.

Hvis forretningsplanen bruges eksternt viser den målgruppen at ideerne er sunde, at forretningsgrundlaget er tilstede, og at prognoserne bygger på beviselige forudsætninger og målbare faktorer.

Forretningsplanen er et dynamisk dokument, der bør opdateres og tilpasses med regelmæssige mellemrum og når nye situationer opstår. I de fleste tilfælde opdateres forretningsplaner år efter år.

Uafhængigt af forretningens størrelse og art bygger forretningsplanen på de samme principper. Den største forskel er mængden og typen af information.

Forretningsplanen:

- Beskriver virksomheden.
- Beskriver virksomhedens målsætninger.
- Beskriver virksomhedens omgivelser, miljø og marked.
- Ændres i takt med virksomhedens udvikling.

Formålet med at udarbejde en forretningsplan kan opdeles i fire elementer:

1. Selve arbejdet med at udarbejde forretningsplanen bringer virksomhedsejeren en værdifuld indsigt. De mange tanker og undersøgelser, der ligger bag idégrundlaget, synliggøres og struktureres - hvilket skaber klarhed.
2. Forretningsplanen er virksomhedens søkort med en beskrivelse af farvandet, ruten og målet.
3. Forretningsplanen kan bruges ved præsentationer for investorer og finansieringskilder i øvrigt.
4. Forretningsplanen er en vigtig reference for alle ansvarlige medarbejdere.

En forretningsplan er ikke et endeligt dokument, som vil være gældende i al fremtid. Virksomheden og virksomhedens omverden vil hele tiden ændre sig, og det vil derfor være nødvendigt løbende at foretage justeringer.

Men i forretningsplanen vil der ligge nogle strategier og valg, som det ikke uden betydelige omkostninger er muligt at ændre. Ligger det i forretningsplanen, at virksomheden skal købe en ejendom, nogle bestemte maskiner og ansætte et antal medarbejdere, vil det selvfølgelig tage tid og koste penge at ændre på det. Andre beslutninger kan løbende justeres.

1.4.2 Forretningsplanens indhold

Forretningsplanens indhold tilpasses formålet og målgruppen. Forskellige målgrupper interesserer sig for forskellige ting i forretningsplanen. Når man udformer forretningsplanen må man tænke igennem, hvad læseren kan anse for vigtigt. Derudover er det vigtigt at huske følgende punkter:

- En god forretningsplan må ikke være for lang, normalt 20 til 30 sider, hvortil kommer bilag.
- Supplerende oplysninger bør præsenteres i bilag.
- Teksten i forretningsplanen skal være sammenfattende.
- Teksten skal forsynes med tydelige henvisninger til bilag med detaljerede informationer.
- Forretningsplanen skal være letforståelig.
- Redigeringen skal være ordentlig og overskuelig.
- Alle påstande må være understøttet af fakta.

Hovedafsnittene i forretningsplanen kan f.eks. være:

Sammendrag

Indledning

1. Baggrund.
2. Målsætning.
3. Idégrundlag.
4. Succeskriterier.

Beskrivelse af virksomheden

1. Ejere, virksomhedsform og evt. også bestyrelse.
2. Historiske nøgletal (hvis bestående virksomhed).
3. Beliggenhed, lokaler, produktionsudstyr mv.
4. Rådgivere og samarbejdspartnere.

Virksomhedens produkter og ydelser

1. Beskrivelse.
2. Konkurrencefordele.
3. Salgsmateriale.
4. Beskrivelse af leverandører og indkøbspriser.
5. Beskrivelse af egenproduktion og produktionsomkostninger.
6. Beskrivelse af nuværende og fremtidig teknologi.
7. Kundeservice.
8. Beskrivelse af evt. fremtidige produkter og ydelser.

Beskrivelse af markedet

1. Kundegrupper og -behov.
2. Markedets udvikling og vækst.
3. Konkurrenterne.
4. Distributionskanaler.
5. Konkurrencesituationen nu og i fremtiden.
6. Eventuel SWOT-analyse (se bilag 1)

Virksomhedens strategi

1. Hvilke markedssegmenter satses der på?
2. Hvilke konkurrencefordele satses der på?
3. Markedsføringsstrategi.
4. Prispolitik.
5. Distribution.
6. Salgsprognose.
7. Tidsplan.

Organisation

1. Organisationsplan.
2. Ledelse og nøglepersoner.
3. Medarbejdere.
4. Evt. tidsplan for ansættelser.

Økonomi

1. Budgettets hovedtal.
2. Forventede investeringer.
3. Finansieringsbehov.
4. Væsentlige forudsætninger.

5. Evt. sammenligning med konkurrenters hovedtal.
6. Følsomhedsanalyser, f.eks. nulpunktsomsætning.
7. Resultatbudget år 1-3.
8. Likviditetsbudget år 1-3.
9. Balancebudget år 1-3.
10. Nøgletal og specifikationer.

Relevant lovgivning

1. Arbejdsmiljølovgivning.
2. Miljølovgivning, herunder evt. ansøgning om miljøgodkendelse
3. Produktlovgivning, herunder begrænsninger i anvendelse af særlige stoffer og materialer.

Som bilag til forretningsplanen kan evt. medtages brochurmateriale, fotos, brancheanalyse, regnskaber for tidligere år eller et mere detaljeret budget.

Det er vigtigt, at man i forretningsplanen er kortfattet og konkret, og så vidt muligt beskriver egne vurderinger og forventninger. Planen skulle gerne fremstå som en helhed, der præcist beskriver og underbygger, hvordan målene nås, således at en investor eller finansieringskilde umiddelbart kan tage stilling.

Visse afsnit i forretningsplanen kan med fordel illustreres grafisk, f.eks. forventede salgstal, resultatbudgettet og likviditetsbudgettet.

Ovenstående er ikke en udtømmende indholdsfortegnelse til en forretningsplan, men blot tænkt som en inspirationskilde.

En række af forretningsplanens elementer er i øvrigt behandlet i de efterfølgende afsnit i denne håndbog.

1.5 Budgetter

1.5.1 Hvad er et budget?

Et budget er en prognose, som beskriver de økonomiske konsekvenser af de beslutninger, en virksomhedsledelse træffer.

Men et budget er også et styringsredskab, som gør det muligt for ledelsen at træffe nye beslutninger, hvis det i årets løb viser sig, at de realiserede tal afviger fra det forventede.

Man kan sammenligne budgettet med et søkort med en indtegnet rute. Og man kan sammenligne en virksomhed uden budget med et skib på langfart uden søkort.

Enhver virksomhed bør derfor udarbejde et budget. Det er ikke sikkert, at virksomheden når målet, men hvis man ikke indser det i tide, afskærer man sig fra at træffe nye beslutninger, før det måske er for sent.

Budgettet er en del af virksomhedens forretningsplan, og såvel forretningsplan som budget bør justeres løbende, f.eks. en gang om året.

Et budget opbygges typisk i et særligt budgetprogram eller i et regneark, som gør det muligt også at foretage analyser. En virksomhedsleder kan således få en idé om konsekvenserne for virksomheden, hvis renten stiger, en større investering foretages, hvis salget falder osv. Og netop sådanne analyser er et vigtigt element i det at styre en virksomhed.

Virksomhedens revisor kan ofte hjælpe med at udarbejde en budgetmodel, som er skræddersyet til virksomheden.

I det følgende gennemgås budgettets bestanddele og budgetteringsproceduren for en mindre virksomhed i opstartsfasen.

1.5.2 Budgettets bestanddele

Groft sagt består et budget af følgende elementer:

Input

- Forventninger til salg, varekøb, priser, omkostninger, investeringer, rentesats, afdrag på lån, kredittider, varelagerets størrelse, løn til ejeren osv.

Output

- Resultatbudget.
- Likviditetsbudget.
- Balancebudget.
- Nøgletal.
- Følsomhedsanalyser.

Ofte vil det også være nødvendigt at udarbejde et budget for ejerens privatøkonomi, især hvor der er tale om en ny virksomhedsejer.

Privatbudgettet indgår ikke i selve forretningsplanen, men er alligevel nødvendigt for ejeren, som skal træffe beslutning om at blive selvstændig. Det private budget vil også ofte være et krav fra pengeinstituttets side.

Noget af det, man skal være opmærksom på, er i den forbindelse, at man skal have råd til at investere en vis egenkapital i virksomheden.

Mange nye virksomheder giver endvidere ikke overskud fra den første dag, hvorfor virksomhedsejeren ofte skal kunne klare sig i en periode uden "løn". Når virksomheden giver overskud, vil lønnen til ejeren endvidere være afhængig af overskuddets størrelse. Privatøkonomien skal kunne klare udsving i lønnen.

Privatbudgettet gennemgås ikke nærmere her.

Lader man en revisor eller anden regnskabskyndig udarbejde selve budgetmodellen for virksomheden, kan man som kommende virksomhedsejer i første omgang koncentrere sig om inputtet til budgettet. I det følgende gennemgås nogle af de væsentligste input:

1.5.2.1 Nødvendige investeringer

I forbindelse med udarbejdelsen af budgettet overvejes hvilke investeringer, der skal foretages, f.eks.:

- Inventar.
- PC'er.
- Software.
- IT-konsulent.
- Huslejedepositum.
- Køb af ejendom.
- Indretning af lokaler.
- Maskiner.
- Biler.
- Salgsmateriale.
- Annoncer (reklame ved opstart).
- Stillingsannoncer.
- Småanskaffelser.
- Varelager ved opstart.
- Emballage.
- Hjemmeside.
- Udgift til revisor og advokat.
- Investeringer, der sikrer overholdelse af gældende miljø- og arbejdsmiljølovgivning.

I forbindelse med etableringen af en produktion kan der være love og regler på miljø- og arbejdsmiljøområdet, der stiller krav om investeringer så som særlige luftfiltre, sikkerhedsforanstaltninger, støjdemping, gylletanke, og lignende.

Er en del af ens forretningsidé at eksportere, skal der indhentes oplysninger om eventuelle særlige vilkår for eksport i relation til arbejdsmiljø og/eller miljøforhold. Eksempelvis Tyskland, hvor der stilles krav om etablering af tilbagetagningsordninger for udtjente produkter og emballage.

Det er vigtigt på dette tidspunkt at være meget detaljeret, så der ikke senere kommer overraskelser.

Der skal også fastsættes tidsterminer for de enkelte investeringer. Nogle investeringer foretages i forbindelse med virksomhedens opstart, andre foretages på et senere tidspunkt.

Det letteste vil ofte være at budgettere investeringerne ekskl. moms, da momsbeløb beregnes automatisk af budgetmodellen.

1.5.2.2 Det forventede salg

Dette er måske den vanskeligste forudsætning, men ikke desto mindre en af de vigtigste.

Det forventede salg pr. måned fastsættes de første 12 måneder. Det bedste vil være at angive forventningen i stk. eller timer (hvis det er en timebaseret ydelse, der sælges). Herefter fastsættes den forventede salgspris pr. stk. eller time.

Skal virksomheden sælge forskellige produkter eller ydelser, bør man budgettere separat for hvert produkt eller ydelse.

Vær opmærksom på sæsonudsving over året. De færreste virksomheder sælger præcis lige meget hver måned, ligesom salget sædvanligvis er lavt i starten af virksomhedens levetid - men forhåbentlig stigende, efterhånden som tiden går.

Det vil også være nødvendigt at tage stilling til, hvor lang kredittid man vil yde kunderne, hvilke rabatter man evt. vil yde, og hvilke leveringsbetingelser der i øvrigt skal gælde. Skal kunden eller virksomheden betale for fragt?

Det forventede salg og de forventede priser skal angives ekskl. moms.

1.5.2.3 Det forventede varekøb

Det forventede varekøb skal selvfølgelig have en sammenhæng med det forventede salg.

Har man budgetteret et salg pr. produkt pr. måned, skal man tilsvarende budgettere et varekøb pr. produkt pr. måned.

Man skal overveje, hvilke priser, leveringstider, rabatter, betalingsfrister, fragtomkostninger osv., der er forbundet med varekøbet.

Er der tale om en lagerførende handelsvirksomhed, skal man tage stilling til, hvor stort lageret til enhver tid skal være.

Varekøb budgetteres ekskl. moms.

1.5.2.4 Forventede produktionsomkostninger

Er der tale om en produktionsvirksomhed, vil produktionsomkostningerne være en væsentlig post i budgettet.

Her vil det være nødvendigt at opgøre de forventede produktionsomkostninger pr. produkt (pr. stk. eller enhed) på grundlag af f.eks. råvarer, hjælpematerialer og produktions-tid (arbejds løn).

1.5.2.5 Omkostninger

Virksomhedens omkostninger består af en lang række enkeltposter, afhængig af virksomhedstype og -størrelse. Nogle af de typiske omkostninger, som skal budgetteres på månedsbasis er:

- Løn, gager og feriepenge (angives pr. medarbejder).
- Sociale udgifter og pension.
- Befordringsgodtgørelse og rejseomkostninger i øvrigt.
- Lokaleomkostninger, herunder f.eks. husleje, el, vand, varme og rengøring samt løbende vedligeholdelse.
- Salgsomkostninger, herunder f.eks. annoncer, direct mail, messer, repræsentation, brochuremateriale osv.
- Distribution, herunder f.eks. fragtmand eller drift af varebiler mv.
- Administrationsomkostninger, herunder f.eks. forsikringer, telefon, mobiltelefon, telefax, internetforbindelse, porto, kontorartikler, gebyrer, revisor, advokat, autodrift osv.
- Omkostninger til overholdelse af love og regler på miljø og arbejdsmiljøområdet, f.eks. krav om kontrolleret affaldsbortskaffelse, aflæggelse af grønne regnskaber, etablering og drift af sikkerhedsorganisation, uddannelse af samme, grønne afgifter, gebyrer til BST mv.

Omkostninger budgetteres ekskl. moms.

Har virksomheden flere afdelinger, f.eks. en produktionsafdeling, en salgsafdeling og en administration, er det mest praktisk at budgettere omkostningerne separat for hver afdeling.

1.5.2.6 Afskrivninger

Afskrivninger beregnes automatisk af budgetmodellen på grundlag af forventede brugstider for de enkelte aktiver (biler, maskiner, inventar mv.).

Afskrivningsperioderne fastsættes typisk i samråd med den revisor eller anden regnskabskyndig, der bistår med budgetteringen.

1.5.2.7 Finansieringsomkostninger og tilbagebetaling af lån

Finansieringsomkostninger består typisk af renter til et pengeinstitut eller en anden långiver. Der vil være tale om en budgetpost, som beregnes på grundlag af en forventet rentesats og afdragsprofil.

Tilbagebetaling af lån afhænger selvfølgelig helt af den aftale, man indgår med finansieringskilden.

Størrelsen af de samlede finansieringsomkostninger vil endvidere afhænge af finansieringsbehovet.

Finansieringsbehovet afhænger groft sagt af tre ting:

- Hvor stort et beløb vil virksomhedsejeren selv investere i virksomheden?
- Hvor store anlægsinvesteringer (opstartsinvesteringer) skal virksomheden foretage?
- Hvilken likviditet har virksomheden behov for i forbindelse med den løbende drift?

Virksomhedens behov for likviditet i forbindelse med den løbende drift kan først opgøres, når de enkelte input og forudsætninger er indarbejdet i budgetmodellen.

Typisk vil der være et behov for driftsfinansiering som følge af pengebinding i debitorer og varebeholdninger med fradrag af kredit ydet af leverandører m.fl.

Der gælder i øvrigt ofte den sammenhæng, at behovet for driftsfinansiering stiger i opgangstider, fordi pengebindingen i debitorer og varebeholdninger mv. stiger. Et øget behov for driftsfinansiering er derfor ikke nødvendigvis et sygdomstegn.

1.5.2.8 Budgettets output

Som nævnt ovenfor består budgettets output af:

- Resultatbudget.
- Likviditetsbudget.
- Balancebudget.
- Nøgletal.
- Følsomhedsanalyser.

Resultatbudgettet viser måned for måned det forventede over- eller underskud af virksomhedens drift.

Resultatbudgettet opdeles eventuelt i delbudgetter, hvis virksomheden har flere aktiviteter, idet virksomhedsejeren vil være interesseret i at vide, hvilke aktiviteter der tjener penge på.

Likviditetsbudgettet viser virksomhedens pengestrømme (kaldet cash flow). Virksomhedens cash flow er en meget vigtig parameter. Resultatopgørelsen kan meget vel vise, at det går godt samtidig med, at pengestrømmen udvikler sig negativt. Det kan f.eks. være tilfældet, hvis virksomhedens pengebindinger i debitorer og varelager stiger mere end forudsat eller nødvendigt, og der vil være en anledning til at gribe ind. Derfor bør det overvejes om det er muligt at få et positivt cash flow.

Balancebudgettet viser måned for måned virksomhedens pengebinding i aktiver (maskiner, inventar, debitorer, varelager mv.), samt hvordan den investerede likviditet/kapital forventes tilvejebragt (= virksomhedens passiver).

Virksomhedens passiver er dels egenkapitalen (ejerens indskud +/- det akkumulerede resultat), dels gæld til pengeinstitut, leverandører, Told & Skat (moms og indeholdt A-skat/AM-bidrag) mv.

Et vigtigt output er de nøgletal, som man i virksomheden har valgt at fokusere på. Der er tale om, at man ved opbygning af budgetmodellen vælger nogle budgettal, som man vurderer har særlig betydning for virksomhedens succes. Disse nøgletal vil så blive vist i et særligt afsnit af budgettet.

Nøgletallene kunne f.eks. være:

- Salg.
- Bruttoavance.
- Overskud.
- Løn og gager i procent af salg.
- Omkostninger i procent af salg.
- Overskud i procent af salg.
- Debitorernes omsætningshastighed.
- Varelagerets omsætningshastighed.
- Ordreindgang.
- Likviditetsgrad.
- Energi- og ressourceforbrug pr. produktionsenhed.
- Affaldsmængder pr. produktionsenhed.

Dette er blot nogle eksempler, som helt vil afhænge af virksomheden og situationen.

I de fleste virksomheder er der - ud over de regnskabsmæssige nøgletal - nogle vigtige nøgletal for at følge den daglige udvikling, eksempelvis:

- Indgåede ordre- og samlet ordrebeholdning.
- Kasseopslag.
- Producerede enheder.
- Reklamationer.

Har virksomheden valgt de rigtige nøgletal, kan de med fordel benyttes dels ved budgetteringen, dels i den efterfølgende styring.

De ”rigtige” nøgletal er kendetegnet ved, at de hurtigt siger noget om virksomhedens succes i forhold til forretningsplanen og dermed giver den travle virksomhedsejer mulighed for at gribe ind, uden at det kræver timers læsning af en 20-siders talopstilling hver måned.

Nøgletal omfatter også de produktionsmæssige forhold, man styrer efter til daglig. Der kan udfærdiges nøgletal for energi- og ressourceforbrug, for affaldsmængder, for produktionsstop og lignende produktionsmæssige aspekter, så man hurtigt vil kunne blive opmærksom på uregelmæssigheder og efterfølgende vil kunne korrigere.

Valg af nøgletal er et af de områder, virksomhedens revisor kan hjælpe med.

Følsomhedsanalysen er et særligt afsnit i budgettet, som viser de valgte nøgletal ved en række afvigelser i forudsætningerne, f.eks. et fald i salget, en højere rente, højere indkøbspriser, lavere salgspriser osv.

Følsomhedsanalysen skal på en overskuelig måde fortælle noget om den risiko, der er knyttet til virksomheden.

2 Virksomheden - etablering

2.1 Indledning

Ved virksomhedens opstart melder sig en række spørgsmål som bør løses inden eller i forbindelse med opstarten. Det er i etableringsfasen, at de rammer, virksomheden skal operere inden for, fastlægges.

Der melder sig en række spørgsmål som f.eks.:

- Skal virksomheden registreres?
- Kræves der godkendelser og tilladelser, f.eks. arbejdsmiljø - og miljøgodkendelser?
- Er der særlige risici, man bør sikre sig mod?
- Hvor skal virksomheden ”bo”?
- Finansiering af køb af maskiner og drift.
- Bogholderi - krav og omfang.

2.2 Registrering og tilladelser mv.

I de fleste tilfælde skal der ske registrering ved offentlige myndigheder ved etablering af en virksomhed. Som det fremgår af nedenstående skal langt de fleste virksomheder registreres hos Told og Skat. Endvidere skal aktie- og anpartsselskaber registreres hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen ligesom der for en række virksomhedstyper kræves særlige tilladelser.

2.2.1 Det centrale virksomhedsregister (CVR)

Virksomheder skal registreres i det centrale virksomhedsregister. Ved registrering modtager virksomheden et CVR-nummer, som er virksomhedens ”personnummer”. Personligt ejede virksomheder får deres CVR-nummer hos Told og Skat. Selskaber får CVR-nummeret ved registrering i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

2.2.2 Told og Skat

2.2.2.1 Moms

Hvis virksomheden skal sælge varer eller momspligtige ydelser, skal den momsregistreres hos Told og Skat senest 8 dage før virksomhedens start. Virksomheden skal dog først registreres, når den årlige omsætning overstiger DKK 20.000. Skal virksomheden udleje fast ejendom kan virksomheden blive frivilligt registreret.

Momsreglerne gennemgås i detaljer under afsnit 3.16.

2.2.2.2 Told

Skal virksomheden importere eller eksportere varer til lande udenfor EU, skal den registreres efter Toldloven. Skal virksomheden fremstille varer, der er belagt med punktafgift (vin, spiritus, kaffe, flyrejser mv.), skal den registreres specielt for dette. Det samme gælder som hovedregel, hvis virksomheden handler en gros eller modtager sådanne varer fra udlandet.

2.2.2.3 Lønsumsafgift

Hvis virksomheden sælger momsfrigitte ydelser, skal den muligvis registreres efter lov om lønsumsafgift. Disse former for ydelser omfatter f.eks. sundhedspleje, undervisning, finansielle aktiviteter og persontransport. Hvis virksomhedens afgiftsgrundlag (løn + løntillæg) er under DKK 80.000, skal den dog ikke registreres.

2.2.2.4 Kildeskat mv.

Også virksomheder, der har ansat medarbejdere, hvorfra der skal trækkes ATP, A-skat og arbejdsmarkedsbidrag, skal registreres hos Told og Skat. Reglerne for indeholdelse heraf gennemgås under afsnit 3.15.

2.2.2.5 Sikkerhedsstillelse/kapitalkrav

Virksomheder med begrænset ansvar, f.eks. selskaber, skal i forbindelse med registrering stille sikkerhed for tilsvarende eksempelvis moms, A-skat, arbejdsmarkedsbidrag, og selskabsskat, medmindre virksomhedens formue på registreringstidspunktet udgør mindst DKK 125.000. At virksomhedens formue mindst udgør DKK 125.000 skal dokumenteres ved en erklæring fra virksomhedens revisor.

2.2.2.6 Anvendelse af internettet til indberetninger

Internettets anvendelsesmuligheder bliver stadig større og større. De forskellige myndigheder, herunder Told- og Skattemyndighederne har også opdaget Internettets anvendelsesmuligheder og udbredelse. Dette har bl.a. afledt, at der kan foretages flere indberetninger mv. via Internettet. Ud af en række anvendelsesmuligheder kan bl.a. nævnes:

- Angivelse og betaling af A-skat samt AM- og SP-bidrag.
- Angivelse og betaling af moms og afgifter.
- Blanketnedtagning, herunder blanketter vedrørende:
 - Moms.
 - Skat.
 - Told.
- Punktafgifter.

2.2.3 Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Det er en betingelse for at drive virksomheden gennem et anparts- eller aktieselskab, at virksomheden registreres hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Dette indebærer bl.a., at der er en række formalitetskrav, der skal opfyldes i forbindelse med etableringen af selskabet. Selskabernes vedtægter skal indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, ligesom senere ændringer skal meddeles Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Blandt andet som en konsekvens af den begrænsede hæftelse i selskaber er det offentligt tilgængeligt, hvem der sidder i selskabets ledelse. Endvidere skal selskaberne via Erhvervs- og Selskabsstyrelsen offentliggøre sine årsrapporter.

2.2.4 Tilladelser og autorisation

Indenfor visse brancher er der krav om særlig tilladelse til at oprette virksomheden, herunder f.eks.:

- Autorisation (f.eks. kloakmestre, VVS- og elinstallatører og ejendomsmæglere).
- Bevilling (f.eks. alkoholbevilling, taxikørsel, praktiserende læge og apoteksdrift).
- Næringsbrev (restaurations- og hoteldrift, auktionsholdere og nogle former for vekselvirksomhed).
- Afledningstilladelse for spildevand (tilslutningstilladelse).
- Miljøgodkendelse til drift og produktion.
- Tilslutning til bedriftsunhedstjenesten (BST). Gælder for alle virksomheder med ansatte fra 1. januar 2002.
- Andre tilladelser (f.eks. erhvervsdykkere, trafikflyvere, køreskole, handel med lægemidler, produktion af fødevarer og busdrift).

Man kan få oplysninger og blanketter til brug for ansøgning om f.eks. alkoholbevilling og næringsbrev hos den lokale politimester. Oplysninger om autorisation fås hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Endvidere skal man være opmærksom på, at markedsføringsloven kan sætte grænser for start af virksomhed inden for det område, hvor man tidligere har været beskæftiget. Man må f.eks. ikke starte en produktion, der ligger for tæt på den, ens tidligere arbejdsgiver havde. Man må heller ikke kopiere sin tidligere arbejdsgivers kartotek og benytte det i sin nye virksomhed. Det er heller ikke tilladt at starte sin virksomhed med produktion af en opfindelse, man har gjort som ansat. Arbejdsgiveren kan kræve retten til opfindelsen.

2.2.5 Miljøgodkendelser mv.

Alle skal ved opstart af egen produktionsvirksomhed på eksisterende eller ny lokalitet søge om afledningstilladelse for spildevand hos den lokale tilsynsmyndighed, oftest teknisk forvaltning. Denne tilladelse må ikke forveksles med den mere omfangsrige miljøgodkendelse, som visse virksomheder er forpligtet til at søge om, hvis deres aktiviteter figurerer på listen over godkendelsespligtige virksomheder.

Hvis man som virksomhed benytter sig af særlige processer med risiko for påvirkning af det ydre miljø, skal der søges om miljøgodkendelse hos den relevante tilsynsmyndighed, oftest kommunen. Man må forvente, at arbejdet med at forfatte ansøgning og efterfølgende sagsbehandling tager fra 2-6 måneder, hvor produktionen ikke må startes op, før endelig godkendelse foreligger. Godkendelsen gives typisk for 8 år som en rammegodkendelse. Hvis tilsynsmyndigheden er i tvivl eller føler sig usikker på virksomhedens beredskab, kan godkendelsesperioden gøres væsentlig kortere.

Miljøgodkendelsen stiller som oftest krav om egenkontrol af miljørelevante forhold gennem føring af en logbog eller journal, der enten skal kunne forevises tilsynsmyndigheden på forlangende eller som danner grundlag for en fast periodisk rapportering til tilsynsmyndigheden.

Det er vigtigt at understrege, at godkendelsen gives til det eksisterende anlæg, det vil sige, at dersom man ønsker at ændre eller udvide sin produktion, evt. supplere med nye produkter og processer, så vil dette kræve en tillægsgodkendelse eller ansøgning på ny.

Når en godkendelsesperiode er ved at udløbe, er det virksomhedens initiativ og opgave at forfatte og fremsende ansøgning om miljøgodkendelse i en ny fredningsperiode. Tilsynsmyndigheden har intet ansvar på det punkt.

2.2.6 Medlemskab af BST

Alle virksomheder er forpligtet til at være medlem af en bedriftssundhedstjeneste, BST. For et årligt kontingent pr. medarbejder får man et antal timer stillet til rådighed, hvor man kan trække på BST's ekspertise hvad angår arbejdsmiljøforhold. BST har personer tilknyttet inden for alle områder af arbejdsmiljø og sikkerhed og beskæftiger sig med uddannelse og bistand til medlemsvirksomhederne.

Virksomheden kan hos BST få hjælp til etablering og uddannelse af den obligatoriske sikkerhedsorganisation, herunder sikre at de valgte sikkerhedsrepræsentanter får det lovpligtige paragraf 9 kursus i sikkerhedsarbejde og -ledelse. BST kan også bistå med kortlægningen af arbejds-

miljøet på den enkelte virksomhed i form af arbejdsplads-vurderinger, APV'er, for hver eneste arbejdsposition i virksomheden. Ligeledes er APV'er lovpligtige iht. arbejdsmiljøloven.

2.3 Begrænsning af risici

I forbindelse med etableringen bør man overveje, hvilke risici virksomheden aktuelt kan være truet af, f.eks. i relation til:

- Produktet.
- Indtjeningen (driftstab for virksomheden eller sikring af ejeren).
- Ejerformen.

2.3.1 Produktbeskyttelse

Inden virksomheden påbegynder produktion og salg bør det overvejes at søge produktet beskyttet, således at andre ikke kan kopiere produktet. Hvis forretningsidéen er baseret på et nyudviklet produkt eller koncept, er det vigtigt, at forretningsplanen beskriver, hvordan forretningsidéen beskyttes, så dette kan overbevise investorer om, at forretningsgrundlaget ikke kan udhules ved, at andre kopierer forretningsidéen.

Det påhviler producenten af et produkt at sørge for, at det om nødvendigt er miljømærket og sikkerhedsmærket efter gældende regler. Reglerne omfatter blandt andet udfærdigelse af leverandørbrugsanvisninger og sikkerhedsdatablade, der efterfølgende danner grundlag for brugerens arbejdspladsbrugsanvisninger.

2.3.1.1 Patentbeskyttelse

Man bør også sikre sig, at virksomheden ikke ved afsætning af produktet krænker andres patenterede eller brugsmodelbeskyttede rettigheder.

Tekniske opfindelser kan beskyttes ved patentering. Der kan både tages patent på nye produkter og stoffer, nye fremstillingsmetoder og nye anvendelsesmetoder.

Patentbeskyttelsen kan søges i Danmark, på EU-plan og internationalt og varer i 20 år.

Patent forudsætter, at opfindelsen skal adskille sig væsentligt fra, hvad der er kendt på tidspunktet for indlevering af patentansøgningen. Såfremt der offentliggøres oplysninger

om opfindelsen, f.eks. ved at diskutere det med samarbejdspartnere, kan dette afskære virksomheden fra at få patent på opfindelsen. Opfindelsen skal endvidere adskille sig væsentligt fra, hvad der allerede er kendt. Dette krav indebærer, at opfindelsen ikke må være nærliggende for en gennemsnitsfagmand på området.

Patent opnås ved ansøgning til Patent- og Varemærkestyrelsen. Ved ansøgningen foretager Patent- og Varemærkestyrelsen en prøvning af opfindelsens nyhedsværdi og om opfindelsen adskiller sig fra hvad der allerede er kendt. Opfylder opfindelsen disse krav, meddeles der patent, hvilket offentliggøres. Ansøgningen skal indeholde en teknisk beskrivelse af opfindelsen. Udarbejdelsen af en patentbeskrivelse kræver normalt assistance fra en patentagent.

2.3.1.2 Brugsmodelbeskyttelse

Brugsmodelbeskyttelse har mange ligheder med et patent, men kravene til at brugsmodellen skal adskille sig væsentligt fra, hvad der allerede er kendt er mindre, idet man blot skal kunne bevise, at produktet adskiller sig "tydeligt" fra det allerede kendte. Brugsmodelbeskyttelse kan således opfattes som et lille patent.

Brugsmodelbeskyttelse omfatter - modsat patent - ikke fremgangsmåder. Registrering sker ved ansøgning til Patent- og Varemærkestyrelsen. Beskyttelsen kan endvidere søges på EU-plan eller internationalt. Registreringen kan opretholdes i maksimalt 10 år. Dette kræver dog fornyelse af registreringen efter det 3. og 6. år.

2.3.1.3 Varemærkebeskyttelse

Mange virksomheder afholder betydelige omkostninger til markedsføring med henblik på udbredelse af kendskabet til virksomhedens varemærke. Disse investeringer kan være værdiløse, hvis ikke virksomheden forinden har sikret sig retten til varemærket.

Varemærkeretten kan opnås ved registrering hos Patent- og Varemærkestyrelsen. Beskyttelsen varer i 10 år og kan herefter fornyes. Varemærkeretten kan dog kun bevares, hvis varemærket bruges.

Varemærket skal have et vist særpræg, dvs. det skal være egnet til at kunne adskille virksomhedens varer fra andre varer på markedet.

Patent- og Varemærkestyrelsen undersøger, om mærket er egnet til at blive registreret, og offentliggør derefter mærket således, at andre har mulighed for at fremsætte indsigelse mod registreringen. Først derefter kan mærket registreres. Mod betaling kan Patent- og Varemærkestyrelsen foretage undersøgelser af, om der eksisterer registrerede varemærker

og virksomhedsnavne, som varemærket kan komme i konflikt med.

Varemærkeretten kan også opnås ved, at virksomheden gennem en periode har indarbejdet varemærket ved at benytte sig af det. Hvis varemærket ikke registreres, risikerer virksomheden dog, at en anden virksomhed, som benytter et lignende varemærke, kan hindre brugen af varemærket, selv om den anden virksomhed ikke selv har registreret varemærket.

Beskyttelse af varemærket i udlandet kræver som udgangspunkt, at der ansøges om registrering i de enkelte lande. Det er dog muligt at få registreret varemærket med gyldighed for samtlige EU-lande, ligesom det er muligt med én ansøgning at få beskyttet sit varemærke i flere lande via det internationale registreringssystem ”Madrid-protokollen”.

2.3.1.4 Designbeskyttelse (mønsterbeskyttelse)

Designbeskyttelsen dækker et produkts ydre udseende og formgivning, normalt betegnet som en ”vare”.

Designbeskyttelsen giver eneret til designet og beskytter mod andres erhvervsmæssige udnyttelse af designet.

Designbeskyttelsen opnås ved ansøgning i Patent- og Varemærkestyrelsen, der foretager en vurdering af designet ved undersøgelse af tidligere registrerede og ansøgte design.

Designet skal adskille sig væsentligt fra, hvad der er kendt for indlevering af ansøgningen, dvs. det skal være nyt.

Designbeskyttelsen kan højst gælde i 25 år. Første gang udstedes beviset for 5 år. Det kan derefter fornyes i yderligere perioder af 5 år.

Designbeskyttelsen gælder kun i Danmark. Designet kan dog registreres i udlandet ved ansøgning til de enkelte lande. Såfremt den udenlandske ansøgning indleveres inden 6 måneder efter den danske ansøgning, anses disse for indleveret på samme tidspunkt som den danske ansøgning. Det er derfor oftest mest hensigtsmæssigt at starte med en dansk ansøgning og herefter anvende denne som grundlag for de udenlandske ansøgninger.

2.3.1.5 Ophavsret for software, litteratur mv.

Beskyttelse af litterære og kunstneriske værker kræver ikke registrering, idet sådanne ”værker” automatisk er beskyttet i henhold til ophavsretsloven.

Der er kun ophavsret til et værk, der kan siges at være resultatet af en individuel, original og skabende indsats.

Ophavsret giver ophavsmanden eneret til at reproducere og offentliggøre værket samt forhindre respektløse efterligninger.

Begrebet ”litterære og kunstneriske værker” skal opfattes bredt og omfatter bl.a. litteratur, musikværker, teaterforestillinger, film, billedkunst, bygningskunst, brugskunst, kort, tegninger og edb-software samt andre mere eller mindre beslægtede fænomener.

Beskyttelsen varer hele ophavsmandens liv og yderligere 70 år herefter.

2.3.2 Begrænsning af risici i relation til indtjeningen

Rent statistisk lukkede 56% af alle nyetablerede virksomheder i 1994 i løbet af de første 4 år, så det er vigtigt at begrænse risikoen mest muligt fra starten.

Man kan ved at indgå aftaler med samarbejdspartnere, såsom kunder og leverandører, begrænse virksomhedens risici. Ligeledes kan risikoen begrænses ved at etablere et socialt sikkerhedsnet i form af forsikringer for virksomheden og dens ansatte. Indehaveren kan personligt sikre sig dagpenge i tilfælde af ledighed ved at være tilmeldt en arbejdsledeshedskasse.

2.3.2.1 Samhandel med kunder og leverandører mv.

Når virksomheden handler med kunder og leverandører mv. og ansætter medarbejdere, er det vigtigt, at man har overblik over de juridiske aspekter. Der bør således altid foreligge en skriftlig aftale indeholdende salgs- og leveringsvilkår, betalingsbetingelser samt ansvarsforhold, herunder for overholdelse af aftalte hensyn til miljøforhold mv. Man bør derfor tage kontakt til en juridisk rådgiver/advokat, før der skrives under på væsentlige økonomiske aftaler.

Endvidere bør driftsrisikoen begrænses ved at foretage en vurdering af kunders og leverandørers økonomi.

Man bør også være opmærksom på, at det indebærer en stor risiko for virksomheden, hvis den er afhængig af enkelte større leverandører eller kunder. Hvis disse får økonomiske problemer, kan det true virksomhedens eksistens. Man bør derfor så vidt muligt reducere virksomhedens afhængighed af enkelte kunder og leverandører ved at sprede omsætningen og købet på flere kunder og leverandører.

2.3.2.2 Forsikringer

Det bør undersøges, hvilke forsikringer virksomheden har behov for.

Følgende forsikringer er lovpligtige, hvis virksomheden har indregistrerede køretøjer eller ansatte:

- Ansvarsforsikring, der dækker erstatningsansvar for skader, som køretøjer forvolder.
- Arbejdsskadeforsikring, der sikrer alle ansatte eller deres efterladte erstatning for ulykke eller sygdom, der er arbejdsbetingede.

Ud over de lovpligtige forsikringer er følgende forsikrings typer de mest almindelige:

- Bygningsbrandforsikring, der dækker skader sket ved brand, lynnedslag, eksplosion og lignende. Ejes bygningen, og er den behæftet med gæld, vil pantaverne kræve, at der tegnes en sådan forsikring.
- Bygningsforsikring, der dækker anden bygningsbeskadigelse, f.eks. skader forårsaget af vand, storm, tyveri og hærværk.
- Løsøreforsikring, der dækker skader som følge af brand, tyveri og vandudstrømning på løsøregenstande, f.eks. maskiner, inventar, værktøj og varer.
- Driftstabsforsikring, der dækker mistet bruttoavance som følge af brand-, vand- og tyveriskader.
- Erhvervsansvarsforsikring, der dækker erstatningsansvar for skade sket på andre personer eller andres ting under udøvelse af arbejde.
- Produktansvarsforsikring, der dækker skade forvoldt af en farlig egenskab eller mangel ved det leverede produkt eller den præsterede ydelse, herunder ansvar for produktets eventuelle skader på mennesker eller kloden.

Herudover kan der være behov for specielle forsikringstyper, som f.eks. transportforsikring, softwareforsikring eller lignende.

2.3.2.3 Ledighed og sygdom

Selvstændige kan ved indmeldelse i en af de to statsanerkendte arbejdsløshedskasser for selvstændige (DANA og ASE) sikre sig dagpengere i tilfælde af ledighed.

Selvstændige kan, dog med visse begrænsninger i forhold til lønmodtagere, få sygedagpenge fra kommunen.

2.3.2.4 Sikring ved død, uarbejdsdygtighed og pensionering

Forsikrings- og pensionsordninger skal tilrettelægges ud fra den enkeltes behov, og det er i den forbindelse nødvendigt at skelne mellem behov for forsikringsdækning og behov for opsparring.

Begge elementer vil indgå i de tegnede forsikrings- og pensionsordninger. Vægtningen af de to elementer bør ske ud

fra en vurdering af indtægts- og formueforholdene samt de forpligtelser, der opstår ved alvorlige hændelser. Sammenhængen mellem behovet og de hændelser, man kan komme ud for, kan beskrives således:

Hændelser	Behov for løbende indtægt	Behov for engangsindtægt
Langvarig sygdom	Normal indkomst	Til indfrielse af gæld m.v.
Invaliditet	Normal indkomst	Til indretning af bolig
Død	Supplement til efterlevende	Frigørelse fra forpligtelser
Pensionering	Indkomst på livstid	Til etablering af "pensionsalderen"

Ved klarlægning af behovet tages hensyn til de ydelser, som kommer fra det offentlige eller fra anden side samt den nuværende formue og afkastet heraf. Tilbage er det uudækkede behov, som bør sikres gennem forsikringer eller opsparingsordninger. Statistisk set vil 64 ud af 100 raske personer på 30 år om 37 år være raske. Af de resterende 36 personer vil 15 være invalide og 21 vil være døde om 37 år. Der er således et væsentligt incitament til at sikre sig selv og sine nærmeste mod økonomiske problemer ved invaliditet og død.

2.3.2.5 Langvarig sygdom og invaliditet

Risiko for økonomiske problemer på grund af langvarig sygdom og invaliditet kan sikres ved tegning af en uarbejdsdygtighedsforsikring eller invalideforsikring med en dækning på op til 80% af det normale indkomstniveau. Forsikringen er fradragsberettiget, når den tegnes som led i en livsforsikring, og de udbetalte ydelser er skattepligtige.

Det er vigtigt at være opmærksom på samspillet mellem offentlige ydelser, herunder førtidspension og efterløn og privattegnede samt arbejdsgivertegnede pensioner.

Ønskes et engangsbeløb udbetalt i forbindelse med sygdom og ulykke kan dette ske ved skattefri forsikringer såsom heltidsulykkesforsikring eller sumlivsforsikring eller ved at hæve fra en fradragsberettiget pensionsordning i utide, hvilket i så fald udløser en 60% engangsskat.

Hvis virksomheden drives i personligt regi, skal man være opmærksom på, at en arbejdsskadeforsikring kun dækker de ansatte og ikke arbejdsgiveren. Indehaveren vil derfor ikke

være omfattet af arbejdsskadeforsikringen, hvilket øger behovet for at tegne en heltids ulykkesforsikring for indehaveren selv. Dette gælder også en ægtefælle, der er ansat i virksomheden.

Hvis virksomheden drives gennem et aktie- eller anpartsselskab, vil ejeren være omfattet af selskabets arbejdsskadeforsikring.

2.3.2.6 Dødsfald

Dødsfald er en hændelse, som principielt ophæver alle forsikrings- og pensionsordninger og overlader til arvingerne at afgøre, hvad der skal ske herefter. Således vil det oftest være fordelagtigt at konvertere løbende udbetalinger til engangsbeløb, hvilket arvingerne har mulighed for mod en 40% engangsafgift.

De efterlades behov for indkomst vil hyppigt blive dækket af engangsudbetalinger, som herefter placeres til bedst mulig forrentning fremover. Af hensyn til de efterladede kan det være ønskeligt, at et eventuelt dødsfald udløser større beløb, end der er opsparet på pensionsordningerne. Der kan således være tale om dødsdækning på heltidsulykkesforsikringer, sumlivsforsikringer mv., som alle er skattefrie ved udbetalingen.

Livsforsikringer kan udformes således, at det ønskede engangsbeløb opnås straks fra tegningen. Omvendt kan livsforsikringen udformes således, at man kun får udbetalt et beløb svarende til opsparingen. Herved spares på forsikringsudgiften til fordel for opsparingsandelen, hvilket betegnes som reservesikring.

2.3.2.7 Pensionering

Pensionering er den del af en pensionsordning, som ikke anvendes til forsikring, og som derfor opspares til udbetaling ved pensionsalderen, der i relation til pensionsudbetalingerne kan starte fra 60-års op til 70-års alderen.

Hvis hele opsparingen ligger i virksomheden, er der risiko for, at opsparingen er væk, når pensionsalderen indtræder, f.eks. fordi virksomheden ikke kan sælges for det forventede beløb, eller fordi køber ikke kan opfylde sine betalingsforpligtelser.

En privat pensionsordning giver et socialt sikkerhedsnet og sikrer gode levevilkår i den tredje alder, uafhængigt af hvordan virksomheden udvikler sig. Pensionskontiene er kreditorbeskyttede i tilfælde af virksomhedens konkurs.

2.3.2.8 Privat opsparing kontra pensionsordninger

Beskæring af offentlige pensioner og pensionsafkastbeskættningen kan medføre, at det giver størst udbytte at opspare i privat regi med beskattede penge.

Den private opsparing kan dog i tilfælde af konkurs udloddes til kreditorerne, medens ikke-udbetalte pensionsordninger holdes uden for konkurs og anden kreditorfølgelse.

Endvidere er det muligt at indsætte en begunstiget i sin pensionskontoaftale, således at denne får udbetalt kontoens indstående uden om kontohavers dødsbo. Pensionsopsparingen kan således anvendes til at udvide den testationskompetence, hvorefter man ved testamente kun kan råde over halvdelen af sin formue, idet resten er tvangsarv. Personkredsen, der kan indsættes som begunstiget i skattefradragsberettigede ordninger, er dog begrænset til ægtefæller og livsarvinger (børn, børnebørn mv.) samt samlevende personer.

2.3.2.9 Pensionsplan

Behovet for opsparing skal vurderes ud fra indkomst- og formueforholdene i øvrigt.

Der skal ofte opspares store beløb for at give den nødvendige pensionsindkomst. Hvis opsparingen ikke opstartes i tide, kan det være umuligt at foretage den nødvendige opsparing. Man kan derfor være tvunget til at udskyde pensionstidspunktet eller nedsætte sit privatforbrug i pensionsalderen.

Det er derfor vigtigt at danne sig et overblik over sine pensionsbehov og den nødvendige pensionsopsparing.

2.3.3 Virksomhedens struktur og ejerform

Når alle overvejelserne om at påbegynde egen virksomhed er tilendebragt, og der er formuleret en projektplan og således skabt et grundlag for virksomheden, er det naturligt at overveje og tage stilling til spørgsmålet: "Hvilken struktur og ejerform skal virksomheden have?".

Det er her fundet relevant med en kort introduktion af fire virksomhedsformer, hvortil det indledningsvist skal anføres, at der ikke er tale om en udtømmende gennemgang, ligesom det skal anføres, at der er andre mulige, om end knap så anvendte virksomhedsformer.

2.3.3.1 Enkeltmandsvirksomhed

Som navnet enkeltmandsvirksomhed antyder, består denne virksomhedstype kun af én ejer. Dette gør enkeltmandsvirksomheden til den mest enkle virksomhedsform.

Enkeltmandsvirksomheden er almindeligvis karakteriseret ved, at de formelle krav er færre end for de formaliserede ejerformer (f.eks. aktieselskaber), ligesom årsregnskabet ikke skal revideres.

Selvom virksomheden etableres og drives i en periode som enkeltmandsvirksomhed, kan ejerformen ændres senere, såfremt dette er ønskværdigt, se afsnit 4.6 Omdannelse af virksomheden.

Kapitalkrav og hæftelse

Der kræves intet kapitalindskud for at påbegynde en enkeltmandsvirksomhed. Dette er en fordel, da etablering af virksomheden ofte i forvejen kræver investeringer i lager, driftsmidler mv. Eventuelle indskud kan anvendes til delvis finansiering heraf.

Når virksomheden ønskes drevet som enkeltmandsvirksomhed, er der imidlertid også kun én til at hæfte for alle virksomhedens forpligtelser, og virksomhedsejer hæfter vel og mærke med alt, hvad vedkommende ejer både i og uden for virksomheden. Det er værd at bemærke, at ægtefællen som udgangspunkt ikke hæfter for virksomhedens gæld. Ægtefællen kan alene risikere at hæfte for skattegæld.

Årsregnskab

Enkeltmandsvirksomheden skal ikke offentliggøre årsregnskab/selvangivelse, hvorfor virksomhedens årsregnskab ikke bliver tilgængelig for andre end skattevæsenet, ganske som tilfældet var før etablering af virksomhed. Der er altså vandtætte skodder mellem indehaverens økonomiske forhold og offentligheden, hvorfor hverken konkurrenter, leverandører, medarbejdere, naboer, familie eller andre har adgang til flere oplysninger om virksomheden, end virksomhedsejeren ønsker.

Skat

Efter udgangen af hvert indkomstår og senest 6 måneder efter indkomstårets udløb (hvilket typisk er inden 30. juni), skal der indsendes årsregnskab og selvangivelse. Såfremt virksomheden har skattemæssigt overskud før renter, vil dette blive beskattet som personlig indkomst. Virksomhedens nettorenter beskattes som kapitalindkomst. Hvis virksomheden i stedet giver skattemæssigt underskud - hvilket kan være tilfældet i én opstartsfase - kan dette underskud modregnes i anden personlig indkomst eller eventuelt i ægtefælles personlige indkomst. Kan det skattemæssige underskud ikke indeholdes i virksomhedsejerens eller dennes eventuelle ægtefælles personlige indkomst, kan resterende underskud fremføres til modregning i de kommende års skattepligtige indkomst (dog maksimalt 5 år).

Som alternativ til ovennævnte beskatning efter personskatteloven, der er lovgivningens udgangspunkt, kan den erhvervsdrivende vælge at lade sig beskatte efter virksomhedsskatteloven ved anvendelse af virksomhedsordningen eller kapitalafkastordningen.

De væsentligste elementer i virksomhedsskatteordningen er:

- Erhvervsmæssige renteudgifter fratrækkes i den personlige indkomst fremfor i kapitalindkomsten, hvilket giver en større skatteværdi af renteudgiften.
- Der er mulighed for at udskyde beskatningen af den del af årets overskud, som ikke er hævet til private formål - det såkaldte opsparede overskud. Det opsparede overskud beskattes med en foreløbig skat på 30% (2001). Det reelle heri er, at skattebetalingen kan udskydes til det tidspunkt, hvor overskuddet trækkes ud af virksomheden. Der bliver således mere likviditet til rådighed for investeringer og nedbringelse af virksomhedens gæld.

De væsentligste elementer i kapitalafkastordningen er:

- At en del af virksomhedens overskud overføres til beskatning som kapitalindkomst - det såkaldte kapitalafkast. Kapitalafkastet fratrækkes i den personlige indkomst og tillægges kapitalindkomsten, hvorved der kompenseres for den lavere fradragsværdi af renteudgifter.
- Kapitalafkast beregnes som en procentsats af virksomhedens bruttoaktiver og skal ses som et udtryk for en fast forrentning af de midler, der er investeret i virksomheden.

Det bør løbende vurderes, om beskatning efter virksomhedsskatteloven er en fordel eller ej, når de faktiske regnskabstal foreligger. Indtræden og udtræden af virksomhedsskattelovens ordninger kan principielt foretages hvert år, og virksomhedsejer behøver således ikke tage stilling hertil ved påbegyndelsen af virksomhed. Ordningerne kan anvendes, hvis nogle formelle krav til bogføringen overholdes, og naturligvis såfremt det er økonomisk fordelagtigt for virksomhedsejeren. Ordningerne gennemgås i detaljer i afsnit 3.14.10.

2.3.3.2 Interessentskab (I/S)

Et interessentskab er ligesom en enkeltmandsvirksomhed en personligt ejet virksomhed. Interessentskabet er blot karakteriseret ved, at der er flere ejere - kaldet interessenter.

Der bør udarbejdes en interessentskabskontrakt ved etableringen af interessentskabet. En interessentskabskontrakt regulerer det interne forhold mellem interessenterne. Det er således heri, at forhold som bl.a. ansvarsfordeling, udtræden af interessentskabet, resultatfordeling, ophør, død mv. reguleres.

Kapitalindskud og hæftelse

Ligesom for enkeltmandsvirksomheder er der intet krav om kapitalindskud.

Interessenterne hæfter hver især personligt og solidarisk for hele virksomhedens gæld. Dette er ensbetydende med, at hver enkelt interessent hæfter ubegrænset med hele sin personlige formue og for hele gælden, altså ikke blot for sin forholdsmæssige andel. Dette kan illustreres med følgende meget forenklede eksempel:

Et interessentskab med to interessenter lukker virksomheden med en nettogæld på DKK 500.000. Den ene interessent (I) har en personlig formue på DKK 0, og den anden interessent (II) en personlig formue på DKK 500.000. Kreditor, som har et tilgodehavende på DKK 500.000 på det lukkede interessentskab, kan gå direkte til interessent (II) med formuen på DKK 500.000 og kræve hele gælden indfriet. Interessent (II) har dog herefter et krav på interessent (I) på DKK 250.000.

Kreditorerne vil dog skulle sørge sig fyldestgjort i interessentskabets nettoaktiver, før de enkelte interessenter kan forfølges.

Årsregnskab

Interessentskaber skal ligesom enkeltmandsvirksomheder ikke offentliggøre regnskaber.

Skat

Interessentskabet er ikke skattepligtigt af det oppebårne skattepligtige resultat. Beskatningen foretages derimod hos de enkelte interessenter. Ganske som det er tilfældet for ejeren af enkeltmandsvirksomheden, kan den enkelte interessent beslutte at anvende virksomhedsskattelovens regler uafhængig af de øvrige.

2.3.3.3 Anpartsselskab (ApS)

Virksomheden kan også drives i selskabsform ved stiftelse af et anpartsselskab. Anpartsselskabet kan stiftes af én eller flere personer.

Anpartsselskabet er underlagt Lov om anpartsselskaber.

Kapitalindskud og hæftelse

Stiftelse af et anpartsselskab kræver et kapitalindskud på minimum DKK 125.000. Alternativt kan beløbet eller en del heraf indskydes ved et såkaldt apportindskud, hvor stifter(erne) tilfører selskabet andre aktiver end likvider. Såfremt der ønskes indskudt andre aktiver end kontante beløb (apportindskud), kræves en vurderingsberetning fra en vurderingsmand (typisk en revisor). Denne afgiver heri en erklæring om, at de indskudte nettoaktiver repræsenterer en værdi, der mindst svarer til det aftalte vederlag (dvs. anpartskapitalen tillagt eventuel overkurs). Endvidere skal udarbejdes en åbningsbalance for selskabet. Åbningsbalan-

cen er omfattet af årsregnskabslovens regler for regnskabsaflæggelse og skal revideres.

Ved at drive virksomheden i anpartsselskabsform bliver anpartshaver(nes) hæftelse begrænset, hvilket betyder, at anpartshaver(ne) maksimalt hæfter med anpartskapitalen, altså reelt indskuddet i selskabet. Dette forudsætter naturligvis, at anpartshaver(ne) ikke afgiver yderligere sikkerhedsstillelser til f.eks. selskabets pengeinstitut mv.

Selskabsretligt

I forbindelse med selskabets stiftelse skal udarbejdes stiftelsesdokument, bl.a. indeholdende anpartsselskabets vedtægter. Såfremt der er flere anpartshavere, skal der udarbejdes en anpartshaveroverenskomst. Anpartsselskabet kan selvstændigt indgå aftaler med øvrige juridiske enheder. Der er krav om, at der udarbejdes en kontrakt med selskabets direktør, såfremt direktøren samtidigt er ejer af anpartsselskabet. De formelle krav er dog færre end ved aktieselskaber. Blandt andet er der ikke krav om etablering af en bestyrelse i et anpartsselskab.

Årsrapport

Anpartsselskabet skal anmeldes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Med anmeldelsen skal indsendes ovennævnte stiftelsesdokument, ligesom der årligt skal indsendes regnskab for anpartsselskabet. Denne årsrapport skal aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Man kan i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen rekvirere selskabets årsrapport. Forinden indsendelse til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen skal årsrapporten være godkendt på selskabets generalforsamling.

Skat

Såfremt der konstateres skattemæssige underskud i anpartsselskabet, kan dette underskud ikke modregnes i anpartshavers eventuelle indkomst fra andre kilder og ej heller i en eventuel ægtefælles indkomst. Det skattemæssige underskud kan imidlertid fremføres i op til 5 år og modregnes i eventuelle efterfølgende skattemæssige overskud i anpartsselskabet inden for 5 års perioden.

Udtræk fra anpartsselskabet i form af løn beskattes hos anpartshaver(ne) som personlig indkomst. I fald selskabet har overskudsbeløb til rådighed, kan der én gang årligt træffes beslutning om udlodning af udbytte til anpartshaverne. Udbytte beskattes som aktieindkomst hos anpartshaverne med de herfor gældende regler. Der skal ikke betales arbejdsmarkedsbidrag af udbytte.

Revision

Anpartsselskabers årsregnskaber skal revideres. Dette er almindeligvis ensbetydende med lidt højere administrationsomkostninger til bl.a. revisor.

2.3.3.4 Aktieselskab (A/S)

Et aktieselskab kan tilsvarende et anpartsselskab stiftes af én eller flere personer.

Aktieselskaber er underlagt Lov om aktieselskaber.

Stiftelse af et aktieselskab kræver et kapitalindskud på minimum DKK 500.000. Som for anpartsselskabet kan der eventuelt foretages apportindskud.

Herudover er der ikke væsentlige forskelle mellem et aktieselskab og et anpartsselskab i en situation, hvor alternativerne vejes op imod hinanden. Således er også aktionærers hæftelse begrænset, og aktieselskabet skal også anmeldes til og indsende årsregnskab til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. I aktieselskaber er der endvidere krav om en bestyrelse med minimum 3 medlemmer. Bestyrelsen skal udarbejde en forretningsorden for sit virke.

Skat

Reglerne om skattemæssige underskud samt beskatning af løn og udbytte fra aktieselskabet og udbyttereglerne er de samme som for anpartsselskaber.

2.3.3.5 Kommanditselskaber (K/S)

Ved et kommanditselskab forstås en virksomhed, hvor én eller flere deltagere (komplementarerne) hæfter ubegrænset og solidarisk for virksomhedens forpligtelser, mens én eller flere deltagere (kommanditisterne) hæfter begrænset for virksomhedens forpligtelser. Komplementaren er typisk et anpartsselskab, der ejer kommanditselskabet, hvorved den ubegrænsede hæftelse "elimineres". En kommanditist ejer en andel af den tegnede kapital og hæfter således kun begrænset hermed.

Årsrapport

Et K/S skal af bestyrelsen, direktionen eller det tilsvarende ledelsesorgan anmeldes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, og et K/S er omfattet af årsregnskabsloven.

Revision

Hvis komplementaren er et anparts- eller aktieselskab, skal kommanditselskabers årsrapporter revideres og indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Skat

Skattemæssigt minder kommanditselskaber om interessentskaber, hvorefter beskatningen foregår hos de enkelte deltagere.

2.3.3.6 Partnerselskaber (P/S)

Partnerselskaber er i selskabsretlig henseende undergivet aktieselskabslovens regler og i skattemæssig henseende behandles de som et kommanditselskab. Med henblik på at

fremme anvendelsen af selskabsformen blev navnet Partnerselskaber og forkortelsen P/S lovfæstet i 1996.

Selskaberne er underkastet revision og skal overholde årsregnskabslovens regler om udarbejdelse af årsregnskab og de selskabsretlige anmeldelse af kapitalforhøjelser mv. Der kan kun hæves udbytte efter aktieselskabslovens regler herom, også til den ansvarlige deltager.

2.3.3.7 Valg af selskabsform

Det skal anføres, at de ovenfor anførte beskrivelser af de enkelte virksomhedsformer ikke alene kan danne grundlag for valget af ejerform.

Valget af ejerform afhænger af den helt konkrete situation, herunder må indgå overvejelser om branche, risiko, kapitalbehov, ejerskab, hæftelse mv.

2.4 Virksomhedens fysiske rammer

Hvis det ikke allerede er bestemt, hvor virksomheden skal ligge, bør man gøre sig nogle overvejelser omkring virksomhedens placering, herunder om lokalerne skal købes eller lejes.

2.4.1 Virksomhedens placering

Ofte vil beliggenheden være afgørende for valg af lokaler. Det kan f.eks. være hensigtsmæssigt, at virksomheden ligger i nærheden af kunderne eller råvareforsyningerne.

Det er tilladt at drive visse virksomhedsformer fra den private bolig, f.eks. liberalt erhverv. Det er dog en forudsætning, at der ikke er ansat andre end boligens beboere, og at ejendommen udadtil fremstår som en bolig. I nogle områder stiller lokalplanen dog krav om virksomhedens skiltning og parkeringsforhold mv. Lokalplanen kan også sætte begrænsninger for visse aktiviteter - særligt forurenende virksomheder henvises til særligt udlagte erhvervsarealer. Også vedtægter i grundejerforeningen, bestemmelser i lejekontrakter og servitutter på ejendommen kan indskrænke mulighederne for at drive virksomhed fra den private bolig.

2.4.1.1 Køb/leje af lokaler

Hvis virksomheden skal drives fra en ejendomme udsættes man for risikoen for, at det på et senere tidspunkt - hvor der opstår et behov for andre lokaler, eller man ikke ønsker at drive virksomhed mere - kan være vanskeligt at afhænde ejendommen uden tab. Ved leje af lokaler vil virksomheden være mere frit stillet. Lejemål kan af lejer som udgangspunkt opsiges med 3 måneders varsel. Ved leje af lokaler

bør der altid udarbejdes en lejekontrakt, der bl.a. skal omhandle lejens størrelse og opsigelsesvarsler.

2.5 Finansiering af iværksættervirksomheder

2.5.1 Indledning

Forudsætningen, for at virksomheden kan komme i gang, er, at der kan skaffes den nødvendige finansiering. Da de færreste iværksættere selv har de fornødne midler, er det nødvendigt at overbevise potentielle kapitalindskydere om, at de skal investere i virksomheden. Dette vil de naturligvis kun gøre, hvis man kan overbevise dem om, at virksomheden er lønsom og levedygtig, herunder at virksomhedens idégrundlag er realiserbart, og at indehaveren har de fornødne personlige egenskaber til at drive virksomhed.

2.5.1.1 Finansieringsbehovet

Finansieringsbehovet skyldes dels tidsforskydningen mellem omkostninger og indtægter, dvs. driftsfinansieringen, dels investeringer i maskiner mv.

Virksomhedens finansieringsbehov vil afhænge af, hvilken branche virksomheden befinder sig i. Eksempelvis vil opstart som virksomhedskonsulent kræve væsentligt færre investeringer end opstart med en højteknologisk produktionsvirksomhed. Virksomhedens kapitalbehov kan i starten holdes nede på et minimum ved så vidt muligt at leje i stedet for at købe. Ofte vil det være hensigtsmæssigt at leje lokaler i stedet for at binde penge i en erhvervsejendom og på tilsvarende måde kan det være relevant at lease maskiner mv. Kapitalbehovet kan nedbringes yderligere ved at outsource funktioner. Eksempelvis kan ansættelse af en bogholder undgås ved at lade revisor eller et bogføringsfirma varetage bogføringen, ligesom udbringning af varer kan lægges ud til et transportfirma i stedet for at anskaffe egen varevogn mv.

2.5.1.2 Finansieringens sammensætning

Finansieringens sammensætning og størrelse skal sikre, at virksomhedens likviditetsbehov løbende kan dækkes. Der bør således udarbejdes realistiske budgetter, der giver et overblik over, hvor stort kapitalbehovet er, og hvad pengene skal anvendes til.

Det tjener både virksomheden og finansieringskilderne bedst, at likviditetsbehovet vurderes så realistisk som muligt. Gentagne afvigelser fra det vurderede likviditetsbehov skaber mistillid til virksomhedens ledelse, uanset grunden til disse afvigelser.

I opstartsfasen skal der ofte foretages væsentlige investeringer i maskiner, inventar og eventuelt bygninger, men det er også væsentligt at være opmærksom på, at der kan gå lang tid, før indtægterne begynder at strømme ind, mens der straks fra starten kan være udgifter til løn og rådgivning mv. Det er nødvendigt, at budgettet tager højde for, at der kan komme forsinkelser i indfrielsen af virksomhedens indtægter.

Finansieringen kan stamme fra egenfinansiering eller fremmed finansiering.

2.5.2 Egenfinansiering

Kravet til indskud af egenkapital vil afhænge af den risiko, der er forbundet med virksomhedens drift. Såfremt andelen af faste omkostninger og kravet til anlægsinvesteringer er højt, vil der være behov for, at virksomheden tilføres en øget finansiell styrke. Kravet til egenkapitalandelen vil således typisk være mindre i handelsvirksomheder, hvor den væsentligste del af omkostningerne er variable, end i en masseproduktionsvirksomhed, hvor der skal foretages store investeringer i produktionsudstyr, og en væsentlig andel af omkostningerne derfor er faste.

Fordelen ved finansiering med egenkapital er, at egenkapitalen ikke skal tilbagebetales og forrentes på samme måde som lån og virksomhedens indtjening, og likviditet belastes derfor mindre end ved lånoptagelse.

Iværksætteren vil ofte selv skulle fremskaffe egenfinansieringen. Men hvis forretningsidéen er god og kræver betydelig kapital, kan det være relevant at undersøge muligheden for at få tilført egenkapital og ansvarlig kapital fra investerings- og udviklingselskaber mv.

2.5.2.1 Etableringskonto

Som hjælp til etablering af virksomhed er det muligt at spare op på en etableringskonto, som oprettes i et pengeinstitut. Der kan med fradrag ret indskydes op til 25% af årslønnen, dog altid mindst DKK 100.000.

Fradrag ved indskud opnås mod tab af fremtidig afskrivningsmulighed ved anskaffelsen af aktivet. Fradragsværdien for indskuddet er begrænset i forhold til skatteværdien af de mistede afskrivninger, og efterbeskatningen ved manglende etablering er forholdsvis dyr. Endvidere er der en række krav og regler for anvendelse af reglerne om etableringskonto og det bør derfor i hvert enkelt tilfælde nøje vurderes, om etableringskontoordningen er fordelagtig.

2.5.3 Fremmed finansiering

Oftest vil kun en mindre del af kapitalbehovet blive dækket af egenkapitalfinansiering, hvorfor der nødvendigvis må tilføres finansiering fra ”fremmede”, f.eks. pengeinstitut, og dennes velvillighed forudsætter, at der kan fremlægges planer for de påtænkte tiltag, der understøttes af en forretningsplan og realistiske budgetter.

2.5.3.1 Sikkerhedsstillelse

Selvom långivere lægger stor vægt på, at der kan fremlægges en forretningsplan og budgetter, der viser, at der er sammenhæng mellem forretningsidé og økonomien, vil långiver som regel forlange, at der stilles sikkerhed for lån i form af pant, kaution eller forsikring. Ved pantsætning sikrer långiver sig, at de kan få dækning ved at sælge det pantsatte aktiv, hvis tilbagebetalingen ikke sker som aftalt. Ved kautionen hæfter en tredjemand for lånet, hvis lånet ikke tilbagebetales. Denne form for sikkerhed anvendes ofte i hovedaktionærselskaber, hvor hovedaktionæren kautionerer for selskabets gæld til långiver. Endvidere indsættes långiver ofte som begunstiget i låntagers livsforsikring.

2.5.3.2 Finansieringen skal tilpasses investeringerne

Hvis f.eks. produktionsmaskiner finansieres med kortfristede lån, vil virksomheden kunne risikere at komme i likviditetskrise, idet afkastet af investeringen vil blive fordelt over en længere årrække end tilbagebetalingen af lånet. Det er derfor vigtigt, at lånets ydelsesprofil passer til investeringen, og finansieringen bør afpasses virksomhedens investeringer i anlægs- og omsætningsaktiver.

Investering i omsætningsaktiver - dvs. driftsfinansieringen - finansieres ofte med kort gæld, f.eks.:

- Kassekredit.
- Leverandørgæld og skyldige omkostninger.
- Skyldig moms og A-skat mv.
- Factoring/fakturabelåning - evt. eget selskab.
- Eksportkredit.

Anlægsinvesteringer finansieres ofte med lang gæld, f.eks.:

- Realkredit.
- FIH.
- Langfristede lån i pengeinstitut.
- Valutalån.

2.5.3.3 Leasing

Som alternativ til køb af aktiver kan virksomheden overveje at lease, f.eks. produktionsmaskiner og edb-anlæg. Dette er en finansieringsmåde, hvor virksomheden undgår at binde likviditet i anlægsaktiverne og - afhængig af hvad der afta-

les - i et vist omfang overlader risikoen for teknologisk forældelse mv. til leasinggiver.

2.5.3.4 Valg af finansieringsform

Ved valg af finansieringsform bør der udarbejdes kalkulationer, der sammenligner de alternative finansieringsformer. Man bør endvidere sammenholde betingelserne for alternativerne, f.eks. konsekvens ved opsigelse før udløb og sikkerhedsstillelser.

2.5.4 Tilskuds-, garanti- og låneordninger

Det er vigtigt, at finansieringsmulighederne via de tilskuds-, garanti- og låneordninger, der findes, altid undersøges. Markedet er stort og kompliceret, og det kan derfor være nødvendigt med rådgivning på dette område.

Der findes en lang række EU-støtteordninger, hvor det er muligt at opnå en medfinansiering til udvikling af virksomhedernes forretningsaktiviteter.

Vækstfonden stiller risikovillig lånekapital til rådighed for forsknings- og udviklingsprojekter, internationaliseringsprojekter og markedsudviklingsprojekter. Lånene ydes til en favorabel rente og tilbagebetales i takt med, at projekterne skaber omsætning eller afskrives, hvis projektet ikke gennemføres med succes. Vækstfonden har endvidere i samarbejde med pengeinstitutterne mulighed for at give kaution til visse former for udviklingsprojekter, den såkaldte Vækstkaution.

Erhvervsfremme Styrelsen administrerer en række ordninger til fremme af eksport, og der findes en lang række statslige tilskuds-, garanti- og låneordninger.

Derudover findes en række private fonde, som kan støtte iværksætter- og udviklingsprojekter mv. samt iværksættere inden for særlige brancher.

2.6 Regnskab og bogføring

2.6.1 Indledning

Det er vigtigt, at der oprettes et fornuftigt administrativt system til brug for virksomhedens økonomistyring. Man bliver herved i stand til løbende at følge med i, hvordan virksomhedens økonomi udvikler sig.

2.6.2 Bogføringsloven

Lovgrundlaget for enhver erhvervmæssig virksomheds bogføring er bogføringsloven. Denne udstikker bl.a. retningslinierne for, hvorledes bogføringen skal foretages.

2.6.2.1 Bogføringssystem og beskrivelse heraf

Alle erhvervsdrivende virksomheder er omfattet af bogføringsloven, der stiller krav om, at bogføringen skal tilrettelægges og udføres under hensyntagen til virksomhedens art og omfang. Det er således overladt til ejeren/ledelsen at etablere et bogføringssystem, der er tilpasset virksomhedens art og størrelse.

Virksomheden skal have en passende beskrivelse af bogføringens organisation og indretning. Beskrivelsen skal sikre, at personer udefra med et rimeligt eller almindeligt kendskab til bogføring og edb kan følge, hvordan bogføringssystemet fungerer, og benytte systemerne.

Herudover skal der foreligge en beskrivelse af, hvilke tekniske hjælpemidler, der bruges, og hvordan de benyttes.

Særligt for edb-systemer skal der foreligge en systembeskrivelse omfattende beskrivelse af de benyttede programmer og hardware. Edb-leverandørernes brugermanualer er en del af edb-systembeskrivelsen, men denne skal suppleres med og indpasses i virksomhedens egne beskrivelser.

Som hjælp til virksomhederne har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen udarbejdet en bogføringsvejledning, hvor der er uddybende fortolkninger af lovens krav.

2.6.2.2 Andre krav

Der stilles i bogføringsloven en række specifikke krav til bogføringen, herunder at:

- Samtlige transaktioner skal registreres snarest muligt efter, at transaktionen har fundet sted (så vidt muligt dagligt, hvis virksomheden har mange transaktioner).
- Der skal være sammenhæng mellem registreringer (bogføring) og årsregnskabet (transaktionssporet).
- Registreringer skal dokumenteres ved bilag eller anden dokumentation (kontrolsporet).
- Regnskabsmaterialet skal opbevares i mindst 5 år fra udgangen af regnskabsåret.

2.6.3 Bogføringsmetodik

Via bogføringen registreres de økonomiske konsekvenser af virksomhedens transaktioner, dvs. de handlinger, som virksomheden udfører, f.eks. køb, salg, ind- og udbetalinger mv.

De daglige registreringer kan inddeles i 4 kategorier, dels omkostnings- og indtægtskonti, der har tilknytning til resultatopgørelsen, dels aktiv- og passivkonti, der har tilknytning til balancen.

Alle transaktioner registreres dobbelt - heraf betegnelsen "det dobbelte bogholderi". Transaktionerne registreres med to eller flere modsat rettede poster, hvor summen af debiteringer svarer til summen af krediteringer.

Resultatopgørelsen er en periodeopgørelse, mens balancen er en opgørelse af virksomhedens aktiver, forpligtelser og egenkapital på et givent tidspunkt.

Eksempelvis vil et varesalg afføde to registreringer (der ses bort fra moms):

- En registrering af varetilgodehavendet i balancen.
- En registrering af varesalget i resultatopgørelsen.

Registrering af salget har således en resultat effekt.

Ved indbetaling fra kunden skal varetilgodehavendet reduceres, og modposten er en registrering af det indbetalte beløb på bankkontoen. Her er alene tale om poster i balancen, idet betalingen ikke har nogen resultat effekt. Til beskrivelse af hvordan transaktionerne skal registreres på de forskellige konti, anvendes begreberne debitere og kredite-re.

2.6.4 Bogføringssystemer

Bogføring af virksomhedens transaktioner foretages i dag sædvanligvis ved anvendelse af et edb-bogføringsprogram.

Det er vigtigt, at virksomheden anvender et system, som passer til arten og omfanget af virksomhedens aktiviteter. Markedet for bogføringsprogrammer spænder utroligt vidt, og det vil næsten altid være muligt at finde et standard-system, som passer til virksomhedens behov. Prisen på standard-systemer er lav i forhold til en investering i et specialudviklet bogføringssystem. Inden for en række brancher er der udviklet systemer, som tager højde for netop de opgaver og behov, som de enkelte brancher stiller.

Som alternativ til selv at anskaffe et bogholderisystem kan man leje sig ind hos en udbyder af bogføringsprogrammer via Internettet. Udover fordelene ved ikke selv at skulle opdatere, foretage backup mv. vil det på denne måde også være muligt at give revisor adgang til bogføringen, så f.eks. et spørgsmål fra bogholderen kan afklares hurtigere, og assistance fra revisor kan ske online.

Bogføringsprogrammerne er oftest bygget op, således at de består af en række integrerede systemer. Grundpillen i bogføringssystemet er finansbogholderiet. I tillæg hertil vil kunne integreres en række yderligere moduler, som via integrationen sikrer, at finansbogholderiet opdateres direkte herunder, f.eks.:

- Debitorsystemet.
- Kreditsystemet.
- Lagersystemet.

I nogle systemer er det muligt at indlægge periodeopdelte budgettal, hvilket kan effektivisere budgetopfølgningen.

Det er endvidere muligt i dag at gennemføre og modtage betalinger via edb. De fleste pengeinstitutter tilbyder edb-løsninger, der gør det muligt for en virksomhed at gennemføre betalingsformidling direkte fra virksomhedens konto til eksempelvis en leverandørs konto. Udover at være administrativt enkelt kan elektronisk betalingsformidling i visse tilfælde give virksomheden direkte økonomiske besparelser, blandt andet ved sparede rentedage og gebyrer. Derudover giver systemet større fleksibilitet og mulighed for altid at være ajour med virksomhedens likviditetsmæssige stilling.

Endvidere kan det nævnes, at det i dag er muligt at foretage papirløse transaktioner mellem virksomheder. Der er etableret systemer, der gør det muligt at afgive ordrer elektronisk til en leverandørs computer, og gør det muligt at ”afsende” en faktura elektronisk direkte til en kundes computer. Disse overførsler benævnes EDI (Electronic Data Interchange - elektronisk dataoverførsel).

For virksomheder, der på grund af sine aktiviteter karakter er pålagt at opretholde en miljøgodkendelse og herunder er pålagt en periodisk rapportering af miljørelaterede nøgletal til tilsynsmyndighederne, eller som frivilligt ønsker at effektivisere tidsanvendelsen til miljøarbejderne, kan det være meget hensigtsmæssigt, hvis det valgte økonomistyringssystem også er i stand til at håndtere miljødata.

2.6.5 Kontoplanen

Virksomhedens kontoplan skal opbygges, så den opfylder de krav om specifikationer, som er fastlagt i lovgivningen, men det er også vigtigt, at kontoplanen indrettes således, at registreringerne muliggør, at der fra bogholderiet umiddelbart kan udskrives økonomirapporter, der giver oplysninger om de forhold, som er kritiske for den enkelte virksomhed.

Virksomhedens aktivitet er således afgørende for opbygningen af kontoplanen - en produktionsvirksomhed og en de-

tailvirksomhed har forskellige informationsbehov, der skal tilgodeses, og kontoplanerne vil derfor være forskellige.

Såfremt der skal kunne udarbejdes indtjeningsanalyser af forskellige forretningsområder, må kontoplanen opbygges, således at såvel indtægter som tilhørende udgifter registreres på særskilte konti med hvert forretningsområde for sig. Eksempelvis vil det ofte være relevant at opdele registreringen af indtægter og omkostninger på varegrupper, kundegrupper eller afdelinger, således at man løbende kan følge udviklingen i indtjeningen indenfor de forskellige områder. Dette kan gøres ved, at der oprettes en kontogruppe for hvert område. De fleste moderne økonomisystemer kan håndtere flerdimensional bogføring, således at der fra bogføringen kan udtrækkes oplysninger om f.eks. varegrupper, kundegrupper og afdelinger.

Med henblik på at kunne opgøre bruttoavance kan opdeles udgifterne i variable omkostninger/stykomkostninger og faste omkostninger/kapacitetsomkostninger.

Eksempel på hovedkontogrupper i resultatopgørelsen

Resultatopgørelsen ved artsopdelt kontoplan	
+	Omsætning
+/-	Ændring i lagre af færdigvarer og varer under fremstilling
+	Andre driftsindtægter
÷	Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer
÷	Produktionslønninger
=	Bruttoavance
÷	Andre eksterne omkostninger (produktionsomkostninger, lokaleomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger og andre omkostninger)
÷	Personaleomkostninger
=	Resultat før afskrivninger
÷	Afskrivninger
=	Resultat før finansielle poster
+	Finansielle indtægter
÷	Finansielle omkostninger
=	Resultat før skat (kun selskaber)
÷	Skat (kun selskaber)
=	Årets resultat

Resultatopgørelsen ved funktionsopdelt kontoplan	
+	Omsætning
÷	Produktionsomkostninger (vareforbrug og direkte produktionslønninger)
=	Bruttoavance
÷	Indirekte produktionsomkostninger (løn, lokale, afskrivninger mv.)
=	Bruttoresultat
÷	Salgs- og distributionsomkostninger
÷	Personaleomkostninger salg og distribution (løn, lokale, afskrivninger mv.)
÷	Administrationsomkostninger (løn, lokale, afskrivninger mv.)
+	Andre driftsindtægter
÷	Andre driftsomkostninger
=	Resultat før finansielle poster
+	Finansielle indtægter
÷	Finansielle omkostninger
=	Resultat før skat (kun selskaber)
÷	Skat (kun selskaber)
=	Årets resultat

Eksempel på hovedkontogrupper i balancen:

Aktiver	Passiver
Anlægsaktiver	Egenkapital
Immaterielle anlægsaktiver	Hensatte forpligtelser
<i>Goodwill</i>	Hensættelse til udskudt skat
Materielle anlægsaktiver	Andre hensættelser
<i>Grunde og bygninger</i>	Gældsforpligtelser
<i>Produktionsanlæg og maskiner</i>	Langfristede gældsforpligtelser
<i>Andre anlæg, driftsmateriel og inventar</i>	Kortfristede gældsforpligtelser
Finansielle anlægsaktiver	<i>Kassekredit</i>
Omsætningsaktiver	<i>Forudbetalinger fra kunder</i>
Varebeholdninger	<i>Leverandører af varer og tjenesteydelser</i>
Tilgodehavender	<i>Selskabsskat</i>
<i>Tilgodehavender fra salg</i>	<i>Anden gæld</i>
<i>Andre tilgodehavender</i>	<i>Merværdiafgift mv.</i>
<i>Periodeafgrænsningsposter</i>	<i>Anden gæld i øvrigt</i>
Værdipapirer og kapitalandele	<i>Periodeafgrænsningsposter</i>
Likvide beholdninger	

2.6.6 Tilrettelæggelse af bogføringen

Bogføringen skal tilrettelægges under hensyntagen til omfanget af virksomhedens aktiviteter.

2.6.6.1 *Betalings- eller kasseregnskab*

Kontante ind- og udbetalinger skal føres i et kasseregnskab, der skal afstemmes dagligt eller i hvert fald jævnligt.

Bogføringen af kontante ind- og udbetalinger sker normalt i en kasserapport, hvor dagens bevægelser konteres på drifts- eller balancekonti med modkonto på de forskellige former for likvider, f.eks. kasse, bank og giro. Den bogførte kontantbeholdning ved starten af dagen reguleret med dagens kontante ind- og udbetalinger udgør den bogførte kontantbeholdning ved dagens slutning, og denne kan afstemmes med den fysiske kontantbeholdning. Eventuelle differencer føres straks som kassedifferencer i kasserapporten.

Kasserapporten kan udfyldes manuelt, men i mange edb-bogføringssystemer kan registreringer i kasserapporten indtastes direkte i et særskilt modul, der herefter automatisk bogføres.

2.6.6.2 *Finansbogføring*

Finansbogføringen er virksomhedens centrale bogholderi. Heri registreres alle økonomiske forhold, og virksomhedens regnskab udarbejdes på grundlag af registreringerne i finansbogføringen.

2.6.6.3 *Debitorbogføring*

Benyttes edb-systemet til udskrivning af salgsfakturaer, vil debitorbogføringen sædvanligvis være foretaget samtidig hermed. Debitorindbetalinger vil blive fratrukket debitorsaldoen.

Denne metode medfører, at salget bogføres i den periode det vedrører, og at debitorbogholderiet løbende er ajour.

Debitorbogholderiet skal kunne specificere det samlede tilgodehavende på enkeltdebitorer, og tilgodehavendet på den enkelte debitor på enkeltfakturaer.

Alternativet til den løbende registrering af salgsfakturaerne er en registrering på betalingstidspunktet. I så fald vil bogføringen ikke løbende udvise debortilgodehavenderne, der derfor må opgøres manuelt periodevist, for at periodens salg kan indgå korrekt i bogføringen, herunder at der kan ske korrekt momsafregning.

2.6.6.4 *Kreditorbogføring*

Når der modtages fakturaer fra leverandører, bogføres fakturaerne på de relevante omkostnings- eller varekøbskonti

eller eventuelle aktivkonti samtidig med bogføring i kreditorbogholderiet.

Kreditorbogholderiet skal kunne specificere den samlede gæld på enkeltkreditorer og gælden til den enkelte kreditor på enkeltfakturaer.

Alternativet til den løbende registrering af købsfakturaerne er en registrering på betalingstidspunktet. I så fald vil bogføringen ikke løbende udvise leverandørgælden, der derfor må opgøres manuelt periodevist, for at periodens køb kan indgå korrekt i bogføringen, herunder så der kan ske korrekt momsafregning.

2.6.6.5 *Lagerbogføring/-registrering*

Formålet med lagerregnskabet er dels løbende at kunne opgøre værdien af virksomhedens lagerbeholdning, dels løbende at kunne registrere kostprisen for solgte varer.

En lagerbogføring kræver registrering på vareniveau af antal og enhedspris for såvel tilgang som afgang. For varer, der ikke forarbejdes, er antal og enhedspriser sædvanligvis entydige størrelser, ligesom registreringstidspunkterne for indkøb og salg er det.

Det er muligt i edb-systemer at integrere tilgangs- og afgangregistreringen i lagerbogføringen med registreringen af varekøbsfakturaer og salgsfakturaer.

Det er sædvanligvis kun større produktionsvirksomheder, der foretager løbende bogføring af varer i arbejde, der omfatter stadiet mellem råvarer og færdigvarer. Årsagen hertil er, at det stiller store krav til registreringerne. Materialer og lønforbrug skal da tilgangsføres løbende i takt med forbruget, ligesom eventuelle tillæg for direkte og indirekte produktionsomkostninger skal kalkuleres.

For varer, der forarbejdes i virksomheden, må en lagerbogføring være nøje knyttet sammen med kalkulationssystemet, således at færdigvarens kostpris er defineret og beskrevet.

Da en løbende lagerregistrering stiller store krav til data-disciplinen anvender mange mindre virksomheder periodiske fysiske lageroptællinger med efterfølgende udregning af værdier på de tidspunkter, hvor der skal udarbejdes økonomirapportering, herunder også som grundlag for udarbejdelsen af årsregnskabet.

2.6.6.6 *Bogføring af igangværende arbejder*

For virksomheder med ordreproduktion, herunder håndværkere, kan det være helt nødvendigt at tilrettelægge en bogføring af igangværende arbejder. Dette er uanset virksomhe-

dens størrelse, idet registreringen af igangværende arbejder danner grundlag for faktureringen til kunder.

I de igangværende arbejder indgår medgået løn og materialer mv. for hver enkelt arbejde.

2.6.6.7 *Lønbogføring*

Hvis virksomheden har ansatte, har man pligt til at føre lønregnskab. Lønregnskabet kan enten være integreret i den almindelige bogføring eller fremgå af specifikationer til denne i form af et separat lønregnskab eller i form af et særligt regnskabsbæfte.

Formålet med lønregnskabet er at gøre det muligt at opgøre den indholdelsespligtige A-skat mv. samt at dokumentere, at A-skat mv. er beregnet og angivet korrekt samt betalt rettidigt.

Lønbogføringen kan foretages i edb-bogføringssystemets lønmodul, men mange mindre virksomheder vælger at overlade bogføringen til pengeinstituttet, der ofte kan tilbyde at varetage lønadministrationen relativt billigt og sørge for afregning af A-skat mv. Det kræver, at oplysningerne indberettes til pengeinstituttet via papirformular eller elektronisk. Efter hver lønafregning modtages en opgørelse fra pengeinstituttet, der danner grundlag for finansbogføringen.

Med hensyn til indeholdelse af skatter, indbetalinger af A-skat mv. og lønoplysning henvises til afsnit 3.15.

2.6.6.8 *Hævninger og indskud (personligt drevne virksomheder)*

Virksomhedens økonomi bør holdes adskilt fra den private økonomi. Hvis virksomhedsskatteordningen anvendes, er adskillelsen et krav.

Hvis virksomheden betaler udgifter, der vedrører indehaverens privatøkonomi, skal sådanne beløb bogføres som hævninger i virksomheden (hævekonto debiteres og bankkonto krediteres), ligesom betalingerne for virksomhedens udgifter skal føres som indskud i virksomheden (udgiftskonto debiteres og indskudskonto krediteres). Alternativt kan hævninger og indskud i årets løb føres på en mellemregningskonto. Hvis virksomhedsskatteordningen anvendes, skal man være opmærksom på, at når hævningerne overstiger indskuddene skal mellemregningskontoen udlignes ved overførsel til hævekontoen.

Virksomheden bør have sin egen konto i et pengeinstitut og for at undgå besværet med kontantbeholdninger, kan udbetalinger foretages over pengeinstituttet via dankort og checks, ligesom indbetalinger kan ske direkte til bankkontoen.

2.6.6.9 *Bogføring af andre forhold*

Udover de posterings, der er beskrevet foran, vil der være behov for at foretage yderligere bogføring af andre forhold. Eksempler herpå kan være aftaler om køb eller salg af anlægsaktiver, der ikke umiddelbart medfører betalinger eller blot omposterings til tidligere foretagne posterings samt efterposterings ved regnskabsudarbejdelsen af eksempelvis forudbetalte/skyldige omkostninger.

For virksomheder med rapporteringspligt på miljøområdet overfor tilsynsmyndigheder kan det være relevant, at bogholderisystemet kan håndtere data, der ikke måles/opgives i kroner og øre, men i kWh, m³ eller kg. Det gælder f. eks. antal tons produceret affald, antal m³ vand o.lign., - forhold der typisk vil blive stillet krav til i såvel miljøgodkendelse som i grønne regnskaber.

2.6.7 Afstemninger

For at sikre at samtlige transaktioner er bogførte, skal der løbende foretages de nødvendige afstemninger af bogføringen med beholdningerne, herunder kasse- og likvidbeholdningerne.

Hypigheden af afstemningerne afhænger af beholdningernes karakter, værdi og omsættelighed. Sker der dagligt mange ind- og udbetalinger i virksomheden, bør bank- og kassebeholdninger afstemmes dagligt. Er antallet af transaktioner derimod begrænset, kan en ugentlig eller eventuel månedlig afstemning være tilstrækkelig, alt afhængig af transaktionernes størrelse og antal.

Andre mindre likvide beholdninger og varebeholdninger afstemmes normalt månedsvist eller eventuelt kun i forbindelse med udløbet af virksomhedens regnskabsår.

Hvis der anvendes delsystemer til registrering af transaktioner - f.eks. debitor-, kreditor-, lager- og lønbogføring, bør disse jævnligt f.eks. månedligt - afstemmes med totalsaldoen i finansbogholderiet.

For at sikre at de periodiske afstemninger udarbejdes vil det være hensigtsmæssigt, at der udarbejdes tjek-skema, som viser, hvilke afstemninger der bør udarbejdes hvornår.

2.6.8 Moms

Virksomheden skal løbende opgøre og afregne momsmellemværendet med Told og Skat.

Afregningsperioden afhænger af den momspligtige omsætning:

Årlig omsætning, DKK	Afregningsperiode
Under 1 mio.	Halvårligt
Over 1 mio., men under 10 mio.	Kvartalsvis
Over 10 mio.	Månedsvist

Hvis der er opkrævet mere moms ved salg (salgsmoms), end der er betalt ved køb af varer og tjenesteydelser (købsmoms), skal momsbeløbene oplyses på et girokort, der anvendes til indbetaling af forskelsbeløbet og indbetales til Told og Skat.

Hvis periodens købsmoms derimod overstiger salgsmomsen, skal momsbeløbene oplyses på girokortet og indsendes til Told og Skat. Cirka 3 uger senere vil virksomheden modtage en check på forskelsbeløbet.

Disse indberetninger kan også foretages via Told og Skats hjemmeside på Internettet.

Momslovgivningen stiller krav om udformningen af virksomhedens fakturaer. En faktura skal være forsynet med:

- Fortløbende nummer eller tilsvarende identifikation.
- Fakturadato.
- Oplysning om sælgers navn, CVR-nummer og adresse.
- Købers navn og adresse.
- Oplysning om leverancens art, omfang og pris.
- Momsbeløbets størrelse.

I afsnit 3.16 redegøres nærmere for momsreglerne.

2.6.9 Årsrapport

En virksomhed skal udarbejde en årsrapport, der skal vise den finansielle stilling og udvikling. Kravene til indhold og form afhænger af virksomhedsformen.

Begrebet "årsrapport" erstatter i henhold til årsregnskabsloven det tidligere anvendte "årsregnskab".

2.6.9.1 Personlige virksomheder

Personlige virksomheder skal udarbejde en årsrapport for virksomheden. Endvidere skal der udarbejdes en formueopgørelse for indehaveren.

Årsrapporten for personlige virksomheder er omfattet af årsregnskabsloven for de regnskabsår der påbegyndes 1. januar 2002 eller senere, hvis årsrapporten anvendes overfor 3. mand (f.eks. pengeinstitutter).

Ligningsmyndighederne stiller i mindstekravsbekendtgørelsen en række krav til dette regnskab og virksomhedens regnskabsvæsen i øvrigt, herunder

- at registreringerne skal kunne følges til årsrapporten og omvendt,
- at nettoomsætning, omkostninger, ekstraordinære poster, repræsentationsudgifter, hensættelse til tab og konstaterede tab på debitorer, periodiserede renteindtægter og -udgifter og varelager skal oplyses særskilt,
- at periodens ind- og udgående moms skal oplyses, samt
- at der skal udarbejdes en momssandsynliggørelse, dvs. en afstemning af årets angivne moms og de poster i årsrapporten, som momsen beregnes af.

Mindstekravsbekendtgørelsen stiller endvidere krav om, at der foretages en fysisk optælling af varelageret ved regnskabsårets afslutning.

Hvis virksomheden to år i træk har en omsætning på DKK 500.000 om året, skal selvangivelsen vedlægges et virksomhedsskema, hvori der afgives regnskabsoplysninger og skattemæssige korrektioner i standardiseret form.

Der gælder ingen særlige regler for indehaverens personlige regnskab. Dog skal der udarbejdes en formueforklaring i forbindelse med selvangivelsen. Denne skal vise:

- Udviklingen i formuen fra primo og ultimo.
- S sammensætningen af formuen primo og ultimo opdelt på de vigtigste aktiver og gældsposter.

Revisor vil oftest med fordel kunne assistere med udarbejdelsen af årsrapporten og selvangivelsen.

2.6.9.2 Selskaber

Drives virksomhed i selskabsform, skal selskabet udarbejde årsrapport efter reglerne i årsregnskabsloven og indsende dette til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Årsrapporten skal revideres af en registreret eller statsautoriseret revisor.

Årsrapporten skal også indsendes til Ligningsmyndigheden sammen med selskabets selvangivelse. For skatteregnskabet gælder samme krav i Mindstekravsbekendtgørelsen som nævnt ovenfor under afsnittet om personlige virksomheder.

Hovedaktionærer i selskaber skal ligesom indehavere af personligt drevne virksomheder udarbejde en formueforklaring i forbindelse med selvangivelsen, se herover.

For en nærmere gennemgang af reglerne for regnskabsafleggelsen henvises til afsnit 3.13.

2.6.10 Grønne regnskaber

En række virksomhedstyper, der af Miljøstyrelsen vurderes som værende særligt miljøtunge, de såkaldte listevirksomheder, skal årligt udarbejde grønne regnskaber. Cirka 1.400 virksomheder er omfattet af pligten til at aflægge grønne regnskaber iht. lov om miljøbeskyttelse. Forpligtelsen er defineret udtømmende. Det er virksomheden, som har anmelderpligten til at lade sig registrere i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Formålet med at udarbejde det lovpligtige grønne regnskab er at sikre offentligheden let tilgængelig information om, hvorledes udvalgte miljøtunge virksomheder påvirker miljøet på anlægsniveau, og samtidig skal virksomheder generelt inspireres til at fokusere på valg af råvarer, ressourceforbrug, produktionsprocesser og forureningsforhold.

Det grønne regnskab fungerer således også som et ledelsesværktøj i mange virksomheder, idet den systematiske indsamling af data også kan bruges internt i virksomheden, f.eks. for at få identificeret hvor der laves besparelser på vand- og energiforbruget. På sigt vil dataopsamlingen kunne medvirke til forståelsen af større sammenhænge i virksomhedens udvikling og give en bedre intern forståelse for, hvilke parametre, der let kan påvirkes i en miljørigtig retning. Et godt grønt regnskab er altså også et signal til investorer og andre interessenter om, at virksomhedens ressource- og materialeforbrug og generelle produktion styres og optimeres ansvarsfuldt.

Det grønne regnskabs oplysninger skal kommenteres af den relevante tilsynsmyndighed (gælder for regnskabsår, der påbegyndes den 1. oktober 2001 eller senere) inden det

sendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen sammen med det finansielle regnskab. Tilsynsmyndigheden skal udtale sig om, hvorvidt de, vilkår som virksomheden er underlagt i kraft af sin miljøgodkendelse, afspejles i det grønne regnskab, ligesom myndigheden skal tage stilling til, om de forhold virksomheden fremlægger svarer til det arbejde der udføres i forbindelse med det almindelige tilsynsarbejde. Udtalelsen offentliggøres i forbindelse med det grønne regnskab af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Tilsynsmyndigheden skal have det grønne regnskab til udtalelse seneste 8 uger efter regnskabsperiodens ophør og har efterfølgende 8 uger til at kommentere, før virksomheden skal have den endelige udtalelse retur.

For virksomheder, der er EMAS registrerede, kan den årlige miljøredegørelse, udfærdiget iht. gældende EU-forordning, erstatte det lovpligtige grønne regnskab.

Aflæggelse af grønne regnskaber forudsætter således planlægning efter samme vilkår tidsmæssigt som aflæggelse af finansielle årsregnskaber.

Det er desuden muligt at udarbejde grønt regnskab på frivillig basis, under forudsætning af de samme krav som til de lovpligtige regnskaber er opfyldt. De nærmere krav, til hvilke oplysninger der fordres fremlagt i et grønt regnskab, fremgår af Miljøministeriets bekendtgørelse.

En række virksomheder lader deres revisor assistere med den grønne regnskabsaflæggelse. Der er ikke pligt til, at revisor erklærer sig om grønne regnskaber, men en erklæring om regnskabets pålidelighed er oftest værdifuld for virksomhedens investorer/interessenter.

3 Virksomheden - i drift

3.1 Indledning

Når virksomheden har været i drift i en periode, er de forskellige funktioner i virksomheden og organisationen blevet etableret. De krav og målsætninger, der blev stillet til de enkelte funktioner ved etableringen, er måske i nogle tilfælde blevet fuldt gennemført, mens det på andre områder ikke er lykkedes fuldt ud.

Ledelsen bør fokusere på virksomhedens processer i relation til strategi og mål. Vi kan kalde det for vedligeholdelsesfasen, hvor der bliver udført et "servicecheck" af virksomheden og dens processer. Servicechecket kan ske ud fra virksomhedens forretningsplan.

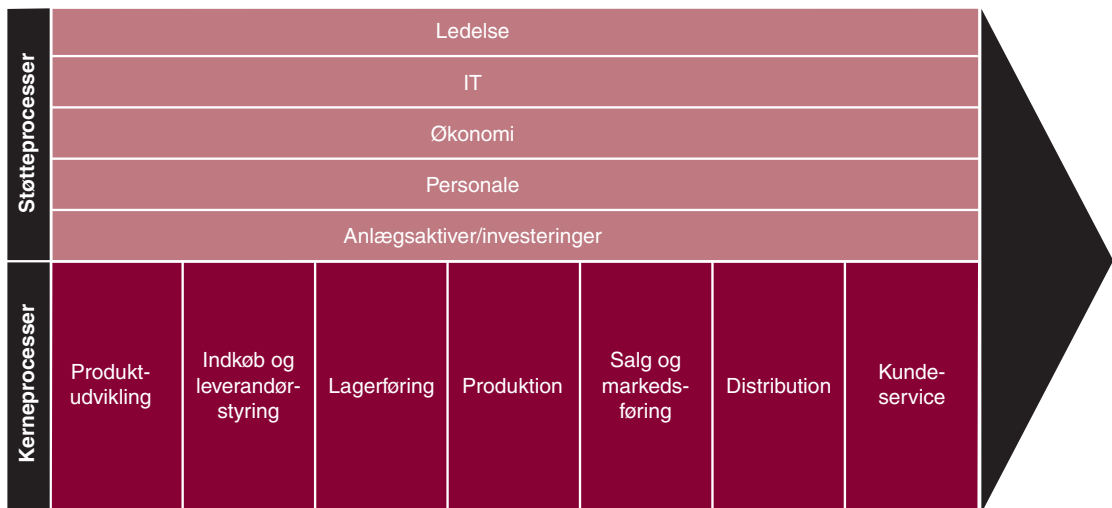
Indledningsvist bør det dog overordnet vurderes:

- Om der er konsistens mellem virksomhedens resultater, vision og overordnede målsætninger? En analyse af virksomhedens resultater, finansielle og ikke finansielle, skulle ikke gerne afsløre, at virksomhedens overordnede

visioner og målsætninger ikke har hold i virkeligheden. For ofte måles der ikke på andet end de finansielle resultater, mens udsagnene om at være kundens foretrukne partner, medarbejdernes foretrukne arbejdsplads osv. ikke opfølges ved måling.

- Om udviklingen i resultatskabelsen er tilfredsstillende? Er der sammenhæng mellem periodens indsats, de forventede resultater heraf og de faktiske resultater. Hvorledes er resultatudviklingen i de traditionelle finansielle målepunkter, i kunde- og markeds mål, medarbejdermål og udviklingsmål?
- Hvorledes er resultatskabelsen, finansielt og ikke-finansielt, sammenlignet med konkurrenterne?

Den overordnede vurdering skal afdække om der er behov for at optimere virksomhedens processer. Det er derfor vigtigt at fokusere på, om de enkelte processer fortsat er tilrettelagt og fungerer i overensstemmelse med forretningsplanens fastlagte målsætninger og idegrundlaget. Det bør overvejes om processerne understøtter virksomhedens strategi optimalt. Virksomhedens processer kan opdeles støtteprocesser og kerneprocesser. Dette kan illustreres således:



Alle processer findes ikke i alle virksomheder. Eksempelvis er produktion ikke relevant for en handelsvirksomhed.

I servicevirksomheder kan processerne indkøb og leverandørstyring, lagerføring og distribution både være kerneprocesser og støtte processer. Dette afhænger af servicevirksomhedens formål.

I de følgende afsnit behandles ovenstående forhold. Endvidere er virksomheden i den løbende drift underlagt en række lovkrav og bestemmelser som behandles i denne rækkefølge:

- Regnskabsaflæggelse for virksomheden.
- Beskatning af virksomhedens indkomst.
- Administration for det offentlige.
- Moms og afgifter/tilskud.

3.2 Ledelse

Ledelse drejer sig først og fremmest om løbende udvikling af både virksomheden og dens medarbejdere. Omverdenens krav, behov og vilkår ændrer sig konstant. God ledelse er hele tiden at være i stand til at sikre den tilpasning af virksomheden, der er nødvendig.

3.2.1 Virksomhedens strategiske planlægning

3.2.1.1 Virksomhedens strategiske proces

Den strategiske proces kan opdeles i fem faser, som tilsammen danner grundlag for fremtidens målsætninger:

Fase	Opgaver
1	En vurdering af virksomhedens aktuelle strategiske situation. Man danner sig et overblik over virksomheden, dens produkter/services, og markedet den opererer i.
2	Der udarbejdes en SWOT analyse, som er en systematisk analyse af styrke/svagheder i virksomheden og trusler/muligheder i omgivelserne. Det antages, at disse trusler og muligheder kan forudsiges. SWOT analysen viser de strategiske handlemuligheder på virksomhedens forskellige produkt-/markedsområder. ”SWOT” betyder <i>Strength</i> , <i>Weakness</i> , <i>Opportunities</i> og <i>Threats</i> (oversat styrker, svagheder, muligheder og trusler). SWOT analysen er nærmere beskrevet i bilag 1.
3	Virksomheden bygger på sine styrker, arbejder på at eliminere sine svagheder, planlægger på grundlag af de eksterne muligheder og overvåger løbende udviklingen ved eventuelle eksterne trusler.
	Virksomhedens målsætninger vurderes i forhold til indholdet af SWOT analysen og om nødvendigt arbejdes der på udvikling af strategiske alternativer.
4	Den endelige situation afklares og målsætninger fastlægges i overensstemmelse med virksomhedens idegrundlag og resultaterne efter gennemgang af SWOT analysen.
5	Udarbejdelse af handlingsplaner for alle involverede funktioner i virksomheden.

3.2.1.2 Virksomhedens målsætninger

Med udgangspunkt i virksomhedens idegrundlag og resultaterne af den strategiske proces fastlægges det endelige ambitionsniveau og der udarbejdes målsætninger for nærmere bestemte tidsperioder. Målsætningerne skal være præcise, målbare, pålidelige og realistiske.

Det anbefales at formulere målsætninger for virksomhedens:

- Produkter og servicetilbud.
- Markedsandele.
- Omsætning.
- Indtjening.
- Organisation.
- Investeringer.

3.2.1.3 Kritiske succesfaktorer

Uanset hvor meget arbejde der lægges i analysearbejdet og formulering af virksomhedens strategier og målsætninger, kan man aldrig være sikker på at opnå alle de ønskede resultater. Det er derfor vigtigt undervejs at kontrollere de opnåede resultater.

Hvis de opnåede resultater afviger fra planen, må årsagerne undersøges og forhold tages til genopretning af situationen. Det kan i værste fald blive nødvendigt at tilpasse strategier og mål til den nye situation.

3.2.2 Ledelsesinformation

Virksomhedens ledelse har brug for hjælpemidler til den daglige styring og strategiudvikling. De forskellige budgetter virksomheden udarbejder udgør, sammen med den løbende rapportering, væsentlige elementer i ledelsesinformationen, men de senere år er der udviklet mere fremadrettede ledelsesværktøjer til supplement af de traditionelle styreredskaber.

Al rapportering om produktion, leverancer og ressourcer skal afstemmes med henblik på støtte til planlægning og optimering af indsats samt sikring af virksomhedens forskellige interne processer. Dette understreger vigtigheden af at råde over god ledelsesinformation.

Ledelsesinformation forudsætter pr. definition, at grundlaget er tilvejebragt ved indsamling af data ud fra fastlagte kriterier og målsætninger. Indsamlede data bliver til ledelsesinformation, når de er relevante og har en mening.

3.2.2.1 *Organisering af ledelsesinformation*

Tilvejebringelsen af ledelsesinformation sker ved hjælp af informationssystemer, administrative processer, oplysninger fra personale og kilder udenfor virksomheden.

Det kan af praktiske grunde anbefales at opdele data og informationer i tre kategorier:

- Strategiske.
- Taktiske.
- Operationelle.

Strategiske informationer danner grundlag for virksomhedens langtidspaner og løbende fornemmelse for udviklingen sammenholdt med fastlagte planer.

Taktiske informationer giver funktionelle ledere oplysninger om tingenes tilstand og støtter dem i deres overvejelser og beslutninger.

Operationelle informationer vedrører den daglige drift og virksomhedens processer. Opsamling af data sker efter fastlagte procedurer og regler.

De indsamlede data går efter bearbejdning opad i virksomheden og danner grundlag for ledelsens vurderinger, beslutninger og evt. rapportering til bestyrelse, ejerkreds og eksterne interessenter.

3.2.2.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Hvem kunne ikke ønske sig en klar sammenhæng mellem præstation og aflønning, samt medarbejdere, der kender virksomhedens strategier, og koncentrerer sig om at nå de fastlagte mål? Hvem kunne ikke tænke sig et hurtigt overblik over alt det væsentlige i virksomheden - så man kunne sove roligt om natten i forvisning om, at man får en "early warning", hvis noget udvikler sig uheldigt.

Stigende afkastkrav, øgede forventninger fra kunderne, behov for at kommunikere virksomhedens mål klart ud til medarbejderne og ønsket om at fastholde og udvikle virksomhedens medarbejdere forudsætter stadig bedre grundlag for ledelsen til at bedømme, hvordan det går samt udvikle ideer til nye belønningsformer.

Dette er nogle af de centrale elementer, der ligger bag Balanced Scorecard tankegangen.

Der er tale om et værktøj, der skal hjælpe den lidt større virksomhed frem mod en effektiv udbredelse af strategierne i organisationen. Dette opnås gennem på den ene side større fokus på og kendskab til de mål og resultater der styres mod og på den anden side værdibaseret ledelse.

Balanced Scorecard er også et redskab til etablering af en bedre platform for strategisk udvikling og beslutningsstøtte. Implementering af BSC i økonomistyringen giver endvidere økonomi- og finansfunktionen en langt mere central placering som sparringspartner ved udvikling af virksomhedens strategier.

Grundlaget for udviklingen af BSC har været en række praktiske studier af, hvad der helt konkret er forskellen på den måde, de mest succesfulde virksomheder styrer på, og så alle de øvrige. Disse undersøgelser, mundede kort fortalt ud i følgende konstateringer vedr. succesfuld styring:

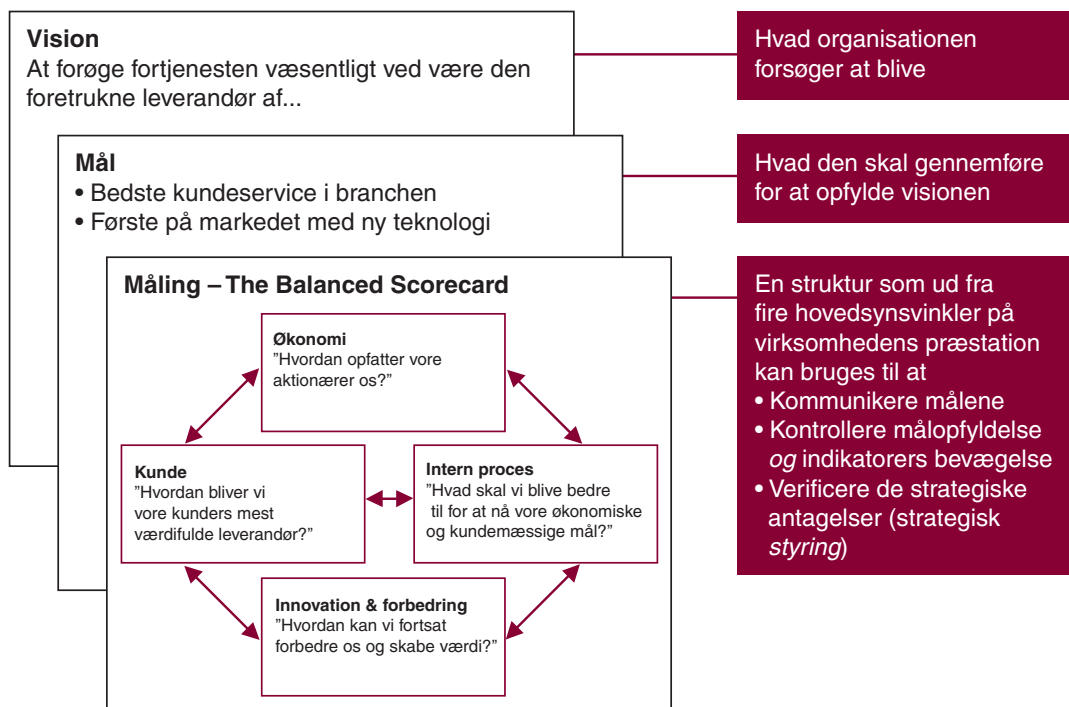
- Balance mellem kort- og langsigtede mål.
- Fokus på såvel økonomiske som ikke-økonomiske mål.
- Balance mellem fremadrettede og bagudrettede indikatorer.
- Fokus på såvel materielle som immaterielle aktiver.
- Fokus på både interne og eksterne styringsobjekter.
- Balance mellem hensyn til økonomi og hensyn til miljø/arbejdsmiljø.

Generelt kan filosofien bag succesfuld ledelse udtrykkes således:

- Det handler om at give topledelsen et hurtigt og dækkende billede over forretningen.
- Effektiv præstationsmåling må være et integreret element i ledelsesprocessen.
- "What you measure is what you get".

I praksis identificerede man fire fokusområder som udgangspunkt for en "balanceret" rapportering og styring. Opbygningen af et BSC tager således afsæt i en nedbrydning af virksomhedens strategier i konkrete målsætninger indenfor områderne finans/økonomi, kunder/interessenter, interne processer samt fornyelse og udvikling.

BSC-processen er illustreret i figuren på næste side:



I traditionel virksomhedsstyring lægges hovedvægten styringsmæssigt på finansielle parametre. Med BSC lægges der vægt på en balancering af de finansielle og de ikke-finansielle styringsinformationer. Virksomhederne opnår derved et mere fremadrettet fokus, som i realiteten kan siges at optimere de økonomiske resultater, blot set over et længere tidsperspektiv, end hvis fokus snævert var rettet mod en (kortsigtet) finansiell styring.

Der vil normalt være en del arbejde forbundet med dataopsamling og -bearbejdning i forbindelse med den løbende udarbejdelse af BSC. Det kan være så ressourcekrævende, at det fordrer anskaffelse af systemunderstøttelse i form af f.eks. et datawarehouse. Gode systemer vil altid være en fordel, men er dog langt fra en forudsætning for at gå i gang med at opbygge BSC. I praksis kan det som regel klares i et regneark.

Udarbejdelse af BSC er bl.a. velegnet til indførelse af præstationsaflønnning. Bonusordninger og andre incitamentsordninger sigter på at belønne medarbejderne for en adfærd, der bærer virksomheden frem mod virksomhedens mål, og da BSC er en nedbrydning og operationalisering af virksomhedens strategiske målsætninger, er det en velegnet metode til resultataflønning.

BSC tankegangen kan endvidere bruges - og benyttes rent faktisk - som struktur for udarbejdelse af virksomhedsplaner i flere offentlige institutioner.

Udarbejdelsen af et BSC er dog i praksis en større opgave, og det anbefales derfor at søge professionel vejledning ved igangsættelse af sådan et projekt.

3.2.2.3 Finansielle nøgletal

I det følgende præsenteres nogle få finansielle nøgletal, der normalt vil være værdifulde for virksomhedens ledelse løbende at følge udviklingen i.

Dækningsgraden er et udtryk for den umiddelbare indtjening af bruttoavance pr. salgskrone efter fradrag for rabatter. Virksomhedens dækningsgrad anbefales løbende beregnet for de enkelte produkter og produktgrupper. Dækningsgraden er formentlig det mest anvendte finansielle styringsnøgletal.

Kapacitetsgraden er et udtryk for virksomhedens evne til indtjening af bruttoavancen pr. indsat kapacitetskrone. Kapacitetsgraden skal være større end 100, hvis virksomheden skal overleve på sigt.

Overskudsgraden og **afkastningsgraden** er udtryk for virksomhedens evne til resultatskabelse og forrentning af den investerede kapital. Overskudsgraden udtrykker overskud pr. salgskrone, mens afkastningsgraden udtrykker overskud pr. kapitalkrone. Alternativt hertil kan beregnes egenkapitalens forrentningsprocent, der udtrykker virksomhedens evne til at forrente den ansvarlige kapital.

Virksomhedens omsætningsaktiver bør være større end den kortfristede gæld. **Likviditetsgraden** bør overstige 100, hvis

virksomheden skal være sikker på at kunne leve op til sine finansielle forpligtelser på kort sigt.

Hvor solid virksomheden er udtrykkes gennem *soliditetsgraden*. Lovgivningen stiller i visse brancher krav til størrelsen af dette nøgletal, ligesom samhandelsvilkår i visse brancher afhænger af virksomhedernes soliditetsgrader.

I tilgift til de øvrige nøgletal kan det være værdifuldt at følge omsætningshastigheden på såvel lageret som kreditorer og debitorer, da det kan afsløre utilsigtet kapitalbinding og varsle ændringer i likviditetsstrømmene.

3.3 Informationsteknologi (IT)

3.3.1 IT-strategi

IT er for de fleste virksomheder en væsentlig forudsætning for produktivitet og effektivitet. IT-anvendelse skal derfor på tilfredsstillende vis understøtte virksomhedens primære forretningsområder. Samtidig er IT i stigende grad med til at tegne virksomhedens ansigt udadtil, bl.a. gennem anvendelse af elektronisk handel og hjemmesider.

Det er derfor vigtigt, at virksomhedens IT-anvendelse er velovervejet - og at ledelsen tager aktivt del i denne proces.

Dette kan ske gennem etablering af en IT-strategi, der afstikker de overordnede retningslinier for virksomhedens IT-anvendelse. IT-strategien bør fastlægges med udgangspunkt i forventningerne til:

- Virksomhedens forretningsmæssige udvikling (forretningsstrategi).
- Den teknologiske udvikling.

Væsentlige ændringer i forventningerne til den forretningsmæssige udvikling, bør derfor medføre en revurdering af IT-strategien. I praksis kan dette ske ved en fast årlig revurdering.

Det dokument, der beskriver virksomhedens IT-strategi, bør omfatte følgende hovedpunkter:

- IT-styring og organisering.
- Anskaffelse og implementering af IT-løsninger.
 - Hardware.
 - Software.
- IT-drift og brugerstøtte.

Det væsentligste forhold omkring IT-strategien er, at den på tilfredsstillende vis understøtter virksomhedens forretningsstrategi. Samtidig skal IT-strategien sikre, at der - under hensyntagen til virksomhedens økonomiske formåen - sker en effektiv anvendelse af de teknologiske muligheder.

3.3.2 IT-sikkerhed

Alt, hvad der kan gå galt, vil på et eller andet tidspunkt gå galt - siger Murphys lov. Dette gælder især for IT-systemer. Virksomheden bør derfor løbende vurdere, om IT-sikkerheden er tilstrækkelig set i forhold til virksomhedens sårbarhed overfor nedbrud, databas samt uvedkommendes - både interne og eksterne - adgang til data.

Der skal som minimum tages stilling til sikkerheden inden for områderne:

- Fysisk sikkerhed.
- Adgangskontrol.
- Virusbeskyttelse.
- Backup rutiner.
- Ændring af systemer (Change Management).

Et tilstrækkeligt sikkerhedsniveau kan være vitalt for virksomhedens overlevelse.

3.3.2.1 Fysisk sikkerhed

Vitale fysiske ressourcer som f.eks. mainframes, servere, kommunikationsudstyr, datamedier og lignende bør placeres i aflåste lokaler eller i det mindste på steder, hvor det ikke er muligt uforstyrret at få adgang til de fysiske ressourcer.

Det bør overvejes at installere brandalarmer, brandslukningsudstyr og nødstrømsanlæg.

Det bør vurderes, om udstyret er tilstrækkeligt sikret i tilfælde af vandskade og brand.

3.3.2.2 Adgangskontrol

Det er i virksomhedens interesse, at uvedkommende - både interne og eksterne - ikke har adgang til vitale oplysninger i IT-systemerne. Vitale oplysninger kan være lønoplysninger og økonomioplysninger; men det kan i lige så høj grad være oplysninger vedrørende kunder, produkter, produkter under udvikling samt produktionsmetoder.

For at beskytte disse oplysninger mod uvedkommende og mod misbrug, bør der etableres et adgangskontrolsystem, hvor brugerne ved hjælp af brugernavn og password identificerer sig overfor netværk, applikationer og evt. også del-

applikationer. Alle brugere skal have eget password, som kun de selv kender. For effektivt at hemmeligholde passwords bør der stilles krav om, at passwords skal udskiftes med jævne mellemrum, f.eks. hver tredje måned.

Adgangskontrol kan ligeledes bestå i, at brugeren kun har adgang til dele af applikationer (f.eks. bestemte menu-punkter eller skærbilleder) eller kun har adgang til at se på data; men ikke til at oprette/rette eller udskrive data.

I mange virksomheder er den interne kontrol, der skal modvirke besvigelser mv., ofte baseret på funktionsadskillelse. Eksempelvis har debitorbogholderiet ofte ikke kunnet disponere over bankkonti eller kontantbeholdninger. Det er vigtigt, at denne funktionsadskillelse understøttes IT-mæssigt, f.eks. ved hjælp af de ovenfor beskrevne funktionaliteter, således at den person, der har rådighed over de likvide beholdninger, ikke samtidigt har IT-mæssigt adgang til at bogføre på debitorer.

En effektiv adgangskontrol er særdeles vigtig, såfremt virksomhedens computere via Internettet eller modemforbindelse står i forbindelse med omverdenen. Uden en effektiv adgangskontrol vil der være let adgang for fremmede til virksomhedens data samt til at overføre virus til virksomheden.

3.3.2.3 *Virus*

Virusangreb kan forrette store skader på virksomhedens IT-systemer, og i værste fald kan væsentlige data gå tabt, eller udstyr og programmer kan blive låst, så de ikke kan anvendes. Der bør derefter anvendes antivirus programmer, der løbende opdateres med bekæmpelse af de nyeste virus.

Endvidere bør der være retningslinier, der sikrer, at risikoen for virusangreb minimeres, herunder forbud mod at brugeren selv lægger programmer ind på arbejdsstationer (PC'er).

3.3.2.4 *Backup (Sikkerhedskopiering)*

Der bør foretages backup (sikkerhedskopiering) af alle vitale data. Dette kan udover løn og økonomidata også være ordrer, lageroplysninger, kundedata, produktionsdata, beskrivelser af produktionsanlæg mv. Ikke kun data, men også programmer skal sikkerhedskopieres. I henhold til god bogføringsskik skal der tages sikkerhedskopier af såvel data som programmer, der vedrører økonomiske transaktioner.

Der bør udarbejdes skriftlige retningslinier for sikkerhedskopiering, herunder hvor ofte sikkerhedskopieringen skal foretages, på hvilke medier f.eks. diskette eller disk, forholdene hvorunder disse medier bør opbevares, samt hvad der skal gøres, hvis det bliver aktuelt at genetablere data eller

programmer fra en sikkerhedskopi. Det bør jævnligt kontrolleres, at sikkerhedskopier er læsbare.

Virksomhedens backup-rutine kan eksempelvis være, at der tages sikkerhedskopier af de data, der er ændret siden forrige backup samt ugentlig backup af samtlige data. Herudover foretages en månedlig samt en årlig backup af samtlige programmer og data. Ved udskiftning af IT-programmer eller vitalt udstyr foretages derudover backup af programmer og data.

Backup rutiner skal dog tilpasses virksomhedens individuelle forhold, hvorfor virksomheden med begrænsede datamængder eller ikke vitale data og programmer ikke nødvendigvis behøver at foretage backup som beskrevet i ovenstående eksempel.

3.3.2.5 *Ændring af systemer (change management)*

Change management er de forretningsgange og procedurer der sikrer, at ændringer af virksomhedens IT-anvendelse gennemføres på en kontrolleret og veldokumenteret måde.

Kravene til change management procedurene bestemmes bl.a. af den grad af IT-understøttet automatisering, der er etableret i virksomheden. Dette skyldes, at ændringer i de programmer, der understøtter en automatiseret procedure, kan medføre ændringer i det resultat som proceduren forventes at skabe. Hvis der gennemføres ukontrollerede ændringer i programmerne, kan dette derfor medføre, at der sker fejlbehandling i de procedurer som disse programmer understøtter.

Change management kontrollerne omfatter blandt andet følgende hovedpunkter:

- Godkendelse af anmodning om ændringer før disse igangsættes.
- Test af ændringer før disse sættes i drift.
- Kontrol af dokumentation for gennemførte ændringer.

Manglende change management kontroller er en af de hyppigste årsager til fejl i virksomhedernes IT-systemer.

3.3.3 *IT-anvendelse*

IT-anvendelse kan være begrundet i en række hovedformål.

Omkostningsreduktion er en begrundelse for anvendelse af IT. Det er meget hurtigere og dermed omkostningsreducerende at lade et IT-system foretage fakturering og bogføring med efterfølgende statistikdannelse, end alternative manuelle metoder.

Produktivitetsforbedring opnås ved at anvende IT til støtte af virksomhedens kerneprocesser, som indkøb, lager- og produktionsstyring samt salg.

Ved systematisk at lagre informationer og analysere disse kan IT medvirke til at forbedre beslutningsgrundlaget i virksomheden

Endelig kan IT anvendes strategisk ved at give blivende konkurrencefordele ved at binde kunder og leverandører tættere til virksomheden.

3.3.3.1 *Indadvendt anvendelse af IT (Back office)*

IT er historisk typisk blevet anvendt internt i virksomheden. Først i forbindelse med virksomhedens støtteprocesser på økonomiområdet, senere på kerneprocesser, som f.eks. ordrebehandling, produktudvikling og produktion. Formålet hermed har været primært at opnå omkostningsreduktioner og produktivitetsforbedringer. Status på dette område er, at størstedelen af virksomhederne i dag anvender standard systemer til disse opgaver. Systemerne er kendetegnet ved integration mellem de forskellige delsystemer, således at data kun skal registreres én gang; men anvendes i flere sammenhænge. Sådanne systemer benævnes Enterprise Resource Planning-systemer eller ERP-systemer.

Fordelene ved standard ERP-systemer er, at de er færdigudviklede, afprøvede og derfor med færre fejl end individuelt udviklede programmer. Desuden indeholder de mulighed for en integreret og dermed konsistent anvendelse af data. Da alle virksomhedens data ligger i fælles databaser, vil samtlige medarbejdere kunne få ajourførte informationer til rådighed umiddelbart, når medarbejderne har brug for dem. En sådan anvendelse af IT til videndeling vil kunne effektivisere virksomhedens processer markant og samtidig forbedre kvaliteten af virksomhedens ydelser.

Ulempen ved ERP-systemer kan være, at implementeringsprocessen i virksomheden kan være meget omfattende.

3.3.3.2 *Udadvendt anvendelse af IT (Front office)*

I de seneste år har der udviklet sig et stort nyt anvendelsesområde for IT, nemlig ved at binde virksomheden sammen med kunder, leverandører og andre eksterne interessenter, samt anvende IT hos egne medarbejdere.

Med et fokus på hvorledes den enkelte virksomhed kan optimere sin forretning ved at digitalisere og effektivisere sine processer mod eksterne interessenter, er begreber som CRM (Customer Relationship Management) og e-procurement dukket op. Med CRM som konceptet, der fokuserer på salgs-, marketings- og serviceprocesser, mens e-pro-

curement fokuserer på effektivisering af virksomhedens indkøbsprocesser.

Grundlæggende gælder det for begge begreber, at data som generes fra en række processer samles centralt (i såkaldte datawarehouses) i virksomheden. Denne opsamling af data muliggør avancerede og komplekse søgninger i data ud fra en række veldefinerede kriterier, og de samme data er tilgængelige for alle i virksomheden på tværs af funktioner, samt at data altid bliver opdateret og vedligeholdt et sted.

Dette betyder i CRM-sammenhæng, at virksomheden kan optimere sin kundeportefølje og målrette sine aktiviteter mod de mest profitable kunder samt kunder med størst potentiale. Et CRM-system giver også mulighed for at yde kunderne en bedre individuel kundeservice og dermed skabe den merværdi, der er nødvendig for at opnå høj kundeloyalitet.

Hensigten med e-procurement er at digitalisere data fra indkøbs- og leverandørstyringsprocesserne for at optimere indkøbsfunktionen med det formål at opnå besparelser ved proceseffektiviseringer samt sammensætning af den rette portefølje af leverandører. Der er en tendens mod at traditionelle ERP-leverandører udbygger deres ERP-systemer til at understøtte en vis grad af e-procurement.

3.4 Økonomi

3.4.1 Økonomifunktionens rolle

Ofte betragtes økonomifunktionen som en funktion, hvis formål primært er at tilgodese myndighedernes krav til regnskabsudarbejdelse samt bogføring, debitor- og kreditorstyring, indberetning af løn og moms mv.

Det er naturligvis nødvendigt, at virksomheden overholder den lovgivning, som virksomheden er underlagt, ligesom det er vitalt, at tilgodehavender opkræves og forpligtelser indfries. Økonomifunktionen bidrager derudover med information til virksomhedens ledelse, der muliggør en rationel økonomisk styring af virksomheden.

Økonomifunktionen i små og mindre virksomheder er ofte begrænset til en eller få personer. Økonomifunktionens roller udføres i en lang række af disse virksomheder i et samspil mellem bogholderen, virksomhedslederen og virksomhedens revisor. I de mellemstore virksomheder er økonomifunktionen som regel mere veludbygget.

Kvaliteten af virksomhedens beslutninger kan aldrig blive bedre end det grundlag, beslutningerne træffes på. Hvis ledelsen eksempelvis ikke har det fornødne overblik over, hvor indtjeningen ligger, kan det være vanskeligt at styre omkostningerne, satse på de rigtige markedsområder og produkter samt fastlægge en hensigtsmæssig prisstruktur.

Økonomifunktionen bør også varetage mere fremadrettede planlægningsopgaver. Økonomifunktionen bør derfor have de nødvendige ressourcer til rådighed til gennemførelse af analyser og udarbejdelse af konsekvensberegninger som en del af ledelsens beslutningsgrundlag, f.eks. vedrørende overvejelser om fordeling af virksomhedens knappe ressourcer, outsourcing af serviceopgaver, investeringer i nyt produktionsudstyr, fastsættelse af salgspriser, strategiudvikling mv.

Sammenfattende kan økonomifunktionens rolle i virksomheden karakteriseres ved fire grundlæggende opgaver:

- Transaktionsbehandling.
- Rapportering/budgettering.
- Kontrol.
- Beslutningsstøtte.

3.4.1.1 Transaktionsbehandling

Transaktionsbehandling omfatter alle aktiviteter omkring modtagelse, registrering og betaling af indgående faktura samt afsendelse og opkrævning af udgående. Debitor- og kreditorstyring samt bogholderifunktioner. Herunder afregning af mellemværende med Told og skat, interne mellemværender, periodeafslutning, likviditetsstyring osv. Kort sagt registrering og styring af de daglige økonomiske transaktioner.

3.4.1.2 Rapportering

Dette arbejdsområde omfatter intern og ekstern rapportering, herunder udarbejdelse og distribution af regnskaber og budgetter samt opfølgingsmateriale af enhver art.

3.4.1.3 Kontrol

Kontrolaktiviteterne omfatter såvel kontrol af formalia vedrørende enkelttransaktioner, som afstemningskontrol og udarbejdelse samt gennemførelse af budgetkontrol, risikostyring, aktivitetsstyring o.l. Herunder også udarbejdelse af estimater, reviderede budgetter mv.

3.4.1.4 Beslutningsstøtte

Tilvejebringelse af det nødvendige økonomirelaterede grundlag i forbindelse med ledelsesmæssige og strategiske beslutninger. Endvidere udarbejdelse af inspirationsmateriale til brug for strategiske og taktiske overvejelser.

Fremtidens økonomifunktioner vil være kendetegnet ved en høj grad af automatisering af transaktionsbehandling, kontrol og rapporteringsopgaverne. Økonomifunktionens ressourcer skal i langt højere grad end i dag anvendes til hjælp for udvikling af virksomhedens kerneaktivitetsområder gennem deltagelse i analyse og udviklingsaktiviteter. Økonomifunktionen bliver således mere integreret i virksomheden med de krav, det stiller.

3.4.2 Økonomistyring

Formålet med virksomhedens økonomiske styring er at forbedre udnyttelsen af virksomhedens knappe ressourcer set i forhold til de målsætninger, der er opstillet i henhold til den valgte strategi. Målene kan eksempelvis være at opnå et højere økonomisk afkast, at levere høj kvalitetsprodukter til en rimelig pris, at opnå et ry for at være en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og videreudvikle de bedste kompetencer etc. De knappe ressourcer er typisk arbejdskraft, kapital, produktionsudstyr og råvarer.

Økonomistyringen har forskelligt fokus på henholdsvis det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau. På det strategiske niveau handler det om at fastlægge de langsigtede linier for den forretningsmæssige udvikling, mens det taktisk handler om planlægning på kortere sigt. Operationelt handler økonomistyring om en hensigtsmæssig tilrettelæggelse og gennemførelse af virksomhedens daglige aktiviteter.

Grundlæggende er det de samme redskaber, metoder og filosofier, der ligger til grund for økonomistyringen på de forskellige niveauer, hvorfor den efterfølgende gennemgang af økonomistyringens redskaber har generel karakter.

Gennemgangen sætter fokus på en kortfattet indføring i redskaber og metoder, der relaterer sig til henholdsvis traditionel økonomistyring, effektivitet og omkostningsstyring, kalkulationer samt ledelsesinformation.

3.4.3 Traditionel økonomistyring

3.4.3.1 Aktivitet, kapacitet og budgettering

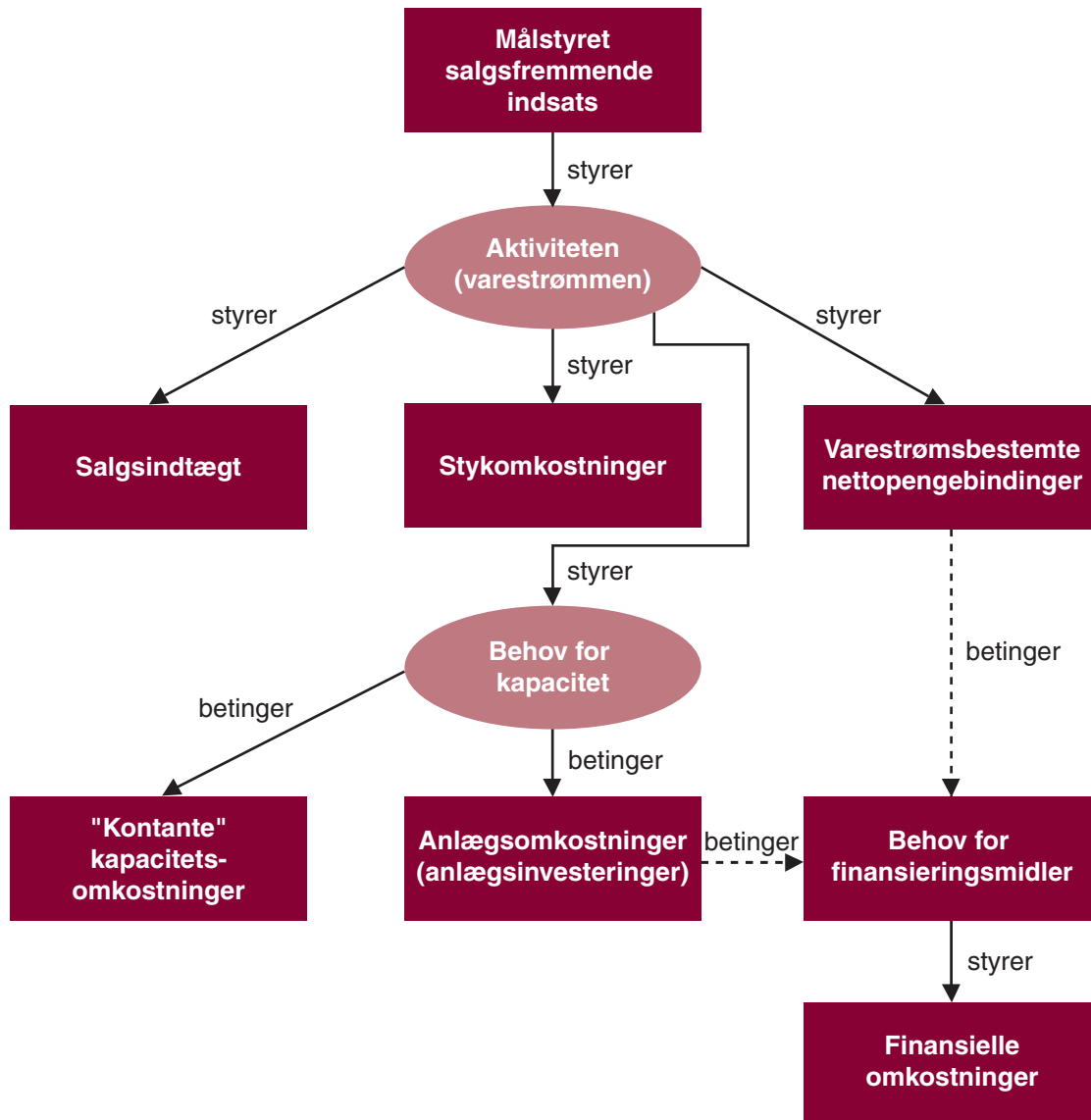
Budgettering er en vurdering af virksomhedens fremtidige udvikling og der udarbejdes normalt en periode på et til tre år. Budgettet bruges som et styringsværktøj til vurdering af periodevise resultater, som typisk er et led i en mere langsigtet strategi. De overordnede formål med at budgettere er, at:

- Skabe kortsigtede mål, der har til hensigt at sikre opnåelse af de langsigtede strategiske målsætninger.

- Sikre at virksomhedens målsætninger og operative mål er kommunikeret ud til alle relevante medarbejdere.
- Sikre at virksomhedens ressourcer allokeres, dvs. styres og samordnes, effektivt.
- Skabe en rutine til identifikation og rapportering af manglende målopfyldelse og tilbagemelding på korrektive handlinger.

I det efterfølgende gennemgås overordnet hvorledes virksomheden opbygger og anvender henholdsvis sit driftsbudget, likviditetsbudget og investeringsbudget. Først skal baggrunden for disse budgetter dog illustreres. Se afsnit 1.5 for en gennemgang af budgetudarbejdelse.

Et overblik over sammenhænge i virksomhedens økonomiske styring kan illustreres ved hjælp af nedenstående figur:



Kilde: Zakken Worre

Figuren viser, at de salgsfremmende omkostninger i princippet styrer mængden og sammensætningen af aktiviteterne. Aktiviteterne betegnes her som varestrømme. Jo større salgsfremmende indsats virksomheden har, desto større forventes aktiviteten (varestrømmen) i virksomheden at være.

Aktiviteten (produktion, salg og levering af en vare) er central i figuren, idet denne styrer salgsindtægterne, stykomkostningerne og de varestrømsbestemte pengebindinger (lagre, debitorer og kreditorer) direkte.

Indirekte styrer aktiviteten behovet for kapacitet og dermed de omkostninger, der er forbundet med etablering og udnyttelse af virksomhedens kapacitet.

Behovet for kapacitet betinger, at virksomheden afholder anlægsinvesteringer og kontante kapacitetsomkostninger. Førstnævnte omfatter køb af ressourcer eksempelvis maskiner, bygninger etc., og sidstnævnte er omkostninger til gager, husleje, forsikring etc.

En række nøgletal kan anvendes til at følge virksomhedens kapacitetsudnyttelse og beskrive dens kapacitetsbehov, f.eks.:

- Omsætning pr. beskæftiget/pr. arealenhed/pr. tidsenhed.
- Arbejdstimer (fakturerbare eller mandetimer).
- Maskintimer (effektive driftstimer).
- Uudnyttet kapacitet.

Sidste del af figuren viser, at de finansielle omkostninger, som virksomheden afholder, styrer behovet for finansieringsmidler.

På baggrund af virksomhedens kontoplan samt prognoser eller planer omkring afsætning, produktion og faste omkostninger kan driftsbudgettet opstilles. (se også afsnit 1.5).

3.4.3.2 Driftsbudgettet

Figuren illustrerer, hvorledes et driftsbudget kan opstilles:

Driftsbudgettet		
Omsætning		27.200.000
Variable omkostninger		
Vareforbrug	-15.640.000	
Emballage	<u>-360.000</u>	-16.000.000
Bruttoavance		11.200.000
Andre eksterne omkostninger:		
Lønninger	-2.000.000	
Lokale	-1.200.000	
El, vand og varme	-300.000	
Drift af biler	-530.000	
Kontoromkostninger	-220.000	
Forsikringer	-190.000	
Abonnement og kontingent	-120.000	
Annoncer og reklamer	-360.000	
Personaleudgifter	-60.000	
Repræsentation	-80.000	
Diverse uforudsete udgifter	-200.000	
Revisor, advokat og konsulent	<u>-420.000</u>	-5.680.000
Resultat før afskrivninger		5.520.000
Afskrivninger		<u>-960.000</u>
Resultat før renter		4.560.000
Renter		<u>-600.000</u>
Nettoresultat		3.960.000

Driftsbudgettet (eller resultatbudgettet) skal vise virksomhedens planlagte/forventede omsætning og de dertil hørende omkostninger for den kommende periode.

Omsætningen udgør salgsindtægterne, der er styret af de salg fremmende indsatser. Herfra trækkes de variable omkostninger, som i ovenstående tilfælde består af vareforbrug og emballage. Om de variable omkostninger kan siges, at de varierer direkte med omsætningens størrelse.

Omsætning fratrukket de variable omkostninger giver bruttoavancen, som skal dække virksomhedens resterende omkostninger. I nævnte eksempel har virksomheden altså DKK 11,2 mio. til at dække faste omkostninger, renter og afskrivninger samt give en avance. Nettoresultatet skal under normale omstændigheder beskattes.

I ovenstående tilfælde er lønningerne anført som en fast omkostning. I de tilfælde hvor en del af lønomkostningerne er direkte relateret til omsætningen, skelner man mellem direkte og indirekte lønomkostninger. I disse tilfælde henregnes de direkte lønomkostninger under variable omkostninger.

Ønskes en mere nuanceret opstilling af resultatmålene kan man eventuelt splitte driftsbudgettet op månedsvist. Fordele ved dette er, at driftsbudgettet herved lettere kan anvendes som et styringsværktøj, så ledelsen hurtigere kan reagere på en uønsket udvikling.

Et nuanceret resultatbudget vil give et bedre grundlag for ledelsen til at følge op på udviklingen i virksomheden, men resultatbudgettet bør ikke stå alene. Med udarbejdelse af resultatbudgettet skabes der samtidig et fundament for opstilling af et likviditetsbudget.

3.4.3.3 *Likviditetsbudgettet*

Der er flere formål med at udarbejde et likviditetsbudget. Likviditetsbudgettet skal:

- Give et overblik over virksomhedens ind- og udbetalinger samt deres tidsmæssige placering.
- Fungere som grundlag for at fastlægge hvor stor en kassekredit virksomheden får brug for, alternativt hvor stor overskydende likviditet virksomheden får behov for at placere bedst muligt i hvilke perioder.

Udarbejdelse af et likviditetsbudget reducerer virksomhedens risiko for utilsigtet at komme i likviditetsproblemer.

Likviditetsbudgettet har til hensigt i god tid at sikre, at de nødvendige økonomiske ressourcer er til stede, så de økonomiske forpligtelser til enhver tid kan opfyldes.

Som det ses af nedenstående figur fungerer likviditetsbudgettet som en periodeopdelt opgørelse over påvirkningen af virksomhedens forventede beholdningsforskydninger samt likviditetsmæssige forskydninger. Det er af overordentlig stor vigtighed for virksomheden, at den på ethvert tidspunkt er i stand til at indfri sine økonomiske forpligtelser og ikke mindst kunne indgå forpligtelser i forbindelse med nye planlagte aktiviteter.

Nedenstående eksempel viser et likviditetsbudget opstillet efter beholdningsforskydningsmodellen, som er den model, der oftest anvendes i praksis.

Likviditetsbeskrivelsen tager udgangspunkt i periodens resultat før skat. Ikke kontante omkostninger som f.eks. afskrivninger tilbageføres og resultatet reguleres for de beholdningsforskydninger, der måtte være.

Første mellemresultat er pengestrømme fra driftsaktivitet. Dernæst fratrækkes henholdsvis pengestrømme fra investeringsaktiviteten og pengestrømme fra finansieringsaktiviteten.

Periodens samlede likviditetsforskydning findes ved at regulere for den likvide beholdning primo.

Eksemplet på næste side viser de beholdningsforskydninger, som virksomheden forventer at have i den kommende periode:

Likviditetsbudgettet				
	1. kvartal	2. kvartal	...	I alt
Periodens resultat før skat	132.000	101.000	...	492.000
Afskrivninger tilbageført	15.000	15.000	...	60.000
Nettorenter tilbageført	10.000	8.000	...	25.000
Ændring i råvarelager	22.000	30.000	...	75.000
Ændring i varer under fremstilling	-8.000	-14.000	...	-48.000
Ændring i færdigvarelager	14.000	21.000	...	15.000
Ændring i debitorer	-12.000	-19.000	...	-15.000
Ændring i kreditorer	13.000	7.000	...	-27.000
Ændring i skyldig moms	4.000	-3.500	...	8.000
Betalt skat	0	-20.000	...	-4.000
Pengestrømme fra driftsaktivitet	190.000	125.500	...	581.000
Køb af materielle anlægsaktiver	-14.000	-15.000	...	-115.000
Salg af materielle anlægsaktiver	0	0	...	50.000
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-14.000	-15.000	...	-65.000
Finansielle udbetalinger, netto	-200	-8.000	...	-20.000
Tilbagebetaling af gæld i kreditinstitutter	-2.600	-2.500	...	-10.000
Optagelse af gæld i kreditinstitutter	0	0	...	40.000
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-2.800	-10.500	...	10.000
Samlet likviditetsforskydning	173.200	100.000	...	526.000
+/- Likviditet primo	35.900	209.100	...	35.900
Likviditet ultimo	209.100	309.100	...	561.900

Det kan være en god idé at indarbejde en likviditetsreserve i budgettet for at gardere sig mod uforudsete likviditetsudsving. Likviditetsplanlægningen kan således give en formodning om, hvor stor en evt. kassekredit i pengeinstituttet skal være. Med en tilstrækkelig stor kassekredit vil man i det hele taget forøge sin handlefrihed.

3.4.3.4 Investeringsbudgettet

Et væsentligt element for fastlæggelse af såvel drifts- som likviditetsbudgettet er virksomhedens planer om anskaffelse af større drifts- eller anlægsaktiver. Derfor anbefales det at udarbejde et investeringsbudget, dels med henblik på at få et overblik over virksomhedens finansieringsbehov og dels for at få overblik over de likviditets- og resultatmæssige konsekvenser.

Investeringsbudgettet bliver således en vigtig del af budgetteringsprocessen, da det får finansielle konsekvenser for

såvel driftsbudgettet som likviditetsbudgettet. Påvirkningen af driftsbudgettet sker gennem forøgelse af afskrivningsgrundlaget samt forøgede renteudgifter, og likviditetsmæssigt vil forøgede udgifter til renter og afdrag (ved lånefinansiering) på tilsvarende måde slå igennem.

Virksomhedens finansieringsstruktur skal løbende overvejes især i forbindelse med større investeringsbeslutninger. Særligt vigtigt er sammensætningen på kort- og langsigtet gæld sammenholdt med virksomhedens likvide situation. Spørgsmålet kan således være, om man skal selvfinansiere, trække på kassekrediten, lånefinansiere, lease, "make or buy", outsource eller andet. Se også afsnit 3.12 Investeringer.

Figuren på næste side viser et eksempel på, hvordan investeringsbudgettet kunne se ud.

Investeringsbudgettet				
	År 1	...	År 5	I alt
Udbygning	5.500.000			5.500.000
Bil		1.500.000		1.500.000
Hardware			500.000	500.000
Software			1.000.000	1.000.000
I alt	5.500.000	1.500.000	1.500.000	8.500.000

Det vigtige ved opstilling af et investeringsbudget er, at man får udarbejdet de nødvendige kalkulationer, som viser, hvor store de månedlige afskrivninger skal være.

Eksemplet viser et totalt investeringsbudget for en 5-årig periode på ca. DKK 8,5 mio. Man skal være opmærksom på, at de forskellige investeringsobjekter typisk har forskellig afskrivningshorisont. For nærmere uddybning omkring investeringskalkulation henvises til afsnit 3.12 Investeringer.

3.4.3.5 Balancebudgettet

For at få et overblik over virksomhedens materielle aktiver samt de tilsvarende forpligtelser for en given periode, opstiller man et balancebudget. Dette forudsætter, at man har fastlagt følgende:

- Resultatbudgetter (inkl. kapacitetsomk.).
- Lagerbudgetter (råvare, halvfabrikata, færdigvare).
- Leverandørkredittider.
- Kundekredittider.
- Anlægsbudget (investeringsbudgettet).
- Finansieringsbudget.

Balancebudgettet kan opstilles i følgende hovedpunkter således:

Balancebudgettet

Aktiver

Anlægsaktiver
Omsætningsaktiver

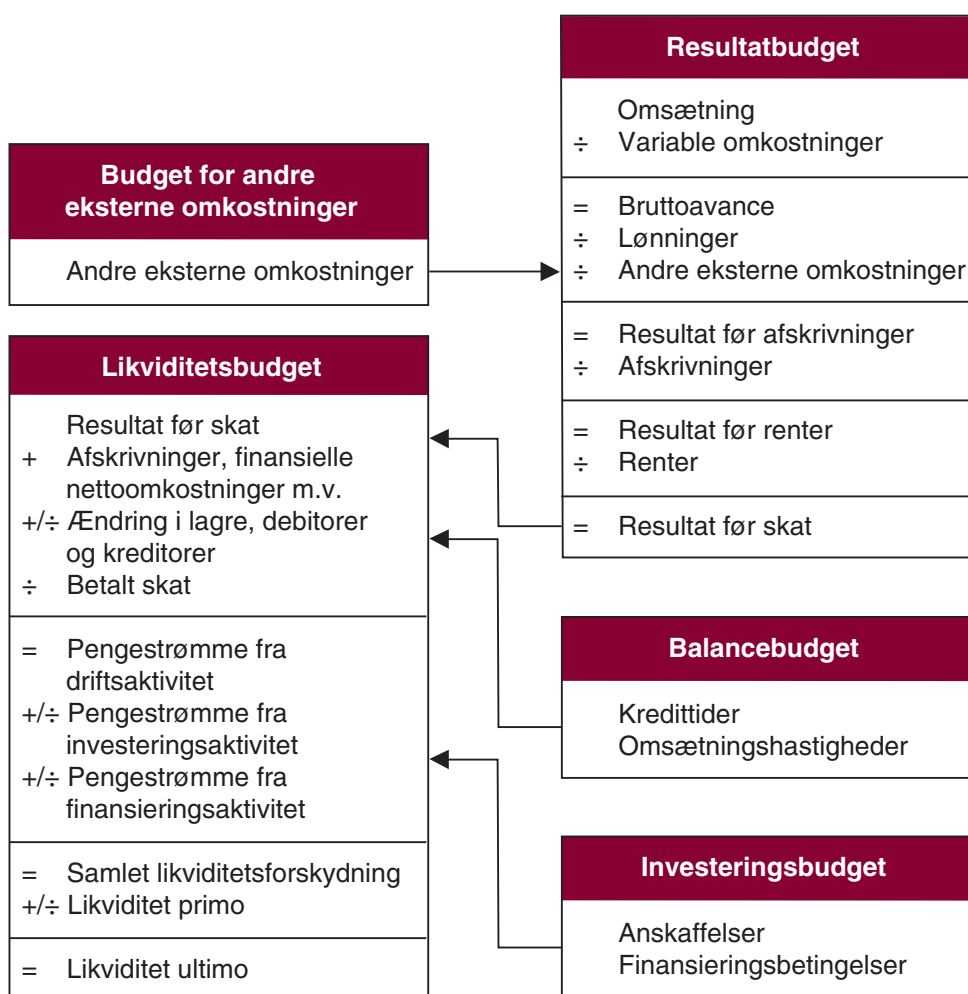
Passiver

Egenkapital
Hensættelser
Langfristet gæld
Kortfristet gæld

Det er væsentligt at være opmærksom på, at aktiver og passiver totalt set skal balancere.

3.4.3.6 Sammenhæng mellem budgetterne

Afledt af de enkelte delbudgetter kan en samlet budgetmodel opstilles. Modellen er ikke et udtømmende forsøg på at opremse alle delbudgetter, men skal tjene til at illustrere sammenhængen mellem hovedbudgetterne.



Kilde: Zakken Worre

Figuren viser, hvordan de vigtigste budgetter hænger sammen. På baggrund af aktivitets- og kapacitetsplanlægningen og deraf kapacitetsomkostningerne kan resultatbudgettet opstilles.

Indtjeningsbidraget (resultat før renter og afskrivninger) danner grundlag for opstilling af likviditetsbudgettet. Likviditetsbudgettet er her opstillet efter beholdningsforskydningsmodellen. Udgangspunktet for denne model er netop indtjeningsbidraget, som virksomheden når frem til i resultatbudgettet.

Som tidligere nævnt indvirker investeringsbudgettet direkte på likviditeten, idet afdrag på lånene i forbindelse med investeringen direkte skal indgå i likviditetsbudgettet.

Endelig kan man, som en konsekvens af de ovennævnte budgetter, opstille et balancebudget ultimo budgetteringsperioden.

3.4.4 Effektivitet og omkostningsstyring

I takt med stigende konkurrence og internationalisering bliver det stadig vigtigere for virksomhederne at være effektive og have fuld viden om og kontrol med omkostningerne. I de senere år har mange virksomheder anvendt følgende redskaber for at skabe større effektivitet og konkurrencekraft:

- Sammenligning med og måling i forhold til andre virksomheder - også kaldet "benchmarking".
- Omlægning af virksomhedernes forretningsprocesser - "Business Process Reengineering" (BPR).
- Indblik i egen indtjening gennem en retvisende fordeling af virksomhedens omkostninger på virksomhedens produkter, kunder mv. Metoden kaldes Activity Based Costing.

3.4.4.1 *Benchmarking*

Benchmarking kan inddeles i tre brede kategorier:

- Intern benchmarking (sammenligning af enheder med samme funktion).
- Konkurrentbenchmarking (branchesammenligning).
- Funktionel benchmarking (best practice sammenligning).

Men grundlæggende er der stadigvæk tale om den samme proces "at lære af andre virksomheder" gennem sammenligning af præstationer.

3.4.4.2 *Intern benchmarking*

I mange virksomheder foregår de samme forretningsprocesser flere steder (afdeling, geografisk lokation eller division). Derfor kan de påbegynde deres benchmarkingstudier ved at gennemføre interne sammenligninger af de samme forretningsprocesser fra forskellige områder af virksomheden. Målet er at skabe et udgangspunkt for sammenligning af produktiviteten ved at identificere de bedste til at udføre en bestemt forretningsproces internt.

Intern benchmarking arbejder ud fra den forudsætning, at der selvfølgelig kan være forskelle geografisk, kulturelt, historisk osv. Formålet med intern benchmarking bliver således at skabe et internt overblik over forskelle i præstationerne vedrørende en given forretningsproces forskellige steder i organisationen.

Erfaringerne med intern benchmarking viser, at mange virksomheder har været i stand til at opnå betydelige og øjeblikkelige produktivetsgevinster ved at overføre metoder og viden fra det område af virksomheden, som har de bedste præstationer til de øvrige områder.

3.4.4.3 *Konkurrent-benchmarking*

Konkurrent-benchmarking har til formål at indsamle oplysninger om virksomhedens direkte konkurrenter på udvalgte områder. Det kan være relateret til produkter, specifikke processer, omkostningsniveauer, indtjening, kvalitet etc.

Fordelen ved denne type benchmarking er, at den på en meget effektiv måde kan medvirke til at placere en virksomheds produkter, processer, omkostninger etc. relativt i forhold til konkurrencebilledet i branchen. Ofte vil konkurrenterne ikke repræsentere »best-in-class« inden for et givent benchmarkingområde, men informationerne kan alligevel have høj værdi, fordi konkurrenternes præstationer naturligt påvirker kundernes, leverandørernes og andre eksterne interessenters opfattelse af virksomheden og dens fremtid i branchen. Det vil derfor ofte være nemmere at forstå kunderne og hele konkurrencesituationen i branchen med udgangspunkt i informationer om konkurrenternes præstationer.

En anden umiddelbar fordel ved konkurrent benchmarking har vist sig at være muligheden for umiddelbart at udnytte konkrete informationer, der er blevet indsamlet. Når f.eks. en værkstedsfunktion har fået indblik i konkurrenternes effektivitet ved processen »lakering af en bil«, vil de hurtigt være i stand til at se muligheder for forbedring af deres egen proces, fordi processerne har samme formål og derfor også mange lighedspunkter. Er der derimod tale om den samme proces, men i en anden branche, er det i sagens natur vanskeligere at udnytte informationerne.

En tredje fordel er muligheden for løbende at bytte benchmarkinginformationer med konkurrenterne. Når først arbejdet med at indsamle informationerne er udført, kan de fleste se de gensidige fordele ved at udveksle informationerne. På denne måde kan man få hurtig adgang til relevante sammenligninger af f.eks. omkostninger, priser, gennemløbstid, kvalitet, fleksibilitet, kapacitet og andre parametre.

Konkurrentbenchmarking kan være et meget værdifuldt redskab for virksomheden. Imidlertid har det vist sig utroligt vanskeligt at skaffe detaljerede informationer om konkurrenternes præstationer.

En variant af ovenstående er at benytte en tredjepart, f.eks. en rådgivningsvirksomhed til indsamling og analyse af informationerne. Dette sikrer dels validiteten i de anvendte data og dels ensartethed i bearbejdningen. Endvidere sikres deltagerne at data og andet følsomt materiale behandles fortroligt.

Resultaterne af en sådan analyse vil normalt blive præsenteret i anonymiseret form. Dette var f.eks. tilfældet ved en benchmarkingundersøgelse af omkostningseffektiviteten i en række danske elforsyningsselskaber, der blev gennemført for et par år siden. Gevinsten for det enkelte selskab var åbenbar, set i lyset af den forestående liberalisering af elmarkedet, men kravet til fortrolighed omkring følsomme data og andre informationer var afgørende for deltagelsen. Derfor valgtes et konsulentfirma til at forestå undersøgelsen, og resultater præsenteredes for selskaberne i anonymiseret form.

3.4.4.4 *Funktionel benchmarking*

Funktionel benchmarking eller best practice benchmarking handler om at sammenligne produkter, ydelser og arbejdsprocesser med virksomheder og organisationer, der udviser fremragende præstationer, uanset hvilken branche der er tale om. Der findes efterhånden mange eksempler på best practice benchmarking.

Tankegangen illustreres af nedenstående eksempler. Eksemplerne stammer fra nogen af verdens største virksomheder.

der, men principperne anvendes i dag af virksomheder af alle størrelser og i alle brancher:

- Rank Xerox identificerede efter et indgående studie en anden amerikansk virksomhed L.L. Bean som den bedste mht. til lagerstyring og ordrebehandling. Herefter begyndte de Rank Xerox ansatte, som havde ansvaret for lagerstyring og ordrebehandling, at gennemgå L.L. Beans tilsvarende processer for at lære og kopiere med henblik på at etablere en ny og mere effektiv arbejdsproces.
- British Rail havde behov for at forbedre rengøringen af deres kabiner. Både hvad angik kvalitet og tidsforbrug. En foranalyse afslørede, at best practice på dette område fandtes hos British Airways. British Rail indgik herefter i et samarbejde med luftfartsselskabet som betød, at de fik tilladelse til at studere håndteringen af kabine-rengøringen i detaljer. Resultatet blev betydelige forbedringer i British Rail's egen kabinerengøringsproces.
- Motorola havde behov for at forbedre sin ordrebehandlingsproces. Ledelsen ønskede, at den nye proces skulle være tæt på best practice. Efter et omfattende studie identificerede Motorola best practice hos en lokal pizzakæde. Herefter gennemgik nøglemedarbejdere fra Motorola pizzakædens ordrebehandling, og denne proces kom til at danne udgangspunktet for Motorolas nye og stærkt forbedrede ordreproces.

Fordelen ved best practice benchmarking er, at den kan medføre grundlæggende forandringer i den måde, ledelse og medarbejdere i en virksomhed tænker på, når de tilrettelægger arbejdsprocesserne.

Der kan imidlertid også være ulemper ved best practice benchmarking. Det har nemlig ofte vist sig at være svært for nøglemedarbejderne i en virksomhed at lære fra en virksomhed i en anden branche. Processerne er ikke umiddelbart identiske, hvilket kan give problemer med at overføre praksis og idéer.

En generel ulempe ved benchmarkingundersøgelser hænger sammen med medarbejdernes oplevelse af processen som en kritik af deres nuværende måde at arbejde på. De vil derfor ikke være særligt åbne over for nye måder at gøre tingene på. En vigtig udfordring i forbindelse med gennemførelse af et benchmarking projekt er derfor at skabe forandringsvilje hos nøglemedarbejderne.

Følgende råd kan være med til at sikre succes i et benchmarkingprojekt:

- Benchmarking forudsætter grundlæggende, at man som virksomhed er åben over for nye idéer og andre måder

at tænke og gøre tingene på. Hvis forandringsviljen ikke er til stede, findes der andre metoder end benchmarking, som måske er bedre egnede til formålet.

- Benchmarking kræver, at virksomheden kender egne præstationer inden for de områder, der skal benchmarkes. Det er derfor generelt en god idé at begynde med intern benchmarking, før man sammenligner sig med andre virksomheder.
- Fokuser på helheder og processer og ikke udelukkende på målinger. Formålet med benchmarking er at opnå forbedringer af processer og ikke at indsamle data med tre decimalers nøjagtighed.
- Benchmarking kræver ofte betydelige ressourcer. Det giver ikke de ønskede resultater at sende et par medarbejdere på kursus og derefter anmode om en færdig rapport inden for en måned. Hvis man vil have gode resultater kræver det ressourcer, projektledelse, deltagelse af nøglemedarbejdere og ledelsesmæssig opbakning gennem hele processen.

Der findes forskellige netværk og databaser, hvor man kan få adgang til branchespecifikke data til brug for benchmarking, mod betaling af et mindre gebyr. I praksis kan forbindelsen etableres gennem henvendelse til et konsulentfirma.

Normalt leder benchmarking-undersøgelser virksomheden over i en analyse, der skal afdække årsagerne til, hvorfor virksomheden ikke selv demonstrerer "bedste praksis". Årsagerne kan sædvanligvis opdeles i fire typer:

- Eventuelle strukturelle forhold.
- Særlige opgaver der varetages.
- Forskelle i kvalitet og serviceniveau.
- Produktivitetsforskelle.

Efter analysen vil det være oplagt at igangsætte en omlægning af virksomhedens processer (BPR-udviklingsprojekter) på de områder i virksomheden, hvor produktiviteten er for lav.

3.4.4.5 *Business Process Re-engineering (BPR)*

Fundamentet for udvikling i enhver virksomhed er spillet mellem en høj indre effektivitet, der kan udtrykkes gennem spørgsmålet "gør vi tingene rigtigt" og den ydre effektivitet, der på tilsvarende måde kan udtrykkes "er det de rigtige ting, vi gør". Det giver ikke mening at ændre og omorganisere uden fokus på virksomhedens produktivitet og kvalitet på den ene side og kundernes behov, forventninger og krav til virksomhedens produkter og serviceydelser på den anden.

BPR sætter fokus på effektiviteten i virksomhedens forretningsprocesser med udgangspunkt i kundernes krav og be-

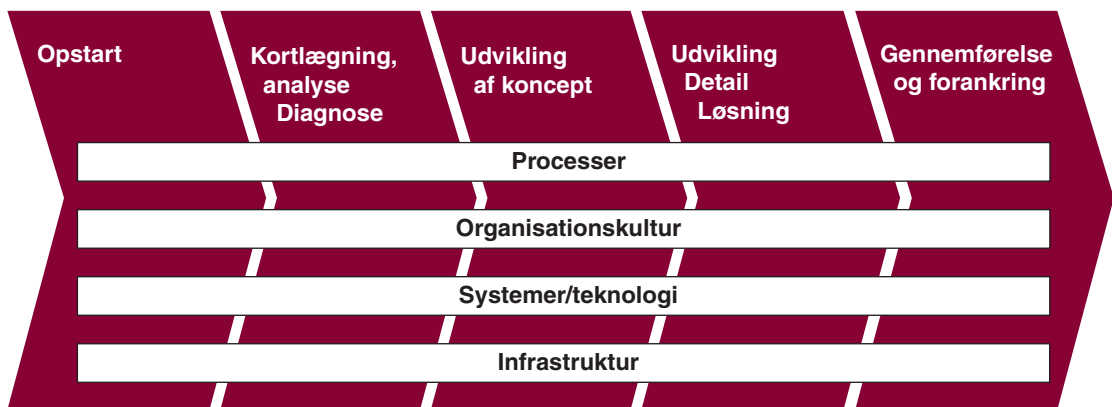
hov. Ikke kun i en enkelt funktion, men gennem kortlægning, analyse og redesign af hele processen, f.eks. fra ordremodtagelse til færdig leverance. BPR er en hjælp til at "gøre tingene rigtigt".

Grundlæggende kan man sige, at gennemførelsen af de forbedringer, der skal skabe resultatet af en BPR-analyse, tager sit udspring i nogle få basale spørgsmål, man kan stille, når proceskortlægningen har fundet sted. Med udgangspunkt i de enkelte aktiviteter lyder de:

- Kunne denne aktivitet elimineres, hvis en tidligere aktivitet blev udført anderledes?

- Eksisterer der en teknologi der kan eliminere denne aktivitet?
- Kunne denne aktivitet elimineres uden at påvirke kvaliteten af produktet eller ydelsen?
- Kræves denne aktivitet af kunderne og er de villige til at betale omkostningerne forbundet hermed?

Den metode, der anvendes ved gennemførelse af de fleste BPR-projekter, sigter på at skabe helhedsløsninger gennem fokus på såvel processer som organisation, infrastruktur og systemer.



Gennem kortlægning, analyse, redesign og gennemførelse af procesudvikling og effektivitetsprogrammer i tæt samspil mellem virksomhedsledelsen og medarbejderne skabes varige forbedringer i organisationen.

Styrken ved BPR er, at mulighederne for forbedring springer i øjnene, når man betragter sine tværgående arbejdsgange som forløb og derefter tegner og analyserer dem trin for trin. Når der sættes fokus på "tid" som den afgørende analyseparameter, bliver det åbenbart, hvor forbedringer har den største effekt.

BPR-processerne er derfor med til at gøre medarbejderne bevidste om tidsforbruget og får på den måde indflydelse på deres tro på, at det kan betale sig at lave om. Ændringerne skal nemlig ikke alene gavne bundlinieresultatet, men også medarbejderne, idet hensigten er at "gøre tingene smartere" i modsætning til at "løbe stærkere".

Til hjælp for den praktiske gennemførelse af et BPR-projekt er der udviklet forskellige værktøjer til proceskortlægning, der både er brugervenlige og sikrer et overskueligt resultat.

I praksis kan det anbefales at "tegne processerne op på væggene", dels pga. den erkendelse der opnås igennem optegning af processerne som de ser ud i udgangspunktet

("AS-IS"-kortlægningen), og dels fordi det er med til at kvalitetssikre kortlægningen og generelt informere omkring BPR-aktiviteten, hvis alle medarbejderne har adgang til at kommentere disse optegninger. Tilsvarende med kortlægningen af løsninger og de nye processer ("TO-BE"-kortlægningen) der ligeledes kan kvalitetssikres på denne måde.

Forudsætningen for et godt resultat er, ud over ledelsesmæssig opbakning, medarbejderinvolvering hele vejen gennem processen. Alle faser, såvel kortlægning som analyse og redesign, skal være et tydeligt resultat af medarbejdernes indsats, hvis forandringerne skal forankres i organisationen.

Det er ligeledes en afgørende forudsætning for en vellykket BPR-proces, at målsætningen for den eller de processer, der skal effektiviseres, er klare og tydelige. Er hensigten f.eks. at etablere en effektiv kreditorstyring, vil målsætningen typisk være at sikre:

- At alle fakturaer håndteres i overensstemmelse med indgåede aftaler.
- At betaling først foretages ved forfald.
- At forpligtelser bogføres korrekt.
- Balance mellem hensigtsmæssige kreditbetingelser og gode leverandørrelationer.

- Udnyttelse likviditets- og lovgivningsmæssigt vedrørende skatte- og afgiftsbetaling.

Med sådan et udgangspunkt forbedrer man mulighederne for at identificere de ikke-værdiskabende aktiviteter.

3.4.4.6 Omkostningskalkulation og -henførelse/ Activity Based Costing (ABC)

Hvad tjener vi på vore forskellige produkter, kunder og markeder og hvordan skal vi fastlægge vores priser og rabatstruktur? Dette er eksempler på spørgsmål, der vil melde sig i stort set enhver virksomhedstype.

Lønsomhed handler om effektiv fordeling af knappe ressourcer. Det er en tilbagevendende opgave i enhver organisation, der er helt central for virksomhedens evne til at skabe resultater.

Der findes en række omkostningsfordelingsmodeller der traditionelt har været anvendt til at gennemføre analyser af, hvorledes ”forbruget” af virksomhedens ressourcer fordeles på de forskellige formål, men i det efterfølgende vil der udelukkende blive fokuseret på Activity Based Costing-modellen (ABC-modellen).

Ressourcestyring er en fundamental disciplin i økonomistyringen, som spænder fra anskaffelse af anlægsaktiver i den ene ende, til forbrug af varer og medarbejderressourcer ved udførelse af virksomhedens kerne- og støtteprocesser i den anden ende.

Udnyttelse og optimering af ressourceanvendelsen i virksomheden kan med fordel baseres på anvendelse af ABC, der giver en bedre og mere retvisende indsigt i konsekvenserne af virksomhedens nuværende anvendelse af ressourcerne.

Fordeling af de direkte omkostninger volder normalt ikke de store kvaler, men fordeling af de indirekte omkostninger vil som regel altid give anledning til overvejelser og debat vedrørende fordelbarhed og valg af fordelingsnøgler. Kan omkostningerne fordeles meningsfyldt og i givet fald hvorledes?

Det overordnede formål med at fordele omkostningerne er som nævnt at opnå bedre indsigt i lønsomheden gennem anvendelse af de tilstedeværende informationer om virksomhedens omkostnings- og indtjeningsstruktur. Erfaringerne med ABC bekræfter, at dette bedst opnås gennem etablering af et aktivitetsrelateret grundlag for omkostnings-

fordeling på de objekter, der er formålet med aktiviteterne i virksomheden. Det handler i realiteten om at skabe det bedst mulige grundlag for at vurdere:

- Produktrentabilitet.
- Ordrentabilitet.
- Kunderrentabilitet.
- Kanalrentabilitet.
- Markedsrentabilitet.
- Segmentrentabilitet.
- Profit- og costcenterrentabilitet.
- Miljø og arbejdsmiljørentabilitet.

Produkt- og kundeporteføljen er centrale størrelser i virksomhedens strategiske overvejelser, og kendskab til det reelle ressourcetræk er en væsentlig forudsætning for at træffe de rigtige beslutninger vedrørende f.eks. pris- og rabatstrukturer, valg af strategiske produkter, markedsstrategier, valg af distributionskanaler mv. ABC er således et godt grundlag for en effektiv forretningsudvikling.

Opbygningen af ABC-redskabet tager normalt udgangspunkt i virksomhedens kontoplan. I praksis foregår omkostningsfordelingen trinvis gennem fordeling i første omgang på aktiviteter og aktivitetsgrupper og dernæst på relevante omkostningsobjekter, dvs. produkter, kunder, kanaler o.l.

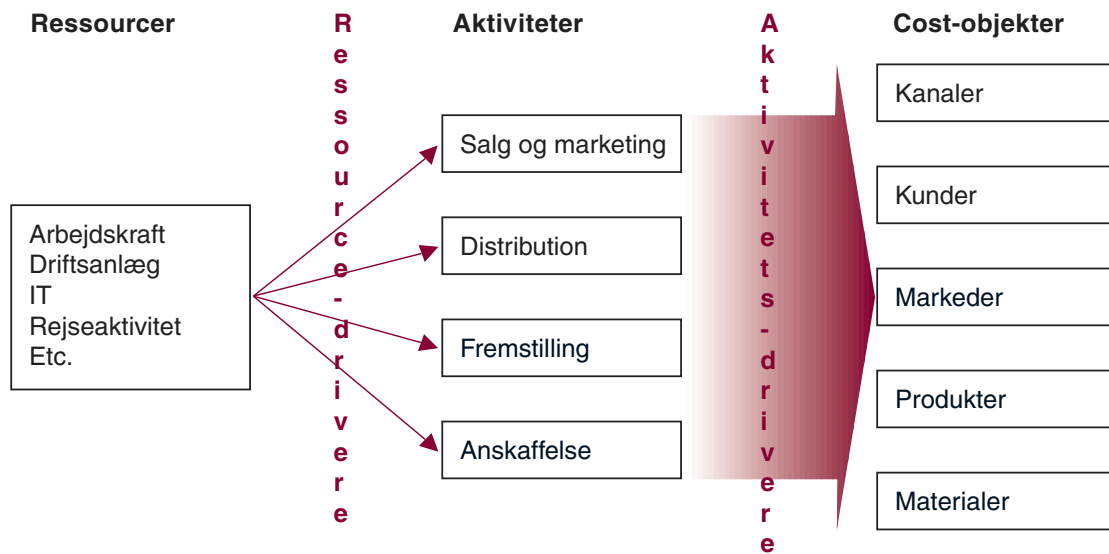
Enkelte omkostningsarter kan ikke meningsfuldt fordeles og vil derfor ikke optræde i den samlede omkostningsfordeling. Disse kaldes i modellen ”costs of doing business” og omfatter generelle omkostninger, som f.eks. løn til direktøren og den øvrige ledergruppe samt lignende.

Hvis der ønskes fuld omkostningsfordeling kan disse omkostninger evt. fordeles proportionalt med de øvrige omkostninger.

Fordelen ved ABC er, som tidligere nævnt, en bedre fordeling af virksomhedens indirekte omkostninger, og derfor et mere retvisende udtryk for hvad der ”trækker” omkostninger. Modellen er dog aldrig stærkere end de fordelingsnøgler der vælges og deres validitet.

Hemmeligheden bag opbygning af en god og retvisende model hænger således i høj grad sammen med valget af fordelingsnøgler fra ressourcer til aktiviteter og igen fra aktiviteter til produkter, kunder mv.

ABC-processen er illustreret i figuren på næste side.



Der findes en række softwareværktøjer der er specialudviklet til hjælp for opbygning og vedligeholdelse af ABC-modeller. Generelt skal det dog tilføjes, at ABC-software ikke er en forudsætning for at anvende tankegangen. I virksomheder, der ikke har brede produkt- og kundeporteføljer, kan kalkulationsmodellen uden videre opbygges i et regneark.

3.4.5 Kalkulation

Anvendelse af kalkulationer er et væsentligt element i virksomhedens økonomistyring. I det følgende omtales kort tre former for kalkulationer, som med fordel kan anvendes i forlængelse af omkostningskalkulationerne, nemlig forkalkulation, efterkalkulation og cost/benefit analyse.

3.4.5.1 Forkalkulation

Kalkulation i forbindelse med tilbudsgivning - oftest ved større opgaver/entrepriser - er af stor betydning for virksomhedens økonomiske succes. Det er typisk her, man finder en af de største forretningsmæssige risikofaktorer.

Det er vigtigt, at man i en tilbudsfasen forsøger at fastlægge og kalkulere virksomhedens forventede omkostninger ved at løse opgaven som grundlag for fastsættelse af salgsprisen, således at det sandsynliggøres at virksomheden kan opnå den ønskede indtjening.

I produktionsvirksomheder anvendes forkalkulationer til at kalkulere produkternes pris på forskellige stadier i produktionen. Værdiansættelsen vil således finde sted på baggrund af en forkalkulation af produkternes kostpris (direkte omkostninger). Derudover anbefales det at indregne virksomhedens indirekte produktionsomkostninger, såsom andel af afskrivninger, lokaleomkostninger, løn til ledelsen i pro-

duktionen mv., jf. principperne beskrevet under afsnittet vedrørende omkostningskalkulation.

I håndværks- og handelsvirksomheder kalkuleres produkterne med udgangspunkt i indkøbsprisen. Hertil lægges kalkulerede fragt-, told- og speditiomsomkostninger, lageromkostninger samt andre omkostninger, der kan henføres til varen. Det kan også her anbefales at opbygge en ABC-model, der medtager virksomhedens indirekte produktionsomkostninger og øvrige kapacitetsomkostninger, i tilbud og priser, i videst muligt omfang.

I service- og rådgivningsvirksomheder kan der, som indledningsvis nævnt, være tale om leverancer af et omfang og en kompleksitet, der gør det risikabelt at operere med fastprisaftaler. Mange kunder ønsker imidlertid fastpristilbud, hvorfor forkalkulen får ekstra stor betydning. Her bliver det særsomt vigtigt at indregne en passende risikomargin på ressourceforbruget.

Om man anvender en fremgangsmåde, der sikrer "full cost" fordeling ved sin forkalkule, eller man opererer efter bruttoavancemodellen, er en temperamentsssag. Bruges bruttoavancemodellen er det dog vigtigt at sikre sig, at det bruttoavance, der fremkommer som resultat af forkalkulen, er tilstrækkelig stort til at dække de kapacitetsomkostninger, der evt. ikke er medregnet i kalkulationen samt sikrer en avance til virksomheden.

Der kan naturligvis forekomme tilfælde hvor ordrer, af strategiske årsager, hjemtages uden tilstrækkeligt stor bruttoavance, men det er under alle omstændigheder vigtigt at gøre det med "åbne øjne".

For metode til fordeling af omkostninger henvises til afsnittet vedrørende omkostningskalkulation og Activity Based Costing.

3.4.5.2 Efterkalkulation

I lighed med udarbejdelse af en forkalkulation er det en god idé at kigge i bakspejlet og opgøre resultatet af en given aktivitet samt analysere, hvorfor det gik, som det gik. Det er hensigten med en efterkalkulation. Hvorledes var projektets faktiske ressourcetræk, materialeforbrug, spild, kvalitetsomkostninger mv. Hvad blev de økonomiske konsekvenser, set i forhold til de forudsætninger der lå til grund for tilbudgiveness eller forkalkulationen, og hvad tjente vi på at løse opgaven.

Efterkalkulationer anvendes typisk til at give virksomheden erfaringer og yderligere viden, som kan anvendes til mere præcis og effektiv styring samt tilbudsgivning. Herudover anvendes efterkalkulationer også til vurdering af kvaliteten af forkalkulationerne.

Et typisk eksempel på en efterkalkulation kunne være en entreprenørs efterkalkulation af et byggeri. Et byggeri er en kompliceret og langstrakt proces med mange usikkerhedsfaktorer, hvor det kan være vanskeligt at overskue det samlede resultat.

Kun entreprenørens viden og erfaring med byggeri kan medvirke til, at han kan beregne en pris, der med rimelig sikkerhed givet et tilstrækkeligt økonomisk udbytte.

3.4.5.3 Cost/Benefit-analyser

I de tilfælde hvor virksomheder og institutioner står overfor en udgiftskrævende beslutning, der ikke umiddelbart har til formål at skabe indtægter eller spare omkostninger, kan der være behov for en kvalitativ opgørelse af de gevinster, virksomheden kan høste ved at afholde den påtænkte omkostning. Her kan f.eks. være tale om efterlevelse af nye love og regler på miljøområdet eller udvikling af medarbejdernes kompetencer gennem kursusaktivitet eller forbedring af de fysiske rammer for medarbejderne med henblik på at skabe bedre trivsel eller lignende.

Som regel vil omkostningerne kunne opgøres relativt præcist, men de afholdes jo med henblik på opnåelse af nogle gevinster, og udfordringen ligger i at værdiansætte disse.

Under alle omstændigheder anbefales det at udarbejde en opgørelse over konsekvenserne, både de eksterne og de interne. Opgørelsen kan eventuelt indeholde en oversigt over konsekvenserne af flere forskellige alternativer.

Generelt anbefales det endvidere at forsøge at opgøre værdien af de aktiviteter der overvejes igangsat, for de forskellige grupper af interessenter, for at etablere det bedst mulige beslutningsgrundlag. Det handler konkret om at identificere, hvem der påvirkes, og hvorledes de påvirkes. Kun herved opnås et overblik over om værdien modsvarer de omkostninger, der er forbundet med iværksættelsen.

Der findes ikke en generel metode til vurdering af dette. Derfor beror den endelige værdiansættelse på en subjektiv bedømmelse. Det er væsentligt at skabe sig overblik over alle der påvirkes af beslutningerne - såvel positivt som negativt.

3.5 Personale

Det bliver gennem evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere, at både mindre og mellemstore virksomheder skal demonstrere deres evne til at skabe succesfulde og fremgangsrigte organisationer.

Med andre ord bliver evnen til at rekruttere de rigtige menneskelige ressourcer fremover et vigtigt konkurrenceparameter for virksomheden. ”Medarbejderne ER virksomheden”, sagde Mads Øvlisen, tidligere direktør for Novo Nordisk. Denne udtalelse er nok den mest markante udlægning af det faktum, at individets betydning for virksomhedens succes og udvikling er blevet og bliver afgørende i de kommende år.

Næsten alle virksomheder udvikler sig fra traditionelle produktions- og servicevirksomheder til at blive videnvirksomheder. Fremover er det ikke så væsentligt, hvor mange maskiner og hvor store bygninger virksomheden har, men langt mere om der er de ”rigtige” mennesker i organisationen, som evner at planlægge, styre, udvikle og ikke mindst tilegne sig ny viden. Vi vil med andre ord fremover mere vurdere virksomhedernes intellektuelle aktiver, end vi vil se på de fysiske aktiver.

Vi har talt om det længe, men nu er det her:

- Små årgange og begyndende flaskehalse i arbejdsstyrken - både kvantitativt og kvalitativt.
- Større krav fra medarbejderne i forhold til virksomhedens værdier og til egen udvikling.
- Øget innovation - ny viden, nye produkter og nye organisationsformer.
- Øget specialisering på ”tungt” niveau - videnmedarbejdere.
- Kompetencebegrebet er mere komplekst og mere afgørende.

Det skaber store udfordringer til de fremtidige arbejdsopgaver på human ressource-området (HR-området), idet eksempelvis rekruttering og fastholdelse stiller krav om øget ressourceanvendelse. Dette gælder ikke mindst ledelsesenergi, øget krav om synliggørelse af virksomheden og jobbet og krav til professionel udvælgelse.

3.5.1 Tiltrækning af medarbejdere

Jobsamtalen sluttes ofte med et ”Tak for i dag, du skal høre fra mig!” Sætningen vil fremover ikke alene blive sagt af virksomheden, men lige så ofte af jobsøgeren. Tiltrækning af de ”rigtige” medarbejdere bliver mere og mere drøftelser mellem to ligeværdige parter, som vurderer, hvad hinanden kan tilbyde i gensidig afhængighed. Såfremt vi benytter denne udlægning, vil der implicit ligge et krav om en helstøbt, professionel rekrutteringsstrategi, der er tæt forbundet med virksomhedens øvrige forretningsmæssige strategier.

3.5.1.1 Værdier og holdninger

Kun gennem en rekrutteringsstrategi vil det lykkes for virksomheden at få fat i de ”rigtige” medarbejdere. En væsentlig del af rekrutteringsstrategien vil fremover være synliggørelse af virksomhedens værdier og holdninger. Det er ikke længere tilstrækkeligt at præsentere faktuelle oplysninger i form af virksomhedsnavn og fire linier om antal ansatte og sidste års omsætning sammen med en stillings- og kandidatprofil.

Det er vores erfaring, at virksomheder ved opbygning af ”Brand Awareness” opnår en mangedobling af ansøgninger samt en mærkbar forøgelse af kvaliteten på disse kandidater.

”Brand Awareness” skabes via større synlighed om:

- Holdninger (etiske, sociale, globale).
- Værdier (medarbejderopfattelse, udvikling).
- Produkter (og hvad disse kan tilføre kunderne af værdi).
- Fokus på de relevante målgrupper.
- Troværdighed i markedet.
- Miljøoptimering ved produktion og distribution.

3.5.1.2 Medier

Der vil fremover blive behov for mange flere kreative og tidlige usete metoder for at tiltrække de rette kandidater.

Under kandidaternes studier vil virksomhederne være til stede via en tæt kontakt til uddannelsesinstitutionerne, via økonomiske tilskud til institutionen samt stipendier til de studerede eller deltidsansættelse/”forskningsstillinger”, således at virksomheden efter endt uddannelse kan få fat i de

rigtige kandidater. Allerede nu ser vi afholdelse af virksomhedspræsentationer på uddannelsesinstitutionerne, afholdelse af konkurrencer og åbent hus arrangementer.

Det trykte medie er fortsat en god måde at annoncere efter potentielle medarbejdere på. Som nævnt kræves det også i denne forbindelse, at annoncerne er kreative og tydelige omkring virksomhedens profil. Ved at benytte stillingsannoncerne i kampagneform med fire til fem indrykninger i løbet af en 14 dages periode har rekrutteringsvirksomhederne erfaret, at man når flere ikke-jobsøgende, som efter at have set annoncen fire gange alligevel bliver interesseret og reflekterer. Ligeledes profilerer mange mindre kendte virksomheder sig via seriøse rekrutteringsvirksomheders iøjnefaldende annoncer.

Fremtidens rekrutteringsmedie vil dog uden tvivl blive Internettet. Allerede nu er et af nettets største emner netop jobdatabaserne, der indeholder i hundredetusindevis af kandidater. Problemet er fortsat, at en meget stor del af disse jobdatabaser ikke kvalitativt lever op til virksomhedernes behov, og således endnu ikke formår at skabe en væsentlig logistisk besparelse i rekrutteringsprocessen. Et eksempel på fremtidens jobportaler for både virksomhed og medarbejdere er PricewaterhouseCoopers’ www.wingmanager.dk. Her vurderes kandidater kvalitativt og placeres derefter i en lukket emnebase eller anonymt i en åben base frit tilgængeligt på nettet. Sideløbende tilknyttes en rekrutteringskonsulent til kandidaten, der interviewes og testes. Denne proces angives hos kandidaten, således at eventuelle interesserede virksomheder kan se, at denne kandidat er vurderet og klar til præsentation for virksomheden. Denne type portal sikrer kvalitet og en hastighed, der ikke tidligere er set.

3.5.2 Rekruttering

3.5.2.1 Udfordring omkring rekrutteringen

Situationen nu og fremover vil stille virksomheden og dens HR-funktion over for endnu større udfordringer til rekrutteringsprocessen i form af:

- Øget ressourceanvendelse - ikke mindst ledelsesenergi.
- Øgede krav til valg af kontaktform til kandidater.
- Øgede krav til udvælgelsesprocessen.
- Øgede krav til etablering af den ”psykologiske kontrakt”.
- Øgede krav til introduktions- og indkøringsforløb.

Kernekompetencerne i udvælgelsesprocessen er efter vores erfaringer en evne til at sætte sig ind i virksomhedens situation og behov, indgående menneskekendskab, faglig kom-

petence og et mod til også at acceptere intuition og tidligere erfaringer.

På baggrund af ovennævnte krav skal fremhæves tre væsentlige parametre for succes i udvælgelsesfasen:

- Vurdering af kompetencer.
- Den ”psykologiske” kontrakt.
- Faglighed - en del af processen.

3.5.2.2 Vurdering af kompetencer

Som nævnt i indledningen er kompetencebegrebet blevet mere komplekst og samtidig af en langt større betydning i vidensamfundet. Det er derfor nødvendigt at vurdere både de personlige og de faglige kvalifikationer i sammenhæng og via værktøjer og metoder at få skabt en fælles referenceramme for vurderingen af kandidatens kompetencer.

Disse kvalifikationer kunne for eksempel være:

Kandidatens kompetencer

Personligt 1 2 3 4 5

Fagligt 1 2 3 4 5

Samlet kapacitet/potentiale hos kandidaten

Intellektuel kapacitet 1 2 3 4 5

Ledelseskapacitet/
potentiale 1 2 3 4 5

Teknisk/faglig
kompetence 1 2 3 4 5

Livssyn og værdier 1 2 3 4 5

Forandringsevne/
risikovillighed 1 2 3 4 5

Praktisk erfaring etc. 1 2 3 4 5

3.5.2.3 Den ”psykologiske” kontrakt

”Sig mig hvad du forventer af mig, og jeg vil handle derfra” lyder både rimeligt og naturligt. Ikke desto mindre er en af de største faldgrupper i udvælgelse netop den såkaldte ”psykologiske” kontrakt. Kandidaten tør/ønsker måske ikke i ansættelsessituationen at klargøre alle sine forventninger til det nye job (det kan jeg altid spørge om, når jeg har fået jobbet), og virksomheden regner ofte sine forventninger som implicite. Det er derfor vigtigt at anvende metoder og værktøjer, der kan afdække disse forventninger; ikke mindst kan et specifikt punkt i forbindelse med den sidste fase af ansættelsen hjælpe med at afdække disse forventninger.

3.5.2.4 Faglighed - en del af processen

Fagligheden er en stor og væsentlig del af kompetencerne. Der har i en del år været en tendens til at fokusere mindre på fagligheden og mere på de ”bløde værdier”. Begge områder er lige vigtige, hvilket bedst kan illustreres med figuren på næste side:



3.5.3 Fastholdelse af medarbejdere

Tiltrækning og fastholdelse - to sider af samme sag.

I sagens natur er det både nemmere og billigere at fastholde sine gode medarbejdere frem for at skulle påbegynde en ressourcekrævende og omkostningstung rekruttering. Her ændrer scenarierne sig som nævnt også - den tidligere så loyale medarbejder stiller nu krav og er ikke længere uimodtagelig for tilbud fra omverdenen. IT-branchen har vist eksempler på, hvorledes man forsøger at både tiltrække og fastholde medarbejdere via billardborde, tre daglige måltider, gratis sodavand mv. Vi underkender ikke disse gode sociale forhold, gode fysiske rammer, et oplevelsesorienteret miljø og attraktive lønpakker. Omvendt må vi ikke glemme det indre ved blot at fokusere på det ydre. De vigtigste elementer i fastholdelse af medarbejdere er skabelse af engagement gennem:

- Oplevelse af sammenhæng og tilhørsforhold.
- Faglige og personlige udfordringer.
- Oplevet mening.
- Mulighed for at anvende og styrke sine kompetencer.
- At blive set, hørt og forstået.
- At have en ”god” leder.
- Samklang mellem ”det ydre” og ”det indre” (værdier - holdninger).
- Aflønning og belønning.

De værdier, holdninger og rammer, der skal tiltrække nye medarbejdere, er således identiske med de kvaliteter, der skal fastholde og tilknytte de bestående medarbejdere til virksomheden.

3.6 Indkøb og leverandørstyring

3.6.1 Servicevirksomheder

For servicevirksomheder vil indkøbsfunktionen ofte ikke være en væsentlig værdiskabende faktor i virksomheden, hvorfor indkøbsområdet vil have mindre relevans end for handels- og produktionsvirksomheder.

Hvis virksomheden anvender underleverandører, vil det dog stille store krav til dokumentationen af indgåede aftaler og kræve en tæt opfølgning.

3.6.2 Handels- og produktionsvirksomheder

For handels- og produktionsvirksomheder udgør de tilkøbte varer og tjenesteydelser ofte halvdelen eller mere af virksomhedens omsætning. En meget stor del af værdiskabelsen af produkterne sker således udenfor virksomheden. Kvaliteten af det udførte indkøbsarbejde har derfor ofte afgørende betydning for virksomhedens indtjeningssevne.

På trods af dette, er det endnu de færreste virksomheder, hvor ledelsen har tilstrækkeligt fokus på indkøbet. Det er meget almindeligt at se indkøbsansvaret decentraliseret og forankret langt nede i organisationen. Det er desværre sjældent at se en indkøbsansvarlig i direktionen endsige i ledergruppen.

Utilstrækkelig kvalitet i indkøbsarbejdet - hvilket er tilfældet i over halvdelen af de danske handels- og produktionsvirksomheder - medfører bl.a. følgende problemstillinger:

- For høje indkøbspriser.
- Utilstrækkelig kvalitet af de indkøbte varer og ydelser.
- Utilstrækkelig leveringsevne fra leverandørerne.
- Interne meromkostninger i produktion og på lager, som følge af u hensigtsmæssigt vareflow.

- Unødig store lagerbeholdninger.
- Utilstrækkelig leveringsevne til virksomhedens kunder.
- Dårligt fungerende intern og ekstern logistik.
- For lav indtjeningsevne.
- Unødig stor risiko for medie eksponering og mulig negativ indflydelse på virksomhedens omdømme.

Hvis et eller flere af ovennævnte udsagn gælder for en virksomhed, er der god grund til at analysere kvaliteten af indkøbsarbejdet.

Erfaringsmæssigt vil en stærk fokusering på indkøbet i en virksomhed og en udvikling og effektivisering heraf kunne medføre en reduktion af indkøbsomkostningerne, hvilket vil give en forbedring af virksomhedens bundlinieresultat.

3.6.3 Elektronisk indkøb

Anvendelse af Internettet til indkøb kan forenkle og automatisere indkøbsprocesserne og give virksomheden væsentlige besparelser i omkostningerne ved at udføre indkøbet.

Undersøgelser har vist, at omkostningerne for gennemførelse af en indkøbsordre typisk ligger på DKK 350-500, medens den tilsvarende omkostning for en elektronisk indkøbsordre kan reduceres til DKK 80-150. En mulig besparelse på DKK 200 pr. indkøb.

Ved yderligere besparelser kan opnås reducerede indkøbspriser som følge af, at man har lettere adgang til markedet og dermed kan finde den leverandør, der udbyder varen til den mest konkurrencedygtige pris.

Anvendelse af en komplet e-indkøbsløsning (indkøbsløsning via Internettet) til styring og håndtering af hele indkøbsprocessen fra søgning af produktinformation og ordreafgivelse til bogføring af faktura og betaling er dog kun relevant for store virksomheder, dvs. virksomheder med en trecifret millionomsætning, idet sådanne e-indkøbsløsninger er forholdsvis dyre at anskaffe.

Anvendelse af Internettet til indkøb er dog i høj grad også relevant for mindre virksomheder, idet mange virksomheder i dag giver mulighed for elektronisk ordreafgivelse, herunder mulighed for at hente standardordrer frem og blot justere antal, der skal genbestilles. Herved kan spares tid til udarbejdelse af skriftlig ordre eller afgivelse af telefonordre.

3.6.4 Samarbejde mellem leverandør og aftager

Som tidligere nævnt foregår ofte mindst halvdelen af produktens værdistigning i en handels- og produktionsvirksomhed hos virksomhedens leverandører. Dette kan kun foregå optimalt ved et meget tæt, positivt og konstruktivt samarbejde med virksomhedens leverandører.

En virksomhed er ofte lige så afhængig af sine leverandører som af sine kunder. Derfor skal leverandørerne behandles lige så pænt og respektfuldt som kunderne.

Desværre forsømmer de fleste virksomheder at udvikle et sådant samarbejde med deres leverandører. Det er stadigvæk god latin mange steder, at et godt leverandørsamarbejde defineres ved, at flere leverandører spilles ud mod hinanden, og indkøbsafdelingen udelukkende måles - og dermed også udelukkende fokuserer - på indkøbsprisen.

Som regel får man, hvad man betaler for, og utilstrækkeligt indkøbsarbejde kan få fatale følger for en virksomheds indtjeningsevne.

3.6.4.1 "Supply Chain Management".

Et tæt leverandørsamarbejde med et stort antal leverandører er meget ressourcekrævende, og derfor går tendensen mod, at virksomhederne i højere grad søger at begrænse antallet af leverandører og indgår et langsigtet samarbejde med enkelte leverandører, hvor man i fællesskab bestræber sig på at udvikle de bedste løsninger. Styringen af relationerne mellem parterne kaldes "Supply Chain Management".

Fordelene ved denne strategi er, at leverandører og aftager kan koncentrere sig om det, de er bedst til med en forbedret produktkvalitet og øget effektivitet til følge. Imidlertid stilles også store krav til koordinering af materialestrømmene fra de forskellige leverandører og distributionen af det færdige produkt, og det stiller krav til en gensidig tillid og samarbejde om produktion og planlægning mellem parterne.

Som eksempel på anvendelse af denne strategi kan nævnes møbelproducenterne, der i stigende omfang udliciterer fremstillingen af de enkelte komponenter og koncentrerer forretningen omkring samling og montage af de enkelte komponenter.

Et tæt leverandørsamarbejde kan skabe fordele for begge parter. Derfor ses i stigende grad tætte samarbejder, som udvikler sig til "åben bog" samarbejder, hvilket vil sige, at begge parter er informeret om, hvorledes en vare kalkuleres og dermed også om størrelsen af bruttoavancen. Dermed er parterne helt ude over den problemstilling, at man konstant

skal vogte på hinanden og kan derfor koncentrere sig om en konstant udvikling af samarbejdet til fordel for begge parter. Man kommer ind i en proces for løbende optimering af:

- Produktkvalitet, herunder produktokumentation.
- Leveringsevne.
- Lagerminimeringer.
- Omkostningsminimeringer, fremstilling, administration, forsendelse, emballering mv.
- Produktudvikling.
- Procesudvikling.
- Miljøhensyn.

Indkøbsafdelingen må i tæt samarbejde med salgsafdelingen udvikle modeller og metoder til i tæt samarbejde med virksomhedens kunder at kunne forudsige disses behov 6, 12 eller 24 måneder frem, også kaldet forecasting. Disse forecasts kan bruges i leverandørsamarbejdet til forbedring af leveringsevnen, minimering af lagerbindingerne og produktudvikling. Dette gør forecasting til et meget vigtigt samarbejdsområde.

3.6.4.2 Etik i indkøb - "Code of Conduct"

Overvejelserne om virksomhedens værdigrundlag og virksomhedens omdømme spiller også en væsentlig rolle i forhold til leverandørerne. Adskillige virksomheder har gennem tiden oplevet, at forskellige interessenter i stigende grad stiller dem til ansvar - ikke kun for egne handlinger, men også for handlinger bedrevet af deres leverandører og andre samarbejdspartnere. En virksomheds håndtering af etiske problemstillinger bliver således i flere sammenhænge nødvendig - den kan endda blive en forudsætning for at overleve.

De etiske retningslinier eller, som det også kaldes, en "Code of Conduct" definerer, hvilke minimumskrav virksomheden vil stille til den sociale og miljømæssige standard i egen virksomhed og hos samarbejdspartnere. For at en sådan standard skal have reel effekt, skal virksomhedens samarbejdspartnere forpligtes til at efterleve den. Derfor indarbejdes formuleringerne i kontrakter, der relaterer sig til overholdelse af etiske retningslinier. Samarbejdspartnerne erklærer således via underskrivelse af disse kontrakter, at de vil overholde virksomhedens etiske retningslinier. Ofte vil den enkelte virksomhed også forlange, at dens leverandører årligt skal fremvise et certifikat om, at produktionsforholdene er kontrolleret.

Dette udgør fundamentet i en ansvarlig leverandørstyring, og til dette knytter der sig en tendens til, at der i stigende grad bliver lagt vægt på de mere dynamiske aspekter, hvor eksempelvis øjebliksbilledet bliver erstattet af en procesorienteret tilgang, og hvor den holistiske tilgang til leverandør-

styring og virksomhedens standarder og principper generelt bliver opfattet som integrerede elementer i virksomhedens værdiskabelse.

Disse forhold gør sig i udpræget grad gældende for handels- og produktionsvirksomheder, men det er i stigende grad også blevet en væsentlig faktor for servicevirksomhederne. Dette ses blandt andet i diskussionen af offentlige udbud.

Hvor leverandørstyringens relevans mellem private virksomheder er velkendt, har der været knap så megen opmærksomhed på dette forhold i relationen mellem det offentlige og private virksomheder. De seneste års stigning i anvendelsen af udbud i det offentlige har klart vist, at det ikke blot er vanskeligt at definere og implementere etiske standarder, men det illustrerer samtidig også, hvor afgørende en succesfaktor dette "etiske" indhold i varen kan være.

Ansvarlig leverandørstyring indebærer således, at:

- Det bedste køb er ikke nødvendigvis det billigste.
- Kvalitet er et sammensat begreb, hvor der også indgår elementer som etiske og miljømæssige hensyn.
- Som underleverandører bliver danske virksomheder i stigende omfang mødt med krav om at leve op til etiske og miljømæssige standarder.

3.6.5 Indkøbsstrategien

En nødvendig forudsætning for et velfungerende indkøb i en virksomhed er, at virksomheden formulerer og implementerer en god indkøbsstrategi.

En indkøbsstrategi skal overordnet omfatte følgende forhold relateret til indkøbsfunktionen:

- Vision. Hvor vil virksomhedens indkøb hen i fremtiden?
- Mission. Hvorfor er virksomhedens indkøb til, og hvem er virksomhedens indkøb til for?
- Værdigrundlag. Hvilke værdier skal være styrende for virksomhedens indkøb?
- Strategiske målsætninger. Hvilke målbare tilstande ønsker indkøb at opbygge og opnå? Og hvorledes nås disse tilstande?
- Målstyring. Hvorledes måler og synliggør indkøb, hvor man befinder sig i forhold til de strategiske målsætninger?
- Forecasting. Hvorledes vil indkøb forudse indkøbsbehovet 6, 12 eller 24 måneder frem? Hvorledes måles kvaliteten af forecastningen?

Derudover bør indkøbsstrategien også tage stilling til:

- Egenproduktion eller anvendelse af underleverandører (make-or-buy).
- Fastlæggelse af centrale og decentrale indkøb.
- Leverandørvalg og -styring.
- Indkøbsstørrelser.
- Leverings- og betalingsbetingelser.
- Krav til kvalitetssikring.
- Krav om leverandørers overholdelse af lovmæssige krav til miljø og arbejdsmiljø.
- Krav til leverandørens etiske adfærd, herunder brug af børnearbejde mv.

Ønsker virksomheden at konkurrere på prisen, skal et af de vigtigste indkøbskriterier være prisen. Er virksomhedens handlingsparameter derimod kvaliteten, skal de vigtigste indkøbskriterier derimod være holdbarhed, kvalitetsniveau mv.

Hvis virksomhedens indkøb foretages fra enkelte store leverandører, vil den være mere afhængig af disse og kan være dårligt stillet i forhandlingssituationer, medmindre leverandørerne er tilsvarende afhængige af virksomheden.

3.6.6 Ledelsesrapportering

Til en optimalt fungerende indkøbsafdeling hører en vel-fungerende målstyring, således at indkøbsafdelingen og virksomhedens ledelse ugentligt er informeret om status på de væsentligste parametre og derfor kan foretage nødvendige dispositioner til at nå målsætningerne.

Der bør løbende rapporteres om og følges op på lagerbindingen, aldersfordelingen og lageromsætningshastigheden på de enkelte varegrupper, således at u hensigtsmæssige indkøb, der har ført til et stort omfang af kassation af forældede varer mv., analyseres.

3.7 Lagerføring

3.7.1 Indledning

Lageret udgør en begrænset værdiskabende mellemstation i produkternes vej til kunden, som nemt bliver et uoverskue-

ligt kompleks af omkostninger, hvis virksomheden ikke har en præcis strategi og effektiv styring.

Lageret vil i mange virksomheder afspejle den generelle sundhedstilstand og vise, om der er dynamik og kontrol. En rundtur på lageret kan ofte sige mere om virksomheden end flotte strategier og marketingmateriale.

Hvis lageret virker rent, velstruktureret, og personalet ser ud til at vide, hvad de foretager sig, så har man god grund til at antage, dette reflekterer hele virksomhedens ånd.

Lagerpersonalet vil ofte være i første række, når det gælder diagnosticering af en virksomheds problemer - det er ikke nogen dårlig idé at have et vågent øje for de problemstillinger, der bliver påpeget herfra. Det er ofte korrekt, når der påpeges, at lagerbeholdningen er for stor, det er de forkerte varer, man har på lager, og udfasningsstrategien enten ikke fungerer eller eksisterer.

Forsyningskædestrukturen og herunder lagerfunktionen er per definition kendetegnet ved grundlæggende forskelle mellem produktions-, handels- og servicevirksomheder som vist nederst på siden.

Produktionsvirksomheder skal både styre beholdning af råvarer og færdigvarer med en mere eller mindre direkte sammenhæng. Herudover kan der være mellemvarelagre i produktionen, f.eks. pga. forskellige gennemløbstider i produktionen.

Handelsvirksomheder skal kun styre beholdningen på færdigvarer og kan i mange tilfælde levere direkte fra underleverandører og herigennem helt eller delvist overflødigøre egen lagerfunktion.

Servicevirksomheder kan have meget forskellige strukturer. I nogle tilfælde handler man med produkter, som relaterer sig til den service, der udgør kerneforretningen. Eksempelvis kan rengøringsvirksomheder ofte levere både håndklæder, sæbe o.l.

Yderligere kan servicevirksomheden have lager af forbrugsstoffer og diverse udstyr, der indgår i serviceleverancen. Dette er meget typisk i håndværksvirksomheder, hvor man ofte har et lille lager af de mest gængse materialer og

<i>Produktion</i>	<i>Handel</i>	<i>Service</i>
Råvarelager Mellemlager i produktionen Færdigvarelager	Færdigvarelager	Færdigvarelager Materielager Forbrugsstoffer Værktøj, udstyr mv.

værktøjer - dog købes materialer typisk ind til den enkelte ordre hos grossister.

3.7.2 Lagerets fysiske og systemmæssige opbygning

Lagerets fysiske og systemmæssige opbygning, og disse forholds tilpasning til virksomhedens eksisterende forretningsmodel, har en afgørende indflydelse på virksomhedens indtjeningsevne.

Der findes i dag avanceret teknologi og materiel, som har uanede muligheder og funktionaliteter - som f.eks.:

- Fuldautomatiske robotlagre, hvor bevægelserne ind og ud på lager foregår med kraner til og fra et operatørområde.
- Plukautomater til mindre komponenter, hvor hylder bliver kørt op og ned til operatør i gulvniveau.
- Trådløse håndterminaler, som kan opdatere alle tænkelige informationer tovejs - f.eks. indkøbsordrer, som kan bekræftes i forbindelse med varemodtagelse.
- Fuldautomatiske sorteringsanlæg.
- Realtids opdatering af alle transaktioner direkte i registreringssystemet.

Uanset hvilket teknologisk niveau der vælges for lageroperationen, er det vigtigt at holde den forventede økonomiske effekt/gevinst op i forhold til investeringerne. Samtidigt er det vigtigt at sikre, at arbejdsforhold og ergonomi er i overensstemmelse med gældende regler. Man skal passe på ikke

at "skyde gråsurve med kanoner". Inden man kaster sig ud i omfattende investeringer og fastlåste modeller, skal man nøje overveje forventningen til fremtidig udvikling og skalerbarhed i de mulige løsninger.

I nogle tilfælde vil den mest funktionelle, skalerbare og økonomiske løsning være outsourcing, da dette netop er udbydernes grundlag for konkurrencedygtighed.

Følgende succesparametre gælder for ethvert lager uanset teknologi:

- Mindst mulig ressourceanvendelse på både lagerareal og personale.
- Undgå flaskehalse i indretning og materiel.
- Maksimering af antal pallepladser og hyldemetre i forhold til arealet, i nøje sammenhæng med hensigtsmæssig placering af køreveje.
- Indret arbejdspladser, så de afspejler flowet i processerne visuelt.
- Varer med størst omsætning placeres tættest muligt på ind- og udgange.
- Hav det rigtige materiel i nødvendige mængder til intern transport; plukkevogne, palleløftere, bure m.m.
- Mest mulig dataintegration med transportører og øvrige parter i forsyningskæden.

3.7.3 Arbejdsprocesser

Arbejdsprocesserne igennem et lager går fra varemodtagelse til forsendelse, hovedprocesserne er vist nedenfor:



Varemodtagelse

- Ankomne varer kontrolleres på antal og kvalitet imod indkøbsordre - afvigelse rapporteres.
- Lagerbeholdning justeres i henhold til tilgange.

Varer lægges på lager

- Varer anvises til lagerlokation - så vidt muligt ud fra omsætningshastighed.
- Varer placeres på lokation, som registreres i lagerstyringssystem.

Lagring

- Varer opbevares på lager.

- Cyklisk lageroptælling - f.eks. optælles 1/12 af det fysiske lager hver måned eller der udvælges på baggrund af registrerede afvigelser.

Indkøb/genbestilling

- Hvis største og mindste lager er defineret foretages genbestilling - evt. automatisk.
- Indkøb af emballage og pakkematerialer.
- Ofte har lageret et begrænset ansvar i forhold til indkøbsrutiner.

Plukordre

- Plukordre udskrives.
- Varebeholdning nedskrives tilsvarende.

Pluk/pak

- Varer plukkes fra lager.
- Konsolidering og emballering til slutmodtager.

Forsendelse

- Forsendelsespapirer udfærdiges i henhold til leveringsbetingelser - udskrives i den optimale situation parallelt med følgesedler.
- Advisering og/eller dataoverførsel til transportør.

Af hensyn til produktivitet og dennes målbarhed er det hensigtsmæssigt at udfærdige jobbeskrivelser og procedurebeskrivelser på alle funktioner og processer. Med henblik på at tilvejebringe grundlag for kapacitetsplanlægning kan det anbefales at definere normtider for enkeltprocesser ved gennemførelse af tidsstudier.

Mange virksomheder har fået processerne defineret og fastlagt i forbindelse med ISO-certificering - i denne forbindelse kan eksempelvis kvalitetskontrollen begrænses til stikprøver.

Det tilrådes at fastlægge en prioriteringsrækkefølge af ressourcer ved spidsbelastninger, således at det som hovedregel altid er kundeordrer og overholdelse af aftaler, der prioriteres højest.

3.7.4 Lagerbeholdningen

Lagerbeholdningen er en størrelse, som altid er synlig i et regnskab. Baggrunden for lagerbeholdningens størrelse er dog sjældent ligeså synlig og meget ofte vanskelig at fastslå. Lagerbeholdningen på enhver vare bør som hovedregel altid stå i forhold til omsætningshastigheden og leveringstid ved genbestilling indregnet et rimeligt sikkerhedslager.

Det kræver et meget stort overblik og god lagerstyring at holde beholdningen på et niveau, hvor man altid kan argumentere for den aktuelle beholdning i forhold til det forventede salg.

Det er ikke unormalt, at 80/20 reglen gælder her, således at 80% af lagerbeholdningen består af produkter, som står for 20% af omsætningen.

Man skal have konstant fokus på at afsætte de produkter der indkøbes til lager i henhold til salgsløfter, og man skal reagere straks, når det viser sig, at salgsprognoser slår fejl, så genbestilling ikke forsætter unødvendigt.

Opmærksomheden på ukurans og virkningen af nedskrivninger på lageret er sjældent prioriteret særligt højt. Området har ofte ikke den tilstrækkelige ledelsesfokus på trods

af, at dette kan medvirke til sløring af virksomhedens reelle tilstand og dermed have stor indvirkning på virksomhedens succes.

3.7.5 Outsourcing af lagerstyring

Produktionssamarbejder og lignende, hvor virksomheden lader dele af produktion, driftsaktiviteter eller serviceaktiviteter udføre hos en anden virksomhed, i henhold til aftalte design, kvalitets- og leveringskrav, kaldes outsourcing.

Virksomheder bør jævnligt vurdere, hvorvidt dele af forsyningskæden med fordel kan out- eller insources. Når man først har outsourcet negligeres det ofte at vurdere, om man med fordel kan insource igen.

Nedenstående er givet en struktureret model for dannelse af et beslutningsgrundlag for outsourcing:

Argumenter for outsourcing

- Koncentration på egne kernekompetencer.
- Tilførelse af eksterne logistik kompetencer.
 - Teknologisk opdateret viden.
 - Effektivitet og produktivitet, baseret på synergier og bedste praksis.
- Begrænsede kapitalbindinger.
- Variable omkostninger i forhold til kapacitet og resourceanvendelse.
- Fleksibel areal kapacitet.
- Bedre udnyttelse af personaleresourcer.
 - Fleksibelt til håndtering af sæsonudsving og kampagner.
 - Bedre mulighed for overholdelse af ordrededlines.
- Fokus og optimering på lagerbeholdning.
- Nyetableret virksomhed eller virtuel virksomhed, uden logistik afdeling.

Relevante processer for outsourcing

- Lagerdrift.
 - Varemodtagelse.
 - Pluk, pak og forsendelse.
 - Returvarehåndtering.
- Transport og distribution.
 - Forhandling og udvælgelse af transportører.
- Værdiskabende ydelser.
 - Emballering.
 - Mærkning.
 - Slutmontage og konfigurering.
 - Installation hos kunder.
 - Reparation, service og vedligeholdelse.
- Administrative ydelser.
 - Fakturering og betaling.
 - Indkøb.

- Lagerstyring.
- Ordremodtagelse/call center.
- Rapportering.

Økonomisk vurdering

- Sammenhold prisstruktur fra overvejelserne om valg af logistikudbydere (3PL) med egen nuværende omkostningsstruktur - herunder faste og variable omkostninger, samt realiserbare aktiver.
- Vurder vækststrategiens effekt på omkostningsudviklingen i både en ekstern og intern model.

Valg af logistikudbydere (også kaldet "3PL")

- Serviceydelser - én eller flere udbydere vurderes på.
 - Serviceydelser kontra pris og kvalitet.
 - Rapportering/proaktiv og dynamisk.
 - Løbende optimering/rationalisering.
- Kompetencer - dokumenteret anvendte.
- Faciliteter.
 - Faciliteters egnethed i forhold til produkter.
 - Fysisk størrelse og kapacitet herunder udvidelsesmuligheder i.h.t. vækststrategi.
 - Geografisk udbredelse.
- Referencer indenfor samme branche eller tilsvarende processer.
- Økonomisk soliditet modsvarende ambitionsniveau og langtidsperspektiver.
- Muligheder/begrænsninger for IT-integration.

Etablering og opstart

- Kontrakt.
 - Service level agreement.
 - Prisaftale baseret på aktiviteter, kapacitetsanvendelse og resultater.
 - Sikring af tidsplan.
- Forbered realistisk tidshorizont for opstart.
- Prioriter dataintegrationsprocessen højt og tidligt i processen.
- Informer og forbered egen organisation på kulturændring og grænseflade i forhold til overvejelserne om valg af logistikudbydere (3PL).
- Evt. salg/overdragelse af eksisterende faciliteter og personale.
 - Sikring af tilbagekøbsforhold ved kontrakts ophør eller misligholdelse.

3.7.6 Ledelsesrapportering

Ledelsen bør have interesse for følgende rapportering fra lageret:

- Produktivitet og omkostninger i forhold til aktiviteter.

- Forsinkelser på kundeordrer i forhold til standard-setup eller aftale.
- Lagerbeholdninger.
- Skader.

3.7.7 Checkliste

Lagerområdet kan med fordel vurderes med udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Bliver ressourcer og kapacitet tilpasset fleksibelt i forhold til aktiviteter?
- Er produktiviteten tilfredsstillende i forhold til norm?
- Er der svind på lageret?
- Hvordan udvikler svindet sig i størrelse og beløb?
- Hvilke sikkerhedsforanstaltninger er der til modvirkning af svind?
- Hvordan er lagerbeholdningens udvikling i forhold til omsætningen?
- Hvordan virker udfasningsstrategien?
- Kan det betale sig at out- eller insource?
- Hvor tit overvejes revurdering af lagerets opbygning og teknologi?

Svarene på spørgsmålene skal vurderes i forhold til virksomhedens konkrete forhold. I ovenstående form kan spørgsmålene dog medvirke til igangsætningen af en proces i retning mod en mere effektiv lagerhåndtering.

3.8 Produktionsstyring

3.8.1 Produktionsvirksomheder

Alt efter produktområde skelnes mellem underleverandør eller færdigvareproducenter.

Produktionsvirksomheder kan groft opdeles i ordreproducerende og serieproducerende virksomheder. Virksomhederne kan ligeledes opdeles i fremstillings- og montagevirksomhed, men ofte vil der både være tale om en kombination af ordre- og serieproduktion og fremstillings- og montageproduktion.

Den ordreproducerende virksomhed er underleverandør og producerer enkeltstykkeproduktion. Typiske ordreproducerende virksomheder er:

- Smedevirksomheder.
- Maskinbygningsvirksomheder.
- Værktøjsfabrikker.
- Entreprenørvirksomhed.

Den serieproducerende virksomhed fremstiller oftest egne produkter til lager og salg. Typiske serieproducerende virksomheder er:

- Møbelindustri.
- Elektronikindustri.
- Fødevarerindustri.

Den blandede produktionsform er nok den mest almindelige. Eksempler på blandingsvirksomheder er:

- Plaststøbefabriker.
- Staldinventarfabrikation.
- Underleverandører til elektronikindustrien f.eks. printmontage.

3.8.1.1 Styringsgrundlag - ordreproduktion

For den ordreproducerende virksomhed er det væsentligste styringsgrundlag kalkulationsgrundlaget dvs. beregningen på omkostningerne ved produktion af det produkt.

Forkalkulationen danner grundlag for såvel prisberegningen som planlægning. Enhver produktionsordre bør underbygges med en forkalkulation der som minimum indeholder det beregnede materialeforbrug og det anslåede tidsforbrug for gennemførelsen af opgaven.

Materialeforbruget stammer fra konstruktionsstyklisterne og kan derfor beregnes ret nøjagtigt.

Tidsforbruget er en del af operationsbeskrivelserne, der viser, hvilke processer og maskiner de enkelte komponenter i produktet skal gennemløbe.

Tidsgrundlaget kan være kompliceret at fremskaffe, men stammer ofte fra erfaringsopsamling fra tidligere ordrer, men procestiden kan også fremskaffes gennem målte tider på enkeltoperationer eller beregnet ud fra tidsstudier.

Materialeforbrug og tidsforbrug skal anvendes til indkøb og planlægning, men andre parametre hører også til i forkalkulationen. De indirekte produktionsomkostninger (IPO) tillægges for at dække øvrige omkostninger i virksomheden, desuden skal tillægges avance og forsendelsesomkostninger.

Under fremstillingen skal der ske en registrering af medgåede materialer og løntidsforbrug ligesom ordrerelaterede omkostninger registreres. Det er vigtigt, at registreringerne foretages på samme detaileringsniveau som forkalkulationen, med henblik på en effektiv efterkalkulation. Endvidere skal registreringerne tilrettelægges, så de kan opfylde de

krav, der stilles i forbindelse med den løbende økonomirapportering og -styring.

Som opfølgning på ordren og dermed kontrol af den forventede indtjening ved ordrens gennemførelse skal der udarbejdes en efterkalkulation, hvori de opsamlede data fra ordren sammenlignes med forkalkulationen og den aftalte pris, hvorefter den endelige avance på ordren kan bekræftes.

3.8.1.2 Styringsgrundlag - serieproduktion

For den serieproducerende virksomhed er produktionsgrundlaget sammen med salgsprognoser det væsentlige styringsgrundlag.

Serieproduktion er som navnet antyder en gentagende repetition af de samme operationer og anvendelse af de samme materialer emne efter emne i en eller mange produktionsserier.

Datagrundlaget for en serieproducerende virksomhed er derfor meget vigtig, da der ved serieproduktion er behov for at nedbringe stykomkostningerne til et minimum.

Produktionsgrundlaget for en serieproduktion består af:

- Styklist, der beskriver de medgåede materialer til fremstilling af et styk af produktet. Styklisten kan være forsynet med pris pr. indgående vare.
- Operationsbeskrivelsen indeholder en oversigt over de:
 - Operationer og tidsforbrug pr. operation der skal udføres for at fremstille et styk.
 - Maskiner der skal anvendes.

Endvidere bør produktionsgrundlaget indeholde en kvalitetsspecifikation, som fastlægger proceskontrol og det færdige produkts kvalitet samt planlægningsdata, f.eks. gennemløbstid.

Ved planlægning af en produktionsserie fastlægges ordrestørrelsen, hvorefter produktionen kan gennemføres ud fra den fastlagte dokumentation.

Kravene til produktionsgrundlaget ved serieproduktion er store, hvis man vil have et retvisende billede af produktionsomkostninger, effektivitet og pris på produkterne.

Et retvisende billede opnås kun hvis styklist og procestider er korrekte. Det kræver derfor præcision i etablering og vedligeholdelse af datagrundlaget.

3.8.1.3 Planlægning

For produktionsvirksomheder er tids- og kapacitetsplanlægning vigtige discipliner. Fundamentet for en effektiv planlægning er, at styringsgrundlaget har en fornuftig kvalitet:

- For ordreproducerende virksomheder korrekte forklækulationer.
- For serieproducerende virksomheder korrekte beskrivelser af produktionsgrundlaget.

Tidsplanlægning udføres ved, at:

- Fastlægge gennemløbstiden pr. operation i en ordre eller produktionsserie.
- Vurdere, hvilke operationer der evt. kan udføres samtidig.
- Udarbejdelse af en stregplan, som fastlægger, hvornår produktet kan være færdigt.

Kapacitetsplanlægning er en del mere kompliceret, idet der foruden tidsdimensionen også skal tages hensyn til belastningen på den enkelte maskine og udstyr. For at lette processen kan man evt. nøjes med at beregne belastningen på de maskiner i processen, der udgør flaskehalse, dvs. den/de hårdest belastede maskiner.

3.8.1.4 Virksomhedens indretning

Indretning af produktionsvirksomheden afhænger i høj grad af den produktionsopgave, som virksomheden har valgt at løse.

3.8.1.5 Den ordreproducerende virksomhed

Alt efter produktområde vil den ordreproducerende virksomhed være i besiddelse af generelt produktionsudstyr og produktionen indrettes efter funktionelle principper, dvs. hvis der produceres:

- Generelt ensartede emner skal ensartede maskiner grupperes sammen, evt. kan anvendes et produktionsgruppeprincip.
- Store uensartede produkter skal maskinerne i produktionen indrettes efter det produkt der produceres, det såkaldte produktlayoutprincip.

3.8.1.6 Den serieproducerende virksomhed

Den serieproducerende virksomhed anvender i højere grad dedikeret produktionsudstyr og indrettes efter linieproduktionsprincipper eller produktionsgruppeprincippet, idet procesforløbet er fastlagt, og det væsentligste formål med produktionsindretningen er at nedbringe gennemløbstiden og dermed varer i arbejde mest muligt.

3.8.2 Typiske problemstillinger i forbindelse med produktstyringen

Det er ikke muligt at løse alle problemer med universalløsninger. Dog kan følgende retningslinier give et fingerpeg om, hvilke værktøjer der er anvendelige:

<i>Problem</i>	<i>Løsning</i>
Manglende troværdighed i dokumentationen og dårlig planlægning.	<ul style="list-style-type: none"> • Oprydning med kost og spænd. • Opstilling af mål og indførelse af målesystemer. • Omlægning af produktionssystemet. • Produktionsteknisk eller planlægningsstøtte.
Mange omstillinger og/eller lange omstillingstider.	<ul style="list-style-type: none"> • Omstillingseffektivisering.
Mange tekniske stop, dårlig maskinudnyttelse.	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisk vedligeholdelse. • Indførelse af målesystemer på enkeltmaskiner eller processer.
Problemer med kalkulationer, kapacitetsstyring eller planlægning.	<ul style="list-style-type: none"> • Opbygning af normtidsgrundlag for standardprocesserne. • Skabe overblik over arbejdstidens anvendelse og udnyttelse gennem tids-/jobregistrering. • Overblik over tillægs- og omstillingstider.
Lav produktivitet.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion af ikke værdiskabende aktiviteter. • Administrativ forenkling. • Ingredienser fra alle øvrige problemområder.
Dårlig planlægning og styring.	<ul style="list-style-type: none"> • Skab sammenhæng mellem salg og produktion. • Valide data i registreringssystemet. • Uddannelse af planlægningsmedarbejdere. • Indføring af simple planlægningssystemer.

3.8.3 Situationsanalyse i produktionsvirksomheder

For hurtigt at skabe overblik over en produktionsvirksomhed og danne sig et billede af hvor der er problemer, er det nødvendigt at stille en række spørgsmål.

Følgende er en spørgeramme, som kan anvendes til denne billeddannelse af, hvilken type af virksomhed der er tale om:

<i>Indledende spørgsmål</i>	<i>Eksempler</i>
Branche?	Jernindustri, træindustri, fødevarer etc.
Hvilken type produktion?	Ordre, serie, enkeltstyk produktion.
Procesområder?	Bearbejdning, montage, transport etc.
Hvordan er produktionen struktureret?	Layout, produktionsform, teknologiniveau.

<i>Detailspørgsmål</i>	<i>Kommentar</i>
Er der problemer med troværdigheden?	Leveringsevne, kvalitet, pris, leveringstid.
Hvor lang er gennemløbstiden?	Fra ordre til levering.
Hvordan er produktiviteten?	Medarbejdere, administration etc.
Er der mange omstillinger?	Hvor mange pr. dag?
Er omstillingstiden lang?	Hvor meget af den samlede procestid udgør omstillingstiden?
Er der ofte stop i produktionen?	I procent pga. maskiner, materialer, medarbejdere.
Er der normtider på produkterne?	Hvor stor en % er der normtider på?
Er der overensstemmelse mellem kalkuleret og forbrugt tid?	Hvordan kalkuleres og efterkalkuleres?
Hvordan planlægges kapacitetsforbruget?	Hvad er den knappe faktor; mandetimer eller maskintimer?
Hvordan planlægges produktionen?	Mange hasteordrer, forsinkede ordrer, manglende materialer etc.

3.8.4 Timesagsstyring i servicevirksomheder

I servicevirksomheder som f.eks. konsulentvirksomheder og rådgivende arkitekt- og ingeniørvirksomheder er time-/sagsstyringssystemet centralt.

I time-/sagsstyringssystemet registreres løn- og materialeforbrug på de enkelte sager og time-/sagsstyringssystemet skal anvendes til:

- Den løbende styring af og opfølgning på sagerne.
- Som grundlag for fakturering.
- Som grundlag for værdiansættelsen af igangværende arbejder ved udarbejdelsen af årsregnskabet og periode-regnskaber.

Time-/sagsstyringssystemet bør derfor give mulighed for registrering af de ønskede informationer og udtræk af relevante rapporter.

Timesagsstyringssystemet bør anvendes aktivt som et værktøj ved styringen af sagerne og skal ikke blot opfattes

som et redskab til gavn for regnskabsfunktionen. Timesagsstyringssystemet skal derfor være brugervenligt og anvendeligt i dagligdagen for den sagsansvarlige og afstemmeligt med det totale antal timer.

3.8.4.1 Ledelsesrapportering

Ledelsen bør have interesse for følgende rapportering fra time-/sagsstyringssystemet:

- Produktivitet.
- Effektivitet.
- Lønsomhed.

3.9 Salg og markedsføring

I virksomhedens drift indgår salg og markedsføring som et centralt element i gennemførelsen af de kunderettede aktiviteter. Det er gennem disse aktiviteter grundlaget for virksomhedens drift skabes. Det er således afgørende, at tilrettelæggelsen af salg og markedsføring er organiseret hen-

sigtsmæssigt samt baseret på virksomhedens overordnede strategi.

Opgaven i salgs- og marketingfunktionen er at sikre øget salg gennem skabelse af nye salgstransaktioner samt etablering af en tæt relationsopbygning gennem målrettet markedsføring, med fokus på både salgskanaler og slutkunder.

Salgsfunktionen må også være en af nøglespillerne ved fastlæggelse af virksomhedens prispolitik og rabatstruktur. Det er sælgerne, der har kendskabet til, hvad markederne kan bære, og det er ligeledes sælgerne, der skal administrere prispolitikkerne og lave de endelige aftaler med kunderne.

Opbygning og organisering af virksomhedens salgs- og markedsføringsfunktion afhænger af en række forskellige faktorer. Først og fremmest hvilken type virksomhed der er tale om, markedsforhold og konkurrencesituation, samt hvordan kunde- og ordrestrukturen ser ud, og endvidere hvilke salgskanaler virksomheden kan anvende.

Derudover vil de interne relationer og samarbejdet med henholdsvis indkøb, ordremodtagelse, produktion, service og distribution have betydning for hvorledes salget og markedsføringen mest hensigtsmæssigt organiseres.

Organiseringen i forhold til omverdenen hænger som nævnt nøje sammen med den virksomhedstype der er tale om. Opgaven vedrørende markedsføring, salg og ordremodtagelse er således væsentlig forskellig for en række forskellige virksomhedstyper:

- Produktionsvirksomhed.
 - Underleverandør.
 - Massemarked.
- Handelsvirksomhed.
 - Grossist.
 - Agentur.
 - Handel.
 - Full service.
- Servicevirksomhed.
 - Engangs ydelser.
 - Tilbagevendende ydelser.

I det efterfølgende vil en række af de underliggende forhold der er betydende for en effektiv salgsorganisering blive belyst nærmere.

3.9.1 Salg og markedsføring foregår i forskellige funktioner

I praksis er salgsledelse både et spørgsmål om håndtering af de driftsmæssige problemstillinger i det daglige og en fast organisering i salget, der sikrer gennemførelse af de nødvendige aktiviteter. I realiteten er der i første led en række af virksomhedens funktioner, der kan være involveret i salgsprocessen:

- Salgsafdelinger eller salgsselskaber.
- Ordremodtagelse.
- Kundeservice eller teknisk service.
- Fysisk distribution.
- Gennemførende salg.
- Markedsføring i form af kommunikation og kundekontakt.

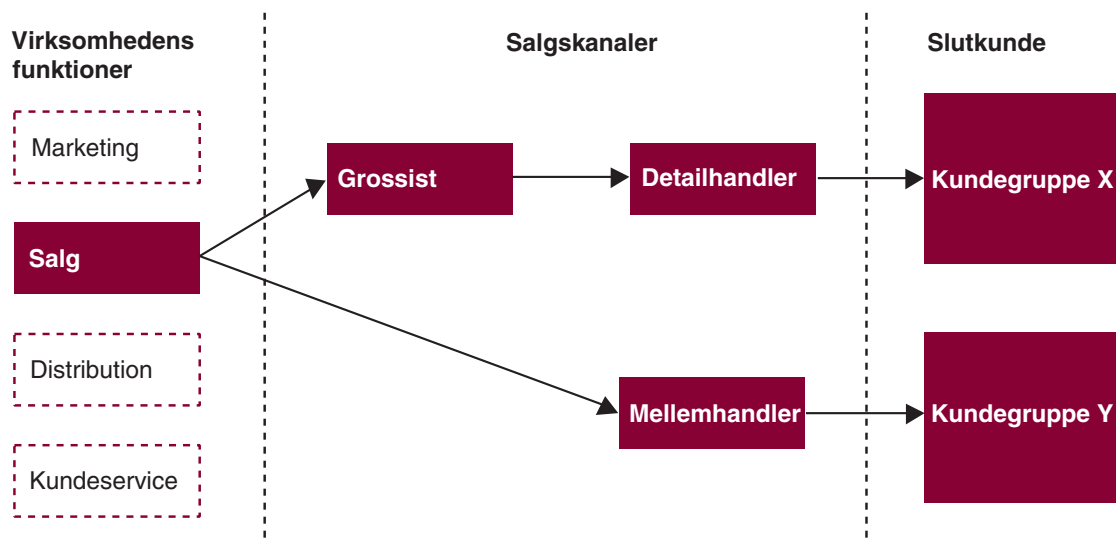
Udfordringen ligger i at sikre, at håndteringen bliver effektiv, uanset hvem der involveres i processen. Hvem der skal medvirke, og hvordan den konkrete situation skal håndteres afhænger af, om der er tale om en standardvare eller et specialtilpasset produkt, om det er en ny eller ”gammel” kunde, et produkt der markedsføres, en genbestilling osv. Kun ved at analysere frekvensen af de forskellige ”veje” ind i organisationen kan en effektiv salgs- og ordrehåndteringsproces opbygges.

3.9.2 Salg og markedsføring foregår gennem forskellige kanaler

Salget kan endvidere foregå gennem forskellige kanaler, f.eks.:

- Direkte salg.
- Grossister, mellemhandlere eller detailhandlere.
- Agenturer.
- Medier.

De forskellige salgskanaler kan være meget væsentlige for, hvordan produkter og serviceydelsen vil blive opfattet af slutkunden.



Figuren ovenfor viser, hvorledes forskellige kundegrupper nås gennem forskellige salgskanaler. Det overordnede billede af afsætningskanalerne og deres betydning er også vigtigt at optegne for alle virksomhedens produkter og serviceydelser, for at få overblik over hvorledes salg og markedsføringsindsatsen kan få størst effekt.

Den succesfulde salgs- og markedsføringsindsats er endvidere baseret på en konkret viden om lønsomheden ved anvendelse af de forskellige kanaler samt overblik over sammenhængen mellem de omkostninger der affødes, holdt op imod de resultater der opnås ved aktiviteterne. Vanskeligheden består normalt i konkret at opgøre effekten.

3.9.3 Analyse af markedet og konkurrenterne

Udgangspunktet for salg og markedsføring er en forståelse af kunderne og markedet. De centrale spørgsmål man må kende svarene på, er ”hvordan ser kunderne ud”, og ”hvad er der af krav og forventninger til os”.

Virksomhedens analyse af markedet skal være både kvantitativ og kvalitativ for at give den fulde forståelse af hvordan forretningsgrundlaget bearbejdes bedst. Fælles for disse analyser er, at de tager udgangspunkt i en definition af kunden og markedet. Grundlæggende må man være opmærksom på, at en præcis fastlæggelse af, hvordan kunder og markeder ser ud, hænger nøje sammen med virksomhedens idégrundlag og mission.

3.9.3.1 Definition af ”kunden”

Definition af ”kunden” er aldrig enkel, idet produkter og ydelser som regel kan optræde i mange situationer og opfylde mange forskellige behov. Derfor taler man normalt om identifikation af forskellige kundetyper. Markedet for oprensning af forurenede jord, kræver således ikke kun en

opgørelse over forurenede arealer, men også en identifikation af hvem der reelt efterspørger disse ydelser. Der vil således tegne sig et meget forskelligt billede af markedet alt efter om vi ser på offentligt eller privat ejede grunde, om der er tale om privatpersoner eller erhverv (lovgivningen på området) og om der er tale om et i-land eller et u-land.

Når man har en klar opfattelse eller definition af, hvordan de forskellige kundetyper ser ud, kan man, gennem kampagner og individuel bearbejdning, differentiere sin markedsføring til de enkelte gruppers helt konkrete behov fremfor hele kundegruppen. Salgs- og markedsføringsindsatsen bliver dermed et væsentligt element i virksomhedens strategiske planlægning, hvor de enkelte segmenter kan bearbejdes og følges, for en løbende vurdering af effekten.

Før man kan igangsætte sine salgs- og markedsføringsaktiviteter gennemføres en analyse, der kan identificere de enkelte kundetyper konkret. Markedsanalysen skal *segmentere* kunderne.

3.9.4 Markedsanalyse

Når man har identificeret sine forskellige kundegrupper, kan man gå i gang med at opstille handlingsalternativer for bearbejdning, der er sigtet mod at ramme de enkelte gruppers behov så præcist som muligt. Gennem markedsanalysen får man etableret et grundlag for fastlæggelse af, hvem der skal bearbejdes hvordan.

Markedsanalysens hovedaktiviteter

- Formulere mål og handlingsalternativer.
- Analysere design og datakilder.
- Fastlægge dataopsamlingsbehov.
- Fastlægge stikprøve, målgrupper.
- Gennemføre dataindsamling.
- Gennemføre databehandling og analyse.
- Præsentere resultater.

Ud over problemerne med at få adgang til et brugbart datagrundlag, ligger markedsanalysens største vanskelighed i at formulere handlingsalternativerne for de forskellige segmenter. Ofte undlades dette trin indledningsvis, hvilket efterfølgende kan medføre uklarhed om, hvordan resultaterne skal tolkes og anvendes.

3.9.4.1 Kvantitative analyser

En kvantitativ analyse af markedet vil ofte i praksis blive en stikprøveundersøgelse, hvor man spørger et udsnit af målgruppen om faktuelle oplysninger. Stikprøven må være tilstrækkelig stor til, at resultaterne ikke er tilfældige, men giver et retvisende udtryk for forskellene mellem de forskellige segmenter.

Hvis målgruppen ikke er større, end man kan spørge alle, vil det ikke være nødvendigt med en stikprøve. Det vanskelige her består i at vurdere resultaterne i lyset af svarprocenten.

3.9.4.2 Kvalitative analyser

Kvalitative analyser af markedet går normalt på blødere parametre end de kvantitative. Skiftende grad af tilfredshed og verbale kundevurderinger kan gøre det vanskeligt at uddrage generelle tendenser og drage brugbare konklusioner.

Ved disse analyser søger man ikke i så høj grad sikkerhed for, at man har et repræsentativt udsnit af målgruppen. Man søger i højere grad et bredt udsnit af målgruppen for at få et spænd af meninger. Dette kan bidrage til at få begrundet forskellige handlingsalternativer som baggrund for markedsføringsbeslutningerne.

3.9.4.3 Hyppighed af analyserne

Markedsanalyser, som skal give grundlæggende viden om virksomhedens kernespørgsmål vedrørende efterspørgsel og kundebehov er sædvanligvis omfattende at gennemføre. Desværre er de normalt ikke engang "langtidsholdbare". Den bedste indsigt opnås derfor ved at fastlægge løbende markedsanalyser, som kan opfange ændringer i efterspørgslens udvikling, forandringer ved nye teknologier og forandringer på grund af ændringer i konkurrencesituationen, demografien osv.

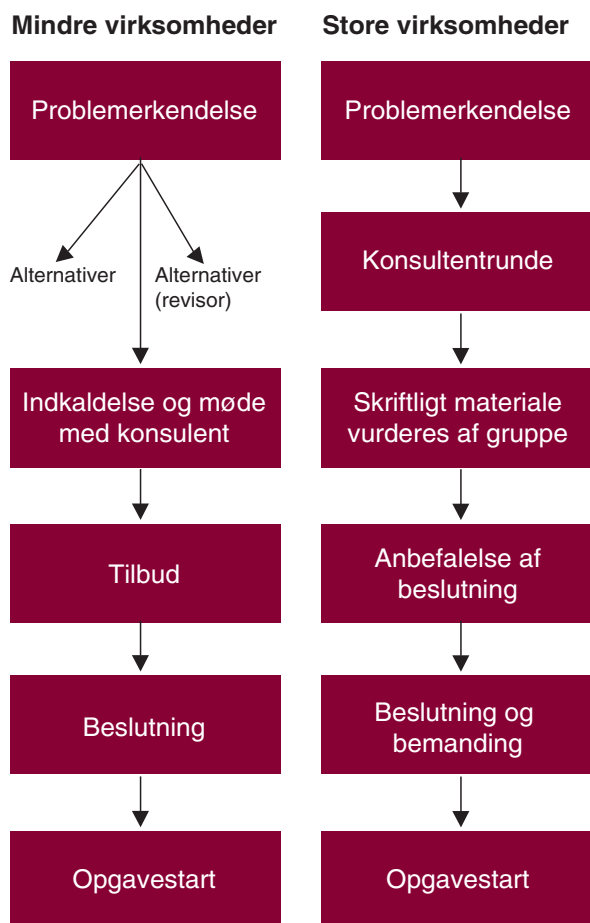
Markedsanalysens store faldgrube er de forandringer, som ikke fanges, fordi de kommer så langsomt, at man ikke får spurgt på de relevante faktorer. Man kan tro, man har loyale kunder, fordi de kender virksomhedens navn og logo og forbinder det med høj grad af service, men opdager så, måske for sent, at de alligevel ikke køber virksomhedens produkter "loyalt" af den grund, måske fordi der er fremkommet nye discountprodukter, som købes fordi kvalitet ikke har den afgørende vigtighed.

3.9.4.4 Overblik over købeprocessen

Ud over markedsanalyser hvor man forsøger at skabe et billede af kundernes efterspørgsel, er det væsentligt at opstille og analysere købeprocessen for produkter og ydelse.

Denne købeprocess fra behovserkendelse til køb og måske genkøb skal forstås, for at man kan sikre, at virksomheden støtter og rammer kunden på det rigtige punkt i processen, og for at sikre at man anlægger markedsføringen efter deres købsmønstre.

Der kan være forskellige købeprocesser for forskellige segmenter. Eksempelvis kan købeprocessen være forskellig i store og mindre virksomheder ved køb af rådgivningsydelser som illustreret på næste side:



Indsigt i overvejelser og bevæggrunde ved købeprocessen, fra behovserkendelse til genkøb, er ofte nøglen til, hvordan man skal investere, og hvem man skal betragte som nøgle-målgruppe for forskellige typer af markedsføring.

På det industrielle marked med professionelle indkøbere er det især væsentligt, at man gennem en købeprocessanalyse får kortlagt, hvordan der tages beslutninger, og hvordan man kan påvirke købet forskellige steder i kundens organisation. Her vil man typisk stå med flere forskellige funktioner og roller, som vil have forskellig interesse i valg af produkt eller ydelse. Med baggrund i købeprocessen kan man få et indtryk af, hvordan og hos hvem beslutninger om køb tages. Typisk vil specialister have en moderat indflydelse på købet, mens der kan være funktioner, som har afgørende indflydelse på valget af leverandør, som har andre motiver end specialisterne.

3.9.4.5 Valg af salgs- og markedsføringskanaler

Både på det industrielle marked og forbrugermarkedet må man forvente, at succes afhænger af udnyttelsen af salgs- og

markedsføringskanalerne, og det er derfor væsentligt, at man har indblik i de forskellige kanaler og deres roller.

Typisk vil man gennem forskellige kanaler nå forskellige segmenter, og den rigtige sammensætning af kanaler kan have stor betydning for virksomhedens indtjening og omdømme, så derfor vil kanalvalget være meget vigtigt i forbindelse med markedsbearbejdningen.

En kanalvurdering foretages ud fra en række forskellige kriterier.

1. Hvordan rammes de enkelte segmenter mest effektivt?
2. Hvilke specielle krav fra kunderne dækkes i den enkelte kanal?
3. De samlede omkostninger ved at benytte en udvalgt kanal og effekten på indtjeningen?
4. Hvordan kanalvalget påvirker omdømmet, og hvilke konkurrenter der optræder i kanalen?
5. Hvilke vækstmuligheder, der er i kanalen?
6. Kan der være konflikter mellem de forskellige kanaler?

Det er vigtigt, at man i denne kanalvurdering overvejer, om der kan være fordele ved at lade forskellige kanaler supplere hinanden eller blive set i sammenhæng. F.eks. har det vist sig, at Internetkanalen ikke direkte kan anvendes af bilforhandlere til at gennemføre salget af en ny bil, men forbrugere, der har mødt forhandleren på Internettet, før de træder ind i butikken, har en fire gange større tilbøjelighed til at købe en bil.

3.9.5 Konkurrentanalyse

Udover analysen af efterspørgslen er det væsentligt at følge konkurrencen systematisk, således at man kan agere hurtigt på forandringer samt selv igangsætte offensive konkurrencemæssige aktiviteter.

Hertil er konkurrentanalysen et godt værktøj. Den skal give kendskab til konkurrenternes styrker og svagheder samt evt. indblik i deres strategier, således at man gennem opstilling af egen strategi kan imødegå konkurrencen bedst muligt. Konkurrentanalysen skal være operationel og anlægges ud fra en operationel synsvinkel. Det store problem vil oftest være at opsamle valide og fyldestgørende informationer, man kan bruge.

De mest enkle former for konkurrentanalyser omfatter indsamling af information om, hvor og hvordan konkurrenterne optræder hos virksomhedens kunder.

<i>Kunde</i>	<i>Konkurrent 1</i>	<i>Konkurrent 2</i>	<i>Konkurrent 3</i>	<i>Konkurrent 4</i>
Horsens	Besøger	Besøger	Kun årligt tilbud	Besøger
Ølstykke	Besøger	Kun årligt tilbud	Kun årligt tilbud	Kun årligt tilbud
Bredebro	Besøger	Besøger	Kun årligt tilbud	Besøger
Hellerup	Kun årligt tilbud	Besøger	Kun årligt tilbud	Besøger
....				
...				
...				

Med denne type overblik kan man vurdere, hvor der vil være de bedste chancer ved igangsætning af nye tiltag. Man kan også bruge analyserne til en vurdering af muligheder og konsekvenser ved opkøb, sammenlægninger, samarbejdsaftaler og lignende. I løbet af nogle perioder kan man tillige vurdere, hvor styrken ligger salgsmæssigt, distriktsmæssigt mv.

Konkurrentanalysen kan suppleres med systematisk opsamling af konkurrentdata såsom regnskaber, presseklip og annoncemateriale. Det væsentlige er, at man ved denne type indsamling er klar over, hvordan man vil udnytte den indsamlede information.

3.9.6 Markedsføringsmålsætning og -strategi

Salgsstrategien udtrykker den retning og de rammer, man lægger for indsatsen indenfor salg og markedsføring. Gennem formuleringen af strategi og målsætninger fastlægger man, hvordan man vil nå de markeder, man opererer i.

Derfor er strategiformulering en vanskelig disciplin. Gennem en uhensigtsmæssig strategi kan salgsorganisationen risikere at forfejle sine mål og i værste fald være den indirekte årsag til en svigtende efterspørgsel.

3.9.6.1 Markedsføringsstrategiens tidshorisont og målbarhed

Vanskeligheden ved formulering af strategien indenfor salg ligger specielt i tidshorisonten og målbarheden af resultaterne. Med hensyn til tidshorisonten skal man være opmærksom på afstanden mellem de gennemførte aktiviteter og det mersalg, der er resultatet heraf. Hvis produkterne indkøbes med store intervaller, vil ændringer som følge af bearbejdningen først kunne ses efter en længere tidsperiode. Beslutninger om indkøb, der foregår efter årlige leverandørvurderinger i kundens indkøbsfunktion, vil ofte først få konsekvens så længe efter, de strategiske tiltag er gennemført, så effekten er umulig at adskille fra andre forhold.

Opgørelse af effekten af strategiske tiltag vil som oftest nødvendiggøre opstilling af en række delmål, som kan gøre sandsynliggøre at man er på rette vej. Disse delmål eller delstrategier skal derfor formuleres. Konkret vil det typisk dreje sig om f.eks. omdømme og evt. konkrete varemærker

samt produkter, markedsudvikling og afvikling. Endvidere kan det være relevant at udarbejde en kommunikationsstrategi for kommunikation med kunderne samt for håndtering af salgs- og markedsføringskanalerne.

3.9.6.2 Strategi for omdømme

Ved udarbejdelse af strategi for omdømme og evt. varemærker er det væsentligt, at den position, man måtte vælge, er en reel mulighed både for produktområdet og for virksomheden. Det bliver væsentligt, at man kan koble de ønskede associationer på virksomheden eller mærket. Strategien for omdømme skal derfor tage udgangspunkt i målgruppens oplevelser, og erfaringen viser da også, at snævre positioneringsstrategier har størst mulighed for succes.

3.9.6.3 Strategi for produktudvikling

Produkternes udvikling i markedet skal på samme måde tage udgangspunkt i de muligheder, der hersker mht. tidshorisont og ressourcer. Det er væsentligt her, at man er opmærksom, på om der er særlige målgrupper eller segmenter, der vil kunne tiltrækkes hurtigt. Især på det industrielle marked vil produktstrategier afhænge af, hvordan kunderne modnes for fornyelse, f.eks. baseret på hvordan de tidligere har ageret.

3.9.6.4 Strategi for kommunikation

Kommunikation til (og med) kunderne handler overordnet om reklame og PR-aktiviteter, men man skal være opmærksom på, at for en lang række produktområder vil det være den personlige salgsindsats, der er afgørende for resultatet af kommunikationsstrategien.

Et typisk paradoks på det industrielle marked er sælgernes kommunikation og viden, der skal skabe kundens opfattelse af virksomheden, mens det vil være ordremodtagelse og forsendelse, der står for den daglige kommunikation med kunden.

For strategiformulering af salgs- og markedsføringskanalerne gælder, at omlægning og forandringer som regel skal foretages i mindre skridt. Sænker man f.eks. besøgsfrekvensen til mindre kunder, skal dette følges op med andre muligheder for kundekontakt, og sælgerkorpset skal kende bevæggrunden for forandringen.

3.9.7 Planlægning og organisering af salgs- og markedsføringsindsatsen

Markedsføringsplanen skal sammenfatte, hvordan indsatsen i den næste periode vil blive gennemført.

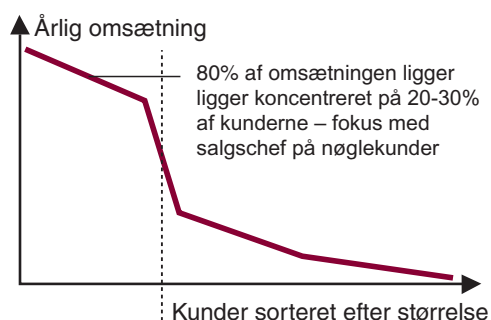
Typisk vil den tage udgangspunkt i en situationsanalyse og herudfra formuleres strategi og handlingsplaner for perioden. Overordnet kunne markedsføringsplanen indeholde følgende elementer:

Markedsføringsplanen	
Afsnit	Indhold
0. Sammendrag	Oversigt over planen til ledelsen.
1. Markedssituationen	Præsentation af relevant baggrundsdata om vækstforventninger i samfundet, markeder, konkurrencen, produkter, salgskanaler og medieomkostninger.
2. Muligheder og trusler	Identifikation af muligheder og trusler.
3. Målsætninger	Definerede mål der skal opnås i perioden indenfor markedsandel, salg, indtjening og omdømme.
4. Strategien	Overordnet angrebsvinkel for at opnå målene.
5. Detaljeret handlingsplan	Gennemgang af, hvad der skal gøres, hvem der skal gøre det, og hvordan det skal gøres.
6. Budget	Oversigt over forventede udgifter, omsætning og indtjening samt likviditet.
7. Plan for opfølgning	Oversigt over hvornår og hvordan planen vil blive fulgt op i perioden.

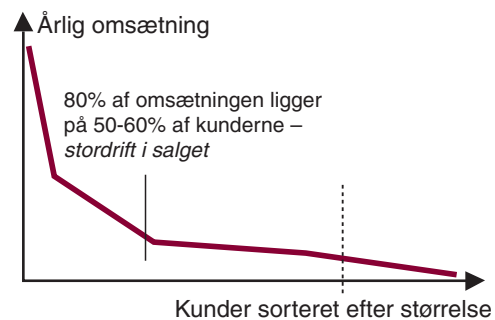
Markedsføringsplanen skal også behandle prisstrukturen og introduktionsrabatter mv. Det må således konkretiseres, hvordan man forventer, disse forhold skal håndteres, f.eks. ved gennemførelse af kampagner og andre specielle aktiviteter, som f.eks. messebesøg, kundearrangementer og lignende. Det bliver også gennem markedsføringsplanen, at man opstiller den forventning, man har til sammenhæng mellem indsats og resultat. Typisk skal man kunne se, om formålet med kampagner er reelt nysalg eller fastholdelse af eksisterende position og den forventede effekt af aktiviteterne.

Realiseringen af markedsføringsplanen vil i høj grad hænge sammen med, hvorledes salg og markedsføringsindsatsen er organiseret. Her er en række forhold, som skal overvejes omkring sammenhæng mellem kunde- og ordrestrukturen i forhold til ressourceindsatsen og omkostningerne.

En virksomheds kunde- eller ordrestruktur kan f.eks. afspejle en situation med mange mindre ordrer og kunder (typisk grossisten) eller et marked med få kunder og et meget koncentreret salg (typisk salg til en markedsniche). Er salget koncentreret med få ordrer, kan man med fordel organisere salget med nøglekundeansvarlige (KAM struktur), der bearbejder nøglekunderne intensivt gennem regelmæssige besøg.



Er salget spredt over mange mindre kunder, og er der i udpræget grad tale om standardvare, gælder det om at opretholde stordrift i salget. Dette gøres gennem en organisering, så kunden let kan afgive sine ordrer, og så den løbende kontakt til kunden er enkel og ikke belastende omkostningsmæssigt.



En anden væsentlig overvejelse, der kan foretages ved organiseringen, handler om, hvordan man ønsker at udvikle kundeforholdet, og hvordan man organiserer sig efter denne strategi. Typisk vil det være nødvendigt med specialister til at varetage kontakten til større indkøbsorganisationer, hvis samhandlen ønskes udviklet. Dermed kan der opstå behov for etablering af et "salgsteam" orienteret mod den enkelte kundes organisation. Dette kræver så en kommunikation på tværs af salgsorganisationen evt. understøttet af IT til registrering af aktiviteter vedr. de enkelte kunderelationer.

3.9.8 Ledelsesrapportering og IT-understøttelse af salgs- og markedsføringsindsatsen

Langt de bedste resultater indenfor salg opnås gennem konstant opfølgning og intensiv bearbejdning af kunder og kundeemner. Både ved salg gennem ikke personrelaterede kanaler og ved personligt salg er det væsentligt, at salgs- og marketingledelsen får valide data om de opnåede resultater. Ledelsen sikres gennem fokus på de opnåede resultater, det bedste grundlag for at kunne følge op og justere salgsindsatsen i tide, hvis ordretilgangen svigter.

En af måderne at gennemføre opfølgningen på i praksis er at opstille salgs- og markedsføringstragten for det forløb, man forventer, at en kunde skal igennem, før det udløser et salg. Denne "tragt" tager udgangspunkt i købeprocessen og de aktiviteter, virksomheden gennemfører i forbindelse med købeprocessen. Gennem salgstragten sikres et overblik over salgsaktiviteter og resultater.

I salgstragten registreres det løbende hvor den enkelte sag befinder sig i salgsprocessen, dvs. hvor man befinder sig på vejen mellem identifikation af en ny salgsmulighed og det ønskede resultat (salg). Salgstragten er således et instrument der kan anvendes til planlægning og vurdering af ordremfang nu og i den nærmeste fremtid. Det er også et redskab til opfølgning på den enkelte sælgers præstation.

Måling af effekten af salgs- og markedsføringsindsatsen kan gennem salgstragten opdeles i følgende elementer:

Effekt af kontakt til kunder

Når nyt kundeemne identificeres og kontaktes skal det registreres i salgstragten. Man vil således kunne måle, hvad kontakt til potentielle kunder medfører af omkostninger sammenholdt med hvad der kommer ud af disse aktiviteter.

Når tilbud udarbejdes vil dette ligeledes skulle registreres i salgstragten. Derfor vil man, på lignende måde, kunne vurdere omkostninger til tilbudsgivning, i forhold til de resultater der skabes ved denne aktivitet, og endvidere hvor mange tilbud man skal afgive, før man får et salg ("hitrate").

Ud over opfølgning ved hjælp af salgstragten er det vigtigt, at der er redskaber, som gør det muligt at følge ordreindgang og faktureret omsætning. For nogle virksomheder med forskellige typer ordrer i form af reservationer af kapacitet, rutineordrer, suppleringsordrer og nye ordrer vil det være vigtigt, at ordreindgangen kan følges og anvendes planlægnings- og styringsmæssigt.

Ligeledes vil omsætning fordelt på forskellige produkt- og ydelsestyper være væsentlig ledelsesinformation for salgs- og marketingfunktionen til den videre planlægning af salgsindsatsen.

Opfølgning af prognoser

For mange virksomheder vil det endvidere være væsentligt at registrere det leverede i forhold til forbrugsprognoser. Hvis man via særlige tilbud eller specielle rabatter leverer mængder, som det vil tage tid at forbruge, vil det betyde, at der vil gå lang tid, før man kan forvente genbestilling eller yderligere behov indenfor den bestående kundemasse.

Dette kan gælde både indenfor hurtigt omsættelige varer, hvor forbrugere eller indkøbere kan vælge at lade deres indkøb falde i tilbudsperioder, og indenfor industriprodukter hvor man kan købe kapacitet, som ikke vil blive brugt foreløbigt.

Markedsandele

Udover registrering af egen indsats vil det være væsentligt at kende markedsandelen for egne produkter og konkurrenternes produkter. Beregning af markedsandelen kan imidlertid være et spørgsmål om definitioner, som det må være meget vigtigt at fastlægge. Volvo har nok 100% markedsandel på Volvo-biler i Danmark, men hvad er andelen af biler i klasserne i forhold til markedsføringsindsatsen?

Her kan kortlægning af markedet med en beregning af den potentielle markedsandel være nødvendig, for at man kan forstå, hvordan markedsføringsindsatsen skal tilrettelægges.

Typisk vil man gå frem i flere skridt, hvor man ser på, hvordan det potentielle marked nås i dag, og hvad der kan gøres for at øge markedsandelen.

Typisk vil man reducere markedspotentialet gennem en række faktorer, idet en del af målgruppen:

- Ikke kan anvende produkterne.
- Ikke kender virksomheden.
- Ikke har adgang til virksomheden (tilgængelighed).
- Kender og har prøvet virksomhedens produkter.
- Er bundet til køb os konkurrenterne.
- Opnår lavere totalomkostning hos konkurrenterne.

Denne reduktion af det samlede marked kan så ændres gennem nye tiltag.

Kundetilfredshedsanalyser

Ledelsesinformation skal også etableres i form af kundetilfredshedsanalyser, der på en række punkter viser, hvordan kunderne opfatter virksomhedens leverancer.

Kundetilfredshedsanalyser skal afspejle de faktorer, som er væsentlige for at blive betragtet som god eller bedste leverandør, og analyserne skal ses relativt - ikke som absolutter.

Dvs. at en kundetilfredshedsanalyse skal måle kundernes tilfredshed i forhold til konkurrenter, i forhold til forventningerne hos en god leverandør eller i forhold til sidste måling, så man får et udtryk for hvordan kundetilfredsheden udvikler sig.

Typiske målepunkter for en kundetilfredshedsanalyse på det industrielle marked er:

- Forståelse for kundens behov/ønsker.
- Effektiv ordrebehandling.
- Leveringssikkerhed.
- Kvalitet.
- Støtte til kundens salgsaktiviteter.
- Reklamationsbehandling.
- Pris-produkt relationen.
- Innovationen.
- Bredden i sortimentet.
- Dybden i sortimentet.
- Teknisk støtte.
- Sælgers indsats.

IT-understøttelse til ledelsesrapporteringen

IT-understøttelse til ledelsesrapporteringen indenfor salgsfunktionen er under kraftig udvikling i disse år, idet en række IT-programmer er udviklet specielt med henblik på at etablere ledelsesinformation og styre processerne i salgs- og marketingfunktionen.

Disse systemer under betegnelsen Customer Relationship Management (CRM) gør det muligt at gennemføre fælles salgsopfølgning, dele viden om kunderne blandt alle med kundekontakt i virksomheden og sikre en behandling af kunderne, som er i overensstemmelse med de fastlagte strategier.

Gennem IT-understøttelse sikrer man bl.a. hurtig og standardiseret salgsrapportering frem for individuel rapportering, og man får overblik over mønstrene i kundernes efterspørgsel.

IT-understøttelsen sikrer også, at man kan sprede relevant information i virksomheden, og at man på tværs af normale barrierer kan dele information.

Som med al anden IT-understøttelse kræver det en meget klar bevidsthed om, hvilke salgsprocesser man vil understøtte med IT, hvor de største fordele ligger, en accept af forandringer i gamle vaner og ændringer i opfattelsen af,

hvad den enkelt skal have som sin videnbase, og hvad der skal deles med virksomheden.

Indførelse af IT-understøttelse kræver derfor en klarlægning af, hvor de store fordele kan være, og hvordan man bedst realiserer dem.

3.9.9 Tendenser indenfor salgs- og markedsføringsdisciplinen

Salgs- og markedsføringsdisciplinen har udviklet sig i flere retninger i de senere år både med fokus på øget IT-understøttelse og organisering af salgs- og markedsføringsindsatsen i virksomhedens specialistfunktioner. Dvs. at salg og markedsføring ikke længere betragtes som en opgave for salgs- og markedsføringspersonale alene, men må anskues som en opgave der relaterer sig til de fleste af virksomhedens funktioner.

Kernen i salgs- og markedsføringsindsatsen ligger i en erkendelse af, at salget foregår med baggrund i flere af virksomhedens kompetencer. Det er et resultat af en kombineret indsats, hvor flere parametre anvendes. Succes skal derfor ikke anskues som et resultat af en enkelt parameter, som f.eks. beliggenhed eller langvarig kunderelation, men som en kombination af flere parametre, der kan omfatte alt fra prisforhold og enkel ordreafgivelse over brugeregenskaber, leveringstid og -måde, til service på tilknyttede produkter eller kundegruppen.

3.9.10 Checkliste for salg og markedsføring

Følgende spørgsmål kan medvirke til at give overblik over virksomhedens status på salgs- og markedsføringsområdet:

- Forandringer i markedets størrelse og potentiale?
- Forandringer i målgruppernes størrelse, er de kendte, og hvad vil man gøre?
- Forandringer i købeprocessen, er den kendt, og hvilke aktiviteter er planlagt?
- Forandringer i kunde- og ordrestrukturen, er den kendt, og hvad er de planlagte aktiviteter?
- Udvikling i omkostninger til salg og ordremodtagelse er de kendt og er der planlagt aktiviteter til reduktion af omkostningerne?
- Udviklingen blandt konkurrenter - kan man beskrive forandringer i konkurrenternes strategi og reaktionsmønster?
- Kan man liste forandringer der ses gennem måling af udvalgte parametre i markedsføringsstrategien?
- Hvilke initiativer er planlagt på baggrund af kundetilfredshedsanalyser og reklamationer?

3.10 Distribution

Distribution er processen, som dækker produkternes transport fra producenten ud til slutbrugeren.

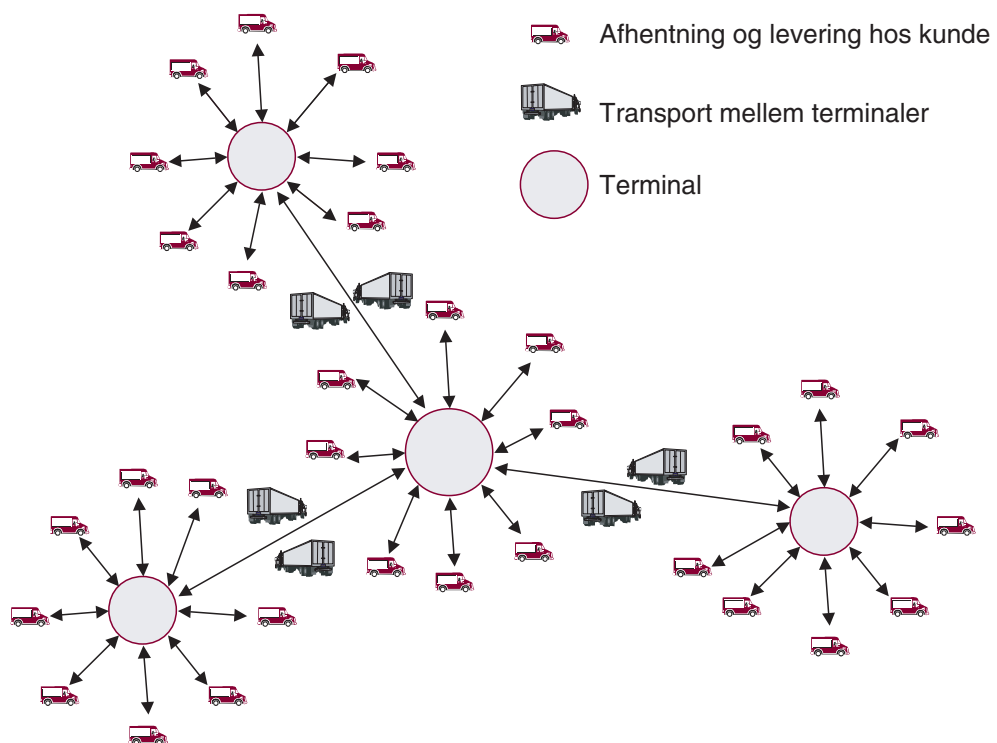
Distributionen kan gå gennem flere led, som f.eks. importører, centrallagre, grossister, detailhandel m.m.

For mange virksomheder betyder distribution dog kun transport fra et led i forsyningskæden til det næste.

Transportudbydernes netværk og infrastruktur internationalt bliver bedre og bedre år for år - dette betyder, at det serviceniveau, der leveres fra transportvirksomhederne har været konstant stigende.

3.10.1 Distributionsnetværk

Et traditionelt distributionsnetværk er i princippet bygget op som nedenstående figur, der benævnes Hub and Spoke (på dansk: nav og eger), hvilket hentyder til udseendet på strukturen:



Distribution fra dag til dag indenfor Danmark er i dag en billig standardydelse hos mange transportører.

Udviklingen er i gået i en retning, hvor det er blevet nemmere og mere bekvemt for transportkøberne at afvikle distributionen. Leveringstider er kortere og mere stabile. Prisstrukturer fra transportudbydere er i høj grad blevet nemmere at arbejde med. Især på pakkeområdet, hvor det er normalt at operere med faste priser, uanset om pakken skal til Skagen eller Gedser. Det gør det nemmere og hurtigere for kunderne at beregne en fragtomkostning, som ofte skal viderefaktureres i forbindelse med afsendelse af varer.

Det er ligeledes blevet nemmere at distribuere på tværs af landegrænser i EU, hvor der ikke længere foretages fortold-

ninger ved grænseovergange i forbindelse med den fysiske transport.

Prisudviklingen indenfor transport har været lav i forhold til mange andre brancher - dette skyldes dels højere effektivitet, men også stor konkurrence. Det kræver god erfaring at vurdere det rette forhold mellem pris og kvalitet fra transportudbydere, og hvilken betydning kvalitetsniveauet på kort og lang sigt har i forholdet til virksomhedens kunder. Meget ofte kan prisforskellene være så store, at prisaspektet tilsidesætter kvalitetsaspektet.

Det er forholdsvis enkelt at etablere sig indenfor transportbranchen, hvilket ikke absolut er gunstigt for hverken købere eller sælgere af transport, fordi prisen meget ofte er den afgørende parameter i valget af transportør.

3.10.2 Distributionsstrategien

Distributionsstrategien drejer sig om måden, en virksomhed ønsker at handle med sine kunder.

Vil man sælge direkte til slutbrugere eller via forhandlere, grossister eller agenter. Hvis man sælger direkte til slutbruger kan man som hovedregel opnå den højeste salgspris, hvorimod salg via et mellemlid oftest vil betyde en lavere enhedspris, men i forbindelse med større ordrer.

Der kan være følgende fordele og ulemper ved salg via mellemlid som f.eks. grossister og agenter:

Fordele

- Hurtig og bekvem adgang til en eksisterende kundemasse.
- Bredere salgskanal evt. med større lokal tilstedeværelse.
- Indarbejdede samhandelsbetingelser.
- Mindre risiko for tab på debitorer.
- Større ordrer/færre transaktioner.
- Mulighed for enklere logistiksystem.
- Større fleksibilitet i forhold til udsving - som f.eks. sæsonbetonede.

Ulemper

- Mindre fokus på salg af den enkelte virksomhedsprodukter.
- Risiko for konkurrenter indenfor samme salgskanal.
- Begrænset handlefrihed i.f.m. eksklusivaftaler - f.eks. begrænsning i forhold til alternative salgskanaler.
- Begrænsning af salgsparametre.

Der kan være forskellige forhold, som begrænser mulighederne for, at virksomheden frit kan vælge den distributionsstrategi, som findes optimal. Det er afgørende at gøre sig klart, hvor, hvordan og hvorfor kunderne køber ind i den nuværende situation. Indenfor flere brancher køber slutbrugeren typisk de fleste varer hos grossister. Et godt eksempel herpå er vvs- og el-materiel, hvor grossisterne ofte fører et komplet program af varegrupper fra mange forskellige producenter, som i høj grad er tilpasset kundesegmentets behov.

I vurderingen af om man skal sælge direkte til slutbruger eller via mellemlid, er det vigtigt at foretage en afvejning af egne omkostningerne til salg og markedsføring sammenholdt mod alternativets potentielle besparelser på faste omkostninger og transaktionsomkostninger. Det er ligeledes afgørende at vurdere adgangen til markedet - er varemærket stærkt, er produkterne unikke, eksisterer efterspørgslen allerede - eller skal det hele opbygges fra bunden.

Uanset om man vælger at sælge direkte til slutbruger eller via mellemlid, er det slutbrugers forventninger, der er det afgørende element. Forventer slutbrugeren f.eks. at kunne købe varerne lokalt, at man fleksibelt kan håndtere hastesager, eller at man leverer fragtfrit. Det kræver mod og vision at sammensætte de forskellige parametre på en ny måde i forhold til en given branches indgroede standarder - det kan både indebære gevinst og risiko.

3.10.3 Egendistribution

Udviklingen er igennem de senere år gået hurtigt fra egendistribution i retning af distribution via eksterne transportører med fordele i højere grad af service og bedre økonomi.

Egendistribution vil oftest have en berettigelse i særlige tilfælde p.g.a. produktens egenart eller særlige krav til service eller håndtering.

I de fleste tilfælde vil man ved egendistribution have svært ved at konkurrere på pris og kvalitet med eksterne transportører.

Egendistribution er mest aktuelt ved produkter i større mængder, der kræver specialtransport, som f.eks.:

- Metalprofiler.
- Træ og træelementer.
- Byggematerialer, beton og betonelementer.
- Kemikalier.
- Korn, foderstoffer.
- Brændstoffer.

Egendistribution kan yderligere have berettigelse i forbindelse med stærke krav om profilering af virksomheden.

3.10.4 Outsourcing af distribution

De fleste virksomheder har i dag overladt distributionen til eksterne transportvirksomheder, da disse ofte kan levere en både bedre og billigere service, end virksomheden selv har mulighed for. Relevante processer for outsourcing:

- Transport og distribution.
- Værdiskabende ydelser.
 - Installation hos kunder.
 - Slutmontage og konfigurering.
 - Afhentning af garanti og reparationsordrer.

Den afgørende faktor for at skabe en god økonomi i distribution er volumen og geografisk tæthed - dvs. jo større

mængder, jo billigere enhedsomkostninger. Udnyttelsesgraden på materiel er afgørende for indtjeningen.

Mange transportvirksomheder kan tilbyde værdiskabende tillægsydelser og vil ofte gerne investere i tætte partnerskabsrelationer, hvor f.eks. profil og identitet overfor virksomhedens kunder kan forblive uændret. Man skal som transportkøber være opmærksom på, at høj kvalitet og favorable priser, som det er tilfældet i mange andre henseender, ofte kræver noget commitment og gensidig tillid. Hvis man vælger den laveste pris og forventer den højeste kvalitet, må man være forberedt på skuffelse.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at transportvirksomheder har et begrænset erstatningsansvar i forbindelse med bortkomster, beskadigelser og forsinkelser. Hvis ikke virksomheden selv har en transportforsikring, kan forsikring ofte tegnes gennem transportvirksomheden, og i denne forbindelse skal man sikre sig, at dokumentation er korrekt forud for transportens påbegyndelse.

3.10.5 Værktøjer

Der findes forskellige værktøjer til ruteplanlægning og optimering, som med stor fordel kan anvendes i større distributionssystemer, hvor disponering ikke kan baseres på menneskeligt overblik.

Værktøjerne kan have følgende funktionaliteter:

- Datatransmission via mobiltelefon-net.
- Tovejs datakommunikation mellem biler og virksomheden af ordrer og ordrestatus.
- Positionsangivelse via satellit/GPS (Global Positioning System).
- Dynamisk realtids opdatering af ordrer.

3.10.6 Ledelsesrapportering

Ledelsesrapportering bør indeholde:

- Overholdelse af leveringsaftaler overfor kunder.
- Distributionens andel i de samlede variable omkostninger.
- Kundeklagers antal og udviklingstendenser.

3.10.7 Checkliste

Følgende enkle spørgsmål kan medvirke til forståelse af virksomhedens status på distributionsområdet:

- Hvad er enhedsomkostningerne ved egendistribution kontra outsourcing?
- Hvilke leveringstider kan opnås ved egendistribution kontra outsourcing?
- Hvilke services kan leveres ved egendistribution kontra outsourcing?
- Hvilke fordele/ulemper kan opnås ved h.h.v. egendistribution og outsourcing - særligt med hensyn til fleksibilitet, kapacitetsudnyttelse og tilpasning?
- Hvilke krav stiller kunderne - bliver de spurgt?

3.11 Kundeservice

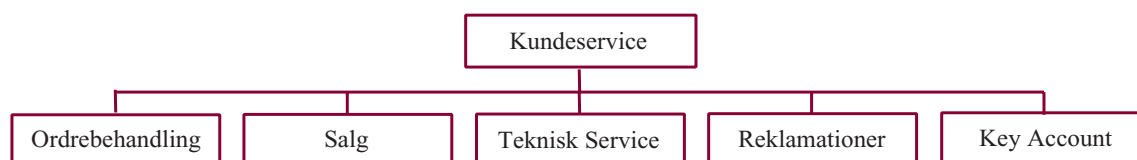
Kundeservice vil ofte være både den nye og den eksisterende kundes indgang til at handle med virksomheden, hvorfor oplevelsen har stor betydning for opnåelse af succes. Meget få kunder bruger ressourcer på at fortælle, når de ikke har været tilfredse.

Hvis der findes alternative leverandører med generiske produkter og ydelser, vil man ofte placere sine ordrer her i stedet. Det er uhyre vigtigt, at de medarbejdere, der sidder i første række overfor kunderne, er opdaterede på og agerer i henhold til virksomhedens strategi og målsætninger, samt at ledelsen har sikret de nødvendige rammer for den ønskede adfærd.

Dialogen med kundeservice vil typisk foregå indirekte pr. telefon eller via internet. Mange virksomheder har i dag lagt tidligere tiders traditionelle kundeservicefunktioner ud til interaktiv selvbetjening via hjemmeside på internettet. Det vil være muligt at tildele kunderne forskellige brugerflader på hjemmesiden med individuelle adgangsrettigheder.

Elementerne indenfor kundeservicefunktionen kan variere meget fra virksomhed til virksomhed alt efter forretningsområde, størrelse og kompleksitet. Hovedreglen er, at jo mindre størrelse og kompleksitet en virksomhed har, jo flere funktioner samles under kundeservice.

De typiske hovedelementer i kundeservice er skitseret på næste side:



Muligheden for, at flere funktioner kan varetages af de samme medarbejdere, giver øget fleksibilitet, og især mindre og mellemstore virksomheder har herigennem muligheden for at udjævne kapaciteten i forhold til belastningen på dagligt plan og i forhold til sæsonudsving.

Kundeservicefunktionen kan organiseres i underenheder efter funktioner, kundesegmenter og afsætningskanaler, eller den kan være samlet under ét i en blækspruttefunktion, hvor alle kan alt. Den enkelte medarbejders muligheder for at dække flere områder, begrænses af virksomhedens kompleksitet, produktprogrammets størrelse og krav til teknisk indsigt. Der kan være forskellige krav til uddannelser og personprofiler.

Man kan foretage en strategisk vurdering af muligheden for outsourcing af kundeservicefunktionen til eksterne leverandører. Den indirekte kundekontakt kan varetages fra call centre, som agerer på virksomhedens vegne. Call centret er baseret på IT-værktøjer og sidder med viden omkring produkter, specifikationer, priser, servicebetingelser og leveringsbetingelser m.m.

3.11.1 Ordrebehandling

Hvorvidt ordremodtagelse og ordrebehandling har berettigelse i en integreret kundeservicefunktion afhænger først og fremmest af, om det er en produktions-, handels- eller servicevirksomhed. Handels- og servicevirksomheder vil ofte kunne håndteres i en integreret kundeservicefunktion, hvorimod ordrebehandlingen i en produktionsvirksomhed ofte har en anden og mere teknisk karakter.

Ordrene registreres i virksomhedens IT-systemer, som bl.a. kan danne grundlag for ekspedition/produktion og fakturering.

Der er en naturlig sammenhæng imellem ordremodtagelse og ordreopfølgning, og det vil hermed sige, at kundeservice ofte vil være formidler af oplysninger fra virksomhedens produktion og logistik.

3.11.2 Salg

Kundeservice vil med den nære kundekontakt udgøre et vitalt element i dialogen mellem virksomheden og kunderne. Det vil hermed være naturligt, at kundeservice betragtes som en del af virksomhedens samlede salgsstyrke. Hvis kundeservice samtidigt fungerer som ordrebehandlere, vil kunderne som minimum forvente, at man kan oplyse listepreiser.

Kundeservice kan med fordel tildeles et aktivt salgsansvar for en del af virksomhedens kunder.

Hvis virksomheden segmenterer sine kunder i f.eks. ABCDE kategorier efter årlig omsætning, kan det være fornuftigt at give kundeservice ansvaret for et par af segmenterne i den nedre ende af skalaen. Omkostningerne ved den direkte kundekontakt i form af salgsbesøg er ofte dyre, end de fleste forestiller sig. Man kalkulerer sjældent med denne omkostning som en styringsparameter for salgsressourcerne. Omkostningen ved et salgsbesøg ligger meget ofte i niveauet DKK 1.000-2.000 med en forventning om, at det genererer en bruttoavance, der er væsentligt højere.

Det kan med fordel vurderes, om kundeservice skal have bemyndigelse til at yde rabatter efter fastlagte retningslinier.

Hvis virksomheden leverer ensartede produkter eller ydelser, er det uhyre vigtigt, at kundeservice er opmærksomme på kundernes købesignaler. Det bør i hvert tilfælde overvejes om kundeservice selv skal forsøge at gennemføre et salg eller om henvendelsen skal kanaliseres videre til en salgskonsulent.

Det vil ofte være sådan, at belastningen på kundeservice ikke er jævn henover dagen, hvorfor noget af tiden f.eks. kan udfyldes med salgsarbejde som: Udgående opkald til potentielle kundeemner, jævnlige kundeplejeopkald, opfølgning på kampagner og mails mv.

3.11.3 Teknisk service

Teknisk service kan være virksomhedens primære forretningsområde. Det kan yderligere som konkurrenceparametre være en værdiskabende tillægsydelse.

Hvad enten teknisk service er et primært forretningsområde eller en støttefunktion, kan følgende elementer være aktuelle:

- Oplysning om produkters og ydelsers anvendelse, betjening og konstruktion.
- Udfærdigelse og/eller distribution af tekniske publikationer.
- Disponering, styring og afregning af serviceteknikere til montering, reparations- og vedligeholdelsesarbejder.
- Håndtering af garantisager, retur og ombytninger.

Det er vigtigt aktivt at opsamle ikke fakturerbare omkostninger og allokere dem til de produkter og ydelser, de relaterer sig til for herigennem at skabe et fuldkomment billede af indtjening på de enkelte områder.

3.11.4 Reklamationer

Reklamationer er et ubehageligt og ofte nedprioriteret område i en virksomheds drift. Dette til trods for at en positiv tilgang til området kan have en meget gunstig virkning på virksomhedens image og reaktionsevne.

De kunder, der ulejliger sig med at reklamere, vil ofte sende nogle værdifulde signaler til virksomheden, som man kan reagere på hvis nødvendigt. Det er sjældent, kunder reklamerer udelukkende med det formål at få en kreditnota - de vil ofte hellere have, at fremtidige leverancer svarer til deres forventninger.

En god reklambehandling er karakteriseret ved:

- Central styring efter faste tidsrammer af alle reklamationer.
- Hurtig kontakt til kunden efter modtagelse af reklamation.
- Vis holdning til problemet og kundens udsagn.
- Løbende information om forløb til kunden.
- Forudsæt kunden har ret uden at give endeligt accept, før problemet er afgjort.
- Invester i midlertidig løsning, hvis det er påkrævet og økonomisk forsvarligt i den enkelte situation.
- Træf en afgørelse, der svarer til eller overskrider kundens forventning.

- Hurtig kobling til løsning af det problem, der har skabt reklamationen.
- Dygtige og motiverede medarbejdere, der kan lide at arbejde proaktivt med reklamationer.

En god oplevelse i forbindelse med en reklambehandling kan meget nemt føre til øget kundeloyalitet.

En god og effektiv reklambehandling er dog et salgsparameter, der er vanskeligt at skilte med, fordi det kan signalere problemer med produktet - derfor er det vigtigt at prioritere reklamationerne højt, når de modtages, så kunden ikke når at lide unødigt og tænke i alternative baner.

3.11.5 Ledelsesrapportering

Ledelsen bør have interesse for følgende rapportering fra kundeservice:

- Ordrevolumen og produktmiks.
- Nye kunder.
- Kundeservicerelaterede omkostninger i forhold til aktivitetsniveau.
- Antal og beholdning af reklamationer og eventuelle uoverensstemmelser i forhold til tidsrammer.
- Omkostning på reklamationer i forhold til omsætning på reklamationssager.
- Opgørelse med gruppering af reklamationer med henblik på identifikation af tendenser.

Det er vigtigt, at ledelsen selv holder sig ajour med, om kundeservice agerer, som det forventes overfor kunderne - det er ligeledes vigtigt, at ledelsen reagerer hurtigt på tilbagemeldinger om ændrede tendenser.

3.11.6 Checkliste

Følgende enkle spørgsmål kan medvirke til forståelse af virksomhedens status i forhold til kundeservice:

- Kan produkter/ydelser leveres i rette tid, mængde og udførelse?
- Gives der uopfordret tilbagemelding ved uoverensstemmelser?
- Aftager markedet produkter og ydelser i det forventede omfang?
- Følger udviklingen af virksomhedens image strategien?
- Hvem har kontrollen over kunderne - salg eller kundeservice?
- Reagerer virksomheden hurtigt nok på ændrede tendenser i kundernes købsmønster?

3.12 Investeringer

3.12.1 Investeringsformålet

I forbindelse med den daglige drift af virksomheden vil der fra tid til anden opstå behov for stillingtagen til afholdelse af større udgifter til en række formål, der ikke umiddelbart har med den daglige drift at gøre, men kan have store konsekvenser for den fremtidige drift af virksomheden.

Grundlæggende er de mest almindelige typer af investeringsovervejelser relateret til opstart af virksomhed, behov for kapacitetsudvidelse eller fornyelse. Normalt omfatter det beslutninger vedrørende:

- Produktudvikling.
- Teknologisk fornyelse (IT-systemer mv.).
- Bygninger.
- Udskiftning af tekniske anlæg og maskiner.
- Kapacitetsudvidelse.
- "Make or buy" beslutninger.
- "Outsourcing".
- Etablering af Shared Service Center.

Der er tale om stillingtagen til iværksættelse af investeringsprojekter, der pga. af de beløbstørrelser, der oftest er tale om, forpligter og belaster virksomheden økonomisk inden for en længere tidshorisont. Det er ikke ualmindeligt, at der er tale om anskaffelse af relativt specialiserede aktiver, så omkostningerne må betragtes som irreversible også på længere sigt. Derfor er det af afgørende betydning, at der udarbejdes et så fyldestgørende beslutningsgrundlag som muligt.

I det følgende opstilles retningslinier for hvorledes investeringsanalysen kan udarbejdes for et konkret projekt. Det er dog væsentligt at understrege, at resultatet af investeringskalkulationen aldrig kan blive bedre end inputtet dvs. de informationer og forudsætninger, der lægges til grund for analysen. Metoden er kun et redskab til hjælp for bearbejdning af de informationer, man har indsamlet.

Som en afart heraf kan nævnes muligheden for at anvende den skitserede metode til at analysere differensinvesteringen i det tilfælde, hvor man står overfor et valg mellem flere forskellige investeringsalternativer.

I tilgift hertil skal der peges på, at det i forbindelse med investeringskalkuler i det hele taget er vigtigt særskilt at vurdere og analysere, hvor store alternativomkostningerne er, dvs. analysere de økonomiske konsekvenser af en beslutning om ikke at gennemføre investeringen.

3.12.2 Beslutningsgrundlaget

Som nævnt er det afgørende for værdien af beslutningsgrundlaget, at kvaliteten af input er så god som muligt, samt at de forudsætninger, der opereres med, er så realistiske som muligt. Man taler normalt om, at en investeringskalkule gerne må være lidt konservativ eller forsigtig i sine forudsætninger.

Det bedste grundlag for de forretningsorienterede investeringsovervejelser vil være en gennemarbejdet forretningsplan, der rummer virksomhedens strategiske overvejelser og handlingsplaner, herunder særskilt markedsanalyser, salgsstrategi, konkurrentanalyser, produktholdbarhed og -levetid samt en vurdering af egne styrker og svagheder (se også afsnit 1.4 om forretningsplanen).

Herudover omfatter enhver investeringskalkule fastlæggelse af investeringshorisont, dvs. overvejelse over hvor langt frem i tiden, man vil medregne indtægter (og udgifter) samt fastlæggelse af en kalkulationsrentefod.

Endelig forudsætter beslutningen en stillingtagen til, hvorledes investeringen kan finansieres og en analyse af den likviditetsmæssige påvirkning, den medfører.

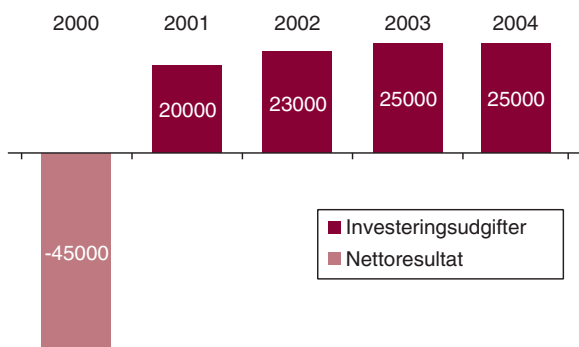
Der kan naturligvis også være andre forhold, der er relevante at inddrage i beslutningen, som f.eks. tidligere strategiske valg, konkurrencedygtighed, risikoprofil, soliditet, ressourcer og kompetencer samt afledte investeringsbehov der affødes af investeringen o.l.

3.12.3 Investeringskalkulen

Som grundlag for udarbejdelse af investeringskalkulen skal der udarbejdes en oversigt over dels de forventede udgifter/omkostninger der forventes i forbindelse med investeringen samt en angivelse af, hvornår de forfalder til betaling. Tilsvarende med de forventede indtægter der genereres, hvis der f.eks. er tale om en investering i øget produktionskapacitet eller lignende, samt de omkostninger der falder bort som følge af investeringen. Man taler i denne forbindelse om opstilling af en betalingsrække for investeringen.

Eksempel på opstilling af betalingsrække findes på næste side:

Investeringskalkule for nyt produktionsanlæg



Betalingsrækken indeholder på den ene side de forventede investeringsudgifter til produktionslinier, måleudstyr, buk-kemaskiner mv., og på den anden side investeringernes bidrag til forøgelse af virksomhedens forventede resultat før skat.

Som nævnt indledningsvis vælges tillige investeringshorisont samt kalkulationsrentefod, dvs. henholdsvis den tidsperiode kalkulationen skal dække, samt den rentefod/risikopræmie alle fremtidige indtægter og udgifter skal diskonteres med ved beregning af investeringens værdi for virksomheden.

3.12.3.1 Hvor god en investering er der tale om

Der skal efterfølgende opstilles fire forskellige metoder til vurdering af, hvor god investeringen er opgjort i økonomiske termer:

Investeringens nutidsværdi

Investeringens nutidsværdi udtrykker her-og-nu-værdien af alle fremtidige betalinger der opereres med, jf. den valgte investeringshorisont. I eksemplet ovenfor opereres med den anførte femårs-periode, selv om man regner med, at det pågældende produktionsanlæg er funktionsdygtigt langt ud over denne periode. Af forsigtighedshensyn har man valgt ikke at medtage yderligere forventet indtjening, måske set i forhold til risikoen for at anlægget er teknologisk forældet efter 2004.

Nutidsværdien beregnes på følgende måde:

$$\sum_{t=0}^n \frac{(I_t - U_t)}{(1+i)^t}$$

Hvor de forskellige symboler udtrykker:

I_t = Indtægter periode t

U_t = Udgifter periode t

t = Tid (typisk år)

n = Investeringshorisont

i = Kalkulationsrentefod.

Man taler om at tilbagediskontere alle fremtidige betalinger, således at man får et beløb at forholde sig til - nutidsværdien. Hvis nutidsværdien er positiv, er der tale om en gunstig investering, og hvis den er negativ, er der ikke tale om en gunstig investering. Jo større nutidsværdien er, desto mere gunstig en investering er der tale om, vel at mærke opgjort under de givne forudsætninger.

På de fleste finansregnere kan man i dag beregne nutidsværdien ved at indlægge de nævnte parametre i kalkulationsprogrammet.

Den interne rentefod

De fleste investorer vil i forbindelse med investeringsovervejelser spørge, hvor stort et afkast der kan forventes af investeringen. Dette kaldes den interne rentefod og beregningen heraf sker ligeledes ved brug af ovenstående formel. Den interne rentefod angiver den rentesats p.a., hvor nutidsværdien hverken er positiv eller negativ.

Tilbagebetalingstid

Tilbagebetalingstiden bruges som regel ved investeringsbeslutninger, hvor der er tale om store investeringer. Den udtrykker, hvor lang en tidsperiode der går, før disse startudgifter forventes at være tjent hjem igen. Mange virksomheder opererer med meget kontante krav til tilbagebetalingstiden ved deres investeringsbeslutninger.

Tilbagebetalingstiden opgøres normalt i måneder, hvorfor det vil kræve en lidt mere præcis tidsfastsættelse af indtægter og udgifter end anført i ovenstående eksempel at foretage en fornuftig beregning af tilbagebetalingstiden.

Hvis ikke betalingstidspunkterne kan fastlægges nærmere, kan forudsætningsvis regnes med en jævn fordeling af henholdsvis indtægter og udgifter over året.

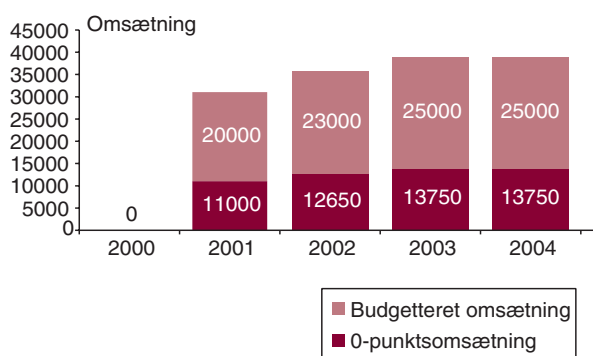
Nul-punktsomsætning

Endelig kan man i tilgift til en eller flere af ovenstående beregninger fastlægge sin 0-punktsomsætning, der udtrykker den minimumsomsætning, der skal til, for at investeringen ikke bliver tabsgivende. Den findes ved at fastholde omsætningsudviklingen og sænke omsætningsniveauet de enkelte år, lige netop så meget at nutidsværdien bliver nul.

Illustreret på ovenstående eksempel findes følgende resultater af investeringskalkulen:

- Investeringen er på DKK 45 mio.
- Investeringens nutidsværdi kan opgøres til ca. DKK 37 mio. med anvendelse af en kalkulationsrentefod på 5%.
- Den interne rentefod kan beregnes til ca. 35% p.a.
- Nutidsværdiberegningen omfatter perioden 2000-2004. Medregnes forventningerne til de efterfølgende år vil en endnu større økonomisk gevinst kunne påvises.

Budgetteret omsætning og 0-punktsomsætning



0-punktsberegningerne viser, ligesom nutidsværdi og intern rentefod, at der øjensynlig er tale om en endda særdeles gunstig investering, da selv bortfald af de største strategiske kunder ikke vil bringe efterspørgslen ned under 0-punktsomsætningen.

Udgifter og indtægter forudsættes i kalkulen jævnt fordelt over året.

3.12.4 Følsomhedsanalyse

Udover til selve investeringskalkulen kan det anbefales at udarbejde en følsomhedsanalyse. Denne analyse skal belyse beregningernes følsomhed overfor en ændret udvikling i de mest kritiske parametre, der ligger til grund for investeringskalkulen. Man kan faktisk tale om at "spille djævelens advokat" i sin følsomhedsanalyse.

Forhold, der typisk kunne indgå i følsomhedsanalysen, kunne være:

- Prisforudsætninger.
- Bortfald af strategiske kunder.
- Uforudsete udgifter/forøgede udgifter.
- Øgede kvalitetsomkostninger.
- Forsinkelser og produktionsstop.

Følsomhedsanalysen er en beregning af de økonomiske konsekvenser for investeringen ved at ændre på de kritiske forudsætninger en ad gangen.

I eksemplet viser denne analyse følgende resultater:

A. Prisfølsomhed

En reduktion af alle priser med 10% i forhold til de kalkulerede priser giver en reduktion i resultatet før skat på ca. 20%:

- Nutidsværdi: DKK 16 mio.
- Intern rentefod 23% p.a.

B. Omkostningsfølsomhed

En forøgelse af variable omkostninger, gager og kapacitetsomkostninger med 10% i.f.t. de kalkulerede satser påvirker resultatet før skat med 12-13%:

- Nutidsværdi DKK 18 mio.
- Intern rentefod 27% p.a.

C. Kvalitetsomkostninger

Hvis kvalitetsomkostningerne stiger med 5%-point i stedet for at falde, vil det reducere resultatet før skat med 7,5-9%:

- Nutidsværdi DKK 19 mio.
- Intern rentefod 30% p.a.

Omsætningsfølsomheden er illustreret ved beregning af 0-punktsomsætningen. Følsomhedsanalysen viser, at investeringskalkulens resultater er temmelig robuste overfor ændringer i de pris- og omkostningsmæssige forudsætninger der opereres med. Størst følsomhed er der overfor ændringer i priserne, men det betyder også omvendt, at hvis prisreduktionen bliver mindre end de 15%, 10%, 7% og 5%, der er forudsat i årene 2000-2004, så vil virksomheden kunne få en betragtelig ekstragevinst i forhold til det budgetterede.

3.12.5 Mulige finansieringskilder

I det følgende skal kort nævnes nogle af de muligheder for finansiering, der under normale omstændigheder skal overvejes i forbindelse med virksomhedens investeringsbeslutninger.

Endvidere er der henvisning til nogle af de institutioner, der yder økonomisk støtte og rådgivning til forskellige former for projekter.

Virksomheden står i forbindelse med investeringsovervejelser overfor et valg vedrørende finansieringsform. Finansieringen er oftest en integreret del af investeringsbeslutningen. Velkonsoliderede virksomheder kan vælge egenfinansiering, mens mindre velkonsoliderede virksomheder eller virksomheder, der står overfor større investeringsbeslutninger, må lånefinansiere.

Her er lånets løbetid en væsentlig parameter, som også långiver må forventes at sætte fokus på. Generelt må det anbefales, at lånet ikke strækker sig ud over investeringens forventede økonomiske, tekniske og teknologiske levetid.

Lånemarkedet er præget af mange forskellige aktører. Ud over penge- og realkreditinstitutterne kan nævnes:

- Branchespecifikke finansieringsselskaber.
- Institutionelle investorer.
- Ventureselskaber.
- Vækstfonden.
- Private Equity Selskaber.
- Business Angels.

For en nøjere gennemgang af de forskellige finansieringsformer henvises til de professionelle rådgivere i pengeinstitutter og rådgivningsvirksomheder.

For iværksættere, der søger økonomisk støtte til produktudvikling eller vækstvirksomheder, der søger risikovillig kapital, findes der forskellige garanti- og puljeordninger, hvor der kan søges midler. Nærmere information om mulighederne kan bl.a. søges hos:

3.12.5.1 Erhvervsfremme Styrelsen

Erhvervsfremme Styrelsen har etableret en række tilskuds-, garanti og låneordninger til følgende formål:

- Start af virksomhed/Iværksættere.
- Forskning og innovation.
- Eksportudvikling for mindre virksomheder.
- Regional erhvervsudvikling.

Der foruden udgiver Erhvervsfremme Styrelsen en finansieringsguide.

3.12.5.2 Miljøstyrelsen

Miljøstyrelsen har etableret en række netværkssamarbejder og udarbejdet programmer for livscyklusvurderinger (LCA). Endvidere ydes tilskud til udviklingsprojekter under Miljøkompetenceordningen.

3.12.5.3 Vækstfonden

Der i sin formålsparagraf skriver, at de ”Finansierer perspektivrig og risikobetonet virksomhedsudvikling i små og mellemstore virksomheder”.

Hvad enten der er tale om en mindre eller større virksomhed, anbefales det, at der udarbejdes et investeringsbudget.

Når finansieringsformen kendes for de konkrete investeringer, kan de økonomiske konsekvenser indarbejdes i henholdsvis drifts- og likviditetsbudgettet, så man sikrer sig, at der ikke opstår en situation, hvor likviditeten eller soliditeten er utilstrækkelig.

3.13 Regnskabsaflæggelse for virksomheden

Virksomheder, der drives i selskabsform, skal årligt aflægge en årsrapport. Virksomheder, der drives som personlig virksomhed, skal i de fleste tilfælde udarbejde en årsrapport. Dette kan undlades, hvis årsrapporten ikke anvendes overfor tredjemand.

3.13.1 Årsregnskabsloven (vedtaget maj 2001)

Med virkning for de regnskabsår der begynder senere end 1. januar 2002, er alle erhvervsdrivende virksomheder omfattet af den nye årsregnskabslov, som Folketinget vedtog i maj 2001. Denne håndbog vil omfatte en gennemgang af reglerne i den nye årsregnskabslov, med fokus på hvilke ændringer der er i forhold til de tidligere regler.

3.13.1.1 Indplacering af virksomhederne i regnskabsklasser (”byggeklodsmodellen”)

Kravene til virksomhedernes regnskabsaflæggelse afhænger af, hvorledes virksomheden indplaceres i de 4 regnskabsklasser, som er omfattet af årsregnskabsloven, den såkaldte ”byggeklodsmodel”.

Hvor virksomheden skal indplaceres er illustreret på næste side.

Klasse	Regnskabskrav	Virksomhedstyper	Størrelseskrav
D	Supplerende krav til børsnoterede og statslige A/S'er	Børsnoterede og statslige aktieselskaber	Ingen
C	Supplerende krav til mellemstore og store selskaber	Alle øvrige virksomheder end klasse A og B, og som ikke er børsnoterede eller er statslige aktieselskaber	Balancesum > 20 mio. Nettoomsætning > 40 mio. Antal ansatte > 50
B	Supplerende krav til små selskaber mv.	A/S, ApS, P/S og erhvervsdrivende fonde, samt øvrige virksomheder, der er omfattet af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder.	Balancesum ≤ 20 mio. Nettoomsætning ≤ 40 mio. Antal ansatte ≤ 50
A	Grundlæggende forudsætninger for aflæggelse af driftsøkonomiske årsregnskaber	Virksomheder med personligt ansvar, uanset størrelse samt virksomheder der er omfattet af lov om visse erhvervsdrivende virksomheder, der opfylder størrelseskravet for klasse A.	Balancesum ≤ 4 mio. Nettoomsætning ≤ 10 mio. Antal ansatte ≤ 10

Byggeklodsmodellen

Omfattes virksomheden af regnskabsklasse B, skal reglerne i klasse B og A følges. Omfattes den af klasse C, skal reglerne i klasse C, B og A følges osv. Lovens afsnit I omhandler de generelle forhold, herunder retvisende billede, som alle virksomheder er omfattet af. Skift af regnskabsklasse sker, når virksomheden i to på hinanden følgende år har overskredet to af størrelsesgrænserne.

Enhver virksomhed placeres i én af regnskabsklasserne efter størrelse og juridisk form og skal følge de bestemmelser, der gælder for denne og underliggende regnskabsklasser. En virksomhed kan til enhver tid "kigge opad" i modellen og tilvælge reglerne i en overliggende regnskabsklasse, hvis det sker på et systematisk og konsekvent grundlag. Det betyder f.eks., at en virksomhed i klasse B frivilligt kan tilvælge skærpede regler i klasse C eller D. I denne håndbog behandles kun klasse A og B. For en gennemgang af reglerne for klasse C og D henviser vi til Regnskabshåndbogen, som PricewaterhouseCoopers udgiver en gang årligt.

3.13.1.2 Grundlæggende krav for udarbejdelse af årsrapporten

Indregning og måling af aktiver, forpligtelser, indtægter og omkostninger skal ske systematisk og konsekvent i overensstemmelse med almindeligt anerkendte retningslinjer under hensyntagen til virksomhedens art og omfang. Virk-

somheden skal overholde følgende grundlæggende forudsætninger:

1. Årsrapporten skal udarbejdes på en klar og overskuelig måde (klarhed).
2. Der skal tages hensyn til de reelle forhold frem for formaliteter uden reelt indhold (substans).
3. Alle relevante forhold skal indgå i årsrapporten, medmindre de er ubetydelige (væsentlighed). Anses flere ubetydelige forhold tilsammen for at være betydelige, skal de dog indgå.
4. Driften af en aktivitet formodes at fortsætte (going concern), medmindre den ikke skal eller ikke antages at kunne fortsætte. Afvikles en aktivitet, skal klassifikation og opstilling samt indregning og måling tilpasses med denne afvikling.
5. Enhver værdiændring skal vises, uanset indvirkningen på egenkapital og resultatopgørelse (neutralitet).

6. Transaktioner, begivenheder og værdiændringer skal indregnes, når de indtræffer, uanset tidspunktet for betaling (periodisering).
7. Indregningsmetoder og målegrundlag skal anvendes ensartet på samme kategori af forhold (konsistens).
8. Hver transaktion, begivenhed og værdiændring skal indregnes og måles hver for sig, ligesom de enkelte forhold ikke må modregnes med hinanden (bruttoværdi).
9. Primobalancen for regnskabsåret skal svare til ultimo-balancen for det foregående regnskabsår (formel kontinuitet).
10. Reel kontinuitet (uændret indregningsmetoder mv.)

Årsrapporten skal indeholde følgende noter og oplysninger:

- Indregningsmetoder og målegrundlag (anvendt regnskabspraksis).
- Bevægelser på egenkapitalen (egenkapitalopgørelse).
- Eventualforpligtelser.
- Pantsætninger og anden sikkerhed i aktiver.
- Hvor meget, der er uddelt eller udloddet til ejere eller andre virksomhedsdeltagere.
- Hvorvidt uddelinger eller udlodninger er sket kontant eller på anden måde.
- Hvorledes underskud er dækket.

Udover ovenstående notekrav skal årsrapporten suppleres med noter, hvis det er nødvendigt af hensyn til regnskabsbrugers forståelse af årsrapporten. Sådanne noter kan eksempelvis være væsentlige og usædvanlige dispositioner i løbet af året, væsentlig usikkerhed om bestemte poster og væsentlige transaktioner med nærtstående til virksomhedens ejer. Der er tale om en konkret vurdering af behovet.

3.13.1.3 Eksempler på årsrapporter

Som tillæg til denne håndbog har PricewaterhouseCoopers udarbejdet eksempelregnskaber for:

- Personligt drevet virksomhed (aflagt efter årsregnskabslovens klasse A).
- Selskab (aflagt efter årsregnskabslovens klasse B).

Se endvidere på vor hjemmeside www.pwc.dk.

3.13.2 Personligt drevne virksomheder

Regnskabsklasse A omfatter personligt ejede virksomheder, f.eks. enkeltmandsvirksomheder, interessentskaber med personer som interessenter og kommanditselskaber med personer som komplementarer. Reglerne om aflæggelse af årsrapport er beskeden i forhold til de mere detaljerede regler for regnskabsklasse B, C og D.

3.13.2.1 Årsrapporter der anvendes over for omverdenen skal følge klasse A kravene

Aflæggelse af årsrapport for virksomheder i klasse A er frivillig, hvis virksomheden ikke benytter årsrapporten overfor omverdenen. Benytter virksomheden imidlertid sin årsrapport overfor omverdenen, f.eks. pengeinstituttet, skal årsregnskabslovens krav følges, hvorfor frivilligheden i praksis er begrænset. Da kravene er meget begrænsede, og i vidt omfang er udtryk for god praksis på området, vil de ofte ikke blive opfattet som den store byrde.

Benyttes årsrapporten over for omverdenen, skal denne bestå af:

- Resultatopgørelse.
- Balance.
- Noter, herunder redegørelse for anvendt regnskabspraksis.
- Opgørelse over bevægelserne i egenkapitalen.
- Ledelsespåtegning.

Hvis en statsautoriseret eller registreret revisor har afgivet en revisionspåtegning eller anden erklæring på årsrapporten, indgår denne i årsrapporten. Der er ikke pligt til at revidere årsrapporten og dermed vælge en statsautoriseret eller registreret revisor, hvis virksomheden er placeret i klasse A.

Årsrapporten for personlige virksomheder skal ikke indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

3.13.2.2 Formkrav

Af balancen for virksomheder omfattet af regnskabsklasse A skal fremgå følgende af årsregnskabslovens hovedposter, såfremt de er relevante for den pågældende virksomhed:

Formkrav til balancen - klasse A	
<p>Aktiver</p> <p>Anlægsaktiver</p> <p>I Immaterielle anlægsaktiver</p> <p>II Materielle anlægsaktiver</p> <p>III Finansielle anlægsaktiver</p> <p>Omsætningsaktiver</p> <p>I Varebeholdninger</p> <p>II Tilgodehavender</p> <p>III Værdipapirer og kapitalandele</p> <p>IV Likvide beholdninger</p>	<p>Passiver</p> <p>Egenkapital</p> <p>I Virksomhedskapital</p> <p>II Overkurs ved emission</p> <p>III Reserve for opskrivninger</p> <p>IV Andre Reserver</p> <p>V Overført overskud eller underskud</p> <p>Hensatte forpligtelser</p> <p>Gældsforpligtelser (kort- og langfristet)</p>

Posterne i resultatopgørelsen skal klassificeres efter virksomhedens art og aktiviteternes omfang. I praksis vil virksomhederne i klasse A nok vælge en opstilling svarende til en sædvanlig arts- eller funktionsopdelte resultatopgørelse. Anvendelse af arts- eller funktionsopdelte resultatopgørelse er et krav for klasse B-virksomheder.

En virksomhed, der ejes personligt af en enkelt indehaver eller af ægtefæller i fællesskab, og hvor indehaveren henholdsvis ægtefællerne ejer aktiver, forpligtelser, eventuelforpligtelser eller pantsætninger, som ikke vedrører de erhvervsdrivende aktiviteter, skal endvidere særskilt oplyse i årsrapporten

- om den undlader at indregne de pågældende aktiver og forpligtelser,
- om den undlader at oplyse om de pågældende eventuelforpligtelser,
- om den undlader at oplyse om de pågældende pantsætninger, og
- hvorledes, der er taget hensyn til indehaverens og ægtefællens indbyrdes formueforhold.

Der er ikke krav om, at der skal oplyses, f.eks. karakteren eller værdien af private aktiver som beboelsesejendomme, båd, biler mv. Disse skal heller ikke indregnes som en del af virksomhedens balance eller resultatopgørelse.

3.13.2.3 Skift fra regnskabsklasse A til B

Omdannes virksomheden senere til et aktie- eller anpartselskab eller overgår virksomheden på anden måde til regnskabsklasse B, gælder en række overgangsregler. Det skyldes, at de grundlæggende regler i regnskabsklasse B kræver, at regnskabspraksis skal tilpasses med tilbagevirkende kraft. En sådan tilpasning kan være vanskelig at foretage.

Overgangsreglerne er følgende:

- Ved indregning af aktiver, der efter reglerne i regnskabsklasse A ikke skulle indregnes eller skulle indregnes til et andet målegrundlag end i regnskabsklasse B, kan aktivets værdi på det forrige års balancedag anses som indgangsværdi. Forrige års indregningsmetode og målegrundlag for aktivet skal oplyses i noterne.
- For de poster i årsregnskabet, som påvirkes af ændringer i indregningsmetoder og målegrundlag, kan sammenligningstal for perioder, der ligger før regnskabsåret, opgøres efter de hidtil anvendte metoder.

Dette indebærer, at virksomheden næppe vil opleve de store opstartsvanskeligheder, når man frivilligt eller tvunget flytter op i regnskabsklasse B.

Det skal som en del af anvendt regnskabspraksis oplyses, i hvilket omfang og hvorledes virksomheden har benyttet sig af overgangsreglerne.

Overgangsreglerne kan ikke benyttes på tidspunktet for implementeringen af loven. Her skal virksomheden i stedet benytte stort set tilsvarende, lempelige ikrafttrædelsesregler, jf. afsnit 3.13.4.2.

3.13.2.4 Årsregnskab for indehaveren af en personligt drevet virksomhed

Indehaveren af en personligt drevet virksomhed skal, enten som en integreret del af virksomhedsregnskabet eller som tillæg til dette, udarbejde et regnskab over den del af formuen, som ikke indgår i virksomhedsregnskabet. Formuen skal specificeres på de væsentligste aktiver og gældsposter. Herudover skal indehaveren udarbejde en opgørelse over bevægelserne mellem formue primo og ultimo.

Der findes ingen særlige regler om værdiansættelse af posterne i den personlige formueopgørelse. Opgørelsen bør udvise et retvisende billede af den samlede økonomi for virksomhedsejeren og eventuelt også dennes ægtefælle.

Følgende poster indgår eksempelvis i den personlige formueopgørelse:

- Indestående i virksomheden.
- Privat ejerbolig med tilhørende realkreditgæld.
- Privat personbil med tilhørende gæld.
- Værdipapirer, indeståender i og gæld til pengeinstitutter.
- Andre tilgodehavender og anden gæld.
- Udskudt skat.

Følgende poster indgår eksempelvis ikke i den personlige formueopgørelse:

- Privat indbo.
- Indestående på pensionskonti og værdi af pensionsordninger.

Ovenstående gælder tillige for interessenter i interessentskaber og for hovedaktionærer i selskaber.

3.13.3 Regnskabsaflæggelse for et selskab

De efterfølgende afsnit 3.13.3.1-3.13.4.2 omhandler i realiteten alene regnskabsklasse B. I midlertid vil en række af ændringerne kunne anvendes som inspiration for virksomheder i regnskabsklasse A.

3.13.3.1 Et retvisende billede skal gælde for hele årsrapporten

Det kræves fremover, at hele årsrapporten skal give et retvisende billede. Ved årsrapporten forstås:

- Resultatopgørelse.
- Balance.
- Noter, herunder redegørelse for anvendt regnskabspraksis.
- Ledelsesberetning.
- Ledelsespåtegning.
- Eventuelle supplerende beretninger, som virksomheden frivilligt afgiver i tilknytning til de finansielle opgørelser.

De supplerende beretninger om f.eks. miljø, viden, arbejdsmiljø og etik, der frivilligt gives i tilknytning til det finansielle årsregnskab, indgår fremover som elementer i det retvisende billede. Det markeres dog, at det retvisende billede af supplerende beretninger skal gives ”inden for rammerne af almindeligt anerkendte retningslinier for sådanne beretninger”. De supplerende beretninger skal ikke revideres.

Ledelsens underskrift på årsrapporten skal gives i tilknytning til en ledelsespåtegning, der anses som en selvstændig del af årsrapporten. I denne skal ledelsen erklære, hvorvidt årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens krav, og hvorvidt årsrapporten giver et retvisende billede af virksomhedens aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultatet. Er der udarbejdet supplerende beretninger, skal det erklæres, hvorvidt disse beretninger giver et retvisende billede inden for rammerne af almindeligt anerkendte retningslinier for sådanne beretninger. Kravet om en ledelsespåtegning kan ses som en præcisering og tydeliggørelse af ledelsens ansvar for regnskabsaflæggelsen.

Årsrapporten skal revideres af en statsautoriseret eller registreret revisor, og revisionspåtegningen indgår som en del af årsrapporten.

3.13.3.2 Reglerne om indregning og værdimåling af forhold i balancen og resultatopgørelsen

Årsregnskabsloven indeholder en lang række ændringer i de eksisterende regler om indregning og måling, dvs. om opgørelse af værdien af aktiver og forpligtelser. Ændringerne peger alle i retning af mere værdibaseret regnskabsaflæggelse - en tendens, der også ses internationalt. Værdibaseret regnskabsaflæggelse betyder kort sagt, at virksomhedens reelle værdier i højere grad skal indarbejdes i balancen frem for alene at basere sig på historiske kostpriser. Resultatopgørelsen får principielt til formål at specificere, hvorfra periodens værdiændringer stammer.

Lovens større fokus på værdibaserede regnskaber indebærer, at virksomheden fremover - i et begrænset omfang for Klasse B - vil blive påvirket af ændringer i markedsværdierne på de aktiver og forpligtelser, der benyttes i virksomheden.

Balancen

De væsentligste nyheder i reglerne om indregning og måling i balancen for virksomhederne i klasse B vil i praksis være:

- Finansielt leasede aktiver skal som noget nyt indregnes i balancen og behandles som tilsvarende ejede anlægsaktiver. Den modsvarende leasingydelse skal indregnes som en gældsforpligtelse.
- Udskudt skat skal indregnes som en hensat forpligtelse. Udskudte skatteaktiver skal indregnes under aktiverne i det omfang det forventes, at aktivet kan udnyttes.
- Finansielle aktiver og finansielle forpligtelser, som virksomheden har til hensigt at indfri før udløb eller videre-sælge med henblik på at opnå indtægter, skal på balancen dagen opgøres til dagsværdi. Dette kan eksempelvis få følgende konsekvenser:

- Børsnoterede værdipapirer skal opgøres til kursværdi.
- Unoterede værdipapirer skal opgøres til en beregnet værdi, der giver en tilnærmet værdi af salgsværdien, f.eks. med udgangspunkt i indre værdi.
- Øvrige finansielle aktiver og finansielle forpligtelser, herunder realkreditlån skal måles til amortiseret kostpris (begrebet er beskrevet i afsnit 3.13.3.3).

For en systematisk gennemgang af reglerne om indregning og måling post for post henvises til bilag 2.

Herudover er der en række mindre tilpasninger og præciseringer af nuværende regler. De mange ændringer i reglerne om indregning og værdimåling medfører en stor praktisk opgave med at foretage de nødvendige tilpasninger i såvel regnskabet som i registreringssystemerne, hvorfor man i god tid bør overveje konsekvenserne af den nye årsregnskabslov.

Resultatopgørelsen

Værdiændringer på aktiver og forpligtelser skal som hovedregel indgå i resultatopgørelsen. Undtaget herfra er f.eks. følgende forhold, der i stedet indregnes direkte på egenkapitalen:

- Opskrivning af materielle anlægsaktiver, omsætningsaktiver og tilbageførsler af disse opskrivninger.
- Ændring af regnskabspraksis og regnskabsaflæggelsesvaluta.
- Rettelser af fundamentale fejl.
- Ledelsens forslag til udbytte.
- Kapitalforhøjelser og -nedsættelser.

Værdiændringer, der stammer fra finansielle aktiver og forpligtelser, som løbende reguleres til dagsværdier eller amortiseret kostpris, skal indgå i resultatopgørelsen. Det samme gælder værdiændringer på kapitalandele, der opgøres til indre værdi.

3.13.3.3 Dagsværdisystemet

Finansielle aktiver, der ikke påtænkes beholdt til udløb, og finansielle forpligtelser, som virksomheden har til hensigt at indfri eller videresælge med henblik på at opnå indtægter, skal opgøres til dagsværdi. Dette gælder dog ikke egne kapitalandele samt kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder.

Herudover gives der mulighed for at foretage opskrivning af materielle anlægsaktiver til dagsværdi. I forbindelse med overtagelse af virksomheder stilles der som udgangspunkt også krav om omvurdering af de overtagne identificerbare aktiver og forpligtelser til dagsværdi.

Dagsværdibegrebet er således gennemgående i hele loven. Begrebet er defineret således:

”Dagsværdien er det beløb, hvormed et aktiv kan udveksles eller en forpligtelse kan udlignes ved transaktioner mellem af hinanden uafhængige parter.”

Kravet om dagsværdi kan opfattes som et ideelt mål om at finde den ”rigtige” værdi af aktivet eller forpligtelsen. I de situationer, hvor aktivet eller forpligtelsen handles på et velfungerende marked, kræver loven, at dagsværdien udtrykkes ved den salgsværdi, der kan konstateres på markedet. I andre tilfælde, hvor der ikke er et velfungerende marked for aktivet eller forpligtelsen, findes dagsværdien ud fra markedets salgsværdier på aktivets eller forpligtelsens enkelte bestanddele, hvis der eksisterer et velfungerende marked for bestanddelene. Eksisterer der heller ikke et velfungerende marked for disse bestanddele, skal dagsværdien så vidt muligt opgøres til en tilnærmet salgsværdi ved hjælp af den for aktivet eller forpligtelsen relevante kapitalværdi, hvis denne kan beregnes ved hjælp af veldokumenterede værdiansættelsesmodeller og -teknikker.

Såfremt en pålidelig dagsværdi for aktivet eller forpligtelsen ikke kan findes, ”falder man tilbage” på hovedreglen, dvs. aktivets eller forpligtelsens kostpris. For finansielle aktiver og forpligtelser vil der dog stort set altid kunne opgøres en pålidelig dagsværdi.

Et andet udtryk, som er helt nyt i forhold til den tidligere årsregnskabslov, er ”amortiseret kostpris”. Amortiseret kostpris skal benyttes til løbende at opgøre følgende aktiver og forpligtelser:

- Finansielle forpligtelser, der ikke indgår i en handelsbeholdning og ikke er et afledt finansielt instrument.
- Finansielle aktiver, der holdes til udløb, samt tilgodehavender, der vedrører virksomhedens egne aktiviteter, og som ikke indgår i en handelsbeholdning.

I praksis vil reglerne få betydning for opgørelsen af aktiver og gældsforpligtelser som f.eks. obligationer, uforrentede langfristede tilgodehavender og fastforrentede pantebreve. Kendetegnende er dog som nævnt, at aktiverne eller forpligtelserne skal beholdes til udløb, hvorfor f.eks. aktier principielt ikke kan opgøres til amortiseret kostpris, men derimod til dagsværdi. Første gang et aktiv eller en forpligtelse indregnes sker dette altid til kostprisen.

Eksempler:

- For et lån gøres dette ved at fordele kurstab og låneomkostninger over lånets løbetid. Dette indebærer bl.a., at

et kurstab og låneomkostninger løbende over lånets løbetid omkostningsføres som en finansiel post i resultatopgørelsen. Den til enhver tid bogførte restgæld svarer til den nominelle restgæld ÷ de kurstab og omkostninger, som endnu ikke er omkostningsført.

- Obligationer, der ejes til udløb skal på købstidspunktet, indregnes til kostprisen. Herefter indregnes obligationerne løbende til kostprisen med fradrag eller tillæg af en andel af den kursgevinst eller det kurstab, som realiseres ved udløb. Den fremtidige gevinst eller det fremtidige tab resultatføres herved løbende over ejerperioden.

Aktiver og forpligtelser, der opgøres til amortiseret kostpris, er således påvirket af ændringer i renteniveauet.

3.13.3.4 Oplysningskrav - ledelsesberetning og noter

Oplysninger om enkeltposter i balance og resultatopgørelse skal gives i noterne, mens ledelsesberetningen fremover skal beskrive forhold af betydning for hele virksomheden. Oplysninger om anvendt regnskabspraksis kræves præsenteret i et særskilt afsnit.

Ledelsesberetning

Som noget nyt skal virksomheder i regnskabsklasse B udarbejde en ledelsesberetning. Denne pligt blev ellers helt afskaffet i 1996, men er nu genindført. Kravene til indholdet i ledelsesberetningen er:

1. Beskrivelse af virksomhedens hovedaktiviteter.
2. Redegørelse for udviklingen i virksomhedens aktiviteter og økonomiske forhold.
3. Beskrivelse af eventuel usikkerhed ved indregning eller måling, så vidt muligt med angivelse af beløb.
4. Beskrivelse af usædvanlige forhold, der kan have påvirket indregningen eller målingen, så vidt muligt med angivelse af beløb.
5. Omtale af betydningsfulde hændelser, som er indtruffet efter regnskabsårets afslutning.

Virksomheden kan undlade oplysningerne i ledelsesberetningen, hvis de ikke er relevante for virksomheden. Har virksomheden f.eks. ingen særlig usikkerhed vedrørende indregning og måling, udelades oplysningerne blot. Der skal ikke skrives, at oplysningen ikke er relevant.

Som tidligere nævnt kan virksomhederne frit vælge at følge alle eller nogle af reglerne for regnskabsklasse C. Det vil ofte være hensigtsmæssigt, at ledelsesberetningen indeholder en beskrivelse af virksomhedens forventede udvikling som kræves af virksomhederne i klasse C.

Vælger en virksomhed at omtale den forventede udvikling skal dette gøres konsekvent fremover. Der bør være konti-

nuitet i omtalen af den forventede udvikling - herunder bør der ske opfølgning på de tidligere udmeldte forventninger.

Noteoplysninger

Den væsentligste nyhed for virksomheder i klasse B i kravene til noteoplysninger er, at der skal oplyses om forholdet til nærtstående parter, herunder om gennemførte transaktioner med nærtstående parter.

For en oversigt over de nye krav til noteoplysninger henvises til bilag 2.

3.13.3.5 Supplerende beretninger

Virksomheden kan frivilligt udarbejde supplerende beretninger om virksomhedens miljøforhold, håndtering af viden, social ansvarlighed mv. Supplerende beretninger skal placeres særskilt i årsrapporten efter de lovpligtige bestanddele.

Der stilles ikke krav om, at supplerende beretninger skal revideres. Revisionspåtegningen omfatter som udgangspunkt ikke supplerende beretninger. Såfremt virksomhedens ledelse ønsker det, kan supplerende beretninger påtegnes af revisor. I så fald vil det typisk ske i en særskilt erklæring.

De kvalitetskrav, der er gældende for den lovpligtige del af årsrapporten, er analogt gældende den supplerende beretning, herunder er omfattet de grundlæggende forudsætninger, oplysning om anvendte måle- og opgørelsesmetoder samt kriterie om et retvisende billede. Den lovpligtige ledelsespåtegning omfatter også den supplerende beretning.

En rammestruktur for en supplerende beretning kan illustreres som følgende disposition, der er målrettet en miljøberetning, men kan anvendes analogt på alle typer af supplerende beretninger:

1. Indledende basisinformationer:

- Den påtænkte målgruppe.
- Identifikation af den rapporterende enhed (i forhold til de lovpligtige bestanddele af årsrapporten).
- Identifikation af væsentlige miljøpåvirkninger og disses miljøeffekter, herunder begrundelse for valg deraf, hvilke aktiviteter, processer og/eller produkter, som de er relateret til samt ejerskabet for disse aktiviteter.
- Identifikation af væsentlige miljøgodkendelser, tilladelser, information om udløbsterminer, genforhandlingsvilkår m.m.

2. Ledelsespåtegning

- Ledelsens udtalelse om, hvilket formål den supplerende beretning er tillagt.

- Ledelsens erklæring om, at beretningen er retvisende og relevant under hensyntagen til dens formål og påtænkte målgruppe.

3. Ledelsesbeslutninger:

- Gengivelse af miljøpolitik, indhold i tilsluttede chartres, aftaler m.m.
- Virksomhedens målsætninger og gengivelse af konkrete mål for regnskabsåret.

4. Beskrivelse af anvendte miljøledelses- og registreringssystemer

5. Beskrivelse af regnskabspraksis, herunder måle- og anvendte opgørelsesmetoder

6. Resultat for året, der gik:

- Status for overholdelse af love samt foranstaltninger under tilvejebringelse for opfyldelse heraf.
- Status for forankring af ledelsesbeslutningerne i virksomheden opdelt i selskaber, som virksomheden har bestemmende indflydelse på.
- Hoved/Nøgleindikator oversigt, Målopfyldeelse pr. mål relevant for den påtænkte målgruppe med tilhørende begrundelse for afvigelser, Input/output opgørelse for regnskabsåret for relevante typer af forbrug og emissioner med tilhørende noteapparat med uddybning af udvikling.

7. Noter

8. Revisorerklæring

- Efter særskilt aftale mellem ledelsen og revisor.

3.13.4 Offentliggørelse af årsrapporter og lovens ikrafttræden

3.13.4.1 Skærpelse af indsendelsesfristerne til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Indsendelsesreglerne er skærpet i den nye årsregnskabslov. Fremover skal selskaber i klasse B og C indsende årsrapporten til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen senest 5 måneder efter regnskabsårets udløb. Samtidig skal årsrapporten indsendes uden ugrundet ophold efter generalforsamlingens godkendelse. Præcist hvor lang tid, uden ugrundet ophold omfatter, er endnu ikke klart, men det er formodentligt kun nogle få dage.

For virksomheder, som er underkastet Lov om Grønne Regnskaber skal disse indsendes samtidigt med den finansielle årsrapport.

3.13.4.2 Hvornår træder loven i kraft, og hvilke overgangsregler er der

Den nye årsregnskabslov træder i kraft den 1. januar 2002 med virkning for regnskabsår, der begynder på denne dato eller senere. Såfremt virksomhedens regnskabsår omkring denne dato ikke løber 12 måneder, f.eks. for nystartede virksomheder, gælder dog særlige regler som i givet fald skal iagttages.

Samtidig indeholder loven en række overgangsregler, som skal imødekomme nogle af de praktiske vanskeligheder, som virksomhederne kan have ved implementeringen af loven. Bl.a. kan virksomheder i regnskabsklasse B for de poster i årsregnskabet, som påvirkes af ændringer i indregningsmetoder og målegrundlag undlade at tilpasse sammenligningstal for regnskabsperioder, der ligger før regnskabsåret.

Det er tilladt at anvende lovens regler før 1. januar 2002, hvis det sker systematisk og konsekvent, og samtidig således at det giver et retvisende billede på mindst samme niveau som efter den nuværende. Regler om dagsværdier og amortiseret kostpris for finansielle aktiver og forpligtelser kan dog ikke anvendes, før disse er sat i kraft af erhvervsministeren.

Den mest hensigtsmæssige implementering af det nye regelsæt opnås i de virksomheder, der tidligt danner sig et overblik over de forventede ændringer. Derved kan ændringsprocessen ske trinvist, samtidig med at der trinvist gennemføres de nødvendige tilpasninger i registreringssystemerne. En planlagt og vel tilrettelagt ændringsproces i samarbejde med virksomhedens normale rådgivere vil indebære, at mange fejl undgås.

3.14 Beskatning af virksomhedens indkomst

3.14.1 Indkomstopgørelsen generelt

Skattelovgivningens regler om indkomstopgørelsen bygger på et nettoindkomstprincip. Nettoindkomsten beregnes på grundlag af bruttoindkomsten, der fratrækkes de udgifter, der er afholdt for at erhverve indkomsten.

Nogle erhvervsmæssige udgifter fordeles over en årrække i form af afskrivninger.

Overføres dette på en virksomheds forhold, opgøres en virksomheds skattepligtige resultat som virksomhedens skattepligtige indtægter med fradrag af virksomhedens fradragberettigede udgifter inkl. afskrivninger.

Er der tale om en personligt ejet virksomhed, vil virksomhedens resultat indgå i personens indkomstopgørelse sammen med personens øvrige skattepligtige indtægter og udgifter.

Virksomhedens skattepligtige resultat opgøres med udgangspunkt i det regnskabsmæssige resultat. Der korrigeres herefter for, at indtægter og udgifter behandles forskelligt regnskabsmæssigt og skattemæssigt.

Opgørelsen af virksomhedens skattepligtige resultat afviger derfor på en række punkter fra opgørelsen af virksomhedens regnskabsmæssige resultat.

Dette skyldes først og fremmest, at opgørelsen af henholdsvis det regnskabsmæssige og det skattemæssige resultat har vidt forskellig baggrund og formål.

I regnskabet medtages oftest kun realiserede indtægter og fortjenester, mens der omvendt tages hensyn til alle forudseelige risici og eventuelle tab, som vedrører det pågældende regnskabsår.

Skattemæssigt behandles indtægter efter retserhvervelsesprincippet. Dette betyder, at alle indtægter skal medregnes ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst, når virksomheden kan siges at have erhvervet endelig ret til indkomsten.

Omvendt kan omkostninger, der er fradragsberettigede, normalt først fradrages, når der foreligger en retlig forpligtelse til at afholde udgiften, eller når et eventuelt tab er endeligt konstateret.

Disse fundamentale forskelle medfører, at eksempelvis en hensættelse til tab på debitorer, som i et givet regnskabsår ud fra regnskabsmæssige overvejelser anses for absolut påkrævet, måske først er skattemæssigt fradragsberettiget i et senere år, nemlig når tabet er endeligt konstateret.

I det efterfølgende gennemgås den skattemæssige behandling på områder, der typisk er relevante for virksomheder, herunder såvel selskaber som personligt ejede virksomheder.

3.14.2 Indtægter og fradragsberettigede udgifter

3.14.2.1 Indtægter

Som udgangspunkt vil alle virksomhedens indtægter være skattepligtige. Indtægterne beskattes dog forskelligt alt ef-

ter, hvor indtægten stammer fra. Lovgivningen fastlægger, hvordan den enkelte indtægt skal beskattes.

3.14.2.2 Fradragsberettigede udgifter

Fradragsretten for forskellige typer udgifter fremgår af lovgivningen, ligesom det både i lovgivning og administrativ praksis er fastlagt, hvilke udgifter der ikke kan fradrages eller kun kan fradrages med en del af udgiften.

Driftsomkostninger

I skattelovgivningen er driftsomkostninger defineret som de udgifter, der "i årets løb er anvendt til at erhverve, sikre og vedligeholde indkomsten."

Dette betyder, at der skal være en forretningsmæssig begrundelse for at afholde udgiften. Visse udgifter er så almindelige, at der ikke vil blive sat spørgsmålstegn ved fradragsretten. Det gælder eksempelvis lønudgifter.

Omvendt er der flere udgifter, som ikke umiddelbart har en direkte forretningsmæssig sammenhæng. Om der er fradrag for disse udgifter afgøres primært ud fra ligningslovens bestemmelser eller retspraksis.

Udover den "forretningsmæssige sammenhæng" er det endvidere en forudsætning for fradrag, at udgiften på den ene side ikke er en privatudgift, og på den anden side ikke er en anlægsudgift.

I de senere år er der dog sket en liberalisering på området for fradrag for driftsomkostninger. Herunder er der nu skabt adgang til fradrag for udgifter til revisor og advokat i forbindelse med etablering eller udvidelse af en erhvervs-mæssig virksomhed. Det samme gælder udgifter til markedsundersøgelser.

Private udgifter

Der er ikke fradrag for udgifter, der har privat karakter. Med andre ord er der ikke fradrag for udgifter, der er afholdt for virksomhedsejeren eller andre med tilknytning til virksomhedsejeren.

Anlægsudgifter

Udgifter, som aktiveres og afskrives over en årrække, betegnes som anlægsudgifter. Anlægsudgifter dækker over blandt andet udgifter til køb af ejendomme, maskiner, inventar og andre driftsmidler samt forbedringer på disse.

Udgifter til erhvervelse eller forbedring af afskrivningsberettigede aktiver er ikke fradragsberettiget i anskaffelsesåret som en driftsomkostning. Fradraget opnås derimod over en årrække i form af afskrivninger.

Det har gennem tiden voldt problemer at fastsætte den nøjagtige grænse mellem driftsomkostninger og anlægsudgifter. Modsat har man tilladt at beløbsmæssigt mindre anlægsaktiver kan straksafskrives fuldt ud i anskaffelsesåret. I afskrivningsloven fra 1999 er der dog sket en stramning af området for straksafskrivning af anlægsudgifter i forhold til tidligere.

F.eks. er reglerne for straksafskrivning af driftsmidler blevet skærpet. Såfremt flere aktiver er konstrueret til at skulle benyttes samlet, og den samlede anskaffelsessum overstiger grundbeløbet, kan der ikke længere foretages straksafskrivning. Dette gælder også, selv om aktiverne er indkøbt ad flere omgange og med års mellemrum.

Stramningen omfatter også, at såfremt det oprindelige anskaffede aktiv tillagt forbedringsudgiften overstiger grundbeløbet, kan forbedringsudgiften ikke straksafskrives. Man mister dog ikke det oprindelige straksfradrag på det oprindelige aktiv.

Eksempelvis kan en PC'er og en printer, der er købt uafhængig af hinanden, og enkeltvis er under bundgrænsen, ikke straksafskrives, såfremt de anvendes sammen.

Hobby

I visse tilfælde er det nødvendigt at overveje, om virksomheden er en erhvervs-mæssig virksomhed eller en hobbyvirksomhed. Denne overvejelse har kun relevans i de tilfælde, hvor virksomheden giver et underskud, idet underskud ved hobbyvirksomhed ikke kan fradrages ved indkomstopgørelsen.

Ved opgørelsen af hobbyvirksomhedens resultat kan man, ifølge nettoopgørelsesprincippet, fratrage de udgifter, der er afholdt for at erhverve hobbyindtægten. Det er således blot et nettounderskud, der ikke kan fratragtes i anden indkomst eller alternativt fremføres til fradrag i efterfølgende års indkomst.

Ved vurderingen af om en virksomhed skal karakteriseres som en hobby- eller erhvervsvirksomhed, indgår en lang række faktorer, der alle indgår i en konkret samlet bedømmelse.

Nogle af de faktorer, der lægges vægt på ved vurderingen, er, om der er udsigt til, at virksomheden med tiden vil give et overskud, samt om virksomheden bliver drevet med den fornødne intensitet og seriøsitet. Som overordnet hovedregel kan en hobbyvirksomhed karakteriseres som en virksomhed, der må anses at blive drevet som følge af ejerens personlige interesse, og hvor indtægtserhvervelsen ikke er det primære sigte med virksomheden.

3.14.3 Repræsentationsudgifter

Selvom repræsentationsudgifter må betragtes som sædvanligt forekommende driftsomkostninger, kan disse udgifter kun fratragtes med 25% ved indkomstopgørelsen.

Udgifter til udenlandske forretningsforbindelsers rejser og ophold, når disse afholdes med det formål at opnå salg af varer og tjenesteydelser til udlandet, kan dog fradrages 100%.

Virksomhedens repræsentationsudgifter skal specificeres som enten fuldt ud fradragsberettigede eller som fradragsberettigede med kun 25%.

Som følge af den begrænsede fradragsret for repræsentationsudgifter er det nødvendigt at skelne repræsentationsudgifter fra eksempelvis reklame- og salgsomkostninger i øvrigt.

Reklameudgifter er normalt karakteriseret ved, at de er afholdt over for en ubestemt kreds af eksisterende eller mulige kunder.

Repræsentationsudgifter er derimod karakteriseret ved, at de afholdes direkte over for en bestemt kreds af kunder mv. med henblik på at få afsluttet forretninger eller for at knytte eller bevare forretningsforbindelser.

Udgifter til måltider, restaurationsbesøg, tobaks- og drikkevarer, gaver og opmærksomheder overfor forretningsforbindelser vil derfor være typiske repræsentationsudgifter.

For at få fradrag for repræsentationsudgifter kræves det at bilaget er:

1. Dateret og angiver udstederen og modtageren.
2. Forsynet med kvitteringspåtegning.
3. Påført, hvilke ydelser der er betalt for.
4. Påført anledningen og deltagerne.

3.14.4 Værdiansættelse af varelagre

Den skattemæssige værdi af varelageret kan opgøres på grundlag af:

- Dagsprisen på de pågældende varer ved regnskabsårets afslutning.
- Indkøbsprisen med tillæg af fragt, told og lignende omkostninger (faktura-prisen).
- Fremstillingsprisen, når varen er produceret i egen virksomhed.

Virksomheden kan frit vælge mellem ovennævnte værdiansættelsesmetoder blandt de enkelte varegrupper. Den værdiansættelsesmetode, der er anvendt ved afslutningen af et regnskabsår, skal også anvendes ved værdiansættelsen af primovarelageret det efterfølgende år.

Ved opgørelse af kostpriser accepteres FIFO-metoden og gennemsnitsmetoden skattemæssigt.

Efter FIFO-metoden anses lageret at bestå af de senest indkøbte varer. Efter gennemsnitsmetoden beregnes lagerpriserne som et vejte gennemsnit af prisen på primolageret og kostpriserne på årets tilgang til lageret.

Den skattemæssige værdi af varelageret fastsættes ofte i praksis ud fra den regnskabsmæssige værdiansættelse.

De direkte afholdte udgifter medregnes ved opgørelse af fremstillingsprisen for egenproducerede varer. De direkte omkostninger omfatter som minimum:

- Råvarer inkl. told og fragt.
- Udgifter til fremmed forarbejdning.
- Direkte arbejds løn.
- Forbrug af hjælpeoffer.
- Forbrug af hjælpevarer inkl. brændsel.
- Energiforbrug ved selve produktionsprocessen.
- Emballageudgifter.

Det er valgfrit, om de indirekte produktionsomkostninger medregnes til fremstillingsprisen.

Hvis indirekte produktionsomkostninger alene ønskes medregnet regnskabsmæssigt ved opgørelsen af lagerets værdi, er der intet i vejen for, at omkostningerne skattemæssigt tilbageføres fra lagerværdien og i stedet fratrækkes ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst.

3.14.4.1 Nedskrivning for ukurans

Der er ofte forskelle på de værdiansættelsesmetoder, der anvendes i årsregnskabet, og de værdiansættelsesmetoder, som godkendes skattemæssigt.

Det er derfor nødvendigt at tage stilling til, om en regnskabsmæssig ukuranshedsnedskrivning også vil kunne accepteres skattemæssigt.

Det skattemæssige udgangspunkt for nedskrivning for ukurans er, at der kun kan foretages nedskrivning af beskadigede eller defekte varer.

Hvis ukuransen er begrundet i tekniske eller driftsøkonomiske forhold, vil der i skattemæssig henseende almindeligvis kunne opnås en lavere værdiansættelse:

- Hvis de pågældende varer ikke er indkøbt eller produceret inden for det seneste år forud for statutidspunktet.
- Hvis de pågældende varer ikke er fremstillet eller gennanskaffet efter statutidspunktet.
- Hvis der er sket et væsentligt fald i omsætningshastigheden for de pågældende varer.

Hvis de nævnte betingelser er opfyldt, vil ukurante varer i 1., 2. og 3. år efter købsåret kunne nedskrives med henholdsvis 50%, 75% og 100%.

3.14.5 Igangværende arbejder for fremmed regning

Skattemæssigt kan værdien af igangværende arbejder opgøres efter enten faktureringsprincippet eller produktionsprincippet. Det en gang valgte princip skal dog anvendes år for år og skal være det samme for samtlige igangværende arbejder.

Efter faktureringsprincippet medregnes fortjenesten først på det tidspunkt, hvor arbejdet er afsluttet, og endelig faktura kan fremsendes. Efter produktionskriteriet medregnes fortjenesten i takt med produktionens færdiggørelse.

Der findes ikke særlige lovregler, der behandler dette væsentlige område. Der er dog administrativt udformet særlige regler for arkitekter, rådgivende ingeniører, advokater og revisorer.

Det tidspunkt, hvor en fortjeneste skal medregnes skattemæssigt - det skattemæssige indtægtskriterium - er det naturlige faktureringstidspunkt. Det vil sige, at fortjenesten først skal medregnes til den skattepligtige indkomst, når arbejdet er afsluttet.

Udgifter til arbejds løn, materialer og lignende direkte udgifter vedrørende det igangværende arbejde aktiveres derfor, indtil arbejdet er afsluttet. Tilsvarende passiveres eventuelle acountobetalinge, indtil arbejdet er afsluttet.

Det accepteres skattemæssigt, at værdien af igangværende arbejder skattemæssigt ansættes til de direkte omkostninger til løn og materialer, selvom selskabet regnskabsmæssigt har valgt at medregne acountoavancer eller anvender produktionskriteriet, hvor indtægter og udgifter vedrørende det igangværende arbejde medregnes efter arbejdets færdigørelsesgrad.

På grund af disse principielle forskelle i henholdsvis regnskabspraksis og skattepraksis kan beskatningstidspunktet komme til at ligge senere end det tidspunkt, hvor indtægten medregnes i årsregnskabet.

Omvendt er der ikke noget i vejen for, at virksomheden vælger at medregne acontoavancer skattemæssigt, selvom arbejdet ikke er afsluttet.

3.14.6 Hensættelse til tab på debitorer

Som udgangspunkt kan tab på debitorer først fratrækkes i indkomstopgørelsen, når tabet er endeligt konstateret og kan opgøres præcist.

Der kan derfor som udgangspunkt ikke foretages fradrag for forventede tab på debitorer.

Hvis der foreligger særlige omstændigheder, som eksempelvis hvis debitor begæres konkurs, er det sandsynligt, at fordringen er helt eller delvist tabt. I så tilfælde vil der normalt blive accepteret fradrag for tabet, selvom tabet på debitoren formelt set først konstateres, når konkursboet afsluttes.

En skattemæssig hensættelse til tab på debitorer kan med andre ord - som hovedregel - kun foretages på baggrund af en individuel vurdering af hver enkelt debitor, hvor det er fastslået, at fordringen helt eller delvist er tabt.

I praksis har skattemyndighederne accepteret, at der foretages en samlet procentvis nedskrivning på eksempelvis afbetalingsdebitorer. Det er dog et krav for en sådan procentvis nedskrivning på debitorer, at denne er foretaget ud fra en dokumenteret erfaring om, at denne type debitorer giver et tab af en nogenlunde sikker størrelsesorden.

3.14.7 Hensættelse til feriepengeforpligtelse

Som hovedregel gives der ikke fradrag i den skattepligtige indkomst for udgifter, før de faktisk er afholdt.

Som en undtagelse har der udviklet sig en fast praksis, hvorefter der er fradrag for stigninger i virksomhedens forpligtelse til at betale feriepenge til de personalegrupper, der har ret til løn under ferie. Omvendt skal et fald i feriepengeforpligtelsen indtægtsføres.

Forpligtelsen udgør det samlede beløb, der ved regnskabsårets afslutning er optjent af de medarbejdere, der på stautidspunktet er ansat med ret til løn under ferie.

Feriepengeforpligtelsen kan opgøres såvel konkret som efter en summarisk metode. Opgjort konkret svarer forpligtelsen til summen af de skyldige feriepenge, der kan opgøres ud fra hver enkelt medarbejders feriesaldo. Opgjort efter den summariske metode udgør forpligtelsen et beløb svarende til 12% (ved kalenderårsregnskab) af den udbetalte løn til de pågældende medarbejdere i løbet af regnskabsåret.

Det bemærkes, at procentsatsen varierer alt afhængig af, hvilken regnskabsperiode virksomheden anvender. De enkelte satser fremgår af nedenstående skema:

Periode	Sats
1. januar - 31. december	12,0%
1. februar - 31. januar	13,5%
1. marts - 28. februar	13,5%
1. april - 31. marts	13,5%
1. maj - 30. april	15,5%
1. juni - 31. maj	15,5%
1. juli - 30. juni	15,5%
1. august - 31. juli	10,5%
1. september - 31. august	10,5%
1. oktober - 30. september	10,5%
1. november - 31. oktober	10,5%
1. december - 30. november	12,0%

Den skattemæssigt opgjorte feriepengeforpligtelse svarer sædvanligvis til den regnskabsmæssigt opgjorte feriepengeforpligtelse. Virksomheden kan hvert år vælge, om feriepengeforpligtelsen skal opgøres konkret eller summarisk.

3.14.8 Skattemæssige afskrivninger

Anlægsudgifter skal som tidligere nævnt fradrages over en årrække via afskrivninger, idet anlægsaktiverne er bestemt til at fungere over flere år. De skattemæssige afskrivninger skal således svare til den værdiforringelse, som aktiverne må undergå ved brug mv.

Det vil sige, at udgiften i form af afskrivninger på anlægsaktiverne skal modsvare den indtægt, som brugen af anlægsaktiverne medfører.

For at opgøre denne værdiforringelse er der forskellige afskrivningsprincipper på anlægsaktiverne alt efter hvilket aktiv, der skal afskrives. De forskellige principper gennemgås nærmere i det efterfølgende.

3.14.8.1 Opgørelse af afskrivningsgrundlaget

Der skal ske omregning af anskaffelsessummer til kontantværdi for følgende aktiver ved fastlæggelse af afskrivningsgrundlaget:

- Afskrivningsberettigede bygninger og installationer.
- Afskrivningsberettigede maskiner, inventar og lignende driftsmidler samt skibe.
- Ombygninger og særindretninger af lejede lokaler.
- Goodwill.
- Tidsbegrænsede rettigheder som eksempelvis knowhow, patenter og varemærker.
- Rettigheder i henhold til en udbytte-, forpagtnings- eller lejekontakt.

Omregningen til kontantværdi foretages ved at lægge den kontante del af vederlaget for det pågældende aktiv sammen med kontantværdien - kursværdien - af den resterende del af vederlaget.

Skatteministeriet har udarbejdet vejledende retningslinier for, hvorledes kontantomregningen foretages.

Ved fast ejendom skal det kontantomregnede vederlag fordeles forholdsmæssigt på grunde, bygninger og installationer. Fordelingen skal være aftalt mellem køber og sælger.

3.14.8.2 Skattemæssig afskrivning på driftsmidler

Den skattemæssige afskrivning på virksomhedens driftsmidler og skibe foretages ultimo regnskabsåret som en saldoafskrivning. Afskrivningsprocenten har varieret. Indtil og med 2000 udgjorde denne maksimalt 30%. Fra og med 2001 udgør afskrivningssatsen maksimalt 25%.

Saldometoden er den eneste metode, der kan anvendes skattemæssigt.

Den værdi, der kan afskrives på ved årets udløb, er den afskrivningsberettigede saldo værdi, som opgøres som saldo værdien ved regnskabsårets begyndelse med tillæg af anskaffelsessummen og fradrag af salgssummen for driftsmidler, der er anskaffet henholdsvis solgt i årets løb.

Udgifter til forbedring af et eksisterende driftsmiddel behandles som en tilgang på saldoen, og en eventuel forsikringserstatning, der udbetales i anledning af, at et beskadedt driftsmiddel skrottes, behandles som et salg.

Hvis et driftsmiddel både anskaffes og afhændes inden for samme regnskabsår, behandles anskaffelses- og afståelsessummerne på helt sædvanlig vis, det vil sige som henholdsvis tilgang og afgang på driftsmiddelsaldoen.

Anskaffelsessummen for såkaldte småaktiver, det vil sige aktiver, der har en anskaffelsesværdi under bundgrænsen, kan afskrives fuldt ud i anskaffelsesåret - dog under visse betingelser, jf. afsnit 3.14.2.2. Det samme gælder anskaffel-

sessummen for aktiver, der antages at have en fysisk levetid på under 3 år samt edb-software.

Hvis virksomheden har solgt et driftsmiddel til et beløb, der er mindre end anskaffelsessummen med fradrag af de foretagne skattemæssige afskrivninger på aktivet, kan det tab, der således må konstateres, fradrages fuldt ud i salgsåret. Det gælder også aktiver, der er skrottet mv. Såfremt virksomheden vælger at foretage fradrag for det konstaterede tab på et solgt eller på anden måde afhændet aktiv, skal den fælles saldo for virksomhedens driftsmidler formindskes med hele den uafskrevne anskaffelsessum for det solgte eller afhændede aktiv.

3.14.8.3 Skattemæssig afskrivning på "blandede" driftsmidler

Driftsmidler, der benyttes både privat og erhvervsmæssigt eksempelvis virksomhedsejerens bil, indgår ikke i den afskrivningsberettigede saldo værdi. Sådanne aktiver afskrives særskilt - hver enkelt aktiv for sig.

Afskrivning kan i anskaffelsesåret ske med maksimalt 25% af anskaffelsessummen og i de efterfølgende år med 25% af den nedskrevne værdi. Der er i de enkelte år kun fradrag for den del af afskrivningen, som svarer til den erhvervsmæssige andel af det pågældende driftsmiddels benyttelse det pågældende år.

Hvis en blandet benyttet bil har en afskrivningsberettiget værdi på DKK 180.000, udgør en 25% afskrivning DKK 45.000. Hvis den erhvervsmæssige benyttelse af bilen kun har udgjort 1/3 det pågældende år, kan der kun fratrækkes DKK 15.000 som skattemæssig afskrivning.

Sælges et blandet benyttet driftsmiddel med en gevinst i forhold til den nedskrevne værdi, skal der kun medregnes en gevinst svarende til den erhvervsmæssige andel af det pågældende aktivs benyttelse til den skattepligtige indkomst. Tilsvarende kan der kun fradrages et eventuelt tab svarende til den erhvervsmæssige andel af det pågældende aktivs benyttelse opgjort i hele aktivets benyttelsestid.

Afskrivningsprocenterne er udtryk for den maksimale afskrivning pr. år. Det er således valgfrit at afskrive med en lavere procent. Sker dette, kan afskrivning i senere år dog ikke forhøjes ud over de 25 procent.

3.14.8.4 Forskudsafskrivning skibe

Udover de nævnte regler for afskrivning på driftsmidler og skibe findes der mulighed for at foretage forskudsafskrivning på anskaffelser af skibe.

Forskudsafskrivning kan kun foretages, når

- der er truffet bindende aftale om levering af skibet eller lagt planer om at fremstille de pågældende anlægsaktiver i egen virksomhed,
- levering eller færdiggørelse efter aftalen eller planerne tidligst kan finde sted i det første og senest i det 4. år efter aftale- eller planlægningsåret,
- den samlede anskaffelsessum overstiger bundgrænsen.

Der kan højst afskrives med i alt 30% af den del af den aftalte eller beregnede anskaffelsessum, der overstiger bundgrænsen, og forskudsafskrivningen kan i det enkelte år ikke udgøre mere end 15% af dette ”differencebeløb”. Forskudsafskrivningen kan foretages første gang ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst for aftale- eller planlægningsåret og sidste gang for det 3. indkomstår efter aftale- eller planlægningsåret.

Planlægningsåret er det år, hvor beslutningen om egenfremsstillingen af skibet er truffet.

Når det pågældende aktiv er leveret eller færdiggjort, kan der ikke længere foretages forskudsafskrivning. Der kan derimod foretages almindelige afskrivninger på anskaffelsessummen fratrukket forskudsafskrivningerne.

3.14.8.5 Skattemæssig afskrivning på fast ejendom

Bygninger, der benyttes erhvervmæssigt, afskrives som hovedregel efter reglerne i afskrivningsloven.

Der er i afskrivningsloven dog nævnt en række bygninger, som ikke kan afskrives, selv om de anvendes erhvervmæssigt, herunder kontorbygninger og beboelsesejendomme.

Er der tale om en kontorbygning, der anvendes til administration af virksomheden, og som ligger i umiddelbar tilknytning til virksomhedens afskrivningsberettigede produktionsbygning, vil der være afskrivningsret efter reglerne om afskrivning på accessoriske bygninger.

Afskrivningen på en sådan accessorisk bygning foretages med samme afskrivningsprocent som for den bygning, som den accessoriske bygning ligger i umiddelbar tilknytning til. Anvendes en bygning til både afskrivningsberettigede og ikke-afskrivningsberettigede formål - en blandet bygning - kan der kun afskrives på den del af bygningen, der anvendes til det afskrivningsberettigede formål. Fordeling af afskrivningsgrundlaget sker ud fra etagearealet.

Alle erhvervsbygninger og erhvervmæssige installationer afskrives med op til 5% pr. år.

Såfremt den afskrivningsberettigede del af bygningen udgør mindre end 25% af bygningens samlede etageareal, kan der kun foretages afskrivning på denne del af bygningen, såfremt denne del udgør mindst 300 m².

Det har gennem tiden voldt store vanskeligheder at adskille installationer fra selve bygningen og fra inventar, der afskrives over driftsmiddelsaldoen. Ved afgrænsningen af om der konkret foreligger en bygningsbestanddel, herunder installation eller et driftsmiddel, vil man normalt tage udgangspunkt i, om det pågældende aktiv medregnes til ejendommen ved den offentlige ejendomsvurdering.

3.14.8.6 Forbedrings-, ombygnings- og vedligeholdelsesudgifter vedrørende bygninger

Forbedrings- og ombygningsudgifter skal aktiveres og afskrives særskilt, men med den samme afskrivningsprocent som den bygning, der er blevet forbedret eller ombygget, hvori vedligeholdelsesudgifter kan udgiftsføres i det år, hvor udgiften er afholdt.

Ved sondringen mellem om en udgift er en fradragsberettiget vedligeholdelsesudgift eller en afskrivningsberettiget forbedrings- eller ombygningsudgift, ses der på, om arbejdet har bragt ejendommen i en bedre stand, end den havde på købstidspunktet. Er dette tilfældet, vil udgiften normalt være en forbedrings- eller ombygningsudgift.

Afholdes der forbedrings- eller ombygningsudgifter på en bygning, der både anvendes til afskrivningsberettigede og ikke-afskrivningsberettigede formål, kan der afskrives på den del af udgifterne, der vedrører den afskrivningsberettigede bygningsdel.

Ved en forbedring eller ombygning, der vedrører både den afskrivningsberettigede og ikke-afskrivningsberettigede del af bygningen, f.eks. et nyt tag, må der afskrives på den del af udgiften, der svarer til den afskrivningsberettigede del af etagearealet.

3.14.8.7 Straksafskrivning

I forbindelse med ombygninger og forbedringer af en fast ejendom er der endvidere inden for nærmere bestemte rammer mulighed for at foretage en såkaldt straksafskrivning som alternativ til at aktivere og afskrive udgifterne over en årrække. Med andre ord kan årets ombygnings- og forbedringsudgifter fradrages på en gang i det indkomstår, hvori udgifterne er afholdt, i stedet for afskrivning af udgifterne over en årrække.

Straksafskrivningen kan foretages i det omfang, årets ombygnings-, forbedrings- og vedligeholdelsesudgifter ikke overstiger 5% af bygningens afskrivningsgrundlag for året før det år, hvor ombygnings-, forbedrings- og vedligeholdelsesudgifterne afholdes.

Tilbygninger kan kun straksafskrives, såfremt tilbygningen udgør en naturlig del af den eksisterende bygning. Hvis tilbygningen kan fungere selvstændig eller er meget væsentlig, kan der ikke foretages straksafskrivning, men udelukkende foretages ordinære afskrivninger efter de almindelige regler.

3.14.8.8 Genvundne afskrivninger på fast ejendom

Når en ejendom, hvorpå der har været foretaget skattemæssige afskrivninger, sælges, skal der ikke blot udarbejdes en avanceopgørelse efter ejendomsavancebeskatningsloven, der skal også opgøres en fortjeneste efter afskrivningsloven, der dog højst kan udgøre summen af de tidligere foretagne afskrivninger, de genvundne afskrivninger.

Fortjenesten opgøres som forskellen mellem den kontantomregnede salgssum for bygningen og bygningens nedskrevne værdi.

Beskatningen af de genvundne afskrivninger kan dog ikke overstige de faktisk foretagne afskrivninger.

Et simpelt eksempel kan illustrere reglernes virkning. En bygning er anskaffet for kontant DKK 1.500.000.

Der er foretaget skattemæssige afskrivninger på DKK 600.000, således at den nedskrevne værdi udgør DKK 900.000. Bygningen sælges for kontant DKK 2.000.000.

Fortjenesten udgør således DKK 1.100.000, hvoraf DKK 600.000 beskattes som genvundne afskrivninger, idet der højst kan ske beskatning af de foretagne skattemæssige afskrivninger.

Det er dog kun 90% af de genvundne afskrivninger, der skal medregnes som personlig indkomst. For selskaber er samtlige genvundne afskrivninger skattepligtig indkomst.

Anvendes virksomhedsordningen, indgår de genvundne afskrivninger i virksomhedsindkomsten.

Tab ved salg af fast ejendom, altså forskellen mellem den nedskrevne værdi og salgssummen, og ikke forskellen mellem anskaffelses- og salgssummen, kan fradrages i anden fortjeneste ved salg af fast ejendom i året og de efterfølgende 5 år.

3.14.8.9 Afskrivning på immaterielle aktiver

Som hovedregel afskrives anskaffelsessummer for immaterielle rettigheder som patenter, ophavsrettigheder og ret til mønstre eller varemærker over rettighedens levetid. Hvis rettigheden er tidsbegrænset, således at levetiden ikke kan fastslås, afskrives disse med 1/7 pr. år.

3.14.8.10 Goodwill

Der er ligeledes adgang til afskrivning på anskaffelsessummen for goodwill. Afskrivningerne er ligeledes fastlagt til 1/7 pr. år.

Der kan allerede foretages skattemæssige afskrivninger fra og med aftaleåret, selv om overtagelsesåret ligger i et senere indkomstår.

Ved en senere afståelse skal opgøres en skattepligtige avance eller det fradragsberettigede tab med udgangspunkt i den nedskrevne værdi.

3.14.9 Særlige skatteregler for selvstændigt erhvervsdrivende

Der findes i skattelovgivningen en række bestemmelser, der har særlig betydning for selvstændigt erhvervsdrivende. Det gælder såvel på indtægts- som på udgiftssiden.

3.14.9.1 Særlige indtægter for selvstændigt erhvervsdrivende

Eget vareforbrug

Værdien af varer, som ejeren af virksomheden udtager af virksomheden til privatforbrug, skal medregnes til ejerens indkomstopgørelse. Ifølge bogføringsbekendtgørelsen skal forbruget af egne varer fremgå af den løbende bogføring.

Ofte foretager ejeren af virksomheden ikke bogføring af forbruget af egne varer. I så tilfælde skal der foretages et skøn over, hvor stort forbruget af egne varer er.

Til brug for dette skøn fastsætter Ligningsrådet årligt en række vejledende mindstesatser for forskellige varegrupper.

Privat andel af telefon

Såfremt virksomheden afholder virksomhedsejerens telefonudgifter, kan virksomheden kun fratække de samlede telefonudgifter fratrukket DKK 3.000, som svarer til værdien af fri telefon. Virksomhedsejeren skal herudover ikke beskattes af fri telefon i sin indkomstopgørelse.

Er der tale om en telefon på arbejdsstedet, der anvendes privat, skal virksomhedsejeren medregne værdien af de private samtaler i sin indkomstopgørelse. Værdien heraf fastsættes til mindst DKK 1.445 ekskl. moms.

Er de faktiske årlige samtaleudgifter mindre end DKK 1.445 ekskl. moms, vil samtlige samtaleudgifter blive anset for private.

Er der tale om en fri telefon uden for arbejdsstedet, skal virksomhedsejeren medregne både abonnementsudgiften og de private samtaleudgifter i indkomstopgørelsen. De private samtaleudgifter fastsættes ligeledes til mindst DKK 1.445 ekskl. moms. Det vil med andre ord sige, at man som hovedregel ikke kan fradrage de første DKK 3.000.

Værdien af eget arbejde

Som hovedregel skal man ikke beskattes af den udgift, man sparer ved at udføre arbejde for sig selv. Således skal en revisor ikke beskattes af værdien af egen udarbejdet selvangivelse. Fra denne hovedregel er der dog en væsentlig undtagelse for personer, der arbejder indenfor byggebranchen, idet disse under visse omstændigheder kan blive beskattet af værdien af eget arbejde.

Håndværksmestre inden for byggefagene, der opfører bygning for egen regning, skal herudover beskattes af et såkaldt mestersalær i det år, hvor arbejdet afsluttes. Mestersalæret fastsættes til den fortjeneste, som håndværksmesteren ville have opnået, såfremt huset var opført for fremmed regning.

Udgifter til udarbejdelse af regnskaber og selvangivelse

Som nævnt tidligere skal der være en forretningsmæssig begrundelse for at afholde en udgift, for at udgiften er fradragsberettiget. Der vil derfor være fradrag for udgifter til regnskabsmæssig assistance i det omfang, udgifterne knytter sig til erhvervelsen af indkomsten.

I praksis er udgifter til udarbejdelse af regnskaber, herunder udfyldelse af virksomhedsskema, fradragsberettigede. Dette gælder også, selvom en uvæsentlig del af udgifterne er medgået til udfyldelse af selvangivelsen. Indgår udgifterne til udfyldelse af selvangivelse for ejeren eller hovedaktionæren, skal denne medregne en privat andel heraf. Den private andel kan skønsmæssigt fastsættes til DKK 1.000 ekskl. moms.

3.14.9.2 Særlige udgiftsposter for selvstændigt erhvervsdrivende.

Biludgifter

Et ofte forekommende problem er, hvorledes den selvstændiges bil skal behandles skattemæssigt. Den skattemæssige behandling af biludgifterne afhænger af, om den selvstændigt erhvervsdrivende anvender virksomhedsordningen eller ej, og i givet fald om bilen indgår i virksomhedsordningen eller ej.

I det følgende gives en kortfattet beskrivelse af de forskellige regler for selvstændigt erhvervsdrivende. Disse regler er væsentligt anderledes end reglerne for lønmodtagere, der kun kan fratrage deres biludgifter ud fra de almindelige fradragregler for befording mellem hjem og arbejde.

Bilen indgår i virksomhedsordningen

Indgår bilen i virksomheden, således at virksomheden afholder såvel samtlige udgifter til anskaffelsen som til den løbende drift, anses virksomhedsejeren at have fri bil til rådighed, hvis bilen bruges helt eller delvist privat. Værdien af den fri bil opgøres på samme måde som for lønmodtagere, der har fri bil til rådighed. Beskatningen af den fri bil sker ved, at der til virksomhedens resultat lægges et beløb svarende til værdien af den fri bil.

I relation til opgørelse af opsparat overskud i virksomhedsordningen bemærkes det, at værdien af fri bil anses for overført til ejeren og dermed hævet.

Bilen indgår ikke i virksomhedsordningen

Holder virksomhedsejeren bilen uden for virksomheden, kan han få refunderet de faktiske omkostninger vedrørende bilens kørsel for virksomheden. Virksomheden skal med andre ord betale en "leje" for den erhvervmæssige benyttelse af bilen. De faktiske omkostninger bør opgøres på grundlag af et egentligt bilregnskab, hvori indgår alle de med bilen forbundne omkostninger og skattemæssige afskrivninger.

De opgjorte omkostninger fordeles så mellem erhvervmæssige og private omkostninger ud fra forholdet mellem private og erhvervmæssigt kørte kilometre.

Har bilen eksempelvis kørt 21.000 km det pågældende år, heraf 7.000 km erhvervmæssigt, udgør de erhvervmæssige omkostninger 1/3 af de samlede udgifter. Udgifterne til de erhvervmæssige biludgifter fratrækkes i virksomhedens regnskab.

Selve refusionen af udgifterne er ikke skattepligtig for virksomhedsejeren. Det skyldes, at man blot betragter betalingen fra virksomheden til ejeren som en refusion af de udgifter, som virksomhedsejeren har afholdt for virksomheden.

Alternativt kan virksomhedsejeren vælge at få "lejen" beregnet ud fra Ligningsrådets satser for erhvervmæssig kørsel i egen bil.

Vælges denne metode, vil den godtgjorte "leje" fragå i virksomhedens resultat som en driftsomkostning. Godtgørelsen skal ikke beskattes hos ejeren.

Under alle omstændigheder kan virksomhedsejeren i denne situation fratrage sine befodringsudgifter mellem hjem og arbejde efter de almindelige befodringsfradragregler.

Den selvstændige erhvervsdrivende anvender ikke virksomhedsordningen

Anvender den selvstændige erhvervsdrivende ikke virksomhedsordningen, kan virksomhedsejeren ved opgørelsen af virksomhedens skattepligtige resultat fradrage sine erhvervsmæssige befordringsudgifter.

De erhvervsmæssige befordringsudgifter opgøres på samme måde som for de erhvervsdrivende, der anvender virksomhedsordningen, men holder bilen uden for ordningen. Det vil sige fradraget opgøres ud fra de faktiske erhvervsmæssige omkostninger eller efter Ligningsrådets satser ud fra de erhvervsmæssigt kørte kilometre.

Der kan kun skiftes opgørelsesprincip en gang vedrørende den samme bil.

3.14.9.3 Medarbejdende ægtefælle

Når begge ægtefæller deltager aktivt i virksomhedsdriften, skal den af ægtefællerne, der driver virksomheden - ikke den der ejer virksomheden - beskattes af virksomhedens overskud.

Indtil 50% af virksomhedens overskud, dog maksimalt DKK 171.000 i 2001 kan overføres til beskatning hos den medarbejdende ægtefælle.

Det er en betingelse for overførslen, at ægtefællerne er samlevende ved årets udgang, og at den medarbejdende ægtefælle har deltaget i driften af virksomheden i et nærmere defineret omfang.

Overførsel til medarbejdende ægtefælle er udelukkende en skattedisponering, hvorved en del af virksomhedens overskud overføres til den anden ægtefælle. Det overførte beløb anses hos den medarbejdende ægtefælle som indvundet ved selvstændig erhvervsvirksomhed.

Alternativt kan ægtefællerne indgå en lønftale, hvorved den ”medarbejdende ægtefælle” ansættes på lige vilkår med eventuelt andre ansatte, og der skal indeholdes A-skat, AM- og SP-bidrag mv. i lønudbetalingen.

Lønudgiften til ægtefællen fratrækkes i virksomhedens resultat på linie med andre lønudgifter, og ægtefællen betragtes som lønmodtager i alle henseender også i relation til ATP-indbetalinger, afholdelse af orlov mv.

Indgås der en lønftale mellem ægtefællerne, er lønnen ikke begrænset til DKK 171.000 som for den medarbejdende ægtefælle. Lønnen ifølge lønftalen skal derimod svare til ægtefællens kvalifikationer og arbejdsindsats.

Der henvises til afsnit 3.14.10.4 vedrørende omtale af beskatning af ægtefæller i et interessentskab.

3.14.10 Skatteberegning og selvangivelse for selvstændigt erhvervsdrivende

Den, der driver selvstændig virksomhed, kan i dag udover den almindelige skatteberegning vælge at lade indkomsten beskattes efter kapitalafkastordningen eller virksomhedsordningen.

Både kapitalafkastordningen og virksomhedsordningen er særlige skatteberegningssystemer, hvorefter virksomhedens resultat vil indgå på en anden måde i skatteberegningen end sædvanligvis.

I det følgende vil vi kort beskrive den almindelige skatteberegning, virksomhedsordningen og kapitalafkastordningen.

3.14.10.1 Den almindelige skatteberegning

Indkomstopgørelsen består af fire forskellige indkomst kategorier, som er personlig indkomst, kapitalindkomst, ligningsmæssige fradrag, der udgør den skattepligtige indkomst, samt aktieindkomst.

Af disse beløb betales en indkomstskat.

Herudover skal der betales arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag, som er en bruttoskat. Dette beregnes efter et bidragsgrundlag, der med nogle få undtagelser svarer til den personlige indkomst. Arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag fratrækkes i den personlige indkomst ved beregning af indkomstskatten.

De indtægter og udgifter, der indgår i de enkelte indkomst kategorier, fremgår af nedenstående.

Personlig indkomst = nettobeløb af:

- Nettolønindkomst.
- Nettoindkomst af selvstændig virksomhed, bortset fra bidrag til arbejdsgiverforening.
- Overskudsandel under virksomhedsordningen.
- Overført indkomst til medarbejdende ægtefælle.
- Indbetalinger tilløbende pensionsordninger og kapitalpensionsordninger.
- Fratrædelsesgodtgørelse mv.

Kapitalindkomst = nettobeløb af:

- Renteindtægter, som ikke indgår i virksomhedsordningen.
- Renteudgifter, som ikke indgår i virksomhedsordningen.
- Over-/underskud ved udlejning af én-/tofamilieshus.

- Indkomst ved: 1. Skibsvirksomhed (bierhverv).
2. Selvstændig virksomhed omfattet af anpartsindgrebet i maj 1989.
- Kapitalafkast efter virksomhedsordningen og kapitalafkastordningen.
- Fortjeneste ved afståelse af aktier ejet under 3 år. Kursavancer efter kursgevinstloven (inkl. valutakursgevinst).
- Andel af udlodning fra investeringsforeninger.

Ligningsmæssige fradrag:

- Lønmodtagerudgifter til befordring, faglige foreninger og arbejdsløshedskasse.
- Andre lønmodtagerudgifter over bundgrænsen.
- Bidrag til arbejdsgiverforening.
- Underholdsbidrag til ægtefælle og børn.
- Indskud på etableringskonto.
- Ensidede løbende ydelser.
- Gaver til særligt godkendte foreninger op til maksimalgrænsen.

Aktieindkomst:

- Aktieudbytte.
- Aktieavancer og -tab ved salg af aktier ejet over 3 år. Der gælder særlige undtagelser for børsnoterede aktier.
- Den andel af udlodning fra investeringsfondsforening, der stammer fra aktieudbytte.

Selve skatteberegningen

Der skal betales tre forskellige statsskatter: bundskat, mellemskat og topskat. Herudover skal virksomhedsejeren betale virksomhedsskat, hvis han anvender virksomhedsordningen eller konjunkturudligningsskat, hvis han anvender kapitalafkastordningen.

Bundskatten betales af den skattepligtige indkomst fratrukket personfradraget.

Mellemskatten betales af personlig indkomst med tillæg af positiv kapitalindkomst, som overstiger bundgrænsen. Der kan ikke fratrækkes negativ kapitalindkomst ved beregningen af mellemskatten, dog kan negativ kapitalindkomst ved den ene ægtefælle modregnes i positiv kapitalindkomst hos den anden ægtefælle. Uudnyttet bundfradrag kan overføres mellem ægtefæller.

Topskatten betales af den personlige indkomst med tillæg af den positive nettokapitalindkomst, som overstiger bundgrænsen. Der er ikke fradrag for indskud til kapitalpension og kapitalforsikringer, ligesom arbejdsgiveradministrerede kapitalpensionsordninger skal tillægges beregningsgrundlaget. Der kan ikke overføres uudnyttet bundfradrag mellem ægtefæller.

Hvis samlevende ægtefæller tilsammen har positiv nettokapitalindkomst, beregnes topskatten hos den af ægtefællerne, der har den højeste personlige indkomst tillagt indskud på kapitalpensionsordninger.

Herudover skal der betales amts-, kommune- og kirkeskatter, hvis størrelse afhænger af, hvor i landet man bor. Amts-, kommune- og kirkeskatterne beregnes alle ud fra den skattepligtige indkomst.

Aktieindkomstskatten betales med 28% af den del af aktieindkomsten, der overstiger bundgrænsen dog 43%. Der er adgang til overførsel af uudnyttet bundfradrag mellem ægtefæller.

3.14.10.2 Virksomhedsordningen

Virksomhedsordningen har primært to formål. Dels at investering i egen virksomhed sidestilles med anden kapitalanbringelse, dels at virksomhedsejeren kan konsolidere overskud mod betaling af en foreløbig skat på samme måde som virksomhedsdrift i selskabsform.

Virksomhedsordningen er en særlig måde at foretage skatteberegningen på, eller med andre ord en særlig måde at disponere skatten på. Ved at anvende virksomhedsordningen opdeles indkomstkomponenterne efter et særligt regelsæt, inden skatteberegning foretages.

Uanset at virksomhedsordningen anvendes, opgøres virksomhedens overskud efter skattelovgivningens almindelige regler.

Efter de almindelige skatteberegningregler beskattes virksomhedens overskud før renter som personlig indkomst, og virksomhedens renter medregnes under kapitalindkomsten. Eventuelle nettorenteudgifter har således en lavere fradragsværdi i forhold til beskatningen af overskuddet.

Ved anvendelse af virksomhedsordningen indgår virksomhedens renter i det opgjorte virksomhedsoverskud. Eventuelle renteudgifter vil derfor have en fradragsværdi, der svarer til beskatningen af virksomhedsoverskuddet.

Kapitalafkast

En del af virksomhedsoverskuddet - kaldet kapitalafkastet - beskattes som kapitalindkomst. Kapitalafkastet skal gøre det ud for en form for afkast af den investerede kapital. Baggrunden for at lade en del af overskuddet beskattes som kapitalindkomst er, at man fra lovgivers side har ønsket at sidestille investering i egen virksomhed med eksempelvis investering i obligationer, idet renter på obligationer beskattes som kapitalindkomst. Virksomhedsoverskuddet fratrukket kapitalafkastet kaldes det "resterende overskud".

Det resterende overskud kan enten hæves - beskattes - som personlig indkomst hos virksomhedsejeren eller spares op i virksomheden til en foreløbig virksomhedsskat på 30%. Dette opsparingselement giver mulighed for konsolidering af virksomheden samt mulighed for at foretage konjunkturudligning ved svingende virksomhedsresultater.

Hævninger og opsparing af overskud

Hvorvidt det resterende overskud skal beskattes som personlig indkomst eller skal spares op i virksomheden afhænger blandt andet af, hvor store hævninger - private overførsler - virksomhedsejeren har foretaget i virksomheden.

Der findes i selve virksomhedsskatteoven et særligt sæt beregningsregler, der fastsætter, hvor stor en del af virksomhedens overskud, der skal hæves - beskattes - som personlig indkomst hos virksomhedsindehaveren, og hvor stor en del af virksomhedsoverskuddet, der kan spares op i virksomheden. Når virksomhedsejeren hæver et tidligere opsparret overskud, bliver det beskattet som personlig indkomst, og den tidligere betalte virksomhedsskat fradrages i slutskatten.

Rentekorrektion

Virksomhedsordningen indeholder også regler om, at der i visse tilfælde skal beregnes en såkaldt rentekorrektion. Rentekorrektionen medregnes til den personlige indkomst og fratrækkes i kapitalindkomst. Rentekorrektionssystemet er indført for at forhindre, at "private" renter trækkes fra i virksomhedens overskud.

Rentekorrektion forekommer således, når der indgår privat gæld i virksomheden, og når den private gæld overstiger virksomhedens egenkapital opgjort til skattemæssige værdier.

Nettorenteudgifter

Endelig bør det nævnes, at virksomhedsordningen indeholder den fordel, at virksomhedens nettorenteudgifter fragår i virksomhedsoverskuddet og dermed i grundlaget for beregning af arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag. Det samme gør sig gældende for den del af overskuddet, der udgør kapitalafkastet. Arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag reduceres ved anvendelse af virksomhedsordningen under forudsætning af, at virksomheden har nettorenteudgifter og/eller et stort kapitalafkastgrundlag.

Adskillelse fra privatøkonomien

Det er et krav for at anvende virksomhedsordningen, at virksomhedens økonomi og virksomhedsejerens økonomi holdes skarpt adskilt. Overførsler mellem virksomhedsejeren og virksomheden skal ske enten via en hævekonto eller

via en mellemregningskonto, der dog altid skal være et tilgodehavende for virksomhedsejeren.

Virksomhedsordningen stiller således særlige krav til bogføringen, ligesom anvendelsen af virksomhedsordningen kræver, at man sammen med selvangivelsen afgiver en række oplysninger vedrørende selve virksomhedsordningen.

Overvejelser omkring virksomhedsskatteordningen

Anvendelsen af virksomhedsordningen vil derfor som oftest betyde, at der skal ofres yderligere tid og omkostninger på udarbejdelsen af selve selvangivelsen samt det tilhørende bilag til selvangivelsen. Disse meromkostninger skal dog holdes op mod de besparelser, som anvendelse af virksomhedsskatteordningen medfører, herunder et lavere arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag.

Det kan illustreres med et simpelt eksempel. En virksomhed har et overskud før renter på DKK 650.000 og nettorenteudgifter på DKK 250.000. Ved anvendelse af de almindelige skatteberegningsregler skal virksomhedsejeren betale DKK 58.500 i arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag.

Anvender virksomhedsejeren i stedet virksomhedsordningen, og hele overskuddet hæves og beskattes som personlig indkomst, skal han betale DKK 36.000 i arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag. Det vil sige en besparelse på DKK 22.500. Der skal dog tages hensyn til, at arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag ved beregning af indkomstkatten. Den reelle besparelse udgør derfor kun skatteværdien af de DKK 22.500.

Virksomhedsordningen udarbejdes efter et kompliceret regelsæt, der under alle omstændigheder gør, at man altid bør beregne konsekvenserne ved at anvende virksomhedsordningen eller ej. Der bør endvidere foretages særlige overvejelser i forbindelse med ind- og udtræden af virksomhedsordningen.

Helt overordnet vil følgende forhold kunne indikere, at virksomhedsordningen med fordel kan anvendes:

- Virksomheden giver et overskud, der overstiger ejerens privatforbrug og indkomstskat, eller
- virksomheden har nettorenteudgifter, eller
- virksomheden har store nettoaktiver, der giver et stort kapitalafkast, der i visse situationer beskattes lempeligere som kapitalindkomst, og som der ikke skal beregnes arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag af.

Omvendt vil følgende forhold kunne indikere, at virksomhedsordningen måske er knapt så fordelagtig:

- Virksomheden har et lille overskud, der ikke overstiger ejerens privatforbrug samt nettorenteindtægter.

3.14.10.3 Kapitalafkastordningen

Kapitalafkastordningen er administrativt væsentligt enklere end virksomhedsordningen.

Der stilles ikke de samme krav til regnskabsmæssig registrering og supplerende oplysninger til selvangivelsen som under virksomhedsordningen.

Kapitalafkastordningen bør anvendes af de selvstændige erhvervsdrivende, der ikke kan/vil opspare virksomhedens overskud, men som gerne vil opnå nogle af de andre fordele som ved anvendelse af virksomhedsordningen.

Ved kapitalafkastordningen opgøres indkomsten på samme måde som ved de almindelige indkomstopgørelser. Det vil sige, at virksomhedens overskud før renter indgår i den personlige indkomst, og virksomhedens renter indgår i kapitalindkomsten. Kapitalafkastordningen adskiller sig dog fra de almindelige opgørelsesmetoder på to afgørende punkter:

For det første kan personer, der anvender kapitalafkastordningen, få beregnet et kapitalafkast. Kapitalafkastet beregnes af virksomhedens erhvervs-mæssige aktiver. Gæld indgår ikke i beregningsgrundlaget.

Dette kapitalafkast fratrækkes i den personlige indkomst og tillægges kapitalindkomsten. Hermed skulle der - i hvert fald på papiret - være kompenseret for den lavere skatteværdi af renteudgifterne.

Kapitalafkastet kan dog ikke overstige det største beløb af enten positiv personlig nettoindkomst fra selvstændig erhvervsvirksomhed eller negativ nettokapitalindkomst.

Kapitalafkastet fragår både ved opgørelsen af den personlige indkomst og ved opgørelsen af bidragsgrundlaget vedrørende arbejdsmarkedsbidrag og det særlig pensionsbidrag.

For det andet har personer, der anvender kapitalafkastordningen, mulighed for at foretage en såkaldt konjunkturudligningshenlæggelse.

Konjunkturudligningshenlæggelse

Henlæggelsen til konjunkturudligning fragår i den personlige indkomst, men der skal betales en foreløbig konjunkturudligningsskat på 30% af henlæggelsen.

Henlæggelsen kan maksimalt udgøre 25% af den skattepligtige indkomst med tillæg af renteudgifter og kurstab på fordringer og gæld og med fradrag af rente- og udbytteindtægter samt kursgevinst på fordringer og gæld. Henlæggelsen skal dog altid udgøre mindst DKK 5.000.

Det er endvidere en betingelse for fradrag for henlæggelsen til konjunkturudligning, at 70% af henlæggelsen bindes på en særlig konto i et pengeinstitut her i landet. De indsatte beløb kan tidligst hæves, når der er forløbet mindst 3 måneder efter indsættelsen. Der gælder særlige regler for oprettelsen af pengeinstitutkontoen.

Henlæggelsen er således likviditetskrævende i modsætning til opsparingen under virksomhedsordningen, hvor likviditeten stadig kan anvendes i virksomheden.

Ønsker en person, der anvender kapitalafkastordningen, eksempelvis at henlægge DKK 40.000 til konjunkturudligningshenlæggelse, skal DKK 28.000 bindes på konjunkturudligningskontoen, medens de resterende DKK 12.000 skal betales i konjunkturudligningsskat.

For det år, hvor det bundne beløb på konjunkturudligningskontoen hæves, medregnes det bundne beløb sammen med den tidligere betalte konjunkturudligningsskat til den personlige indkomst som overskud af virksomhed. Ved selve skatteberegningen fradrages den tidligere betalte konjunkturudligningsskat i slutskatten.

På grund af kravet om, at 70% af henlæggelsen skal bindes på en særlig pengeinstitutkonto uden for virksomheden, vil de fleste personer, der anvender kapitalafkastordningen, formodentlig afstå fra at benytte muligheden for at henlægge til konjunkturudligning.

Det vil derfor være selve fordelene ved at få beregnet et kapitalafkast i kapitalafkastordningen, der skal sammenlignes med de fordele virksomhedsordningen tilbyder, når det skal vurderes, hvilken af de to skatteberegningsordninger, der er mest fordelagtig.

På trods af at kapitalafkastordningen er væsentlig mindre kompliceret og dermed også mindre omkostningskrævende, er det vor vurdering, at valget som oftest falder ud til virksomhedsordningens fordel. Dette gælder særligt efter indførelsen af arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag, da virksomhedsordningen som oftest giver det laveste bidragsgrundlag.

Der bør dog under alle omstændigheder altid laves en vurdering af, hvilken af de to ordninger, det vil være mest fordelagtigt at anvende.

3.14.10.4 Deltagelse i interessentskaber

Interessentskabet har en særlig stilling inden for skatteretten. Interessentskabet er nemlig ikke et selvstændigt skatteobjekt. Det betyder, at et interessentskab ikke selv er skattepligtig af sine indtægter og udgifter. Indtægterne og udgifterne skal henføres til deltagerne i interessentskabet, der således beskattes af interessentskabets resultat.

Beskatning af den løbende indtægt

Beskatningen af den løbende indtægt sker som ovenfor nævnt hos interessenterne. Har interessenterne ikke aftalt andet, vil udgangspunktet være, at interessentskabets resultat deles mellem interessenterne i forhold til deres ejerandel. Det vil dog som hovedregel være således, at interessenterne i interessentskabsaftalen har aftalt, hvordan overskuddet fra interessentskabet skal deles mellem interessenterne.

Typisk vil en forskelligartet deling af overskuddet have sin baggrund i den arbejdsindsats, den enkelte interessent har ydet for interessentskabet.

Som følge af at interessentskabet ikke er et selvstændigt skatteobjekt, foretager hver enkelt interessent de skattemæssige reguleringer til det regnskabsmæssige resultat ud fra den enkelte interessents egne forhold. Det er således ikke nødvendigt, at interessenterne anvender samme skattemæssige af- og nedskrivninger mv.

Drives interessentskabet af to ægtefæller, vil interessentskabets overskud som udgangspunkt blive beskattet hos den af ægtefællerne, der i overvejende grad driver interessentskabet. Den anden ægtefælle kan herefter få overført en del af interessentskabets overskud efter reglerne om medarbejdende ægtefælle eller indgå en lønaftale, se afsnit 3.14.9.3.

Såfremt begge ægtefæller deltager i driften i væsentligt og ligeligt omfang, og i samme omfang hæfter for virksomhedens forpligtelser kan ægtefællerne vælge at dele resultatet ligeligt mellem sig.

Beskatning ved ind- og udtræden

Der gælder nogle særdeles komplicerede regler for ind- og udtræden af interessentskaber. Dette skyldes, at man anser den enkelte interessent for at være ejer af en forholdsmeget andel af hvert enkelt aktiv og passiv i interessentskabet. Det betyder, at når man optager en ny interessent i interessentskabet, anses de øvrige interessenter at have solgt en del af deres andel til den nye interessent.

Hvis den nye interessent selv bringer en virksomhed ind i interessentskabet, anses den nye interessent at have solgt en andel af sin virksomheds aktiver og passiver til de øvrige interessenter.

Hvis en interessent sælger sin andel af interessentskabet ved udtræden af interessentskabet, vil han anses at have solgt en ideel andel af hvert enkelt aktiv og passiv i interessentskabet.

Indkomstberegningsreglerne ved ind- og udtræden af interessentskabet er særdeles komplicerede. Man bør derfor nøje beregne konsekvenser ved en ind- eller udtræden af et interessentskab, forinden overdragelserne finder sted.

3.14.11 Særlige skatteregler for selskaber

Selskaber, herunder bl.a. A/S og ApS, er selvstændige skattesubjekter, hvorfor disse skal aflevere egen selvangivelse og virksomhedsskema til skattemyndighederne.

De selskabsskatteretlige regler er i hovedtræk identiske med skattereglerne for selvstændige erhvervsdrivende.

Der henvises til PricewaterhouseCoopers' "Regnskabshåndbogen for aktieselskaber" for yderligere beskrivelse af de skattemæssige forhold for selskaber.

3.14.12 Renteudgifter ved køb af selskab

Den skattemæssige behandling af renteudgifter vedrørende lån optaget til at erhverve en personligt ejet virksomhed og aktier i et selskab, hvori virksomheden drives, er i 2001 forsøgt ligestillet.

Hvis en person køber en virksomhed, der drives i selskabsform, vil renteudgifter knyttet til et lånefinansieret aktie- eller anpartskøb efter de normale regler alene kunne fradrages som kapitalindkomst med en skatteværdi på ca. 30%.

Hvis personen havde købt en personligt ejet virksomhed, kunne virksomhedsordningen eller kapitalafkastordningen anvendes. Renteudgifter forbundet med købet, vil dermed indgå i virksomhedsindkomsten, der beskattes som personlig indkomst. Dette betyder, at erhververen vil opnå fradrag for afholdte renteudgifter med en skatteværdi på ca. 60% frem for de ca. 30%.

De væsentligste krav for at kunne opnå den udvidede fradragret er:

- Man skal eje mindst 25% af aktie- eller anpartskapitalen i selskabet eller råde over mere end 50% af stemmевærdien.
- Man skal erhverve aktier eller anparter for minimum DKK 500.000.

- Aktierne eller anparterne må ikke være erhvervet i forbindelse med en skattefri omdannelse af en personligt ejet virksomhed eller som led i en skattefri aktieombytning.
- Køberen af aktierne eller anparterne skal deltage med en personlig arbejdsindsats i selskabet i ikke uvæsentligt omfang. Som vejledende norm lægges vægt på, om arbejdsindsatsen udgør mindst 50 timer månedligt.
- Selskabet skal udøve aktiv erhvervsvirksomhed i den periode, hvor det udvidede fradrag anvendes. Selskabets virksomhed anses for aktiv, hvis virksomheden ikke i væsentligt omfang består i udlejning af fast ejendom, besiddelse af kontanter, værdipapirer eller lignende. Væsentlighedsbedømmelsen er objektiveret og er baseret på, om 25% af selskabets bruttoindtægter i indkomståret stammer fra passiv pengeanbringelse, eller om handelsværdien af de passive aktiver overstiger 25 % af de samlede aktiver opgjort ultimo indkomståret.

Endvidere er der en række andre krav og regler for anvendelse af reglerne om udvidet fradrag for renteudgifter, og det bør derfor i hvert enkelt tilfælde nøje vurderes, om reglerne kan og bør anvendes.

3.15 Administration for det offentlige

3.15.1 Generelt

Virksomhedsdrift medfører en lang række administrative arbejdsopgaver, herunder opgaver eller rettere pligter, som virksomheden bliver pålagt at udføre på det offentlige vegne.

Virksomheden har opgaver, som den skal varetage primært på vegne af told- og skattemyndighederne. Virksomheden skal således indeholde A-skat og arbejdsmarkedsbidrag i lønudbetalinger og foretage en række indberetninger vedrørende sine lønudbetalinger.

3.15.2 Registreringspligt

Enhver virksomhed, der udbetaler løn, uanset om virksomheden drives i selskabsform eller som enkeltmandsvirksomhed, skal lade sig registrere i CVR-registeret. Registreringen skal ske senest 8 dage efter første lønudbetaling.

Registreringsblanketten kan fås hos den lokale told- og skatteregion. Ved registreringen udstedes et bevis, der indeholder virksomhedens CVR-nummer.

I praksis fungerer CVR-nummeret som virksomhedens CPR-nummer, idet virksomheden i alle forhold registreres i forhold til dette nummer. Er virksomheden eksempelvis momspligtig, skal man hos den lokale told- og skatteregion tilmelde virksomheden i CVR-registeret.

Virksomheder, der er tilmeldt CVR-registeret som lønudbetalere, vil få Told- og Skattestyrelsens pjece ”Skattetræk” tilsendt. Vi gennemgår i det følgende nogle af de vigtigste punkter herfra.

3.15.3 Indeholdelsespligt

3.15.3.1 A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag

Virksomheder, som har ansatte, skal indeholde A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i den løn mv., som virksomheden udbetaler til sine ansatte.

Nærmere bestemt skal virksomheden indeholde A-skat i enhver udbetaling, der er A-indkomst. Ligeledes skal der tilbageholdes arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i enhver udbetaling, der er bidragspligtig.

3.15.3.2 Hvem skal indeholde A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag

Det er den lønudbetalende virksomhed, der skal indeholde A-skat og arbejdsmarkedsbidrag. Indeholdelsen foretages ved, at den indeholdelsespligtige - virksomheden - beregner A-skatten samt arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag og tilbageholder beløbene i den udbetalte indkomst.

3.15.3.3 Ansvar for indeholdelsen

Det er virksomheden, der er ansvarlig for indeholdelsen, og for at A-skatten og bidragene indbetales og angives rettidigt til Told • Skat.

Dette gælder også, selvom administrationen af virksomhedens løn er overgivet til et edb-bureau eller lignende. Det er således også virksomheden, der hæfter for betalingen af A-skatten.

3.15.3.4 Indeholdelse af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag

Udgangspunktet er, at der skal indeholdes A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i løn mv. til ansatte lønmodtagere, men herudover skal virksomheden også i visse situationer indeholde A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i udbetalinger til personer, der ikke er egentligt ansatte, eksempelvis udbetaling af bestyrelsesonorar.

I visse tilfælde kan virksomheden undlade at indeholde A-skat i lønudbetalinger til personer, der ikke er fuldt skattepligtige til Danmark. Virksomheden kan dog kun undlade indeholdelse, hvis den ansatte kan fremvise en erklæring fra de danske skattemyndigheder om, at vedkommende er fritaget for at betale skat til Danmark.

Tilsvarende skal virksomheden undlade at indeholde arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i lønudbetalinger til personer, der ifølge en international aftale om social sikkerhed ikke har pligt til at betale arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i Danmark.

Udover almindelig løn skal der indeholdes A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag af:

- Fri kost og logi omfattet af Ligningsrådets satser. Dette gælder typisk ansatte ved landbruget.
- Feriegodtgørelse, feriepenge og sygeferiepenge.
- Søgnellidagsbetaling, overarbejdsbetaling, akkordfortjeneste og produktionstillæg.
- Provision, tantieme og bonus.
- Drikkepenge, fastsat på grundlag af omsætningen.
- Skattepligtige godtgørelser såsom telefongodtgørelse, flyttegodtgørelse, skur- og tærepengemv.
- Betaling af den ansattes private udgifter, f.eks. betaling af bøder pålagt den ansatte.
- Bestyrelsesonorar.
- Jubilæumsgratiale og fratrædelsesgodtgørelse mv.
- Løbende ydelser fra virksomheden til tidligere ansatte såsom ventepenge og pensioner.
- Dagpengegodtgørelse for 1. og 2. ledighedsdag, der udbetales af virksomheden. Der skal dog ikke indeholdes arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag heraf.
- Løn/dagpenge ved sygdom, svangerskab og fødsel.

Indbetaler virksomheden beløb til en ansats arbejdsgiveradministreret pensionsordning, skal virksomheden ikke indeholde A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag af indbetalingen.

Det gælder både det såkaldte lønmodtagerbidrag og arbejdsgiverbidraget. Det er dog et krav, at der er tale om en arbejdsgiverordning (arbejdsgiveradministreret ordning).

Det er også en forudsætning, at der er tale om indbetaling til en såkaldt skattebegünstiget pensionsordning, hvilket blandt andet omfatter indbetalinger til:

- ATP.
- Ordninger under pensionskasser, der enten er under tilsyn af Finanstilsynet eller er godkendt af Told- og Skattestyrelsen.

- Pensionsordninger i forsikringselskaber eller pengeinstitutter (kapitalpension, ratepension og livrenter).
- Indeksordninger.

Virksomheden skal indeholde A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag af indbetalinger til andre ikke-skattebegünstigede pensionsordninger, eksempelvis gruppelivsforsikringer, visse risikolivsforsikringer, syge- og ulykkesforsikringer m.m.

3.15.3.5 Særligt vedrørende jubilæumsgratiale, fratrædelsesgodtgørelser mv.

Visse gaver, gratiale og fratrædelsesgodtgørelser beskattes særligt lempeligt, hvilket også har betydning for virksomhedens indeholdelse af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag i sådanne udbetalinger.

Det drejer sig om følgende udbetalinger:

- Godtgørelser i anledning af fratrædelse af stilling under forudsætning af, at godtgørelsen ikke træder i stedet for løn.
- Andre former for fratrædelsesgodtgørelser og godtgørelse(r) efter funktionærlovens regler.
- Gaver, gratiale og lignende i anledning af arbejdsophør på grund af alder eller sygdom eller i anledning af lønmodtagerens jubilæum (25, 35, 40, 45, 50 eller 60 år).
- Gaver, gratiale og lignende i anledning af, at virksomheden har bestået i 25 år eller et antal år, der er deleligt med 25 år, hvis der udbetales samme beløb til alle ansatte (dog delbeløb til deltidsansatte).

Der skal betales AM- og SP-bidrag af hele den kontante godtgørelse. Nettobeløbet skal medregnes til A-indkomsten i det omfang, det overstiger bundfradraget. Bundfradraget reguleres ikke hvert år.

3.15.3.6 Hvornår skal indeholdelsen foretages

A-skatten samt arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag skal som hovedregel indeholdes på udbetalingstidspunktet, dog altid senest 6 måneder efter indtjeningstidspunktet. Det er som ovenfor nævnt virksomheden, der skal beregne A-skatten og bidragene og tilbageholde beløbet i den udbetalte A-indkomst.

3.15.3.7 Beregning af arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag samt A-skat

Arbejdsmarkedsbidraget beregnes ud fra AM-indkomsten. AM-indkomsten er en sammenlægning af de bidragspligtige udbetalinger med fradrag af indbetalinger til ATP og andre skattebegünstigede, arbejdsgiveradministrerede pensionsordninger.

Beregningen af A-skatten foretages normalt ud fra den ansattes skattekort, hvorpå der er anført trækprocent og fradrag.

I de tilfælde, hvor virksomheden ikke har modtaget et skattekort fra den ansatte, skal virksomheden beregne A-skatten ud fra en trækprocent på 60% uden fradrag.

Selve beregningen af A-skatten foretages på grundlag af A-indkomsten, som normalt er AM-indkomsten fratrukket arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag.

3.15.3.8 Lønregnskab

Den lønudbetalende virksomhed skal føre et særligt lønregnskab. Lønregnskabet kan enten være integreret i den almindelige bogføring eller fremgå af specifikationer til den almindelige bogføring i form af et separat lønregnskab eller i form af et særligt regnskabshæfte, der udleveres af told- og skatteregionen.

Formålet med føring af lønregnskabet er, at det skal være muligt at opgøre den indeholdelsespligtige A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag.

Endvidere skal det kunne dokumenteres, at A-indkomst, A-skat, arbejdsmarkedsbidrag, særligt pensionsbidrag samt AM-indkomst er korrekt beregnet, korrekt angivet og endelig, om beløbene er betalt rettidigt.

Den almindelige 5-års regel for opbevaring af bogføringsmateriale gælder også for lønregnskabet.

3.15.4 Afregning og angivelse af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag

Indeholdt A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag skal indbetales til told- og skatteregionen senest den 10. i måneden efter den måned, hvor A-skatten og bidragene er indeholdt.

A-skatten, der vedrører den løn, som virksomheden har udbetalt i marts måned, indbetales således senest 10. april. A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag, der er indeholdt i december måned, skal dog først indbetales til told- og skatteregionen 17. januar.

En virksomhed, der er registreret i CVR-registeret som lønudbetaler, vil i januar måned få tilsendt et antal indbetalingskort fra told- og skattemyndighederne, som skal anvendes til det kommende års betaling af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag.

Samtidig med indbetalingen af A-skatten samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag, skal der foretages en angivelse af A-skatten samt arbejdsmarkedsbidraget og det særlige pensionsbidrag.

Betaler virksomheden A-skatten mv. via de tilsendte indbetalingskort, foretages angivelsen af A-skatten herpå. Angivelserne kan også foretages via Internettet.

Ofte anvendes et edb-bureau som lønadministrator for virksomheden. I disse tilfælde er det normalt edb-bureauet, der sørger for angivelse og indbetaling af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag.

Hvis A-skatten indbetales for sent, påløber der en variabel rente med tillæg på 0,8% pr. påbegyndt måned regnet fra den 1. i den måned, hvor A-skatten skulle være afregnet.

Tilsvarende påløber der en afgift, hvis angivelsen ikke indsendes rettidigt.

Ved gentagne tilfælde af for sen angivelse og betaling af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag kan virksomheden blive pålagt at indbetale A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag flere gange månedligt.

3.15.5 Lønindeholdelse

Ved lønindeholdelse bliver virksomheden pålagt - udover indeholdelse af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag - at foretage indeholdelse i den løn, virksomheden udbetaler til de af sine ansatte, der har restancer til det offentlige.

Området for lønindeholdelse er i dag udvidet fra stort set hidtil kun at omfatte skattekrav til nu at omfatte en lang række krav fra det offentlige, herunder særligt en række krav inden for socialområdet.

Lønindeholdelsen kan ske med indtil 20% af lønnen efter fradrag af A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag. Der skal dog altid overlades lønmodtageren - restanten - det nødvendige til eget og familiens underhold. Dette afgøres af den restance-inddrivende myndighed.

Virksomheden er på samme måde som med hensyn til A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag ansvarlig for lønindeholdelsen.

Lønindeholdelsesbeløbet skal indbetales til den restance-inddrivende myndighed senest den 15. i måneden efter lønindeholdelsen.

3.15.6 Indberetningspligt

Ud over pligten til at indeholde og indbetale A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag til det offentlige skal virksomheden også indberette en række forskellige oplysninger. De typiske indberetninger omtales i det følgende.

3.15.6.1 A-indkomst og A-skat

Virksomheder, der i løbet af et kalenderår har foretaget udbetaling af A-indkomst, skal indberette følgende oplysninger til Told- og Skattestyrelsen:

- Den samlede udbetaling eller godskrivning af A-indkomst for virksomheden.
- Den samlede indeholdte A-skat for virksomheden.
- Den samlede udbetaling (eller godskrivning) af A-indkomst for hver enkelt modtager.
- Den samlede indeholdte A-skat for hver enkelt modtager.
- Modtagerens navn, adresse, CPR-nr. eller CVR-nr. samt eventuelle andre oplysninger, der er nødvendige til identifikation af modtageren.

Der skal endvidere foretages en tilsvarende indberetning vedrørende udbetaling af godtgørelse for udgifter, lønmodtageren påføres under arbejdet, uanset om godtgørelsen er skattefri eller ej.

Der skal endelig foretages tilsvarende indberetning om udbetaling af beløb, der normalt skulle henregnes som løn, gratiale eller provision, når modtageren af beløbet ikke er skattepligtig til Danmark.

Indberetningen skal foretages senest 20. januar det efterfølgende kalenderår og kan foretages enten på de særlige blanketter S73 og S74 eller på anden såkaldt maskinel læsbar form efter regler, der fastsættes af Told- og Skattestyrelsen.

3.15.6.2 Indberetning af arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag

Virksomheder, der i løbet af et kalenderår har foretaget udbetaling af AM-indkomst, skal indberette følgende oplysninger til de statslige told- og skattemyndigheder:

- Den samlede indeholdelse af arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag, som virksomheden har foretaget i et kalenderår.
- Den samlede indeholdelse af arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag for den enkelte modtager.
- Modtagerens navn, adresse og CPR-nr.

Indberetningen skal foretages senest 20. januar det efterfølgende kalenderår sammen med A-skatten.

3.15.6.3 Øvrige indkomster

Virksomheden skal ud over ovennævnte A-indkomster også foretage indberetning om udbetaling af B-indkomster, der er udbetalt for personlige arbejds- eller tjenesteydelser, uden at den pågældende modtager er ansat af virksomheden.

Indberetningspligten omfatter alle former for honorarer for personlige arbejds- og tjenesteydelser, som ikke er udbetalt til en selvstændig erhvervsdrivende, og som derfor ikke er pålagt moms, herunder honorarregninger, der ikke er momsbelagt, fordi honoraret udbetales til en person, hvis omsætning ikke overstiger DKK 20.000 årligt.

At der skal være tale om personlige arbejds- eller tjenesteydelser medfører, at der kun er indberetningspligt for udbetaling til personer. Indberetningspligten omfatter altså ikke udbetalinger til selskaber.

Undtaget for denne indberetning er honorarer for personbefordring samt udlejning, bortforpagtning eller administration af fast ejendom.

Endvidere skal foreninger, der udbetaler vederlag for arbejde, der udføres for foreningens skattefri virksomhed ikke indberettes, når det samlede vederlag for den enkelte ikke overstiger DKK 1.500 det pågældende kalenderår.

Det kan for eksempel være en sportsforening, der udbetaler et beløb til sine holdledere.

Endelig skal virksomheden foretage indberetning af en lang række udbetalinger. Det drejer sig om:

- Vederlag (royalties) for udnyttelse af ophavsrettigheder, patentrettigheder, mønster, varemærke og lignende samt vederlag for reklamemæssig udnyttelse af en person. Der skal foretages indberetning, uanset om vederlaget modtages af en person eller et selskab.
- Gaver, gratiale og lignende, der udbetales enten i anledning af virksomhedens jubilæum (25 år eller deleligt med 25 år) eller som følge af modtagerens jubilæum eller arbejdsophør.
- Fratrædelsesgodtgørelse.
- Erstatning for arbejdsindtægt

3.15.6.4 Månedlig indberetning af CPR-nr. på lønmodtagere

Med henblik på at kontrollere om folk, der modtager overførselsindkomster, samtidig modtager løn fra virksomheder, er en række virksomheder blevet pålagt at skulle foretage en månedlig indberetning af CPR-nr. på de personer, som virksomheden har udbetalt A-indkomst til i den foregående måned.

Er der tale om en virksomhed, som det foregående kalenderår har indberettet lønoplysningssedler manuelt for mindre end 20 CPR-nr., er virksomheden dog fritaget for den månedlige indberetningspligt.

3.15.7 Personalegoder

For visse personalegoder er der i lovgivningen fastsat skematiske regler for, hvorledes godets værdi skal beregnes. Det gælder fri bil, fri sommerbolig og fri lystbåd.

Herudover har Ligningsrådet fastsat værdien af fri telefon, fri kost og logi samt fri bolig. Julegaver af ubetydelig værdi, bortset fra rede penge og gavekort - i praksis DKK 500 - kan fortsat foræres til medarbejderne, uden at dette udløser beskatning.

Generelt er virksomhedens oplysnings- og indeholdelsespligt strammet op som følge af den skærpede beskatning af personalegoder.

For enkelte personalegoder skal virksomheden kun oplyse om arten af personalegodet, medens medarbejderen selv skal sørge for, at den skattepligtige værdi medtages på selvangivelsen. Dette gælder eksempelvis lån af virksomhedens sommerbolig i udlandet.

Der er i følgende tilfælde hverken indeholdelses- eller oplysningspligt:

- Lån af specialkøretøjer som lastvogne og værkstedsvogne.
- Ferierejser/weekendophold.
- Lejlighedsgaver og julegaver, bortset fra kontanter.

Medarbejderne er også i disse tilfælde naturligvis forpligtet til at selvangive værdien af de personalegoder, som opnås i kraft af ansættelsesforholdet.

I det følgende gives en nærmere beskrivelse af reglerne om fri bil og fri telefon for medarbejderne. Fri bil og telefon er B-indkomst, hvorfor der ikke løbende skal indeholdes A-skat samt arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag.

3.15.8 Reglerne om fri bil, fri befordring og befordringsgodtgørelse

3.15.8.1 Generelle regler

Reglerne om beskatning af fri firmabil skal ses i sammenhæng med definitionen af ”erhvervsmæssig kørsel” i skattemæssig henseende. Det er rådigheden over firmabil til privat anvendelse, der beskattes og ikke den faktiske private kørsel. Køres der kun erhvervsmæssigt i en firmabil, skal der under visse betingelser ikke ske beskatning af fri bil. Se vor hjemmeside www.pwc.dk.

Som erhvervsmæssig kørsel anses:

- Kørsel fra hjemmet til en arbejdsplads eller fra en arbejdsplads og hjem i indtil 60 arbejdsdage.
- Kørsel mellem arbejdssteder i løbet af dagen.
- Kørsel inden for den samme arbejdsplads (eksempelvis en skov).

Når en medarbejder har startet eller sluttet arbejdsdagen på det samme arbejdssted i 60 arbejdsdage, anses arbejdsstedet for at være et ”fast arbejdssted”, hvorefter kørsel mellem hjemmet og det faste arbejdssted anses for at være privat kørsel.

Et ”fast arbejdssted” bliver igen ”et midlertidigt arbejdssted”, og en ny 60-dages periode kan påbegyndes, når en person har tilbragt en sammenhængende periode på 60 arbejdsdage på én eller flere andre arbejdspladser og derfor ikke er startet eller sluttet på det pågældende arbejdssted i denne periode.

Medarbejderen kan i denne periode godt besøge det faste arbejdssted i løbet af dagen, hvis han bare undgår at starte eller slutte sin arbejdsdag på det faste arbejdssted.

For handelsrejsende og andre sælgere, der har kundeopsøgende arbejde, gælder der en særlig regel, idet kørsel i en firmabil mellem hjemmet og virksomheden højst en dag om ugen ikke anses for at være privat kørsel, når medarbejderen i øvrigt udelukkende anvender bilen erhvervsmæssigt ved kørsel til, mellem og fra kunderne.

Der gælder også særlige regler for varebiler, som kun bruges i virksomhedens momspligtige virksomhed og for chaufførkørsel i virksomhedens biler.

Reglerne om beskatning af privat kørsel i en firmabil anvendes som udgangspunkt kun på biler, der efter deres art og fremtræden kan være anvendelige som privat bil. I cirkulæret om personalegoder nævnes som eksempler vogne, der er uegnet til privat kørsel, ”lastvogne, kranvogne, indrettede værkstedsvogne og andre specialkøretøjer”.

3.15.8.2 Særligt om privat anvendelse af værkstedsvogne og lignende

For specialkøretøjer, der ikke kan anses for anvendelige som et alternativ til en privat bil på grund af værktøj eller bilens specielle indretning i øvrigt, vil der ikke blive tale om værdi af fri bil, selvom bilen bruges til privat kørsel.

I stedet beskattes privat kørsel i specialkøretøjer som udgangspunkt efter reglerne om lån af et aktiv. Medarbejderen skal derfor principielt beskattes af et beløb, der svarer til markedslejen for et tilsvarende køretøj.

Hvis specialkøretøjet anvendes til befordring mellem hjem og arbejde, har Ligningsrådet den opfattelse, at beskatning kan ske ved, at fradraget for befordringsudgifter mellem hjem og arbejde bortfalder.

Privat kørsel i tilknytning til erhvervmæssig kørsel udløser ikke beskatning, med mindre årets samlede kørsel i denne sammenhæng overstiger 1.000 km. Kørsel udover 1.000 km skal beskattes.

Privat kørsel, der finder sted uden tilknytning til erhvervmæssig kørsel, vil derimod udløse en beskatning af, hvad der svarer til markedslejen for et tilsvarende køretøj. Arbejdsgiveren har i denne situation dog hverken oplysnings- eller indeholdelsespligt af værdien af den fri befordring. En vedvarende privat benyttelse kan dog medføre, at medarbejderen anses for at have fri bil til rådighed.

3.15.8.3 Skattefri befordringsgodtgørelse

Når der er tale om erhvervmæssig kørsel i medarbejderens egen bil, kan arbejdsgiveren dække medarbejderens udgifter til den erhvervmæssige kørsel efter satser, der hvert år fastsættes af Ligningsrådet. Der er en sats for de første 20.000 km og en anden sats for kørsel herudover.

Det er arbejdsgiverens pligt at kontrollere, at udbetalingen af skattefri godtgørelse kun sker for erhvervmæssig kørsel, hvorfor det er nødvendigt, at der føres nøjagtige oversigter over medarbejdernes kørsel til brug for afstemning med 60-dages reglen.

Udbetaler arbejdsgiveren for meget i skattefri befordringsgodtgørelse, vil hele beløbet være skattepligtig lønindkomst, medmindre der foretages en klar afgrænsning af den skattefrie og den skattepligtige del.

3.15.8.4 Beskatning af fri bil

Stiller arbejdsgiveren en firmabil til rådighed for en medarbejders private kørsel, skal der på medarbejderens lønseddel som B-indkomst medtages en værdi af fri bil.

Værdien beregnes som udgangspunkt til 25% af bilens nyvognspris op til DKK 300.000 og 20% af nyvognsprisen over DKK 300.000. Der skal som minimum beregnes 25% af DKK 160.000. Nyvognsprisen er listepriisen uanset eventuel rabat inkl. registreringsafgift, moms, leveringsomkostninger og alt normalt (registreringsafgiftspligtigt) udstyr. Værdien beregnes på denne måde, uanset hvor meget medarbejderen kører privat i firmabilen.

Er bilen anskaffet af arbejdsgiveren 3 kalenderår efter, bilen første gang blev indregistreret, beregnes de 25%/20% af bilens faktiske anskaffelsespris, dog stadigvæk af minimum DKK 160.000.

Når det kalenderår, hvori bilen første gang er indregistreret, og de efterfølgende 2 indkomstår er gået, nedsættes beregningsgrundlaget til 75% af nyvognsprisen. Denne "75%-regel" gælder ikke for de biler, hvor værdien af fri bil beregnes på grundlag af den faktiske anskaffelsespris.

Har arbejdsgiveren leaset bilen, beregnes værdien af fri bil også af listepriisen for den aktuelle model og årgang.

Værdien af fri bil kan reduceres, hvis medarbejderen af beskattede midler indbetaler et beløb for den private brug til arbejdsgiveren. Værdien af fri bil kan endvidere reduceres med 1/12 for hver fulde måned, hvor en medarbejder ikke kan disponere over firmabilen. Til gengæld skal en medarbejder, der kan disponere over flere firmabiler på én gang, som udgangspunkt beskattes af flere biler.

3.15.9 Reglerne om fri telefon og telefongodtgørelse

3.15.9.1 Fri telefon

Hvis arbejdsgiveren enten stiller telefon til rådighed eller dækker en medarbejders telefonudgifter helt eller delvist efter regning, er der tale om fri telefon.

Betales derimod et beløb uden dokumentation, er det skattepligtigt som almindeligt løn. Det samme gælder arbejdsgiverbetalte datatransmissionsforbindelser, hvor disse kan anvendes privat.

Fri telefon skal indberettes som B-indkomst, så der skal ikke indeholdes arbejdsmarkedsbidrag og særligt pensionsbidrag samt A-skat af værdien. Værdien af fri telefon er fastsat til DKK 3.000, dog maksimalt den faktiske udgift. Det påvirker ikke værdien af fri telefon, at medarbejderens telefonregning er langt højere end DKK 3.000.

Der skal ikke ske yderligere beskatning, såfremt medarbejderen udover telefon til rådighed i hjemmet får stillet flere telefoner til rådighed, eksempelvis biltelefon eller telefon i sommerhus.

Medarbejderen skal beskattes af fri telefon, selvom den pågældende selv har en telefon. Værdien af den fri telefon reduceres dog med de faktiske udgifter, som medarbejderen afholder vedrørende den private telefon.

Medarbejderen skal selv sørge for, at den skattepligtige værdi selvangives.

Har medarbejderen fri telefon mod af beskattede midler at indbetale et beløb for brug af telefonen, reduceres den skattepligtige værdi af fri telefon med det indbetalte beløb.

Indbetaler medarbejderen eksempelvis DKK 2.000, skal medarbejderen beskattes af satsen for fri telefon DKK 3.000 med fradrag af egenbetalingen DKK 2.000 eller af i alt DKK 1.000 på årsbasis. Det månedlige A-skattetrækggrundlag reduceres tilsvarende.

Betaler arbejdsgiveren kun abonnementet og de erhvervsmæssige samtaler (uden særskilt dokumentation fra telefonselskabet for de enkelte samtaler), skal medarbejderen beskattes af det faktiske beløb, da der i så fald er tale om et telefontilskud.

3.15.9.2 Telefongodtgørelse

Telefongodtgørelse anses for at være et tillæg til den almindelige løn og beskattes derfor som personlig indkomst.

Beskatning af godtgørelse for telefonsamtaler, som medarbejderen foretager fra hjemmetelefonen, kan dog undgås, hvis arbejdsgiveren kun betaler for sådanne telefonsamtaler i det omfang, samtalerne kan dokumenteres ved en særskilt regning pr. samtale fra telefonselskabet.

Hvis dette er tilfældet, er godtgørelsen ikke skattepligtig, idet arbejdsgiveren blot dækker medarbejderens udgifter til erhvervsmæssige telefonsamtaler efter regning. Hvis der ikke foreligger dokumentation som beskrevet, vil også tilskud til dækning af erhvervsmæssige samtaler, som medarbejderen har foretaget fra hjemmet, være skattepligtig indkomst for medarbejderen.

Medarbejderen har til gengæld ret til at fratække udgiften til erhvervsmæssige telefonsamtaler som et ligningsmæssigt fradrag.

Der skelnes i den forbindelse mellem abonnementsudgifter og samtaleudgifter. Abonnementsudgiften vil altid blive

betragtet som privat, mens samtalerne kan være erhvervsmæssige.

Medarbejderen skal selv over for skattemyndighederne kunne sandsynliggøre omfanget af de erhvervsmæssige samtaler. Det er ikke tilstrækkeligt blot at henvise til en eventuel udbetalt telefongodtgørelse.

3.16 Moms og afgifter/tilskud

3.16.1 Moms

En afgiftspligtig person har pligt til at betale moms, hvis den pågældende driver selvstændig økonomisk virksomhed og har salg af varer og/eller momspligtige ydelser. En afgiftspligtig person er en juridisk eller fysisk person (enkeltperson, interessentskab, anparts- eller aktieselskab, forening mv.), der driver selvstændig økonomisk virksomhed.

Ved selvstændig økonomisk virksomhed forstås, at den pågældende i eget navn og for egen risiko driver virksomhed. Formålet med eller resultatet af den drevne virksomhed er uden betydning. Der er således ikke krav om, at virksomheden konstant skal give overskud.

Nedenfor er gengivet nogle af hovedpunkterne i momslovgivningen, men der henvises i øvrigt til Told- og Skattestyrelsens vejledninger om moms og afgifter.

3.16.1.1 Momspligtige aktiviteter

Momsloven er bygget op således, at ethvert salg af varer eller ydelser er omfattet af momspligten, medmindre de solgte varer/ydelser er specielt undtaget i loven. Ved en omsætning på under DKK 20.000 pr. år skal virksomheden ikke momsregistreres, selv om aktiviteten er omfattet af loven om momspligtig aktivitet.

3.16.1.2 Undtagelser fra momspligten

Loven indeholder følgende undtagelser:

- Hospitalsbehandling, læge- og tandlægevirksomhed.
- Social forsorg og bistand samt levering af varer og ydelser i nær tilknytning hertil.
- Skoleundervisning og undervisning på videregående uddannelsesinstitutioner. Der gælder dog en begrænset momspligt for kursusvirksomhed, der drives med gevinst for øje, og som retter sig mod erhvervslivet. Med ”gevinst for øje” tænkes der på karakteren af virksomheden og ikke på det enkelte kursus.
- Foreningers og organisationers leverancer til medlemmerne mod kontingentbetaling (dog ikke, hvis momsfriheden kan give konkurrenceforvridning).

- Amatørsport.
- Kulturelle aktiviteter som museer, biblioteker og zoologiske haver.
- Forfatter- og komponistvirksomhed.
- Administration, udlejning og bortforpagtning af fast ejendom (udlejning af fast ejendom til erhvervsformål kan dog gøres momspligtig ved en frivillig momsregistrering).
- Forsikrings- og genforsikringsvirksomhed.
- De fleste finansielle aktiviteter, herunder långivning og formidling af lån.
- Transaktioner vedrørende anbringelse af midler.
- Transaktioner vedrørende valuta og værdipapirer.
- Postvæsenets omdeling af breve og pakker.
- Personbefordring.
- Rejsebureauvirksomhed.

I de fleste tilfælde vil der i stedet skulle betales lønsumsafgift.

3.16.1.3 Momsregistrering

En momsregistreret virksomhed har pligt til at informere sin told- og skatteregion om ændringer i virksomhedens forhold, eksempelvis ved ændring fra enkeltmandsvirksomhed til selskab eller nye aktiviteter. Hvis den samme afgiftspligtige person driver flere virksomheder, skal disse som udgangspunkt registreres under samme registreringsnummer (CVR-nr.). Hvis der føres selvstændigt regnskab for virksomhederne, kan de dog på begæring registreres hver for sig på et SE-nr.

Fleere afgiftspligtige personer, som driver virksomhed, kan anmode om at blive registreret under ét (fællesregistrering). Dette har til konsekvens, at interne leverancer mellem de fællesregistrerede virksomheder kan faktureres uden moms. Til gengæld hæfter alle virksomhederne i en fællesregistrering solidarisk for eventuel skyldig moms.

Generelt er det et krav for at indgå i en fællesregistrering, at samtlige virksomheder kun har momspligtige aktiviteter. Told- og skattemyndighederne tillader dog fællesregistrering af virksomheder, som både har momspligtige og momsfrie aktiviteter på betingelse af, at en af virksomhederne i fællesregistreringen fuldt ud ejer de øvrige virksomheder i registreringen.

Fordelen ved fællesregistrering af eksempelvis et momspligtigt salgsselskab og et momsfrit finansieringsselskab er, at levering af momspligtige ydelser fra salgs- til finansieringsselskabet kan ske uden momsregning. Man undgår således, at momsen "går tabt" hos finansieringsselskabet, der jo ikke har fradragsret for købsmoms.

3.16.1.4 Opgørelse af salgsmoms

Momsen skal beregnes af momsgrundlaget, det vil sige hele salgsprisen inkl. alle omkostninger, eksempelvis:

- Omkostninger til emballering, herunder leje af emballage.
- Omkostninger til forsendelse som for eksempel kørsel, fragt, porto og transportforsikring.
- Agentprovision og lignende.
- Service og reklame.

Hvis der som en betingelse for salget opkræves tilslutnings- og oprettelsesafgifter eller andre beløb hos kunden, skal disse beløb også medregnes i momsgrundlaget. Punktafgifter skal også medregnes til momsgrundlaget.

Hvis der sælges på kredit, skal eventuelle finansieringstillæg eller lignende, som lægges på købesummen, medregnes til momsgrundlaget. I henhold til en landsskatteretskendelse ansås en leverandørs ydelse af henstand med betaling af prisen udover leveringstidspunktet for momsfritaget: Tillige ansås oprettelsesgebyret for momsfritaget. En række beløb kan dog, på nærmere betingelser, holdes uden for momsgrundlaget. Der er tale om:

- Renter, der beregnes af den til enhver tid skyldige del af købesummen, hvis renteberegningen fremgår af købeaftalen.
- Rabatter i form af kasserabatter mv., som fratrækkes ved faktureringen.
- Personalerabatter, som fratrækkes ved faktureringen.

Salget skal medtages i regnskabet på leveringstidspunktet. Faktureringstidspunktet anses som leveringstidspunktet, hvis faktureringen sker inden eller snarest efter leverancens slutning. Sker betalingen helt eller delvist inden leverancens slutning, anses betalingstidspunktet for leveringstidspunktet.

3.16.1.5 Udtagelse til privat brug

Hvis den momsregistrerede virksomheds varer, driftsmidler eller ydelser udtages til privat brug for indehaveren eller de ansatte, skal der betales moms ved udtagelsen. For varer og ydelser, der udtages til privat brug, skal der beregnes moms på basis af varenes/ydelsernes indkøbs- eller fremstillingspris.

For driftsmidler, som inden for 5 regnskabsår efter anskaffelsen overgår til privat brug, skal der beregnes moms på basis af indkøbsprisen uden moms, reduceret med 20% for hvert påbegyndt regnskabsår siden anskaffelsen.

3.16.1.6 Tab på debitorer

Ved opgørelse af salgsmomsen kan der fradrages tidligere betalt salgsmoms, som vedrører konstaterede tab på uerholdelige fordringer. I momsmæssig henseende defineres ”konstaterede tab” efter følgende retningslinier:

- Dækningsløst krav anmeldt i konkurs- og dødsboer.
- Nedskreven andel af fordring ved tvangsakkord.
- Nedskreven andel af fordring ved frivillig akkord, hvis kreditors tiltræden af akkorden har haft til formål at opnå den størst mulige dækning af fordringen, og mindst halvdelen af skyldners kreditorer (opgjort efter beløb) har tiltrådt akkorden.
- Fordring, hvor fagedforretning har været forgæves, eller hvor insolvenserklæring er afgivet under fagedforretning.
- Dækningsløst krav ved tvangsauktion over personligt drevet virksomheds ejendomme.
- Udækket fordring, hvor der i øvrigt har været foretaget tilstrækkeligt til fordringens inddrivelse. Momsen vedrørende fordringer under DKK 3.000 inkl. moms kan fradrages, efter kreditors advokat forgæves har rykket skyldner for betaling af beløbet.

Der kan som udgangspunkt ikke foretages fradrag for moms af forventede tab. Det er dog muligt at foretage et foreløbigt fradrag for forventet tab i konkurs- og dødsboer, hvis boets kurator skriftligt oplyser, at der efter kurators vurdering kun kan opnås en given dividende til simple krav.

Hvis det ved boets afslutning viser sig, at dividenden blev højere end kurators skøn, skal der ske efterbetaling af det for meget fratrukne momsbeløb.

Som hovedregel kan kun den oprindelige leverandør foretage fradrag ved konstaterede tab på fordringer. Fordringer, som er erhvervet til underkurs, giver ikke ret til momsmæssigt fradrag.

3.16.1.7 Opgørelse af købsmoms

Moms af indkøb, som foretages af en momsregistreret virksomhed, kan som hovedregel fradrages i samme omfang, som indkøbene anvendes til momspligtige aktiviteter. En række indkøb giver dog ikke ret til momsfradrag eller kun ret til delvist fradrag, selvom de anvendes til momspligtige aktiviteter. Man skal desuden være opmærksom på, at moms af øvrige indkøb, som både vedrører momspligtige og andre aktiviteter, kun kan fradrages delvist.

Eksempler på indkøb, som giver ret til fuldt momsfradrag:

- Annoncer og reklame, herunder reklameartikler og -tryksager.

- Arbejdstøj mv., som tilhører virksomheden, og som de ansatte skal benytte i arbejdstiden.
- Biltelefon (også til personvogne), når telefonen kan anses som et driftsmiddel, der vedrører de momspligtige aktiviteter.
- Faglitteratur og håndbøger.
- Nedrivning af bygninger, der fuldt ud har været anvendt til momspligtige aktiviteter.
- Rengøring.
- Sikkerhedsudstyr.
- Sportsbeklædning forsynet med firmanavn eller -logo, som udleveres gratis til sportsklubber.

Eksempler på indkøb, som ikke giver ret til momsfradrag:

- Kost til virksomhedens indehaver og personale.
- Anskaffelse og drift af bolig for virksomhedens indehaver og personale, eksempelvis forvalter- eller portnerboliger.
- Naturalaf lønning af virksomhedens personale.
- Gaver ved højtider eller mærkedage mm.
- Anskaffelse og drift af vuggestuer, børnehaver, fritidsordninger, sommerhuse og lignende for virksomhedens personale.
- Anskaffelse og drift af personvogne på hvide nummerplader (bortset dog fra vogne til udlejnings- og køreskolebrug).

Eksempler på indkøb, som kun kan fradrages delvist:

1. Momsen vedrørende anskaffelse og drift af telefoner, som for virksomhedens regning er opstillet hos medarbejdere af hensyn til deres arbejde for virksomheden, kan fradrages med halvdelen.

Det er en betingelse for fradraget, at telefonselskabet sender regningen til virksomheden, at regningen lyder på virksomhedens navn, samt at regningen betales af virksomheden.

Hvis der efterfølgende opkræves en del af regningsbeløbet hos medarbejderne, og denne del udgør mere end halvdelen, kan der kun foretages fradrag for momsens andel af regningsbeløbet (virksomhedens faktiske udgift).

2. Momsen vedrørende restaurationsbesøg og hotelophold, der er af strengt erhvervmæssig karakter, kan fradrages med 1/4.
3. Moms af reparation og vedligeholdelse af en landbrugsjendoms tilkørselsveje kan kun fradrages med 2/3, hvis

vejene også bruges til færdsel til og fra beboelsesbygninger.

4. Momsen af indkøb til brug for både momspligtige og momsfrie aktiviteter kan fradrages med en andel, der

svarer til den momspligtige omsætningsandel af virksomhedens samlede årlige omsætning.

Særligt om motorkøretøjer

Fradragsreglerne for motorkøretøjer er vist i nedenstående skema:

Køretøjets art	Fradragsret køb	Fradragsret leje	Fradragsret køb	Moms v. salg
Personvogn (hvide plader)	Ingen	Delvis	Ingen	Ingen
Varevogn, vægt < 3t.				
Bruges kun i virksomhed	Fuld	Fuld	Fuld	Af fulde salgspris
Bruges ikke kun i virksomhed	Ingen	1/3	Fuld	Ingen
Vare-/lastvogn, vægt > 3t.				
Bruges kun i virksomhed	Fuld	Fuld	Fuld	Af fulde salgspris
Bruges ikke kun i virksomhed	Delvis	Delvis	Delvis	Af fulde salgspris

3.16.1.8 Momsreguleringsforpligtelse

Når en momsregistreret virksomhed har fratrukket moms ved anskaffelsen af investeringsgoder, har virksomheden i realiteten forpligtet sig til fremover at anvende de anskaffede investeringsgoder til momspligtige formål i mindst samme omfang som på anskaffelsestidspunktet.

Hvis anvendelsen af investeringsgoderne og dermed momsfradragsretten efterfølgende ændrer sig, kan virksomheden komme ud for at skulle regulere en andel af den fratrukne moms, hvilket betegnes som virksomhedens reguleringsforpligtelse.

Ved investeringsgoder forstås:

- Maskiner, inventar og andre driftsmidler med en anskaffelsespris, på mindst DKK 75.000 pr. enhed ekskl. moms.
- Fast ejendom, herunder til- og ombygning. Reparations- og vedligeholdelsesarbejder på fast ejendom til en værdi af mindst DKK 75.000 ekskl. moms pr. ejendom pr. år.

Reguleringsperioden er for maskiner, inventar og andre driftsmidler samt reparation og vedligeholdelse af fast ejendom 5 år og for fast ejendom samt til- og ombygning 10 år.

Der kan blive tale om regulering i 3 situationer:

1. Når et investeringsgode overgår til en anvendelse, som berettiger til et mindre momsfradrag end på anskaffelsestidspunktet,
2. Når et investeringsgode overgår til en anvendelse, som berettiger til et højere momsfradrag end på anskaffelsestidspunktet,
3. Når et investeringsgode sælges.

Ad 1. Fradragsretten mindskes

Hvis fradragsretten mindskes i forhold til fradragsretten i anskaffelsesåret, skal der ske regulering for det pågældende regnskabsårs andel af den oprindeligt fratrukne købsmoms.

Hvis der eksempelvis på anskaffelsestidspunktet var 100% fradragsret for en maskine til DKK 100.000 ekskl. moms (DKK 25.000), udgør reguleringsforpligtelsen DKK 5.000 for anskaffelsesåret og hvert af de følgende 4 regnskabsår.

Falder fradragsretten i år 3 til 50%, skal der for dette år reguleres 50% af DKK 5.000, lig med DKK 2.500. Er fradragsretten i år 4 ligeledes 50%, skal der på ny reguleres DKK 2.500. Udsving under 10% reguleres ikke.

Hvis fradragsprocenten for et investeringsgode i løbet af reguleringsperioden falder til 0, for eksempel ved overgang til privat anvendelse, forfalder den resterende del af reguleringsforpligtelsen for godet.

Ad 2. Fradragsprocenten stiger

Hvis fradragsprocenten for et investeringsgode stiger i forhold til fradragsprocenten på anskaffelsestidspunktet, kan virksomheden foretage et yderligere momsfradrag.

Ad 3. Godet sælges

Hvis maskiner, inventar og andre driftsmidler sælges, betragtes det som et almindeligt momspligtigt salg, og der skal derfor ske opkrævning af moms.

Hvis en fast ejendom, hvor der har været fratrukket moms ved anskaffelsen eller ved til- eller ombygninger, sælges, anses salget, som om ejendommen er overgået til momsfri anvendelse, og den resterende momsreguleringsforpligtelse skal derfor indbetales. Køber kan på visse betingelser overtage den resterende reguleringsforpligtelse.

Hvis salget af driftsmidler eller fast ejendom sker som led i afvikling af den momspligtige virksomhed eller en selvstændig del af virksomheden, kan køber på visse betingelser overtage den resterende reguleringsforpligtelse.

3.16.1.9 Samhandel med udlandet

En række særlige procedurer skal anvendes ved samhandel med udlandet. Procedurene er forskellige og afhænger af, om der er tale om samhandel med lande inden for eller uden for EU.

Køb af varer i andre EU-lande

Når en dansk momsregistreret virksomhed køber varer i et andet EU-land, skal der som udgangspunkt betales moms i Danmark.

For at undgå at der opkræves moms i salgslandet, skal den danske virksomhed oplyse sit momsnummer til den udenlandske leverandør. Leverandøren vil så udstede en faktura ekskl. moms, og beregningen af den danske moms påhviler nu den danske køber.

Moms beregnet af varekøb i andre EU-lande kaldes ”erhvervsesmoms”. Erhvervsesmomsen beregnes på grundlag af den købte vares fakturapris med tillæg af eventuelle leveringsomkostninger og andre omkostninger, som opkræves af den udenlandske leverandør.

Den beregnede erhvervsesmoms bogføres som skyldig moms på en separat konto i virksomhedens bogholderi, og på momsangivelsen angives beløbet i feltet ”Moms af EU-varekøb”.

Hvis virksomheden anvender den erhvervede vare til momspligtige aktiviteter, er der fradrag for den beregnede moms efter samme regler som for varer købt i Danmark.

Derfor kan virksomheden i samme momsperiode medregne den beregnede erhvervsesmoms til sin købsmoms, og likviditetsvirkningen af momsregningen er således neutral.

Hvis det årlige varekøb i andre EU-lande overstiger DKK 1.500.000 ekskl. moms, vil virksomheden blive anmodet om at aflevere statistikoplysninger (Intrastat) til myndighederne. Oplysningerne skal angives månedsvis på en særlig blanket eller ved hjælp af edb.

Køb af varer i lande udenfor EU

Hvis en vare købes i et land uden for EU, skal varen fortolddes ved ankomsten til Danmark. Når varen ankommer, tildeles den et registreringsnummer (godsregistreringsnummer) af de danske toldmyndigheder. Inden for 10 hverdage (ekskl. lørdage) fra datoen for godsregistreringen, skal varen angives til fortoldning eller til anden toldprocedure.

Angivelse til fortoldning sker ved hjælp af en særlig blanket, enhedsdokumentet, som skal indeholde en lang række oplysninger om varens art og mængde, oprindelsesland, position i told- og skattemyndighedernes toldtarif samt skyldig importmoms- og toldbeløb.

[I princippet skal skyldige moms- og toldbeløb betales straks, men hvis en dansk virksomhed regelmæssigt importerer varer, kan virksomheden lade sig registrere hos myndighederne og dermed opnå kredit med betaling. Registrerede importører skal betale en måneds skyldige beløb senest den 16. dag i den efterfølgende måned.]

Fra 1. april 2001 skal momsregistrerede virksomheder, der indfører varer fra steder udenfor EU, i stedet for som hidtil at afregne importmomsen efter toldlovens regler, dvs. senest d. 1. i måneden efter varens indførelse, i fremtiden afregne momsens over virksomhedens momsangivelse. Dette gælder i de tilfælde, hvor der ved indførelsen angives det momsregistreringsnummer, hvorunder indførelsen sker. Importmomsen kan fratrækkes i en virksomheds momsregnskab, hvis det underliggende køb vedrører virksomhedens momspligtige aktiviteter.

Told er derimod ikke refunderbar, selvom købet vedrører momspligtige aktiviteter. Tolden udgør derfor en reel omkostning for den danske importør.

Der skal ikke afgives Intrastat-oplysninger for import af varer fra lande uden for EU. Statistikoplysningerne indsamles i stedet på baggrund af fortoldningsangivelserne.

Køb af ydelser i udlandet

Som hovedregel er ydelser momspligtige i det land, hvor sælgeren bor. Derfor vil danske virksomheders køb af ydel-

ser i udlandet ofte være inkl. udenlandsk moms, i det omfang leverandørens hjemland anvender moms.

Ved køb af visse ydelser skal der dog ske momsbetaling i Danmark, og tilsvarende som for køb af varer i andre EU-lande er det den danske køber, som skal afregne momsen.

Det drejer sig bl.a. om:

- Køb af rettigheder (eksempelvis patent- eller licensrettigheder).
- Reklameydelse.
- Rådgivningsydelser fra advokater, revisorer, ingeniører og lignende.
- Leje af løsørestande bortset fra transportmidler.
- Leje af arbejdskraft.

Den danske køber af de nævnte ydelser skal selv beregne den danske moms på basis af den momsfri faktura fra den udenlandske leverandør og angive den beregnede moms som salgsmoms på momsangivelsen. Hvis de indkøbte ydelser vedrører køberens momsplichtige aktiviteter, kan køberen samtidig medregne den beregnede moms til sin købsmoms, og likviditetsvirkningen er således neutral.

Salg af varer til kunder i andre EU-lande

Ved salg af varer til kunder i andre EU-lande skal der ikke beregnes dansk moms. Dette er dog betinget af, at

- køber opgiver et gyldigt momsnummer i et andet EU-land, og
- varerne fysisk transporteres ud af Danmark.

Hvis blot en af de to betingelser ikke er opfyldt, skal der beregnes dansk moms. Købers momsnummer kan kontrolleres ved henvendelse til de danske told- og skattemyndigheder.

Salget skal til momsregistrerede kunder i andre EU-lande gøres op ved hver momsafregning, og værdien af salget skal angives i momsangivelsens rubrik B.

Samtidig skal den særlige salgsliste, der er et bilag til momsangivelsen, udfyldes. Salgslisten skal indeholde oplysninger om kvartalets samlede salg til hver enkelt kunde i andre EU-lande.

Hvis det årlige varesalg til kunder i andre EU-lande overstiger DKK 2.500.000 ekskl. moms, vil virksomheden blive anmodet om at aflevere statistikoplysninger (Intrastat) til myndighederne. Oplysningerne skal angives månedsvist på en særlig blanket eller ved hjælp af edb.

Salg til kunder uden for EU

Ved salg til kunder uden for EU skal der ikke opkræves moms, hvis varerne fysisk transporteres ud af EU. Forbliver varen derimod i EU, skal der opkræves dansk moms ved salget, med mindre den udenlandske kunde kan opgive et gyldigt momsnummer fra et andet EU-land.

I forbindelse med transporten ud af EU skal varerne angives til udførsel over for de danske toldmyndigheder. Dette sker ved fremlæggelse af en særlig blanket, enhedsdokumentet, som indeholder en række oplysninger om varerne. Hvis myndighederne godkender angivelsen, forsynes den med et stempel og skal nu følge varerne til det sted, hvor varerne fysisk passerer ud af EU. Her stemples angivelsen igen og returneres til eksportøren.

Den stemplede angivelse er bevis for, at det underliggende varesalg kunne ske ekskl. dansk moms og skal opbevares af eksportøren i dennes momsregnskab.

Ved hver momsafregning skal salg til kunder uden for EU gøres op, og værdien skal angives i momsangivelsens rubrik C. Der skal ikke afgives Intrastat-oplysninger for varesalg til lande uden for EU. Statistik-oplysningerne indsamles i stedet ved hjælp af udførselsangivelserne.

Salg af ydelser til købere i udlandet

Som udgangspunkt skal der opkræves dansk moms ved salg af ydelser til købere i andre lande. Der findes dog en række ydelser, som kan sælges til afgiftspligtige personer i andre lande ekskl. dansk moms.

Specielt for ydelser i forbindelse med fast ejendom i andre EU-lande gælder, at disse ydelser altid skal momsbes af sælgeren og altid i det EU-land, hvor den faste ejendom er beliggende.

En dansk virksomhed kan derfor komme ud for at skulle momsregistreres i et andet EU-land og udstede fakturaer inkl. fremmed moms, hvis virksomheden leverer ydelser i forbindelse med fast ejendom i andre EU-lande.

Denne type ydelser omfatter bl.a.:

- Arkitekt- og ingeniørydelser.
- Entreprenørydelser.
- Reparationsydelser.

3.16.2 Afgifter

Det er vigtigt, at virksomheden har fokus på energiområdet, idet der kan forekomme store besparelsesmuligheder på

området. Dette gælder både med hensyn til en formindskelse af det reelle energiforbrug, men også mulighederne for at få refunderet dele af energiafgifterne.

En afgiftspligtig person har pligt til at betale afgifter, hvis den pågældende driver selvstændig økonomisk virksomhed og indkøber eller fremstiller afgiftspligtige varer. Ligeledes har den afgiftspligtige person under visse betingelser adgang til at opkræve godtgørelse for de betalte afgifter.

Afgrænsningen til en afgiftspligtig person under energiafgiftslovgivningen er i hovedtræk identisk med en afgiftspligtig person under momslovgivningen, hvortil der henvises.

Nedenfor er gengivet nogle af hovedpunkterne i energiafgiftslovgivningen, men de er ikke udtømmende.

3.16.2.1 Godtgørelse af energiafgifter

I praksis opnås der godtgørelse af afgifter på virksomhedens almindelige momsangivelse, hvorpå godtgørelserne anføres.

Der ydes forskellig godtgørelse, alt efter hvad energien anvendes til. Der skal skelnes mellem energi anvendt til rumvarme og varmt vand, samt energi anvendt til procesformål, herunder let og tung proces.

Der findes en række forskellige godtgørelsessatser alt efter, om godtgørelsen omhandler el-afgift, CO₂-afgift, SO₂-afgift, olieafgift, gasafgift mv. De forskellige afgiftsområder gennemgås ikke i indeværende afsnit.

3.16.2.2 Rumvarme og varmt vand

Der kan ikke ydes godtgørelse til rumvarme og varmt vand. Dette gælder både godtgørelser baseret på olie, gas, kul og el. Det gøres opmærksom på, at der gælder yderligere særregler for godtgørelse af el.

Ved rumvarme forstås energi, der anvendes til at opvarme virksomhedens lokaler til f.eks.:

- Produktion.
- Lager.
- Salgslokaler.
- Kontorer.
- Kantiner.
- Hotelværelser.
- Serveringslokaler.

Ved varmt vand forstås vand, der anvendes til f.eks.:

- Rengøring af lokaler.
- Bad.

- Opvask.
- Vask af hænder.

3.16.2.3 Procesformål

Til procesformål medtages som hovedregel al anden energi-anvendelse end rumvarme og varmt vand, der anvendes i virksomheden. Det kan f.eks. være el til:

- Drift af maskiner, produktionsanlæg og edb-udstyr.
- Belysning.
- Ventilation i virksomhedens lokaler.

Herudover er der en bred vifte af energiforbrug, herunder også energiforbrug til varme og varmt vand, som anses at vedrøre procesformål.

3.16.2.4 Let og tung proces

I forbindelse med opgørelsen af godtgørelse for CO₂-afgift skelnes der mellem let og tung proces. Der anvendes forskellig godtgørelsessats til de 2 processer.

Let proces vedrører som hovedregel energiforbrug, der hverken er omfattet af rumvarme og varmt vand eller tung proces.

Til tung proces hører en række processer, som positivt er nævnt i bilaget til loven om kuldioxidafgift (CO₂). Som udgangspunkt kan tunge processer kun medregnes til virksomhedens egen fremstilling af varer.

Udover en forhøjet godtgørelsesprocent til tung proces, kan der søges om yderligere tilskud til dækning af betalte CO₂-afgifter. Dette tilskud er underlagt særlige regler.

3.16.2.5 Fordeling af energiforbrug

Al energiforbrug til procesformål samt rumvarme og varmt vand skal opgøres efter særskilte målere.

Undtagelsen herfor er elforbruget. Den del af forbruget, som der ikke er fradrag for, kan opgøres efter følgende hovedregler.

1. Den faktiske mængde el forbrugt i nævnte anlæg opgjort efter særskilt måler.
2. Den fremstillede mængde varme opgjort efter varme-måler, ganget med 1,1 og omregnet til kWh.
3. Den installerede effekt ganget med 350 timer pr. måned.

Ovenstående fradrages herefter i elafgiften inden anførsel af godtgørelsen på momsangivelsen.

3.16.3 Moms- og afgiftsregnskab

En momsregistreret virksomhed skal føre regnskab over køb og salg af varer/ydelser med henblik på opgørelse af moms og afgifter, der skal betales til told- og skattemyndighederne.

Moms- og afgiftsregnskabet kan føres som en del af det almindelige forretningsregnskab og skal indeholde følgende konti:

- Konto for udgående moms (salgsmoms).
- Konto for indgående moms (købsmoms).
- Konto for moms af EU-erhvervelser (hvis der købes varer i andre EU-lande).
- Konto for EU-erhvervelser (hvis der købes varer i andre EU-lande).
- Konto for salg til kunder i andre EU-lande (hvis dette salg forekommer).
- Konto for anden eksport (hvis dette salg forekommer).
- Konto for olieafgift.
- Konto for elafgift.
- Konto for gasafgift.
- Konto for kulafgift.
- Konto for CO₂-afgift.
- Konto for vandafgift.
- Konto for momsafregning.

Virksomheden skal opbevare alle bilag i en periode på mindst 5 år efter udløbet af det regnskabsår, som materialet vedrører.

4 Virksomheden - i udvikling

4.1 Indledning

Virksomheden har i forretningsplanen defineret strategien, bl.a. med det formål at alle trækker i samme retning. Virksomheden bør jævnligt revurdere forretningsplanen således, at den til stadighed udtrykker de mål, virksomheden ønsker at nå, samt hvordan den ønsker at nå dem.

Ledelsen bør i denne proces være opmærksom på, hvilke ændringer i indre eller ydre forhold der nødvendiggør en tilpasning af virksomhedens forretnings- og strategiplaner.

Eksempler på indre forhold der kan påvirke forretningsplan og strategi kan være:

- Virksomheden er vokset, der er måske behov for store udvidelser eller investeringer.
- Indehaverens forestående generationsskifte.
- Manglende produktudvikling.

Eksempler på ydre forhold der kan påvirke forretningsplan og strategi kan være:

- Ændringer i lovgivning.
- Ændret konkurrencesituation, eksempelvis som følge af konkurrence fra udlandet.
- Teknisk udvikling.

Tilpasningen bør være en løbende proces, som gerne skal styres af virksomheden og kan medføre behov for en indsats indenfor et eller flere områder af følgende områder:

- Strategiske forandringer.
- Produktudvikling.
- Organisationsudvikling.
- Finansiering.
- Præstationsforbedringer.
- Omdannelse af virksomheden.
- Virksomhedskøb.
- Etablering af professionel bestyrelse.

Indsatsen inden for disse områder er beskrevet i dette kapitel.

4.2 Strategiske forandringer

4.2.1 Indledning

Virksomhedens omgivelser og interne forhold ændrer sig hele tiden. De virkemidler, som gav virksomheden succes før i tiden, giver ikke automatisk succes i fremtiden. Nye teknologier indføres, produkter og forbrugsmønstre ændres, markedsforhold ændres, og medarbejderes krav til indhold og udfordringer øges.

Virksomheden må tilpasses i takt med udviklingen, og det er derfor vigtigt – uanset de ofte tidsmæssigt begrænsede ressourcer – at virksomhedens ledelse giver sig selv tid til at overveje virksomhedens situation og udviklingsmuligheder på kortere og længere sigt, dvs. tænke strategisk.

Det følgende afsnit om strategisk planlægning omtaler de praktiske forhold omkring strukturering af den strategiske proces, vurdering af valgmuligheder og fastlæggelse af nye mål.

4.2.2 Strategisk planlægning

Formålet med strategisk planlægning er at bevæge en virksomhed fra en aktuell position til en anden, dvs. at koordinere og integrere beslutninger og strategier.

Ansvar for strategisk planlægning hviler på ledelsen. En forudsætning, for at strategisk planlægning kan gennemføres effektivt og rationelt, er, at ledelsen indfører et system til planlægning, udvikling og gennemførelse af virksomhedens strategi og generelle tilpasning til skiftende omgivelser.

I de efterfølgende afsnit anvises en mulig metode til gennemførelse af strategisk planlægning, og strukturen er grundlæggende følgende:

- Idégrundlag.
- Situationsanalyse.
- Mål og målsætninger.
- Strategiske samarbejder.
- Konsekvenser.
- Handlingsplan.

4.2.2.1 Idégrundlag

Idégrundlaget er et af udgangspunkterne for virksomhedens strategiske planlægning. Det markerer virksomhedens eksistensgrundlag eller særpræg, og det beskriver de behov eller det kompleks af behov, som virksomheden ønsker at opfylde i omverdenen. Idégrundlaget, eller virksomhedens mission, skal udtrykke, hvilket forretningsområde eller branche virksomheden befinder sig i, og hvad den kan tilbyde kunderne på dette område. Se afsnit 1.3 Idégrundlaget.

4.2.2.2 Situationsanalyse

Virksomheden skal afklare sin aktuelle strategiske profil. Formålet er at skabe et overblik over virksomhedens forhold og problemstillinger. Et billede som bliver udgangspunkt for ændringer, forbedringer og planlægning af nye mål og strategier. Et billede som viser eventuelle afvigelser i forhold til ledelsens nuværende målsætninger.

Det antages i den sammenhæng, at ledergruppen og andre ansatte får mulighed for at medvirke til fremskaffelse af de oplysninger, som er nødvendige for at tegne den strategiske profil, og som skal danne udgangspunkt for prioriteringer og planlægning af fremtidige ændringer.

De oplysninger, som er fremkommet ved etablering af den aktuelle strategiske profil, benyttes til en analyse af virksomhedens styrker/svagheder og trusler/muligheder. Dette kaldes en SWOT analyse i henhold til begreberne "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" og "Threats", dvs. styrker, svagheder, muligheder og trusler. Se nærmere beskrivelse i bilag 1.

Fremgangsmåden er beskrevet i kapitel 3 i forbindelse med virksomhedens strategiske planlægning. Man afklarer følgende:

- Hvad er virksomhedens nuværende situation:
Styrker og svagheder.
- Hvad sker der i virksomhedens omgivelser:
Muligheder og trusler.

Af hjælpemetoder til afklaringer af strategisk profil og SWOT analyse kan bl.a. nævnes markedsanalyser, konkurrentanalyser samt analyser vedrørende kunde- og medarbejdertilfredshed og analyser over miljøkarakteristika i dag og i den kendte fremtid.

SWOT analysens kvalitet er afgørende for processens videre forløb. Den tilvejebringer klarhed omkring evt. afvigelser og forskelle imellem, hvad virksomheden håber at opnå, og hvad den højst sandsynligt vil opnå. Den danner også et realistisk udgangspunkt for fastlæggelse af fremtidige ambitioner.

4.2.2.3 Mål og målsætninger

Mål er en fremtidig tilstand, som virksomheden ønsker at realisere. Tidligere blev mange virksomheders mål defineret som gevinstmaksimering (på kort sigt), men denne opfattelse er trådt i baggrunden til fordel for ideen om tilfredsstillelse af forskellige interesser og deres mål.

Eksempel: Vores mål er at blive den største virksomhed i branchen målt på omsætning.

Målsætninger er pejlemærker til måling af virksomhedens præstationer set i forhold til et ønsket resultat. Målsætninger har en kort tidshorisont (normalt 1 år) i modsætning til mål, som er mere langsigtede (måske 5 år).

Målsætningerne skal omformulere de generelle mål til specifikke og klart definerede handlinger. Gode målsætninger er kendetegnet ved at være præcise, målelige, troværdige og realistiske. Med realistiske menes til branchen og til at opnå succes i konkurrencen.

Eksempler:

- Vores vækstrate skal være mindst 10% om året.
- Vores markedsandel skal stige 5% om året.
- Vores produkter skal være de bedste.
- Vores priser skal være konkurrencedygtige.
- Antal reklamationer må højst være 2% af antal ordrer.
- Vores indtjening skal forbedres 15% om året.

4.2.2.4 Strategiske muligheder

At definere de strategiske muligheder vil i praksis sige at finde frem til de veje, man kan gå for at nå sine målsætninger. Da målsætningerne er specifikke og veldefinerede, må der udarbejdes strategiske alternativer for hver enkel målsætning.

Eksempler på fokusområder i strategisk sammenhæng er en analyse af:

1. Nuværende aktiviteter.
2. Fremtidige nye aktiviteter.
3. Udfasning af aktiviteter.

I forbindelse med SWOT analysen kortlagdes styrker/svagheder i virksomheden og trusler/muligheder i markedet. Det kan give anledning til strategiske overvejelser omkring:

Ad 1. Nuværende aktiviteter

- Konkurrencemæssige strategier
 - Indskrænkning af konkurrence ved f. eks.:
 - indgåelse af samarbejdsaftaler
 - sammenlægning af virksomheder
 - opkøb af virksomheder.

- Forbedring af konkurrencemæssig position ved iværksættelse af aktiviteter med henblik på
 - lavere omkostninger
 - lavere priser
 - lavere nulpunktsomsætning
 - differentiering af produkterne.
- Strategier rettet mod kunder:
 - Fokus strategi mod udvalgte kundesegmenter.
 - Sikre kundens afhængighed/loyalitet.
 - Etablere en høj nytteværdi overfor kunden.
 - Samarbejde med kunden omkring distribution, lager og logistik.
 - Indfrielse af kunders forventninger til produktion af ”grønne produkter” og/eller produktion med miljøeffektivitet for øje, herunder miljømærkninger mv.
- Strategier rettet mod leverandører:
 - Samarbejde med kolleger om fælles indkøb dvs. reduktion af omkostninger.
 - Bruge flere leverandører for at reducere afhængighed.
 - Bruge flere leverandører for at reducere risici.
 - Samarbejde omkring produktion.
 - Underleverandører, outsourcing, ”make or buy” mv.
 - Opstilling af miljøkrav til leverandører
- Strategier rettet mod alternative produkter:
 - Påvirke kundens opfattelse af værdi for pengene.
 - Påvirke kundens viden om nuværende produkt, evt. gennem reklame.
 - Etablering af egen produktudvikling.
 - Samarbejde med producenten af de konkurrerende produkter.
- Strategier rettet mod nye spillere i markedet:
 - Lave eksklusivaftaler med sine kunder.
 - Undgå information udadtil som kan tiltrække konkurrence.
 - Sikring af patentrettigheder.

Ad 2. Fremtidige nye aktiviteter

- Produktudvikling.
- Markedsudvikling.
- Diversificering.

I en lang række brancher er det i dag vigtigere end nogensinde, at der afsættes midler til fornyelse og udvikling. Det er nøglen til overlevelse på længere sigt, og marginalerne/prisfastsættelsen må således tage højde for dette.

Ad 3. Udfasning af aktiviteter

- Lukning af dele af virksomheden.
- Frasalg af dele af virksomheden eksternt.
- Frasalg af dele af virksomheden til personale.
- Udfasning af mindre rentable produkter/kunder.

Virksomheden må altid have et overblik over produkt- og kunderentabiliteten for at kunne træffe de rigtige beslutninger med hensyn til, hvilke produkter og kunder der skal sættes på, samt hvorledes prisstrukturen skal udformes.

Hvis det overvejes at realisere sine strategiske alternativer i samarbejde med andre virksomheder, er der tre faktorer, man skal tage særligt hensyn til, nemlig:

- Omkostningsstrukturen. Hvis ens egne omkostninger i forbindelse med et ønsket strategisk alternativ er for store, så kan målet evt. nås i samarbejde med en anden virksomhed.
- Risikoprofil. I visse tilfælde, hvor risikoen ved ikke at gennemføre sin strategiske plan er meget betydelig, kan det være fornuftigt at sprede sin risiko og dele den med andre.
- Tidsplan for gennemførelse af sin strategi. Hvis en virksomhed er tidsmæssig afhængig af gennemførelsen af sin strategi, f. eks. for at forhindre en konkurrent i at komme først. Det forekommer i sammenhæng med gennemførelse af omkostningsreduktioner, produktudvikling og begrænset adgang til distributionskanaler.

4.2.2.5 Strategiske samarbejder

Strategiske samarbejder kan etableres under forskellige former:

Sammenlægning

Sammenlægning, hvor to parter beslutter at blive til en virksomhed. Det medfører som regel, at strategiske initiativer kan gennemføres hurtigere, bl.a. på grund af forøget produktionskapacitet, distributionsamarbejde, kortere gennemtrængningstid samt større kompetence og viden. Problemer kan opstå omkring organisation, beslutningsprocesser og kulturer.

Overtagelse

Overtagelse, hvor den ene part køber den anden. Det har den fordel, at køber har kontrol over helheden, og at samarbejdet kan påbegyndes umiddelbart, hvis en udviklingsplan var udarbejdet inden overtagelsen. Problemer kan opstå omkring dominans, økonomiske politikker, ledelse, kultur og driftsmæssige procedurer.

Joint venture

Joint venture, hvor to virksomheder beslutter at etablere et fælles selskab. En fordel ved joint venture kan være tilgang til viden, som ellers ikke er til rådighed. Det er en økonomisk mindre krævende løsning end overtagelse, og det medfører en deling af risici mellem parterne. Der kan opstå problemer i forbindelse med deling af kontrol.

Strategisk alliance

Strategisk alliance, hvor to stort set lige parter samarbejder på basis af en samarbejdsaftale. Der er ikke etableret nogen juridisk enhed, og risici såvel som omkostninger er delt mellem parterne. De fleste strategiske alliancer har konkrete mål og formål og er som regel indgået for en begrænset tidsperiode.

Produktionssamarbejder

Produktionssamarbejder og lignende, hvor virksomheden lader dele af produktion, driftsaktiviteter eller serviceaktiviteter udføre hos en anden virksomhed, i henhold til aftalte design, kvalitets- og leveringskrav, kaldes outsourcing.

Denne form for samarbejde kan enten bunde i et ønske om at reducere omkostningerne mest muligt, og derved forbedre den konkurrencemæssige position, eller i et ønske om at overlade dele af virksomhedens støtteaktiviteter til andre, der har specialiseret sig i at løse service/facility opgaver, så man selv kan koncentrere sig om sine kerneaktiviteter. Parterne bevarer på denne måde deres selvstændighed, men den gensidige afhængighed øges, hvilket sædvanligvis indebærer et intensivt og langvarigt samarbejde.

Leverandøren forudsættes at have specialviden indenfor det berørte produkt- eller serviceområde, ligesom hans kvalitetskontrolsystem må være af højeste standard.

Outsourcing

Virksomheden, som outsourcer produkt- eller servicefunktioner, er strategisk set konfronteret med en beslutning om enten at producere selv eller købe hos en leverandør. Normalt vil et samarbejde give værditilvækst gennem adgang til serviceleverandørens specialkunderskaber.

Fordelene for virksomheden, der outsourcer, er således typisk:

- Risici ved teknologiske investeringer er delt mellem parterne.
- Udnyttelse af leverandørens specialkunderskaber.
- Samarbejdet kan bringes til ophør når produkt/service ikke ønskes mere.
- Ingen kapitalbinding.
- Hurtigt leverandørskift ved utilfredsstillende ydelser/kvalitet.
- Samarbejdet er på kontraktbasis, og ved ophør er der ingen afskrivninger.

Ulemper for virksomheden der outsourcer:

- Afhængighed af leverandøren.
- Kapacitetsproblemer ved større ordrer.
- Risiko for spredning af specialviden hvis leverandøren sælger samme produkt til andre.

Fordele for leverandøren:

- Specialisering af produktion.
- Spredning af sin produktion til flere kunder.
- Adgang til markedsinformation og erfaring fra sine kunder.
- Høj udnyttelsesgrad og fleksibilitet.

Ulemper for leverandøren:

- Relativ svag forhandlingsposition.
- Indfrielse af høje krav omkring specifikationer, kvalitet og logistik.
- Risiko for manglende overblik over markedet.
- Risiko for overførsel af specialviden til kunderne.

Ved outsourcing reducerer virksomheden som outsourcer normalt sine investeringer og dermed sin kapitalbinding. Over tid vil samarbejdet udvikle sig, og man må være opmærksom på den risiko, der er forbundet med, at leverandøren overtager initiativer omkring udvikling og processer, samtidig med at han får indsigt i brugernes behov. Leverandøren vil således kunne blive en konkurrent, hvis det er dele af kerneaktiviteterne, der er outsourcet. Derfor er det væsentligt løbende at sikre sig de kalkulerede fordele hos virksomheden ikke svinder ind.

En anden form for risiko vedrører utilstrækkeligt kvalitets- og serviceniveau i leverancerne, som eksempelvis en række kommuner har oplevet det ved udlicitering af deres rengøringsopgaver.

Det anbefales at dække sig ind overfor de forskellige former for risici gennem etablering af kontraktlige aftaler og bindinger.

4.2.2.6 Konsekvenser

Efter gennemgang af de strategiske muligheder skal man fastlægge de endelige strategiske scenarier. De kan vurderes ud fra fire forskellige perspektiver:

1. Det økonomiske perspektiv.
2. Kundeperspektivet.
3. Proces perspektivet.
4. Fornyelse og udvikling.

Ad 1. Det økonomiske perspektiv

Økonomiske perspektiver, hvordan man bedst skaber værdi for virksomheden, og hvad koster det af investeringer mv. Her tænkes primært på hvordan man kan forøge virksomhedens omsætning, indtjening, overskud, og om hvordan man kan skabe en forbedret effektivitet.

Man overvejer nye markeder, nye produkter, nye kunder, og hvordan man kan forbedre sin service til bestående kunder, alt det som kan medføre en forøget omsætning.

Med hensyn til forøgelse af virksomhedens effektivitet overvejes hvordan man kan reducere virksomhedens omkostninger, både faste og variable, hvordan kapacitetsudnyttelsen kan forbedres, evt. hvordan man kan reducere virksomhedens behov for arbejdskapital, kapitalbinding i varelager og stadigvæk opnå det ønskede resultat.

Forbedringer, som kan etableres ved forøgelse af virksomhedens effektivitet, har en hurtigere og større økonomisk virkning end tiltag med henblik på udvidelse af virksomhedens omsætning. Det er vigtigt at have for øje, at tiltagene omkring effektivitetsforbedringer ikke forhindrer en mulighed for omsætningsforøgelse. Begge forhold skal vurderes og afbalanceres.

Ad 2. Kundeperspektivet

Fundamentet i enhver strategi hviler på overvejelser omkring kundens behov, krav og forventninger, og hvilken værdi eller nytteværdi man ønsker at tilføre kunden. Det kan bl.a. bestå af de særlige egenskaber virksomhedens produkter eller serviceydelser har, kombineret med andre tiltag som forøger nytteværdien for kunden. Tiltag som normalt også skaber et godt image omkring virksomheden.

Det skal vurderes, hvordan man kan differentiere sig fra konkurrenterne i markedet med henblik på at hverve nye kunder, fastholde kunderne og forbedre image og kundeforhold.

Den værdiskabelse som tilstræbes er meget vigtig, fordi den sammenkobler billedet af de interne processer og virksomhedens forudsætninger, som er nødvendige for at skabe en bedre serviceopfattelse hos kunden.

Ad 3. Procesperspektivet

Det tredje element i de strategiske overvejelser behandler virksomhedens interne processer. Her fanges de kritiske spørgsmål omkring virksomhedens organisation og tilrettelæggelse af de interne forhold med henblik på forbedret produktivitet, kvalitet og service.

De fordele, som kan udledes i forbindelse med en gennemgang af de interne processer, opstår som regel i faser. På kort sigt etableres omkostningsbesparelser ved operative og produktionsmæssige forbedringer. På mellemsigt sættes fokus på omsætningsstigning gennem forbedret nytteværdi, mens forandring og nyskabelse skal medføre langsigtede indtjeningsforbedringer.

Ad 4. Fornyelse og udvikling

Sidst men ikke mindst skal man overveje de strategiske elementer forbundet med fornyelse og udvikling af virksomheden. I forbindelse med udvikling af nye produkter, markeder og kundesegmenter er det vigtigt at overveje, hvilke kernekompetencer, færdigheder og teknologiske krav den ønskede udvikling af virksomheden forudsætter. Denne dimension skal naturligvis vurderes i sammenhæng med de tre forannævnte. Det er således vigtigt at stille sig selv spørgsmålet: Hvilke krav skal vi leve op til ”i morgen”, hvad koster det os, og hvordan indretter vi os bedst muligt for at tilgodese disse krav?

4.2.2.7 Handlingsplan

Virksomheden har på dette tidspunkt fastlagt sine mål og målsætninger, gennemgået sine strategiske muligheder og vurderet konsekvenserne og indholdet i de strategiske scenarier.

Det er nu nødvendigt at fastsætte sine valg af fremtidige strategier, at foretage en prioritering, at udarbejde en handlingsplan og en tidsramme for de ønskede tiltag.

Det indebærer, at virksomheden skal opdatere og justere sin forretningsplan og delegere ansvar.

Der skal udarbejdes nye investeringsplaner, driftsbudgetter og likviditetsbudgetter.

Der skal udarbejdes planer for rapportering med henblik på ledelsens mulighed for overblik, fremskridt og opfølgninger.

Handlingsplanen kunne f.eks. helt overordnet se ud som på figuren på næste side:

Overordnet handlingplan for virksomheden – fase 1					
Aktiviteter – 2001	Start	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	Økonomisk mål
Lukke huller					Kr. pro anno
• Analyse af produktportefølje	2. jan.	■			
• Bearbejdning af tabsgivende kunder	1. feb.	■	■		1 mio.
• Bearbejdning af tabsgivende leverandører	9. jan.	■	■		1 mio.
Intern effektivisering					
• Tilpasning af varelager	2. jan.	■	■	■	0,3-0,5 mio.
• Tilpasning af salgsstruktur	15. mar.		■	■	
• Forenkling af ordrebehandling	1. april		■	■	
• Forbedring af ledelsesinformation	2. jan.	■	■		0,5 mio.
• Implementering af e-handel	1999	■	■		
Organisationstilpasning					
• Vurdering af personalebehov	15. mar.		■		
• Ledelse	1. april		■	■	} 2 mio.
• Salgsorganisation	1. april		■	■	
• Logistik	1. april		■	■	
• Administration	1. april		■	■	

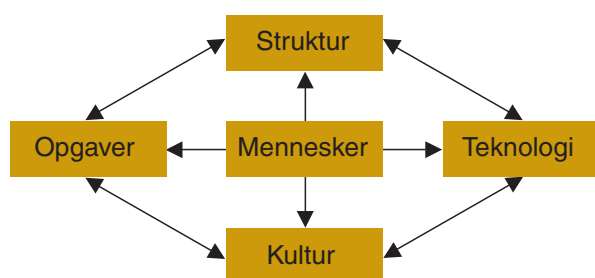
Noter: Handlingsplanens gennemførelse forudsætter engangsafskrivninger ved reduktion af varelagre samt udgifter til fratrædelsesordninger, outplacement o.lign.

Handlingsplanen vil normalt være suppleret med konkrete projektskitser for de enkelte aktiviteter, der skal gennemføres.

4.2.3 Forandringsledelse

Forandringsledelse omfatter de aktiviteter - fra foranalyse til implementering - som sikrer, at en organisations opgaver, struktur, kultur, teknologi og mennesker tilsammen understøtter forretningsdrevne forandringer.

Når virksomhedens mål og strategi ændres, er der behov for at justere virksomhedens aktiviteter og organisation.



Figuren til højre illustrerer virksomheden som en sammenhængende "organisme" bestående af kultur, struktur, opgaver, processer og mennesker. En ændring i én af elementerne vil ofte influere på de øvrige elementer, som dermed kræver opmærksomhed. Dette faktum har mange virksomheder måttet erkende i forbindelse med gennemførelse af

f.eks. tekniske ændringer, som udover at ændre de tekniske forhold også får betydning for f.eks. de mennesker, som direkte eller indirekte er berørt af ændringen.

Netop det menneskelige element spiller en særlig rolle i forandringsprocesser, da det ofte er her, at man finder nøglen til enten fiasko eller succes. Udfordringen er, at mennesket - i modsætning til de øvrige elementer - har en egen vilje og diversitet, som vanskeliggør styring og planlægning.

4.2.3.1 Skabelse af accept, forståelse og forudsætninger

Et godt forandringsforløb skal sikre, at alle (ledere og medarbejdere) forstår og accepterer forandringen, samt at de er i stand til og indstillet på at yde den indsats, der skal til for at nå de opstillede mål og resultater.

Ti årsager til modstand mod forandringer

- "Er mit job truet?"
- "Jeg taber ansigt."
- "Jeg mister indflydelse og position."
- "Der bliver mere at lave."
- "Kan jeg udføre det nye arbejde?"
- "Min situation bliver mere usikker."
- "Hovsa, det kommer bag på mig."
- "Det er anderledes."
- "Det koster mig"
- "Jeg har ikke glemt sidste gang"

Det er ledelsens opgave at modvirke årsagerne til forandringsuvillighed. Når der opleves modstand mod forandringer er det typisk, fordi et eller flere af de nævnte forhold ikke er på plads.

		Medarbejderens forudsætninger for at løfte forandringsopgaven er tilstede	
		Ja	Nej
Medarbejderen forstår og accepterer forandringens formål og konsekvenser	Ja	Kan godt Vil godt	Kan ikke Vil godt
	Nej	Kan godt Vil ikke	Kan ikke Vil ikke

Med *accept* menes, at medarbejderne skal anerkende behovet og målet for forandringen. Ledelsen har en vigtig opgave i at overbevise medarbejderne om nytten af forandringen (visionen) og årsagen til forandringen ("den brændende

platform"). Medarbejderen skal desuden acceptere de konsekvenser, som forandringen får, dels for organisationen som helhed, men også for han/hendes egen rolle og position.

Med *forståelse* menes, at den enkelte medarbejder skal *forstå*, hvad hendes/hans rolle i forandringsprocessen er, og hvordan han/hun bidrager til denne. Dette opnås f.eks. gennem involvering, løbende dialog og feedback.

Med *forudsætninger* menes at medarbejderne skal være i stand til at gennemføre forandringen. Dette indebærer bl.a. træning og rettidig tilpasning af strukturer, teknologi, lokaler og andre faciliteter.

Figuren nedenfor illustrerer ovenstående kilder til modstand, idet den skelner mellem "at ville" og "at kunne" for andre sig.

4.2.3.2 Indsatsområder

I det nedenstående er de væsentligste indsatsområder i forbindelse med ledelse og gennemførelse af forandringer i organisationen beskrevet i overordnede træk.

Vision	Skab og kommuniker en overbevisende vision, som beskriver formålet med forandringen.
Strategi	Udarbejd en strategi, bl.a. mødeplan, træningsplan, informationsplan, plan for medarbejderinddragelse og evaluering.
Ledelse	Informér lederne og sørg for, at de er engagerede og er i stand til at gennemføre forandringen.
Engagement	Informér medarbejderne om vision. Lyt til medarbejderne, deres forslag og bekymringer. Minimer modstand mod forandringer.
Kompetencer	Planlæg og gennemfør medarbejderudvikling, træning og uddannelse.
Kultur	Vurder om virksomhedskulturen understøtter forandringen. Hvis ikke, igangsæt tilpasning.
Systemer	Sørg for at systemer, herunder teknologi, faciliteter og strukturer understøtter forandringen.

4.2.3.3 Tips og taktikker

Observation	Handling
Hvis det er en stor, kulturel udfordring	<ul style="list-style-type: none"> • Skab hurtige og synlige resultater. • Tilstræb varig forandring.
Hvis den teknologiske udfordring er stor	<ul style="list-style-type: none"> • Sørg for uddannelse. • Udvikle kompetence hurtigt.
Hvis tværorganisatorisk samarbejde er nødvendig	<ul style="list-style-type: none"> • Inddrag medarbejdere i projektet, som er vellidte, og som kender organisationen og vil være ansvarlige for gennemførelse. • Lederudvikling og tydeligt budskab om forandringsbehov. • Tilstræb varig forandring.
Hvis medarbejdernes involvering i forandringen er lav, og/eller ledernes delegering af kontrol er lav	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejd med at få ledere til at delegere/involvere. • Skab hurtige resultater. • Bring ledere og projektdeltagere sammen jævnlige. • Inddrag medarbejdere fra forskellige funktioner i projektet.
Hvis der er tegn på ”projektførstoppelse” (dvs. mange forandringstiltag)	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuser på værdien. • Revurder og prioriter løbende også i forhold til andre forandringsprojekter.
Hvis projektteamet er svagt på vigtige områder eller tidspunkter i projektføreløbet	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuser på styrkerne i teamet. • Suppler teamet på de områder, hvor der er mangler

4.3 Produktudvikling

4.3.1 Indledning

Omsætning og indtjening på et enkelt produkt falder gradvist i løbet af nogle år, enten fordi

- produktet kommer i konkurrence med billigere konkurrenter, der kopierer det eksisterende produkt
- produktet kan produceres mere miljøvenligt, eller
- kunderne forventer mere, efterhånden som de får kendskab til det samlede produktudbud.

En undersøgelse af europæiske virksomheder foretaget af PricewaterhouseCoopers i 1999 viste en tydelig sammenhæng mellem virksomhedernes omsætning fra nye produkter og afkastet fra virksomhederne. En undersøgelse af 357 virksomheder i hele verden viste en sammenhæng mellem omsætningsstigning og nye produkter. Herudfra kan det betale sig at fokusere på produktudvikling.

Fokus på produktudvikling har flere elementer.

- For det første skal der udvikles flere nye ideer.
- For det andet skal ideerne sorteres og udvikles efter værdi og potentiale.

- For det tredje skal ideerne hurtigt kommercialiseres.

Disse 3 emner behandles i det følgende og vil blive suppleret med korte afsnit om produktbeskyttelse og godkendelser.

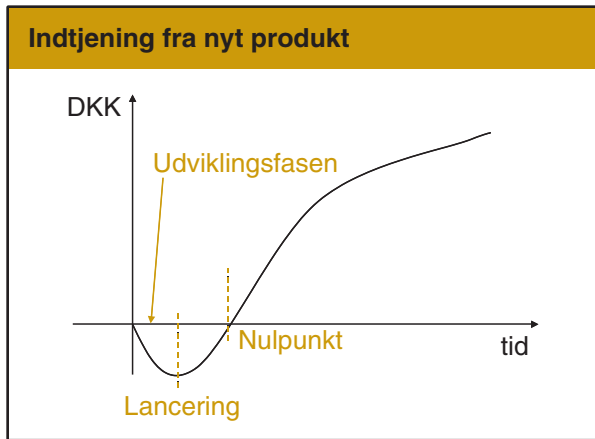
4.3.2 Produktudviklingsstrategien

Produktudviklingsstrategien skal fastlægges i overensstemmelse med og på grundlag af virksomhedens overordnede strategi og mission.

Produktudviklingsstrategi har til formål at angive mål og ressourceanvendelse på de definerede produktudviklingsprojekter. Væsentlige elementer i fastlæggelsen af strategien er dels en vurdering af produktporteføljen og dels virksomhedens vækstsmål.

Typisk vil man kunne beskrive, hvilke produkter som man forventer skal bidrage til væksten, og dermed vil man få et samlet billede af den forventede vækst.

Et produkts bidrag til væksten skal vurderes gennem forventningerne til produktets omsætning og bidrag til indtjeningen igennem produktets livscyklus.

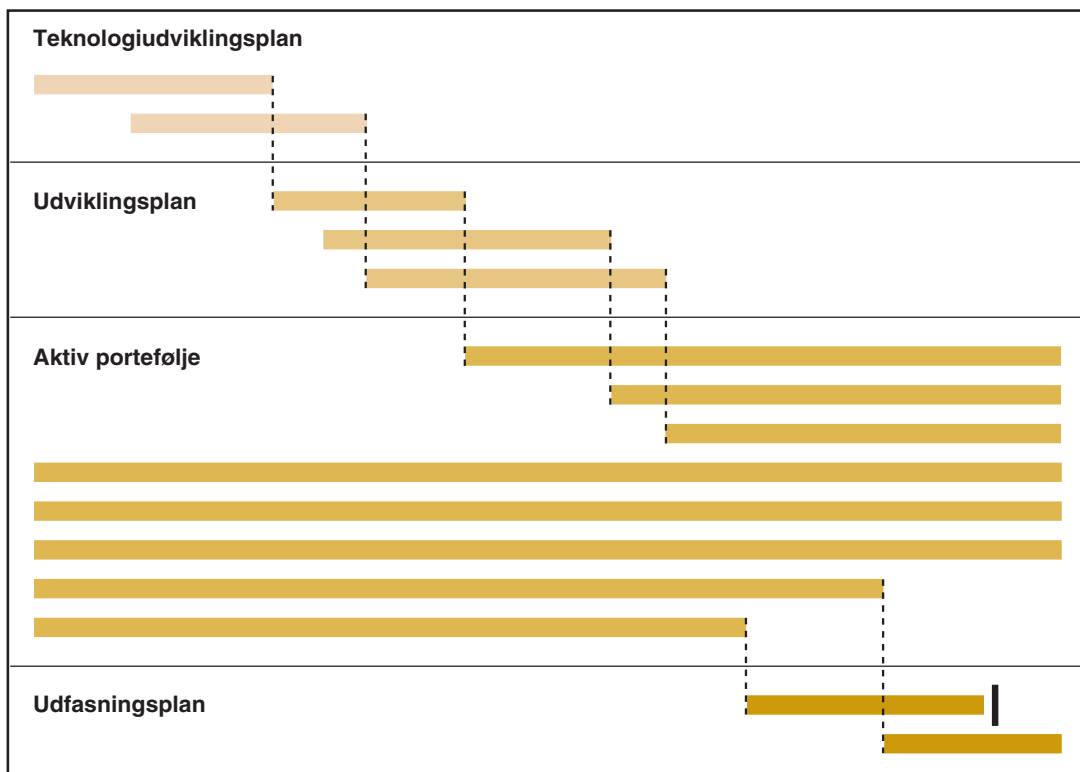


Med beskrivelser af de enkelte produkters livscyklus kan opstilles en samlet oversigt over porteføljen af projekter og produkter. Beskrivelserne tager udgangspunkt i, hvilke nye teknologier og nye produkter man arbejder med, hvilke produkter man sælger i dag, og hvordan man forventer at afvikle disse nye produkter.

Princippet bag udviklingsplanen kan derfor deles i 4 dele.

- Teknologisk udviklingsplan, hvor man undersøger produkters teknologi ud fra det udvidede produktbegreb.
- Udviklingen af konkrete produkter, der skal indgå i den aktive portefølje.
- Forventningerne til den aktive produktportefølje.
- Udfasningsplan.

Dette kan illustreres således:

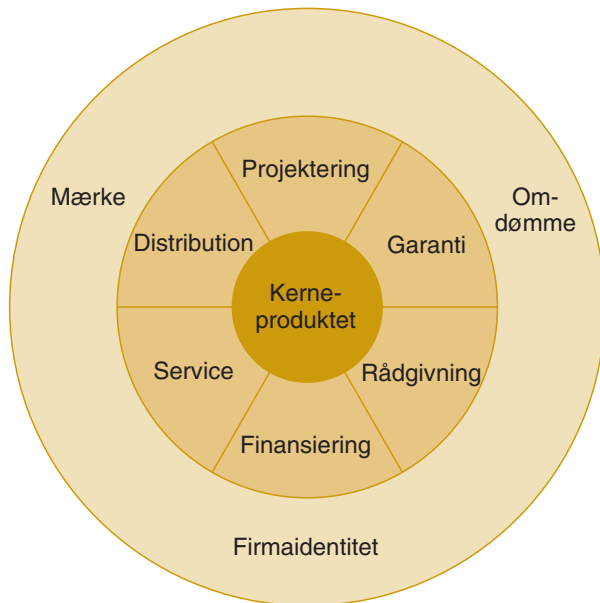


4.3.3 Idégenerering

Generering af nye idéer til nye produkter kræver forståelse for, hvad det er virksomheden leverer, og hvad det er, kunderne værdsætter i denne leverance. Typisk er det ikke alene produktet leveret "ab fabrik", som kunderne efterspørger. Ofte er f.eks. efterfølgende service eller håndteringsomkostninger lige så vigtige som selve produktet. I idégenerere-

ningsfasen må man derfor sikre sig, at man forstår ikke kun produktet, men også den sammenhæng produktet optræder i.

I den forbindelse kan det være en fordel at anvende "det udvidede produktbegreb" som grundlag for idégenereringen.



Med det udvidede produktbegreb vil produktudviklingsfunktionen få udvidet sin horisont, idet man må se på produktet i sammenhæng med de dele af produktet, der ligger udenfor kerneproduktet.

De dele, der skal opfattes som en del af produktet, omfatter bl.a. service, rådgivning og finansiering, men også mærke og omdømme. F.eks. kan det være nødvendigt for den mindre virksomhed at anerkende, at et produkt skal sælges under andre mærkenavne, f.eks. ved at være en del af en detailhandlers eget mærke eller ved at produktet bliver navngivet sammen med et større mærke.

Produktudviklingen kan også ske ved at give produktet en anden garantidefinition end den, der normalt gør sig gæl-

dende for samme type produkter der sælges i andre brancher.

Idégenerering i forhold til det udvidede produktbegreb kræver inddragelse af flere, end de der normalt vil levere input til udvikling af et kerneprodukt. Eksempelvis vil materialeleverandører, underleverandører eller emballageleverandører med fordel kunne involveres i processen.

Det er væsentligt, at idégenereringen understøttes af en række processer, der sikrer, at idéerne opfanges på en systematisk måde. Disse processer skal bl.a. medvirke til at afgøre om en idé, der ligger udenfor kerneproduktet, skal udvikles.

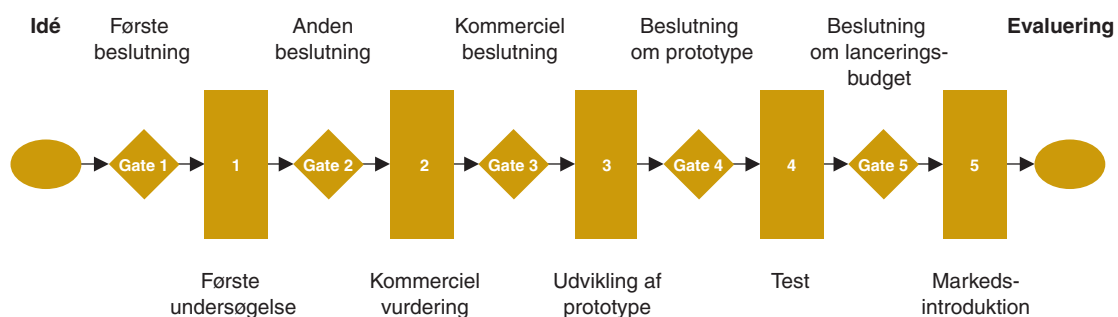
4.3.4 Produktudviklingsprocessen

Produktudviklingsprocessen er ofte svær at overskue, fordi så mange forskellige funktioner og specialer indgår, og der må løbende tages delbeslutninger om produkters udformning og produktionsmetoder. Analyser foretaget i flere brancher viste i 1970'erne, at produktudviklingsprocessen ofte var afgørende for produkters succes.

Produktudviklingsprocessen sikrer, at

- man tidligt får en kommerciel vurdering af produktet og derfor ikke udvikler et produkt, der er usælgeligt, og
- produktudviklingsomkostningerne styres, så produktet ikke bliver for dyrt.

Styring af produktudviklingsprocessen er beskrevet som en proces med en række aktiviteter afbrudt af "gates", hvor man vurderer særlige elementer ved produktet.



Ved at have en formaliseret udviklingsproces opnår man, at beslutninger om produkters udvikling bliver taget på et tidspunkt, hvor omkostningerne ikke allerede er blevet så høje, at man ikke vil stoppe. Endvidere opnår man at, at de medarbejdere og samarbejdspartnere der skal forpligtes, bliver forpligtet til forløbet.

Udviklingsprocessen skal være tilpasset branchen og virksomhedens muligheder inden for denne. Ved at fastlægge en fast udviklingsproces kan man yderligere sikre, at kritiske veje og særlige problemstillinger omkring volumenvurderinger bliver inddraget, og at der bliver taget højde for dem i udviklingsprocessen.

Gennem en fastlagt udviklingsproces kan det endvidere sikres, at man ret tidligt i forløbet fastlægger produktionsprocessen, f.eks. om der skal serie- eller ordreproduceres. Dette vil ofte betyde, at man kan komme til at sælge produkterne tidligere.

Derudover har det vist sig, bl.a. en systematisk analyse af produktudviklingens processer, gør det muligt at få produktudviklingstiden reduceret og især en målrettet udvikling af moduler og platforme af delelementer (f.eks. emballage) har været i stand til at reducere udviklingstiden radikalt.

4.3.5 Produktbeskyttelse

I forbindelse med produktudviklingen er det vigtigt at sikre sig, at virksomheden ikke ved afsætning af produktet krænker andres patenterede eller brugsmodelbeskyttede rettigheder. Dette kan ske ved undersøgelse af patentlitteraturen foretaget af Patent- og Varemærkestyrelsen eller patentagenter eller ved egen undersøgelse af patentdatabaser mv. Se endvidere afsnit 2.3.1 om produktbeskyttelse.

Det bør undersøges, om der er eventuelle godkendelses- og produktkrav, der skal overholdes ved salg i Danmark eller i udlandet. Information kan indhentes ved kontakt til bl.a. brancheorganisationer, det regionale TIC-center, Miljø- og Energistyrelsen, Erhvervsfremme Styrelsen og Dansk Standard.

Inden produktion og offentliggørelse af oplysninger om nye produkter, bør mulighederne for at få produkterne beskyttet undersøges. De fleste former for beskyttelse kræver anmeldelse og registrering, der kan have større omkostninger, men det bør være en vurdering i det konkrete tilfælde, der afgør om og hvordan, man skal beskytte sin produktidé.

4.4 Organisationsudvikling

Organisationsudvikling omhandler den forandring som skabes gennem ændring af adfærd blandt ledere og medarbejdere.

Virksomheden befinder sig i en dynamisk omverden og må derfor løbende tilpasse og udvikle sig for til stadighed at kunne modsvare omverdens krav og forventninger. Som følge af de øgede krav til organisationens fleksibilitet, er der en tendens mod mere netværksprægede samarbejdsformer, mere uddelegering, flere medbestemmende grupper og mere projektorientering. Dette sætter nye krav til medarbejdere og organisation.

Følgende forandringer i virksomhedens funktionsvilkår nødvendiggør en stillingtagen til behovet for organisationsudvikling:

- Ændring af forretningsstrategi/model, f.eks. på baggrund af ændrede markedsforhold.
- Ændrede politiske og lovgivningsmæssige krav og funktionsbetingelser.
- Indførelse af nye styrings- og IT systemer. F.eks. miljø- eller kvalitetsstyring, ERP systemer.
- Ændrede virksomhedsstruktur f.eks. ved fusion, opkøb eller frasalg.
- Ud-/indlicitering af opgaver.

Hertil kommer symptomer som:

- Øget medarbejderomsætning.
- Foringelse af produktkvalitet.
- Omkostningsstigning/ineffektivitet.
- Dalende serviceniveau såvel internt som kunderettet.

Vi vil i det følgende se på organisationsudvikling ud fra tre perspektiver:

- Kompetenceudvikling.
- Organisatorisk læring.
- Kultur og værdier.

4.4.1 Kompetenceudvikling

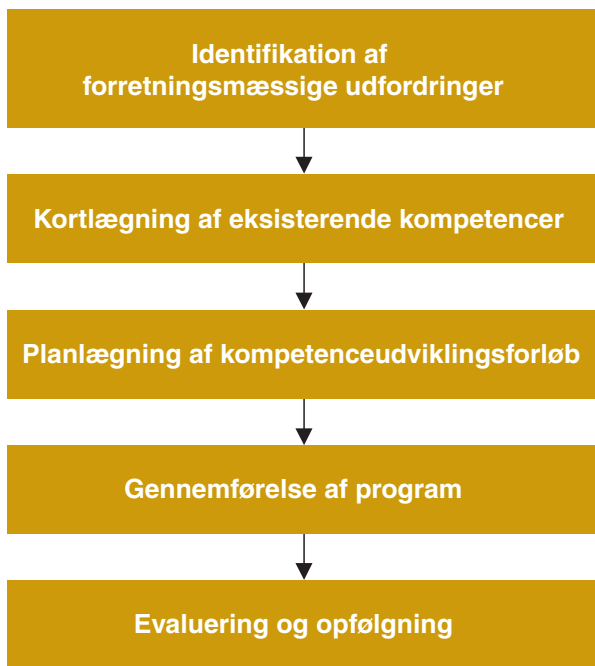
Formålet med kompetenceudvikling er at sikre, at virksomheden råder over de nødvendige kompetencer i forhold til den valgte forretningsstrategi. Det betyder, at det er nødvendigt, at kompetenceudviklingen tager afsæt i strategien. Derudover er kompetenceudvikling for mange virksomheder et vigtigt middel i kampen om at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Ofte arbejdes der med to dimensioner indenfor kompetenceudvikling:

- Den faglige udvikling
- Den personlige udvikling, som vedrører medarbejderens holdninger og interpersonelle adfærd.

Fælles for de to dimensioner er, at de begge skal forbedre medarbejderens evne og kompetence til at udfylde den tildelte rolle og evt. kvalificere medarbejderen til at varetage nye og mere komplekse opgaver i organisationen.

Figuren på næste side illustrerer et typisk forløb for kompetenceudvikling:



Kompetenceudviklingsprogrammet bør følges op af et kompetence- og personaleudviklingssystem, som bør indeholde følgende:

- Oversigt over roller og kompetencer i organisationen.
- Struktureret metode til gennemførelse af medarbejderudviklingsamtaler (MUS) og opstilling af kompetenceudviklingsplaner.
- Medarbejderudviklingspolitik.
- Tilkobling til belønningssystemet.

Ledelsesudvikling indtager for mange virksomheder en særlig stilling indenfor kompetenceudvikling, da mange mener, at de formelle lederne er rollemodeller for den øvrige organisation. Det bør dog her understreges, at de uformelle ledere og meningsdannere kan have en ligeså stor - eller større - betydning for samspillet og dynamikken i organisationen.

4.4.1.1 Læring og videndeling

Den stigende kompleksitet og udviklingshastighed i samfundet gør, at de fleste opgaver ikke længere kan løses af enkeltindivider, men kræver et koordineret samspil mellem kollegaer med hver deres spids-kompetence. For at klare sig i konkurrencen er virksomheden nødsaget til løbende at dygtiggøre sig. Det meste af den påkrævede viden og læring kan opnås internt i virksomheden.

Figuren nedenfor illustrerer de faktorer, som er væsentlige at forholde sig til når man arbejder med intern læring og videndeling.



Et ofte anvendt begreb er ”den lærende organisation”, som indebærer, at virksomheden etablerer rutiner og systemer til opsamling og evaluering af læring og erfaring, således at det kan genbruges i andre sammenhænge. Følgende seks leveregler har vist sig at være afgørende for, om organisationen kan blive ”lærende”:

- Sæt spørgsmålstejn ved egne antagelser og normer.
- Lederen skal være rollemodel for medarbejderne.
- Tilskynd til og anvend konstruktiv kritik.
- Se muligheder frem for begrænsninger.
- Se udfordringer frem for problemer.
- Brug tid på evaluering og dialog.
- Synliggør og tilskynd erfaringsudveksling.

Mange virksomheder har de senere år investeret mange penge i at etablere videndatabaser og andre IT-systemer til videndeling, hvilket ikke er uvæsentligt, men resultaterne udebliver, hvis man ikke samtidig udvikler de øvrige succesfaktorer.

Kultur og værdier

En organisations kultur er bestemmende for medarbejdernes adfærd og holdning og har dermed betydning for, hvordan opgaver, ansvarsfordeling og samvirke bliver defineret og gennemført.

Modellen på næste side illustrerer fire typiske kulturtyper:

<i>Klan</i>	<i>Adhocrati</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overordnede kendetegn:</i> familie-præget • <i>Ledere:</i> mentors, ”forældre” • <i>Lim:</i> loyalitet, tradition, commitment • <i>Strategisk fokus:</i> HR-udvikling, sammenhold, moral • <i>Succeskriterier:</i> tilfredse medarbejdere, sensitiv overfor kunder • <i>Arbejds miljø:</i> teamwork, deltagelse, konsensus 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overordnede kendetegn:</i> dynamisk, entreprenørånd, kreativitet • <i>Ledere:</i> inovatorer, risikotagere • <i>Lim:</i> commitment til innovation og eksperimentering • <i>Strategisk fokus:</i> være på forkanten, langsigtet vækst • <i>Succeskriterier:</i> udvikle nye produkter og ydelser • <i>Arbejds miljø:</i> individuelt initiativ og frihed
<i>Hierarki</i>	<i>Marked</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overordnede kendetegn:</i> formaliseret og struktureret, mange procedurer • <i>Ledere:</i> co-ordinatorer, organisatorer, effektivitets-fokuserede • <i>Lim:</i> formelle regler og politikker • <i>Strategisk fokus:</i> stabilitet, effektivitet • <i>Succeskriterier:</i> pålidelige leverancer, effektiv planlægning, lave omkostninger • <i>Arbejds miljø:</i> sikkerhed i ansættelse, forudsigelighed 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overordnede kendetegn:</i> resultat- og handlingsorienteret • <i>Ledere:</i> målrettede, konkurrence-mindede • <i>Lim:</i> fokus på at vinde, succes • <i>Strategisk fokus:</i> konkurrencedygtige aktiviteter, opnåelse af opstillede mål • <i>Succeskriterier:</i> markedsandel, markeds gennemtrængning • <i>Arbejds miljø:</i> bundlinie-fokuseret, konkurrencepræget

Der er ikke en af de ovenstående kulturtyper, der er bedre end andre. Derimod er det vigtigt, at kulturen afspejler evnen til at imødekomme de krav, som medarbejdere og omverden stiller.

En kulturtilpasning indebærer ofte en ændring af virksomhedens værdisæt, herunder f.eks. ledelses- og medarbejder- og kundesyn, belønningssystem, holdninger til dialog og samarbejdsform.

At gennemføre en kulturforandring er en svær og langsom proces, men det kan lade sig gøre med en tilstrækkelig engageret og beslutningsdygtig ledelse. Vigtigste parameter for succes er, at forankringen sikres blandt medarbejderne, og at ledelsen fremstår som rollemodeller.

4.5 Finansiering af virksomhedens vækst

Vækst forudsætter normalt, at der investeres i omkostninger til udvikling, markedsføring og produktionsapparat mv., og der vil blive bundet likviditet i debitorer og varelagre som følge af det øgede aktivitetsniveau. Virksomhedens vækst vil derfor være likviditetskrævende.

Virksomhedens vækst og finansiering bør koordineres, så pengebindingerne til enhver tid er finansierede. I modsat fald vil virksomheden kunne komme i likviditetsproblemer, og i værste fald vil dens fortsatte eksistens være truet.

Finansieringen kan stamme fra driften (selvfinansiering), fra eksterne långivere, fra virksomhedens kommende og/eller nuværende ejere eller ved at indskrænke produktionen til kun at omfatte virksomhedens kerneområder.

Ofte vil der være behov for ekstern finansiering, f.eks. fra et pengeinstitut. Pengeinstitutets velvillighed til at låne virksomheden penge vil som regel forudsætte, at der kan fremlægges handlingsplaner for virksomhedens vækst, der understøttes af realistiske budgetter.

Finansieringen kan endvidere stamme fra egenkapitalindskydere og ansvarlig kapital, herunder eksempelvis:

- Virksomheder indenfor beslægtede brancher.
- Private investorer (velhavere, tidligere virksomhedsejere, familie).
- Konkurrenter, kunder, leverandører.
- Ledelse/medarbejdere.
- Investeringselskaber.
- Venture-selskaber.
- Udviklingselskaber.

Der kan endvidere være muligheder for at opnå en finansiering via særlige støtteordninger, herunder:

- Vækstfonden.
- Statslige tilskuds- garanti- og låneordninger.
- EU-støtteordninger.
- Private fonde mv.
- Støttepuljer i regi af Miljø- og Energiministeriet

Det kan overvejes, om virksomheden kan skabe fri likviditet ved at fokusere på virksomhedens stærke område(r), f.eks. produktion af kerneproduktet. Dette kan ske ved at anvende underleverandører - det vil sige at "outsourc" den del af produktionen, som ikke vedrører kerneproduktet. Virksomheden får herved frigivet både tid og likviditet til at styrke de stærke sider.

Der henvises i øvrigt til afsnit 2.5.

4.6 Omdannelse af virksomheden

Efterhånden som en personligt drevet virksomhed vokser, vil det være relevant at overveje, om virksomheden skal drives i selskabsform, dvs. som aktie- eller anpartsselskab.

Omdannelse til selskab kan især være relevant, hvis virksomheden står overfor en investering i udvikling af nye produkter eller lignende, idet ejerens risiko begrænses til den indskudte selskabskapital, som for anpartsselskaber mindst skal udgøre DKK 125.000 og for aktieselskaber DKK 500.000.

Endvidere vil selskabsformen ofte være at foretrække, hvis der ønskes optagelse af medejere, idet den solidariske hæftelse parterne imellem herved undgås.

4.6.1 Selskabsret

Omdannelsen kan ske ved, at nettoaktiverne i den personligt ejede virksomhed overdrages til et nystiftet selskab eller et skuffeselskab. Såfremt nettoaktiverne mindst svarer til den ønskede selskabskapital, vil det således ikke være nødvendigt at indskyde yderligere kapital i selskabet i forbindelse med omdannelsen.

Selskabsretligt betragtes indskud af en bestående virksomhed i forbindelse med stiftelsen som apportindskud. I forbindelse hermed skal der udarbejdes en vurderingsberetning af revisor indeholdende en erklæring om, at værdien af den indskudte virksomhed mindst svarer til det aftalte vederlag. Vurderingsberetningen skal vedlægges en åbningsbalance for det nye selskab forsynet med en blank påtegning.

4.6.2 Skat

Overdragelsen af virksomheden til selskabet medfører som udgangspunkt fuld beskatning af avancer ud fra de overdragne aktivers handelsværdier.

Under visse betingelser kan virksomhedens ejer uden særlig tilladelse indskyde virksomhedens aktiver og passiver i et selskab, uden at der sker beskatning i forbindelse med overdragelsen. Dette medfører, at selskabet indtræder i den tidligere ejers skattemæssige stilling, for så vidt angår de overdragne aktiver.

Den manglende beskatning ved overdragelsen modsvares derfor af et lavere afskrivningsgrundlag for selskabet end ved en skattepligtig overdragelse. Endvidere nedsættes den skattemæssige anskaffelsessum for aktierne, med den samlede avance, som et skattepligtigt salg ville have udløst. Der sker således en beskatning af avancerne ved et senere salg af aktierne i selskabet.

4.7 Virksomhedsopkøb

Ved en intern udvikling af virksomheden (organisk vækst), sker væksten ved en forholdsvis langsom forøgelse af virksomhedens markedsandele. Væksthastigheden kan forøges væsentligt ved opkøb af andre virksomheder, men til gengæld er risikoen for fiasko også tilsvarende større. Ofte overvurderes synergieffekter ved sammenlægning af virksomhederne og prisen for virksomhederne for høj i forhold til den efterfølgende indtjening. Ved vurderingen af virksomheden bør køber kun tage højde for synergieffekter, der er målbare, og ikke lade sig forblænde af mere usikre strategiske synergieffekter.

Også negative reaktioner fra kunder, leverandører og medarbejdere kan hindre, at virksomhedsopkøbet bliver en succes. Køber bør derfor søge at sikre disse interessegruppers positive indstilling til overtagelsen, bl.a. ved at informere medarbejderne om overtagelsen før omverden informeres og respektere virksomhedskulturen i den overtagne virksomhed.

Ved opkøb af virksomheder, der ligger uden for virksomhedens eksisterende branche, er mulighederne for succes erfaringsmæssigt relativt beskedne på grund af manglende indsigt i branchen.

Det bør overvejes, om indgåelse af en strategisk alliance udgør et relevant alternativ.

4.7.1 Due diligence

Det er vigtigt, at køber har et kendskab til virksomheden, der sikrer, at købsbeslutningen træffes på et korrekt grundlag, samt at køber ikke efterfølgende overraskes af negative forhold i virksomheden.

En korrekt vurdering af virksomhedens værdi kræver et indgående kendskab til virksomhedens forretningsmæssige grundlag samt driftsmæssige, tekniske, finansielle, skattemæssige, juridiske og miljømæssige forhold.

Dette kendskab kan sikres ved at lade eksperter foretage systematiske undersøgelser af virksomheden indenfor disse områder, en såkaldt ”due diligence”.

4.7.2 Organisatoriske forhold

Virksomhedens organisatoriske forhold bør vurderes nøje. Herunder hører en vurdering af ledelseskvaliteten, nøglemedarbejderes kompetence, beslutningsprocessernes decentraliseringsgrad, virksomhedskultur mv.

Er virksomheden afhængig af sælgers eller andre nøglemedarbejderes indsats, bør det sikres, at disse er positivt indstillet overfor overtagelsen. Det kan overvejes, om virksomhedens hidtidige ejer fortsat skal knyttes til virksomheden i en overgangsperiode.

Har sælger egenhændigt truffet beslutningerne i virksomheden og tegnet virksomheden udadtil, bør et køb overvejes nøje.

4.7.3 Overtagelsesmodel

Købet skal struktureres rigtigt skattemæssigt og juridisk. Der skal tages stilling til, om der skal foretages køb af aktier eller af nettoaktiver. Den optimale strukturering af overtagelsen må fastlægges under hensyntagen til de specifikke forhold, herunder finansiering af købet, transaktionsomkostninger, overtagelse af produktansvar og miljøforpligtelser mv.

Finansieringsbyrden kan minimeres ved at strukturere overtagelsen på en måde, så der i videst muligt omfang overtages udskudte skatter.

4.7.4 Værdiansættelse af virksomheden

Værdiansættelse af virksomheden er naturligvis et centralt element i virksomhedsopkøbet. Der findes ingen objektiv korrekt værdi for en virksomhed, idet værdien afhænger af forventningerne til den fremtidige indtjening, herunder synergieffekter, pengebindinger og købers egne forretningskrav til investeringen. I sidste ende fastsættes prisen ud fra købers og sælgers forhandlingsstyrke. Det er derfor vigtigt at have forberedt argumenter for en pris, før forhandlingerne indledes.

En pålidelig værdiansættelse kræver et bredt kendskab til virksomheden og dens omverden og forudsætter anvendelse af oplysninger om virksomhedens historie, forretningsaktiviteter, markedssituationen, ledelse, regnskabsmæssige forhold, betalingsstrømme og fremtiden.

En række kvalitative faktorer vil påvirke risici forbundet med virksomheden og dermed få indflydelse på prisen. Således vil prisen eksempelvis påvirkes negativt af følgende forhold:

- Afhængighed af interessenter (underleverandør, kunder, råstoffer mv.).
- Lav markedsandel.
- Dårlig konkurrencesituation.
- Branche og marked i tilbagegang.
- Stort investeringsbehov.
- Ikke indarbejdet organisationsstruktur og afhængighed af nøglemedarbejdere/sælger.
- Ingen fastlagt strategi-, økonomi- og styringssystemer.
- Tidligere indtjeningsproblemer.
- Problemer med overholdelse af gældende lovgivning, herunder miljø og arbejdsmiljø.

En vurdering af virksomheden omfatter også behandlingen af miljø- og arbejdsmiljøforhold. Manglende overholdelse af gældende lovgivning kan medføre store meromkostninger for en eventuel køber. Tilstedeværelsen af ledelsessystemer til håndtering af miljø og arbejdsmiljø kan være medvirkende til både at sikre tilvejebringelsen af informationer og til at skabe tillid omkring virksomhedens hidtidige arbejde på områderne.

Metoder til værdiansættelse af virksomheder gennemgås nærmere afsnit 5.5

4.8 Etablering af professionel bestyrelse

Et aktieselskab skal have en bestyrelse bestående af mindst tre medlemmer. Der stilles derimod ikke krav om en bestyrelse i et anpartsselskab eller i en personlig virksomhed. En rigtigt sammensat aktiv og kompetent bestyrelse kan støtte og supplere ejeren, der ofte vil være sammenfaldende med direktøren, på de områder, hvor hans egne kompetencer ikke er tilstrækkelige samt give ham et modspil, der tvinger ham til at gennemtænke og argumentere for sine beslutninger.

Et succesfuldt samspil mellem bestyrelsen og ejeren forudsætter en gensidig respekt og forståelse. Det er således nødvendigt, at ejeren er villig til at afgive magt til bestyrelsen

samt acceptere og forvente et modspil fra bestyrelsen. På den anden side er det tilsvarende vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne har interesse for virksomheden og vil bruge tid på opgaven og ikke mindst sikre sig en forståelse for virksomheden, dens forretningsvilkår og de betingelser, den opererer under. Bestyrelsen bør således være engageret og deltage aktivt i udarbejdelsen af den strategiske planlægning mv. i samarbejde med ejeren. Det kan ikke undgås, at der opstår uenighed mellem ejer og bestyrelse, og det er vigtigt, at ejeren ikke blot afviser bestyrelsens holdninger og eventuelt foretager udskiftninger i bestyrelsen, men indgår i en konstruktiv debat med bestyrelsen.

Bestyrelsens opgaver er i henhold til selskabslovgivningen, at:

- Sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.
- Angive retningslinier til direktionen.
- Påse, at bogføring og formueforvaltning kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde.
- Tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift.

En af bestyrelsens hovedopgaver er således at sikre, at virksomheden er organiseret på en forsvarlig måde og kontrollere virksomhedens økonomiske udvikling mv. på grundlag af

ledelsesrapporteringen. En anden væsentlig hovedopgave for bestyrelsen er at fastlægge eller medvirke til at fastsætte de overordnede mål og rammer for virksomhedens udvikling, dvs. den strategiske planlægning.

I mindre hovedaktionærselskaber består bestyrelsen ofte af familiemedlemmer, der ikke nødvendigvis har indsigt i forretningsmæssige forhold. Sådanne bestyrelser vil sjældent have den fornødne faglige kompetence og gennemslagskraft til at kunne bidrage til virksomhedens udvikling. Der er derfor risiko for, at de overordnede ledelsesopgaver, herunder særligt de strategiske og forretningsmæssige beslutninger, ikke varetages professionelt.

En aktiv bestyrelse med eksterne bestyrelsesmedlemmer med en forretningsmæssig baggrund og forståelse for virksomhedsudvikling vil give den daglige ledelse den nødvendige sparring og udfordring samt hjælpe til, hvis lederen dør eller af andre årsager pludselig ikke kan lede virksomheden mere.

Etablering af en professionel bestyrelse kan således styrke virksomhedens vækstmuligheder og sikre kontinuiteten i virksomheden og bør derfor altid overvejes. Dette gælder også i anpartsselskaber og personligt ejede firmaer.

5 Virksomheden - videreførelse

5.1 Indledning

De foregående kapitler behandler etablering, drift og udvikling af virksomheden. I dette kapitel behandles videreførelsen af en virksomhed efter ejerens exit.

Virksomhedsejerens afståelse af virksomheden kan f.eks. ske på en af følgende måder:

- Generationsskifte af virksomheden inden for familien.
- Generationsskifte af virksomheden til en medarbejder eller en anden, der typisk ønsker selv at drive virksomheden.
- Salg af virksomheden til en større virksomhed; leverandør, kunde eller konkurrent.
- Lukning af virksomheden, hvis det ikke er muligt at sælge den.

En beslutning om generationsskifte, salg eller lukning af virksomheden er en stor beslutning, som for at blive en succes kræver et godt beslutningsgrundlag og derfor et grundigt forarbejde i god tid, inden pensionsalderen.

Virksomhedsejerens exit i forhold til virksomheden er f.eks. med til at bestemme:

- Virksomhedsejerens og familiens daglige tilværelse efter exit.
- Økonomiske forhold under pensionsårene.
- Virksomhedens muligheder for at blive en succes efter et generationsskifte eller et salg.

5.2 Vurdering af virksomheden

5.2.1 Virksomhedens stærke og svage sider

Før alle overvejelser om model for et generationsskifte af virksomheden kan begynde, må virksomhedsejeren prøve så objektivt som muligt at tage stilling til, hvad det egentlig er for en virksomhed, vedkommende driver.

Virksomhedsejeren kan f.eks. direkte spørge revisor om, hvordan denne ser på virksomheden og dens fremtidsmuligheder. Et godt billede af virksomheden kan fås, hvis en konsulent analyserer virksomhedens stærke og svage sider samt fremtidsmuligheder.

De områder, som bør vurderes, er som minimum følgende:

- Markedet.
- Produkterne, herunder teknologi og placering i livscyklus.
- Virksomhedens fysiske rammer og geografiske placering.
- Kunder.
- Leverandører.
- Ledelsens kompetence.
- Nøglepersoner.
- Omsætning.
- Bruttoavance.
- Faste omkostninger.
- Overskud.
- Pengebinding.
- Finansiering.
- Soliditet.

Resultatet af en vurdering af virksomhedens muligheder kan eksempelvis være, at udsigterne er meget dårlige, idet markedet måske er hensygnende, eller produkterne er forældede, og de behov, produkterne dækker, vil blive erstattet af helt andre typer produkter.

Hvis det er tilfældet, er der ingen grund til at overveje model for generationsskifte. I så fald må målet være at få lukket virksomheden på en så hensigtsmæssig måde som muligt. I visse tilfælde vil eksempelvis virksomhedens produktionskapacitet kunne bruges til en helt anden produktion. I så fald må disse muligheder overvejes som alternativ til en lukning af virksomheden.

I langt de fleste tilfælde ser det heldigvis meget lysere ud for virksomheden, og der vil derfor være basis for et generationsskifte af virksomheden.

For nogle virksomheder er indtjeningen imidlertid så ringe, at der reelt ikke er noget overskud, når der ses bort fra forrentningen af egenkapitalen. Hvis indtjeningen ikke kan forbedres, bør det i disse tilfælde overvejes at forsøge at sælge eller lukke virksomheden i stedet for at belaste et eller flere af børnene med at skulle overtage virksomheden.

5.2.2 Hvem er nøglepersonerne?

Når virksomhedsejeren holder op i virksomheden, skal der være andre til at overtage virksomhedsejerens rolle og funktioner, for at virksomheden kan fortsætte.

Det er derfor vigtigt at gøre sig klart, hvilke nøglepersoner der er i virksomheden. Hvem har kundekontakten, hvem har leverandørkontakten, hvem har knowhow'en i firmaet osv.

Såfremt en eller flere af disse nøglepersoner relativt problemfrit kan overtage virksomhedsejerens rolle og funktioner i virksomheden, vil der være gode muligheder for at gennemføre et succesfuldt generationsskifte.

I nogle tilfælde er virksomhedsejeren imidlertid uundværlig for, at virksomheden kan fortsætte. Dette vil eksempelvis være tilfældet, hvis virksomhedens kontakt til de væsentligste kunder og leverandører er baseret på et personligt tillidsforhold til virksomhedsejeren. I så fald kan det være svært at sælge virksomheden eller gennemføre et generationsskifte med succes.

5.2.3 Behov for en ny ledelse?

Hvis virksomheden er meget afhængig af virksomhedsejeren, vil der være behov for en ny leder af virksomheden, før generationsskiftet kan gennemføres. I visse tilfælde kan den nye ejer af virksomheden overtage lederrollen, men det er langt fra altid tilfældet.

Der kan derfor ligge en stor opgave i at finde den, der kan erstatte virksomhedsejeren og lade denne overtage en væsentlig del af virksomhedsejerens funktioner i god tid inden generationsskiftet.

Ansættelse af en direktør i virksomheden kan være en stor belastning af virksomhedens økonomi, idet virksomhedsejeren fortsat vil have behov for aflønning fra virksomheden. Denne pris vil dog ofte kunne tjenes ind flere gange i forbindelse med det senere salg eller generationsskifte af virksomheden.

Den nye leder af virksomheden vil måske endda kunne blive interesseret i selv at overtage virksomheden, når det er tid at gennemføre generationsskiftet.

Det ses af og til, at virksomhedsejeren ikke er i stand til at slippe roret og lade en ny ledelse overtage ledelsen af virksomheden. En sådan situation kan få alvorlige konsekvenser for mulighederne for at sælge virksomheden, idet prisen for virksomheden kan blive kraftigt reduceret.

5.2.4 Kan virksomheden sælges og til hvem?

Ud fra vurderingen af de stærke/svage sider og situationen omkring nøglepersoner og ledelse kan mulighederne for at sælge virksomheden vurderes nærmere.

Efter virksomhedsejeren er holdt op som leder af virksomheden, kan der som udgangspunkt være tale om to forskellige situationer:

1. Virksomheden kan ikke køre fornuftigt af sig selv.
2. Virksomheden kan, evt. med ny ledelse, køre af sig selv med en fornuftig indtjening, likviditet og finansiel situation.

I situation 1 vil virksomheden umiddelbart kun kunne sælges til en person, der selv har de fornødne lederegenskaber og den nødvendige faglige indsigt.

Hvis virksomheden har stærke enkeltdele som kundekreds, varemærke, knowhow, medarbejdere, produktionskapacitet mv., kan virksomheden sælges på den baggrund, men prisen vil ikke nødvendigvis være gunstig og vil antageligt falde, jo tættere salget nærmer sig ejernes pensioneringstidspunkt.

Såfremt virksomhedsejeren efter et salg vil være indstillet på at fortsætte i virksomheden i en kortere årrække under den nye ejers ledelse, vil en sådan overgangsordning ofte kunne bane vej for et salg af virksomheden. For mange virksomhedsejere vil det imidlertid være en meget vanskelig situation ikke længere at være sin egen chef.

For en virksomhed i situation 2 kan virksomheden normalt let sælges til eksempelvis:

- En virksomhed i samme branche, en leverandør eller en kunde, som vil kunne opnå synergifordele ved køb af virksomheden. Herved opnås den optimale pris ofte.
- En ansat i et andet firma i branchen, som gerne vil have egen virksomhed.
- En ansat i virksomheden, hvor fordelene er, at den ansatte kender virksomheden og omvendt.
- Børn eller andre i familien.

5.2.5 Hvad er det, der kan sælges?

Hermed menes, hvad der er det mest værdifulde/interessante ved virksomheden:

- For den selvkørende virksomhed med god ledelse og indtjening vil virksomheden som helhed være værdifuld.

- Et indarbejdet varemærke vil i kraft af omsætningen medvirke til en øget konkurrence på markedet. En konkurrent med en væsentlig større markedsandel vil derfor ved at reducere antallet af aktører på markedet kunne opnå meget betydelige fordele ved at købe virksomheden, idet priserne på markedet ofte vil kunne øges, da konkurrencen mindskes.
- Kundekredsen. I visse tilfælde vil en køber kunne opnå betydelige synergifordele ved at kunne udnytte virksomhedens kundekreds til markedsføring af egne produkter.
- En dygtig medarbejderstab, eks. ingeniører, konsulenter mv. med særlige kvalifikationer kan være værdifuld i sig selv.
- Rettighederne til et produkt, patenter, knowhow mv. kan være værdifulde i sig selv.

Måske kan virksomheden splittes op, så kun en del af virksomheden sælges, mens en anden del generationsskiftes til en medarbejder eller søn eller datter.

Hvis virksomheden ikke kan sælges eller kun en del kan sælges, vil den resterende virksomhed skulle afvikles så hensigtsmæssigt som muligt.

Det vil her normalt være mest hensigtsmæssigt at give god tid til afviklingen, idet der derved ofte opnås de bedste salgssummer for virksomhedens aktiver, da der er tid til at finde de rigtige købere til de væsentlige aktiver og til at afhænde varelager mv. til den bedste pris.

5.3 Overblik over privatøkonomien og familiens ønsker og planer for fremtiden

Overblik over virksomhedsejerens privatøkonomi og familiens ønsker og planer for fremtiden har afgørende betydning for valget af model for generationsskiftet.

5.3.1 Opgørelse af disponibel formue efter skat til pensionsårene

Et godt udgangspunkt for alle større økonomiske beslutninger er at have fuldt overblik over sin økonomi.

Virksomhedsejeren bør derfor få udarbejdet en opgørelse over sin formue opdelt i disponibel og bunden formue. Med disponibel formue forstås den formue, som p.t. er sparet sammen, og som senere kan bruges til at leve af i pensionsårene, og hvis formuen er stor nok, til gaver mv. til børn og børnebørn eller til at forsøge tilværelsen.

I den disponible formue indgår:

- Likvider.
- Værdipapirer.
- Pensionsordninger, værdi p.t. med fradrag af anslået skat ved udbetaling.
- Virksomheden, forventet forsigtig værdi efter fradrag af alle udskudte skatteforpligtelser.

I den disponible formue indgår derimod ikke:

- Ejerbolig og sommerbolig i det omfang disse ønskes beholdt.
- Bil og andre aktiver, som ønskes beholdt.

Al gæld skal fradrages i de nævnte aktiver, hvorefter den disponible formue fremkommer.

Det er i de senere år blevet udbredt at optage såkaldte ”nedsparingslån”. Et nedsparingslån er en løbende belåning af ejerboligen til brug for at dække det daglige private forbrug eller lignende. Efter en måske 10-årig udbetalingsperiode vil der således være oparbejdet en gæld i ejerboligen, som det normalt først er hensigten at indfri i forbindelse med salg af ejerboligen eller ved død.

Hvis det ønskes at etablere et nedsparingslån, bør det forventede samlede låneprovener indregnes i den disponible formue.

Det skal herefter opgøres, hvor meget virksomhedsejeren mangler i formue eller omvendt, hvor meget formuen overstiger behovet til forbrug i pensionsårene.

5.3.2 Forsikringsforhold ved død, sygdom og invaliditet

En ting er at have overblik over økonomien, hvis alt går som forventet. Men det er også vigtigt at have overblik over situationen, hvis virksomhedsejeren eller dennes eventuelle ægtefælle bliver alvorligt syge, invalide eller måske dør før tid.

Der bør derfor laves en oversigt over virksomhedsejerens forsikringsforhold. Som bilag 3 er udarbejdet et enkelt skema til brug herfor. Skemaet rummer også plads til pensionsordninger mv.

Ud fra virksomhedsejerens økonomi i øvrigt og virksomhedsejerens families behov for midler til hus, bil og andet privatforbrug, bør der foretages en vurdering af, hvorvidt

virksomhedsejeren og dennes familie er tilstrækkeligt sikrede, hvis uheldet er ude.

5.3.3 Formueordning mellem ægtefæller

De økonomiske konsekvenser ved uforudsigelige begivenheder som skilsmisse eller dødsfald bør virksomhedsejeren også have et overblik over.

Ved skilsmisse eller dødsfald vil virksomhedsejeren og dennes ægtefælles økonomi skulle skilles ad.

Hvorledes denne adskillelse skal ske, afgøres af formueordningen mellem ægtefællerne. Med formueordning menes, hvordan ægtefællernes formue er opdelt på fælleseje, særeje mv. De nærmere regler om fælleseje, særeje mv. er beskrevet nærmere i afsnit 5.6 Ægteskab og ægtepagt.

Der bør udarbejdes en opgørelse over, hvordan virksomhedsejerens og dennes ægtefælles formue pt. er fordelt på fælleseje og hver af ægtefællernes eventuelle særejer. Herudfra bør udarbejdes en oversigt over, hvilken formue hver af ægtefællerne ville have efter en skilsmisse. Ligeledes bør udarbejdes en oversigt over, hvor meget der ville gå i arv efter henholdsvis virksomhedsejeren og dennes ægtefælle, dels hvis virksomhedsejeren dør først, og dels hvis dennes ægtefælle dør først. Men lige så vigtigt er det at opgøre, hvor meget den efterladte vil have i formue.

Herefter bør der foretages en vurdering af, hvorvidt valget af formueordning er hensigtsmæssig. Denne vurdering skal for så vidt angår dødsfald foretages i sammenhæng med arveregler og testamente, som er kort beskrevet i afsnit 5.7 Arv og testamente.

Hvis formueordningen ikke er hensigtsmæssig, kan der, hvis ægtefællerne er enige om det, ændres på formueordningen ved at indgå en ægtepagt, som nærmere er beskrevet i afsnit 5.6 Ægteskab og ægtepagt.

5.3.4 Testamente og arveforhold

Formueordningen mellem ægtefællerne bestemmer, hvad der falder i arv efter den af ægtefællerne, der måtte dø først.

Arveloven og eventuelt testamente afgør så, hvem der arver hvor meget efter førstafdøde. Arvereglerne og testamente er nærmere beskrevet i afsnit 5.7 Arv og testamente.

Der bør udarbejdes en oversigt over, hvordan ægtefællernes samlede formue ender med at blive fordelt mellem den ef-

terlevende ægtefælle og de øvrige arvinger, afhængig af hvilken ægtefælle der dør først.

Resultatet af denne vurdering kan måske være, at den efterlevende ægtefælle vil have for lidt formue efter den andens død, mens arvingerne får for meget. Det omvendte, at ægtefællen får en meget stor del af formuen, kan også være tilfældet, således at det planlagte generationsskifte af virksomheden til et af børnene bliver vanskeligt gennemførligt.

Det kan derfor vise sig, at der er behov for at lave et testamente eller tilrette et eksisterende testamente, således at virksomhedsejerens og dennes ægtefælles formue havner det rigtige sted.

5.3.5 Familieforhold

Hvad har virksomhedsejeren af familie, der skal tages hensyn til og inddrages i planlægningen af generationsskiftet?

Hvis virksomhedsejerens børn er mindreårige eller relativt unge, vil det normalt være for tidligt for dem at tage stilling til, hvad de vil med deres liv, og om de kan have interesse i at overtage virksomheden.

Mindreårige børn giver også anledning til at overveje en særlig pensionsordning til fordel for børnene (børnerente), hvis virksomhedsejeren skulle dø, før børnene bliver voksne eller færdige med en uddannelse. En sådan børnerente udløser i modsætning til anden arv til børnene ikke boafgift. Eneste særlige betingelse, der gælder for oprettelse af en sådan fordelagtig børnerente er, at udbetalingerne til de efterladte børn maksimalt kan løbe, til børnene fylder 24 år.

Hvis virksomhedsejeren eller dennes ægtefælle har børn fra tidligere forhold, giver det anledning til særlige overvejelser, særligt i relation til den arvemæssige situation, ligesom det berører den længstlevendes mulighed for at sidde i uskiftet bo.

Hvis virksomhedsejerens børn er voksne, er det vigtigt at kende deres holdning til virksomheden og til generationsskiftet af virksomheden. Dette gælder ikke kun det eller de børn, som ønsker at overtage virksomheden. Hele familien bør, hvis det er muligt, stå bag den valgte model for generationsskiftet.

Måske arbejder et eller flere af børnene eller anden familie allerede i virksomheden. Uanset valg af model for generationsskiftet, vil der været et hensyn at tage til disse.

5.3.6 Planer for fremtiden

Hvilke planer har virksomhedsejeren for fremtiden?

Virksomhedsejeren må på et tidspunkt gøre op med sig selv, hvad denne vil med resten af sit liv. Dette involverer også virksomhedsejerens ægtefælle/samlevers ønsker og planer for fremtiden.

Børnenes ønsker og planer er altafgørende, hvis virksomhedsejeren ønsker, at et eller flere af børnene skal overtage virksomheden. Men deres ønsker er ikke nok, de må også have evnerne og den nødvendige vilje til at kunne overtage virksomheden med succes.

Som forælder kan det være svært at være objektiv og realistisk i forhold til sine egne børn. Det kan ofte være en god idé at alliere sig med rådgivere, der kan hjælpe med til en vurdering af, om et generationsskifte til et eller flere af børnene er hensigtsmæssigt, eller om der er risiko for, at det bliver en fiasko.

Husk her, at det er virksomhedsejeren og dennes børns livskvalitet, der skal maksimeres.

Hvis flere børn skal overtage virksomheden i fællesskab, bør det overvejes grundigt, om det egentlig vil være en god idé. Kan de enes, også på længere sigt?

Hvis børnene skal overtage virksomheden i fællesskab, bør de som hovedregel have præcis samme ejer- og bestemmelsesret over virksomheden.

Hvis et eller flere af dine børn skal overtage virksomheden, er det også vigtigt at tage hensyn til de søskende, der ikke skal overtage virksomheden.

5.3.7 Konklusion

Der kan nu træffes en konklusion om, hvad virksomhedsejeren og familien har af ønsker til et generationsskifte af virksomheden. Der er nu gjort op med, hvad virksomhedsejeren og de øvrige familiemedlemmer synes, der skal ske med virksomheden. Start i god tid!

Hvad skal der så ske for at forberede virksomhedsejeren og dennes familie på en gennemførelse af generationsskiftet af virksomheden?

Hvis et eller flere af børnene skal overtage virksomheden, hvordan modnes barnet eller børnene så til dette? Måske vil det være en god idé at lade junior høste erfaringer såvel

uden for som indenfor virksomheden inden den endelige beslutning tages.

Det er vigtigt at denne forberedelse startes i god tid, således at alle er mentalt velforberejede, når generationsskiftet skal gennemføres.

5.4 Gennemførelse af generationsskiftet

5.4.1 Træf beslutning - hvad skal sælges til hvem?

Ud fra at virksomhedsejeren nu kender sine egne og familiens ønsker og planer og kender virksomhedens stærke og svage sider mv., kan der træffes en beslutning om, hvad der skal ske.

Måske er beslutningen, at det endnu ikke kan besluttes, hvad der skal sælges til hvem. Men det er også en vigtig beslutning, som jo er baseret på en grundig vurdering af virksomheden og familiens situation.

Hvis det derimod er besluttet, hvad der skal sælges til hvem, kan processen med at forberede familien og virksomheden mv. på det senere generationsskifte begynde.

5.4.2 Forberedelse af salg til en køber uden for familien

Hvis virksomheden skal sælges som en samlet enhed til en ekstern køber, vil det være væsentligt at fokusere bl.a. på følgende:

- Styrkelse af ledelsen, eventuelt via ansættelse af direktør og/eller ved at forfremme dygtige nøglemedarbejdere og give disse et større ledelsesmæssigt ansvar. Målet med en styrket ledelse er at gøre virksomheden så uafhængig af virksomhedsejeren som muligt.
- Forsøg at optimere indtjeningen, således at virksomhedens værdi optimeres før et salg. For hver DKK 1.000 overskuddet stiger, vil prisen for virksomheden typisk stige med DKK 5-10.000.

Hvis virksomheden stiles mod at blive solgt som en samlet enhed til en eller flere ansatte kan følgende være væsentligt:

- Inddrag de ansatte mere i ledelsen med henblik på at få yderligere afklaret, hvorvidt målet om salg til ansatte er det rigtige og for at modne de ansatte til en overtagelse.

- Forsøg at optimere indtjeningen, således at virksomhedens værdi optimeres før et salg.
- Økonomisk motivation af nøglemedarbejderne, evt. via begrænset medejerskab, optioner til køb af aktier, særlig bonusordning el. lign.

Hvis kun dele af virksomheden har værdi for den påtænkte købertype, skal der fokuseres på de dele, der har mest værdi:

- Hvis varemærke/omsætning er værdifuld: Øg markedsføringen så værdien af virksomheden øges.
- Hvis medarbejderstaben er værdifuld: Fasthold og styrk og måske udvid medarbejderstaben.
- Hvis kundekredsen er værdifuld: Styrk kundeloyaliteten og øg markedsføringen for at forøge kundekredsens størrelse.
- Hvis produkterne er værdifulde: Værn om rettighederne og sørg for at sikre virksomhedens rettigheder til nye produkter mv.

Uanset hvad der skal sælges til hvem, vil der ofte være behov for at optimere ejerstrukturen, inden et generationsskifte kan gennemføres på en finansieringsmæssig og skattemæssig hensigtsmæssig måde.

Følgende forhold kan være relevante at overveje:

- Omdannelse af virksomheden til selskab, hvis virksomheden drives personligt.
- Eventuel udskillelse af aktiviteter i særskilte selskaber.
- Eventuel udskillelse af ejendomme, der ikke bruges i virksomheden, i særligt selskab.
- Etablering af holdingselskab.
- Oprydning i ejerstrukturen, hvis den ikke er klar og overskuelig.

Målet med en optimering af ejerstrukturen er at gøre det finansieringsmæssigt overkommeligt for køber at overtage det, der skal sælges og skattemæssigt optimalt for sælger. Hvis købers mulighed for at overtage er finansieringsmæssigt optimal, vil sælger ofte kunne få en bedre pris for virksomheden, end hvis det modsatte var tilfældet. Sælger har derfor stor interesse i at tænke på købers situation.

5.4.3 Forberedelse af salg inden for familien

Ved forberedelse af et familiemedlems, f.eks. et barns, overtagelse af virksomheden kan følgende særligt overvejes:

- Inddrag barnet mere i ledelsen med henblik på at få yderligere afklaret, hvorvidt målet om salg til barnet er det rigtige og for at modne barnet til en overtagelse.
- Økonomisk motivation af barnet, evt. via begrænset medejerskab, optioner til køb af aktier, særlig bonusordning el. lign.
- Hvis barnet alene skal eje, men ikke skal lede virksomheden, så styrk ledelsen og gør virksomheden så uafhængig af virksomhedsejeren som muligt.
- Ved store resultatudsving: Minimer overdragelsessummen ved en overdragelse efter et mindre godt år. Derved spares gaveafgift.
- Sørg for at hele familien er med i processen og bakker op om barnets overtagelse, herunder særligt barnets pris for virksomheden, som er særligt relevant, når der er andre søskende.

Men denne proces vil samtidig også være med til at forbedre virksomhedsejeren på salget af virksomheden, idet virksomhedsejeren til en vis grad vil afgive ledelsen af virksomheden.

Herudover kan der være behov for en optimering af ejerstrukturen, sådan som beskrevet under afsnit 5.4.2 Forberedelse af salg til en køber uden for familien.

Men ved salg inden for familien er der normalt mulighed for at benytte de særlige regler om skattefri overdragelse, som er nærmere beskrevet i afsnit 5.10.2 Personligt salg af aktier/anpartar skattefrit inden for familien. Men det betyder ikke nødvendigvis, at der ikke er behov for en optimering af ejerstrukturen. Ofte viser det sig, at det ikke er den bedste løsning at benytte reglerne om skattefri overdragelse inden for familien.

5.4.4 Fastlæg en handlings- og tidsplan

Det er vigtigt at få lavet en handlings- og tidsplan for forbedringen og den senere gennemførelse af generationsskiftet. Denne plan kan ofte med fordel laves i samarbejde med en rådgiver, f.eks. revisoren.

Handlings- og tidsplanen bør som minimum omfatte følgende:

- Det samlede tidsmæssige forløb af generationsskiftet, herunder forberedelsesfasen, eksempelvis 4-5 år.
- Hvilke tiltag, der skal iværksættes med det samme, eksempelvis:
 - Gennemgå og tilpas testamente, ægtepagt og forsikringsforhold vedrørende sygdom, invaliditet og dødsfald.
 - Påbegynde optimering af ejerstruktur.

- Involver ledende medarbejder eller børnene mere i ledelsen, hvis planen er at overdrage virksomheden til en af disse.
- Styrk ledelsen, eventuel via ansættelse af direktør mv., særligt hvis planen er at overdrage virksomheden til ekstern køber.
- Påbegynd styrkelse af virksomhedens særligt værdifulde områder, hvis planen er, at virksomheden skal sælges til køber, der kan udnytte disse til positive synergier.
- Sæt tidspunkt og ansvarlig på alle punkter i planen.
- Udpeg en person, der er ansvarlig for at tilse om planen følges, og som effektivt kan sparke gang i processen, når de ansvarlige ikke får gjort noget ved planens punkter.
- Fastlæg milestones for hvornår delmål i processen skal være opnået.
- Fastlæg tidspunkt for hvornår der skal ske en samlet drøftelse af generationsskifteplanen med henblik på justeringer af planen.
- En skattemæssig redegørelse, der beskriver de planlagte ændringer i ejerstrukturen og de skattemæssige muligheder og begrænsninger, den ændrede ejerstruktur vil give i forbindelse med en senere gennemførelse af generationsskiftet.
- Udarbejd en præcis, men fyldestgørende skattemæssig redegørelse for de skattemæssige konsekvenser for virksomhedsejeren og ved familieoverdragelser også for junior, således at det ved senere problemer med skattemyndigheder mv. kan dokumenteres, hvilken skattemæssige rådgivning der er ydet.
- Udarbejd et budgetoverslag for virksomhedsejerens private økonomi efter overdragelsen, og hvis der er tale om en familieoverdragelse så også for juniors private økonomi. Hvis budgetterne viser, at overdragelsen ikke er økonomisk fornuftig for begge parter, bør det alvorligt overvejes, hvorvidt overdragelsen skal gennemføres.
- Aftal præcis hvilken rolle virksomhedsejeren skal have i forhold til virksomheden efter overdragelsen.
- Aftal præcis hvordan overdragelsen skal kommunikeres til medarbejdere, kunder, leverandører og andre forretningsforbindelser.
- Få en advokat til at udarbejde de juridiske dokumenter. Husk at få taget nødvendige skatteforbehold.
- Sørg for, at alle forhold, der senere kan give anledning til tvivl aftales konkret og præcist. Dette er også vigtigt ved en overdragelse inden for familien.

Virksomhedsejeren er nu klar til at skrive under på en overdragelsesaftale.

5.4.5 Selve overdragelsen

Når køberemnerne er fundet, er tiden inde til at forhandle pris og øvrige overdragelsesvilkår.

Hvis der skal ske generationsskifte inden for familien, vil situationen være en anden, og værdiansættelsen vil oftest ske ud fra et skøn baseret på skattemyndighedernes vejledende regler for værdiansættelse. Men ved et salg uden for familien vil prisen være et resultat af en forhandling.

Da virksomhedsejeren gennem forberedelsesfasen har fået et godt kendskab til, hvad det er, der giver virksomheden værdi, vil virksomhedsejeren i samarbejde med f.eks. revisoren være godt rustet til at finde et fornuftigt prisudspil og til at forhandle med køberemnerne. Hvordan værdien af en virksomhed kan fastsættes er beskrevet i afsnit 5.5 Værdiansættelse af virksomhed.

Når der er opnået enighed med en køber, er tidspunktet inde til at gennemføre overdragelsen, og i denne forbindelse bør følgende iagttages:

- Fastlæg helt konkret, hvorledes overdragelsen skal gennemføres rent teknisk.

5.5 Værdiansættelse af virksomhed ved salg uden for familien

5.5.1 Værdiansættelse af virksomhed ved salg uden for familien

Overordnet er en virksomhed den værd, som en uafhængig køber er villig til at betale for virksomheden.

Men en køber vil i sagens natur forsøge at få virksomheden så billigt som muligt. I en forhandling med køber er det derfor en stor fordel at vide, hvad virksomheden er værd for køber, så købers smertegrænse kendes.

En virksomheds værdi svarer som udgangspunkt til nutidsværdien af de likvider, som virksomheden genererer i fremtiden. Med nutidsværdien menes værdien i dagens kroner under hensyntagen til købers finansieringsudgifter til lån til delvis finansiering af købet og forrentning og risikopræmie af den del af købesummen, som køber selv vil skulle finansiere.

For virksomheder med en fornuftig indtjening kan værdien derfor beregnes ud fra:

For virksomheder med en fornuftig indtjening kan værdien derfor beregnes ud fra:

- Nutidsværdien af det budgetterede fremtidige likviditetsmæssige overskud før renter, men efter skat.
- Eller som tilnærmelse: Nutidsværdien af det forventede fremtidige årlige overskud i virksomheden før renter, men efter skat.

Fra den herud fra beregnede værdi fratrækkes rentebærende gæld, men ikke gæld, der ikke bærer renter så som eksempelvis moms- og leverandørgæld. Oven i værdien tillægges likvide midler og værdipapirer, som overtages af køber. En anden mere enkel metode til værdiansættelse er at kapitalisere den forventede normalindtjening pr. år efter renter og skat.

Med kapitalisering menes, at den årlige normalindtjening pr. år efter renter og skat ganges med en faktor. Denne faktor fastsættes ud fra renteniveauet, virksomhedens risiko-forhold og udsigter for fremtiden. I mange tilfælde vil en faktor på 7 kunne bruges. Hvis virksomheden i selskabsform har et årligt overskud efter renter, skat og løn til virksomhedsejeren på DKK 500.000, vil virksomheden ved brug af faktor 7 have en værdi på DKK 3,5 mio.

5.5.1.1 Synergieffekter

Hertil skal lægges værdi af eventuelle synergieffekter. Med synergieffekt menes den samlede merindtjening som en konkret køber kan opnå dels i sin egen virksomhed og i sælgers virksomhed ved, at virksomhederne bliver lagt sammen. Det kaldes også for den såkaldte $2 + 2 = 5$ effekt, idet der ved sammenlægningen fremkommer en højere værdi, end hvad de to virksomheder hver for sig er værd.

Som eksempler på forhold, der kan give positive synergieffekter kan nævnes bedre udnyttelse af de to virksomheders salgskanaler og kundekreds, besparelser på udgifter til markedsføring af nye produkter og besparelser i udgifter til administration. Et helt andet eksempel kunne være, at produkternes salgspriser kunne øges, idet køber ved købet af sælgers virksomhed har reduceret antallet af konkurrenter med en.

Værdien af synergieffekterne kan langt overstige virksomhedens værdi vurderet alene. I det nævnte eksempel hvor virksomhedens værdi set alene udgør DKK 3,5 mio., kunne det måske tænkes, at de positive synergieffekter udgør DKK 5 mio., således virksomheden i alt kan sælges for DKK 8,5 mio.

Ved salg til en medarbejder, et barn eller en anden køber, der ikke kan opnå synergifordele, opnår sælger således ofte en lavere salgssum, end hvis virksomheden i stedet blev solgt til en køber, der kan udnytte synergifordele.

5.5.1.2 Virksomheder med ringe indtjening

For virksomheder med ringe indtjening vil disse værdiansættelsesmetoder ikke kunne bruges. I denne situation bruges substansværdien. Substansværdier opgøres som handelsværdien af aktiverne minus gælden ved en samlet overdragelse af virksomheden.

Substansværdien bruges normalt, hvis den er højere end værdien beregnet ud fra forventet likviditet/indtjening.

Hvis samlet salg af virksomheden ikke er mulig beregnes værdien ud fra likvidationsværdien. Likvidationsværdien er værdien af aktiverne ved salg af aktiverne enkeltvis, måske delvis på auktion eller lignende, med fradrag af gælden i virksomheden. Likvidationsværdien er næsten altid den værdiansættelsesmetode, der giver den laveste værdi.

5.5.2 Værdiansættelse af virksomheden ved salg inden for familien

Ved overdragelse inden for familien er der andre overvejelser end virksomhedens værdi, som er relevante:

- Hvor meget har det køvende familiemedlem råd til at betale?
- Hvad har virksomhedsejeren af økonomiske behov i alderdommen?
- Ønske om at overdrage formue til næste generation med besparelse af gave- og boafgift?

Skattemæssigt er hovedreglen, at overdragelse inden for familien skal ske til handelsværdier. Overdragelse ved anvendelse af værdier, der ligger under handelsværdierne, udløser gaveafgift af ”rabatten”.

Der gælder følgende regler for, hvilke værdier en virksomhed kan overdrages til inden for familien:

For en personligt drevet virksomhed gælder:

- Værdi af goodwill beregnes ud fra en vejledende regel, som er udarbejdet af skattemyndighederne. Reglen kan anvendes, hvor der ikke er andre holdepunkter for fastsættelsen af værdien af goodwill, så som en fast branche kutyme. Den vejledende regel for værdiansættelse af goodwill tager udgangspunkt i de sidste tre års overskud før renter, men efter løn til virksomhedsejeren eller en beregnet driftsherreløn, hvis virksomheden er personligt drevet. Det herefter fremkomne overskud fratrækkes en forrentning af virksomhedens aktiver, hvorefter restoverskuddet kapitaliseres med en faktor, der afhænger af levetiden for goodwill. Denne faktor udgør ca. 2 ved 5 års levetid og ca. 3 ved 10 års levetid for goodwill.

- Overdragelse af fast ejendom kan normalt overdrages til en overdragelsessum, der ligger inden for $\pm 15\%$ af offentlige ejendomsvurdering.

For virksomhed drevet i selskabsform gælder to forskellige værdiansættelsesmetoder for aktierne eller anparterne i selskabet, afhængig af hvem køber og sælger er.

Hvis aktierne/anparterne overdrages direkte fra virksomhedsejeren personligt til f.eks. et barn gælder de gamle regler om skattekurs, som er et levn fra den gang, der var formueskat i Danmark. I skattekursen indgår normalt to elementer, dels 80% af den skattemæssige formue og dels en kapitalisering af indtjeningen i de sidste tre år. Der beregnes en værdi ud fra hver af disse, hvorefter der tages et gennemsnit. Overdragelse til skattekursen giver derfor en ”for” lav værdi, når virksomhedens indtjening er dårlig, ofte ned til ca. 50% af den reelle værdi.

Selv hvor der er en fornuftig indtjening i virksomheden, giver skattekursen ofte en lavere værdi end den vejledende regel for værdiansættelse unoterede aktier, jf. nedenfor.

Hvis aktierne derimod overdrages fra virksomhedsejers holdingselskab til f.eks. et barn eller barnets holdingselskab gælder den vejledende regel for værdiansættelse unoterede aktier. Det samme gælder, hvis aktierne overdrages fra virksomhedsejeren personligt til barnets holdingselskab. Med andre ord gælder den vejledende regel for værdiansættelse unoterede aktier, når blot enten sælger eller køber er et selskab.

For værdiansættelse efter den vejledende regel for værdiansættelse unoterede aktier gælder følgende:

- Udgangspunktet er den regnskabsmæssige egenkapital.
- Værdi af goodwill beregnet ud fra den vejledende model, der er udarbejdet af skattemyndighederne.
- Fast ejendom reguleres til offentlig ejendomsvurdering.
- Der afsættes fuld udskudt skat. Den skat, der ville blive udløst, hvis selskabet sælger aktiverne for den værdi, der indgår i værdiansættelsen, fragår således i værdien. Det betyder, at værdien af goodwill normalt kun slår igennem med 70% af den beregnede værdi af goodwill, idet skatteforpligtelsen udgør 30%.

De forskellige værdiansættelsesregler har således også betydning for, om det eksempelvis inden overdragelsen er en god idé at foretage omdannelse af virksomheden til selskab eller, om f.eks. barnet skal overtage via et holdingselskab eller personligt.

5.6 Ægteskab og ægtepagt

Formueordningen mellem ægtefæller kan være af stor betydning i relation til et fremtidigt generationsskifte. Dette skyldes hovedsageligt, at der gennem en tilpasning af formueordningen er mulighed for at sikre, at der er det ønskede råderum i forbindelse med etableringen af generationsskiftet.

Grundlæggende sondres der mellem fælleseje (formuefællesskab) og særeje (fuldstændigt særeje).

For både fælleseje og særeje og de andre formueordninger gælder der det generelle, at de respektive retsvirkninger indtræder i forbindelse med at ægteskabet ophæves i levende live, ved separation eller skilsmisse eller ved den ene af ægtefællernes død.

5.6.1 Fælleseje

Udgangspunktet er, at hele ægtefællernes samlede formue er fælleseje.

Fælleseje er derfor alt, hvad en ægtefælle ejer ved ægteskabets indgåelse eller senere erhverver bortset fra:

- Rettigheder, som er uoverdragelige eller af personlig art.
- Aktiver og passiver, der i henhold til aftale mellem ægtefællerne er gjort til særeje.
- Aktiver og passiver, der i henhold til tredjemands bestemmelser er gjort til særeje.
- Forsikringssummer, der i henhold til forsikringstagerens bestemmelser er gjort til særeje.

Når ægtefæller har fælleseje, betyder det, at den enkelte ægtefælles fællesaktiver med fradrag af ægtefællens fælles-ejergæld skal ligedeles mellem ejerægtefællen (eller dennes bo) og den anden ægtefælle (dennes bo) ved ethvert skifte såvel i levende live som ved død.

Fællesformuen fordeles på den måde, at der for hver ægtefælle opgøres en bodel omfattende alle ægtefællens aktiver og passiver. Hver ægtefælle vil derefter have et krav på fra den anden ægtefælle at modtage halvdelen af dennes nettoformue (boslodskravet). Kun en positiv nettobodel skal deles. En eventuel nettogæld skal derfor ikke deles.

Under ægteskabet gælder der generelt det princip, at der er særråden og særhæften. Særråden betyder, at hver ægtefælle råder over sine egne aktiver alene, og særhæften betyder, at ægtefællerne ikke hæfter for hinandens gæld. Dette gæl-

der, uanset hvilken formueordning ægtefællerne måtte vælge. Dette vil med andre ord sige, at det som udgangspunkt ikke har betydning for ægtefællernes ret til at råde over deres egne ejendele, hvilken formueordning der vælges.

Visse af ægtefællernes ejendele er dog af så stor betydning for den enkelte familie, at der gælder en række beskyttelsesregler vedrørende disse aktiver. Dette gælder dog kun, såfremt disse aktiver er omfattet af ægtefællernes fælleseje. Under ægteskabet må en ejerægtefælle således ikke, hverken i levende live eller ved testamente, råde over familiens bolig mv., uden at den anden ægtefælle har givet sit samtykke. Disse regler kaldes i praksis de sociale beskyttelsesregler.

Det generelle princip om særhæften gælder dog ikke personlig skattegæld. Dette betyder blandt andet, at hvis den ene ægtefælle sælger et af sine aktiver, vil den anden ægtefælle hæfte for den eventuelle avanceskat der udløses, såfremt ægtefællerne er samlevende. Dette gælder også, selv om det solgte aktiv tilhører den anden ægtefælles særeje.

5.6.2 Særeje

Når to personer indgår ægteskab, har de automatisk fællesje. Ved at oprette en ægtepagt kan ægtefællerne etablere en af de forskellige former for særeje, som er beskrevet nedenfor.

Ved ydelse af gaver kan gavegiver bestemme, at gaven skal være særeje for modtageren af gaven. På samme måde kan en arvelader gøre arven til arvingens særeje.

5.6.2.1 Ægtepagt

En ægtepagt om særeje oprettes normalt før ægteskabet indgås. Men en ægtepagt kan imidlertid også oprettes under ægteskabet.

En ægtepagt skal opfylde visse formkrav for at være gyldig. Ægtepagten skal for det første være skriftlig og være underskrevet af begge parter. Endvidere skal ægtepagten tinglyses. Manglende tinglysning medfører, at ægtepagten er uvirksom. Tinglysningen skal ske i personbogen i Århus.

Ægtepagten skal være skriftlig, fordi valget af særejeordning skal være tydelig, og fordi man skal kunne identificere de aktiver, der er gjort til særeje.

5.6.2.2 Fuldstændigt særeje

Et fuldstændigt særeje er generelt karakteriseret ved, at særejet ikke skal deles hverken ved et skifte i levende live eller ved et skifte i anledning af en af ægtefællernes død.

Det vil med andre ord sige, at ejerægtefællen eller dennes bo ved skifte i såvel levende live som ved død beholder særejeaktiver og særejegæld uden at skulle dele nettoværdien af dette med den anden ægtefælle eller dennes bo.

De sociale beskyttelsesregler, som beskrevet ovenfor under afsnit 5.6.1 fælleseje, omfatter ikke et fuldstændigt særeje.

Et fuldstændigt særeje kan aldrig indgå i et uskiftet bo, men skal altid skiftes.

5.6.3 Skilsmisssæreje

Skilsmisssærejet er en kombination af de to formueretlige grundformer fælleseje og fuldstændigt særeje.

Et skilsmisssæreje er derfor karakteriseret ved at der gælder særeje mellem ægtefællerne under ægteskabet, ved separation, eller skilsmisse, men særejet overgår til fælleseje når den første af ægtefællerne dør, herunder ved ægtefællernes samtidige død.

Ved separation og skilsmisse er skilsmisssærejet særeje, hvilket betyder, at der er de samme retsvirkninger som beskrevet ovenfor under fuldstændigt særeje. De ovenfor beskrevne sociale beskyttelsesregler gælder derfor ikke for dispositioner over aktiver, som er skilsmisssæreje i levende live.

Da skilsmisssærejet bliver til fælleseje ved død, kan skilsmisssærejet indgå i et uskiftet bo.

5.6.4 Kombinationssæreje

Kombinationssæreje bygger grundlæggende på skilsmisssærejet. Et kombinationssæreje betyder derfor, at ægtefællerne har særeje under ægteskabet, herunder ved separation og skilsmisse. Kombinationssærejet betyder dog, at den ene af ægtefællernes formue ved den førsteafdøde ægtefælles død ændrer status fra skilsmisssæreje til fuldstændigt særeje. Dette betyder så, at den anden ægtefælles formue følger skilsmisssærejets regler og derfor ændrer status til fællesje.

Kombinationssærejet kan alene indtræde ved førsteafdødes død, men kan bestemmes, uanset hvem af ægtefællerne der måtte blive førsteafdøde.

Et kombinationssæreje kan føre til en forskellig fordeling af ægtefællernes formue afhængig af hvordan kombinationssærejet nærmere skrues sammen.

Grundlæggende findes der to former for kombinationssæreje nemlig ægtefællebegunstigende og arvingebegunstigende.

Forskellen på disse er, at ved ægtefællebegunstigende skilsmisssæreje gøres den længstlevendes skilsmisssæreje til fuldstændig særeje og førstafdødes skilsmisssæreje gøres til fælleseje. Dermed trækkes formuen over til længstlevende. Ved arvingebegunstigende kombinationssæreje sker det modsatte, da formuen her trækkes over til afdøde.

De sociale beskyttelsesregler gælder ikke for et kombinationssæreje.

I tilfælde af ægtefællernes samtidige død bliver begge ægtefællers skilsmisssæreje til fælleseje, medmindre der er aftalt andet. Det kan derfor anbefales at tage stilling til denne situation i ægtepagten.

5.6.5 Andre særejeformer

5.6.5.1 Brøkdelsæreje

Brøkdelsærejet er karakteriseret ved, at en given brøkdæl af en given formue er bestemt til at være underlagt én type formueordning, mens en anden brøkdæl af den pågældende formue er bestemt til at være underlagt en anden type formueordning.

5.6.5.2 Aftrapningssæreje

Et aftrapningssæreje betyder, at en særejebestemmelse for en formue tidsbegrænses på en sådan måde, at formuen løbende omkvalificeres til en anden formueart efter nærmere fastsatte tidsintervaller. Særeje kan aftrappes til fælleseje eller til en anden særejeart.

5.7 Arv og testamente

Arveretten kan kort beskrives som de regler, der bestemmer, hvem der skal arve en afdød persons formue.

De arveretlige regler er nærmere opbygget sådan, at den, der som arving skal kunne arve boets arvebeholdning, må have arveadkomst. Der er tre hovedgrupper af arveadkomster:

1. Slægtskabsforhold af en vis nærhed til den afdøde.
2. Ægteskab eller registreret partnerskab med den afdøde.
3. Testamente.

Når en arveadkomst følger af loven, kaldes den legal og ellers testamentarisk.

5.7.1 Arvelovens regler

Efter arveloven er den afdødes arvinger delt op i tre slægtsarveklasser samt ægtefællearv. Der er kun arv til en laverestående arveklasse, hvis der ikke er arvinger i en højerestående klasse.

5.7.1.1 1. arveklasse

Første arveklasse - arveladerens livsarvinger - består af dennes børn, børnebørn og videre efterkommere. Børnene arver indbyrdes lige.

Er en slægtsarving død, træder vedkommendes børn i afdødes børns sted. Disse arver ligeledes i indbyrdes lige forhold.

Halvdelen af den legale arvelod, der tilkommer hver livsarving, er tvangsarv, hvilket betyder, at kun halvdelen af hver livsarvings legale lod kan fratages den pågældende ved testamente og tillægges andre.

Adoptivbørn har samme retsstilling som egne børn, dvs. at adoptivbørn har fuld arveret hos adoptivforældrene. Til gengæld er arveretten til adoptivbarnets biologiske forældre mistet, hvis der ikke er taget særskilt forbehold herom. For adoptioner indgået før 1. januar 1957 gælder der dog andre regler, som ikke er nærmere beskrevet her.

5.7.1.2 2. arveklasse

Anden arveklasse består af arveladerens forældre og disses efterkommere. Personkredsen i anden arveklasse arver kun, såfremt der ikke er arvinger i første arveklasse.

Arvingerne i anden arveklasse er ikke tvangsarvinger.

Den legale arveret kan således begrænses eller udelukkes helt ved testamente. Er begge forældre i live fordeles arven lige mellem dem. Er den ene af forældrene i live, men den anden er død, arver livsarvingerne efter den afdøde af forældrene, dvs. arveladerens helsøskende og halvsøskende eller disses efterkommere.

5.7.1.3 3. arveklasse

Tredje arveklasse består af arveladerens bedsteforældre og deres børn. Det vil med andre ord sige, at arveladerens farbrødre, fastre, morbrødre og mostre kan arve, men ikke fjernere efterkommere efter bedsteforældrene. Arveladerens fætre og kusiner kan således ikke arve legalt, men derimod testamentarisk.

Arvingerne i tredje arveklasse er ikke tvangsarvinger.

5.7.1.4 Ægtefællers arveadkomst

Er personen gift, har den efterlevende ægtefælle en legal arveret efter sin afdøde ægtefælle. Ægtefællen er endvidere tvangsarving.

Arveloven indeholder en legal arvedeling, hvorefter en eventuel ægtefælle arver 1/3 af den efterladte formue, medens arveladerens børn, der som ovenfor beskrevet anses for hans nærmeste slægtsarvinger i lige forhold, arver den øvrige 2/3 af arven.

Den efterlevende ægtefælle har ofte adgang til at kræve at sidde i uskiftet bo. Derved beholder den efterlevende ægtefælle rådigheden over ægtefællernes fælleseje således, at arvingerne først arver på et senere tidspunkt. Se nærmere herom i afsnit 5.7.3 Uskiftet bo. Er der ingen ægtefælle, tilfalder hele tvangsarven børnene. Hvis der ingen børn er, arver ægtefællen hele tvangsarven.

5.7.2 Testamente

En person kan som udgangspunkt frit råde over sin formue i et testamente. Er personen gift eller har børn (livsarvinger), kan personen ved testamente alene råde over halvdelen af sin formue. Denne del af formuen betegnes som friarv. Den del arveladeren ikke kan råde over ved testamente betegnes som tvangsarv.

Har afdøde ikke oprettet testamente deles hele formuen efter ovenstående principper.

Er testator/arvelader gift, er ægtefællernes formueordning afgørende for testationskompetencen.

Er afdøde den mest formuende af ægtefællerne, vil det forudgående skifte af fællesboet med ægtefællen således reducere afdødes formue til gavn for den efterlevende ægtefælle og dennes arvinger og til skade for afdødes testationskompetence. Er forholdet det omvendte, at den efterlevende ægtefælle er den mest formuende, vil det forudgående ægtefælleskifte forøge afdødes formue.

5.7.2.1 Generelt om testamenter

Et testamente er en ensidig disposition, hvorved en person helt eller delvist råder over de ejendele, den pågældende efterlader sig ved sin død.

Testamentet kan som udgangspunkt frit tilbagekaldes, men det er dog muligt at gøre testamentet uigenkaldeligt.

Et testamente skal opfylde visse formkrav, hvis man vil være sikker på, at testamentet ikke kan blive tilsidesat helt eller delvist. Man kan kort sige om formkravene, at andre må medvirke ved oprettelsen og sige god for, at det skriftlige testamente er korrekt oprettet.

Testator skal være fyldt 18 år eller have indgået ægteskab eller registreret partnerskab for at kunne oprette et retsgyldigt testamente. Endvidere må personen på det tidspunkt, hvor testamentet underskrives ikke mangle evnen til at handle fornuftmæssigt.

Efter arveloven kan frit vælges mellem to skriftlige former for ordinære testamenter, nemlig notartestamente eller vidnetestamente.

Den, der på grund af sygdom eller andet nødstilfælde er forhindret i at oprette testamente i de ordinære former, har endvidere mulighed for at oprette nødtestamente, der enten kan være et mundtligt vidnetestamente eller et såkaldt holografisk testamente, dvs. et af testator egenhændigt skrevet og underskrevet dokument.

5.7.2.2 Særlige muligheder - successionsrækkefølge

En person kan inden for ret vide rammer frit testere over friarven. Arvelader kan iht. arveloven dog ikke testere til to ufødte personer efter hinanden. Arvelader kan derfor maksimalt testere til en ufødt generation.

Da en person frit kan testere over sin friarv, er det muligt at overspringe børn og testere hele friarven til sine børnebørn eller sine oldebørn.

Bestemmelsen, om at en arvelader frit kan testere over sin friarv, betyder også, at en arvelader har mulighed for ved testamente at bestemme, at en arv skal gå i arv efter nærmere bestemte retningslinier. Dette kaldes i praksis en successionsrækkefølge.

Ved at etablere en successionsrækkefølge kan testator indsatte en person til at arve (succedere) på 1. plads som ejer, hvorefter arven ved en senere begivenhed - f.eks. en tidsstermins udløb eller ved den på 1. plads indsattes død - går videre til en anden person til at arve (succedere) på 2. plads som ejer.

En successionsrækkefølge kan bruges til at føre arven videre ud fra en på forhånd bestemt rækkefølge. En mulighed kan derfor være, at arveladeren sætter en del af friarven ind i en successionsrækkefølge. I stiftelsesdokumentet kan det eksempelvis bestemmes, at børnene indsættes på 1. pladsen og ufødte børnebørn eller oldebørn på 2. pladsen. Den på 1. plads indsattes ret skal så være begrænset, indtil børnebør-

nene henholdsvis oldebørnene kommer til verden. Ved en successionsrækkefølge er det således eksempelvis muligt at sikre en arv til børnebørn eller oldebørn, der først bliver født efter arveladers død.

5.7.2.3 Andre særlige områder

Legater

En legatar er en person, selskab mv., der arver en bestemt genstand eller et bestemt pengebeløb.

Brugsret

En tildeling af en brugsret er en særlig mulighed, hvor den, der testamenterer, disponerer i to led. Første led træder i kraft ved dødsfaldet, hvor en person opnår brugsret til et bestemt aktiv i en periode som fastsættes af den, der testamenterer. Andet led i den etablerede brugsret træder i kraft, når brugsrettens periode udløber, hvorefter arvingen får aktivet i sin besiddelse.

Rentenydelsesret

En tildeling af en rentenydelsesret er som brugsretten en mulighed, hvor den, der testamenterer, disponerer i to led. Første led træder i kraft ved dødsfaldet, hvor en bestemt person opnår retten til afkast af et bestemt formuegode. Andet led træder i kraft, når rentenydelsesretten ophører, og arvingen til aktivet får tillagt aktivets fremtidige afkast.

Båndlæggelse

Hvis arven skal tilgå mindreårige eller personer, hvis økonomiske dømmekraft testator ikke har tilstrækkelig tillid til, kan testator båndlægge arven i forbindelse med testamentet. Når arven er båndlagt, kan arvingen ikke råde over kapitalen i levende live, men alene hæve renten. Såvel tvangsarv som friarv kan båndlægges.

5.7.3 Uskiftet bo

En efterlevende ægtefælle er berettiget til at overtage ægtefællernes fælleseje eller skilsmissesæreje, der ved den førsteafdødes død bliver til fælleseje, uden at skifte med deres fælles livsarvinger.

Den efterlevende ægtefælle er ikke afhængig af de fælles livsarvingers samtykke eller tilladelse. Har den førsteafdøde ægtefælle derimod særbørn, kan et uskiftet bo kun etableres

med samtykke eller tilladelse fra særbørnene eller disses værger, såfremt børnene er umyndige.

Den førsteafdødes fuldstændige særeje skal derimod skiftes. Den efterlevende ægtefælles fuldstændige særeje indgår ligeledes ikke i det uskiftede bo.

Når den efterlevende ægtefælle vælger uskiftet bo, betyder det, at livsarvingernes arveret efter den førsteafdøde ægtefælle indefrysnes. Dette gælder også deres tvangsarv. Dette betyder, at børnene ikke arver, førend den længstlevende af forældrene dør, eller hvis længstlevende vælger at skifte i levende live. Børnenes arveret er derfor betinget af, at de overlever længstlevende.

Uskiftet bo betyder, at den efterlevende ægtefælle fortsætter fællesboet. Dette betyder samtidig, at den efterlevende ægtefælle overtager den førsteafdødes gældsansvar.

Uskiftet bo har derfor den konsekvens, at den efterlevende ægtefælle vil kunne leve videre med alt, hvad familien ejede før dødsfaldet og dermed være i stand til at fortsætte den hidtidige tilværelse.

Et uskiftet bo skal skiftes, hvis den efterlevende ægtefælle indgår nyt ægteskab. Livsarvingerne kan dog give skifteafkald i denne situation, hvilket betyder, at der ikke skal skiftes.

Ved uskiftet bo med afdødes særbørn kan den efterlevende ægtefælle komme i en svær position. Dette skyldes for det første, at særbørnene under visse betingelser kan forlange skifte, og dels fordi den efterlevende ægtefælle er undergivet en vis kontrol fra den afdødes særbørns side med hensyn til, om formuen administreres loyalt. Uskiftet bo med afdødes særbørn bør derfor ofte overvejes grundigt.

5.8 Gaveafgift og afgift ved arv

5.8.1 Gaveafgift

Udgangspunktet er, at gaver skal beskattes som almindelig skattepligtig indkomst. En nærmere afgrænset personkreds er imidlertid undtaget fra at betale indkomstskat af gaven og skal i stedet betale gaveafgift efter boafgiftsloven.

De personer, der skal betale gaveafgift eller indkomstskat af gaver, kan opdeles i fem kategorier:

<i>Personer</i>	<i>Afgift/Skat</i>	<i>Årlig skattefri bundgrænse (2002-niveau)</i>
1 Ægtefællen	0%	Ikke relevant
2 Første gaveafgiftsniveau: Børn, børnebørn, oldebørn, tipoldebørn, stedbørn og deres afkom afdødt barns eller stedbarns efterlevende ægtefælle, forældre, samboende sted- og bedsteforældre og plejebørn (under visse betingelser).	15%	DKK 48.200
3 Andet gaveafgiftsniveau: Barns eller stedbarns ægtefælle.	15%	DKK 16.900
4 Tredje gaveafgiftsniveau: Stedforældre og bedsteforældre.	36,25%	DKK 48.200
5 Andre omfatter bl.a.: Gavegivers levende eller afdøde barnebarns ægtefælle, gavegivers børns stedbørn, søskende og deres afkom, samt dem som ikke er omfattet af en af de andre persongrupper.	Indkomstskat, (op til ca. 60%)	Ingen

Ved beregning af gaveafgiften anses hver giver og hver modtager som selvstændige givere og modtagere, uanset om de er gift, og uanset om eventuelle ægtefæller har fælleseje, særeje, skilsmisssæreje eller kombinationssæreje i deres ægteskab. Det er ligeledes uden betydning om gaven ydes og modtages som fælleseje eller som en særlig type særeje.

Der skal ikke betales afgift af gaver, som ligger inden for det gældende bundfradrag. Hver giver kan således til hver modtager under første afgiftsniveau afgiftsfrit i 2002 give årlige gaver til en værdi af DKK 48.200 uden afgiftsmæssige konsekvenser for modtagere i første afgiftsniveau. Gaver til eller fra to ægtefæller sammenlægges ikke. Tilsammen kan et forældrepar således give hvert barn DKK 96.400 og hvert svigerbarn DKK 33.800 i 2002 svarende til i alt DKK 130.200 pr. barn og svigerbarn.

Bundfradraget reguleres en gang om året.

Der skal indgives gaveanmeldelse til Told- og Skatteregionen, når gaven er af en sådan størrelse, at den udløser gaveafgift. Hvis skattemyndighederne finder, at værdien af en gave ikke kan godkendes, har skattemyndighederne tre måneder regnet fra indgivelsen af gaveanmeldelsen til at ændre værdiansættelsen af gaven. Når de tre måneder er gået, har skattemyndighederne således ingen mulighed for at ændre den beregnede gaveafgift.

Gavegiver og gavemodtager skal senest den 1. maj i det år, der følger efter året, hvor gaven er givet, indgive anmeldelse om gaven og den afgiftspligtige værdi.

Gaveafgiften påhviler modtageren. Gavegiver hæfter dog solidarisk med modtageren for afgiftens betaling. Gaveafgiften kan vælges betalt af gavegiver uden afgiftsmæssige konsekvenser for gavemodtageren. Derved bliver afgiften reelt kun på 12,75%. Giver bør derfor altid vælge at betale afgiften og reducere gaven tilsvarende.

5.8.2 Afgift ved arv

Betaling af boafgift og eventuel tillægsboafgift påhviler dødsboet, og således ikke den enkelte arving eller legatar.

5.8.2.1 Boafgift

Boafgiften beregnes under ét af den samlede afgiftspligtige formue og ikke af arvingernes arvelod.

Der er to afgiftssatser.

- Den ene er på 15% af hele arvebeholdningen for en specifikt opregnet personkreds.
- For særlige arvinger er der herudover en tillægsboafgift på 25% af arven efter betaling af grundboafgiften på de 15%. Dette betyder, at boet for disse arvinger samlet skal betale 36,25% i boafgift svarende til (15% + 25% af 85%).

5.8.2.2 Afgiftsfri

Helt undtaget for boafgift er :

- Arv og forsikringer mv., der tilfalder afdødes ikke fraseparerede ægtefælle.
- Udbetalinger, der tilfalder afdødes fraseparerede eller fraskilte ægtefælle i henhold til enkepension eller tilsvarende.
- Pensioner og udbetalinger omfattet af pensionsbeskatningslovens § 20, der tilfalder afdødes børn eller stedbørn under 24 år.
- Forsikringer mv., der udbetales fra bl.a. ATP i anledning af arbejdsulykker.
- Forsikringsbeløb eller den del deraf, som en begunstiget selv har betalt præmierne eller vederlaget for.
- Brugs- og indtægtsnydelser.

5.8.2.3 Boafgift på 15%

Boafgiften på 15% betales, hvis arven tilfalder:

- Børn, stedbørn og disses afkom.
- Forældre.
- Barns eller stedbarns ikke fraseparerede ægtefælle.
- Tidligere ægtefæller, herunder fraseparerede ægtefæller.
- Ugifte samboende og andre personer, som arveladeren har delt bopæl med i de sidste to år forud for dødsfaldet, og personer der tidligere har haft fællesbopæl med afdøde i en sammenhængende periode på mindst to år, når den fælles bopæl er ophørt alene på grund af institutionsanbringelse, herunder i en ældrebolig.
- Plejebørn under visse betingelser.

Bundfradrag

Inden beregningen af boafgiften på 15% af arvebeholdningen fratrækkes et bundfradrag i 2002 på DKK 216.900. Dette beløb reguleres årligt.

5.8.2.4 Tillægsboafgift på 25%

Tillægsboafgift på 25% betales, hvis arven tilfalder:

- Søskende.
- Nevøer, niecer og disses børn.
- Stedforældre og bedsteforældre.
- Onkler og tanter.
- Andre, herunder fonde og foreninger.

Der ydes ikke noget bundfradrag ved beregningen af tillægsboafgiften på 25%.

5.9 Generationsskifte og salg af personligt drevet virksomhed

5.9.1.1 Skattepligtigt salg

Ethvert salg af en virksomhed vil som udgangspunkt betyde, at der skal opgøres skattemæssige gevinster og/eller tab ved salg af virksomheden. Der vil typisk kunne blive udløst skat af følgende avancer mv.:

- Genvundne afskrivninger på fast ejendom - dvs. at der sker beskatning, hvis de foretagne skattemæssige afskrivninger overstiger den faktiske værdiforringelse af bygningerne. For personer medregnes genvundne afskrivninger med 90%.
- Fortjeneste på fast ejendom, der som udgangspunkt opgøres som forskellen mellem salgssummen og anskaffelsessummen. For ejendomme erhvervet før 19. maj 1993 kan en særlig indgangsværdi dog anvendes, hvis denne er højere end anskaffelsessummen. For ejendomme erhvervet før 1. januar 1999 gives et særligt ejertidsnedslag på 5% for hvert år den skattepligtige har ejet ejendommen ud over 3 år. Ejertidsnedslaget nedtrappes med 3% om året og er fuldt afskaffet i 2008.
- Fortjeneste på driftsmidler, der opgøres som forskellen mellem salgssummen og den skattemæssigt nedskrevne værdi. For personer medregnes genvundne afskrivninger med 90%.
- Fortjeneste på goodwill:
 - Hvis goodwill er oparbejdet, udgør avancen et beløb svarende til salgssummen.
 - Hvis der er købt goodwill, kan købesummen for goodwill fragå i avancen, i det omfang købesummen ikke er afskrevet skattemæssigt. Dette gælder også goodwill anskaffet eksempelvis før 1993, som ikke kunne afskrives skattemæssigt.
- Fortjeneste på andre aktiver, herunder andre immaterielle rettigheder.

Avancerne vil blive beskattet sammen med det normale overskud af virksomheden, idet fortjeneste ved salg af fast ejendom dog beskattes som kapitalindkomst, hvis virksomhedsordningen ikke anvendes.

Hvis virksomhedsordningen anvendes i salgsåret, vil der i første omgang alene blive udløst 30% virksomhedsskat af avancerne. Dette gælder også for fortjeneste ved salg af fast ejendom.

Når salgsprovenuet haves ud af virksomhedsordningen eller virksomhedsordningen ophører udløses yderligere beskatning op til en samlet skat på i alt ca. 63%. Hvis der i øvrigt er beskedne indkomster, vil beskatningen kunne reduceres ved at fordele hævningen af salgsprovenuet ud af

virksomhedsordningen over en årrække. Dette forudsætter imidlertid, at virksomhedsejeren fortsat anvender virksomhedsordningen. Det er en betingelse for fortsat at anvende virksomhedsordningen, at virksomhedsejeren driver anden virksomhed end den solgte virksomhed. Denne virksomhed kunne eksempelvis være en udlejningsejendom.

5.9.1.2 *Salgssummen betales med gældsbrief fra køber*

Hvis køber helt eller delvist betaler sælger med gældsbrief, er der en vis risiko for, at køber ikke kan betale ydelserne på gældsbriefet.

Hvis udfaldet bliver, at sælger lider et tab på gældsbriefet, vil sælger normalt ikke kunne få skattemæssigt fradrag for tabet. Sælger vil heller ikke kunne få nedsat skatten af de opgjorte fortjenester ved salget. Resultatet er således, at sælger betaler skat af nogle fortjenester, som sælger aldrig modtager.

Hvis gældsbriefet imidlertid er i fremmed valuta, vil sælger have fradrag for et tab på gældsbriefet som kapitalindkomst, dvs. med en skatteværdi på typisk ned til 32%.

5.9.1.3 *Salgssummen betales med løbende ydelse*

Hvis køber betaler i form af en løbende ydelse til sælger, eventuelt som en andel af overskuddet, gælder de særlige skatteregler om løbende ydelser.

Disse regler skal ikke beskrives nærmere her. Blot skal det bemærkes, at i tilfælde af at køber ikke kan betale de aftalte løbende ydelser, vil sælger få skattemæssigt fradrag for sit tab.

Endvidere er der mulighed for at opnå rentefri henstand med betaling af skat af goodwill i det omfang, goodwill er finansieret med en løbende ydelse. Skatten af goodwill bliver endda eftergivet, såfremt at køber ikke samlet gennem de løbende ydelser når at betale et beløb til sælger, som svarer til skatten af goodwill.

5.9.2 **Købers situation ved køb af en personligt drevet virksomhed**

Køber opnår ved køb af en personlig drevet virksomhed en række skattemæssige fordele i forhold til køb af aktier i et selskab. Disse fordele gælder, uanset om køber overtager virksomheden personligt eller via et selskab. De væsentligste fordele er:

- Skattemæssig afskrivning på hele købesummen (omregnet til kontantværdi), hvilket giver mulighed for at afdrage på købesummen med ubeskattet overskud, så

længe afdraget ikke overstiger de skattemæssige afskrivninger.

- Afdrag ud over de skattemæssige afskrivninger kan afdrages med overskud, der alene er beskattet med 30%.
- Fuld skatteværdi af renteudgifter til finansiering af købesummen.

Den skattemæssige ulempe for sælger ved at sælge virksomheden med udløsning af skatter udlignes således til en vis grad af skattemæssige fordele for køber.

5.10 **Hovedaktionærens generationsskifte**

5.10.1 **Personligt salg af aktier - skattepligtigt**

Ved salg af aktier eller anpartar udløses der skat af eventuel fortjeneste. Reglerne for aktier i aktieselskaber og for anpartar i anpartsselskaber er de samme.

Fortjeneste på aktier beskattes således:

- Ved under tre års ejertid beskattes fortjeneste som kapitalindkomst med op til 59% skat.
- Ved mindst tre års ejertid beskattes fortjeneste som aktieindkomst med 43% af aktieindkomst over DKK 39.700, dog DKK 79.400 i alt for ægtefæller. For aktieindkomst under beløbsgrænsen udgør beskatningen 28% herunder. Beløbsgrænsen gælder for 2002 og reguleres årligt.

Fortjenesten på aktier opgøres som salgssummen fratrukket den samlede anskaffelsessum.

Hvis selskabet er stiftet ved en skattefri omdannelse af personligt drevet virksomhed til selskab, nedsættes den skattemæssige anskaffelsessum for aktierne i det omdannede selskab med de skattemæssige avancer, som selskabet har overtaget. Herudover kan den skattemæssige anskaffelsessum være nedsat med saldo for opsparet overskud i virksomhedsordningen, hvis efterbeskatningen heraf er valgt udsendt i forbindelse med den skattefri omdannelse. Avancen ved salget af aktierne øges således med disse skattemæssige avancer og eventuel saldo for opsparet overskud.

Hvis salget finansieres ved gældsbrief, vil sælger normalt ikke få fradrag for et tab i tilfælde af, at køber ikke kan betale alle ydelserne. Hvis gældsbriefet er i fremmed valuta, vil sælger dog have fradrag for et tab på gældsbriefet som kapitalindkomst, dvs. med en skatteværdi på ned til 32%.

5.10.1.1 Købers situation

Køber kan enten overtage aktierne personligt eller via et af køber ejet selskab (eksempelvis et holdingselskab).

Personlig overtagelse

Hvis køber overtager aktierne personligt er købers situation følgende:

- Afdrag til betaling af købesummen skal betales af fuldt beskattede midler, dvs. af lønindkomst beskattet med op til 63% eller udbytte fra selskabet, hvilket samlet er beskattet med ca. 60%. Det er således finansieringsmæssigt meget tungt for køber at betale for købet af aktierne.
- Hvis købesummen udgør mindst DKK 500.000. og køber yder en væsentlig arbejdsindsats i selskabet, kan der opnås næsten fuld skatteværdi af rentefradraget (op til 59% skatteværdi) for den del af de årlige renter, der kan rummes indenfor p.t. 6% af købesummen for aktierne. Dette gælder i købsåret og de efterfølgende 10 år. Yderligere er det blandt andet en forudsætning, at selskabet ikke i væsentlig omfang driver passiv virksomhed med udlejning af fast ejendom eller investering i værdipapirer mv. I det omfang renteudgifterne for finansieringen ikke overstiger p.t. 6% af købesummen for aktierne, vil renteudgifterne således kunne betales med ubeskattet overskud.
- Hvis købesummen er under DKK 500.000 eller en af de andre nævnte forudsætninger ikke kan opfyldes, vil fradragsværdien af renteudgifter til finansiering af købesummen være ned til 32%. Da overskud til brug for betaling af renterne skal beskattes med typisk 60-63%, vil det således være finansieringsmæssigt tungt for køber at betale renterne.

Samlet set kan det finansieringsmæssigt være en dårlig løsning at erhverve aktierne personligt.

Overtagelse via holdingselskab

Hvis køber overtager aktierne via et af køber ejet selskab, er købers situation følgende:

- Afdrag til betaling af købesummen kan betales af overskud beskattet med kun 30%, idet købers selskab, hvis det ejer mindst 25% af aktierne i de udbyttebetalende selskab, kan modtage skattefrit udbytte.
- Renter kan betales med ubeskattet overskud, hvis det af køber ejede holdingselskab ejer det købte selskab 100% og selskaberne vælges sambeskattet. I så fald kan holdingselskabets renteunderskud fradrages i det købte selskabs overskud. Hvis købers holdingselskab derimod ikke ejer selskabet 100%, vil renter skulle betales af midler beskattet med 30%, idet rentefradraget i så fald

umiddelbart ikke kan udnyttes og det forudsættes, at der kan modtages skattefrit udbytte.

Samlet set er det normalt en finansieringsmæssig god løsning at erhverve aktierne i selskabet via et af køber ejet holdingselskab under forudsætning af, at selskaberne kan sambeskattes, og at der kan modtages skattefrit udbytte.

5.10.2 Personligt salg af aktier skattefrit inden for familien

Der er ved overdragelse af aktier inden for familien mulighed for at gennemføre en skattefri overdragelse. Reglerne for aktier i aktieselskaber og for anpartar i anpartsselskaber er de samme.

Den personkreds, der kan overtage virksomheden skattefrit, er:

- Børn og børnebørn.
- Søkende.
- Søkendes børn og børnebørn.

Adoptivforhold eller stedbarnsforhold sidestilles med naturligt slægtskabsforhold.

Overdragelse i forbindelse med arv kan også gennemføres skattefrit, idet reglerne ved arv dog adskiller sig på nogle punkter. I dette afsnit er alene beskrevet reglerne om skattefri overdragelse i levende live.

Reglen om skattefri overdragelse gælder alene, hvis der er tale om såkaldte hovedaktionæraktier. Der er som udgangspunkt tale om hovedaktionæraktier, hvis sælger sammen med nærmeste familie har besiddet mindst 25% af aktierne i selskabet eller har besiddet mindst 50% af stemmerne på et tidspunkt inden for de sidste 5 år forud for overdragelsen.

Reglen om skattefri overdragelse gælder ikke, hvis selskabet i væsentligt omfang driver virksomhed med udlejning af fast ejendom eller investering i værdipapirer mv.

Det er yderligere en betingelse, at hver overdragen aktiepost skal repræsentere mindst 15% af stemmerne i selskabet. Overdragelse af en aktiepost, der repræsenterer eksempelvis i alt 20% af stemmerne til to søskende, vil opfylde betingelserne, hvis de to søskende overtager aktierne i sameje.

5.10.2.1 Den skattemæssige virkning

Overdragelsen af aktierne efter de særlige regler om skattefri overdragelse inden for familien udløser ingen skat for sælger. Køber overtager i stedet sælgers skattemæssige an-

skaffelsessum og anskaffelsestidspunkt. Køber overtager således sælgers skatteforpligtelse.

Hvis aktierne hidrører fra en skattefri omdannelse af personligt drevet virksomhed til selskab, vil den skattemæssige anskaffelsessum kunne være meget lille og endog negativ. Der kan derfor være tale om, at der påhviler en meget stor skatteforpligtelse på aktierne.

Som modvægt til at køber overtager sælgers skatteforpligtelse, kan sælger uden udløsning af gaveafgift/skat give køber et nedslag i prisen, som svarer til ca. 50% af den skatteforpligtelse, som køber overtager.

5.10.2.2 Købers finansieringsmæssige situation

Det vil for køber ikke være mere byrdefuldt at skulle afdrage en finansiering af aktier købt skattefrit, end aktier købt skattepligtigt. Tværtimod vil købesummen som udgangspunkt være lavere som følge af den overtagne skatteforpligtelse på aktierne. Afdrag på finansieringen vil som ved skattepligtigt køb af aktier skulle ske med overskud, der er beskattet med op til 63%.

Køber vil som ved skattepligtigt køb af aktier inden for visse grænser få fuld skatteværdi af rentefradrag vedrørende finansiering af aktiekøbet.

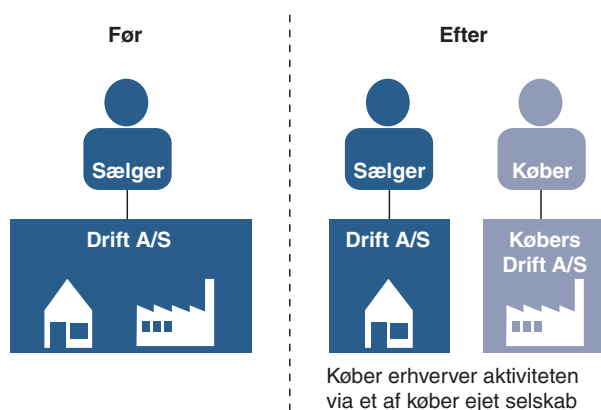
Samlet set kan det dog være finansieringsmæssigt tungt for køber personligt at overtage en post aktier skattefrit, idet betaling af afdrag på finansieringen skal ske med højt beskattede midler. Det vil dog umiddelbart være mere byrdefuldt at overtage aktierne skattepligtigt, idet købesummen da normalt vil være større. Til gengæld kan den overtagne skatteforpligtelse udgøre en væsentlig ulempe for køber.

5.10.3 Selskabet sælger aktiviteten til køber

I stedet for at sælge aktierne i selskabet, kan det vælges at lade selskabet sælge aktiviteten til køber.

5.10.3.1 Købers situation

Dette kan illustreres således:



Køber kan overtage aktiviteten personligt eller via et af køber ejet selskab.

Der er i denne situation kun mulighed for at foretage en skattepligtig overdragelse. Overdragelsen vil derfor udløse en beskatning i det selskab, der sælger aktiviteten:

- Genvundne afskrivninger på fast ejendom - dvs. at der sker beskatning, hvis de foretagne skattemæssige afskrivninger overstiger den faktiske værdiforringelse af bygningerne.
- Fortjeneste på fast ejendom, der som udgangspunkt opgøres som forskellen mellem salgssummen og anskaffelsessummen. For ejendomme erhvervet før 19. maj 1993 kan en særlig indgangsværdi dog anvendes, hvis denne er højere end anskaffelsessummen. Der gives et ejertidsnedslag hvis ejendommen er erhvervet før 1. januar 1999.
- Fortjeneste på driftsmidler, der opgøres som forskellen mellem salgssummen og den skattemæssigt nedskrevne værdi.
- Fortjeneste på goodwill:
 - Hvis goodwill er oparbejdet, udgør avancen et beløb svarende til salgssummen.
 - Hvis der er købt goodwill, kan købesummen for goodwill fragå i avancen, i det omfang købesummen ikke er afskrevet skattemæssigt. Dette gælder også goodwill, anskaffet eksempelvis før 1993, som ikke kunne afskrives skattemæssigt.
- Fortjeneste på andre aktiver, herunder andre immaterielle rettigheder.

Såfremt selskabet har overtaget virksomheden ved en skattefri omdannelse, vil selskabet have overtaget anskaffelsessummen og foretagne afskrivninger fra virksomhedsejeren personligt.

Avancerne udløser en beskatning på 30%, som selskabet skal betale.

Såfremt salget af goodwill finansieres med løbende ydelse, kan der opnås rentefri henstand med betaling af skat af goodwill. Skatten af goodwill bliver endda eftergivet såfremt, at køber ikke samlet gennem de løbende ydelser når at betale et beløb til sælger, som svarer til skatten af goodwill.

Hvis køber ikke betaler gældsrevet, vil selskabet have fradrag for tabet, uanset om gældsrevet er i danske kroner eller i fremmed valuta.

Der vil yderligere ske beskatning af aktionæren med op til 43% i takt med, at selskabet som udbytte udlover salgs-

provenuet efter selskabsskat. Efter udlodning vil den samlede skat have udgjort op til ca. 60%. Samme beskatning vil indtræde, hvis selskabet sælges eller likvideres frem for, at salgsprovenuet udloddes som udbytte.

Ved selskabets salg af aktiviteten til den nærmeste familie, vil salget normalt ikke kunne finansieres ved gældsbev, idet dette vil stride mod forbuddet mod aktionærlån. Derimod vil salg til et selskab ejet af den nærmeste familie godt kunne finansieres ved gældsbev, uden at det strider imod forbuddet mod aktionærlån.

5.10.3.2 Købers finansieringsmæssige og skattemæssige situation

Som ved køb af personligt drevet virksomhed, er købers finansieringsmæssige situation gunstig, idet køber kan afdrage købesummen med ubeskattet overskud, i det omfang afdraget ikke overstiger de skattemæssige afskrivninger. Afdrag herudover kan finansieres med overskud beskattet med 30%.

Herudover vil køber kunne betale renter til finansiering af købesummen med ubeskattet overskud, idet der vil være fuldt fradrag for renteudgifterne i virksomhedens overskud.

Disse fordele opnås uanset om køber overtager virksomheden personligt eller via et selskab.

5.10.4 Skattefri etablering af holdingselskab

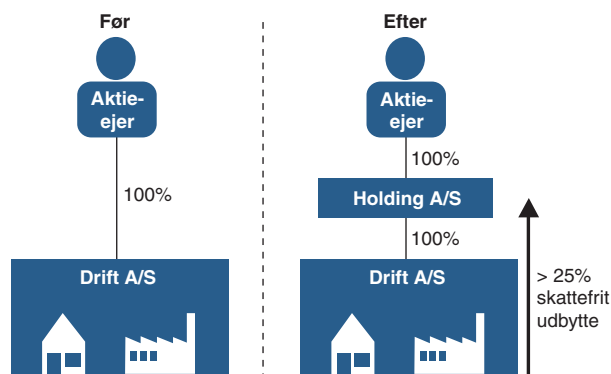
En skattefri etablering af holdingselskab medfører ikke i sig selv nogen overdragelse af selskabet til andre, men giver en række fordele.

Der opnås følgende særligt skattemæssige fordele:

- Holdingselskabet kan modtage skattefrit aktieudbytte fra driftsselskabet, hvis det har en ejerandel på mindst 25%.
- Holdingselskabet kan efter tre års ejertid sælge aktierne i driftsselskabet skattefrit.
- Sambeskatning mellem holdingselskabet og driftsselskabet samt eventuelt andre selskaber ejet af holdingselskabet mv.

Den skattefri etablering af holdingselskab kan ske på to forskellige måder, dels ved skattefri aktieombytning og dels ved skattefri tilførsel af aktiver.

5.10.4.1 Skattefri aktieombytning



Virkningen af en skattefri aktieombytning er særligt følgende:

- Holdingselskabet overtager virksomhedsejerens aktier i driftsselskabet mod udstedelse af aktier i holdingselskabet til virksomhedsejeren.
- Virksomhedsejeren får derved ombyttet aktierne i driftsselskabet med aktier i holdingselskabet.
- Holdingselskabet skydes således ind mellem ejeren og driftsselskabet.
- Virksomhedsejerens anskaffelsessum og anskaffelsestidspunkt på aktierne i driftsselskabet flyttes over på aktierne i holdingselskabet. Virksomhedsejerens skatteforpligtelse på aktierne i driftsselskabet flyttes således over på de nye aktier, som virksomhedsejeren modtager i holdingselskabet.
- Holdingselskabet har skattemæssigt anskaffet aktierne i driftsselskabet på ombytningstidspunktet og til handelsværdien på dette tidspunkt.

Betingelserne for at kunne gennemføre en skattefri aktieombytning er i det væsentlige følgende:

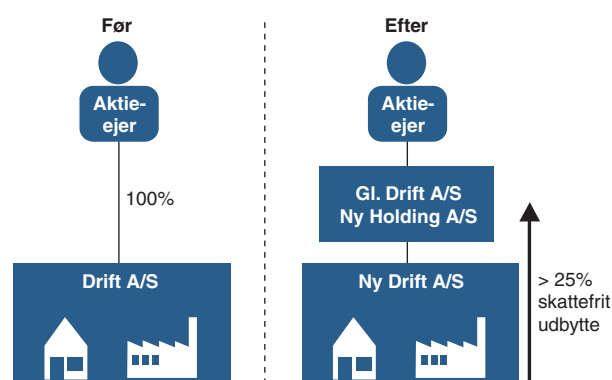
- Der må kun opnås vederlag i form af aktier i holdingselskabet. Der er dog mod beskatning mulighed for at modtage op til 10% af den pålydende værdi af aktierne i holdingselskabet som kontant udligningssum.
- Holdingselskabet skal ved ombytningen erhverve flertallet af stemmerne i driftsselskabet. Hvis holdingselskabet i forvejen besidder flertallet af stemmerne, kan der også foretages en skattefri aktieombytning, såfremt holdingselskabet ved aktieombytningen erhverver resten af stemmerne.
- Der skal indhentes tilladelse fra skattemyndighederne. Normalt gives der alene tilladelse, hvis der er en erhvervsmæssig begrundelse for aktieombytningen.

En tilladelse gives i øvrigt normalt kun på vilkår om, at der inden for 3 år skal indhentes samtykke fra skattemyndighe-

derne til at foretage ændringer i forudsætningerne for aktieombytningen. Hvis en sådan tilladelse ikke opnås, vil aktieombytningen med tilbagevirkende kraft blive behandlet som en skattepligtig aktieombytning, hvilket kan udløse en betydelig beskatning af virksomhedsejeren. Der skal eksempelvis normalt indhentes samtykke, hvis andre aktionærer skal tegne kapital i driftsselskabet, drifts-selskabet ændrer aktivitet i væsentligt omfang, eller en del af aktierne i driftsselskabet ønskes solgt.

Det må forventes, at der ikke kan opnås tilladelse til ændringer, som vil give et kontant provenu til holdingselskabet eller til ændringer, som medfører, at holdingselskabet ikke længere besidder flertallet af stemmerne i driftsselskabet. I de første 3 år efter aktieombytningen vil der således være væsentlige bindinger.

5.10.4.2 Skattefri tilførsel af aktiver



Virkningen af en skattefri tilførsel af aktiver er særligt følgende:

- Driftsselskabet indskyder alle virksomhedens aktiver og passiver i et ofte nystiftet datterselskab.
- Driftsselskabet etablerer således et nyt driftsselskab og skifter selv karakter til holdingselskab.
- Virksomhedsejeren bevarer uændret anskaffelsessum og anskaffelsestidspunkt på aktierne i driftsselskabet, selv om det skifter karakter til holdingselskab.
- Det gamle driftsselskab, som er det nye holdingselskab, anses skattemæssigt at have anskaffet aktierne i driftsselskabet på tidspunktet for gennemførelsen af tilførslen af aktiver. Den skattemæssige anskaffelsessum for aktierne ansættes til handelsværdien af aktierne på dette tidspunkt med fradrag af beregnede skattemæssige avancer på de overtagne aktiver og gældsposter. Den skattemæssige anskaffelsessum for aktierne er derfor typisk lav i forhold til aktiernes handelsværdi.
- Hvis de skattemæssige avancer er store og egenkapitalen lille, kan den skattemæssige anskaffelsessum blive negativ.

- Det nye driftsselskab overtager det gamle driftsselskabs skatteforpligtelser og overtager således de nedskrevne skattemæssige værdier og anskaffelsessum og anskaffelsestidspunkter.

Betingelserne for at kunne gennemføre en skattefri tilførsel af aktiver er i det væsentlige følgende:

- Det gamle driftsselskab må kun få vederlag i form af aktier i det nye driftsselskab. Holdingselskabet kan således ikke få et tilgodehavende i det nye driftsselskab.
- Der skal indhentes tilladelse fra skattemyndighederne, som normalt kun giver tilladelse hvis der er en erhvervmæssig begrundelse for tilførslen af aktiver.
- Normalt stilles ikke vilkår.

Der er i modsætning til en aktieombytning ingen krav til det gamle driftsselskabs ejer- og stemmeandel i det nye driftsselskab. Der er derfor ikke noget til hinder for, at andre aktionærer tegner aktier i det nye driftsselskab, ligesom der ikke er noget til hinder for, at andre aktionærer overtager den bestemmende indflydelse i selskabet. Såfremt andre aktionærers tegning af aktier medfører, at holdingselskabets ejerandel kommer under 25%, mister holdingselskabet sin mulighed for at modtage udbytte skattefrit.

Såfremt holdingselskabet sælger aktierne i det nye driftsselskab, inden der er forløbet 3 år, vil avancen være skattepligtig. Da den skattemæssige anskaffelsessum ansættes til de skattemæssigt nedskrevne værdier, vil avancen ofte være betydelig. Salg af aktier i driftsselskabet inden der er forløbet 3 år, vil medføre en dobbeltbeskatning af avancerne, idet det nye driftsselskab, uanset beskatningen af holdingselskabet, fortsat beholder den overtagne skatteforpligtelse.

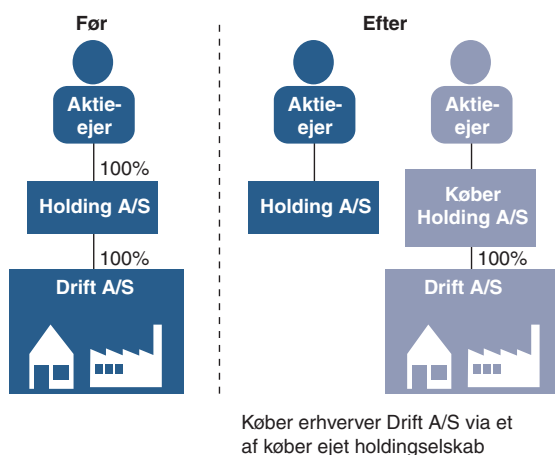
Der gælder særlige regler, når den skattemæssige anskaffelsessum for aktierne i driftsselskabet er negativ.

5.10.5 Holdingselskabet sælger aktierne i driftsselskabet

5.10.5.1 Sælgersituation

Når der er forløbet mindst tre år efter etablering af holdingselskabet, vil et salg af driftsselskabet normalt ikke udløse skat for holdingselskabet. Dette gælder, uanset om der er tale om generationsskifte inden for familien eller salg af driftsselskabet til udenforstående.

Der vil først ske beskatning af aktionæren med op til 43% i takt med, at selskabet som udbytte udlodder salgsprovenuet. Samme beskatning vil indtræde hvis selskabet sælges eller likvideres frem for at salgsprovenuet udloddes som udbytte.



Den lave beskatning skal ses i sammenhæng med, at køber har overtaget selskabet som helhed og herunder har overtaget dets skatteforpligtelser.

Salg efter mindre end tre års ejertid vil derimod normalt få u hensigtsmæssige skattemæssige konsekvenser, som er nærmere beskrevet i afsnit 5.10.4 Skattefri etablering af holdingselskab.

5.10.5.2 Købers situation

Købers situation er den samme, uanset om køber erhverver aktierne i driftsselskabet fra et holdingselskab eller fra sælger personligt.

Der henvises derfor til afsnit 5.10.1 Personligt salg af aktier - skattepligtigt.

Der vil dog være den forskel, at såfremt køberen af aktierne er en person i nær familie med sælger og ikke købers holdingselskab, vil salget normalt ikke kunne finansieres med gældsbevægelse, idet det vil stride imod forbuddet mod aktionærlån. Men dette problem vil sjældent opstå, idet det normalt vil være mest hensigtsmæssigt, at overtagelsen sker via et af køber ejet holdingselskab.

5.11 Interessenters særlige forhold

5.11.1 Udtræden af interessentskab

Hvis virksomhedsejeren ikke driver virksomheden alene, men driver den sammen med andre kompagnoner i et interessentskab, vil virksomhedsejerens generationsskifte eller salg teknisk set kunne ske på to måder:

1. Virksomhedsejeren udtræder af interessentskabet og sælger sin andel til de øvrige interessenter. Forinden, samtidig eller efterfølgende kan en ny interessent eventuelt indtræde i interessentskabet.
2. Virksomhedsejeren overdrager sin andel i interessentskabet direkte til en ny indtrædende interessent.

For virksomhedsejeren vil den skattemæssige behandling være den samme i de to situationer. I begge tilfælde vil der blive udløst beskatning af skattemæssige avancer.

Såfremt virksomhedsejeren deltager i interessentskabet personligt, vil beskatningen ske som beskrevet under afsnit 5.9.1.1 Skattepligtigt salg.

Såfremt virksomhedsejeren deltager i interessentskabet via et af ham ejet selskab, vil beskatningen ske som beskrevet under afsnit 5.11.

I situation 2 vil overdragelsen af andelen i interessentskabet direkte til en ny indtrædende interessent, som er i nær familie med virksomhedsejeren, ofte kunne ske efter reglerne om skattefri overdragelse af virksomhed inden for familien.

Den udtrædende interessent skal imidlertid være opmærksom på, at interessentskabet som udgangspunkt ikke hæfter for betalingen af salgssummen, såfremt der sker et salg af andelen i interessentskabet direkte til den indtrædende interessent. Den udtrædende interessent kan i så fald umiddelbart løbe en større økonomisk risiko.

5.11.1.1 De tilbageværende interessenters situation

Indtræden af en ny interessent bliver skattemæssigt behandlet som et delvist salg af virksomheden for de øvrige interessenter. Udtræden af en interessent bliver omvendt skattemæssigt behandlet som køb af en del af virksomhed. Såfremt der imidlertid sker et salg af andelen i interessentskabet direkte fra en udtrædende interessent til en indtrædende interessent, vil de øvrige interessenter dog ikke blive anset for at have solgt og købt virksomhed. De tilbageværende interessenter vil derfor kunne undgå skattemæssige konsekvenser, hvis situation 2 kan gennemføres.

5.11.1.2 Købers situation

Købers situation vil i det væsentlige være som beskrevet under "Generationsskifte og salg af personligt drevet virksomhed".

5.11.2 Udtræden af aktieselskab

Hvis virksomheden drives i kompagniskab i et aktieselskab, vil generationsskifte eller salg teknisk set kunne ske på følgende måder:

1. Salg af aktierne i selskabet til de øvrige aktionærer.
2. Salg af aktier i selskabet til selskabet selv.
3. Eventuel ny aktionær tegner i situation 1 eller 2 forinden, samtidig eller efterfølgende nye aktier i selskabet eller køber aktier af de øvrige aktionærer.
4. Salg af aktierne i selskabet direkte til en ny aktionær.

For den udtrædende aktionær vil beskatningen i alle situationer være den samme. Såfremt der er tale om salg af aktier til selskabet selv, bør der dog i nogen situationer skulle indhentes en tilladelse fra skattemyndighederne, som normalt altid gives, såfremt den udtrædende aktionær sælger samtlige sine aktier i selskabet.

Ved salg af aktier til selskabet selv, skal reglerne om egne aktier iagttages og i mange tilfælde vil selskabets køb af egne aktier derfor skulle ske i forbindelse med en nedsættelse af selskabets aktiekapital.

Hvis den udtrædende aktionær er virksomhedsejeren personligt, vil den skattemæssige behandling være den samme som beskrevet under 5.10.1 Personligt salg af aktier - skattepligtigt.

Hvis den udtrædende aktionær er virksomhedsejerens holdingselskab, vil den skattemæssige behandling være den samme som beskrevet under afsnit 5.10.5 Holdingselskabet sælger aktierne i driftsselskabet.

I situation 4 vil overdragelse af aktierne i selskabet direkte til en ny aktionær, som er i nær familie med virksomhedsejeren, normalt kunne ske efter reglerne om skattefri overdragelse af aktier inden for familien, hvis aktieposten repræsenterer mindst 15% af stemmerne. Disse regler er nærmere beskrevet under afsnit 5.10.2 Personligt salg af aktier skattefrit inden for familien.

5.11.2.1 De øvrige aktionærers situation

For de tilbageværende aktionærer, vil der være stor forskel på de tre situationer. I situation 1 vil de tilbageværende aktionærer direkte skulle finansiere aktiekøbet selv. I situation 2 vil købet derimod skulle finansieres af driftsselskabet selv.

Hvis en ny aktionær indtræder ved at tegne nye aktier i selskabet, vil selskabet på denne måde få finansieret hele eller en del af den salgssum, som den udtrædende aktionær skulle have.

Hvis en ny aktionær køber aktier af de øvrige aktionærer, vil der for disse aktionærer kunne blive udløst beskatning, på samme måde, som når den udtrædende aktionær sælger aktier.

I situation 4 vil de øvrige aktionærer eller selskabet ikke blive berørt, da overdragelsen sker direkte fra den udtrædende til den indtrædende aktionær.

Hvis der skal optages en ny aktionær samtidig med, at en aktionær træder ud, vil det oftest være mest hensigtsmæssigt, at de to aktionærer handler indbyrdes uden at involvere de øvrige aktionærer. Dette er imidlertid ikke altid muligt, herunder hvis den indtrædende ikke skal have samme ejerandel, som den udtrædende aktionær havde. I så fald kunne det overvejes, om der var mulighed for, at den udtrædende aktionær sælger de overskydende aktier direkte til selskabet selv.

5.11.2.2 Købers situation

Købers situation vil i det væsentlige være som beskrevet under afsnit 5.10 Hovedaktionærens generationsskifte.

5.12 Pension

5.12.1 Opgørelse af den årlige pensionsopsparing

Hvor meget skal der opsøres årligt for at sikre, at man har de nødvendige økonomiske midler til at leve det liv, man ønsker, når man går på pension?

Det er et vigtigt spørgsmål at stille sig selv, og det bør stilles i tide. Som det fremgår af nedenstående beregninger, er det vigtigt at komme tidligt i gang med at spare op, da den nødvendige årlige opsparing ellers kan lægge beslag på en ganske betragtelig del af ens disponible nettoindkomst. Ved at følge nedenstående model kan fås en god indikation af, hvor stor den årlige opsparing bør være.

Opgørelse af kravet til den årlige opsparing indebærer, at der tages stilling til følgende spørgsmål:

- Hvad er pensionsopsparingen i dag?
- Hvornår vil man gå på pension?
- Hvad er ens årlige privatforbrug som pensionist?
- Hvor længe skal man være pensionist?

På grundlag af svarene på ovenstående spørgsmål, kan kravene til den årlige opsparing beregnes.

Vi vil i det følgende illustrere, hvordan kravene til den årlige opsparing kan opgøres for en person, der er 35 år.

5.12.1.1 Spørgsmål 1: Hvad er pensionsopsparingen i dag?

I opgørelsen skal skelnes mellem den disponible og den bundne formue, jf. afsnit 5.3.1. Friværdi i ejerbolig og sommerbolig skal således ikke medregnes, hvis man ønsker at beholde disse, når man går på pension.

Vi forudsætter i eksemplet, at opsparingen i dag er på TDKK 500.

5.12.1.2 Spørgsmål 2: Hvornår vil du gå på pension

Vi lader personen i eksemplet vil gå på pension som 60-årig.

5.12.1.3 Spørgsmål 3: Hvad er ens årlige privatforbrug som pensionist?

Det er ikke nemt at besvare dette spørgsmål. Mange har et ønske om at rejse rundt og se verden og i det hele taget nyde livet som pensionist. Man skal derfor ikke regne med, at ens privatforbrug falder væsentligt i forhold til i dag. Privatforbruget skal opgøres inkl. en nettohusleje, og det er derfor nødvendigt at overveje, om alle lån i huset forventes indfriet inden pensionstidspunktet.

I eksemplet forudsættes, at det årlige privatforbrug er på TDKK 250. Folkepensionen forudsættes anvendt til yderligere privatforbrug.

5.12.1.4 Spørgsmål 4: Hvor længe skal man være pensionist?

Dette spørgsmål er heller ikke nemt at besvare. Vi har i eksemplet valgt en forventet levetid på 80 år.

5.12.2 Beregning af den nødvendige årlige opsparing

Beregningen foretages af nemhedshensyn i nutidskroner. Privatforbruget korrigeres således ikke for inflation og til gengæld medregnes renter af den fremtidige opsparing heller ikke.

Beregningen foretages ved først at opgøre det samlede privatforbrug i pensionistlevetiden og dermed hvor stor opsparingen bør være på pensionstidspunktet. Efter fradrag for den pensionsopsparing, man har i dag, kan man opgøre kravet til den samlede opsparing i perioden frem til pensi-

onstidspunktet. Denne opsparing kan herefter omregnes til en årlig eller månedlig opsparing.

I eksemplet forventer vi en pensionisttilværelse i 20 år med et årligt privatforbrug på TDKK 250, hvorfor kravet til pensionsopsparingen på pensionstidspunktet er TDKK 5.000. Da personen i dag har en pensionsformue på TDKK 500, skal der således opsøres yderligere TDKK 4.500 i de næste 25 år frem til pensionstidspunktet. Dette kan omregnes til en årlig opsparing på TDKK 180 (TDKK 4.500/25) eller en månedlig opsparing på TDKK 15 (TDKK 4.500/300). Personen i eksemplet skal således lægge TDKK 15 til side af sin løn efter skat for at kunne sikre sig den nødvendige pensionsopsparing.

Foretages opsparingen derimod på en ratepension, kan opsparingskravet mindskes, hvis der er forskel på fradragsværdien af indbetalingen og den gennemsnitlige skatteprocent ved udbetalingen. Hvis vi forudsætter, at fradragsværdien ved indbetaling på ratepensionsopsparingen i eksemplet er 59%, og den gennemsnitlige skat ved udbetaling fra ordningen er på 50%, kan det beregnes, at der skal foretages indbetalinger på ordningen på TDKK 360 årligt (TDKK 180/(1-0,50)). Fradragsværdien heraf er TDKK 212, således at nettoindbetalingen efter skat er TDKK 148 om året svarende til godt TDKK 12 om måneden. Opsparingskravet kan således reduceres under disse forudsætninger.

5.12.3 Andre eksempler

I skemaet på næste side er beregnet den nødvendige årlige og månedlige opsparing beregnet efter samme principper som anført ovenfor.

Alder	Pensions- tidspunk	Forventet levetid	Privat- forbrug	Opsparing i dag	Opsparing efter skat, almindelig opsparing		Opsparing efter skat, ratepension		Yderligere opsparing
					Årligt	Månedligt	Årligt	Månedligt	
25	60	80	250.000	500.000	128.600	10.700	103.700	8.600	4.500.000
25	65	80	250.000	500.000	81.300	6.800	65.500	5.500	3.250.000
30	60	80	250.000	500.000	150.000	12.500	120.900	10.100	4.500.000
30	65	80	250.000	500.000	92.900	7.700	74.900	6.200	3.250.000
35	60	80	250.000	500.000	180.000	15.000	145.100	12.100	4.500.000
35	65	80	250.000	500.000	108.300	9.000	87.300	7.300	3.250.000
40	60	80	250.000	500.000	225.000	18.800	181.400	15.100	4.500.000
40	65	80	250.000	500.000	130.000	10.800	104.800	8.700	3.250.000
45	60	80	250.000	500.000	300.000	25.000	241.800	20.200	4.500.000
45	65	80	250.000	500.000	162.500	13.500	131.000	10.900	3.250.000
50	60	80	250.000	500.000	450.000	37.500	362.700	30.200	4.500.000
50	65	80	250.000	500.000	216.700	18.100	174.700	14.600	3.250.000
55	60	80	250.000	500.000	900.000	75.000	725.400	60.500	4.500.000
55	65	80	250.000	500.000	325.000	27.100	262.000	21.800	3.250.000

Det ses, at kravet til den årlige opsparing nedsættes væsentligt ved at udskyde pensionstidspunktet med 5 år fra 60 til 65 år. Hvis opsparingen er opstartet for sent, kan det derfor være løsningen at udskyde pensionstidspunktet nogle år.

Bilag 1 - SWOT-analyse

En SWOT-analyse indeholder en analyse af de trusler og muligheder, der ligger i virksomhedens omgivelser samt af virksomhedens svagheder og styrker.

SWOT-analysen giver således et realistisk billede af virksomhedens nuværende konkurrenceposition. Formålet er at identificere nye forretningsmæssige muligheder på markedet og fastlægge en strategi, hvor virksomhedens kernekompetencer målrettes mod disse muligheder og hvor svage sider afdækkes bedst muligt.

Virksomhedens stærke og svage sider

Virksomhedens stærke og svage sider vurderes i forhold til konkurrenterne.

Analysen af stærke og svage sider skal omfatte de områder, som er mest kritiske for virksomheden og kan eksempelvis omfatte følgende områder:

<i>Teknologi</i>	<i>Produktion og logistik</i>	<i>Marketing og distribution</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Uddannelse • Forskning • Nyudvikling af produkter • Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknisk kompetence • IT-anvendelse • Produktionsplanlægning og -processer • Produktudvikling • Kvalitetsstyring • Omkostningseffektivitet • Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution • Markedsføring
<i>Organisation</i>	<i>Markedsposition</i>	<i>Økonomi</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse • Kommunikation • Medarbejdere 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunder • Leverandører • Konkurrenter • Produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Indtjening • Likviditet • Soliditet • Lånemuligheder • Budgettering

Muligheder og trusler i omgivelserne

Analysen af muligheder og trusler i virksomhedens omverden kan omfatte vurdering af følgende forhold:

<i>Teknologi</i>	<i>Samfundsmæssige forhold</i>	<i>Internationale forhold</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nye produkter • Nye produktionsmetoder • IT-anvendelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Konjunkturer • Inflation • Renteniveauet • Alderssammensætning og demografi • Offentlig forbrug 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye markeder • Nedbrydning af politiske barrierer • Valutakriser
<i>Politik/regulering</i>	<i>Kulturelle og sociale forhold</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Skattepolitik • Finanspolitik • Erhvervs politik 	<ul style="list-style-type: none"> • Levevaner • Forbrugsmønstre • Familiemønstre • Nye trends 	

Bilag 2 - Gennemgang af årsregnskabsloven for klasse B - post for post

Nedenfor gennemgås årsregnskabslovens regler for årsrapporter, der aflægges efter regnskabsklasse B, dvs. selskaber som ikke overskrider to af nedenstående størrelser i to på hinanden følgende år:

- Balancesum maksimalt DKK 20 mio.

- Nettoomsætning maksimalt DKK 40 mio.
- Antal ansatte maksimalt 50

Ønskes reglerne gennemgået i forhold til den tidligere gældende årsregnskabslov henviser vi til PricewaterhouseCoopers' publikation "Den nye årsregnskabslov for små virksomheder", maj 2001

Område	Fremgangsmåde
Balancen	
Aktiver	
Anlægsaktiver	
Immaterielle anlægsaktiver - generelt	Afskrives over maksimalt 20 år. Skal nedskrives til genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er højeste værdi af kapitalværdi og salgsværdi på balancetidspunktet fratrukket forventede omkostninger ved et salg.
Internt oparbejdede rettigheder og udviklingsprojekter	Kan indregnes i balancen til kostpris med pligt til efterfølgende af- og nedskrivninger.
Goodwill og andre erhvervede immaterielle anlægsaktiver, herunder koncerterngoodwill	Skal indregnes i balancen til kostpris med pligt til efterfølgende af- og nedskrivninger.
Materielle anlægsaktiver	Skal indregnes i balancen til kostpris med pligt til efterfølgende afskrivninger over brugstiden og nedskrivning til genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er højeste værdi af kapitalværdi og salgsværdi på balancetidspunktet fratrukket forventede omkostninger ved et salg Kan opskrives til dagsværdi. Ved realisation af aktivet kan opskrivningshenlæggelsen ikke indregnes i resultatopgørelsen. Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen og behandles som tilsvarende ejede anlægsaktiver. Investeringsvirksomheders investeringsaktiver - f.eks. investeringsejendomme - skal opgøres til dagsværdi, og alle reguleringer skal føres i resultatopgørelsen. Øvrige virksomheder kan ikke benytte denne regel.

Område	Fremgangsmåde
Finansielle anlægsaktiver	
Kapitalandele i fællesledede virksomheder (joint ventures), hvor deltagerne hæfter ubegrænset	Kan indregnes ved pro ratakonsolidering i årsregnskabet, såfremt der hæftes ubegrænset i den fællesledede virksomhed. Alternativt skal kapitalandelene typisk behandles som en associeret virksomhed.
Egne kapitalandele	Skal indregnes til 0 eller til kostpris med pligt til efterfølgende nedskrivninger til genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er højeste værdi af kapitalværdi og salgsværdi på balancetidspunktet fratrukket forventede omkostninger ved et salg. Egne kapitalandele kan ikke opskrives.
Andre værdipapirer og kapitalandele	Skal indregnes til kostpris. Efterfølgende skal de aktiver, som virksomheden ikke har til hensigt at beholde til deres udløb, eller som indgår i en handelsbeholdning, løbende opgøres til dagsværdi. Dette kan eksempelvis få følgende konsekvenser: <ul style="list-style-type: none"> • Børsnoterede værdipapirer skal opgøres til kursværdi. • Unoterede værdipapirer skal opgøres til en beregnet værdi, der giver en tilnærmet værdi af salgsværdien, f.eks. med udgangspunkt i indre værdi. Aktiver, som virksomheden har til hensigt at beholde til deres udløb, skal løbende opgøres til amortiseret kostpris.
Omsætningsaktiver	
Egne kapitalandele	Skal indregnes til 0 eller til kostpris med efterfølgende pligt til nedskrivninger til nettorealisationsværdi. Egne kapitalandele kan ikke opskrives.
Andre værdipapirer og kapitalandele	Skal indregnes til kostpris. Efterfølgende skal aktiver, som virksomheden ikke har til hensigt at beholde til deres udløb, eller som indgår i en handelsbeholdning, løbende opgøres til dagsværdi. Dette kan eksempelvis få følgende konsekvenser: <ul style="list-style-type: none"> • Børsnoterede aktier skal opgøres til kursværdi • Unoterede aktier skal opgøres til en beregnet værdi, der giver en tilnærmet værdi af salgsværdien, f.eks. med udgangspunkt i indre værdi • Handelsbeholdninger af obligationer skal opgøres til kursværdi. Aktiver, som virksomheden har til hensigt at beholde til deres udløb, skal løbende opgøres til amortiseret kostpris.
Varebeholdninger	Varebeholdning opgøres som hovedregel til kostprisen efter FIFO-metoden. Landbrug mv. kan dog opgøre de relevante varebeholdninger, varer under fremstilling og andre relevante aktiver til dagsværdier.
Tilgodehavender	Tilgodehavender skal opgøres til amortiseret kostpris.

<i>Område</i>	<i>Fremgangsmåde</i>
Afledte finansielle instrumenter	Skal opgøres til salgsværdi. Er der tale om sikring af fremtidige transaktioner, skal værdireguleringerne indregnes på egenkapitalen.
Passiver	
Hensatte forpligtelser	Kan opgøres til dagsværdi.
Hensættelser til udskudt skat	Udskudt skat af alle midlertidige afvigelser skal indregnes.
Gældsforpligtelser	<p>Finansielle forpligtelser skal indregnes til kostpris og efterfølgende som hovedregel opgøres til amortiseret kostpris. Indgår forpligtelserne i en handelsbeholdning, skal de dog efterfølgende opgøres til dagsværdi.</p> <p>Forhold, der ikke opfylder definitionen på forpligtelser, må ikke indregnes i balancen (f.eks. udskudt vedligeholdelse).</p>
Periodeafgrænsningsposter	Badwill skal indregnes i balancen som en periodeafgrænsningspost og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den realiseres.
Forslag til udbytte for regnskabsåret	Indregnes som en forpligtelse eller som en særskilt post under egenkapitalen.
Afledte finansielle instrumenter	Skal opgøres til salgsværdi. Er der tale om sikring af fremtidige transaktioner, skal værdireguleringerne indregnes på egenkapitalen.
Resultatopgørelsen	
Indtægtskriterium	I resultatopgørelsen indregnes alle indtægter i takt med, at de indtjenes, dvs. at både fakturerings- og produktionsmetoden kan benyttes.
Øvrige driftsposter	<p>Værdiændringer på aktiver og forpligtelser skal som hovedregel indgå i resultatopgørelsen. Undtaget herfra er følgende forhold, der i stedet indregnes direkte på egenkapitalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opskrivning af materielle anlægsaktiver, omsætningsaktiver og tilbageførsler af disse opskrivninger. • Indtægter og omkostninger ved køb og salg af egne kapitalandele, såfremt kapitalandelene ikke indregnes som aktiver i balancen. • Indtægter og omkostninger, der hidrører fra aktiver og forpligtelser, som virksomheden udelukkende benytter til at sikre værdien af fremtidige aktiver og forpligtelser og tilbageførsel af sådanne beløb. • Valutaomregning af selvstændige udenlandske enheder. • Ændring af regnskabspraksis og regnskabsaflæggelsesvaluta. • Rettelser af fundamentale fejl. • Ledelsens forslag til udbytte. • Kapitalforhøjelser og -nedsættelser. <p>Værdiændringer, der stammer fra finansielle aktiver og forpligtelser (og investeringsaktiver i investeringsselskaber), som løbende reguleres til dagsværdier eller amortiseret kostpris, skal indgå i resultatopgørelsen. Det samme gælder værdiændringer på kapitalandele, der opgøres til indre værdi.</p>

<i>Område</i>	<i>Fremgangsmåde</i>
Andre forhold	
Resultatdisponering	Skal placeres i tilknytning til resultatopgørelsen.
Tilpasning af sammenligningstal	Sammenligningstal kan undlades tilpasset, hvis virksomhedens aktiviteter har ændret sig væsentligt i løbet af regnskabsåret.
Noteoplysninger	
Oplysninger om dattervirksomheders egenkapital og resultat	Skal oplyses. Dog mulighed for at undlade oplysningerne under henvisning til mulig skade.
Nærtstående parter	Oplysning om forhold til, og herunder også om gennemførte transaktioner med, nærtstående parter. Der gælder undtagelser i koncernforhold.
Oplysninger om tilgodehavender og sikkerhedsstillelser hos selskabsdeltagere og ledelse	Der skal ikke længere gives særskilte oplysninger om tilgodehavender og sikkerhedsstillelser hos selskabsdeltagere, jf. den tidligere lovs § 46 a. Alene tilgodehavender og sikkerhedsstillelser hos ledelsesmedlemmer skal oplyses særskilt.
Ledelsesvederlag, lønninger, antal ansatte	Der skal gives sammenligningstal. Er der fastsat særlige incitamentsprogrammer for medlemmer af ledelsen, skal det oplyses, hvilken kategori af ledelsesmedlemmer programmet omfatter, og hvad der er nødvendigt for at kunne vurdere værdien heraf.
Aktiver, der ikke ejes af virksomheden (finansielt leasede aktiver)	Det skal oplyses, hvilke aktiver der ikke ejes af virksomheden. Oplysningerne skal omfatte aktivtype og værdi i balancen.
Eventualaktiver	Skal oplyses. Oplysningerne skal omfatte karakteren af eventualaktiverne og værdien heraf.
Anlægsnoten, immaterielle og materielle anlægsaktiver	Er blevet udbygget, så bl.a. årets nedskrivninger på anlægsaktiver og årets tilbageførte opskrivninger skal fremgå direkte af noten.
Anlægsnoten, finansielle anlægsaktive	Skal ikke udarbejdes.
Oplysninger om aktionærer, der besidder 5% eller mere af selskabskapitalen	Skal noteoplyses.
Omkostninger ved stiftelse og kapitalforhøjelse i aktieselskaber	Skal noteoplyses. Dette krav gælder ikke for anpartsselskaber.
Oplysning om benyttede undtagelser	Skal ikke oplyses.
Betalt skat i regnskabsåret	Skal ikke oplyses.

<i>Område</i>	<i>Fremgangsmåde</i>
Indsendelsesfrister	
Indsendelsesfrist i forhold til regnskabsårets udløb.	Fem måneder.
Indsendelsesfrist i forhold til generalforsamlingens godkendelse.	Uden ugrundet ophold efter generalforsamlingen.
Afgiftsregler	Afgift ved for sen modtagelse i forhold til fem måneders fristen.
Afgiftsmaksimum (pr. ledelsesmedlem)	DKK 3.000.

Bilag 3 - Pensions- og forsikringsoversigt

Oversigt over forsikringer og pensioner for _____

Policenavn og -nr.	Premie	Fradrag	Uarbejdsdygtighed			Dod			Pension		Kommentar		
			Ulykke		Andet	Ulykke		Andet	Løbende	Sum			
			Løbende	Sum	Løbende	Sum	Løbende	Sum	Løbende	Sum			
Codan 93387	10.370	10.370	251.000		251.000		3.900	235.000	3.900	235.000	1.700	327.000	Pens. år 2011
Codan 347192	800			600.000				200.000					
Gruppeliv 0623	1.300							650.000		650.000			Før år 2010
Codan 03378	39.000	39.000	170.000		170.000		74.000	Opsparing	74.000	Opsparing	52.000	800.000	Pens. år 2018
Sum	51.470	49.370	421.000	600.000	421.000	0	77.900	1.085.000	77.900	885.000	53.700	1.127.000	

Stikordsregister

Activity Based Costing	46	Driftsbudgettet	38
Afgifter	109	Driftsomkostninger	85
Afskrivning på immaterielle aktiver	91	Due diligence	126
Afskrivninger	7		
Afskrivningsgrundlaget	88	Efterkalkulation	48
Afstemninger	26	Egendistribution	70
A-indkomst og A-skat	101	Egenfinansiering	20
Aktieindkomst	94	Eget arbejde, værdien af	92
Aktieselskab	19	Eget vareforbrug	91
Aktivitet	36	Elektronisk indkøb	52
Anlægsudgifter	85	Enkeltmandsvirksomhed	16
Anpartsselskab	18	Erhvervs- og Selskabsstyrelsen	12
Arv og testamente	139	Erhvervsfremme Styrelsen	77
		Etableringskonto	20
Balancebudgettet	41		
Balanced Scorecard (BSC)	31	Feriepengeforpligtelse	88
Balancen	81	Finansbogføring	25
Bedriftssundhedstjeneste, BST	12	Finansielle nøgletal	32
Begrænsning af risici	14	Finansiering	125
Benchmarking	42	Finansieringsbehovet	20
Beskatning af fri bil	103	Finansieringsform	21
Biludgifter	92	Finansieringskilder	76
Boafgift	142	Finansieringsomkostninger	8
Bogføring	21	Forandringsledelse	118
Bogføringsloven	22	Forkalkulation	47
Bogføringssystem	22	Forretningsplan	4
Bogføringssystemer	22	Forsikringer	14
Brugsmodelbeskyttelse	13	Forsikringsforhold	131
Budgetter	5	Fradragsberettigede udgifter	85
Budgettering	36	Fremmed finansiering	21
Budgettets output	8	Fri telefon	103
Business Process Re-engineering (BPR)	44	Fælleseje	137
Byggeklodsmodellen	77	Følsomhedsanalyse	76
Centrale virksomhedsregister, Det	11	Gaveafgift	141
Code of Conduct	53	Generationsskifte	143, 144
Cost/Benefit analyser	48	Generationsskiftet	133
CVR	11	Genvundne afskrivninger	91
		Godtgørelse af energiafgifter	110
Dagsværdisystemet	82	Goodwill	91
Debitorbogføring	25	Grønne regnskaber	28
Den Interne Rentefod	75		
Designbeskyttelse	14	Hobby	86
Disponibel formue	131	Holdingselskab	147
Distribution	69	Hævninger og indskud	26
Distributionsnetværk	69		
Distributionsstrategien	70	Idégenerering	121

Idégrundlag	1, 3, 114	Markedsføring	60
Igangværende arbejder for fremmed regning	87	Markedsføringsmålsætning og -strategi	65
Igangværende arbejder, bogføring af	25	Medarbejdende ægtefælle	93
Indberetningspligt	101	Miljøgodkendelser	12
Indeholdelsespligt	98	Miljøstyrelsen	77
Indkøb og leverandørstyring	51	Moms	11, 26, 104
Indkøbsstrategien	53	Momspligtige aktiviteter	104
Interessentskab	17, 149	Momsregistrering	105
Interessentskaber	97	Momsreguleringsforpligtelse	107
Internet til indberetninger	11		
Investeringens nutidsværdi	75	Nul-punktsomsætning	75
Investeringer	6, 74		
Investeringsbudgettet	40	Offentliggørelse af årsrapporter	84
Investeringskalkulen	74	Omdannelse af virksomheden	126
IT anvendelse	34	Omkostninger	7
IT-sikkerhed	33	Omkostningsstyring	42
IT-strategi	33	Ophavsret	14
		Oplysningskrav – ledelsesberetning og noter	83
Joint venture	115	Ordrebehandling	72
		Organisationsudvikling	123
Kalkulation	47	Outsourcing	56, 70, 116
Kapacitet	36	Overblik over privatøkonomien	131
Kapitalafkastordningen	96	Overtagelsesmodel	127
Kapitalindkomst	93		
Kasseregnskab	25	Partnerselskaber	19
Kildeskat	11	Patentbeskyttelse	13
Kombinationssæreje	138	Personale	48
Kommanditselskaber	19	Personalegoder	102
Kompetenceudvikling	123	Personlig indkomst	93
Konkurrentanalyse	64	Personlige virksomheder	27
Konkurrenterne	3	Personligt drevne virksomheder	79
Kontoplanen	23	Placering	19
Kreditorbogføring	25	Privat andel af telefon	91
Kunder	2	Private udgifter	85
Kundeservice	71	Procesformål	110
Kundetilfredshedsanalyser	67	Produkt	1
Købsmoms	106	Produktbeskyttelse	13, 123
		Produktionsomkostninger	7
Lagerbogføring	25	Produktions samarbejder	116
Lagerets fysiske og systemmæssige opbygning	55	Produktionsstyring	57
Lagerføring	54	Produktudvikling	120
Langvarig sygdom og invaliditet	15	Professionel bestyrelse	127
Ledelse	30		
Ledelsesberetning	83	Registreringspligt	98
Ledighed og sygdom	15	Regnskab	21
Ligningsmæssige fradrag	94	Regnskabsaflæggelse for et selskab	81
Likviditetsbudgettet	39	Reklamationer	73
Lokaler	19	Rekruttering	49
Lønbogføring	26	Renteudgifter	97
Lønregnskab	100	Repræsentationsudgifter	86
Lønsumsafgift	11	Resultatopgørelsen	82
Markedsanalyse	62	Salg	7, 60, 72

Salg af aktiviteten	146	Tilbagebetaling af lån	8
Salgsmoms	105	Tilbagebetalingstid	75
Samhandel med udlandet	108	Tilladelser og autorisation	12
Selskaber	27	Tilskuds-, garanti- og låneordninger	21
Selvstændig	1	Timesagsstyring	60
Sikkerhedsstillelse	11, 21	Told	11
Sikring ved død	15	Told og Skat	11
Situationsanalyse	114	Uarbejdsdygtighed	15
Skatteberegning og selvangivelse	93	Udtagelse til privat brug	105
Skattefri aktieombytning	147	Uskiftet bo	141
Skattefri tilførsel af aktiver	148	Varekøb	7
Skattemæssig afskrivning på "blandede" driftsmidler	89	Varemærkeskyttelse	13
Skattemæssig afskrivning på driftsmidler	89	Virksomhedsopkøb	126
Skattemæssig afskrivning på fast ejendom	90	Virksomhedsordningen	94
Skattemæssige afskrivninger	88	Vækstfonden	77
Skift fra regnskabsklasse A til B	80	Værdiansættelse af varelagre	86
Skilsmissesæreje	138	Værdiansættelse af virksomheden	127, 135, 136
Straksafskrivning	90	Ægteskab og ægtepagt	137
Strategisk alliance	116	Økonomifunktionen	35
Strategisk planlægning	30, 113	Økonomistyring	36
Struktur og ejerform	16	Årsrapport	27, 78, 79
Styringsgrundlag	58	Årsregnskab for indehaveren af en personligt drevet virksomhed	80
Supplerende beretninger	83	Årsregnskabsloven	77
Supply Chain Management	52		
Særeje	138		
Tab på debitorer	88, 106		
Teknisk service	73		
Testamente og arveforhold	132		

PricewaterhouseCoopers

København

Strandvejen 44
2900 Hellerup
Tlf. 3945 3945
Fax 3945 3987

Holbæk

Ahlgade 61
4300 Holbæk
Tlf. 5943 3540
Fax 5944 2072

Nykøbing M

Jernbanegade 2
7900 Nykøbing M
Tlf. 9772 2300
Fax 9772 2985

Skjern

Østergade 40
6900 Skjern
Tlf. 9680 1000
Fax 9680 1001

København

Tuborg Boulevard 1
2900 Hellerup
Tlf. 3945 3945
Fax 3945 9987

Holstebro

Hjalttesvej 16
7500 Holstebro
Tlf. 9611 1800
Fax 9611 1900

Næstved

Toldbuen 1
4700 Næstved
Tlf. 5577 9000
Fax 5577 7000

Slagelse

Sdr. Stationsvej 28
4200 Slagelse
Tlf. 5855 5544
Fax 5855 5522

Esbjerg

Skolegade 81, 1.
6701 Esbjerg
Tlf. 7545 1650
Fax 7545 1630

Horsens

Rådhusstorvet 13-19
8700 Horsens
Tlf. 7561 6511
Fax 7561 6514

Odense

Østre Stationsvej 33
5000 Odense C
Tlf. 6314 4200
Fax 6314 4201

Struer

Kildegården 4
7600 Struer
Tlf. 9785 0722
Fax 9784 0415

Fjerritslev

Østergade 16
9690 Fjerritslev
Tlf. 9821 1811
Fax 9821 3057

Kalundborg

Skibbrogade 1
4400 Kalundborg
Tlf. 5951 3540
Fax 5951 0076

Randers

Vestergade 10
8900 Randers
Tlf. 8642 6322
Fax 8642 5205

Vejle

Enghavevej 20
7100 Vejle
Tlf. 7582 5599
Fax 7584 0987

Fredericia

Smedevænget 8
7000 Fredericia
Tlf. 7592 7200
Fax 7593 1692

Kolding

Nytorv 2
6000 Kolding
Tlf. 7633 8787
Fax 7633 8710

Ringkøbing

I.C. Christensens Allé 5
6950 Ringkøbing
Tlf. 9732 0555
Fax 9732 1998

Vordingborg

Rådhusstorvet 15
4760 Vordingborg
Tlf. 5537 3540
Fax 5537 1540

Frederikshavn

Hjørringvej 163C
9900 Frederikshavn
Tlf. 9843 4044
Fax 9843 4042

Middelfart

Langelandsvej 3
5500 Middelfart
Tlf. 6441 0234
Fax 6441 0134

Roskilde

Allehelgensgade 22
4000 Roskilde
Tlf. 4630 1600
Fax 4630 1688

Aalborg

Skelagervej 1A
9100 Aalborg
Tlf. 9818 8799
Fax 9818 8744

Herning

Rønnebærvej 1
7400 Herning
Tlf. 9722 1099
Fax 9722 1082

Nykøbing F

Torvet 9
4800 Nykøbing F
Tlf. 5485 1055
Fax 5485 1484

Skive

Resenvej 81
7800 Skive
Tlf. 9615 4900
Fax 9615 4990

Århus

Jens Chr. Skous Vej 1
8000 Århus C
Tlf. 8932 0000
Fax 8932 0010

Nuuk (Godthåb)

Postbox 319
3900 Nuuk
Tlf. 00 299 323 133
Fax 00 299 323 066