

RevisorPosten

3-2013



6

Nye vækstmuligheder er ikke altid en god idé. Det er naturligvis ikke en populær pointe i en tid med Innovation og Vækst på dagsordenen – men den er ærlig og redelig.

2

Når et ægteskab går i stykker, og parterne flytter hver for sig, melder der sig en lang række spørgsmål, som skal afklares. Et af disse spørgsmål er, hvorvidt der skal betales ægtefællebidrag fra den ene til den anden ...

Ægtefællebidrag ved separation og skilsmisse 2

Midlertidig udlejning af ejerlejligheder 3

Vennetjenester og skat 4

Incitamentsaflønnning for 2013 – hvor er vi? 5

Forretningsudvikling 6

Advisory board – et alternativ til en bestyrelse 7

Vi noterer at ... 7

pk revision
rådgivning i øjenhøjde

PK Revision / Statsautoriseret Revisionsanpartsselskab

Rugårdsvej 46C / Postbox 330 / 5100 Odense C / Tel 65 48 73 00 / Fax 66 14 84 65 / info@pkrevision.dk / www.pkrevision.dk

Ægtefællebidrag ved separation og skilsmisse

Af Sven Brouer Seedorff, Advokat, Ret&Råd, Haderslev

Når et ægteskab går i stykker, og parterne flytter hver for sig, melder der sig en lang række spørgsmål, som skal afklares. Et af disse spørgsmål er, hvorvidt der skal betales ægtefællebidrag fra den ene til den anden – ofte kaldet hustrubidrag, da det er forholdsvis sjældent, at en mand opnår bidrag fra sin tidligere hustru. Men hvad siger loven om bidrag?

Lovreglen findes i Ægteskabslovens § 49 og lyder således:

”I forbindelse med separation eller skilsmisse træffes der bestemmelse om, hvorvidt der skal påhvile en ægtefælle pligt til at yde bidrag til den andens underhold”.

Umiddelbart kunne det lyde ganske enkelt, men virkelighedens verden er en helt anden.

Ved enighed

I den situation, hvor parterne er enige om, at der skal betales bidrag, er der intet til hinder for, at parterne selv aftaler, hvor meget der skal betales og hvor længe.

Parterne kan godt aftale, at der f.eks. skal betales bidrag i 5 år, men ønsker, at Statsforvaltningen skal fastsætte størrelsen af bidraget (se herom senere).

Ved uenighed

Spørgsmålet om, hvorvidt der skal betales bidrag, kaldes et vilkår, og det er en betingelse for at opnå separation eller skilsmisse, at parterne tager stilling til spørgsmålet.

Ved separation kan man udskyde spørgsmålet, til man søger om skilsmisse, hvis begge er enige om at afvente en afklaring. Separationsbevillingen får da en påtegning om, at spørgsmålet først afklares ved skilsmissen.

For den, der er i ”fare” for at skulle betale bidrag, er det derfor vigtigt, at det klart fremgår af papirerne til Statsforvaltningen, at vilkåret om, at der ikke skal betales bidrag, også skal gælde ved en skilsmisse. Den anden part vil herefter ikke ved en senere skilsmisse kunne kræve, at dette vilkår igen skal forhandles.

Den, der kræver bidrag, skal fremsætte dette ønske over for Statsforvaltningen. Afviser den anden part at betale bidrag, sender Statsforvaltningen sagen i retten. Det er herefter en dommer, der afgør, om den ene part skal have bidrag.

Hvorfor får nogle bidrag og andre ikke?

For en del år tilbage kunne man opleve, at der i langvarige ægteskaber, typisk mere end 20 år, skulle betales livsvarigt bidrag. Det betød, at der skulle betales, lige så længe begge parter levede.

I dag er situationen en anden, idet perioden i praksis varierer mellem 1 og 10 år, hvor det er en dommer, der fastsætter varigheden.

Dog kan der stadig forekomme tidsubestemt bidrag, men det er efterhånden sjældent.

Der har dannet sig en praksis, hvorefter de hyppigste perioder er på 3, 5, 8 og 10 år. Ved siden af disse intervaller ses der afgørelser, der bestemmer bidrag i f.eks. 1, 1½ år mv.

Nogle har fejlagtigt den opfattelse, at det bidrag, man får, skal svare til ens udgifter! Dette er langt fra tilfældet.

Hvad er det så, der afgør, hvor længe man skal have bidrag?

Der kan ikke gives et fast svar på dette, men en lang række elementer spiller ind, når en dommer træffer sin afgørelse. Jeg kan nævne en række typiske årsager til, at der betales bidrag, og hvor længe der skal betales:

1. ægteskabets varighed
2. parternes indtægtsforhold/forskelle i indtægter
3. parternes uddannelse og mulighed for at skaffe indtægter
4. parternes økonomiske situation, herunder hvad hver især ejer af værdier efter bodeling
5. alder og helbred
6. hvorvidt der er forsørgelsespligt over for mindreårige børn
7. hvorvidt den ”svage” part har været hjemmegående
8. udenlandsk herkomst.

En lang række andre forhold kan også have betydning for, hvilket bidrag der fastsættes. Når man ser på retspraksis (de afgørelser som byretten og landsretten træffer), kan det efterlade det indtryk, at nogle afgørelser er tilfældige, men der gemmer sig ofte konkrete begrundelser for, at en afgørelse får et bestemt udfald.

Bidragets størrelse

Når parterne ikke kan blive enige om, hvad der beløbsmæssigt skal betales, når der enten er aftalt eller ved dom pålagt bidrag, er det Statsforvaltningen, der fastsætter bidragets størrelse.

Der forekommer ofte situationer, hvor der pålægges bidrag, men hvor de aktuelle indtægtsforhold medfører, at bidraget sættes til kr. 0,00.

Udgangspunktet for beregningen er femtedelsreglen, der går ud på, at man trækker de 2 bruttoindtægter fra hinanden og deler differencen med 5, der så giver bidragsbeløbet.

Eksempel:

M's indtægt kr. 500.000

H's indtægt kr. 200.000

Forskellen er kr. 300.000 der divideres med 5 = kr. 60.000 svarende til et månedligt bidrag på kr. 5.000.

Dog må bidraget til en tidligere ægtefælle samt bidrag til børn aldrig overstige 1/3 af den samlede bruttoindtægt.

Statsforvaltningen opererer også med en overgrænse for, hvornår der skal betales bidrag. Dette sker, når den, der skal have bidrag (den bidragsberettigede), har en indtægt i størrelsesordenen kr. 260.000 til kr. 320.000, hvor bidraget så sættes til 0. Dette kan dog fraviges, hvor den, der skal betale bidrag, har en meget stor indtægt.

Skatteforhold

Den, der modtager bidrag, er skattepligtig af dette. Den, der betaler bidrag, har fradrag.

Afsluttende bemærkning

Som det fremgår af foranstående artikel, bør man i en separation/skilsmissesituation kontakte en advokat med speciale i familieret.

Midlertidig udlejning af ejerlejligheder

Af Palle Elholm, Advokat, Ret&Råd, Hammel

Det forekommer, at ejeren af et parcelhus eller en ejerlejlighed ønsker at udleje boligen midlertidigt. Det kan f.eks. skyldes, at hans flytning til en anden bolig eller rejse til udlandet er midlertidig. Det er under den økonomiske krise heller ikke ualmindeligt, at nogen er kommet til at hænge på to boliger og vil vente til bedre tider med at sælge den ene af dem.

I disse situationer er ejeren interesseret i at kunne bringe lejemålet til ophør efter et stykke tid.

Udlejningen er reguleret af lejelovgivningen, som er meget uoverskuelig. Man kan derfor let overse regler, der har betydning for muligheden for at opsiges lejer.

Udlejers mulighed for at opsiges lejer af en bolig er generelt stærkt begrænset. Standardbestemmelser i lejekontrakter om, at udlejer kan opsiges lejemålet med 3 måneders varsel, er sat ud af kraft ved ufravigelige bestemmelser i lejeloven. Lejeren kan således stort set ikke opsiges.

Udlejer kan dog som hovedregel opsiges lejer med 1 års varsel, hvis han selv skal benytte boligen. Der kræves, at udlejer selv reelt skal bo i boligen. Det er ikke tilstrækkeligt, at han f.eks. skal bruge den til lejlighedsvist ophold eller kun ønsker at benytte et enkelt værelse selv, men vil udleje resten af boligen. Det er slet ikke en lovlig begrundelse for opsigelsen, at boligen skal sælges.

For ejerlejligheder gælder der herudover den særlige regel, at opsigelsesretten kun gælder, hvis lejer ved lejerforholdets påbegyndelse var gjort bekendt med 1) at det lejede er en ejerlejlighed, og 2) at opsigelse kan ske, hvis udlejer selv skal bruge det lejede.

Der har været flere retsafgørelser, hvor udlejer har mistet retten til opsigelse, fordi han ikke har kunnet bevise, at lejer var bekendt med ovennævnte pkt. 1) og 2). Der har f. eks. været tilfælde, hvor lejer har bestridt udlejerens forklaring om, at lejer i forbindelse med indgåelsen af lejemålet mundtligt var blevet gjort opmærksom på det.

Ved udlejning af en ejerlejlighed, hvor udlejer vil have mulighed for at få lejemålet bragt til ophør ved opsigelse, er det derfor om ikke andet af bevismæssige grunde meget vigtigt, at ovennævnte pkt. 1) og 2) bliver udtrykkeligt skrevet i lejekontrakten.

Det er naturligvis også vigtigt for lejere af ejerlejligheder at være opmærksomme på reglen,



som har betydning for, hvor meget de er beskyttet imod at blive sagt op.

For både ejerlejligheder og andre boliger, der udlejes, er det yderligere en betingelse for at kunne sige lejer op, at opsigelsen skal være rimelig ud fra en vurdering af begge parter forhold. Ved afgørelsen skal der bl.a. tages hensyn til, hvor længe udlejer har ejet ejendommen, og lejerens muligheder for at finde anden passende bolig. Lejeloven indeholder ikke yderligere retningslinjer for, hvornår en opsigelse er rimelig. Det er derfor op til domstolene at fastlægge en praksis i forbindelse med de retssager, der bliver ført mellem udlejere og lejere om spørgsmålet. De foreliggende retsafgørelser er meget konkrete i deres begrundelser. Det er derfor heller ikke muligt ud fra retspraksis at opstille nærmere generelle retningslinjer for, hvornår en opsigelse kan anses som rimelig. Der er således tale om en usikkerhed, som både udlejere og lejere må leve med.

Mange boligudlejere sikrer sig muligheden for at komme af med lejer igen ved at gøre lejemålet tidsbegrænset. Lovgivningen indeholder også faldgrupper vedrørende tidsbegrænsede lejemål. Således fortsætter lejemålet uden tidsbegrænsning, hvis lejer i mere end 1 måned efter lejetidens udløb med udlejerens viden fortsat bebor det lejede, uden at udlejer har opfordret lejer til at flytte. Hertil kommer, at tidsbegrænsningen kan tilsidesættes, hvis den ikke anses for tilstrækkeligt begrundet i udlejerens forhold. Det vil bl.a. sige, at den begrundelse, som udlejer ved lejemålets begyndelse havde for at gøre lejemålet tidsbegrænset, normalt også skal foreligge ved lejemålets udløb.

De omtalte regler gælder naturligvis også i forbindelse med forældre køb, hvor forældre udlejer en ejerlejlighed til et barn. Barnet har således den samme lejeretlige beskyttelse som andre lejere.

Vennetjenester og skat

Af Mikael Risager, Skattepartner

Fra og med 2013 er vennetjenester nævnt i en særlig bestemmelse i skatteloven. Det er skattefrit at modtage vennetjenester. Forud for 2013 var det imidlertid også skattefrit at modtage vennetjenester – men der var ikke en særlig regel, som bestemte dette. En nærmere nærlæsning af regler fører måske endda til, at netop det, at det er blevet en særlig bestemmelse i en lov, faktisk betyder stramninger og ikke lempelser – uanset det handler om skattefrihed!?

Når nu vennetjenester i forvejen var skattefrie, hvorfor var det så nødvendigt med en lov herom – regeringen skrev i lovforslaget, at "mange borgere er i tvivl om, hvorvidt indtægten fra arbejdet skal beskattes" – og her kunne man måske liste et "sludder" ind – for ved vennetjenester modtages der jo netop ingen betaling, og dermed er der jo ikke noget at beskatte.

Det kan derfor ikke være en udfordring for yderen. Men derimod kunne der være berettiget tvivl hos modtageren af en ydelse, om det at modtage en ydelse uden at skulle betale herfor rent faktisk betød, at man havde modtaget noget, som skulle beskattes.

Videre af lovforslaget ses det, at regeringen havde et ønske om at fjerne sådan usikkerhed ved at tydeliggøre skattereglerne, når en borger hjælper venner og familie.

Og her er min påstand, at når sådanne forhold skal lægges ind i en lov – så bliver der tale om stramninger – ikke om lempelser.



Hvem er omfattet

Det handler om forholdet mellem familie og venner – naboer og kolleger nævnes også som værende omfattet. Der er ikke nogen klar afgrænsning af, hvor langt ude i familieledet man er omfattet, og ej heller hvordan venskab skal forstås. Det er i lovforslaget beskrevet sådan, at jo fjernere tilknytningen er, jo mere ligner det et kommercielt forhold – som så, jf. efterstående, falder uden for skattefrihed.

Hvilke tjenester er omfattet

Vennetjenester er alene skattefrie, når der er tale om sædvanlige tjenester indenfor privatsfæren. Med "sædvanlige tjenester" menes tjenester, som er sædvanlige at udveksle – og der nævnes eksempler som at fælde træer i naboens have, at hjælpe med at bygge en carport hos en ven, at købe ind og gøre rent hos et sygt familiemedlem, rydde sne hos en nabo og lignende.

Fælles for de nævnte ydelser er, at de alle er

uden væsentlig økonomisk værdi for modtageren – og nej – måling at dette er ikke nærmere beskrevet, men skal vurderes i hvert enkelt tilfælde.

Tjenesten skal ydes/udføres som et udslag af "almindelig hjælpsomhed, gavmildhed eller socialt engagement inden for privatsfæren".

Hvilke tjenester er ikke omfattet

Kommerciel virksomhed er ikke omfattet af ovennævnte, idet den falder uden for skattefriheden. Fx nævnes det i lovforslaget, at der ikke kan byttes rengøring i naboens private bolig mod at modtage varer fra naboens virksomhed – dette vil ikke være skattefrie udveksling af tjenester.

Betingelser

Vennetjenesteydelserne må i henhold til loven ikke:

- 1) være af kommerciel karakter,
- 2) indgå i organiseret byttehandel,

- 3) bestå i forud aftalt udveksling af ydelser eller
- 4) inkludere betaling med kontanter eller andre likvide midler.

Opfyldes en eller flere af disse betingelser ikke, vil der ikke være tale om skattefrihed.

Afsluttende

Det skal lige retfærdigvis nævnes, at baggrunden for at fastsætte egentlige lovregler for vennetjenester også hænger nøje sammen med de skærpede sanktioner imod "sort arbejde". For at tydeliggøre, hvad der er sort arbejde, har regeringen følt det nødvendigt at indskærpe hvad der ikke er "sort arbejde" – og det er så forsøgt med lovforslaget – men der er bestemt forhold af uafklaret karakter.

Hvornår er der fx tale om familie eller venner, og hvornår er der forudgående aftalt udveksling af ydelser, hvornår har det kommerciel karakter, og hvornår er det mere end uvæsentligt i relation til økonomi? Det bliver spændende at følge.

Incitamentsaflønning for 2013 – hvor er vi?

Af Erik Høegh, tax partner

Incitamentsaflønning (bonus for at blive i jobbet) omfatter enhver variabel aflønning, hvilket kan være såvel aktiebaseret aflønning som ikke aktiebaserede bonusordninger, resultatkontrakter og lignende ordninger, hvor den endelige aflønning ikke er kendt på forhånd.

Med virkning hovedsagelig fra indkomståret 2012 er de særlige skattebegunstigede ordninger omkring incitamentsaflønning ophævet. Der er således tale om ophør af ordninger, hvor hele den fremtidige gevinst blev beskattet som aktieindkomst med beskatning op til 42 %. Ordninger, hvor aftalen er indgået inden 21. november 2011, vil således fortsat være omfattet af de skattebegunstigede regler.

Efter ovennævnte ophævelse af de særlige skattebegunstigede ordninger er de mest almindelige ordninger herefter:

Købe- og tegningsrettigheder

Langt de fleste tildelte købe- og tegningsrettigheder bliver i praksis omfattet af ligningslovens § 28. Reglen medfører, at beskatningstidspunktet for købe- eller tegningsretter modtaget helt eller delvist vederlagsfrit først indtræder ved udnyttelse eller salg af købe- eller tegningsretterne.

En ordning omfattet af ligningslovens § 28 er kendetegnet ved en to-strengt beskatning nemlig

- lønbeskatning (dvs. med marginalsat ca. 56,5 % inklusiv arbejdsmarkedsbidrag) af købe- eller tegningsretterne ved udnyttelse eller salg som forskellen mellem salgskurs/udnyttelseskurs og anskaffelseskurs og
- aktieavancebeskatning (dvs. med maksimalt 42 %) ved salg af aktierne erhvervet ved udnyttelse af købe- og tegningsretter (forskellen mellem tegningskurs og salgskurs)

Hvis købe- eller tegningsretterne udløber udnyttet, f.eks. hvis aktiens markedsværdi er lavere end den aftalte udnyttelseskurs, sker der ingen beskatning.

For arbejdsgiveren vil værdien af den ydede tegningsret kunne fradrages ved indkomstopgørelsen for det år, hvor tegningsretten udnyttes.

Fantomaktier

Fantomaktierne er en bonusordning baseret på udviklingen i værdien af selskabets aktier. Der kan således aftales en procentdel af aktiernes værdistigning eksempelvis over en 5-årig periode.

Det udbetalte beløb anses som en bonusordning og beskattes som løn på det tidspunkt medarbejderen erhverver den endelige ret til beløbet (dvs. med en marginalsat på ca. 56,5 % inklusive arbejdsmarkedsbidrag).

Arbejdsgiver har fradrag for beløbet som lønudgift.

Konvertible obligationer

En konvertibel obligation er udtryk for, at medarbejderen indskyder penge i virksomheden med ret til at ombytte obligationen til aktier til et forud aftalt tidspunkt til en forud aftalt kurs.

Et favørelement anses som et lønaccessorium for medarbejderen og beskattes som løn på det tidspunkt medarbejderen erhverver endelig ret til obligationen (dvs. med marginalsat på ca. 56,5 % inklusive arbejdsmarkedsbidrag).

Arbejdsgiver har fradrag for favørelementet som lønudgift.

Bonusordninger

Bonusordninger kan indgås som en andel af virksomhedens overskud og beregnes f.eks. på grundlag af indtjening før renter og skat. Ordningerne betragtes skattemæssigt som lønandel og beskattes på retserhvervelstidspunktet (dvs. marginalsat på ca. 56,5 % inklusiv arbejdsmarkedsbidrag).

Arbejdsgiver har fradrag for udgiften som lønudgift.

Stay on bonus

En stay on bonus betragtes som et lønincitament og godtgørelse for at blive i stillingen i en nærmere aftalt periode. Godtgørelsen bortfalder, hvis medarbejderen forlader virksomheden i den aftalte periode eller evt. reduceres.

Stay on bonus behandles som løntillæg på samme måde som bonusordninger. Beskatningstidspunktet er retserhvervelstidspunktet, hvilket vil sige på det tidspunkt, hvor den forud aftalte



tidsramme udløber, og medarbejderen har været ansat i virksomheden i denne periode.

Tantieme

Tantieme fastsættes/beregnes som en andel af virksomhedens overskud enten efter en individuel aftale eller som en årlig påskønnelse. Beskatningen sker efter helt samme principper som omtalt under bonus.

Som det ses af ovennævnte er mulighederne mange, men set ud fra et beskatningsmæssigt synspunkt er der ikke de store fordele/muligheder i forhold til tidligere. De nuværende regler giver således udtryk for fra politisk side, at beskatning i størst muligt omfang skal ske som lønindkomst.

Forretningsudvikling

Af lektor, medstifter af biotekvirksomheder, Hans Eibe Sørensen, ph.d., Enheden for Strategisk Organisationsdesign, Syddansk Universitet

Nye vækstmuligheder er ikke altid en god idé. Det er naturligvis ikke en populær pointe i en tid med Innovation og Vækst på dagsordenen – men den er ærlig og redelig.



Mange vækstmuligheder falder til jorden, fordi de er dårligt forberedt eller dårligt implementeret. Eller slet og ret: muligheden var kun i hovedet på den ellers engagerede initiativtager. Hvordan reducerer – eller i bedste fald undgår – virksomheder denne type fejl uden at hæmme deres idégenerering og potentielle innovation (vigtig note: innovation = idé + succesfuld kommerialisering)? Et bud er at blive skarp på deres forretningsudvikling.

Forretningsudvikling: kært navn med mange børn

Det første spørgsmål du skal stille dig er: hvad er forretningsudvikling egentlig, og hvordan adskiller det sig fra min virksomheds andre opgaver og processer? Et dårligt sted at søge svar er f.eks. Google, idet forretningsudvikling – på nudansk Business Development – betyder meget forskelligt for rigtig mange personer og virksomheder. Nogle eksempler er it-programmører, key account managers, projektledere, lederen for offshoring – eller personen vi ikke lige kan finde en jobbeskrivelse til. Altså en række ting vi egentligt godt kender i forvejen, så hvad er egentlig meningen?

Baseret på min forskning og konsulentarbejde på området er det nemmest at forstå forretningsudvikling i forbindelse med strategiudvikling og produktudvikling. Helt kort, så leverer forskning og produktudvikling (F&U), marketing, eller f.eks. sælgere potentielle vækstmuligheder til ledelsen. Hvis disse umiddelbart bliver vurderet interessante, sendes de videre til forretningsudvikling. De foretager så grundige analyser og vurderer, om vækstmuligheden har en fornuftig forretningsmodel (hvordan tjener vi penge på det her?), og om organisationen selv eller i samarbejde med andre kan løfte opgaven at levere overlegen værdi til tilstrækkelig mange kunder og finansiere disse nye aktiviteter (forretningsplanen).

Dette trin koster penge og tager tid, så derfor er denne ekstra screening ofte udeladt. Her er det dog godt at tænke på, hvad det koster at igangsætte en fiasko. Eller som mundheldet siger "Hvis

du tror, at det er dyrt at få ordentlig rådgivning, så vent til du har betalt for en dårlig". Nuvel, hvis vækstmuligheden stadig er fornuftig for ledelsen, implementeres denne og indgår på sigt i virksomhedens strategi og strategiske budget.

I den mindre virksomhed

Nu sidder direktøren i den mindre virksomhed formentlig og tænker "Jo jo, Dr. Sørensen, du er vist ikke klar over, at jeg ikke har fuldtidsansatte eller linjefunktioner med disse roller". Svaret er at bruge gennemgangen ovenfor som en proces med flere faser, på samme måde som en person både kan varetage marketing, salg, markedsanalyse og måske lidt organisering af medarbejderaktiviteter. Vi ved fra forskning, at formel planlægning ikke er særligt forekommende i små og mellemstore virksomheder. Samme forskning viser også, at manglende planlægning er oftere forekommende blandt konkurer.

Hertil vil jeg knytte den anekdote, at når der forekommer planlægning i små og mellemstore virksomheder er det ofte for *syns skyld*, dvs. noget man skal, for at banken vil låne én penge, og ikke for at forholde sig konstruktivt til sig selv og ens omgivelser. Logisk er det ikke, men det leder hen til de misforståelser og faldgruber, jeg møder i forbindelse med forretningsudvikling.

Faldgruber

Det er vigtig at forstå, at forretningsudvikling er bedst varetaget af (integrerende) generalister, dvs. personer der har overblik over virksomhedens formåen og retning. Dette er typisk ledelsens område, men som virksomheden bliver større, opstår behovet for at delegere denne opgave ud. En dårlig idé er at vælge en specialist, f.eks. en person med god men snæver erfaring fra et område af virksomheden. Praktisk erfaring fra mindst to funktionsområder og kendskab til arbejde på gulvet og ledelse er minimum. Ja, den gode forretningsudvikler er sjælden.

Las os se på et par andre faldgruber. Blandt de grelle, ofte forekommende finder vi f.eks. den

manglende risikovurdering og due diligence (holder forretningsmodellen, antagelser, etc.) samt masser af fokus på planlægning, men derefter at "glemme" implementeringens faktiske udfordringer. For den enkelte møder jeg ofte "det er jeg god til" fejlen, hvor personen bruger masser af krudt på sine interesse, men glemmer helheden. Psst ... det er helheden, der gælder. De ledelsesmæssige udfordringer er ofte problemet med "funktionelle siloer", dvs. at forskellige faggrupper er mere fokuseret på at løse deres opgaver i isolation fremfor for virksomhedens bedste. Denne manglende koordinering på tværs af funktioner er problematisk både i planlægningsfasen og specielt i implementeringsfasen af vækstmuligheder.

Fremtiden – også den nære

Lige nu er god, struktureret og effektiv forretningsudvikling en kilde til fordele, bl.a. fordi der er en forvirret anvendelse af begrebet og dets tilhørende aktiviteter, men også fordi det giver en ekstra sikkerhed for at ens vækstmulighed faktisk er profitabel. Det interessante er imidlertid, at forretningsudvikling faktisk ikke er noget nyt fænomen, blot at der er ringe forståelse for det i praksis og i forskningen. Jeg har forskning på vej, der viser forretningsudviklingens bundlinjeeffekt. Kun her er det interessant.

Definition: Forretningsudvikling henviser til de af virksomhedens opgaver og processer, der omhandler den analytiske forberedelse og planlægning af vækstmuligheder, samt støtten til og tilsynet med implementeringen af vækstmuligheder, men omhandler ikke den egentlige beslutningstagen om vækstmuligheder eller strategi eller den faktiske implementering af vækstmuligheder.

Advisory board – et alternativ til en bestyrelse

Af Torben Madsen, statsautoriseret revisor

For en hovedaktionær kan der være mange "bolde at holde i luften" i det daglige, og derfor kan det være vanskeligt at bevare overblikket over alle virksomhedens udfordringer. For at få hjælp til at overskue disse udfordringer og alle virksomhedens muligheder kan det være nyttigt at få folk udefra til at rådgive sig.

Udover de selskabsretlige eller vedtægtsmæssige regler om etablering af en bestyrelse kan det være en god idé, at også små og mellemstore virksomheder får en bestyrelse eller et advisory board. Et advisory board kan ses som en "bestyrelse-light" udgave, idet et advisory board – i modsætning til en bestyrelse – ikke har magt og ikke mere indflydelse end det, som ejerlederen af virksomheden vil tildele. Herved bevarer ejerlederen kontrollen med sin virksomhed. Der er således ingen selskabsretlige regler, som regulerer advisory boardet og dets ansvar.

For mange ejerledere kan det være særdeles givtigt at få styrket ledelsesniveauet, få en sparringspartner, og måske vil det oven i købet føles som aflastning i de situationer, hvor der skal træffes væsentlige beslutninger for virksomheden.

Det, som et advisory board kan bidrage med, kan f.eks. være følgende:

- Virksomhedens strategiplan og muligheder for vækst
- Fastholdelse af fokus på de områder der er væsentlige for ledelsen
- Drøftelse af virksomhedens risikoprofil
- Udfordring af virksomhedens ledelses- og rapporteringssystemer
- Økonomi og likviditet
- Personaleforhold
- Markedsføring

Ejerlederne, der kommer i virksomhederne hver dag, synes ofte, at det er udfordrende, at de f.eks. 3-4 gange om året skal fortælle om virksomhedens hverdag og de resultater, der er opnået. Advisory board medlemmerne har jo en anden hverdag og er ikke forudindtagede og indadvendte omkring virksomheden, men kigger på virksomheden fra sidelinjen og ser derfor anderledes på virksomheden end ejerlederen gør. Ejerlederen bliver udfordret på advisory board møderne og får oftest input og ideer, som måske ikke ellers ville have været drøftet i virksomheden. Det ses i øvrigt ofte, at banker ser det som en

styrke for virksomheden og virksomhedens ledelse, at de omgives af professionelle folk, der er med til at give input til virksomhedens ledelse.

De fleste ejerledere har formentlig allerede personer i deres netværk, som kunne sidde i et advisory board. Sammensætningen af et advisory board kan være personer fra ens eget netværk, men ofte er det også en god idé at få inspiration fra andre i branchen eller fra helt andre brancher.

På det første advisory board møde bør de personer, som er udpeget, give en kort introduktion af dem selv og deres baggrund, og herefter bør ejerlederen fortælle om virksomhedens forhold og særligt om:

- Kunder, produkter, markeder, konkurrenter
- Økonomi, likviditet, investeringer
- Personaleforhold
- Markedsføring
- Juridiske aftaler mv.

Der bør udarbejdes referat af mødet, som samtidig er en beskrivelse af virksomhedens forhold. Herefter kan der f.eks. aftales et møde ca. 2-3 måneder senere, hvor de personer, der indgår i advisory boardet, kommer med deres bud på, hvordan de ser mulighederne for virksomhedens udvikling og udfordringer samt et løsningsforslag hertil. Forløbet i et advisory board bør løbende evalueres, således at udbyttet for ejerlederen "står mål med indsatsen" og de omkostninger, der er forbundet med et advisory board, idet advisory boardet ofte lønnes som de konsulenter, de er.



VI NOTERER AT ... Af Erik Høegh, Tax partner

Nye regler om virksomhedspant

Med virkning fra 1. juli 2013 får virksomhederne mulighed for at give sine kreditorer virksomhedspant ved tinglysning af et ejerpantebrev, der efterfølgende pantsættes til fordel for kreditorerne. I forhold til de tidligere anvendte skadesløshedsbreve har ejerpantebrevene den fordel, at disse kan overdrages, og at delvis uudnyttede ejerpantebrev kan pantsættes til anden side for så vidt angår den uudnyttede del af ejerpantebrevet. Ejerpantebrevene giver således en større fleksibilitet i forhold til et skadesløshedsbrev.

Virksomheder, der efter de gældende regler har givet virksomhedspant ved et skadesløshedsbrev, kan herefter med pantavers samtykke ombytte det tinglyste skadesløshedsbrev med et tilsvarende ejerpantebrev mod betaling af det faste tinglysningsgebyr.

For bilforhandlere, leasingfirmaer og biludlejningsfirmaer kan varelageret af brugte biler også medtages under et virksomhedspant. En sådan virksomhed, der har pantsat sit lager af brugte køretøjer, kan – medmindre andet er aftalt – sælge og udleje køretøjerne som led i den normale drift.

Vi noterer at ...

Af Erik Høegh, tax partner

Justering af reglerne om tinglysningsafgift

Også reglerne om tinglysningsafgift er blevet justeret. Opslag i det digitale tinglysningssystem

gøres herefter gratis. Den faste del af tinglysningsafgiften ændres fra 1.400 kr. til 1.660 kr.

Tinglysning af et ejerpantebrev vil således fremover koste 1.660 kr.

Kørselsregnskab

Den skattemæssige opdeling af biludgifter mellem privat og erhverv foretages ofte skønsmæssigt, hvilket ofte kan være til ugunst for den erhvervsdrivende. Såfremt der føres en kørebog, som på fyldestgørende vis fordeler antal kørte kilometer mellem privat- og erhvervsmæssig kørsel, vil kørebogen kunne lægges til grund for fordelingen og dermed kan opnås en korrekt fordeling af bilens udgifter.

For at et kørselsregnskab skal kunne kræves lagt

til grund ved skatteansættelsen, må kørebogen være ført dagligt med angivelse af:

1. Kilometertællerens udvisende henholdsvis ved den daglige kørsels begyndelse og ved dens afslutning,
2. Dato for kørslen og
3. Den daglige kørsels fordeling mellem privat og erhvervsmæssig kørsel, idet der med hensyn til den erhvervsmæssige kørsel må være angivet

bestemmelsessteder og lignende notater, der kan sandsynliggøre og dokumentere regnskabs rigtighed.

Regnskabet med antallet af kørte kilometer må være ført således, at kørebogens udvisende stemmer med bilens kilometertæller.

Skattemyndighederne stiller efter praksis strenge krav til, at ovennævnte registreringer er opfyldt.

Til at lette arbejdet med registreringen findes der flere elektroniske registreringssystemer.

Ejendomsværdiskat for udenlandske ejendomme

SKAT har netop udsendt ajourført meddelelse om beskatning af ejendomme beliggende i udlandet. Ejendomsværdiskatten for sådanne ejendomme opkræves med samme procent som ejendomsværdiskatten for danske ejendomme.

Beskatningen sker på samme grundlag som for danske ejendomme, nemlig enten

- ejendomsværdien pr. 1. oktober i indkomståret
- ejendomsværdien pr. 1. januar 2001 med tillæg af 5 pct.
- ejendomsværdien pr. 1. januar 2002.

Beskatningen sker på grundlag af den laveste værdi af ovennævnte muligheder.

Da der for udenlandske ejendomme ikke foreligger nogen dansk ejendomsvurdering, er udgangspunktet, at hvis der i den pågældende fremmede stat findes en offentlig ejendomsvurdering, som kan sidestilles med en dansk vurdering, kan ejendomsværdiskatten beregnes efter samme regler, som gælder for danske ejendomme. Indtil nu har SKAT dog alene godkendt den svenske vurdering for 2001 og 2002, som dog skal reguleres med 33 pct.

For ejendomme i øvrige lande anvendes den faktiske anskaffelsessum tilbagereguleret efter det anerkendte OECD-indeks eller – i tilfælde af at

dette ikke findes for det pågældende land – det danske sommerhusindeks.

Det opgjorte beregningsgrundlag reduceres herefter med en såkaldt afstandsprocent, som er udtryk for forskellen mellem handelsværdien og den offentlige vurdering. Efter denne korrektion skulle den beregnede værdi være sammenlignelig med de danske ejendomsværdier.

De nævnte indekstal kan findes i meddelelse fra SKAT SKM2013.295.

Dato	Diskontoen	Nationalbankens udlånsrente
Fra 16. januar 2009	2,75 %	3,00 %
Fra 6. marts 2009	2,00 %	2,25 %
Fra 3. april 2009	1,75 %	2,00 %
Fra 11. maj 2009	1,40 %	1,65 %
Fra 8. juni 2009	1,20 %	1,55 %
Fra 14. august 2009	1,10 %	1,45 %
Fra 28. august 2009	1,00 %	1,35 %
Fra 25. september 2009	1,00 %	1,25 %
Fra 8. januar 2010	1,00 %	1,15 %
Fra 15. januar 2010	0,75 %	1,05 %
Fra 8. april 2011	1,00 %	1,30 %
Fra 8. juli 2011	1,25 %	1,55 %
Fra 3. november 2011	1,00 %	1,20 %
Fra 9. december 2011	0,75 %	0,70 %
Fra 1. juli 2012	0,25 %	0,45 %
Fra 6. juli 2012	0,00 %	0,20 %
Fra 25. januar 2013	0,00 %	0,30 %
Fra 3. maj 2013	0,00 %	0,20 %

KARNOV GROUP

Ansvarshavende redaktør:
Statsautoriseret revisor Niels Lynge Pedersen

Redaktion:
Direktør Finn Elkjær
Statsautoriseret revisor Torben Madsen
Skattekonsulent Mikael Risager

Redaktører, Karnov Group Denmark A/S
Majbritt Cordt og Birgitte Strange
Design/Sats: Karnov Group Denmark A/S

Tryk: Silkeborg Bogtryk
ISSN nr.: 0108-9196

Redaktion afsluttet d. 30. juli 2013