

Kim Pedersen

# Generationsskifte og Strukturering

– en håndbog for ejerledere

Kim Pedersen

*Generationsskifte & Strukturering.*

*– en håndbog for ejerledere*

1. udgave/1. oplag

© Karnov Group Denmark A/S, København 2017

ISBN 978-87-619-3852-7

Omslag: Torben Lundsted, Korsør

Sats og tryk: Zeuner Grafisk A/S, Skejby

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af denne bog eller dele af den er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Alle rettigheder forbeholdes.

# Indhold

Forord 5

## *Kapitel 1*

Tanker om generationsskiftet 17

## *Kapitel 2*

Ejerledelse i Danmark – Viden og ny forskning 26

2.1 10 års undersøgelser 26

2.2 Nyttig viden fra Industriens Fond og CBS 28

2.3 Har næste generation interessen? 29

2.4 Generationsskifter og disruption 30

## *Kapitel 3*

Ejerkredsen skal tage hul på fremtiden 31

3.1 SWOT-analyse 33

3.2 Udarbejdelse af forretningsplan 35

3.3 Forretningsplanens grundlag 35

3.3.1 Værdier 36

3.3.2 Missionen 36

3.3.3 Visionen 37

3.3.4 Hovedmål 37

3.3.5 Strategier 37

3.4 Finansieringsstrategi 37

3.5 Kommunikationsstrategi 38

3.6 Strategiplanen 38

3.7 Forholdet til familien 39

3.8 Bestyrelsen 40

## *Kapitel 4*

Strukturering af risikoen 42

4.1 Juraen som en del af strategien 43

4.2 Hvorledes tænkes juraen ind 45

4.3 Brug af jurister 47

## Indhold

### Kapitel 5

- Overdragelse af virksomheden ud af familien 48
- 5.1 Indledende undersøgelser 49
- 5.2 Fortrolighedsaftale 50
- 5.3 Forhandlinger 51
- 5.4 Hensigtserklæring – foraftale 51
- 5.5 Due diligence 52
  - 5.5.1 Ledelses due diligence 53
  - 5.5.2 Kommerciel due diligence 53
  - 5.5.3 Teknisk due diligence 53
  - 5.5.4 IPR due diligence 54
  - 5.5.5 Juridisk due diligence 54
- 5.6 Hvad kan due diligence bruges til? 56

### Kapitel 6

- Hvorfor have en bestyrelse? 57
- 6.1 Bestyrelsen 57
- 6.2 Advisory Board 59
- 6.3 Et friskt perspektiv – men hvorfor? 60
- 6.4 Den værdiskabende og effektive bestyrelse 60
- 6.5 Hvordan sikres værdiskabelse og effektivitet i bestyrelsesarbejdet? 61
- 6.6 Bestyrelsens opgaver 62
- 6.7 Struktur – organisering og processer 63
  - 6.7.1 Form – afvikling og formalia 63
  - 6.7.2 Bestyrelsen som et team 64
  - 6.7.3 Ejerkredsen og bestyrelsen 65
- 6.8 Hvad bør ejerlederen forvente? 66
  - 6.8.1 Virksomhedsstrategi 66
  - 6.8.2 Virksomhedens performance 67
  - 6.8.3 Risikostyring 67
  - 6.8.4 Dynamik i bestyrelsen 67
  - 6.8.5 Læg en exitstrategi 68
- 6.9 Et generationsskifte er en svær beslutning 68
- 6.10 Bestyrelsesformanden 70
- 6.11 Bestyrelsens arbejde 71
  - 6.11.1 Der skal holdes fysiske møder 71
  - 6.11.2 Forberedelse skaber værdi 71

- 6.11.3 Hvad er et godt mødemateriale? 71
- 6.12 Kvalitetssikring af strategiarbejdet 72
- 6.13 Bestyrelsens rolle i arbejdet med et generationsskifte 73

### *Kapitel 7*

- Hvad er virksomheden værd? 75
- 7.1 Virksomhedens værdi i handel og vandel 76
- 7.2 Hvad har betydning for prisen? 77
- 7.3 Hvad er goodwill? 77
- 7.4 Værdiansættelsesmetoder 78
  - 7.4.1 Substansmetoden 78
  - 7.4.2 Price/earning-metoden (P/E) 82
- 7.5 Skattemyndighedernes værdiansættelse 83
  - 7.5.1 Cirkulære nr. 185 af 17. november 1982 83
  - 7.5.2 Fast ejendom 84
  - 7.5.3 Værdipapirer 84
  - 7.5.4 Driftsmidler og varelager 84
  - 7.5.5 Gæld 84
  - 7.5.6 Den juridiske vejledning om fast ejendom 85
- 7.6 TSS-cirkulære 2000-9 om aktier 85
- 7.7 TSS-cirkulære 2000-10 om goodwill 85
  - 7.7.1 Hvordan beregnes værdien? 86
  - 7.7.2 Beregningen 86
- 7.8 Værdiansættelsesvejledningen E nr. 238 af 15. januar 2013 88
  - 7.8.1 Skattemyndighedernes goodwillberegning 88
- 7.9 Afskaffelse af formueskattekursen 91
- 7.10 Værdiansættelse ved +/- 15%-reglen 91
- 7.11 Giver det mening at spørge SKAT? 92

### *Kapitel 8*

- Finansiering af generationsskifte 94
- 8.1 Familiesuccession 96
- 8.2 Hvilke faktorer bør man tænke ind, når eksterne finansieringsmuligheder undersøges 97
  - 8.2.1 Banker 97
  - 8.2.2 Ventureselskaber 98
  - 8.2.3 Equity-fonde 99

## Indhold

- 8.2.4 Familie og venner 99
- 8.2.5 Business Angels 99
- 8.3 Hvorledes gribes drøftelser om ekstern finansiering an? 99
- 8.4 Anfordringslån 101

## Kapitel 9

Familierettens betydning for generationsskifte 102

- 9.1 Formuefællesskab 103
- 9.2 Aftale om deling af formuen – ægtepagt 104
- 9.3 Hvad er særeje? 104
- 9.4 Særhæften og særråden 104
- 9.5 Brug af en ægtepagt 105
- 9.6 Skilsmissesæreje 106
- 9.7 Brøkdels- og sumsærejer 107
- 9.8 Tidsbegrænset særeje 107
- 9.9 Kombinationssæreje 108
- 9.10 Særeje ved gave 110
- 9.11 Særeje ved arv 110
- 9.12 Særeje ved bestemmelser i forsikrings- og opsparingsordninger 110
- 9.13 Oprettelse af ægtepagter 111
- 9.14 Pensionsordninger 111
- 9.15 Samlivsforhold 111
- 9.16 Særeje som generationsskifteværktøj 112

## Kapitel 10

Gaver som generationsskifteværktøj 114

- 10.1 Sædvanlige gaver mellem ægtefæller 115
- 10.2 Værdiansættelse af gaver 115
- 10.3 Beskatning af gaven 116
- 10.4 Gaver mellem ægtefæller 117
- 10.5 Arveafkald 117
- 10.6 Afgiftsfrie gaver 118
- 10.7 Afgiftspligtige gaver 118
- 10.8 Passivpost 119
- 10.9 Lån i familieforhold 121
- 10.10 Anfordringslån 121
- 10.11 Fradrag for tinglysningsafgift 122

- 10.12 Virksomhedsordningen og gaver 123
- 10.13 Løbende ydelse 123
- 10.14 Gaver som generationsskifteværktøj 124

### *Kapitel 11*

- Arverettens betydning for generationsskifte 125
- 11.1 Hvem arver efter loven? 126
- 11.2 Uskiftet bo 126
- 11.3 Eksempler på fordeling af arven 127
  - 11.3.1 Ægtefællen – ingen børn 127
  - 11.3.2 Ingen ægtefælle 128
  - 11.3.3 Ingen ægtefælle eller børn 129
  - 11.3.4 Ingen børn, ingen forældre og ingen søskende eller afkom efter søskende 130
  - 11.3.5 Både ægtefælle og børn 130
- 11.4 Testamenter 132
  - 11.4.1 Oprettelser af testamenter 133
  - 11.4.2 Notartestamente 133
  - 11.4.3 Vidnetestamente 133
- 11.5 Hvad kan man testere over? 134
- 11.6 Arveretlige begrænsninger i hvordan man kan testere 135
- 11.7 Testamente ved fuldstændigt særeje 135
- 11.8 Testamente indenfor fællesejet 135
- 11.9 Aftaler om udvidet testationskompetence 136
- 11.10 Aftaler om fordeling af arven 136
- 11.11 Afkald på ret til uskiftet bo 137
- 11.12 Testamentarisk fortrinsret til livsarvinger 138
- 11.13 Testamentariske og gavebestemte rådighedsbegrænsninger 139
- 11.14 Successionsrækkefølger 139
- 11.15 Begrænsninger af en successionsrækkefølge 140

### *Kapitel 12*

- Strukturering af virksomhed og formue 142
- 12.1 Hvilken struktur skal man vælge? 142
- 12.2 Enkeltmandsvirksomheder 143
- 12.3 Samejet 144
- 12.4 Interessentskabet 145

## Indhold

12.5	Kommanditselskabet	146
12.6	Partnerselskabet	146
12.7	Aktie- og anpartsselskabet	147
12.8	Iværksætterselskab	149
12.9	Holdingselskab	149
12.10	Fonde	150
12.11	Konsekvenserne for valg af selskabsform	151
12.12	Beskatning ved de forskellige selskabsformer	152
12.12.1	Personsselskaber	152
12.12.2	Kapitalselskaber	153
12.13	Beskatning af driftsresultatet	154
12.14	Skattemæssig succession	156
12.15	Generationsskifte ved etablering af interessentskab	157
12.16	Generationsskifte ved etablering af kommanditselskab/ Partnerselskab	159
12.17	Generationsskifte ved omdannelse til et selskab	159
12.18	Almindeligt salg af aktier	161
12.19	Opdeling i aktieklasser – A/B aktiemodel	162
12.20	Generationsskifte ved indløsning af aktier	163
12.21	Generationsskifte ved salg via holdingselskab	165
12.22	Generationsskifte ved forudgående aktieombytning	166
12.23	Generationsskifte ved skattefri tilførsel af aktiver	168
12.24	Generationsskifte ved spaltning	170
12.25	Udskydning af beskatningstidspunkt – løbende ydelser	171
12.26	Indskud på pensionsordning	172

## Kapitel 13

Overdragelse med succession		174
13.1	Hvad er succession?	175
13.2	Succession eller beskatning	176
13.3	Konsekvenser af succession	177
13.4	Hvem kan anvende successionsreglerne?	178
13.5	Nære medarbejdere kan også succedere	179
13.6	Generhvervelse af virksomheden	180
13.7	Erhvervsvirksomhed på egne ben	181
13.7.1	Driftsmidler	182
13.7.2	Varelager	182
13.7.3	Fast ejendom	182



- 13.7.4 Aktier, anparter 182
- 13.8 Gaver ved overdragelse med succession 183
- 13.9 Succession når virksomheden drives i selskabsform 183
- 13.10 Betingelse for overdragelse af aktier med succession 184
- 13.11 Passiv pengeanbringelse og udlejning af fast ejendom 185
- 13.12 Eksempler på brug af successionsmodeller 185

#### *Kapitel 14*

- Generationsskiftmodeller 187
- 14.1 Introduktion 188
- 14.2 Oversigt over generationsskiftmodeller 188
- 14.3 Virksomhedsformuen 190
- 14.4 Model 0 Afvikling 190
- 14.5 Model 1A Overdragelse af personlig virksomhed 191
- 14.6 Model 1B Løbende overdragelse af personlig virksomhed 193
- 14.7 Model 2 Virksomhedsomdannelse 195
- 14.8 Model 3 Overdragelse af driftsaktivitet fra selskab 197
- 14.9 Model 4A Salg af aktier 199
- 14.10 Model 4B Løbende salg af aktier med tilbagesalg 201
- 14.11 Model 5 Holdingstiftelse – salg via holdingselskab – køb via holdingselskab 204
- 14.12 Model 6 Tilførsel af aktiver til nyt selskab med efterfølgende salg/tilbagesalg til udstedende selskab 207
- 14.13 Model 7 Spaltning (succession) 211

#### *Kapitel 15*

- Skattefri omstruktureringsmodeller 213
- 15.1 Virksomhedsomdannelse 214
- 15.2 Betingelserne for skattefri virksomhedsomdannelse 215
  - 15.2.1 Ejendomme 216
  - 15.2.2 Særligt om opsparing i virksomheden 216
- 15.3 Overdragelse ved familiesuccession 217
  - 15.3.1 Betydning for den oprindelige ejer 218
  - 15.3.2 Betydning for den nye ejer 218
  - 15.3.3 Skattepligt til Danmark 219
  - 15.3.4 Hvilke personer kan benytte reglerne 219
  - 15.3.5 Erhvervsvirksomhed 220

*Indhold*

- 15.3.6 Aktiver der kan indgå i successionen 220
- 15.3.7 Overtagelse af den oprindelige ejers opsparede overskud 220
- 15.3.8 Oplysning til SKAT om anvendelse af succession 221
- 15.4. Ægtefællesuccession 221
  - 15.4.1 Succession i aktiver, der indgår i den anden ægtefælles erhvervsvirksomhed 222
  - 15.4.2 Overtagelse af konto for opsparret overskud 222
- 15.5 Succession i kapitalejendele 222
  - 15.5.1 Hvilke aktier kan overdrages med succession? 223
  - 15.5.2 Hvilke personer kan benytte reglerne? 223
  - 15.5.3 Skattepligt til Danmark 223
  - 15.5.4 Betingelser for succession 224
  - 15.5.5 Pengetank-selskaber 224
- 15.6 Overdragelse til nære medarbejdere med succession 226
- 15.7 Skattefri aktieombytning 228
  - 15.7.1 Betingelser 229
  - 15.7.2 Ansøgning om tilladelse 229
  - 15.7.3 Formålet må ikke være »skatteundgåelse« 230
  - 15.7.4 Væsentlige ændringer, der skal anmeldes til SKAT 232
  - 15.7.5 Succession for overdrageren 233
  - 15.7.6 Holdingkravet 233
  - 15.7.7 Holdingkravet – eksempler 234
  - 15.7.8 Afståelser inden for 3 år 235
- 15.8 Skattefri tilførsel af aktiver 236
  - 15.8.1 Betingelser 236
  - 15.8.2 Begrænsning af underskud 238
- 15.9 Skattefri fusion 238
  - 15.9.1 Betingelser 239
  - 15.9.2 Vederlaget til aktionærene 239
  - 15.9.3 Fusionsdatoen 240
  - 15.9.4 Fusion med tilbagevirkende kraft 241
  - 15.9.5 Selskabsretlige regler – fusionsplan m.v. 242
  - 15.9.6 Fortabelse af underskud 244
  - 15.9.7 Beskatning af aktionærene 244

15.9.8	Succession hos aktionærerne i det indskydende selskab	244
15.10	Skattefri spaltning	245
15.10.1	Betingelser	246
15.10.2	Vederlaget til aktionærerne	246
15.10.3	Kombi-sager	247
15.10.4	Spaltning uden tilladelse	247
15.10.5	Fortabelse af underskud	249
15.11	Et praktisk eksempel	249
15.11.1	Hvad viser afgørelsen?	251
	<i>Litteratur</i>	254