

MAJ 2017
NUMMER 2

SIGNATUR

INSPI

s. 27–42 /

s. 08 /

BAROMETER

Mange virksomheder har ikke en plan for et fremtidigt ejerskifte.

s. 52 /

GODE RAMMEVILKÅR FOR REVISORERNE

Jens Otto Damgaard træder af som formand for FSR – danske revisorer.

s. 56 /

DET RUNDE PORTRÆT

Per Krogh fylder 60 år den 7. juni.



/ TEMA

Ejerskifte

Alle virksomheder med en ejer over 65 år og halvdelen af virksomheder med en ejer mellem 55 og 65 år skal gennemføre et ejerskifte inden for de næste 10 år.

s. 10 /

Er du klar til den nye persondataforordning?

” Samarbejdet med DataLøn er helt klart medvirkende til, at vi bedre kan følge med i udviklingen på markedet og levere den nødvendige kvalitet til vores kunder.

Steen Bo Petersen, Revision & Data

Den nye persondataforordning stiller skærpede krav til virksomheders håndtering af oplysninger om kunder og medarbejderne fra maj 2018. Det betyder blandt andet, at du i højere grad skal kunne begrunde og dokumentere, hvordan din virksomhed opbevarer og bruger dine kunders personoplysninger.

Vi kan hjælpe dig

Som lønpartner hos os er hjælpen tæt på. Vores forretningskonsulenter kan rådgive dig om, hvad de nye regler betyder for dig og din virksomhed – og vores nye indberetningsmodul KlarLøn sikrer, at du har styr på persondata fra dit lønarbejde.

Med KlarLøn får du også

- nem, sikker og effektiv opsamling af dine kunders løndata
- et samlet overblik over dine kunders lønindberetninger
- et værktøj, der sparer tid hos dig og dine kunder.

► **Læs mere og book et møde på bluegarden.dk/klarløn**

– eller ring til os på **72 27 91 11** og få en snak om dine muligheder.

Integration
til andre
systemer

Personale-
juridisk
rådgivning

Nem
og gratis
opstart

Automatisk
O-indberetning

VIP
hotline

Lønpartner
koncept



BLUEGARDEN

INDHOLD

TEMA: EJERSKIFTE



s. 12 /

FLERE KPI'ER I REGNSKABERNE, TAK

Hvis revision og rapportering skal spille en rolle, skal der ske noget nyt. Revisorer skal sætte sig ind i KPI'er, og KPI'erne skal med ind i rapporteringen.

TEMA: EJERSKIFTE



s. 16 /

REVISOR ER GOD FOR SÆLGER

En god revisor sørger for 'orden i penallhuset', når en virksomhed skal sælges til en kapitalfond.

TEMA: EJERSKIFTE



s. 44 /

DE BLØDE VÆRDIER ER AFGØRENDE

Ejerskifteprocessen er lang og skal planlægges. Revisor har en fornem opgave i at få sine kunder til at tænke i ejerskifte, og hvad der skal ske efterfølgende.

s. 04 / **Leder**
Revisors vigtige rolle i et generationsskifte.

s. 06 / **Hotline**
Læs om aktuelle spørgsmål og svar fra FSR – danske revisors faglige hotline.

s. 08 / **Barometer**
Mange virksomheder har ikke en plan for et fremtidigt ejerskifte.

s. 12 / **Flere KPI'er i regnskaberne, tak**
Hvis revision og rapportering skal spille en rolle, skal der ske noget nyt.

s. 16 / **Revisor er god for sælger**
En god revisor sørger for 'orden i penallhuset'.

s. 20 / **Investeringer i øjenhøjde**
CORPORATE CAPITAL ApS investerer i danske iværksættere og start-ups.

s. 24 / **Historien om et uplanlagt salg**
Salgsprocessen tog fart, før selskabets første bilag var bogført.

s. 27 / **INSPI**
Fagligt udklip.

s. 28 / **INSPI**
Implementering af ny revisionspåtegning.

s. 32 / **INSPI**
IFRS 9.

s. 40 / **INSPI**
Kapitalejerlån.

s. 44 / **De bløde værdier er afgørende**
Revisor har en fornem opgave i at få sine kunder til at tænke i ejerskifte, og hvad der skal ske efterfølgende.

s. 48 / **Et generationsskifte i revisionsbranchen**
1. januar 2017 overtog Jesper Præst Olsen revisionsvirksomheden Atina.

s. 50 / **Åbenhed og ærlighed er altafgørende**
Specialist Tommy Jørss giver dig gode råd, hvis du overvejer et ejerskifte.

s. 52 / **Gode rammevilkår for revisorerne**
Jens Otto Damgaard træder af efter tre år som formand for FSR – danske revisorer.

s. 54 / **Mærkedage**
Fødselsdage, jubilæer og nyheder.

s. 56 / **Det runde portræt**
Per Krogh fylder 60 år den 7. juni 2017.

s. 58 / **Boganmeldelse**
Fagkonsulent i FSR – danske revisorer, Henrik Carmel anmelder bøger Generationsskifte og omstrukturering.



VED JENS OTTO DAMGAARD, FORMAND, FSR – danske revisorer
& CHARLOTTE JEPSEN, ADM. DIREKTØR, FSR – danske revisorer



Revisors vigtige rolle i et generationsskifte

23.000 danske virksomheder står foran at skulle generationsskiftes de kommende 10 år. Planlægningen af et generationsskifte er vigtig for at sikre værdierne i virksomheden. For mange virksomhedsejere er det en vanskelig beslutning at skulle skille sig af med livsværket. De fleste kender eksempler på, at beslutningen om at sælge er blevet trukket så meget i langdrag, at virksomheden har mistet sin værdi, den dag ejeren beslutter sig for at stoppe og sælge.

Derfor skal et generationsskifte planlægges grundigt og forberedes i god tid. I den forbindelse kan revisor spille en vigtig rolle som rådgiver.

Det handler først og fremmest om at bistå med at sikre, at der er robuste processer, gode systemer, ordentlig datadisciplin og en fornuf-
tig rapportering i virksomheden. Klassiske revisoropgaver som at sikre, at der er styr på anlægskartoteket, orden i kontrakterne og styr på skat og moms. Kort sagt sikre, at der er orden i penallhuset. Det er afgørende for et succesfuldt ejerskifte.

Men det handler også om at være en god samtalepartner for ejeren. For de fleste ejere er det en stor beslutning med svære personlige overvejelser at skulle give sit livsværk videre. Derfor er det et vigtigt aspekt af rådgivningen at kunne tage de mere "bløde" drøftelser, som

ofte fylder langt mere for ejeren end regnskabstal og KPI'er.

Med de 23.000 generationsskifter i de kommende 10 år har vi valgt at sætte fokus på ejerskifte med en række medlemsrettede aktiviteter i resten af 2017. Først og fremmest med dette nummer af Signatur og en ejerskiftekonference den 28. august, som afholdes i samarbejde med Axcels Future og Dansk Erhverv på Børsen i København. Derudover vil der på foreningens SMV-portal være et særligt tema om ejer- og generationsskifter, hvor der løbende vil blive opdateret med artikler fra blandt andet Center for Ejerledede Virksomheder, som er et forskningsinstitut på CBS.

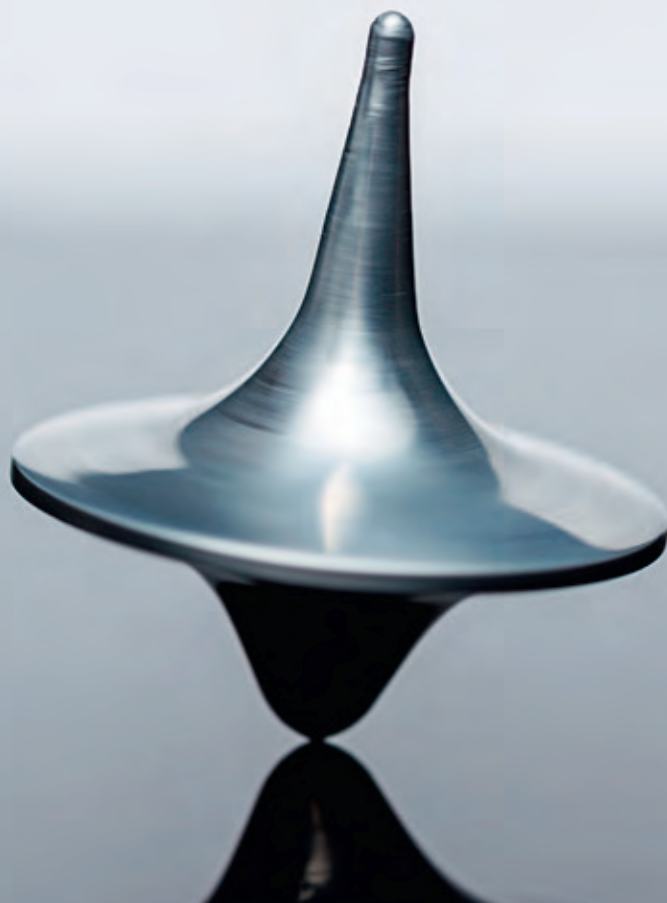
Formålet er at inspirere og understøtte foreningens medlemmer i deres rådgivningsarbejde. Revisor er oftest virksomhedens nærmeste rådgiver, og der er en forventning hos kunderne om, at revisor er klædt på til at tage både de hårde drøftelser om tal og de bløde samtaler om at skulle skille sig af med livsværket. Det handler om revisors vigtige rolle i et generationsskifte. •

God læselyst

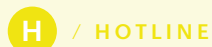
Jens Otto Damgaard
Formand

Charlotte Jepsen
Adm. direktør

Optimér **balancen** med Afkøb



Afkøb af fordringer er for større virksomheder en oplagt vej til optimering af balance og nøgletal. Læs mere på alfinans.dk eller kontakt os på 43 24 49 90.



VED JAN BRØDSGAARD & ROBERT FOSBO *FSR – danske revisorer*

Udtalelse om ledelsesberetningen ved udvidet gennemgang

Jeg har i praksis set forskellige formuleringer af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i erklæringer om udvidet gennemgang. Nogle holder fast i den hidtidige ordlyd, mens andre har tilpasset udtalelsens ordlyd, så den svarer til ordlyden i den nye revisionspåtegning. Hvad er korrekt?

Det korrekte er at anvende den formulering, som fremgår af FSR – danske revisorer's nyhedsmail af 22. december 2016. Du finder den på FSR.dk under "Revision og erklæringsopgaver". Ordlyden, som er anbefalet af REVU, svarer til ordlyden i revisionspåtegningens udtalelse om ledelsesberetningen. Blot er "revision" erstattet med "den udvidede gennemgang". Det giver god mening, at udtalelserne er enslydende, da erklæringsbekendtgørelsen stiller nøjagtigt samme krav til udtalelsens indhold ved henholdsvis revision og udvidet gennemgang.

FSR – danske revisorer's nyheds-mail af 22. december 2016 præciserer i øvrigt også nogle andre ændringer, herunder begrebsændringer til blandt andet modifikation og fremhævelser. •

Registrering af reelle ejere i ejerregistret

Er andelsboligforeninger og andre foreninger omfattet af de nye regler om registrering af reelle ejere, således at bestyrelsen skal registrere ejerne på Virk.dk?

Andelsboligforeninger er ikke omfattet af de nye regler om registrering af reelle ejere, og det er almindelige små foreninger heller ikke. Andre foreninger kan være omfattet af de nye regler. For eksempel omfattes visse foreninger af de nye regler om registrering af reelle ejere, hvis de pågældende foreninger er omfattet af lov om fonde og visse foreninger. Sådanne foreninger er typisk arbejdsgiverforeninger, fagforeninger og andre faglige sammenslutninger, der har til hovedformål at varetage de økonomiske interesser for den erhvervsgruppe, som medlemmerne hører til. I disse foreninger skal fysiske personer, der direkte eller indirekte kontrollerer foreningen, eller på anden måde har ejerskabslignende beføjelser, registreres som reelle ejere. Det gælder blandt andre foreningens stiftere, foreningens bestyrelse og særligt begunstigede personer, der nyder godt af foreningens uddelinger. De nye regler om registrering af reelle ejere forventes at træde i kraft den 23. maj 2017. •



Revisionspligtens indtræden

Jeg er revisor for et holdingselskab og to tilknyttede datterselskaber, hvor jeg afgiver assistent-erklæring med opstilling af årsregnskaberne, da alle selskaberne har fravalgt revision. Selskaberne har hver for sig og tilsammen ligget under grænsen for revisionspligt i de seneste år. For 2016 er grænserne overskredet for selskaberne tilsammen. Indtræder revisionspligten for holdingselskabet for 2016, og er det muligt at vælge udvidet gennemgang frem for revision på en ekstraordinær generalforsamling?

Revisionspligten indtræder ikke i 2016. Det følger af ÅRL § 135, at overskridelsen skal ske på to af hinanden følgende regnskabsår. Dette betyder, at revisionspligten først indtræder for 2017, hvis grænserne for dette år vil blive overskredet. Hvis revisionspligten indtræder for 2017, er det derfor nærliggende at tage stilling til, om der skal foretages revision eller udvidet gennemgang, da dette er muligt for selskaber, der aflægger klasse B-regnskaber. Når selskabet vokser ind i revisionspligten igen, kan beslutningen om revision eller udvidet gennemgang træffes på en ekstraordinær generalforsamling. Rent formelt er der krav om, at der foretages valg af revisor, og at dette ligeledes registreres. •



Pas på fuldmagtsforhold hos kunder

Jeg er revisor for et selskab, hvor vi foretager revision af årsregnskabet (klasse B). Vi yder ligeledes erhvervsservice i bred forstand for kunden, hvor vi løbende bogfører, laver faktureringer, klargør betalinger i netbanken, hvor betalinger gennemføres og godkendes af ledelsen. Vi har opdaget, at kunden har givet os fuldmagt til at gennemføre betalinger i banken, selvom vi ikke gør det. Er det et problem?

Ja, det er et problem. Denne form for fuldmagt til kundens bankkonti strider direkte mod uafhængighedsreglerne i RL § 24, hvad enten fuldmagten benyttes eller ej. Det er derfor vigtigt, at I sikrer jer en klar adskillelse af fuldmagten, så I ikke får mulighed for at gennemføre betalingen eller disponere over kundens midler. Derudover får det karakter af, at det er muligt at foretage forretningsmæssige dispositioner m.v. på kundens vegne, som er i strid med uafhængighedsreglerne. Der er ikke noget til hinder for, at I i øvrigt varetager administrative opgaver. Det er dog vigtigt, at alle beslutninger og godkendelser sker hos ledelsen og ikke af revisor. Der kan derfor være behov for sikkerhedsforanstaltninger og procedurer, der sikrer, at jeres administrative opgaver altid har ledelsens godkendelse. •



Inspirationsevents

for revisorer og bogholdere

d. 7. & 8. juni 2017

Få indblik i fremtidens værktøjer

Revisionsbranchen er under konstant udvikling og fremtidsprognoserne er mange. Men én ting er sikkert: Du får brug for de bedste værktøjer på markedet for at forblive konkurrencedygtig og følge med.

Derfor afholder vi nogle inspirationsevents, hvor vi giver dig muligheden for at komme og høre om vores visioner for revisionsbranchen, vores løsninger samt hvordan du kan automatisere dine bogføringsrutiner med AutoBank og meget andet.

Besøg www.e-conomic.dk/event for at læse mere om programmet og tilmelde dig eventet.

Hvor og hvornår

Eventet afholdes i denne omgang i Aalborg og Middelfart.

- **Den 7. juni 2017, kl. 16-18:**

Comwell Hvide Hus Aalborg

- **Den 8. juni 2017, kl. 16-18:**

Comwell Middelfart

Vi byder på lidt mad og drikke efter eventet, hvor der vil være gode muligheder for at netværke med kolleger i branchen.

Det er gratis at deltage, men der er et begrænset antal pladser til rådighed, så tilmeld dig allerede i dag.

MANGE VIRKSOMHEDER HAR HVERKEN EN PLAN FOR ELLER HAR MODTAGET RÅDGIVNING OM FREMTIDIGT EJERSKIFTE

En række danske virksomheder står over for et potentielt ejerskifte i den nærmeste fremtid. Alligevel har mange virksomhedsejere endnu ikke en færdig plan for ejerskiftet. Samtidig modtager adskillige ejere ikke professionel rådgivning, når ejerskifteplanen udarbejdes.

Tekst/ **Thomas Baadsgaard**, analytiker, FSR - danske revisorer

Ifølge tal fra CBS' Center for Ejerledede Virksomheder forventer op mod 23.000 ejerledere at påbegynde et ejerskifte i løbet af de næste fem år. I forbindelse med et ejerskifte skal der tages stilling til en række finansielle og skattemæssige forhold, uanset om virksomheden bliver i familien eller overtages af en udefrakommende. Derfor kan revisor være en uundværlig rådgiver og sparringspartner for ejerlederen, når ejerskiftet skal planlægges.

Center for Ejerledede Virksomheder har i maj 2016 fået udarbejdet en rapport om ejerlederne og ejerskiftet. Rapporten undersøger blandt andet ejerledernes planer om ejerskifter og deres brug af rådgivere på baggrund af besvarelser fra 13.593 ejerledere.

En lang række af ejerlederne i undersøgelsen har ikke en færdig plan for ejerskiftet. Blandt ejerlederne, der forventer at påbegynde et ejerskifte inden for to år, har kun lidt over halvdelen en færdig udar-

bejdet plan. Modsat er knap hver tiende ejerleder endnu ikke gået i gang med en plan. Tre ud af 10 ejerledere, der forventer at påbegynde et ejerskifte om to-fem år eller om seks-ti år, har en plan klar. Mens henholdsvis 27,5 procent og 40,3 procent slet ikke er begyndt på en plan for ejerskiftet. Et ejerskifte kan potentielt være en proces, der strækker sig over adskillige år. Det er derfor vigtigt at starte med at lægge en plan for et muligt ejerskifte i god tid.

Cirka halvdelen af ejerlederne i undersøgelsen har fået rådgivning om ejerskifte. Blandt ejerlederne under 55 år har lidt under halvdelen modtaget rådgivning, mens det for ejerlederne over 65 år er lidt over halvdelen. At de ældre ejerledere oftere har fået rådgivning skyldes formentlig, at de alt andet lige skal gennemføre et ejerskifte inden for en kortere tidshorisont. Blandt ejerlederne i undersøgelsen er revisor den mest benyttede og foretrukne rådgiver om ejerskifter.

Samlet set giver det en indikation af, at en række virksomhedsejere kan have brug for hjælp til at komme i gang med eller få afsluttet en plan om et ejerskifte. Og hvis ejeren har behov for rådgivning om ejerskifter, kan revisor være en oplagt kandidat at opsøge. •

Tidshorisont og planlægning

Hvornår forventer du, at der skal påbegyndes et ejer- eller generationsskifte?	Har du lagt en plan for overdragelse, eller er du ved at lægge en plan?			
	Ja, har en plan	Ja, er ved at lægge en plan	Nej	Ved ikke
Inden for 2 år	54,2 %	36,5 %	9,2 %	0,2 %
2-5 år	29,1 %	43,2 %	27,5 %	0,2 %
6-10 år	29,2 %	30,4 %	40,3 %	0,1 %
Mere end 10 år	33,6 %	16,7 %	49,4 %	0,3 %
Ved ikke	41,0 %	14,8 %	41,0 %	3,3 %

Kilde: Center for Ejerledede Virksomheder, Ejerledelse i Danmark - Ejerlederne og ejerskiftet, maj 2016

Rådgivning fordelt på ejerlederens alder

Ejerlederens alder	Har du fået rådgivning?		
	Ja	Nej	Ved ikke
Under 55 år	43,0 %	55,9 %	1,0 %
55-65 år	50,0 %	48,7 %	1,3 %
Over 65 år	56,3 %	42,3 %	1,4 %

Kilde: Center for Ejerledede Virksomheder, Ejerledelse i Danmark - Ejerlederne og ejerskiftet, maj 2016

Om Center for Ejerledede Virksomheder: CBS' Center for Ejerledede Virksomheder bygger på et tæt samarbejde mellem Insead og Copenhagen Business School. Centerets formål omfatter blandt andet forskning inden for ejerskabs- og ledelsesstrukturer, ejerafklaring, økonomiske effekter af virksomhedsoverdragelser og casestudier af ejerskiftemodeller.

Om undersøgelsen: I efteråret 2015 har Center for Ejerledede Virksomheder med hjælp fra Danmarks Statistik udsendt et spørgeskema til 55.982 ejerledere. 13.593 valgte at svare, mens 43.398 valgte ikke at deltage. Det giver en samlet svarfrekvens på 24,3 procent. Den fulde undersøgelse og rapport kan findes på Center for Ejerledede Virksomheders hjemmeside.

Regnskab og økonomistyring

HD 2. del, diplom i erhvervsøkonomi Forskningsbaseret efteruddannelse – når du har tid

Investér i din humane kapital

Vælger du at give dig i kast med HD-studiet i Regnskab og økonomistyring, så foretager du en sikker investering i din fremtid.

Specialiseringen i Regnskab og økonomistyring er et toårigt deltidstudium. På baggrund af den nyeste forskning opnår du faglige forudsætninger for at kunne bestride ledende stillinger inden for private og offentlige virksomheders økonomifunktioner.

HD 2. del i Regnskab og økonomistyring sigter mod stillingen som regnskabs- eller økonomichef i danske virksomheder. Studiet er også interessant for dig, der i en specialistrolle har direkte eller indirekte medansvar for beskrivelsen af de økonomiske konsekvenser af organisationens handlinger. HD(R) er også relevant for dig, som ønsker at arbejde som fx aktieanalytiker, bankrådgiver eller controller.

Uddannelse i international klasse

Underviserne er højprofilerede forskere, der har fingrene helt nede i den nyeste forskning. De indgår i et større internationalt netværk, der sikrer, at de hele tiden er opdateret. Undervisningen tager således udgangspunkt i forskningsresultater med direkte relevans for praksis.

Diplomuddannelsen i Regnskab og økonomistyring giver umiddelbart adgang til uddannelsen som registreret revisor på handels-højskoler. Desuden giver den, dog med opfyldelse af få supplerende betingelser, adgang til kandidatuddannelsen, cand.merc. aud., som er den teoretiske forudsætning for at blive statsautoriseret revisor.

Sted

Syddansk Universitet udbyder undervisning i følgende byer

- Slagelse, Roskilde og Næstved
- Odense
- Esbjerg og Kolding
- Fjernundervisning

■ Ansøgningfrist: 1. august

■ Studiestart: 1. september

Adgangskrav

Adgang til HD 2. del kræver en af følgende uddannelser:

- HD 1. del
- Erhvervsøkonomisk bacheloruddannelse
- HA
- Relevant akademiuddannelse (KVU) eller videregående voksenuddannelse (VVU) på HD 1. delns niveau
- Minimum to års relevant erhvervserfaring

Uanset adgangsgivende uddannelse, så skal du have minimum to års relevant erhvervserfaring.

Kontakt

Du kan få besvaret spørgsmål om HD 2. del i Regnskab og økonomistyring ved at ringe på tlf. 65 50 91 17 eller skrive til hdr@sam.sdu.dk

 www.sdu.dk/HD/regnskab

Har du fokus på ejerskifte?

Alle virksomheder med en ejer over 65 år og halvdelen af virksomheder med en ejer mellem 55 og 65 år skal gennemføre et ejerskifte inden for de næste 10 år. Det svarer til, at 23.000 virksomheder, hvoraf 17.000 er ejerledede, enten skal finde en ny ejer eller lukke inden 2027. Det viser tal fra Center for Ejerledede Virksomheder.

I dette nummer af SIGNATUR lyder startskuddet til en periode, hvor FSR – danske revisorer sætter fokus på ejerskifte og generationsskifte. Du vil i magasinet kunne læse en bred vifte af artikler med hvert deres perspektiv på ejerskifte.

I de næste måneder varmer vi op til ejerskiftekonferencen: "Det gode ejerskifte". Ny forskning viser, at god planlægning er afgørende for det gode ejerskifte, og på konferencen kan du blandt andet høre, hvorfor planlægningen af et ejerskifte skal startes tidligt. Derved står virksomheden stærkest, når ejerskiftet bliver en realitet.

Konferencen finder sted den 28. august 2017 i Børsen, København og bliver afholdt af FSR – danske revisorer i samarbejde med Dansk Erhverv og kapitalfonden Axcels. I forbindelse med konferencen vil rapporten: "Planlægning af ejerskifte i mellemstore danske virksomheder: Erfaringer og udfordringer" blive udgivet.

SIDE 12-51



Nyt om skatteret



Ny
udgave

SKATTE- FORVALTNINGSLOVEN

MED KOMMENTARER

af Hans Henrik Bonde Eriksen,
Poul Bostrup
& Susanne Dahl

2. udgave 2017

1222 sider, hardcover

Pris inkl. moms kr. 1.950,-

Djøl-medlemspris

inkl. moms kr. 1.560,-



Ny
udgave

**GENERATIONSSKIFTE OG
OMSTRUKTURERING**
DET SKATTERETLIGE GRUNDLAG
af Birgitte Sølvkær Olesen

5. udgave 2017

388 sider, softcover

Pris inkl. moms kr. 1.000,-

Djøl-medlemspris inkl. moms kr. 800,-



Nyhed

VIRKSOMHEDSSKATTELOVEN

MED KOMMENTARER

af Jannie Gade

1. udgave 2017

341 sider, hardcover

Pris inkl. moms kr. 995,-

Djøl-medlemspris inkl. moms kr. 796,-



Djøl Forlag



T / TEMA

FLERE KPI'ER I REGNSKABERNE, TAK

Et ejerskifte inden for tech-branchen handler om KPI'er (Key Performance Indicator), som ikke er i den traditionelle rapportering. Hvis revision og rapportering skal spille en rolle i den verden, skal der ske noget nyt. Revisorer skal sætte sig ind i KPI'er, og KPI'erne skal med ind i rapporteringen, forklarer Jesper Buch, angel investor og stifter af Just Eat.

Tekst/ **Anders Birch Breuning**,
Context Media
Foto/ **Daniel Hjorth**

I 2011 solgte Jesper Buch sine aktier i Just Eat. Der var gået 11 år, siden han sammen med et par andre startede virksomheden i et kælderlokale i Kolding, og Just Eat var vokset fra at være en ide til at blive til en virksomhed i hastig vækst, der var til stede i adskillige europæiske lande. Der var gået 11 år, hvor Just Eat var centrum i Jesper Buchs liv.

"Det betød, at jeg prioriterede Just Eat over mine venner, min familie og mig selv. De kunne godt holde til ikke at se mig i nogle år, men det kunne selskabet ikke. Det er min holdning, og jeg tror, det er sådan, man bygger en milliardforretning," siger Jesper Buch.

Og det havde han gjort – på det tidspunkt var værdien af Just Eat over en milliard kroner og stigende. Men nu var det alligevel tid til at komme videre.

"Jeg sagde fra start, at jeg maksimalt skulle være med i 10 år. Samtidig var Just Eat blevet lidt 'corporate' og stift i det. Og så var værdiansættelsen fra de interesserede sådan, at hvis jeg solgte, behøvede jeg ikke bekymre mig om min egen økonomi igen," siger Jesper Buch.

Den store hurdle

Når man skal have venturekapitalister på banen, kræver det normalt, at man enten selv laver en pitch, skaber dialog og finder de interesserede parter. Eller at man sætter en tredjepart til det. Sådan var det ikke for Just Eat.

"De mest sexede, high-tier venturekapitalister bankede på af sig selv. Det var lidt atypisk, og jeg har ikke prøvet det hverken før eller siden. Og i forbindelse med Just Eat's Serie B-funding solgte jeg mine aktier. Prisen var, som den skulle være," siger Jesper Buch.

Det var og er den store hurdle – værdiansættelsen. Jesper Buch har været igennem den både i Just Eat og også mange gange siden i sin rolle som angel investor inden for områderne tech og onlinehandel.

"Det er det store spørgsmål, og der er intet facit i tech-branchen. Det er nemmere med en produktionsvirksomhed med en EBITDA. Så kan man for eksempel gange EBITDA eller måske omsætningen med en faktor, og så har man et bud på værdien. Det kan man ikke med start-ups inden for tech," siger Jesper Buch.

Markedsandele og potentiale

Det er der en meget simpel forklaring på. De fleste start-ups har en EBITDA på nul. Og hverken den eller omsætningen er gode indikationer på virksomhedens værdi.

"Inden for denne branche handler det om markedsandel. Hvis man har styr på sine tal, kan man se, hvad det koster at få en ny kunde ind i forretningen, og man kan se, hvad man tjener på en kunde i løbet af et år. Hvis de to tal ellers er fornuftige i forhold til hinanden, så er det bare et spørgsmål om cashflow, før man kan grabbe markedsandele og blive den dominerende spiller på sit område i for eksempel Skandinavien, Europa eller endda verdenen."



Hvis man har styr på sine tal, kan man se, hvad det koster at få en ny kunde ind i forretningen, og man kan se, hvad man tjener på en kunde i løbet af et år. Hvis de to tal ellers er fornuftige i forhold til hinanden, så er det bare et spørgsmål om cashflow, før man kan grabbe markedsandele og blive den dominerende spiller på sit område."

Jesper Buch
angel investor og stifter af Just Eat

“ Revisorer skal sætte sig ind i de KPI'er, som vi bruger i min verden – altså inden for tech, software og onlinehandel. De skal forstå dem, og de skal anvende dem i deres rådgivning. Det gør de ikke i dag.

Jesper Buch, angel investor og stifter af Just Eat

Et eksempel er Airbnb. De har en matrice, der fungerer, og så er det bare et spørgsmål om, at de har sagt, at de vil bruge ti år på at blive verdens største, og at det koster ti milliarder dollars. Et andet og mere jordnært eksempel er en dansk internetvirksomhed. De har en god matrice, de kan få kunder ind i deres forretning, og de kan tjene penge på dem, men de bruger alle deres penge på at få flere kunder ind. Det er svært at værdiansætte dem,” siger Jesper Buch.

I stedet anvender man ofte en mere simpel tommelfingerregel.

Venturekapitalister vil som minimum have 15-20 procent af virksomheden. Et eksempel kunne være, at en virksomhed skal bruge 10 millioner kroner i sit budget for en given periode.

“Derfor prøver man typisk, om man kan spise venturekapitalisterne af med en værdiansættelse på cirka 67 millioner kroner for at få de to tal til at passe sammen. Ellers må man jo bide i det sure æble og give flere procent,” siger Jesper Buch.

KPI'er er centrale: Traditionel værdiansættelse kan ikke bruges

Selvom Jesper Buch har købt og solgt dele af virksomheder et utal af gange, har han aldrig værdiansat en virksomhed på den klassiske facon.

“Jeg har aldrig fået eksperter til at komme med en kæmpe algoritme. Det gør man ikke i tech. Den metode er af den gamle skole, hvor man ser på nogle bestemte tal fra rapporteringen – og tech og nethandel er en ny verden. Markedspotentialet er enormt, fordi du kan være global fra dag ét. Og jeg mener ikke, at det potentiale kan afspejles i ligninger eller tal, som man ser på i en traditionel værdiansættelse,” siger Jesper Buch.

Af samme årsag anvendte og anvender Jesper Buch ikke revisorer som rådgivere. For de tal, som revisor kender og arbejder med, er

stort set ikke relevante for køber og sælger af en tech-start-up.

“De KPI'er, som er vigtige for os, kan man ikke se i regnskabet. Dem kan man se i virksomhedens database. De vigtigste to er som sagt, hvad det koster at få en ny kunde ind i forretningen samt en værdi for, hvor aktive nye kunder er over tid. Kender du de to, kan du lave en lifetime value for dine kunder, og hvis den ser god ud – og hvis du stoler på, at dine tal også vil gælde på et nyt marked – så skal du bare have funding,” siger Jesper Buch og fortætter:

“Det er sådan set det nemmeste at få. Det svære er at bygge en forretning, der giver mening, og skabe det bedste hold. I dag investerer jeg heller ikke i dimser eller brands. Jeg investerer i mennesker. Holdet er det afgørende.”

Klassisk rapportering viser for lidt

Hvis revision og rapportering skal spille en rolle i den verden, skal der ske noget nyt ifølge Jesper Buch. Det er ikke nok med den traditionelle finansielle rapportering. Det giver ikke værdi.

“Revisorer skal sætte sig ind i de KPI'er, som vi bruger i min verden – altså inden for tech, software og onlinehandel. De skal forstå dem, og de skal anvende dem i deres rådgivning. Det gør de ikke i dag – jeg har aldrig oplevet, at mine revisorer har efterspurgt dem, og jeg har aldrig set dem omtalt i en kommentar til et regnskab. Et revideret regnskab i dag er en balance, en resultatopgørelse og en kommentar om dem. Det fortæller ikke noget om, hvor sund en forretning er i min verden. Derfor skal KPI'erne ind, så revisorerne kan arbejde for mere retvisende regnskaber,” siger Jesper Buch.

De vil ikke kun tilføre et regnskab værdi. De vil også gøre revisorerens evner inden for værdifastsætning markant bedre.

“Revisorer – og mange andre – forstår ikke skaleringspotentialet i en internetforretning. Det forstår man, når man lærer de her KPI'er at

kende. Og man kan trække dem ud af enhver nethandel,” siger Jesper Buch.

Så længe revisorer ikke er bekendt med dem, er revisorerne heller ikke interessante rådgivere i forbindelse med ejerskifte inden for tech-branchen.

“Som ejer kender jeg selv resultatopgørelsen og balancen, og det er da også faktorer, som man kan bruge til at vurdere, hvor godt en virksomhed fungerer. Men det er bare en anden verden i dag. En stor del af de virksomheder, som jeg er inde i, er underskudsgivende, men potentialet er enormt, fordi vi investerer i vækst. Vi kunne sagtens ændre dem og lave dem om til cash cows på 12 måneder, men det ønsker vi ikke – vi skal vokse, starte på nye markeder og blive markedsdominerende. Det koster. Ser man på regnskabet, er det blodrødt, men så ser man heller ikke de KPI'er, som er gode. Det er ikke retvisende. Derfor skal revisionsvirksomhederne være med til at udvikle metoder til at integrere dem i regnskabet,” siger Jesper Buch. •

JESPER BUCH

Jesper Buch er 41 år. Han er vokset op i Vamdrup uden for Kolding, hvor han startede Just Eat i 2000. I 2011 solgte han sine aktier og forlod Just Eat. Siden har han etableret sig som angel investor, der investerer i start-ups – specielt inden for tech- og nethandelområdet. Han har blandt andet investeret i Osuma.dk, Auto-butler, Vivino, GoMore og Reshopper foruden en lang, lang række andre virksomheder og start-ups. Derudover har han blandt andet startet GoMentor (online-terapi og -rådgivning), og han har været med til at starte miinto.dk (onlinetøjsalg).

Han medvirker også i 'Løvens Hule' på DR1, hvor han sammen med Ilse Jacobsen, Birgit Aaby, Tommy Ahlers og Christian Stadil vurderer og investerer i start-ups.



LOMAX

– det var nemt.

Tilbuddene gælder kun til og med den 24. maj

Kontorartikler | Elektronik | Møbler | Lager | Køkken & catering | Rengøring

HP office
multipapir

v/20 kun
20,95

SPAR 46%



Revisor bordregner

Kun
499,-

SPAR 100,-



RH activ 220
kontorstol

Kun
2999,-

SPAR 25%



Stort sortiment til dig der arbejder med

Bogføring, revision & skatterådgivning



lomax.dk/revision

Vi giver

200 KR

når du handler for min. kr. 500,- ekskl. moms

Brug koden: 529TRD

Gyldig ved køb fra hele sortimentet til med d. 24. maj.
Kan kun anvendes én gang pr. virksomhed.



Online
www.lomax.dk



Ring
Sjælland: 47 36 80 00
Fyn/Jylland: 63 15 25 25



E-mail
salg@lomax.dk



Lomax
Elsenbakken 37
3600 Frederikssund

Gratis levering
ved køb for min.
kr. 800,- ekskl. moms
(kr. 1000,- inkl. moms)

T / TEMA

REVISOR ER GOD FOR SÆLGER

En god revisor sørger for 'orden i penalhuset', når en virksomhed skal sælges til en kapitalfond, og er også en god samtalepartner for sælgeren. Sådan ser Christian Frigast, executive chairman og partner i kapitalfonden Axcels, på revisorens rolle.

Tekst/ **Anders Birch Breuning,**
Context Media
Pressefoto/ **Axcels**

Der er mange gode grunde til, at en virksomhed får en kapitalfond ind som ejer. Måske er det på tide med nye kræfter. Måske skal der investeres, før virksomheden kan tage det næste skridt i sin udvikling – og måske er ejeren ikke interesseret i at bære risikoen alene. Eller måske er der behov for andre og flere kompetencer i virksomhedens ledelse. Men hvad ser kapitalfonden på, når den vurderer, om en virksomhed er egnet at investere i?

“Det er altid interessant, hvis en virksomhed er på et marked, hvor der er et uforløst potentiale kombineret med forbedringsmuligheder i virksomheden. Men for os er det en vigtig forudsætning, at virksomheden har bevist historisk, at den kan tjene penge,” siger Christian Frigast, der er executive chairman i kapitalfonden Axcels.

Kapitalfonden Axcels er med 23 år på bagen en af de mest erfarne danske kapitalfonde, og den har gennem tiden specialiseret sig i at gå ind i mellemstore, familieejede virk-

somheder i forbindelse med generationsskifter. Metoderne til at realisere potentialet er forskellige.

“Det kan være gennem nye markeder og produkter – hvilket PANDORA var et godt eksempel på – gennem tilkøb eller en blanding af de to. Det kan også være en omstrukturering af virksomheden, hvor vi fokuserer forretningen på nogle dele, mens andet besluttes fra,” siger Christian Frigast.

Struktur påvirker prisen

Potentiale gør det ikke alene. Virksomhedens strukturer er også vigtige.

“Når vi kommer ind i en virksomhed, gør vi meget ud af samarbejdet med ledelsen og en eventuel medaktionær for at beslutte strategien for de næste fem-seks år, som typisk er den periode, vi er inde. Det vil sige, at vi finder ud af, hvor virksomheden skal spille, hvor den skal vinde, og hvad der skaber værdi. Det handler overordnet om parametre på toplanen – for eksempel om man prissætter sine produkter rigtigt, er til stede på de rigtige markeder og har den rette omkostnings- og kapitalstruktur. Ofte mangler der initiativer, overblik og KPI'er inden for de enkelte parametre. Når vi har fundet dem og lagt en strategi, er næste fokusområde, om der er en struktur i virksomheden – en



Revisor er med til at sørge for, at der er orden i penalhuset. Det vil sige, at der er datadisciplin og fornuftig rapportering, og at der er orden i kontrakter og aftaler samt styr på transfer pricing, anlægskartotek, skat og så videre. Revisoren skal være med til at sørge for strukturen, og at der kan følges op på initiativer – det lægger vi vægt på.

Christian Frigast
executive chairman, kapitalfonden Axcels

backbone – der gør, at der også kan leveres på strategien. Det er meget fint at have en strategi, men den nytter ikke noget, hvis der ikke er gode processer, gode systemer og god datadisciplin, så der kan følges op og styres efter strategien,” siger Christian Frigast.

På det punkt er virksomhedens revisor vigtig, for han medvirker i høj grad til, at der er styr på den struktur.



“De personlige overvejelser er enormt vigtige. Ejerne må være klar over konsekvenserne, hvis de sælger. Det er en meget stor beslutning, som de fleste kun træffer én gang i deres liv.

Christian Frigast, executive chairman, kapitalfonden Axcel

“Revisor er med til at sørge for, at der er orden i penalhuset. Det vil sige, at der er data-disciplin og fornuftig rapportering, og at der er orden i kontrakter og aftaler samt styr på transfer pricing, anlægskartotek, skat og så videre. Revisoren skal være med til at sørge for strukturen, og at der kan følges op på initiativer – det lægger vi vægt på. Er der ikke styr på penalhuset, når en virksomhed skal sælges, påvirker det naturligvis prisen,” siger Christian Frigast.

God samtalepartner

Der skal helst også være et godt ledelsesteam i virksomheden.

“Som kapitalfond er det altid vigtigt for os, at ledelsen er ambitiøs og motiveret til at være med på den kommende rejse med at videreudvikle virksomheden og har lyst til at investere sammen med os,” siger Christian Frigast.

Godt halvdelen af alle de virksomheder, som Axcel har været inde i, har været familie-

ejede virksomheder, hvor kapitalfonden har været inde i forbindelse med et generations-skifte. Typisk overtager Axcel en majoritet, og familien beholder resten. I de tilfælde skal ejeren forud for salget også gøre op med sig selv, om han eller hun er indstillet på, at der kommer en ny ejer ind og blander sig i det, der ofte er et livsværk.

“De personlige overvejelser er enormt vigtige. Ejerne må være klar over konsekvenserne, hvis de sælger. Det er en meget stor beslutning, som de fleste kun træffer én gang i deres liv. Der er næppe noget værre end at opdage efter en periode, at det var den gale beslutning. Derfor skal ejeren finde frem til, hvad der er drivkraften, og hvad der er vigtigt for vedkommende – er det pengene, eller er det fordi, at man er blevet en hæmsko for virksomhedens udvikling, og kan man slippe den og finde noget andet at lave? Der er nogen, der i den proces finder ud af, at de ikke vil sælge,” siger Christian Frigast og fortsætter:

“Der ligger en stor opgave i rådgivningen i forbindelse med den proces. Der er en dygtig revisor også en god samtalepartner, som bringer netop de ting på banen, og han eller hun er en, som familien kan spille bold med. Der har revisoren en rolle – ikke bare som revisor, men som menneskekender. Der er både hårde og bløde opgaver for revisor.”

Velforberedte virksomheder

Hvad enten der er tale om hårde eller bløde perspektiver, kan man med fordel udføre meget af arbejdet på forhånd – altså sørge for at der er styr på strukturerne, og at ejerne er afklarede, inden man begynder en proces mod et muligt salg.

“Så længe revisor har styr på strukturerne, er en god samtalepartner og sætter virksomhedens tarv højest, er han eller hun god for sælger. Og generelt er det vores erfaring, at de virksomheder, der overvejer et salg, er meget velforberedte,” siger Christian Frigast. •

CHRISTIAN FRIGAST

Christian Frigast er 65 år og executive chairman i Axcel. Han er uddannet cand. polit. og har gennemført Stanford University's Executive Management Program. Med institutionelle investorer i ryggen grundlagde han i 1994 Axcel. Tidligere var han ansat i Incentive A/S og i Nordea. Han er formand for Axcel Management og EKF (Danmarks Eksportkredit), næstformand i PANDORA, DVCA (Danish Venture Capital and Private Equity Association) og Axcel's Advisory Board samt bestyrelsesmedlem i Nordic Waterproofing, Danmark-Amerika Fondet, Bestyrelsesforeningen. Derudover er han adjungeret professor ved CBS, Institut for Regnskab og Revision.

AXCEL

Axcel er en af Nordens større kapitalfonde og ligger i toppen målt på afkast. Den blev etableret i 1994 og har siden rejst fire fonde med et sammenlagt kapitaltilsagn på cirka 10 milliarder kroner. Axcel har netop lavet "first close" på sin nye fond, Axcel V, der har et mål på cirka fire milliarder kroner. Fondene har hidtil foretaget 46 investeringer i primært mellemstore virksomheder foruden 80 tilkøb til de samme virksomheder. Investeringerne omfatter blandt andet Georg Jensen, PANDORA, Vest-Wood, HusCompagniet, Cimbria og Nordic Waterproofing. 37 af investeringerne er siden blevet helt eller delvist solgt.

I dag ejer Axcel ni virksomheder med en samlet omsætning på 6,3 milliarder kroner og cirka 4.000 medarbejdere. Kapitalfonden har specialiseret sig i at arbejde med mellemstore, familieejede virksomheder, der står overfor et generationsskifte.

“Der ligger en stor opgave i rådgivningen i forbindelse med den proces. Der er en dygtig revisor også en god samtalepartner, som bringer netop de ting på banen, og han eller hun er en, som familien kan spille bold med. Der har revisoren en rolle – ikke bare som revisor, men som menneskekender. Der er både hårde og bløde opgaver for revisor.

Christian Frigast
executive chairman, kapitalfonden Axcel

Undgå dobbeltarbejde

Lad medarbejderne selv lave registreringer
i Danløns nye app.

Nu koster det ikke ekstra at arbejde mere effektivt.
I den nye app kan medarbejderen selv indtaste:



Personlige oplysninger



Udlæg med upload af bilag



Kørsel



Timer

NY APP
TIL MEDARBEJDERNE
INKLUDERET I PRISEN

T / TEMA

CORPORATE CAPITAL – investeringer i øjenhøjde

Investeringselskabet CORPORATE CAPITAL ApS investerer primært i danske iværksættere og start-ups. Selskabet er interesseret i at finansiere virksomheder i udvikling, ejerskifte herunder generationsskifte samt at gå ind i "turn-around" situationer. Men for manden bag CORPORATE CAPITAL, Johnnie Bloch Jensen, handler det om meget mere end bare finansiering af virksomheder.

Tekst/ **Sara Sayk,**
Chefkonsulent, FSR – danske revisorer

Det hele startede allerede, da Johnnie Bloch Jensen gik i 8. klasse på Sankt Hansgades skole. Der fik han faget datalære, og det var noget, der "triggede" den unge Johnnie Bloch Jensen.

"Det var et helt nyt område i folkeskolen, og matematikken kombineret med algoritmerne virkede bare – jeg følte, at jeg så ind i fremtiden," fortæller Johnnie Bloch Jensen.

Siden 1978, altså før Microsoft og DOS, har Johnnie Bloch Jensen fulgt med i udvikling-

en inden for IT, og hvordan IT bruges i stort set alle moderne enheder.

"Det er lidt som at sætte sit barn til at lære at spille klaver som femårig – IT blev næsten et tredje sprog," fortæller Johnnie Bloch Jensen.

Derved blev grundstenen i Johnnies karriere lagt.

I 2011 udtalte Johnnie, at han "bare er en IT-mand, der har solgt nogle selskaber og tjent nogle penge", men helt så enkelt er det ikke. Han har siden sin start som selvstændig IT-konsulent i en alder af 17 år arbejdet med over 2.000 forskellige kunder inden for IT med overvejende fokus på administrativ IT og design af nye applikationer.

CORPORATE CAPITALs investeringskriterier

Alle investeringsselskaber bør, ifølge Johnnie Bloch Jensen, have et sæt investeringskriterier. På CORPORATE CAPITALs hjemmeside er disse defineret som: hjælp med finansiering af start-ups, ejerskifter i bred forstand samt investering i turn-arounds. Det, der reelt fylder i CORPORATE CAPITALs portefølje, er dog start-ups. Det er unge iværksættere, der kommer og banker på Johnnie Bloch Jensens dør – eller rettere sender en e-mail – og vil have ham til at investere i deres idé.

Johnnie Bloch Jensen modtager cirka én henvendelse per arbejdsdag. Han ender med at investere i fire-fem virksomheder om året. Det giver i halvrunde tal en investeringsrate på cirka fem procent.



“Den relativt lave investeringsrate omkring de fem procent skyldes ikke, at jeg har hårde screeningskriterier eller skrappe krav til formen af det materiale, jeg bliver præsenteret for. Det eneste jeg kræver er, at de håbefulde iværksættere har tænkt over tingene og har forstand på den branche eller det område, de vil drive forretning indenfor. Allerede der sorteres en hel del fra,” siger Johnnie Bloch Jensen og fortsætter:

“Ofte ser jeg start-up’s med budgetter på IT-udvikling i millionklassen, men når jeg skræller ind til kernen, vil det ofte kunne laves for en tredjedel af budgettet. Jeg ser mange iværksættere, der ikke er nok inde i den IT-udvikling, der kræves for at komme i mål med deres ide. Dernæst er der en del iværksættere, der, når jeg får talt mere med dem, er i en fase af deres

virksomhed, hvor de egentlig bare har behov for noget relevant sparring og ikke er modne til investeringer, og det giver jeg gerne,” understreger Johnnie.

At der på nuværende tidspunkt alene investeres i start-ups og ikke ejerskifte eller turn-arounds skyldes, at det kun er start-ups, der henvender sig.

Johnnie Bloch Jensen er ikke god til passive investeringer udelukkende bestående af lånekapital, og han gør heller ikke meget i konvertibel lånekapital. Investeringerne er oftest en kombination af lånekapital og ejerskab, hvor det ikke nødvendigvis behøver at være en majoritet, som CORPORATE CAPITAL kommer til at sidde på.



Ofte ser jeg start-up’s med budgetter på IT-udvikling i millionklassen, men når jeg skræller ind til kernen, vil det ofte kunne laves for en tredjedel af budgettet. Jeg ser mange iværksættere, der ikke er nok inde i den IT-udvikling, der kræves for at komme i mål med deres ide.

Johnnie Bloch Jensen
IT-konsulent og investor

“Jeg elsker bøger. Jeg køber dem gerne, men får dem ikke altid læst, og jeg investerer også i børsnoterede aktier, men får ikke altid et fornuftigt økonomisk afkast. Jeg må bare konstatere, at bøger og aktiekurser ikke elsker mig.**”**

Johnnie Bloch Jensen, IT-konsulent og investor

“Med aktiemajoritet følger også en større risiko og ansvar, og det er begrænset, hvor stor en portefølje jeg kan have, hvis jeg også skal gå seriøst ind i det,” forklarer Johnnie Bloch Jensen, som ikke har en nedre grænse for investeringernes størrelse, men har sat en maksimal investeringsgrænse op.

“Det ses også, at en hypet investor ‘køber’ sig ind i et selskab for nul kroner – og ender med mere end 50 procent ejerskab,” siger Johnnie Bloch Jensen.

Johnnie Bloch Jensen mener, at man skal huske, at etik og moral skal være på plads. En del af dette er at undlade at “misbruge” den større viden om aftaleret, som mange investorer har. Der er nemlig kun én taber, og det er iværksætteren. Her arbejder CORPORATE CAPITAL for at gøre alle med-investorer til vindere.

CORPORATE CAPITALs nuværende portefølje består af 12 investeringer med mindste ejerandel på under fire procent og mindste investering på 7.000 kroner.

Det skal være sjovt

På Johnnie Bloch Jensens skrivebord står et skilt med otte investeringskriterier og fire “husk lige”. Det første en investor, ifølge Johnnie Bloch Jensen, skal huske på er, at det skal være sjovt. Der skal også være energi til det, og derfor begrænser investeringer i CORPORATE CAPITAL sig netop til de i øjeblikket 12 investeringer.

“Jeg er parallelinvestor, og det kræver overblik og en god portion energi at pleje en portefølje, når jeg gerne vil have en finger med i spillet,” fortæller Johnnie Bloch Jensen.

Ofte er det viden, herunder særligt den medfødte IT-viden, som iværksætterne kan få glæde af i samarbejdet.

“Jeg misunder dem, der kan finde ud af at være serieiværksættere. Jeg er fanget af, at jeg kan se forretningsidéer i alt, jeg kigger på. Derfor er det også begrænsningens kunst kun at være in-

volveret i 12 investeringer i CORPORATE CAPITAL, ud over mine øvrige 10 selskaber, der også skal passes”.

En investering er en succes når...

Succes for Johnnie Bloch Jensen og CORPORATE CAPITAL er ikke kun målt i penge og traditionelt afkast. Det er også glæden ved at være med til at skabe og opleve en positiv succes målt på opmærksomhed fra de rette.

Et eksempel herpå er Copenhagen Robots. Copenhagen Robots blev stiftet af CORPORATE CAPITAL den 1. januar 2016, men er fortsat i udviklingsfasen. Som navnet antyder, udvikler Copenhagen Robots blandt andet robotter, droner og kunstig intelligens. Virksomheden drives til daglig af Johnnie Bloch Jensens datter, Julie Bloch Jensen på 24 år, som har en uddannelse fra KEA – Københavns Erhvervsakademi. Hun er blevet en del af familievirksomheden og er derved i lære som virksomhedsejer.

Copenhagen Robots har endnu deres første rigtige salg til gode. De knokler benhårdt med at udvikle og investere hele tiden i nye idéer og prototyper. Alligevel ser CORPORATE CAPITAL investeringen som en succes. Copenhagen Robots har fået opmærksomhed fra ingeniørsamfundet, universiteter og tiltrækker unge mennesker fra hele verden, der arbejder som praktikanter.

Derudover kommer de økonomiske succeser, som er grundlaget for ikke kun CORPORATE CAPITAL, men for hele Johnnie Bloch Jensens konsortium af selskaber. Han solgte sit første store selskab i 2001 for omkring 35 millioner kroner, og et par år efter solgte han en anden IT-virksomhed for i omegnen af 100 millioner kroner.

Johnnie Bloch Jensen investerer ikke altid med hjernen. Engang imellem får hjertet lov til at bestemme en investering.

“Jeg elsker bøger. Jeg køber dem gerne, men

får dem ikke altid læst, og jeg investerer også i børsnoterede aktier, men får ikke altid et fornuftigt økonomisk afkast. Jeg må bare konstatere, at bøger og aktiekurser ikke elsker mig,” fortæller Johnnie Bloch Jensen.

Trods et par investeringer, der ikke har givet et fornuftigt økonomisk afkast, og som er blevet exit’et igen, pointerer Johnnie, at han aldrig har lidt et tab, og at alle har fået sit, før et projekt er blevet afsluttet.

Få en investor om bord

Johnnie Bloch Jensen ser overvejende tre ting, der gør, at han enten investerer eller ikke-investerer i en virksomhed.

For det første skal iværksætteren vide noget om den branche eller det område, han vil starte en virksomhed op indenfor. En god idé er ikke nok! Den skal bakkes op af viden. Ved iværksætteren ikke nok om branchen, eller er det bare en god idé, der er grebet i luften, mangler der en del hjemmearbejde, før idéen er investeringsmoden.

For det andet er der værdiansættelsen – altså den pris som CORPORATE CAPITAL skal betale for at blive medejer af et givent selskab. Hvad er værdien af noget, der endnu ikke har udviklet et produkt, solgt en vare eller fået en kunde? Johnnie Bloch Jensen peger på, at en fair valuation skal gælde begge veje.

For det tredje skal iværksætteren bruge de rigtige rådgivere. En rådgiver er ikke nødvendigvis specialist i alt, og det er vigtigt, at iværksætteren får den rette sparring. •

FAKTA

Johnnie Bloch Jensen, 53 år, ejer 100 procent af A/S Jensen Consulting, som blandt andet ejer 100 procent af CORPORATE CAPITAL.

Læs mere om CORPORATE CAPITAL på www.corporate-capital.com.

C5 - Udskifte, beholde eller udvide? Skal, skal ikke?

Med "Quiink In" til C5 fjerner du manuelle/tidstunge papirgange med indkomne fakturaer, godkendelse og bogføring

Den gode gamle C5 (classic) har mange år på bagen, og Microsoft lader C5 gå planken ud om nogen år. Men C5 har aldrig været bedre, og sidder du med en C5, som er tilpasset og passer præcist til din virksomheds behov, så bør du nok læse videre her!

Hvad får du:

- Automatisk registrering/indlæsning af elektroniske fakturaer
- Match til indkøb/rekvisitioner
- Workflow og godkendelse direkte i C5
- Mulighed for at registrere fra scanner og e-mail/PDF
- Automatisk bogføring i Indkøb, Kassekladde og Projekt
- Digitalt PDF opslag på ikke bare kreditorfakturaer men også øvrige finans- og kassebilag

Hmmm.
Sagde du
nul papir
i C5?

Hvad slipper du for:

- Indtastning af bilag
- At lede efter regninger, som ikke er godkendt eller betalt
- At arkivere fysisk papir i mapper
- Udskrivning/kopiering til sagsmapper etc.



Kontakt:

Christian Juhl Petersen InterConnect A/S
23 200 600 Sørupvej 29
cjp@interconnect.dk 5700 Svendborg



Priser fra 15.000,- ekskl. moms

- Inkl. installation, opsætning og gennemgang
- Understøttes af version 2008, 2010 og 2012
- Kræver VAR lag og Basisudvikling
- Fordel med Indkøbs-, Projekt- og Ordremodul

Se mere om "Quiink In" eller andre Quiinkmoduler på www.quiink.dk

T / TEMA

HISTORIEN OM ET UPLANLAGT SALG

I en alder af bare 30 år solgte Christian Sundgaard Hansen sammen med sin kompagnon Anders Ibsen deres selskab Conyak til en stor amerikansk it-virksomhed, som har specialiseret sig i online markedsføring. Salgsprocessen tog fart, førend selskabets første bilag var bogført, og produktet havde været bare fire måneder på markedet, da makkerparret fik et tilbud, som de ikke kunne sige nej til.

Tekst/ **Jan Wie**

Kommunikationschef, FSR – danske revisorer

“Markedsføringsbranchen har altid været et teknologisk slaraffenland, og min kompagnon og jeg kunne se, at vi havde mulighed for at udvikle online markedsføringsværktøjer, som kunne ramme mere præcist og hurtigere end de teknologier, der var i 2015, hvor vi etablerede vores ApS”.

Sådan lyder indledningen, når datalog Christian Sundgaard Hansen fortæller om salget af den unikke teknologi, som de havde udviklet til optimering af et online-værktøj adresseret en specifik browser.

“Vi vidste, at vi havde knækket en vigtig kode og skulle skynde os at få solgt mest muligt af

vores nye produkt, inden andre kom med en tilsvarende teknologisk løsning”.

Revisoren forstod vores forretning

På et tidspunkt skulle Christian Sundgaard Hansen have tilknyttet en revisor til virksomheden, og det var ret tilfældigt, hvem valget faldt på.

“Min mor arbejder i et provsti på Midtjylland, og hun fortalte mig, at deres revisor kom fra Beierholm, så dem tog jeg fat i”.

Det skulle vise sig at være en rigtig god beslutning.

“Min statsautoriserede revisor fra Beierholm hedder Bjarne Henrichsen, og han er super god. Der var virkelig rigtig god kemi fra allerførste dag, og det har været afgørende for mig. Jeg har følt mig tryk og har fået en virkelig god behand-

ling,” fortæller Christian Sundgaard Hansen og fortsætter:

“Allermest sætter jeg pris på, at Bjarne Henrichsen har gjort en stor indsats for at forstå vores ide og den forretning, som vi driver. Markedet, produktet og teknologien er ret abstrakte og svære at forstå for udefrakommende. Bjarne forstår min forretning, og det giver mig tryk og sikkerhed,” påpeger Christian Sundgaard Hansen.

Altid bagud med betalingerne

Allerede fra den første dag gik produktet som varmt brød i detailhandlen, men makkerparret var hele tiden udfordret på likviditeten, fordi pengene først løb ind på kontoen, når det specifikke og tilpassede produkt var leveret til eksempelvis Skousen eller Elgiganten. Derfor var det hele tiden en kamp med tiden særligt op til månedsskiftet, når alle ansatte

“Set i bakspejlet skulle vi klart have været mere bevidste om, hvad vi ville med virksomheden. Det gik bare meget stærkt fra dag ét, og vi var styret af omgivelserne og tidspresset for ikke at blive indhentet af andre, som havde knækket nødden.

Christian Sundgaard Hansen, datalog



skulle have løn. Makkerparret fandt derfor hurtigt ud af, at de havde brug for at få tilført yderligere kapital for at kunne fastholde den hastigt ekspanderende vækst og tog kontakt til investeringsselskabet Tofte & Co, som har specialiseret sig i selv at finansiere eller at finde finansiering til lovende it-projekter. Tofte & Co gav i første omgang den kapitalindsprøjtning, som var afgørende for overhovedet at kickstarte virksomheden.

Behov for yderligere kapital

På et tidspunkt var kapitalbehovet dog så stort, at Tofte og Co måtte melde fra, og makkerparret stod derfor i en situation, hvor de skulle finde nye investorer.

“Vi drøftede forskellige muligheder og besluttede os for at kontakte den danske afdeling af det amerikanske online markedsføringselskab Gravity4. I første omgang skulle jeg overbevise den danske direktør om, at vi havde et produkt og en idé, som havde et potentiale, som var værd at investere i,” fortæller Christian Sundgaard Hansen, som fik foretræde for den danske direktør i den europæiske del af Gravity4, Tom Bang.

Her fik Christian Sundgaard sig en overraskelse:

“Tom Bang ville naturligvis høre om vores teknologi og produkter, men han ville så sandelig også høre om budgetter, regnskabsposter, bog-

føring og råbalance. Jeg er datalog og har aldrig været optaget af regnskaber og budgetter”.

Derfor måtte Christian Sundgaard Hansen tilbage og sætte sig ind i, hvad et budget er, og hvordan det konkret skulle tage sig ud.

“Jeg er stædig, så jeg satte mig ned og fik styr på begreberne og tallene,” forklarer han.

Et uplanlagt salg

På et tidspunkt i processen bliver Christian Sundgaard Hansen bedt om at deltage i en telefonkonference, hvor stifteren af den store amerikanske virksomhed, inderen Gurbaksh Chahal, også deltog sammen med en halv snes andre forretningsfolk rundt om i verden. Amerikansk tale med både indisk og dansk accent fløj utydeligt gennem æteren, hvor nogle deltagere sad i taxa og faldt ud af konferencen, mens støj fra andre linjer gjorde det meget svært at holde koncentrationen og få opmærksomhed fra alle.

“Jeg sad tilbage med en følelse af, at sporet var blindt, da jeg lagde røret på og kiggede på Anders Ibsen. Det var en virkelig mærkelig samtale, som ikke havde nogen konklusion eller et løfte om et videre forløb. Vi havde sådan set afskrevet Gravity4 som ny investor,” siger Christian Sundgaard Hansen, mens han ryster på hovedet.

Men dagen efter skete noget ganske overraskende:

“Gurbaksh er en stor medieperson og celebrity i Miami, og pludselig ringede han personligt til mig den efterfølgende dag og sagde, at vi var de klogeste og mest nørdede folk, han nogensinde havde mødt. Men jeg vil ikke investere i jer. Jeg vil købe jer, sagde han”.

Ikke tid til due diligence

Christian Sundgaard Hansen havde slet ikke forestillet sig, at virksomheden skulle sælges, og derfor havde de ikke gjort nogen overvejelser overhovedet, hvad angik salg. De havde kun haft selskabet i 11 måneder, og produktet havde været fire måneder på markedet.

“Bjarne Henrichsen og holdet i Beierholm fik styr på alle bilag, og vi fik udarbejdet et korrekt regnskab, som vi kunne præsentere, da vi skulle lukke handlen. Men set i bakspejlet skulle vi klart have været mere bevidste om, hvad vi ville med virksomheden. Det gik bare meget stærkt fra dag ét, og vi var styret af omgivelserne og tidspresset for ikke at blive indhentet af andre, som havde knækket nødden”.

Der var ikke tid til due diligence, da det var teknologien, som Gravity4 ville have ejerskab af. Dog bestod kontrakten af et ti siders langt dokument, som selskabets advokat tog sig af. Kontrakten blev underskrevet, og i dag sidder Christian Sundgaard Hansen hos sine nye amerikanske ejere og fortsætter som direktør i den del af selskabet, som indgik i handlen. •

Obligatorisk EFTERUDDANNELSE 2017



Faglig viden i praksis

På foreningens kurser får du ny viden, der kan omsættes til praktiske løsninger i mødet med hverdagens opgaver og dine kunder.

- * Faglig viden der går tæt på din hverdag
- * Aktuel viden der understøtter din forretning
- * Ny lovgivning omsat til praksis
- * Kvalificerede og erfarne undervisere
- * Praktiske eksempler og gode værktøjer.

” Jeg vil gerne anbefale kurset for dets anvendelighed i vores praktiske arbejde.

” Jeg vil anbefale kurset for den høje faglighed og detaljerede vidensdeling, samt den gode dialog.

” Jeg har efter kurset brugt kursusmaterialet som opslagsværktøj til mit daglige arbejde.

www.fsr.dk/efteruddannelse

* Læs mere om rabatter på kursusplan.fsr.dk

The logo consists of the word "INSPI" in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid red rectangular background.FAGLIGT NYT INDEN FOR REVISION, SKAT,
REGNSKAB OG ØKONOMISK RÅDGIVNING

/ FAGLIGT UDKLIP

JURA THOMAS BØGEDAL KRISTIANSEN, ADVOKAT, BECH-BRUUN

ØGET FOKUS PÅ SELSKABERS EFTERLEVELSE AF REGLERNE OM MÅLTAL OG POLITIK FOR DEN KØNSMÆSSIGE SAMMENSÆTNING AF LEDELSEN

Med virkning fra regnskabsåret 2013 blev der indført regler om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder. Reglerne omfatter alle børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber (omfattet af regnskabsklasse D) og alle "store virksomheder", som overskrider visse fastsatte tærskelværdier (omfattet af regnskabsklasse C). Reglerne betyder, at de omfattede virksomheder skal opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn (under 40 procent mænd eller kvinder) i deres øverste ledelsesorgan samt udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer.

Erhvervsstyrelsen offentliggjorde den 1. marts 2017 den tredje undersøgelse om virksomhedernes efterlevelse af reglerne om kønsfordelingen i ledelsen. Undersøgelsen er baseret på 167 virksomheders årsregnskab fra 2015 og viser, at stort set den samme andel af undersøgte virksomheder efterlever reglerne om at opstille måltal og udarbejde politikker som i undersøgelsen

for forrige regnskabsår. Næsten ni ud af 10 af virksomhederne efterlevede reglerne for den øverste ledelse, og cirka 2/3 efterlevede reglerne for den øvrige ledelse. Undersøgelsen viser, at en stor del af virksomhederne har udfordringer i forhold til at udforme politikker for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i den øvrige ledelse, idet mange virksomheder fortsat ikke beskriver, hvordan de omsætter deres politikker til handlinger eller angiver, hvad der er opnået af resultater. På baggrund af undersøgelsens resultater har Erhvervsstyrelsen i en udtalelse meddelt, at Erhvervsstyrelsen agter at stramme kontrollen på området i 2017.

Det bemærkes, at virksomhedernes revisor som led i sin revision blandt andet skal udtale sig om ledelsens redegørelse for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen, og at revisor skal give en supplerende oplysning om ledelsesansvar, hvis virksomheden ikke har fulgt reglerne. •

**Anders Thinggaard Christiansen**

studerer til statsautoriseret revisor og er audit manager hos Deloitte, hvor han primært arbejder med revision af finansielle virksomheder.

**Ismaeel Rasul**

studerer cand.merc.aud. og er audit senior hos Deloitte, hvor han primært arbejder med revision af større produktions- og handelsvirksomheder, herunder børsnoterede virksomheder.

Implementering af ny revisionspåtegning – hvad har resultatet for regnskabs-sæsonen 2016 været, og skaber den mere værdi?

Tekst / **Anders Thinggaard Christiansen og Ismaeel Rasul**, Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

INDLEDNING

Formuleringen af revisionspåtegningen er ændret, som følge af at IAASB har udarbejdet nye og ajourførte internationale revisionsstandards, som omhandler formuleringen af revisionspåtegningen. Endvidere er erklæringsbekendtgørelsen opdateret som følge af den nye revisorlov og EU-forordning. Ikrafttrædelsesbestemmelserne har været lidt differentierede i henholdsvis ISA'erne, erklæringsbekendtgørelsen og revisorloven. De fleste ændringer trådte dog i kraft med virkning for afgivelse af erklæringer på regnskaber, hvis regnskabsår sluttede den 15. december 2016 eller senere. Længere nede i artiklen er konsekvenserne af ikrafttrædelsesbestemmelserne beskrevet.

Udover at ændringerne til revisionspåtegningen medfører, at revisionspåtegningen er 'vendt på hovedet', er den væsentligste ændring, at det er påkrævet ved revisionspåtegninger for virksomheder af offentlig interesse

(PIE), at der oplyses om centrale forhold ved revisionen (Key Audit Matters – efterfølgende benævnt KAM) samt beskrivelse af revisors udførte arbejde i relation til disse. Beskrivelsen af KAM er for 2016 indsnævret til alene at omfatte børsnoterede virksomheder.

BESKRIVELSE AF DE NYE REGLER

Ændringerne til den nye revisionspåtegning er et resultat af ændringer til:

- ISA 700 vedrørende udformning af en konklusion.
- ISA 701 vedrørende centrale forhold i revisionen/KAM.¹
- SA 705 vedrørende modifikationer til konklusionen.
- ISA 706 vedrørende fremhævelser af forhold og omtale af væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift.
- ISA 570 vedrørende fortsat drift.
- ISA 720 vedrørende revisors ansvar om andre oplysninger.
- Erklæringsbekendtgørelsen.

I det efterfølgende skema er der foretaget en skitsering af de nye regler – skemaet er opbygget således, at overskrifterne i henholdsvis den "gamle" og "nye" revisionspåtegning er angivet i den række-

følge, som har været og er reguleret efter erklæringsbekendtgørelsen.

KEY AUDIT MATTERS (KAM)

Formålet med KAM er at øge kommunikationsværdien af revisors erklæring ved at øge informationsniveauet og gennemsigtigheden af den udførte revision. KAM giver yderligere information til tiltænkte brugere af regnskabet og kan hjælpe dem til at forstå de forhold, som efter revisors faglige vurdering har været de mest betydelige ved revisionen af regnskabet for den aktuelle periode.

KAM vælges blandt forhold, der er kommunikeret til den øverste ledelse, herunder områder med betydelig risiko, involvering af betydelige ledelsesvurderinger eller betydelige begivenheder eller transaktioner i perioden. Udover omtale af forholdene skal revisor endvidere redegøre for, hvorledes de respektive KAM er adresseret i revisionen.

Implementeringen af bestemmelserne vedrørende KAM for ikke-børsnoterede PIE følger for regnskaber med regnskabsperioder, der starter efter den 17. juni 2016 eller senere. For kalenderårsregnskaber vil det sige, at der først skal inkluderes KAM i påtegningerne

Gammel revisionspåtegning	Ny revisionspåtegning	Kommentar
Identifikation af det regnskab, der er revideret, og den regnskabsmæssige begrebsramme, der er anvendt ved dets udarbejdelse	Konklusion	Konklusionen ligger øverst i den nye revisionspåtegning. I lighed med tidligere er der fortsat mulighed for afgivelse af: - Positiv konklusion. - Konklusion med forbehold. - Afkræftende konklusion. - Manglende konklusion Afsnittet i den gamle påtegning vedrørende identifikation af regnskabet, der er revideret, og den regnskabsmæssige begrebsramme, er fortsat et krav, men ligger nu under konklusionen.
Ledelsens ansvar for årsregnskabet	Grundlag for konklusion	I dette afsnit beskrives grundlaget for konklusionen og eventuelle forbehold mv.
Revisors ansvar	Væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift	Fremover er der krav om et særskilt afsnit benævnt "Væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift", når dette er relevant. Dette afsnit erstatter dermed den tidligere anvendelse af supplerende oplysning vedrørende going concern.
Konklusion	Fremhævelse af forhold i regnskabet	Den tidligere benævnelse 'Supplerende oplysning vedrørende forhold i regnskabet' er ændret til fremadrettet at blive benævnt som 'Fremhævelse af forhold i regnskabet'.
Supplerende oplysninger	Key Audit Matters	Det er et nyt krav for revisionspåtegningen for PIE, at der sker omtale af centrale forhold ved revisionen samt revisors udførte arbejde.
Udtalelse om ledelsesberetning	Fremhævelse af forhold vedrørende revisionen	Den tidligere benævnelse 'Supplerende oplysning vedrørende forhold i revisionen' er ændret til fremadrettet at blive benævnt 'Fremhævelse af forhold i revisionen'.
	Ledelsens ansvar for årsregnskabet	Beskrivelsen af ledelsens ansvar er blevet udvidet til også at påpege ledelsens ansvar for vurderingen af forudsætningen om fortsat drift.
	Revisors ansvar ved revisionen af årsregnskabet	Beskrivelsen af revisors ansvar er blevet mere omfattende. Det er nu særligt tydeliggjort, at det er revisors ansvar at opnå en høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed er uden væsentlige fejl, samt at en høj grad af sikkerhed ikke er en garanti for, at en revision, som er udført i overensstemmelse med de gældende standarder, vil opdage væsentlige fejl.
	Udtalelse om ledelsesberetning	Ordlyden i udtalelsen om ledelsesberetningen er ændret, da erklæringsbekendtgørelsens krav til udtalelsen er ændret, og kravene i ISA 720 er ændret. Udtalelsen indgår nu som en del af selve revisionspåtegningen. I forhold til placering af udtalelsen om ledelsesberetningen er det frivilligt, om den placeres til sidst eller i midten af påtegningen. I overensstemmelse med REVU's udtalelse kan det med fordel tilrettelægges således, at virksomheder med interesser i udlandet anvender placeringen i midten, og rene danske virksomheder placerer denne til sidst i påtegningen. Baggrunden herfor er, at udtalelsen reelt er en udtalelse om andre oplysninger i henhold til ISA 720, hvortil ISA'en lægger op til en placering i midten af påtegningen, som derfor vil være den bekendte anvendelse i udlandet.
	Andre oplysninger	Den tidligere benævnelse 'Supplerende oplysninger vedrørende andre forhold' er erstattet af "Andre oplysninger" efter erklæringsbekendtgørelsens § 7, stk. 2, og skal i påtegningen navngives som det forholdet vedrører. For eksempel ulovligt kapitalejerlån skal have overskriften "Overtrædelse af selskabslovens bestemmelser om udlån til kapitalejere".

for 2017-regnskaberne for ikke-børsnoterede PIE. De øvrige dele af den ajourførte revisionspåtegning, som omtalt ovenfor, er dog trådt i kraft for 2016-regnskaberne som for

alle øvrige påtegninger.

Ikrafttrædelsesbestemmelserne kan opsummeres som følger:

For at illustrere hvordan en KAM-rapportering kan udformes, er der nedenfor medtaget et uddrag af KAM-beskrivelsen i revisionspåtegningen for årsrapporten 2016 vedrørende Danske Bank Group.

Virksomhedstype	Ikrafttrædelse af bestemmelser om ajourført påtegning	Ikrafttrædelse af bestemmelser om Key Audit Matters
Non-PIE virksomheder	Revisionspåtegninger på regnskaber med balancedag efter 15. december 2016	NA
Børsnoterede virksomheder		Regnskaber med balancedag efter 15. december 2016
Ikke-børsnoterede PIE-virksomheder		Regnskabsperioder der starter efter 17. juni 2016

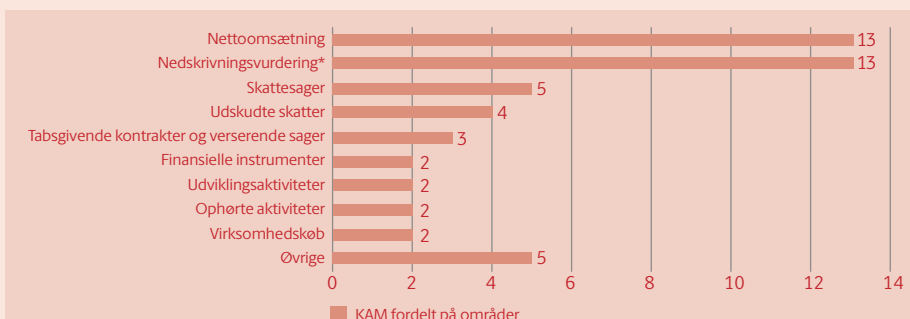
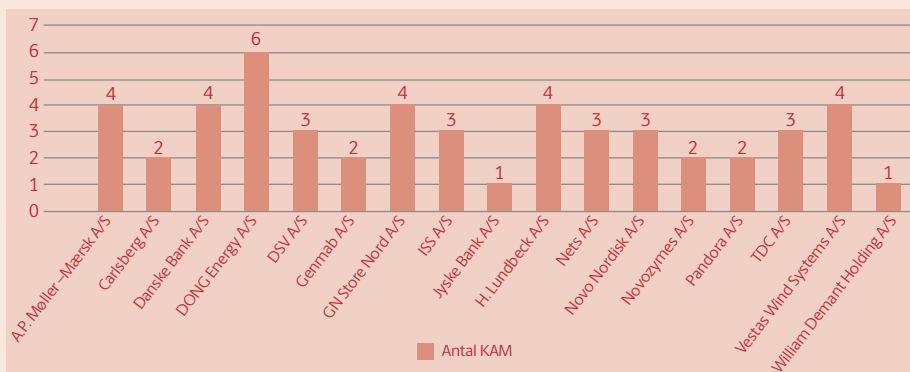
TENDENSER I REVISIONSPÅTEGNINGERNE FOR C20-VIRKSOMHEDERNE

Ved gennemgang af årsrapporterne for virksomhederne i C20-indekset² kan det konstateres, at virksomhederne med færrest antal KAM er henholdsvis William Demant Holding og Jyske Bank, hvilket vi vurderer hænger sammen med, at forretningsmodellerne for disse og kompleksiteten heraf er simplere end for eksempel Dong Energy, som ligger i den modsatte ende med seks KAM.

Key audit matters	How the matters were addressed in our audit
Loan impairment charges Loan impairment charges amount to DDK 168 million in 2016 for the Group. The determination of assumptions for the measurement of impairment is highly subjective due to the level of judgement applied by. Due to the significance of the judgements applied and the amount of the loans of the Group, auditing loan impairment charges is considered a key audit matter. Changes in assumptions and the methodology applied may have a major impact on the measurement of loan impairment charges. The principles for determining the impairment charge are described in the Summary of significant accounting policies, and Management has described the management of credit risks and the review for impairment in more detail in note 14 and the section on credit risk in the risk management notes to the consolidated financial statements. The most significant judgements are: • If impairment events have occurred • Valuation of collateral and future cash flows • Management judgements, including determining any impairment charges.	Based on our risk assessment, we have examined the impairment charges are evaluated the methodology applied as well as the assumptions made according to the description of the key audit matter. Our examination included the following elements, where we also made use of valuation experts: • Obtaining audit evidence in respect of key controls over the models and manual processes for impairment events identification and collateral valuation. • Obtaining audit evidence of management judgements with particular focus on the consistency of the methodology applied and evidence of assumptions-setting processes. • Challenging the methodologies applied by using our industry knowledge and experience, focusing on potential changes since last year. • Assessing the key changes in the assumptions against industry standards and historical data. • Performing a risk-based test of loans to ensure timely identification of impairment of loans. • Performing a risk-based test for impaired loans to ensure appropriate impairment charging.

Gennemsnitligt har virksomhederne i C20-indekset medtaget tre KAM. Fællestrækket for de KAM, som medtages, er, at det typisk vedrører områder, som indeholder en høj grad af skøn fra ledelsen samt komplekse transaktioner – og ikke mindst er beløbsmæssigt væsentlige for regnskabet som helhed. Antallet af KAM samt fordelingen af KAM på hovedsageligt områder vedrørende nettoomsætning og nedskrivningsvurdering følger i al væsentlighed de tendenser, der ses i revisionspåtegningerne i UK, som har implementeret tilsvarende regler tilbage i 2012. Dette viser en undersøgelse fra januar 2016 foretaget af FRC (Financial Reporting Council)³, som er det ansvarlige organ for sikring af kvalitet af revisors rapportering i UK.

Nedenstående grafer illustrerer antallet af KAM, som de enkelte virksomheder i C20-indekset har medtaget i deres årsrapport for 2016, og en fordeling af for hvilke områder der rapporteres.



* Nedskrivningsvurdering omfatter områderne udlån, varelager og immaterielle og materielle anlægsaktiver

GIVER DEN NYE REVISIONSPÅTEGNING MERE VÆRDI?

Der kan på nuværende tidspunkt ikke konkluderes på, om den strukturelle ændring i revisionspåtegningen skaber mere værdi for regnskabsbruger.

En udfordring ved den nye revisionspåtegning er, at den er blevet mere omfattende – særligt for de virksomheder som skal medtage KAM – hvilket kan resultere i, at de vigtigste informationer til regnskabsbruger bliver udvandet ved en markant øget informationsmængde.

Der kan modsat argumenteres for, at strukturen i den nye revisionspåtegning medfører en nemmere tilgang for regnskabsbruger til det væsentlige i påtegningen. Endvidere kan regnskabsbruger nu få større indsigt i revisionens formål samt de områder, som revisor anser for at være de mest betydelige for revisionen.

Jan Bo Hansen, som er Reputation & Risk leder i Deloitte Danmark og Norden, medlem af Revisorrådet og tidligere medlem af IAASB, er med til at kvalitetssikre de nye revisionspåtegninger afgivet af Deloitte. Han finder, at det forhold, som utvivlsomt skaber mere værdi for regnskabsbruger, er implementeringen af KAM. Dette forudsætter dog, at beskrivelsen ikke bliver generisk, men derimod virksomhedsspecifik.

Jan Bo Hansen mener endvidere, at der generelt er taget rigtig godt imod implementeringen af KAM hos virksomhedernes bestyrelser. Han understreger dette ved at nævne et bestyrelsesmøde, han har deltaget i, hvor den nye revisionspåtegning er bifaldet og rost for at give mere værdifuld information til regnskabsbruger.

Omvendt fortæller han, at der generelt ses en tendens i revisionspåtegningerne i UK til, at disse bliver mere omfattende, grundet der medtages flere KAM, og at beskrivelserne heraf bliver længere. Dette mener han kan udvande formålet med KAM, eftersom de væsentlige budskaber kan drukne i den øgede informationsmængde.

Alt i alt vurderer vi, at den nye revisionspåtegning indeholder elementer, som kan bidrage med en øget informationsværdi for regnskabsbruger. Det bliver dog spændende at følge, hvorvidt udviklingen i påtegningen går i samme retning som i UK, eller om det nuværende indhold vurderes at være af passende omfang. •

NOTE

¹ ISA 701 gælder for alle 'listed companies' (børsnoterede virksomheder), om end der i EU-forordningen er bestemmelser, der kræver, at KAM også omfatter øvrige PIE.

² Chr. Hansen Holding A/S og Coloplast A/S er ikke medtaget i analysen, idet regnskabsperioderne for disse virksomheder ikke følger kalenderåret – dermed er årsrapporterne for 2016/2017 endnu ikke aflagt og offentliggjort.

³ <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Audit-and-Assurance-Team/Report-on-the-Second-Year-Experience-of-Extended-A.pdf>



Hans Peter Lindegård Buhrkal er partner i EY og uddannet statsautoriseret revisor med mere end 10 års erfaring i rådgivning af selskaber indenfor IFRS.



Nicole Thorhauge er manager i EY, uddannet cand. scient.pol. fra KU og har desuden en HD i finansiering fra CBS. Hun arbejder med rådgivning inden for regnskabsmæssig håndtering af finansielle instrumenter.

INTRODUKTION TIL IFRS 9 FOR IKKE-FINANSIELLE VIRKSOMHEDER

Tekst / partner **Hans Peter Lindegård Buhrkal**, manager **Nicole Thorhauge**, og consultant **Ellen Larsson** fra EYs Financial Accounting Advisory Services

EU godkendte i december 2016 IFRS 9 Financial Instruments Recognition and Measurement. Standarden, der erstatter IAS 39, træder i kraft den 1. januar 2018 med mulighed for førtidsimplementering. EU-godkendelsen i 2016 betyder, at danske virksomheder har mulighed for at førtidsimplementere standarden allerede fra 1. kvartal 2017.

Baggrunden for at erstatte den nuværende standard om indregning og måling af finansielle instrumenter (IAS 39) er, at den nuværende standard kritiseres for at være for regelbundet, at medføre for sen indregning af nedskrivninger på finansielle aktiver samt at være afkoblet fra virksomheders faktiske risikostyring, men implementeringen af IFRS 9 imødekommer mange af disse kritikpunkter.

IFRS 9 adresserer følgende tre områder:

- Indregning og måling af finansielle instrumenter
- Nedskrivninger af finansielle instrumenter
- Regnskabsmæssig sikring.

Denne artikel giver en introduktion til ændringer på indregning og måling samt nedskrivninger. Vi foretager dermed ikke en udtømmende beskrivelse af de nye bestemmelser i denne artikel, ligesom overgangsbestemmelserne ikke beskrives nærmere, da disse er relativt komplekse og omfattende med mange valgmuligheder afhængigt af området i IFRS 9 og typen af finansielle instrumenter.

ANVENDELSESOMRÅDE

Anvendelsesområdet er hovedsageligt uændret i forhold til de gældende bestemmelser. En væsentlig ændring er dog dagsværdioptionen for fysiske kontrakter.

Dagsværdioptionen for fysiske kontrakter er blandt andet rettet mod virksomheder, der handler med råvarer og bruger en dagsværdibaseret risikostyring. Muligheden for at måle disse kontrakter til dagsværdi er tænkt som en administrativ lettelse sammenholdt med anvendelsen af dagsværdisikring. Ved anvendelse af muligheden kan virksomheder indregne deres købs- eller salgskontrakter til dagsværdi gennem resultatopgørelsen frem for at indregne dem, når købet og salget sker. Derved opnås en symmetri mellem behandling af de finansielle kontrakter (sikringsinstrumenterne) og de fysiske kontrakter. Virksomheden opnår herved samme re-

sultat som ved dagsværdisikring, men uden at dokumentationskravene, der er knyttet til brugen af regnskabsmæssig sikring, skal opfyldes.

I modsætning til dagsværdisikring skal de fysiske kontrakter måles til dagsværdi indtil levering, såfremt dagsværdioptionen anvendes. Det skal bemærkes, at et valg om anvendelse af dagsværdioptionen ikke er et valg af regnskabspraksis, hvorfor valget kan anvendes instrument for instrument.

Valget om at indregne fysiske kontrakter til dagsværdi gennem resultatopgørelsen er betinget af, at 1) den fysiske kontrakt kan nettoafregnes, og 2) måling af den fysiske kontrakt til dagsværdi kan reducere eller eliminere en regnskabsmæssig asymmetri.

INDREGNINGSTIDSPUNKT

Virksomheder skal indregne finansielle instrumenter på kontrakttidspunktet. For børsnoterede instrumenter har virksomhederne i lighed med i dag mulighed for at vælge mellem kontrakttidspunktet eller afviklingstidspunktet, når afviklingsperioden svarer til den normale periode for noterede instrumenter (typisk op til 3 dage).

Ved første indregning skal finansielle instrumenter måles til dagsværdi.



Ellen Larsson er consultant i EY og uddannet MSc. Economic Policy fra University College London og arbejder med rådgivning inden for IFRS med fokus på finansielle instrumenter.

Bestemmelserne for indregning af finansielle instrumenter svarer dermed til de gældende bestemmelser og forventes ikke at give anledning til væsentlige ændringer i anvendt regnskabspraksis.

KLASSIFIKATION OG EFTERFØLGENDE MÅLING

Klassifikationen og den efterfølgende måling af finansielle forpligtelser er hovedsagelig uændret i forhold til den gældende standard, hvorfor virksomheder fortsat skal foretage en vurdering af, om indbyggede derivater skal udskilles fra værtskontrakten, og dermed regnskabsmæssigt behandles særskilt, samt har valget mellem amortiseret kostpris og hvor relevant dagsværdioptionen ved indgåelse af finansielle gældsforpligtelser.

Udgangspunktet for den efterfølgende måling af finansielle aktiver fremstår som værende dagsværdi, hvorfor virksomheder kun ved opfyldelse af visse betingelser kan måle finansielle aktiver til amortiseret kostpris. Klassifikationen og dermed den efterfølgende måling af finansielle aktiver foretages baseret på virksomhedens forretningsmodel

for det pågældende finansielle aktiv samt karakteristikaene af det finansielle aktivs pengestrømme.

FINANSIELLE AKTIVER – VURDERING AF PENGESTRØMME

IASB har forsøgt at forenkle reglerne for finansielle aktiver ved at fjerne bestemmelserne om, at indbyggede afledte finansielle instrumenter skal udskilles af værtskontrakten og regnskabsmæssigt behandles særskilt. I stedet for indfører IFRS 9 et krav om, at det alene er instrumenter med normale lånebetingelser, som, afhængigt af forretningsmodellen, kan måles til amortiseret kostpris.

Normale lånebetingelser skal forstås som instrumenter, der alene giver investoren en tilbagebetaling af hovedstol samt kompensation i form af en rente bestående af tidsværdi samt kreditrisiko. Såfremt det finansielle aktiv ikke opfylder disse krav til pengestrømme, skal det finansielle aktiv måles til dagsværdi.

Konsekvensen af de nye bestemmelser er, at alle aktieinvesteringer samt afledte finan-

sielle instrumenter skal måles til dagsværdi. Den gældende mulighed for at måle aktieinvesteringer til kostpris, hvis det ikke er muligt at måle dagsværdien pålideligt, bortfalder dermed.

For så vidt angår aktieinvesteringer har virksomheder fremover mulighed for at måle aktier til dagsværdi over anden totalindkomst eller dagsværdi over resultatopgørelsen. Vælger virksomheder at indregne ændringer i dagsværdien på aktier over anden totalindkomst, vil hverken realiserede eller urealiserede gevinster eller tab blive indregnet i resultatopgørelsen. Anvender virksomheder denne kategori, vil den eneste påvirkning af resultatopgørelsen være indregning af en eventuel udbytteindtægt. Dette er en væsentlig ændring til den gældende standard, hvor realiserede gevinster og tab altid påvirker resultatopgørelsen uanset klassifikation.

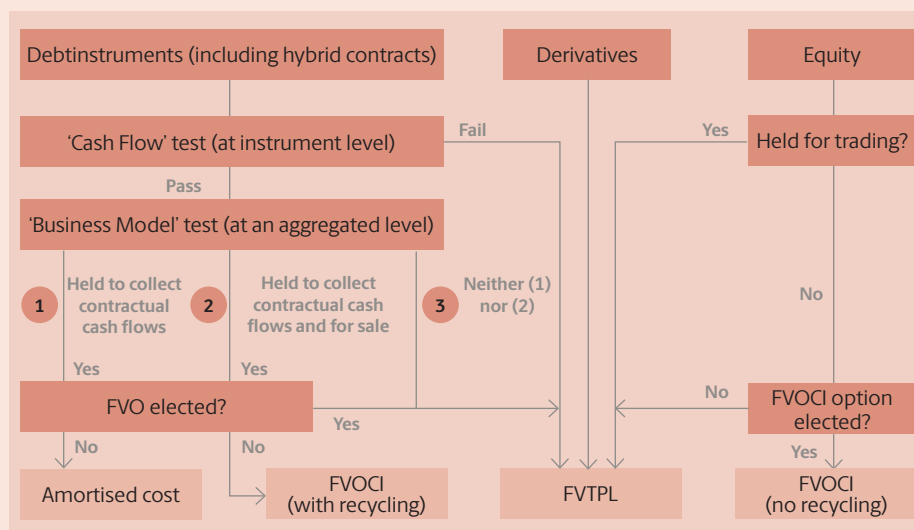
INVESTERING I FINANSIELLE AKTIVER – VURDERING AF FORRETNINGSMODEL

Forretningsmodellen er relateret til virksomhedens intention med den enkelte investering. Standarden sonder mellem tre former for formål med investering i finansielle aktiver:

- At spekulere i ændringer i dagsværdien (handelsaktivitet)
- At indsamle kontraktuelle pengestrømme (renter og afdrag)
- En kombination af at holde til udløb samt sælge investeringer.

Finansielle aktiver omfattet af en handelsaktivitet

Finansielle aktiver (såvel aktier som gældsinstrumenter) omfattet af en handelsportefølje skal måles til dagsværdi gennem resultatopgørelsen. En handelsportefølje er en portefølje, hvor investeringer foretages med gevinster for øje som følge af ændringer i dagsværdien på kort sigt. Den regnskabsmæssige behandling



af denne form for investeringer er dermed uændret i forhold til i dag.

Det er vores erfaring, at ikke-finansielle virksomheder typisk ikke har en aktiv handelsportefølje. Det er derfor vores forventning, at de færreste investeringer i ikke-finansielle virksomheder vil være omfattet af denne kategori.

Indsamling af de kontraktuelle pengestrømme (renter og afdrag)

Finansielle aktiver, som holdes med henblik på at indsamle pengestrømme bestående kun af hovedstol og renter, skal måles til amortiseret kostpris.

I praksis er det vores erfaring, at denne kategori vil være den hyppigst anvendte af ikke-finansielle virksomheder. Dette skyldes, at den vil omfatte bankindeståender, tilgodehavender fra salg, mellemværende med nærtstående parter og lignende former for finansielle aktiver.

Egenkapitalinvesteringer og derivater skal derimod altid måles til dagsværdi, da de ikke opfylder kravet om, at pengestrømmene alene skal bestå af hovedstol og renter.

Kombination af at holde til udløb samt sælge investeringer

Mange ikke-finansielle virksomheder har en portefølje af gældsinstrumenter (såsom obligationer), som anvendes til likviditetsstyring. Formålet med denne portefølje er dels at holde instrumenter med henblik på at indsamle de kontraktuelle pengestrømme, og dels med henblik på at sælge instrumenter som led i likviditetsstyringen. Gældsinstrumenter, som indgår i denne form for portefølje, skal måles til dagsværdi med værdiændringer over anden totalindkomst. Ændringer i dagsværdien, som er indregnet i anden totalindkomst, skal overføres til resultatopgørelsen ved salg eller nedskrivning af investeringen.

Dagsværdioptionen for finansielle gældsinstrumenter

I lighed med den nuværende standard indeholder IFRS 9 mulighed for at måle investeringer i finansielle gældsinstrumenter til dagsværdi gennem resultatopgørelsen. I modsætning til den gældende standard har virksomheder alene valgmuligheden, når en måling af det finansielle aktiv til dagsværdi gennem resultatopgørelsen vil mindske en regnskabsmæssig asymmetri.

For finansielle forpligtelser er anvendelsen af dagsværdien uændret i forhold til den gældende IAS 39.

Aktier, som ikke er holdt som del af en handelsportefølje

For aktier, som ikke holdes som en del af en handelsportefølje, kan ledelsen vælge mellem at måle aktierne til dagsværdi gennem resultatopgørelsen eller vælge at måle aktierne til dagsværdi gennem anden totalindkomst.

Indregning af ændringerne i dagsværdien over anden totalindkomst er et tilvalg, som ledelsen kan foretage for aktieinvesteringer. Ved valg af denne behandling skal ledelsen dog være opmærksom på, at hverken realiserede eller urealiserede gevinster eller tab påvirker resultatopgørelsen. Det vil sige, at i modsætning til såvel den gældende standard som de nye bestemmelser for investeringer i finansielle gældsinstrumenter, overføres realiserede gevinster og tab ikke til resultatopgørelsen. Det er dermed alene udbytte, som indregnes i resultatopgørelsen.

Særligt om måling af aktieinvesteringer

En væsentlig ændring i IFRS 9 er fjernelsen af undtagelsen i IAS 39 om at måle investeringer i aktier samt kontrakter på køb og salg af aktier til kostpris i de situationer, hvor dagsværdien ikke kan opgøres pålideligt. Det er vores erfaring, at mange virksomheder i dag anvender denne undtagelse for porteføl-

jeinvesteringer i ikke-noterede aktier med videre.

IFRS 9 kræver dermed, at alle investeringer i aktier samt kontrakter på aktier skal måles til dagsværdi. For mange virksomheder vil denne ændring medføre et ikke ubetydeligt merarbejde i forhold til at opgøre dagsværdien. Ændringen vil potentielt have størst betydning i moderselskabsregnskabet, hvor alle derivater på datterselskabsaktier og lignende investeringer skal indregnes til dagsværdi. Udover selve administrationen og behovet for at udarbejde robuste metoder for opgørelse af dagsværdier, vil ændringen også påvirke virksomheders frie reserver samt finansielle stilling.

NEDSKRIVNINGER

Et væsentligt formål med ændringerne til IFRS 9 er introduktionen af nye nedskrivningsbestemmelser på finansielle aktiver. Formålet med de nye bestemmelser har været at fremrykke indregningen af nedskrivninger, idet et væsentligt kritikpunkt af nedskrivningsreglerne i IAS 39 har været, at flere virksomheder, herunder særligt virksomheder i den finansielle sektor, har nedskrevet for lidt og for sent. Dette fordi nedskrivningsmodellen i IAS 39 bygger på en model, hvorefter der først skal ske nedskrivning, når der er indikationer på tab ("Incurred loss model"). IFRS 9 derimod bygger på en nedskrivningsmodel, hvorefter der skal ske nedskrivning baseret på de forventede tab i hele det finansielle aktivs levetid ("Expected loss model").

Nedenfor har vi beskrevet en af de metoder i IFRS 9, som vi antager, at ikke-finansielle virksomheder vil anvende i praksis. Denne artikel indeholder dermed ikke en udtømmende beskrivelse af alle de nye nedskrivningsbestemmelser i IFRS 9.

Under de nye bestemmelser skal ikke-finansielle virksomheder foretage en nedskriv-

ning på varedebitorer, finansielle gældsinstrumenter målt til amortiseret kostpris eller dagsværdi over anden totalindkomst, udlån til datterselskaber og andre finansielle instrumenter, som ikke måles til dagsværdi over resultatopgørelsen.

For finansielle aktiver, såsom varedebitorer, må ikke-finansielle virksomheder antages at ville anvende den simple nedskrivningsmetode. Dette skyldes, at denne metode bedst afspejler nedskrivningsmetoden anvendt af mange ikke-finansielle virksomheder i dag.

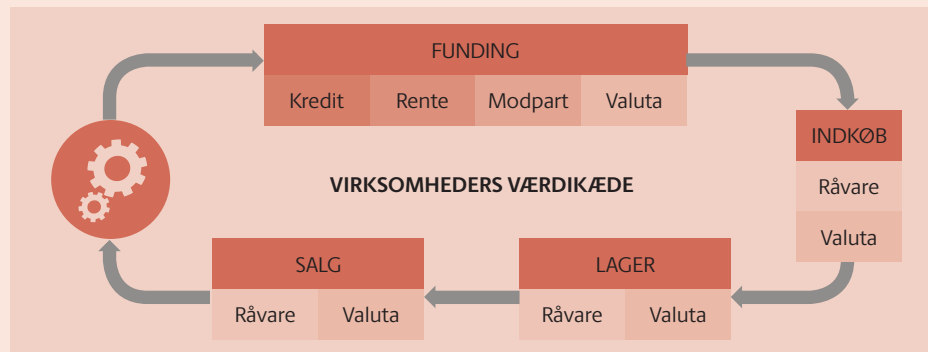
Et eksempel på denne måde er at foretage nedskrivninger af varetilgodehavender bygget på en nedskrivningsmatrice baseret på debitorernes forfaldsprofil. Ved anvendelse af denne metode analyserer virksomheden de historiske tab på tilgodehavender, inklusive vandringer af debitorer fra "ikke-forfalden" til "overfalden" og nedskrivning. Den historiske tabsprocent skal korrigeres for ændringer i det fremadrettede tab. Virksomhederne skal derfor foretage en subjektiv vurdering af de fremadrettede tab som følge af ændringer i omstændigheder, såsom makroøkonomiske forhold, arbejdsløshed med videre.

Metoden vil oftest forudsætte, at virksomheden foretager en behørig segmentering af de finansielle aktiver, således at de enkelte porteføljer indeholder ensartede lån i forhold til karakteristika.

Selvom en lignende model anvendes i dag, vil implementeringen af den nye nedskrivningsmodel medføre ændringer. Dette skyldes blandt andet nedskrivningen af ikke-forfaldne beløb. Effekten af ændringerne vil dog formentlig for mange ikke-finansielle virksomheder ikke være væsentlige, men dette beror på en korrekt vurdering for den enkelte virksomhed.

Virksomheder skal dog tilsvarende være op-

Forfaldsanalyse Mio. kr.	Ikke forfaldet	1-30	31-60	61-90	> 90
Bruttoværdi	15	7,5	4	2,5	1
Historisk nedskrivning	0.27%	1.5%	3.4%	6.4%	10.1%
Ændring grundet fremadrettet estimat	0.03%	0.1%	0.2%	0.2%	0.5%
Forventet tab	0.3%	1.6%	3.6%	6.6%	10.6%
Nedskrivning	45	120	144	165	106



mærksomme på konsekvensændringer til oplysningsforpligtelserne i IFRS 7, som kræver mere transparens i forhold til foretagelse af nedskrivninger og kreditrisikoen.

REGNSKABSMÆSSIG SIKRING

Inden for regnskabsmæssig sikring åbner IFRS 9 op for nye muligheder, således at virksomheders risikostyring i højere grad kan tilpasses virksomhedens forretningsmodel.

Virksomheder har forskellige typer af risici på forskellige stadier i deres værdikæde. Finansiering vil eksempelvis ofte være kreditrisiko, renterisiko, modpartsrisiko og potentielt valutarisiko. I forbindelse med indkøb kan råvarerisiko også spille en rolle. IFRS 9 indeholder følgende væsentlige æn-

dringer i forhold til de gældende bestemmelser i IAS 39 for regnskabsmæssig sikring:

Nedenfor er en kort beskrivelse af følgende udvalgte ændringer:

- Risikokomponenter
- Aggregerede positioner
- Omkostninger til sikring
- Effektivitetstest.

Risikokomponenter

En væsentlig nyskabelse er muligheden for at anvende regnskabsmæssig sikring ved afdækning af risikokomponenter i fysiske kontrakter eller fysiske varer. IFRS 9 åbner således mulighed for at afdække risikokomponenter, som kan identificeres separat og måles pålideligt.

Yes	← IAS 39	Hedged item must be highly probable	→ IFRS 9	No chance
Only financial items qualify	← IAS 39	Risk components eligible hedged items	→ IFRS 9	Non-financial items may qualify as hedged items
Effectiveness must be within the 80-125% threshold. Both prospective and retrospective effectiveness tests re performed, which are normally quantitative.	← IAS 39	Effectiveness	→ IFRS 9	There is no bright-line 80-125% threshold. Only prospective effectiveness test should be performed, which can be both qualitative and quantitative
There is no special accounting for "cost of hedging"	← IAS 39	Accounting for "costs of hedging"	→ IFRS 9	There is a special accounting for "cost of hedging"
Need to discontinue hedge accounting	← IAS 39	Rebalancing of hedge ratio without designation	→ IFRS 9	No need to discontinue hedge accounting
No	← IAS 39	Hedges of net positions	→ IFRS 9	Allowed in certain circumstances
Allowed under certain restrictions	← IAS 39	Hedges of group items	→ IFRS 9	Allowed under softer restrictions
Yes	← IAS 39	Permitted voluntary de-designation	→ IFRS 9	Allowed if risk management objective is the same

Lån	Valutaswap Modtag	Valutaswap Betal	Renteswap Modtag	Renteswap Betal
Betal USD variabel rente	Modtag USD variabel rente	Betal DKK variabel rente	Betal DKK variabel rente	Betal DKK 5 procent
Betal USD afdrag	Modtag USD beløb svarende til afdrag	Betal DKK beløb		

Antag eksempelvis køb af aluminium, som skal bearbejdes af leverandøren. I henhold til leverandøraftalen betaler kunden en købspris svarende til LME-pris på aluminium til-lagt 200*(1+inflation). Under de nuværende bestemmelser vil kunden regnskabsmæssigt alene kunne afdække den samlede købspris, uagtet at kunden økonomisk alene ønsker at afdække ændringer i råvareprisen – LME-prisen – på aluminium. Dette betyder, at kunden under de nuværende bestemmelser vil få ineffektivitet og dermed volatilitet i resultatopgørelsen.

Ved at anvende bestemmelserne i IFRS 9 kan

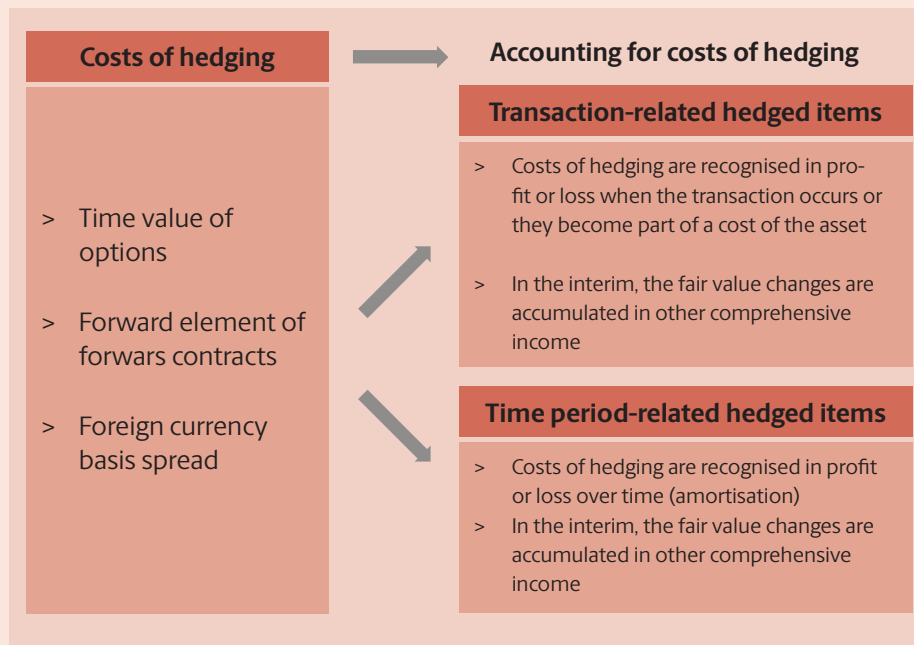
kunden regnskabsmæssigt afdække LME-prisen på aluminium alene og dermed opnå 100 procent effektivitet.

Aggregerede sikringer

En anden væsentlig ændring er muligheden for at afdække en risikoeksponering indeholdende et derivat. Denne ændring muliggør, at virksomheder kan opnå en mere optimal risikostyring af de separate risikoeksponeringer. Eksempelvis ønsker Ikke-finansielle virksomheder ofte at styre renterisici og valutarisici separat, hvilket kan være vanskeligt under de nugældende regler.

Antag eksempelvis, at en virksomhed har udstedt en tiårig variabelt forrentet virksomhedsobligation i USD. I henhold til virksomhedens risikostyringspolitik skal den afdække valutarisikoen, men den skal beholde renten i en variabel rente som følge af, at den har tilstrækkelige fastforrentede lån. Virksomheden indgår derfor en valutaswap, hvor virksomheden omlægger betalingerne i USD til DKK. Dermed får virksomheden samlet set et variabelt forrentet lån i DKK.

Efter fem år ønsker virksomheden at afdække renterisikoen og indgår dermed en renteswap, som omlægger en variabel rente i



DKK til en fast dansk rente på fem procent.

IFRS 9 åbner mulighed for, at virksomheden kan afdække den variable rente, som opstår fra det første sikringsforhold af valutakursen på lånet. Dette er dog betinget af, at det første sikringsforhold er designet som et regnskabsmæssigt sikringsforhold.

Andre eksempler, hvor de nye sikringsbestemmelser i IFRS 9 vil være en fordel at anvende for virksomhederne, er sikring af køb af råvarer i udenlandsk valuta. De eksisterende sikringsinstrumenter på markedet er oftest denomineret i amerikanske dollars. Virksomheden er altså eksponeret over for udsving i råvareprisen og udsving i valutakursen. Med IFRS 9 kan disse to eksponeringer sikres hver for sig.

Omkostninger ved sikring

Ved indgåelse af derivater betaler virksomheder en omkostning dels som et gebyr til modparten for indgåelse af derivatet, og dels

et beløb afhængigt af, hvilket instrument virksomheden indgår. Ved indgåelse af optioner betaler virksomheden eksempelvis en præmie ved indgåelse af handlen. Præmien er at sidestille med en præmie ved tegning af en forsikring på eksempelvis et hus. Dette skyldes, at optionen giver beskyttelse for køberen af optionen. I modsætning til de nuværende regler, hvor ændringer i tidsværdien på optionen typisk indregnes straks i resultatopgørelsen, skal ændringer i dagsværdien af omkostninger relateret til afdækningen i henhold til IFRS 9 indregnes i anden totalindkomst. Den regnskabsmæssige behandling af præmien på derivatet afhænger af, om den sikrede risiko relaterer sig til en transaktion (såsom køb af en vare), eller om der er tale om en tidsrelateret risiko (såsom valuta og renterisiko på lån).

Ved afdækning af en transaktion overføres omkostning til afdækningen fra anden totalindkomst til resultatopgørelsen, når det sikrede påvirker resultatopgørelsen, eller i kostprisen på et købt aktiv ved første indregning

af aktivet. Omvendt indregnes omkostning til afdækningen fra anden totalindkomst til resultatopgørelsen lineært, hvis det er en tidsrelateret afdækning.

Dette reducerer volatiliteten i resultatopgørelsen og giver et bedre billede af virksomhedens reelle omkostning ved afdækning af risikoeksponeringerne.

Effektivitetstest

En betingelse for at anvende regnskabsmæssig sikring i dag er, at effektiviteten ligger mellem 80 og 125 procent. Dette er en relativ formalistisk tilgang, der for visse økonomiske sikringsforhold kan betyde, at virksomhederne i dag ikke kan opnå regnskabsmæssig sikring, selvom der rent forretningsmæssigt og økonomisk er tale om sikring. IFRS 9 fjerner bestemmelsen om en effektivitet mellem 80 og 125 procent, men bibeholder kravet om en beregning af effektiviteten. Årsagen til, at kravet om beregning bibeholdes, er, at en eventuel ineffektivitet skal indregnes i resultatopgørelsen.

En ny betingelse er, at kreditrisikoen på virksomheden eller modparten ikke må være en dominerende faktor ved opgørelse af dagsværdien på sikringsinstrumentet.

AFSLUTNING

Efter vores opfattelse medfører IFRS 9 fordele for ikke-finansielle virksomheder i relation til regnskabsmæssig sikring, da de nye bestemmelser i langt højere grad er forankret og forenelige med den måde, hvorpå virksomheder finansielt anskuer og styrer risici. Samtidig forventes de øvrige ændringer ikke i væsentligt omfang at påvirke de fleste ikke-finansielle virksomheder. Som nævnt indledningsvis træder standarden i kraft den 1. januar 2018 med mulighed for førtidsimplementering. Grundet fordelene er det forfatterens opfattelse, at ikke-finansielle virksomheder med fordel kan førtidsimplementere standarden også uden store ressourcetræk. •



Ho Kei Au arbejder som advokat hos Advokatfirmaet Gangsted-Rasmussen og har arbejdet med investering og finansiering af ejendomme, solcelleanlæg og vindmøller i mere end 10 år. Projekterne har været lokaliseret i Danmark, Sverige, Finland, Polen, Bulgarien, Tyskland og England.

Hvornår forældes kommanditisters resthæftelse, når der foreligger en genbekræftelse?

Tekst / **Ho Kei Au**, advokat,
Gangsted-Rasmussen

INDLEDNING:

Det har hidtil været opfattelsen, at såfremt et K/S har fået bekræftet resthæftelsen fra en kapitalejer, med henblik på at forhindre forældelse, skal denne genbekræftes hvert 3. år. Men med en række nye domme på området, må denne opfattelse ændres.

Jeg vil derfor på baggrund af disse nye domme beskrive mulighederne for at forhindre forældelse af resthæftelsen i et K/S (Principperne er de samme vedr. resthæftelse i selskaber omfattet af selskabsloven, dvs. A/S, ApS og P/S'er. Disse vil derfor ikke blive omtalt separat).

Det fremgår af § 2, stk. 1 i forældelsesloven fra 2007, at forældelsesfristerne regnes fra det tidligste tidspunkt, til hvilket fordringshaveren (her K/S'et) kunne kræve at få for-

dringen opfyldt, medmindre andet følger af andre bestemmelser. Det fremgår af lovens § 3, stk. 1, at forældelsesfristen er 3 år, medmindre andet følger af andre bestemmelser. Det følger af lovens § 5, stk. 3, at forældelsesfristen er 10 år: "når fordringens eksistens og størrelse er skriftligt anerkendt eller fastslået ved forlig, dom, betalingspåkrav påtegnet af fogedretten eller anden bindende afgørelse". I 2014 blev forældelsesloven ændret således, at det udtrykkeligt blev understreget, at selskabsindskud ligeledes var omfattet af

den 3-årige forældelse. Lovændringen eller bemærkningerne til lovændringen har imidlertid ikke taget stilling til, om forældelsesfristen på baggrund af en bekræftelse er 3 år efter lovens § 3, stk. 1, eller 10 år efter lovens § 5, stk. 3.

SENESTE PRAKSIS FRA 2016:

Følgende domme vedrører alle det samme K/S, men sagerne for henholdsvis Østre - og Vestre Landsret vedrørte forskellige kapitalejere.

Ved en dom afsagt af Retten i Lyngby den 30. september 2014, blev det fastslået, at en resthæftelse, som var bekræftet den 12. december 2010, var forældet 3 år efter genbekræftelsen, dvs. den 12. december 2013. Retten i Lyngby tager således udgangspunkt i den gængse opfattelse af, at resthæftelsen skal genbekræftes hvert 3. år.

Dommen blev imidlertid anket til Østre Landsret, der afsagde dom den 26. september 2016. Landsretten fastslår i denne dom:

“Det er ubestridt, at kommanditselskabets krav på indbetaling af udestående selskabsindskud, som kommanditselskabet i forbindelse med låneoptagelse havde tiltransporteret [] A/S, ikke var forældet, da [] på vegne af kommanditisten [] ApS den 10. december 2010 underskrev erklæringen om, at anpartselskabet anerkendte en resthæftelse pr. 30. juni 2010 på USD [] pr. anpart svarende til i alt [] USD.

Landsretten finder, at [] ApS med erklæring af 10. december 2010 skriftligt har anerkendt fordringens eksistens og størrelse, og at forældelsesfristen herefter er 10 år, jf. forældelseslovens § 5, stk. 1, nr. 3.

Fordringen er således ikke forældet...”

Retten i Aalborg afsagde tillige dom den 16. oktober 2014 i en lignende sag vedrørende forældelse af resthæftelsen i et K/S. Retten bemærkede i sine præmisser:

”Imidlertid må det i denne sag lægges til grund, at sagsøgte ved erklæringen af 12. december 2010 har anerkendt, at resthæftelsen, opgjort pr. 30. juni 2010, udgjorde [] USD. Retten finder, at dette er en skriftlig anerkendelse af kravets størrelse fra sagsøgt side, som opfylder betingelserne i forældelseslovens § 5, stk. 1, nr. 3 og dermed løfter kravet ud af den 3-årige forældelse og ind i en 10-årig forældelsesfrist, som først udløber 10. december 2020. Herefter, og da den resthæftelse, der nu gøres gældende, er mindre end det beløb, der er anerkendt ved erklæringen, er det uden betydning for sagens afgørelse at afklare, om resthæftelsen måtte være omfattet af forældelsesloven eller ej, da den uanset om den måtte være dette ikke er forældet på nuværende tidspunkt.”

Også denne dom blev anket, og af Vestre Landsrets dom den 18. juli 2016 fremgår:

“Den 12. december 2010 underskrev [] på vegne af [] ApS en erklæring om, at selskabet anerkendte resthæftelsen, som pr. 30. juni 2010 var opgjort til [] USD, og dermed udgjorde et beløb, der var større end det beløb på [] USD, der indgår i påstanden i denne sag.

Erklæringen opfyldte betingelserne i forældelseslovens § 5, stk. 1, nr. 3. til en skriftlig anerkendelse af en fordring.

Da forældelsesfristen dermed er 10 år og ikke 3 år regnet fra den 12. december 2010, er der ikke anledning til at forholde sig til, om retssagen må anses for anlagt den 12. eller den 13. december 2013.”

Det er herefter væsentlig at bemærke, at de

omhandlede erklæringer i ovennævnte sager ikke adskiller sig væsentligt fra de erklæringer, som jeg har set i markedet udsendt primært ultimo 2013.

KONKLUSION:

Med ovenstående domme fraviges den gængse opfattelse i forhold til forpligtelsen for selskabers bestyrelser til at foranledige resthæftelsen genbekræftet hos kapitalejerne hvert 3. år. Forældelse indtræder således efter dommene først efter 10 år i forhold til genbekræftelser, som efter dommene opfylder betingelserne i forældelseslovens § 5, stk. 1, nr. 3 til en skriftlig anerkendelse af en fordring.

Disse domme er dog umiddelbart ikke i overensstemmelse med bemærkningerne til forældelsesloven, idet det af disse fremgår:

“... hvorimod der ikke er behov for som i 1908-lovens § 1, stk. 2, at medtage andre skriftlige erklæringer, som indeholder en anerkendelse af fordringens tilblivelse og størrelse...”

Dommene forholder sig imidlertid ikke til lovforslagets bemærkninger.

Hvis der er selskaber, som har foranlediget genbekræftelser underskrevet af kapitalejere ultimo 2016, forældes disse bekræftelser, efter retspraksis først ultimo 2026. Da dommene som nævnt ikke harmonerer med bemærkningerne, afventer en endelig stillingtagen til spørgsmålet Højesterets afgørelse.

Derfor må løsningen for den enkelte bestyrelse fortsat være at forny bekræftelsen hvert 3. år. •



Christina Vesterholm er cand.jur. og ansat som manager hos EY i København, hvor hun arbejder med M&A og selskabsret.



Anne-Sophie Sachse Petersen er cand.merc.jur. og ansat som senior manager hos EY i København, hvor hun arbejder med M&A og selskabsret.

Nye regler om lovliggørelse af økonomisk bistand (kapitalejerlån)

Tekst / **Christina vesterholm**, manager, EY LAW, **Anne-Sophie Sachse Petersen**, senior manager, EY LAW, **Karen Sinding**, senior manager, EY TAX

Den 1. januar 2017 trådte nye regler vedrørende såkaldte kapitalejerlån i kraft, således at det fremadrettet er tilladt for kapital-selskaber at yde økonomisk bistand til kapital-ejere, ledelsesmedlemmer og deres nærtstående, såfremt visse betingelser er opfyldt. Danmark er på dette punkt dermed kommet på linje med andre sammenlignelige lande som for eksempel Tyskland, Holland og Norge.

ØKONOMISK BISTAND DER ETABLERES EFTER DEN 1. JANUAR 2017

Fra den 1. januar 2017 har kapital-selskaber (det vil sige aktieselskaber, anpartsselskaber, iværksætterselskaber og partnerselskaber) i henhold til selskabslovens § 210 selskabsretligt fået mulighed for direkte eller indirekte at stille midler til rådighed for, yde lån til eller stille sikkerhed for kapitalejere og ledelsesmedlemmer i selskabet samt deres nærtstående (samlet økonomisk bistand), såfremt visse betingelser er opfyldt. Selskabet vil også have mulighed for at yde økonomisk bistand til kapitalejere og ledelsesmedlemmer i selskabets moderselskab og andre virksomheder end moderselskaber, der har

bestemmende indflydelse over selskabet samt sådanne personers nærtstående, såfremt betingelserne er opfyldt.

Økonomisk bistand kan nu lovligt ydes, hvis følgende (kumulative) betingelser er opfyldt:

1. den økonomiske bistand skal kunne rummes inden for selskabets frie reserver,
2. den økonomiske bistand skal ydes på sædvanlige markedsvilkår,
3. beslutningen om at yde økonomisk bistand skal enten træffes af generalforsamlingen eller af selskabets centrale ledelsesorgan efter bemyndigelse fra generalforsamlingen, og
4. beslutningen om at yde økonomisk bistand kan først træffes efter aflæggelsen af selskabets første årsrapport.

Det er selskabets ledelse, der er ansvarlig for, at betingelserne for at yde lovlig økonomisk bistand er opfyldt. Betingelserne skal være opfyldt, før den økonomiske bistand ydes, det vil sige, før der sker udbetaling af lån, eller før der etableres sikkerhedsstillelse med videre.

Hvis revisor i forbindelse med revisionen eller den udvidede gennemgang af selskabets årsrapport bliver opmærksom på, at betingelserne for at yde lovlig økonomisk bistand ikke er overholdt, skal revisor oplyse herom i sin påtegning.

Selskabet skal over for Erhvervsstyrelsen kunne dokumentere, at den økonomiske bistand opfylder ovennævnte betingelser.

Hvis der er tale om selvfinansiering, det vil sige, hvis selskabet direkte eller indirekte har stillet midler til rådighed, ydet lån eller stillet sikkerhed for kapitalejeres, ledelsesmedlemmers eller deres nærtståendes erhvervelse af kapitalandele i selskabet eller dets moderselskab, finder reglerne i selskabslovens §§ 206-209 anvendelse. Reglerne om selvfinansiering har således forrang for reglerne om økonomisk bistand.

Frie reserver

Det er alene de midler, der kan udloddes som ordinært udbytte, der kan danne grundlag for økonomisk bistand. Den økonomiske bistand må således ikke overstige de frie reserver i henhold til selskabets senest godkendte årsrapport. Der skal tages hensyn til en eventuel reduktion af de frie reserver efter balancedagen i den senest godkendte årsrapport. Der kan derimod ikke tages højde for en eventuel forøgelse af de frie reserver efter balancedagen i den senest godkendte årsrapport.

En reduktion af de frie reserver, efter at selskabet har besluttet at yde lovlig økonomisk bistand, medfører ikke, at den økonomiske bistand skal afvikles eller bliver ulovlig. Det kan dog betyde, at ledelsen har en handle-



Karen Sinding er cand.jur og ansat som senior manager hos EY i København, hvor hun arbejder med beskatning af aktieløn.

pligt, da ledelsen har en almindelig forpligtelse til at sikre, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Det er den samlede økonomiske effekt for selskabet ved at yde den økonomiske bistand, der skal kunne rummes inden for de frie reserver. Det betyder blandt andet, at hvis selskabet som konsekvens af den økonomiske bistand skal indeholde beløb til afregning af udbytte- eller A-skat, jævnfør nedenfor, skal både det udbetalte nettobeløb samt det indeholdelsespligtige beløb til afregning af skatten kunne rummes inden for de frie reserver.

Sædvanlige markedsvilkår

Den økonomiske bistand skal ydes på sædvanlige markedsvilkår, hvilket i praksis betyder, at rente, aftalt låneafvikling, sikkerhedsstillelse og kreditvurdering skal svare til de vilkår, som kapitalejeren, ledelsesmedlemmet eller disses nærtstående ville være underlagt, såfremt et tilsvarende lån, sikkerhedsstillelse eller lignede etableres i for eksempel en bank.

Beslutningskompetence

Beslutningen om at yde økonomisk bistand træffes af generalforsamlingen eller af det centrale ledelsesorgan (bestyrelsen eller direktionen i selskaber, hvor der alene er en direktion eller en direktion og et tilsynsråd) efter bemyndigelse fra generalforsamlingen. Hvis beslutningen træffes af generalforsamlingen, må den økonomiske bistand ikke udgøre et større beløb end foreslået eller tiltrådt af selskabets centrale ledelsesorgan, hvilket hænger sammen med, at ledelsen er ansvarlig for, at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

ØKONOMISK BISTAND TIL MODERSKABER OG SÆDVANLIGE FORRETNINGSMÆSSIGE DISPOSITIONER

Økonomisk bistand til danske og visse udenlandske moderselskaber, som nærmere op-

regnet i moderselskabsbekendtgørelsen, herunder moderselskaber i andre EU- eller EØS-lande, kan fortsat ydes på samme betingelser som hidtil og behøver således ikke opfylde ovennævnte betingelser, herunder kravet om at den økonomiske bistand skal kunne rummes inden for de frie reserver. Dette gælder dog kun moderselskaber, der er aktieselskaber, partnerselskaber, anpartselskaber eller selskaber med en tilsvarende retsform. Der er naturligvis fortsat krav om, at økonomisk bistand til sådanne moderselskaber skal være forsvarlig, både hvad angår kreditrisiko, afkast og øvrige vilkår, og ikke må krænke eventuelle minoritetsejeres interesser eller sikkerheden for kreditorerne i det selskab, der yder den økonomiske bistand.

Ligesom tidligere kan selskaber også fremadrettet foretage sædvanlige forretningsmæssige dispositioner i forhold til kapitalejere, ledelsesmedlemmer og deres nærtstående – uanset om betingelserne ovenfor er opfyldt. Sådanne sædvanlige forretningsmæssige dispositioner vil typisk være kendetegnet ved, at selskabet som led i den sædvanlige drift foretager tilsvarende dispositioner i forhold til uafhængige parter, for eksempel salg af varer og tjenesteydelser på kredit i overensstemmelse med selskabets sædvanlige praksis. Det beror på en konkret vurdering, om en disposition må anses for at være en sædvanlig forretningsmæssig disposition for selskabet og inden for den pågældende branche.

ØKONOMISK BISTAND DER ER ETABLERET FØR DEN 1. JANUAR 2017

Et selskab, der har ydet ulovlig økonomisk bistand før den 1. januar 2017, vil kunne lovliggøre den økonomiske bistand, såfremt visse betingelser er opfyldt. Lovliggørelse kan ske i perioden fra den 1. januar 2017 og frem til udløbet af fristen for indsendelse af den årsrapport, som selskabet skal indsende til Erhvervsstyrelsen i 2017.

Den økonomiske bistand (eller en del heraf) kan lovliggøres, hvis følgende (kumulative) betingelser er opfyldt:

- 1) den økonomiske bistand inklusive eventuelt påløbne (ikke-betalte) lovpligtige renter samt eventuel skat af den økonomiske bistand skal kunne rummes inden for selskabets frie reserver,
- 2) den økonomiske bistand skal fremadrettet ydes på sædvanlige markedsvilkår, og
- 3) beslutningen om lovliggørelse af den økonomiske bistand (eller en del heraf) skal træffes på selskabets førstkomende generalforsamling efter den 1. januar 2017 eller af selskabets centrale ledelsesorgan efter bemyndigelse fra generalforsamlingen vedtaget på selskabets førstkomende generalforsamling efter den 1. januar 2017.

Der henvises til beskrivelsen ovenfor i forhold til frie reserver, beslutningskompetence og sædvanlige markedsvilkår.

Økonomisk bistand ydet før den 1. januar 2017 kan ikke nødvendigvis lovliggøres. Har selskabet for eksempel ikke tilstrækkelige frie reserver, kan den del af den økonomiske bistand, der ligger ud over de frie reserver, ikke lovliggøres. Der kan endvidere ikke ske lovliggørelse, hvis der er tale om ulovlig selvfinansiering, det vil sige, hvis selskabet direkte eller indirekte har stillet midler til rådighed, ydet lån eller stillet sikkerhed for kapitalejeres, ledelsesmedlemmers eller disses nærtståendes erhvervelse af kapitalandele i selskabet eller dets moderselskab.

Erhvervsstyrelsen vil i særlige tilfælde kunne kræve, at selskabet lovliggør økonomisk bistand straks, for eksempel hvis der er indikationer for, at det vil være økonomisk groft uforsvarligt, at selskabet får lov til at opretholde den ulovlige økonomiske bistand frem til udløbet af fristen for indsendelse af den årsrapport, som selskabet skal indsende til Erhvervsstyrelsen i 2017.

SKAT

Økonomisk bistand til fysiske kapitalejere med bestemmende indflydelse, som defineret i ligningslovens § 2, eller til deres nærtstående beskattes som løn eller udbytte i henhold til ligningslovens § 16 E, medmindre der er tale om en sædvanlig forretningsmæssig disposition. Det betyder også, at reglerne om indeholdelse af

A-skat eller udbytteskat samt indberetning til SKAT finder anvendelse. Lempelsen af de selskabsretlige regler vedrørende økonomisk bistand medfører ikke en ændring af skattereglerne, og der vil således fortsat ske beskattning af fysiske kapitalejere med bestemmende indflydelse, uanset om den økonomiske bistand er lovligt ydet selskabsretligt.

Bestemmelsen i ligningslovens § 16 E omfatter ikke:

- fysiske kapitalejere, der ikke har bestemmende indflydelse,
- juridiske kapitalejere, og
- ledelsesmedlemmer.

Disse bliver således ikke beskattet af modtagelsen af økonomisk bistand. Det er dog en betingelse, at ydelsen af økonomisk bistand sker på sædvanlige markedsvilkår, idet SKAT i modsat fald kan gribe ind.

Det bemærkes, at skattemæssigt transparente selskaber ikke betragtes som et selvstændigt skattesubjekt, hvorfor beskattningen sker hos deltagerne i forhold til deres ejerandel i det skattemæssige transparente selskab. Beskattning af en fysisk deltager i et skattemæssigt transparent selskab vil dermed afhænge af, om denne efter reglerne i ligningslovens § 2 skal anses for at have bestemmende indflydelse, da vedkommende i så fald vil være skattepligtig af den økonomiske bistand i henhold til ligningslovens § 16 E.

Det bemærkes, at lovliggørelse af økonomisk bistand etableret før den 1. januar 2017 kan have skattemæssige konsekvenser, hvis vilkårene for den økonomiske bistand ændres væsentligt i forbindelse med lovliggørelsen, idet det skattemæssigt vil kunne betragtes som indfrielse af den tidligere ydede økonomiske bistand og etablering af ny økonomisk bistand.

REGNSKABSMÆSSIG BEHANDLING

I forbindelse med ydelse af økonomisk bistand i henhold til de nye regler skal et beløb svarende til den økonomiske bistand omposteres regnskabsmæssigt. De frie reserver skal reduceres med et beløb svarende til den økonomiske bistand, og dette beløb skal i stedet overføres til en særlig egenkapitalreserve benævnt "reserve for udlån og sikkerhedsstillelse" og bliver dermed en bunden reserve.

TILBAGEBETALINGSPLIGT, STRAF- OG ERSTATNINGSANSVAR

Kapitalejere, ledelsesmedlemmer eller disses nærtstående, der har modtaget ulovlig økonomisk bistand, er forpligtet til straks at tilbageføre den økonomiske bistand til selskabet sammen med en årlig rente af beløbet svarende til morarenten i henhold til renteloven (der i øjeblikket er 8,05 procent) med tillæg af 2 procent, medmindre højere rente er aftalt. Kapitalejere, ledelsesmedlemmer eller disses nærtstående kan ifalde strafansvar, hvis de ikke tilbagefører ulovligt ydet økonomisk bistand i overensstemmelse med ovenstående.

Selskabets ledelse kan ifalde strafansvar, hvis økonomisk bistand ydet før den 1. januar 2017 ikke lovliggøres i overensstemmelse med ovenstående, eller hvis økonomisk bistand ydet efter den 1. januar 2017 ikke opfylder betingelser for at være lovligt ydet. Selskabets ledelse, som har ydet og/eller opretholdt ulovlig økonomisk bistand, hæfter

endvidere for eventuelle tab, som selskabet måtte lide i den forbindelse.

Erhvervsstyrelsen har sat hovedparten af de verserende sager om ulovlig økonomisk bistand i bero, indtil Erhvervsstyrelsen modtager den årsrapport, som selskabet skal indsende for 2017 – og dermed indtil fristen for lovliggørelse udløber.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

På grund af den skattemæssige behandling af økonomisk bistand til fysiske kapitalejere med bestemmende indflydelse og på grund af kravet om, at økonomisk bistand skal ydes på sædvanlige markedsvilkår, må de nye regler om økonomisk bistand forventes at få begrænset praktisk udbredelse.

Reglerne kan dog give en vis fleksibilitet i forhold til økonomisk bistand til fysiske kapitalejere uden bestemmende indflydelse, til selskaber, der ikke er moderselskaber, og til moderselskaber, der ikke er omfattet af den almindelige undtagelse vedrørende økonomisk bistand til danske og visse udenlandske moderselskaber. De nye regler vil således gøre det muligt at yde økonomisk bistand til modervirksomheder, der for eksempel er K/S'er, I/S'er eller erhvervsdrivende fonde eller moderselskaber beliggende uden for de lande, der er opført i moderselskabsbekendtgørelsen, forudsat at betingelserne for ydelse af økonomisk bistand er opfyldt. •



VIL DU SÆTTE SPOR I SAMFUNDET?

I en tid, hvor resurserne er knappe, har vi brug for de skarpeste hjerner til at sikre, at statens penge bruges effektivt.

Rigsrevisionen er en uafhængig institution under Folketinget og har fokus på alle områder af den statslige forvaltning. Vi har en helhedsorienteret tilgang til revision og gennemfører strategiske analyser af alle ministerområder. Vi undersøger, om virksomhedernes regnskaber er rigtige, og at dispositionerne er i overensstemmelse med bevillinger, love og indgåede aftaler. Derudover gennemgår vi virksomhedernes forretningsgange og årlige rapportering af mål og resultater.

Vi reviderer både statslige regnskaber og regnskaber for selvstændige offentlige virksomheder, fx DSB, Metroselskabet, Finansiell Stabilitet og Nordsøfonden. Herudover reviderer vi EU's fonde og afgiver EU-erklæringer for alle ministerier og den årlige erklæring om Danmarks EU-indtægter og -udgifter.

Vi har brug for dig, som har stærke faglige og personlige kompetencer. Du er engageret og selvstændig samt har gode analytiske evner, et stort overblik og stærke kommunikations- og samarbejdsevner. Vi kan tilbyde gode udviklings- og efteruddannelsesmuligheder og en gennemsnitlig 37-timers arbejdsuge (inkl. frokost).

Du kan læse mere om os på www.rigsrevisionen.dk.



T / TEMA



DE BLØDE VÆRDIER ER AFGØRENDE

Mere end en tredjedel af alle danske virksomheder skal inden for de næste ti år have nye ejere. Ejerskifteprocessen er lang og skal planlægges. Revisor har en fornem opgave i at få sine kunder til at tænke i ejerskifte, og hvad der skal ske efterfølgende.

Tekst/ **Birthe Willumsgaard Pedersen**,
Journalist FSR - danske revisorer
Foto/ **John Ehbrecht**

Når en virksomhedsejer hører ordet ejerskifte, er det ofte ord som salg, regnskab og profit, der først dukker op i tankestrømmen. Overvejelser om, hvad der skal ske efter et givent ejerskifte, og hvordan man på bedste vis sælger virksomheden, som i mange år har været ens hjertebarn, er ifølge statsautoriseret revisor Jannik Hansen et ømt punkt for mange virksomhedsejere.

De bløde værdier er afgørende i forbindelse med et ejerskifte, da det handler om virk-

somhedsejeren selv, og for nogle kan det være svært at se frygten i øjnene:

“Virksomhedsejere er meget identificeret med den virksomhed, som de har stiftet og driver. Nogle oplever, at de har skabt deres person gennem virksomheden, så frygten for ikke at være en aktiv del af virksomheden længere skræmmer mange. For hvad så når den er solgt, hvem er de så?,” fortæller Jannik Hansen, som blandt andet rådgiver virksomhedsejere i ejerskifte.

Én af de vigtigste ting ved at være ejer af en virksomhed er at være afklaret med, at den skal ejerskiftes på et tidspunkt. Derved er de personlige overvejelser, som hører med til et ejerskifte, alfa omega for, om et ejerskifte er en succes.

“Desværre oplever jeg forbavsende mange, der har de samme kendetegn: at virksomhedsejerne bliver indhentet af alderen. De føler sig friske, er innovative og har pondus, men de glemmer, at alderen tikker deropad. De mangler simpelthen noget realitetssans for egen formåen i virksomheden,” fortæller Jannik Hansen.

For eksempel var Jannik Hansen i løbet af en årrække rådgiver for en virksomhedsejer. Det var en virksomhed, der arbejdede med højteknologi. Ejeren blev tilbudt to millioner euro for virksomheden, men han

takkede nej. Både revisoren, bestyrelsen og Jannik Hansen havde rådet ham til at sælge, men han stod fast.

“Når jeg ser tilbage, så tror jeg, at det skræmte ham, at virksomheden var hele hans hverdag, og det han stod op til hver morgen. Han elskede produkterne så højt, at han ikke kunne give slip. Ejeren blev bare ældre og ældre, og til sidst var han 70 år. Virksomheden endte desværre med at gå i rekonstruktion, så han fik ikke en krone ud af det. Det er et trist eksempel, men desværre bare ét eksempel ud af mange, som ender sådan,” fortæller han.

Hvad er din virksomhed værd?

En sund ting for virksomhedsejere er altid at have virksomheden klar til salg, og her kan revisoren spille en vigtig rolle. Revisoren skal hjælpe ejeren i gang med at overveje ting, såsom hvornår det er tid til at sælge, hvordan virksomheden bliver salgsmoden, og hvad der skal ske efter et salg. Men det er lettere sagt end gjort.

“Revisoren kan starte med at stille spørgsmålet: ‘Hvad er din virksomhed værd?’ Det er ofte en ting, som virksomhedsejeren er interesseret i. Revisoren må gerne gå lidt hårdt til kunden og stille det opfølgende spørgsmål: ‘Kan virksomheden i det hele taget sælges?’ Det er et lidt provokerende spørgsmål, som samtidig kan være med til at åbne øjnene for, at det ikke altid er lige til at sælge en virksomhed. Jeg ser ofte, at



Nogle oplever, at de har skabt deres person gennem virksomheden, så frygten for ikke at være en aktiv del af virksomheden længere skræmmer mange. For hvad så når den er solgt, hvem er de så?

Jannik Hansen
Statsautoriseret revisor

“At revisoren tager initiativ til at tale om andet end det sædvanlige bliver som regel taget godt imod. Det giver en ekstra service fra revisorens side, som kommer med noget mere, end kunden forventer. Ejerskifte er nemlig ikke altid noget, kunden forventer, at revisor vil tage fat på. Når samtalen er åbnet, er der potentiale for et godt forløb både for revisor og ejer.”

Jannik Hansen, Statsautoriseret revisor

mange virksomhedsejere tror, at de har opbygget en stor pension i virksomheden, som skal udløses den dag de stopper, men virkeligheden er ofte en anden,” fortæller Jannik Hansen.

En ejerskifteproces tager cirka to til tre år, inden virksomheden er klar til salg. Jo længere tid der investeres i salgsmodningsprocessen, jo bedre, lyder rådet fra Jannik Hansen.

“Dialogen mellem revisor og virksomhedsejeren er meget vigtig i forhold til at få virksomhedsejeren til at forstå, at det er en god idé at arbejde på at gøre virksomheden salgsklar. Per definition vil virksomheden også blive bedre og mere fintunet i forbindelse med en salgsmodningsproces. Jeg ser ofte, at virksomhedsejeren bliver endnu glattere for sin virksomhed gennem salgsprocessen og modningsfasen, at han/hun vælger at beholde den i lidt flere år, inden den sælges,” fortæller Jannik Hansen.

Forberedelse af virksomhed og ejer

Forberedelse, forberedelse og atter forberedelse. Det kan ikke siges nok gange. Der ses et mønster i, at ved de ejerskifter, hvor det går godt, og ejeren er kommet godt ud på den anden side, har både virksomheden og ejeren personligt været forberedt.

“Undersøgelser viser, at hvis virksomhedsejere pludseligt stopper med at arbejde og ikke har andet at tage sig til, så falder de hen og bliver syge. Det er ret skræmmende, og derfor er det så vigtigt, at ejerne gør sig de personlige overvejelser om et ejerskifte,” fortæller han.

De fleste virksomhedsejere kan godt lide at blive udfordret. Ofte vil de gerne, at deres revisor stikker lidt til dem og sætter nogle tanker i gang. Jannik Hansen ser dog, at mange revisorer har en smule berøringsangst med det mere bløde aspekt i en virksomhed, som ligger uden for deres faglige kompetencer.

Gode råd til revisor

Tre gode råd til revisoren ville være 1) at

indgå i en løbende dialog med virksomhedsejeren, 2) tage fat i dialogen så tidligt som muligt og 3) indkalde kunden til et møde, hvor ejerskifte er det eneste punkt på dagsordenen.

“At revisoren tager initiativ til at tale om andet end det sædvanlige bliver som regel taget godt imod. Det giver en ekstra service fra revisorens side, som kommer med noget mere, end kunden forventer. Ejerskifte er nemlig ikke altid noget, kunden forventer, at revisor vil tage fat på. Når samtalen er åbnet, er der potentiale for et godt forløb både for revisor og ejer,” fortæller han.

En del virksomhedsejere føler sig lidt alene, fordi de sidder med mange beslutninger selv. Jannik Hansen foreslår derfor, at revisoren kan hjælpe med at sætte snakken i gang blandt ejerledere.

“Den enkelte revisor kan for eksempel invitere fire til seks af sine kunder ind til et møde, hvor der vil være en åben snak om ejerskifte og de personlige overvejelser, man bør gøre sig. Revisoren behøver ikke byde særlig meget ind, men blot styre mødet. Det giver virksomhedsejerne anledning til at tale med andre, som står i samme situation, men samtidig giver det revisoren mulighed for at komme tættere på sine kunder og få en større forståelse for dem,” fortæller Jannik Hansen.

Inddrag medarbejdere og familie i processen

Det er ejerens ansvar og opgave at tage medarbejderne med i processen i forhold til et ejerskifte. Dog er det et følsomt emne, fordi virksomhedsejeren ikke vil skabe utryghed i medarbejderflokket.

“Hvis ejeren er en god leder og har en god kontakt til sine medarbejdere, så er det naturligt at have en åben dialog om, hvad der skal ske med virksomheden. Medarbejderne kan også se, at ejeren bliver ældre, og hvis de ikke får noget af vide, så gætter de – ofte gætter de tingene værre,



end de reelt er, så dialog er vigtigt,” fortæller han.

Medarbejderne er ikke de eneste, som bør inddrages. Virksomhedsejeren er også vigtig at få med i processen, idet det bliver en anden hverdag, de kan se frem til efter ejerskiftet.

“Jeg oplever generelt, at familierne er for lidt med inde over. Det er noget, som man bør drøfte i familierne, fordi det fylder meget. Når man alligevel taler om virksomheden, så skal man også huske at tale om de svære emner som for eksempel et salg. Revisoren kunne derfor med fordel invitere ægtefællen med til møderne om ejerskifte,” fortæller Jannik Hansen.

Hvis man skal måle på, hvornår revisorerne har succes med en ejerskifteproces, så er det, når virksomhedsejeren går hjem og taler med familien over spisebordet, om hvad der skal ske med virksomheden fremadrettet. Når dialogen er skabt, sætter det nogle tanker i gang, som er positive for ejerskifteprocessen. •

Vil du med på et flerdages kursus?

Få 20/40 OE-timer på få dage og bliv fagligt opdateret. Samtidig får du rig mulighed for at dele viden og netværke.

Læs mere på fsr.dk/fleredage

✱ **Up-to-date**

4 dage med fokus på faglig opdatering. Vælg mellem 4 dage eller 2+2 dage.

✱ **Revision i praksis**

2 dage med fokus på den effektive revisionsproces.

✱ **SR Reunion**

2 dages faglig opdatering for dig der har afsluttet SR-Akademiet.

✱ **Udland**

Faglig opdatering under varme himmelstrøg på Gran Canaria.

www.fsr.dk/efteruddannelse

DANSKE
REVISORER

FSK*

FORSIKRINGER TIL REVISORER

Det komplette forsikringsprogram til din revisionsvirksomhed

– attraktive muligheder for ejere og medarbejdere

Via foreningen har du nu mulighed for at tegne alle de forsikringer, som du har brug for – både erhvervsmæssigt og privat – til en fordelagtig pris.

Vores forsikringstilbud omfatter bl.a.:

- Revisoransvarsforsikring (forhøjet sum)
- All-round erhvervsforsikring
- Firmapensionsordning til både ejere og medarbejdere
- Gruppeulykkesforsikring og gruppelevsforsikring
- Alle private forsikringer (med samlerabat).

Brug dine medlemsfordele nu. Bestil dine forsikringer via foreningen og bliv forsikret til en attraktiv pris.

Læs mere på www.fsr.dk/forsikring.



DANSKE
REVISORER

FSK*

T / TEMA

Et generations- skifte i revisions- branchen

På et kontor i Københavns indre by møder vi den 37-årige esbjergenser Jesper Præst Olsen, der er uddannet statsautoriseret revisor og eneejer af revisionsvirksomheden GoAudit. Forud for at Jesper Præst Olsen fik foden under eget bord, har der været et par ansættelser i nogle af branchens største virksomheder.



Ved at købe aktiviteterne i en eksisterende virksomhed får jeg fra starten en kritisk masse, og herefter er det målet, at virksomheden skal vokse organisk.

Jesper Præst Olsen
statsautoriseret revisor og ejer af GoAudit

Tekst/ **Henrik Carmel**,
Fagkonsulent i FSR – danske revisorer

Jesper Præst Olsens ansættelser som statsautoriseret revisor gav ballast til, at han kunne starte sin egen revisionsvirksomhed i efteråret 2015. Per 1. januar 2017 overtog Jesper Præst Olsens virksomhed GoAudit alle aktiviteterne i revisionsvirksomheden Atina.

Allerede før Jesper Præst Olsen startede egen virksomhed, havde han en løbende dialog med sin tidligere kollega fra en af de store revisionsvirksomheder, statsautoriseret revisor Jens Gade, der drev revisionsvirksomheden Atina i København. De

havde løbende kontakt og i et stykke tid leget med tanken om at arbejde sammen. Da Jesper Præst Olsen startede selv, holdt Jens Gade en kontorplads til ham i København. Den blev ikke brugt så meget i starten, da virksomheden i begyndelsen mest blev drevet fra Esbjerg. Til at starte med var samarbejdet mellem de to tidligere kollegaer ikke baseret på nogen forpligtende aftaler.

Overtager aktiviteterne

Generationsskiftet blev gennemført ved, at GoAudit, som Jesper Præst Olsen er eneejer af, købte aktiviteterne i Atina og overtog alle medarbejderne. Efter afståelsen af aktiviteterne fortsatte den nu 75-årige Jens Gade med at arbejde i virksomheden, der således kan trække på hans erfaring.

“Efter min mening skal man spille med åbne kort, når man gerne vil gennemføre et generationsskifte – også overfor medarbejderne.

Jesper Præst Olsen, statsautoriseret revisor og ejer af GoAudit



“Ved at købe aktiviteterne i en eksisterende virksomhed får jeg fra starten en kritisk masse, og herefter er det målet, at virksomheden skal vokse organisk,” fortæller Jesper Præst Olsen.

Idegrundlaget

“Hvad er det egentlig, vi laver i revisionsbranchen? Den korte elevatortale har de fleste af os svært ved at holde,” siger Jesper Præst Olsen, der for at få et sæt friske øjne på branchen har ansat en antropologi-studerende til at hjælpe virksomheden med bedre at forstå sig selv, kunderne og produkterne.

Selv er Jesper Præst Olsen dog klar til at give flere eksempler på, hvad der særligt skal karakterisere GoAudit.

“De færreste små virksomheder har mulighed

for at ansætte en CFO. Vi vil derfor gerne tilbyde CFO-services, hvor vi går ind og er med til at udvikle kunden og tilføre dem ny viden,” siger Jesper Præst Olsen

Et team i udvikling

Selvom Jens Gade har solgt aktiviteterne i sit revisionsfirma, fortsætter han stadig sit arbejde i virksomheden.

“Jens Gade er min sparringspartner, når vi eksempelvis skal finde ud af, hvilken pris en ny kunde skal betale. Jeg er måske klar til at sætte prisen så lavt, at vi sikrer os kunden, mens Jens Gade, med sin erfaring i baghånden, er god til at vurdere, om et kundeforhold er lønsomt for os.”

Ved siden af arbejdet som revisor undervi-

ser Jesper Præst Olsen også på cand.merc. aud.-studiet ved Syddansk Universitet.

“Jeg kan godt lide udvikling, og det holder mig fagligt skarp at undervise,” fortæller Jesper Præst Olsen.

Undervisningsaktiviteterne er ikke kun med til at give et økonomisk grundlag for ejerens økonomi, men er også en kilde til mange nye vinkler og ideer.

“Nogle gange fungerer Jens Gade som bull-shit-filter, når jeg kommer med nogle nye ideer,” konstaterer Jesper Præst Olsen

Mens de to statsautoriserede revisorer har kendt hinanden fra tidligere og også arbejdet sammen i et års tid inden fusionen, har de ansatte i sagens natur kun kendt deres nye ejer i kortere tid. De to fuldtidsansatte medarbejdere, Christian og Søren, har fået en chef, der gerne giver dem ansvar og sætter udviklingsmål.

“Jeg arbejder med at delegerer og udvikle. Jeg er med i starten, under og sidst i en revision, men medarbejderne skal i sidste ende drive det. Når vi for eksempel tager beslutning om at anskaffe nyt IT til virksomheden, tæller Søren og Christians meninger også. De skal arbejde med systemerne, så deres input er vigtige,” siger Jesper Præst Olsen.

Spil med åbne kort

En god og ærlig dialog er afgørende for et velplanlagt og gennemført generationsskifte.

“Efter min mening skal man spille med åbne kort, når man gerne vil gennemføre et generationsskifte – også overfor medarbejderne. Det handler om at gøre forventningerne klare. Forventninger, som ikke indfries, sagte som usagte, er det værste,” fortæller Jesper Præst Olsen. •

T / TEMA

ÅBENHED OG ÆRLIGHED ER ALTAFGØRENDE

Uanset om du ønsker at sælge dit revisionskontor eller overvejer at opkøbe ét, kommer du længst ved at være ærlig og åben over for kunder og medarbejdere. Specialist og indehaver af Kundekontoret, Tommy Jørss, giver dig her gode råd, hvis du overvejer et ejerskifte.



Tekst/ **Maria Præst**, freelancejournalist
Foto/ **Tue Fiig**, Panorama Fotostudie

Som pålidelig og fortrolig rådgiver spiller revisor en stor rolle, når danske virksomheder står over for et ejerskifte. Men hvordan forholder du dig bedst, når det er dit eget revisionskontor, der er til salg – eller du har et opkøb i tankerne.

“Som udgangspunkt er det vigtigt at være klar over, hvad der repræsenterer værdien i et revisionskontor, nemlig kundemassen og medarbejderne. Det er dem, der gør, at du overhovedet kan sætte et prisskilt på din virksomhed. Tidligere var et revisionskontors værdi også inklusive bygninger, men i dag huserer de fleste i lejede kontorlokaler, så når alt kommer til alt, er det kunder og medarbejdere, der repræsenterer værdien,” fortæller Tommy Jørss, der er indehaver af Kundekontoret og har specialiseret sig i salg og udvikling af virksomheder – især revisionskontorer.

Gør dig selv undværlig

Drømmer du om at gå på pension inden for de næste 10 år, gælder det ifølge Tommy Jørss om at starte forberedelserne allerede nu. Lav en overordnet plan, så du har god tid til at køre dit revisionskontor i stilling til et salg. I første omgang handler det om at gøre dig selv så undværlig som muligt.

“Jo nemmere du selv kan undværes, jo højere pris kan du få for din virksomhed. Har du medarbejdere, så sørg for at overlade mere og mere kundepleje og kundekontakt til dem, så det ikke altid er dig, kunderne taler med. Jeg ved godt, at revisorbranchen handler meget om kemi og personlighed, men forsøg så vidt muligt at sætte dig selv i en position, hvor du kan undværes,” forklarer Tommy Jørss.

En god måde at teste din undværlighed på er, om det er muligt for dig at holde ferie ... uden at blive ringet op. Ellers handler det om at gøre dit revisionskontor så attraktivt som muligt ved at skabe et godt kundemix, så det ikke kun er ældre kunder, der selv snart skal på pension, og holde en løbende kontakt til kunderne, så de er vant til at blive serviceret. Gør også dine medarbejdere om-

stillingsparate ved at holde dem opdateret på nye tendenser – ikke kun inden for det faglige, men også inden for sociale medier eller nye måder at arbejde på.

“Vær opmærksom på, at dygtige medarbejdere kan være med til at gøre dit kontor mere attraktivt, men at du ikke kan forvente, at dine medarbejdere har lyst til følge med. Når der sker en stor omvæltning, er det et naturligt tidspunkt at spørge sig selv: Er det dét her, jeg skal, eller skal jeg se mig om efter noget andet? Hvis du har fire medarbejdere, er det måske kun to af dem, der har lyst til at følge med i salget, så tag højde for det i dine overvejelser,” siger Tommy Jørss.



Som udgangspunkt er det vigtigt at være klar over, hvad der repræsenterer værdien i et revisionskontor, nemlig kundemassen og medarbejderne. Det er dem, der gør, at du overhovedet kan sætte et prisskilt på din virksomhed.

Tommy Jørss
specialist i salg og udvikling af virksomheder

Lav din research

Ønsker du derimod at opkøbe et andet revisionskontor, er det ifølge Tommy Jørss vigtigt at lave en grundig research. Som køber er man typisk mere moderne og har et andet mindset – der er stor forskel på at være et lille revisorkontor med tre ansatte, hvor ejeren nærmer sig pensionsalderen, og et moderne revisorkontor med 15 unge revisorer.

“Start med at gå på opdagelse på deres hjemmeside. Ser den moderne ud? Hvad er det for en type kunder, revisionskontoret har? Laver de forskellige arrangementer for kunderne? Har de et nyhedsbrev? Hvilke medarbejdere er ansat? Det er let at tjekke på LinkedIn, hvem medarbejderne er. Du kan også prøve at ringe til kontoret. Hos små revisionskontorer bliver

du oftest mødt af en telefonsvarer, og det siger også noget om, hvilken service deres kunder er vant til,” forklarer Tommy Jørss.

Men selvom et revisionskontor ser ud til at have både en spændende kundemasse og dygtige medarbejdere, er der flere faldgruber, der er vigtige at være opmærksom på.

“En oplagt risiko er, at kunderne efter en kort periode finder en helt anden revisor, og dermed er kunderne, du har købt, væk. Det kan du aftale dig ud af i prisen, men i mine øjne er det vigtigere at have kundeservice som et centralt punkt i sin forhandling med den sælgende revisor. Det eliminerer mange af de tørre og faglige punkter, der ellers ofte fokuseres på i køb/salg af revisorfirma,” mener Tommy Jørss.

Vær åben og ærlig

Et ejerskifte er en penibel situation, så du er nødt til at træde varsomt – især som sælger. Tommy Jørss anbefaler, at du er så åben og ærlig over for dine medarbejdere og kunder som muligt.

“Der er større sandsynlighed for, at dine kunder har lyst til at blive overdraget til en ny revisor, hvis du ærligt fortæller dem, hvad der sker. Men vent hellere med at melde noget ud, til du er forholdsvist langt i processen – måske først når aftalen er skrevet under,” opfordrer Tommy Jørss.

Som køber gælder det om at kigge indad og sørge for selv at være en så attraktiv virksomhed, at både kunder og medarbejdere har lyst til at være hos dig. Som et større og mere moderne kontor har du mulighed for at tilbyde bedre kundeservice, men indtil kunderne indser, at skiftet er en fordel, vil de betragte forandringen som noget forstyrrende og negativt.

“Tag ud og mød de nye kunder ansigt til ansigt og forklar, hvad ejerskiftet betyder for dem: ‘Jeg ved, du er vant til at være kunde på den her måde, men sådan her foregår det hos os, og vi glæder os til at hjælpe dig.’ Det samme gælder medarbejderne. Se dem som individer. Nogle af dem har måske siddet på det samme revisionskontor i 25 år, så det kan godt være svært at komme til et nyt kontor, der er mere moderne og har en helt anden jargon,” slår Tommy Jørss fast. •

Gode rammevilkår for revisorerne – og nye forretninger for branchen

Hele revisorbranchens fundament og rammevilkår har været “oppe at vende” i statsautoriseret revisor Jens Otto Damgaards tre år som formand for FSR – danske revisorer. SIGNATUR har spurgt formanden om de vigtigste nedslagspunkter, nu hvor hans turnus vedtægtsbestemt udløber.

Tekst/ **Tom Vile Jensen**, direktør i Erhvervs-politisk center, FSR – danske revisorer

Foto/ **FSR – danske revisorer**

Du har ofte brugt formuleringen: “Vi skal ud med vores forslag og mening, før andre melder noget ud”. Hvordan er det kommet til udtryk i dit formandskab?

Det har været afgørende for mig, at vi som forening hele tiden er på forkant med de faglige og politiske strømninger. Jeg synes, den tilgang har hjulpet os i perioden med meget store ændringer for revisorbranchen både i forhold til ny revisorlov og ny årsregnskabslov. At vi bruger både udfordringer og muligheder proaktivt. At vi selv tager teten og er med til at præge de beslutninger, der har betydning for revisorerne hver dag og branchen i sin helhed.

Jeg synes, at vi i bestyrelsen og sammen med sekretariatet har fået skubbet FSR – danske revisorer i en retning, hvor foreningen i endnu højere grad understøtter udviklingen i branchen ved at sikre god rammevilkårslovgivning og ved at tage nye initiativer, der kan bidrage til branchens udvikling og forretning.

Hvad har været nogle af de største succeser i de seneste tre år, som du, bestyrelsen og for- eningen har haft indflydelse på?

Det afgørende har selvfølgelig været en fornuftig implementering af revisorloven og hele det nye regelsæt fra EU. På det sidste punkt vedrørende de store virksomheder opnåede vi at få politisk opbakning til, at den danske implementering følger EU-reglerne, når det kommer til for eksempel rotation og rådgivning. Der er ikke kommet en masse danske særregler, men vi har nogenlunde samme regler som i Tyskland og Sverige. Hvorfor skulle vi stille den danske revisorbranche og de danske virksomheder dårligere end svenskernes og tyskernes?

Den anden store sag, jeg gerne vil nævne, i forhold til revisorloven har været at få indført en risikobaseret kvalitetskontrol for alle revisionsfirmaer. Uanset hvor jeg har været til medlemsmøder i landet, så har det været en torn i øjet på mange revisorer, at kvalitetskontrollen reelt ikke løftede kvaliteten i revisionen, men i stedet fokuserede på formalia – og samtidig var meget dyr. Det er vi godt i gang med at få ændret. Efter de- visen: Vi skærper i de grove tilfælde, men lemper med brug af dialog og advarsler. I

formalia-sagerne har vi fået ændret det i lov- givningen, og vi kan samtidigt sænke om- kostningerne for branchen med et tocifret millionbeløb. Vi skal fra FSR – danske revi- sorer følge op, så ændringen også sker med fuld kraft i praksis.

I starten af din formandsperiode gik du i pressen og sagde, at du ville kæmpe for høj kvalitet i branchens arbejde? Hvordan ser kvaliteten ud her tre år efter?

Det har været vigtigt for både mig og hele bestyrelsen, at vi har høj kvalitet i branchen. Det mener jeg også, vi har. Vi ville forbedre kvaliteten, og derfor gik vi ud med 17 kon- krete forslag til forbedring både overfor myndigheder og os selv. Hele det nye set-up om en offentlig risikobaseret kvalitetskon- trol har været en del af den indsats. Men der er også nogle få brodne kar, som groft tilsi- desætter reglerne. Hele branchen risikerer at blive slået i hartkorn med disse typer, og det skal vi ikke acceptere. Derfor tog vi ini- tiativ til flere vedtægtsændringer – længe inden Folketinget kom på banen – så med- lemmer, der gentagne gange groft tilside- sætter god revisorskik, kan blive sat uden for foreningen. Folketinget har sidenhen fulgt FSR – danske revisorerers linje, så rammerne



for Revisornævnets arbejde nu er, at der bliver skærpet for de grove forseelser. Til gengæld er der plads til dialog og advarsler om formalia-fejl.

Siden midten af nullerne har skiftende regeringer successivt skåret i årsregnskaber (bortset fra de største selskaber) og løftet revisionspligtgrænsen. Hvordan ser du på den udvikling nu?

Jeg synes, at de senere år har fået sat revision og regnskab på landkortet som noget positivt. Efter et årti, hvor revision og regnskab ofte bliver omtalt af politikere og andre som noget bøvl, er indstillingen ved at vende. Vi har brug for troværdig og rigtig informa-

tion i en verden med stadigt flere data, der er ukontrollerede. For første gang i mands minde besluttede Folketingets erhvervsudvalg sig for at afholde en høring om den nye årsregnskabslov. Her var der en stigende anerkendelse af, at revisorerne spiller en vigtig rolle i sikringen af pålidelig information. Bankerne understregede behovet for troværdig finansiel information på høringen og har gennem flere år talt for informative årsregnskaber og gerne de reviderede af slagsen.

Revisorerne bliver af både kunderne og mange andre stakeholders, som investorer og kreditgivere, set som en særlig troværdig

sparringspartner. Den dokumentation af revisorerne og regnskabernes værdi bør vi ufortrødent fortsætte. Vi har i hvert fald vist inden for de senere år, at vi kan vende debatten til vores fordel.

I 2016 præsenterede du og bestyrelsen en ny strategi. Hvorfor har bestyrelsen valgt at prioritere nye markeder som foreningsstrategisk område?

Revisorerne har den helt unikke kompetence til at kunne erklære sig. Den unikke kompetence skal vi bruge på andre områder end revision af årsregnskabet, og hvor den kan gøre gavn. En helt særlig indsats, vi gør her, er for eksempel på skatteområdet. Vi ved, at skattekontrollen af virksomhederne er udfordret. Derfor har vi sammen med bestyrelsen sat gang i at udvikle et skatte- og momstjek, som kan give fordele til de virksomheder, der får foretaget et tjek af revisor. Ideen er, efter meget arbejde fra vores side, blevet taget godt imod både i regeringen og oppositionen. På sigt har skatte- og momstjekket et stort potentiale for både samfund, virksomheder og revisorer. Vi har også introduceret en ny standard for offentlig revision, som er skræddersyet til en offentlig sektor, der hele tiden skal lede efter en bedre og mere effektiv måde at bruge borgernes skattekrone på.

Apropos skattekrone, hvordan ser du på effektiviteten i foreningen?

Vi kan altid blive bedre. Og få mere ud af medlemmernes kontingentkrone ved at tænke nyt – det gør vi også i udstrakt grad ude i firmaerne i disse år. Den udvikling skal foreningen også følge. Vi når faktisk at sænke kontingentet ad to omgange i denne formandsperiode. Men samtidigt har foreningen og sekretariatet til stadighed løftet flere og mere komplicerede opgaver til gavn for medlemmerne.

Hvad er det vigtigste, du ser, for FSR i de kommende år?

Den linje med at turde tage teten på de politiske udfordringer og muligheder, der byder sig. Det er her, vores politiske og faglige arbejde skal gå hånd i hånd for at lykkes, og det er dér, vi som medlemmer virkelig har gavn af vores forening. At være proaktive – også ved at være med til at forandre noget i vores egen hverdag for at være en del af samfundets og erhvervslivets løsninger og udvikling i morgen. •



MÆRKEDAGE

Fødselsdage og jubilæer

Juli 2017

Regnskabskonsulent og registreret revisor **Jan Dybkilde**, Regnskabskonsulent Jan Dybkilde i København, fylder 70 år den 1. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Tore Christensen**, Risskov Revision i Risskov, fylder 60 år den 1. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Erik Grave Kristensen**, Hobro, fylder 75 år den 2. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Ole Løfgreen Jacobsen**, Birkerød, fylder 75 år den 4. juli 2017.

Registreret revisor **Sonja Hammelstrup Nielsen**, Access Revision, fylder 60 år den 5. juli 2017.

Registreret revisor **Laila Rasmussen**, Revisionsfirmaet Laila Rasmussen i Korsør, fylder 60 år den 6. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Ove Hartvigsen**, Risskov, fylder 70 år den 7. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Peter Kallermann**, Kallermann Revision i Helsingør, fylder 60 år den 8. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Bo Arnkjær**, Charlottenlund, fylder 70 år den 10. juli 2017.

Partner og statsautoriseret revisor **Gert Malmkvist**, BDO i Aarhus, fylder 60 år den 10. juli 2017.

Indehaver og registreret revisor **Dorthe Kristiansen**, Samvirkende Revisorer – Skanderborg, fylder 60 år den 11. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Poul Borghus**, Revisorerne Hostruphus i Silkeborg, fylder 60 år den 11. juli 2017.

Senior Manager og statsautoriseret revisor **Martin Kristensen**, PwC i København, fylder 50 år den 18. juli 2017.

Statsautoriseret revisor **Palle Offersen**, Patriotisk Selskab i Odense, fylder 60 år den 19. juli 2017.

Statsautoriseret revisor og økonomi-direktør **Christian Gade**, KPC Herning, fylder 50 år den 27. juli 2017.

Seniorspecialist og statsautoriseret revisor **Palle Skovmand**, Nykredit i København, fylder 60 år den 27. juli 2017.

Revisionschef **Ove Steen Nielsen**, Nørresundby Bank, fylder 60 år den 28. juli 2017.

August 2017

Registreret revisor **Hanne Bøgelund Jensen**, Kirkbi i Billund, fylder 50 år den 5. august 2017.

Indehaver og registreret revisor **Per Kristiansen**, Skovbo Revision i Borup, fylder 60 år den 5. august 2017.

Registreret revisor **Kresten Østergaard**, Regnskabs- og Revisionskontoret for Storkøbenhavn, fylder 75 år den 9. august 2017.

Partner og statsautoriseret revisor **Henrik Z. Hansen**, Deloitte i København, fylder 60 år den 10. august 2017.

Statsautoriseret revisor **Simon Lodberg**, Aarhus, fylder 70 år den 15. august 2017.

Partner og statsautoriseret revisor **Søren Deleuran**, GLB Revision i Køge, fylder 50 år den 16. august 2017.

Statsautoriseret revisor **Morten Clauson-Kaas**, Revisionsfirmaet Clauson-Kaas i Nivå, fylder 75 år den 17. august 2017.

Registreret revisor **Annette Kjærgaard-Jensen**, Revisionscentret Aabenraa, fylder 50 år den 18. august 2017.

Statsautoriseret revisor **Ditlev Fløistrup**, Højgaard Holding i Gentofte, fylder 60 år den 21. august 2017.

Partner og statsautoriseret revisor **Jesper Møller Langvad**, PwC i København, fylder 50 år den 21. august 2017.

MÆRKEDAGE

September 2017

Registreret revisor **John Linnemann**, Ri Taastrup, fylder 60 år den 21. august 2017.

Statsautoriseret revisor **Bent Pedersen**, Revisionsfirmaet Bent Pedersen i Taastrup, fylder 75 år den 22. august 2017.

Seniorkonsulent og registreret revisor **Kaj Refslund**, Patriotisk Selskab i Odense, fylder 60 år den 3. september 2017.

Partner og statsautoriseret revisor **Per Schøtt**, Deloitte Kolding, fylder 50 år den 7. september 2017.

Statsautoriseret revisor **Henning Inge-mann Larsen**, Svendborg, fylder 75 år den 8. september 2017.

Direktør og statsautoriseret revisor **Ruth Sloth Frederiksen**, CHA-Consult i Vallensbæk Strand, fylder 70 år den 10. september 2017.

Statsautoriseret revisor **Torben Gyde Jensen**, BDO i Aalborg, fylder 50 år den 11. september 2017.

Charlotte Sand Petersen, PwC i Aarhus, fylder 50 år den 12. september 2017.

Statsautoriseret revisor **Per Lund Nielsen**, Beierholm i Holstebro, fylder 50 år den 13. september 2017.

Statsautoriseret revisor **Niels Mikkelsen**, Vejle, fylder 70 år den 20. september 2017.

Assistant Manager **Inge Lisberg**, BDO i Vejle, fylder 60 år den 21. september 2017.

Registreret revisor **Conni Maglenfeldt**, Kallermann Revision i Helsingør, fylder 60 år den 24. september 2017.

Partner og registreret revisor **Torben Fritzboeger**, Døssing & Partnere i Hillerød, fylder 60 år den 24. september 2017.

Senior Manager og statsautoriseret revisor **Ann Jørgensen**, NETS i Ballerup, fylder 60 år den 27. september 2017.

Statsautoriseret revisor **Georg Aaen**, BDO i Aalborg, fylder 50 år den 30. september 2017.

Virksomhedsjubilæer

Dansk Revision Kalundborg har 25 års virksomhedsjubilæum den 1. juli 2017.

OL Revision med afdelinger i Haderslev, Ribe, Rødding og Varde har 40 års virksomhedsjubilæum den 1. juli 2017.

Aktiv Revision & Rådgivning i Karlslunde har 25 års virksomhedsjubilæum den 1. august 2017.

Revisionsfirmaet Peter Deiborg i København har 25 års jubilæum den 15. september 2017.

Jobskifte

Statsautoriseret revisor **Michael Stenskrog** tiltræder som partner i KPMG, Aarhus. Michael Stenskrog kommer fra en stillingen som partner i PwC, Aalborg.

DET RUNDE PORTRÆT

Viceformand Per Krogh fylder 60 år

Partner og registreret revisor Per Krogh fylder 60 år den 7. juni 2017. Per Krogh meddelte tidligere på året, at han træder ud af bestyrelsen hos FSR – danske revisorer i forbindelse med foreningens generalforsamling den 24. maj 2017. Nyt blod skal til, mener Per Krogh, der markerer fusionen mellem de to revisorforeninger i 2011 som sit vigtigste fingeraftryk.



Per Krogh træder ud af bestyrelsen efter seks år som viceformand og fire år på formandsposten i det tidligere FRR. Da han for 10 år siden blev valgt som formand i den tidligere revisorforening for registrerede revisorer, havde han i opdrag at fusionere med brancheforeningen for de statsautoriserede revisorer. Han spillede derfor en betydelig rolle, da de to gamle revisorforeninger i maj 2011 indgik i en historisk sammenlægning.

“Jeg har aldrig set en styrke i at være to foreninger. Hver gang FSR foretog sig noget politisk, sørgede vi i FRR for en masse baggrundsstøj. Ofte spillede embedsmændene os ud mod hinanden, og det resulterede i, at ingen af os fik noget gennemført. I dag stemmer klaveret. Én branche skal have én forening og én stemme. Det giver stor politisk gennemslagskraft, et stærkt bagland at trække på og en god økonomi. Det var realistisk for mig, at fusionen skulle tage et par år, så alle parter havde tid til at vænne sig til hinanden. Men i løbet af fem måneder var vi fusioneret,” fortæller Per Krogh.

Fusionen forløb ikke helt problemfrit. Men Per Krogh ser tilbage på en spændende og målorienteret proces, hvor tingene én efter én fik lov til at falde i hak. Sammen med Per Krogh stod tidligere formand for FSR, Kurt Gimsing, i spidsen for sammenlægningen.

“Vi havde en god relation og tillid til hinanden. Kurt Gimsing var visionær og tiltrukket af min tilgang til at få skabt en fælles fremtræden og toneangivende brancheforening. Hverken følelser eller personer skulle få lov til at stå i vejen for, at fusionen blev en succes. Jeg måtte vænne mig til tanken om at rejse mig fra formandsstolen, mens det også var utænkeligt, at vores direktør ville blive direktør i den nye forening. I samarbejde fik vi overvundet store og små hurdler og brudt alt overskyggende misforhold mellem de to foreninger,” fortæller Per Krogh.

Revisorbranchen forandres

Revisorbranchen står midt i en brydningstid, hvor en række globale tendenser påvirker branchens udvikling. Den teknologiske udvikling accelererer, og alt, hvad der kan digitaliseres, bliver digitaliseret. Per Krogh giver sit bud på, hvor revisorerne skal skabe værdi i fremtiden.

“Standardopgaver kan vi ikke leve af ret meget længere. Fokus skal flyttes over på, hvad man som revisor kan tilføre af merværdi. Opgaverne kommer af sig selv, hvis man tør tage ud i virksomhederne og har mod på at brænde ekstra timer af. Det er dén vej rundt relationer opbygges, og tillid skabes. Revisorerne skal kunne tilbyde kunderne ydelser, som kunderne ikke selv er klar over, de har brug for,” mener Per Krogh.

Udvikling driver mig

Per Krogh har en udviklingsorienteret tilgang til jobbet som revisor og tildeler kollegaerne i bestyrelsen en del af æren for det, han kan i dag.

“Jeg har været omgivet af ildsjæle, som har proppet mig med inspiration. Al den viden har givet mig en mulighed for altid at være på forkant. Jeg er drevet af at komme ud i virksomhederne og opleve deres identitet. Der findes to slags virksomheder – de der bare vil overleve, og de der har lyst til at gro. Virksomheder med potentiale har en forpligtelse til at udvikle sig. Min rolle er at få en virksomhed til at forstå sit udviklingspotentiale, som ofte er større end forventet. Omvendt, hvis en virksomhed ikke ønsker vækst, får den lov til at passe lidt sig selv,” forklarer Per Krogh.

At bestyrelsesposten lægges på hylden betyder hverken, at Per Krogh skal på pension eller begynde at spille golf.

“Jeg har været en del af bestyrelsen i mange år, så for mig handler det om at give plads til nye, stærke kræfter. Der venter masser af udfordringer og arbejdsopgaver hjemme i virksomheden, og jeg ser frem til at bruge mere energi på de kunder, der efterspørger min tid,” fortæller Per Krogh. •

23.000 virksomheder skal ejerskiftes - er du klar til at rådgive dem?



Hver femte revisor har oplevet, at sunde virksomheder er lukket på grund af manglende ejerskifte.

At virksomhederne lukker i stedet for at blive ejerskiftet skyldes blandt andet manglende parathed hos ejer, manglende salgsmodning, urealistisk forventning til prisen eller manglende finansiering. Det viser en undersøgelse blandt revisorerne fra 2014.

Er du som virksomhedens foretrukne rådgiver klar til at sætte gang i ejerledernes tanker om ejerskifte, inden det er for sent?

Følg med på www.ejerskifteklar.dk når FSR – danske revisorer sætter spot på emnet ejerskifte.

**EJER
SKIFTE**
KLAR

B / BOGANMELDELSE

HENRIK CARMEL,
FSR – danske revisorer
ANMELDER

NYE BØGER OM EJERSKIFTE

Der kommer med jævne mellemrum nye bøger om generationsskifte, som kan være relevante for både rådgivere og ejerledere. Denne gang omtales to af de nyeste bøger om dette evigt aktuelle emne, der såvel på grund af udsigten til regelændringer som af demografiske årsager vil fylde meget i de kommende år. Begge bøger er skrevet af advokater, men målgrupperne er forskellige.

For rådgivere, der skal holdes ajour med skattereglerne

Birgitte Sølvkær Olesen er denne gang eneforfatter til den 5. udgave af "Generationsskifte og Omstrukturering – Det skatteretlige grundlag", som er udsendt på Jurist- og Økonomforbundets Forlag i 2017. Målgruppen for bogen er revisorer og advokater, der arbejder med emner inden for generationsskifte og omstrukturering, som har brug for viden om forberedelse af generationsskifte, skattefri virksomhedsomdannelse, aktieombytning samt fusion, spaltning og tilførsel af aktiver. Her udvikler juraen sig løbende, og de nyeste regler samt afgørelser fra SKAT og domstole med videre indgår derfor i grundlaget for den seneste udgave af bogen. Uanset om der er tale om overdragelse af selskaber eller af personligt ejede virksomheder, ligger der altid en skattemæssig udfordring i at adskille overdragelsestidspunktet fra beskæftigningstidspunktet, så forretningen ikke får udhulet sit kapitalgrundlag i forbindelse med ejerskiftet. Med bogen i hånden kan rådgiveren holde tungen lige i munden, så der ikke udløses skat på et uhensigtsmæssigt tidspunkt.

For ejerlederen, der forbereder sig på ejerskifte

Titlen på Kim Pedersens bog "Generationsskifte og Strukturering" synes ikke at afvige meget fra den tidligere omtalte, men den bærer undertitlen – "en håndbog for ejerledere," og bogen har da også både en anden målgruppe og et bredere indhold end det skatteretlige. Ejerlederen får ikke kun indblik i de skatteretlige betingelser, men andre relevante emner i forbindelse med overdragelsen som eksempelvis værdifastsættelse, arveret og finansiering behandles også. Kim Pedersen skriver tillige om nogle af de øvrige begreber, der indgår i forhandlingerne forud for overdragelsen såsom fortrolighedsaftale og due diligence.

Giv bogen til en ejerleder, som måske ikke er helt klar til at sælge, men som trænger til et skub og gode råd forud for generationsskiftet, herunder til hvordan virksomheden generelt kan forberedes, så den fremstår mere attraktivt for en køber. •



Titel: Generationsskifte og Omstrukturering – Det skatteretlige grundlag

Forfattere: Birgitte Sølvkær Olesen

Pris: 1000 Kroner inklusive moms, 388 sider

ISBN: 978-87-57-43358-6

Forlag: Jurist- og Økonomforbundets Forlag (DJØF)



Titel: Generationsskifte og Strukturering – en håndbog for ejerledere

Forfattere: Kim Pedersen

Pris: 456 kroner eksklusive moms, 255 sider

ISBN: 97-88-76-193852-7

Forlag: Karnov

OM SIGNATUR

Udgiver

FSR – danske revisorer
Kronprinsessegade 8
DK – 1306 København K
Tlf: 3393 9191

Inspirationsgruppe

Jonna Roth, registreret revisor, Kappelskov Revision
Jeanette Vetlov, registreret revisor, DØSSING & PARTNERE
Thomas Hjortkjær Petersen, statsautoriseret revisor, Deloitte
Brian Tolvstein, cand.merc.aud., Rigsrevisionen
Henrik Kyhnau, statsautoriseret revisor, KPMG
Louis Strøm, registreret revisor, Baagøe Schou

Redaktion

Charlotte Jepsen, adm. dir. (ansv. red.)
Jan Wie, kommunikationschef (redaktør)
Birthe Willumsgaard Pedersen, redaktionsassistent
Henrik Carmel, fagkonsulent
Jan Brødsgaard, fagkonsulent

Redaktionen er afsluttet den 3. maj 2017. Synspunkter, der kommer til udtryk i SIGNATUR, behøver ikke nødvendigvis at svare til eller være udtryk for FSR – danske revisors officielle holdninger.

Design og layout

e-Types Daily

Forsidefoto

Daniel Hjorth

Tryk

Specialtrykkeriet Arco

Oplag

6.500 eksemplarer

Annoncesalg

DG Media
Havneholmen 33
DK-1561 København V
Tlf: 7027 1155
Annoncekonsulent Claus Aagaard Hansen,
claus.h@dgmedia.dk

Udgivelsesplan for 2017

Nummer 1: 1. marts
Nummer 2: 17. maj
Nummer 3: 18. september
Nummer 4: 27. november

Abonnement

Pris for årsabonnement:
480 kroner ex moms.
Henvendelse til fagkoordinator
Gitte Jensen på mailadresse gje@fsr.dk

ISSN 2245-2117.

SIGNATUR er tilmeldt Danske Specialmedier og oplagskontrolleret af FMK

DANSKE
REVISORER
FSR*



BRUG REVISORERNES HUS SOM DIT PITSTOP I KØBENHAVN

Du kan bruge vores domicil i hjertet af København som dit pitstop. Her har du adgang til hotspot, kaffe og uformelle mødefaciliteter.

Der er en grund til, at det hedder Revisorernes Hus. Derfor har vi åbnet døren for dig, der er medlem af FSR – danske revisorer. Du har adgang til en arbejdsstation med hotspot, kaffe og uformelle mødefaciliteter på Kronprinsessegade 8 i hjertet af København – lige over for Kongens Have.

Du kan:

- finde en arbejdsstation og forberede dit næste møde
- holde uformelle møder
- lade op, nyde en kop kaffe og læse avisen og vores egne magasiner
- lave en aftale om et møde med FSR – danske revisorer.

Du kan bruge huset, når du har et par timer i overskud indenfor normal arbejdstid.

Vi har åbent kl. 9.00-16.00 mandag til torsdag og fredag til kl. 15.00 – og du behøver ikke melde din ankomst.

Vi glæder os til at se dig!



Det ny Karnov Skat & Regnskab

Tættere på sagens kerne

Vi har med fagspecialisters hjælp optimeret Karnov Skat & Regnskab ud fra praktikerens perspektiv, så alt indhold nu kan tilgås direkte efter specifikt emne eller problemstilling.

► Det betyder, at du ikke længere skal lede i et eller flere produkter efter det emne, du søger. Nu kan du blot vælge emnet i en kategori, og du kommer til en side med alt relevant indhold under emnet - på tværs af kilder.



Få en gratis prøve på Karnov Skat & Regnskab på:
www.karnovgroup.dk/emneindgang