

Helle Hedegaard Rasmussen

Generationskifte

i Musik og Film A/S

Aalborg Universitet
Cand.merc.aud

Speciale
26. november 2009

Vejleder: Torben Bagge

Indholdsfortegnelse

1. SUMMARY	3
2. FORORD	6
3. INDLEDNING	7
4. CASE.....	8
5. PROBLEMFOMULERING	15
6. AFGRÆNSNING.....	16
7. METODE OG OPBYGNING AF OPGAVEN	17
8. AKTIEKLASSER.....	19
9. NY SELSKABSLOV	23
10. SKATTEREFORM 2009	25
10.1. NYE REGLER FOR OMSTRUKTURERINGER	26
11. SPALTNING AF HOLDINGSELSKAB	29
11.1. SELSKABSRETlige FORHOLD VED SPALTNING	29
11.2. SPALTNING SKATTERETLIGT	34
11.3. SPALTNING AF MUSIK OG FILM HOLDING A/S	38
12. AKTIEOMBYTNING	42
13. DELKONKLUSION.....	46
14. SWOT – ANALYSE	47
14.1. STYRKER.....	47
14.2. SVAGHEDER	48
14.3. MULIGHEDER	49
14.4. TRUSLER	50
14.5. OPSAMLING PÅ SWOT – ANALYSE	51
15. DEN FREMTIDIGE LEDELSE AF MUSIK OG FILM A/S.....	52
15.1. LEDELSESFUNKTIONER	52
15.2. LEDERROLLER.....	54
15.3. LEDERTYPER	56
15.4. VALG MELLEMLTERNATIVER	57
16. MULIGHEDER FOR OVERDRAGELSE AF KAJs AKTIEBEHOLDNING	59
16.1. KØBER UDEFRA MED SALGS OG LEDELSESERFARING.....	61
16.2. SØNNERNE OVERTAGER HVER 12,5 % AF DE RESTERENDE 25 % AF AKTIERNE.....	62
16.2.1. Beregning af goodwill.....	63
16.2.2. Værdiansættelse af aktier.....	68
16.3. SALG	70
16.4. A-B AKTIE MODELLEN.....	70

17. SALG AF MUSIK OG FILM ONLINE A/S TIL MIKKEL	72
18. HANDLINGSPLAN FOR GENERATIONSSKIFTET	73
19. KONKLUSION	76
20. LITTERATURFORTEGNELSE	79

1. Summary

This dissertation is about generational change of the company case Musik og Film Holding A/S, Musik og Film A/S and Musik og Film Online A/S. The company is currently owned by Kaj, who wants his sons Mads and Mikkel to take over in the operating subsidiaries Mads and Mikkel already owns 37.5% of the share capital, but it is B-shares and hence non-voting.

Therefore, the first step in generation change is to repeal share classes, so that his sons will automatically get voting authority. It is estimated that the share classes may well be repealed without the financial consequences for either Mads, Mikkel eller Kaj, on the basis of similar sentences, but it should be highlighted that it would be prudent to ask SKAT for a binding answer to this, to make sure that there are no negative consequences, before embarking.

The three shareholders have very different views on how funds should be invested in the holding company and also how the distribution should take place, since they have different risk profiles and liquidity needs. Therefore, in the future, the shareholders are going to have their own holding company. For this to happen there are two options, the first is a division of the existing holding company and the second is a share exchange. Because of difficulties in obtaining permission to do the swap and also the severe administrative work with the joint holding company, a division seems to be the best solution. Therefore decided to make an end to divisions, so that the current Musik og Film Holding A/S no longer exist after the division. That way each shareholder gets his own holding company and can decide how they want to manage assets and the distributions to be made.

After the division, it is in place to have a look at the firms internal and external factors analyzed by means of a SWOT – analysis. The analysis shows that the company strengths are primarily based on Kajs personality, experience and abilities, and the company's position and experience in the market. It also means that it can be both a threat and an opportunity to get the sons into the firm with some new ideas, depending on how they are received by employees and other collaborators.

Musik og Film Online, A/S is also in itself an option, since it has never received the attention required to make the most of its potential. Range has not expanded much over the years and this gives some opportunities, particularly in the form of, for example download music over the sale of hardcopy editions, but also other developments can be considered. This is just a few of the many possible opportunities.

The negative side with the threats includes competition from eastern countries, where production costs are much lower than in Denmark. But also the increased supply and demand of downloading music directly from the Internet, will be a threat as long as you only live by selling CDs and DVDs in hardcopy. Overall it appears that the company has good opportunities in the future and therefore can remain market leader.

The next part of the generational change is to look at the two sons abilities and see which of them is best suited to the individual management functions. It turns out that the sons lack of experience in some very important areas, and therefore the possibility of an outside director was also considered, and considered a problem.

Kaj's 25% of the shares in the operating companies, must in one way or the other be transferred to others. It can be both sons, but also to an external person. Basically there are 4 possibilities:

1. One of the sons will take over all 25%
2. Each son will take over 12.5%
3. Finding a third party to buy the 25%
4. Kaj retain the shares

Option No. 1 is not particularly relevant, since Kaj can not and will not choose between his sons and both sons are interested in buying Kaj's share of the operating companies. Option No. 2 is definitely a good option, but it requires that the sons should take over the responsibilities, which they do not have much experience and interest in. Option No. 3 is definitely a good option, but obviously it requires that they can find a suitable buyer, whose personality fits with Mads and Mikkel. The last possibility is far from the best, because it just does not

solve the generational change desire, simultaneously implies that the sons must pay inheritance tax.

Kaj, Mads og Mikkel decides that they will try to find a third part to buy Kaj's share of the shares. This person must be strong in the sales area and also have extensive experience with general overall direction.

That way you get a person into the company, covering the areas where the sons do not have much experience and interest in. However, if they fail to find a suitable purchaser within a period of 3 years, the sons will buy 12.5% of the shares each. It will then require that Kaj bring the sons thoroughly into its areas of responsibility so that Mads will be head of sales and the Mikkel takes over HR and general management.

The value of the shares must be calculated so that the price can be determined. The selling price will be dealt with if an external person will be determined based on market price, which means that supply and demand will play a part. Therefore, there is no calculation for this kind of price. If the shares are sold to the sons instead of a third part, these are interest related parties and therefore the selling price is calculated from a model developed by SKAT. This model presents the calculation of goodwill and secondly the final calculation of value of shares.

The calculation of goodwill is based on its performance the past three years and some other conditions such as trend, and the life expectancy of goodwill. To find at the value of the shares in addition to the goodwill assigned the value of assets minus debt.

That means that generational change is composed of 3 steps.

1. Abolition of share classes
2. Splitting holding company
3. Sale of shares to external person
 - or to Mads and Mikkel if no external buyer is found within 3 years

After these three steps the generational change is reality.

2. Forord

Dette speciale har til formål at komme med et løsningsforslag på det forestående generationsskifte i Musik og Film A/S. Det betyder en gennemgang af de overvejelser man bør gøre sig i forbindelse med et generationsskifte, med primær - men ikke udelukkende - vægt på det skattemæssige. Opgaven tager udgangspunkt i case virksomheden Musik og Film A/S, og emnet vil udelukkende blive belyst ud fra forudsætningerne i casen.

Målet er at klarlægge de problemstillinger, der kan opstå i forbindelse med forberedelse og gennemførelse af generationsskiftet. Derefter beskrives nogle konkrete løsningsmuligheder og der tages stilling til hvilken, der er den mest anbefalelsesværdige i Musik og Film A/S' situation.

Hadsten, d. 26. november 2009

Helle H. Rasmussen

3. Indledning

Generationsskifte og omstrukturering er et område, som konstant bliver debatteret. Området holder aldrig op med at være populært, som emne for diverse specialer, hovedopgaver og artikler. Dette skyldes sandsynligvis den store interesse for emnet, som følge af at det på et tidspunkt bliver relevant for en meget stor del af alle virksomheder. Der findes ikke mange velfungerende virksomheder, som ikke på et tidspunkt i deres livscyklus skal gøre sig nogle overvejelser om omstrukturering eller generationsskifte, og derfor er emnet også under konstant udvikling blandt andet med nye love og regler på området.

Den skattemæssige side af et generationsskifte er meget væsentlig i processen, da man herigennem får nogle muligheder, som har stor betydning for likviditeten i generationsskiftet. Det er måske slet ikke muligt at gennemføre generationsskifte ved et direkte salg, uden anvendelse af skattemulighederne, samtidig kan man også opnå en stor skatteudskydelse eller besparelse ved, at anvende reglerne på den mest hensigtsmæssige måde. Dette betyder selvfølgelig at revisorer og andre rådgivere konstant skal være fuldt opdateret på området, således at kunden opnår den bedst mulige rådgivning.

I denne opgave vil jeg forsøge at komme med det bedste bud på, hvordan et generationsskifte kan løses bedst muligt ud fra en konkret virksomhed. Virksomheden er virkelig, men i denne opgave fremtræder den under ændret navn og branche, da virksomheden ønsker at være anonym. Opgaven vil lægge hovedvægt på de skattemæssige aspekter af generationsskiftet, men der vil også blive kigget på de lidt mere bløde værdier af et generationsskifte, som f.eks. organisations- og ledelsesteori. Det er min klare opfattelse, at de to sider af generationsskiftet hverken kan eller bør skilles ad, da et perfekt generationsskifte i skattemæssig forstand ikke altid er det mest hensigtsmæssige for den enkelte virksomhed, grundet for eksempel familiære forhold eller ønsker. Omvendt kan man heller ikke lave generationsskiftet ud fra deltagerens ønsker, uden at tage hensyn til det skattemæssige, da det skattemæssige netop kan være grundlaget for, at generationsskiftet overhovedet kan lade sig gøre.

4. Case

Film og Musik A/S styres i dag af Kaj på 64 år, han er gift med Anne. Sammen har de børnene Mads og Mikkel på henholdsvis 37 år og 39 år, begge sønner er ansatte i selskabet. Kaj er udlært inden for landbruget, men det havde ikke rigtig hans interesse, så i stedet blev han sælger inden for handel med landbrugsmaskiner. Kaj har gennem årene oparbejdet stor salgserfaring og er en god sælger, men da han hellere ville sælge noget som interesserede ham, valgte han i 1985 at starte Musik og Film A/S. Musik og film har altid været hans store hobby.

Selskabet har været under en konstant udvikling, og er i dag det førende i Danmark på området. Ud over direkte handel med hjemkøbte handelsvarer tilbyder Musik og Film A/S også, i mindre omfang, udarbejdelse af selve produktet. Det vil sige trykning af CD'er og DVD'er og forskellige former for emballage som for eksempel covere dertil. På den måde er der mange mindre kunstnere, der får lavet emballagen og selve produktet af deres musik eller film direkte gennem Musik og Film A/S. Kaj er meget iderig og kunderne er glade for hans forslag til udformning af emballage mv. til produkterne. Når Kaj har designet coveret, er det resterende arbejde rutinearbejde, som primært udføres af ungarbejdere, der kommer efter skoletid og trykker og pakker varerne.

Kunderne er primært musikbutikker og lignende, som køber af Musik og Film A/S til billigere penge, end hvis man selv skulle købe varerne hjem fra udlandet. Der er altså tale om salg til virksomheder og ikke til private.

I 2001 mente Mikkel, at det var på tide, at selskabet også solgte til private via en hjemmeside. Derfor oprettede Kaj selskabet Musik og Film Online A/S, som står for alt salg af musik og film via en internetbutik. Salget i Musik og Film Online A/S har været langt mindre succesfuldt, konkurrencen på det private marked er meget hård, og det er blevet klart at det kræver utrolig meget arbejde, at holde hjemmesiden opdateret og svare på spørgsmål fra kunderne via mails og telefonopkald. Men selskabet er stadig Mikkels hjertebarn, og nok mest af den grund holdes det i live, selv om man måske kunne bruge kræfterne mere effektivt i Musik og Film A/S. Selskabet giver et beskedent overskud, men som Mikkel rigtigt pointerer, har selskabets udvikling og optimering stået i skyggen af og

kommet i anden række i forhold til Musik og Film A/S. Derfor kan man ikke udelukke, at resultatet kan forbedres betydeligt i fremtiden med nogle nye tiltag og et øget fokus.

Begge selskaber ejes af Musik og Film Holding A/S. Allerede for mange år siden besluttede Kaj, at det var på tide at påbegynde generationsskiftet og bragte derfor sønnerne ind i holdingselskabet. Dengang havde aktierne ikke særlig stor værdi og aktierne blev givet til sønnerne som en gave. Da sønnerne dengang ikke havde meget erfaring og Kaj heller ikke var klar til at afgive indflydelse i selskaberne, blev aktieklasserne A og B oprettet, således at A aktierne har 10-1 stemmeret i forhold til B aktierne. I dag ejer Mads og Mikkel således 37,5 % af aktierne i Musik og Film Holding ApS som B-aktier. Kaj ejer de resterende 25 % som A-aktier.

Kaj er meget interesseret i aktiemarkedet og følger det tæt, derfor har han i holdingselskabet investeret en stor del af de frie midler i børsnoterede aktier og obligationer. På det seneste er Mads begyndt at dele denne interesse med Kaj, men på en lidt anden måde. Kaj investerer som hovedregel langsigtet og vælger nogle relativt ukendte virksomheder som han finder interessant og tror på i fremtiden. Mads er derimod mere interesseret i de korte investeringer og handler ofte flere gange dagligt med kendte børsnoterede papirer. Mikkel er slet ikke interesseret i disse risikable aktiehandler og mener i stedet, at pengene står bedre på en aftalekonto eller noget mere sikkert som for eksempel i obligationer.

Drengene Mads og Mikkel er meget forskellige. Mads er den yngste og den, som af sind minder mest om sin far. Han står for alt indkøb i virksomheden og er med Kaj, når der skal forhandles nye indkøbsaftaler på plads rundt omkring i verden. Mads er lidt af en enspænder og sidder på sit kontor det meste af dagen, uden at blande sig ret meget med de andre medarbejdere. På det seneste er Mads også begyndt at interessere sig for udvikling af produkterne, altså at designe covere og emballager, han er endda gået et skridt videre og forsøger sig indimellem med nogle helt nye og alternative former for emballager, end dem der bruges i branchen i dag. Han har endnu langt fra samme erfaring som sin far, men kunderne er glade for hans arbejde, og han synes det er en sjov og udfordrende arbejdsopgave.

Mikkel interesserer sig ikke så meget for selve produktudviklingen, som Kaj og Mads, men i stedet mere for få produktet ud på markedet i form af marketing. Derudover er han meget interesseret i IT og står derfor for al IT i selskaberne. Det gælder både i produktionen og i den daglige administration. Samtidig har han en stor opgave i at holde Musik og Film Online A/S kørende, specielt med hensyn til driften af selve internetbutikken. Mikkel er langt mere socialt anlagt end Mads. Han har ikke sit eget kontor, men sidder i stedet ude blandt de øvrige medarbejdere i administrationen. Man kan måske tro, at Mikkel ikke har så mange arbejdsopgaver som Mads, men sådan forholder det sig ikke. Forskellen er blot at Mads' arbejdsområder er helt konkrete indenfor indkøb og produktudvikling, hvorimod Mikkel mere er den, som tager sig af alle ad hoc opgaverne, og den som må klare pludseligt opståede situationer eller problemer. Man kan også sige, at Mikkel er den alsidige type, hvor Mads er specialisten.

Det er stadig Kaj, der har ansvaret for salgsområdet, der er dog 2 dygtige sælgere ansat, men de store forhandlinger ordnes alle af Kaj. Generelt kan man sige, at det daglige salg klares af sælgerne, men det opsøgende salg og de mere krævende aftaler, for eksempel hvor der skal aftales større faste rabatter eller andre specialforhold, håndteres alene af Kaj. Kaj har generelt lidt svært ved at overlade ansvarsområder helt til andre, uanset om det er sine egne sønner eller andre medarbejdere. De er med på råd, men den endelige beslutning træffes altid af Kaj.

Mads er for nylig blevet gift med Signe, som i mange år har arbejdet i bogholderiet sammen med Kajs kone Anne. Anne er regnskabschef, men Signe er efterhånden ved at overtage denne funktion. Signe og Mads har sammen tre børn og økonomisk klarer de sig ganske godt. Mikkel er lige blevet skilt og har derfor haft en helt anden økonomisk situation end sin bror. Skilsmissen har kostet, og han er nu alene med sine 2 børn. Derfor har han haft et langt større likviditetsbehov end Mads og Kaj. Dette forhold har medført forskellige interesser og ønsker til udlodning af udbytte fra Musik og Film Holding A/S.

Det er Kajs ønske at sønnerne skal overtage selskabets drift, og at han og Anne ved samme lejlighed bliver økonomisk sikret i resten af deres levetid. Det vil altså sige, at han ikke ønsker at forære sønnerne aktierne. Kaj mener at sønnerne har gode økonomiske forhold

og ønsker derfor, at modtage en rimelig betaling for aktierne, således at han og Anne fortsat kan have økonomisk frihed til at leve som de gør nu. Samtidig går Kaj med ideer til nogle små forretningsprojekter, som han ønsker at investere tid og penge i, når han trækker sig ud af Musik og Film A/S.

Nedenfor er oplyst regnskabstallene for alle 3 selskaber. Det er klart at Musik og Film Holding A/S er mest relevant, da dette selskab ejer de 2 driftsselskaber, men når alle 3 selskaber alligevel er oplyst skyldes dette, at samtlige selskabers fremtid skal overvejes i forbindelse med generationsskiftet, således at ingen muligheder udelukkes på forhånd. Det ses tydeligt af regnskaberne, at der er tale om meget velkonsoliderede selskaber. Hen over årene har udviklingen været konstant opadgående for Musik og Film A/S, hvorimod det har stået stille de sidste par år for Musik og Film Online A/S. I starten lod Kaj pengene blive i Musik og Film A/S, og udloddede kun begrænset udbytte op i holdingselskabet, men det har ændret sig lidt nu og derfor er det kutyme, at det nu er næsten hele årets resultat i de to driftsselskaber, som bliver udloddet til holdingselskabet.

Likviditeten er fremragende i selskaberne, det er efterhånden mange år siden, der sidst har været brug for en kassekredit. Sammenlignet med andre lignede selskaber er der ikke mange som kan fremvise så store likvide beholdninger. Grunden til at det forholder sig sådan og at pengene for eksempel ikke investeres i noget mere indtægtsgivende, er at Kaj er den forsigtige type når det kommer til økonomi. Han ser det som en stor tryghed, at have pengene stående på kontoen, hvis han pludselig får et godt tilbud fra en leverandør eller en anden god ide som kræver likvider, frem for at skulle ud og låne pengene. Selskabernes økonomi bevirker samtidig en meget stor respekt blandt interessenterne, blandt andet banken og leverandører, som kan se, at der ikke er problemer med betalinger.

Regnskabstal Musik og Film A/S:

Resultatopgørelse	
Nettoomsætning	50.003.453
Vareforbrug	-36.491.339
Dækningsbidrag	13.512.114
Andre eksterne omkostninger	-2.085.151
Løn og Personaleomkostninger	-5.876.640
Indtjeningsbidrag	5.550.323
Afskrivninger	-438.337
Resultat før Finansielle poster	5.111.986
Finansielle indtægter	92.207
Finansielle omkostninger	-515.283
Resultat før skat	4.688.910
Skat	-1.144.532
Årets resultat	3.544.378
Aktiver	
Grunde og bygninger	6.933.770
Andre driftsmidler	579.900
Anlægsaktiver i alt	7.513.670
Varelager	3.817.905
Tilgodehavender fra salg	9.844.864
Andre tilgodehavender	488.441
Likvide beholdninger	1.420.169
Omsætningsaktiver i alt	15.571.379
Aktiver i alt	23.085.049
Passiver	
Virksomhedskapital	500.000
Forslag til udbytte	3.000.000
Overført resultat	4.815.579
Egenkapital i alt	8.315.579
Hensættelser til udskudt skat	251.360
Prioritetsgæld	4.143.576
Kreditinstitutter	2.642.000
Langfristet gæld i alt	6.785.576
Kortfristet del af lang gæld	158.000
Leverandørgæld	2.174.988
Selskabsskat	982.070
Anden gæld	4.417.476
Kortfristet gæld i alt	7.732.534
Passiver i alt	23.085.049

Regnskabstal Musik og Film online A/S:

Resultatopgørelse	
Nettoomsætning	4.490.332
Vareforbrug	-2.919.142
Dækningsbidrag	1.571.190
Andre eksterne omkostninger	-1.027.289
Løn og Personaleomkostninger	-302.133
Indtjeningsbidrag	241.768
Afskrivninger	-5.000
Resultat før Finansielle poster	236.768
Finansielle indtægter	43.625
Finansielle omkostninger	-61.385
Resultat før skat	219.008
Skat	-54.778
Årets resultat	164.230
Aktiver	
Andre driftsmidler	5.000
Anlægsaktiver i alt	5.000
Tilgodehavender fra salg	116.660
Andre tilgodehavender	1.032.070
Likvide beholdninger	347.417
Omsætningsaktiver i alt	1.496.147
Aktiver i alt	1.501.147
Passiver	
Virksomhedskapital	500.000
Forslag til udbytte	164.230
Overført resultat	86.201
Egenkapital i alt	750.431
Hensættelser til udskudt skat	1.250
Leverandørgæld	194.386
Selskabsskat	36.472
Anden gæld	518.608
Kortfristet gæld i alt	749.466
Passiver i alt	1.501.147

Regnskabstal Musik og Film Holding A/S:

Resultatopgørelse	
Indtægter fra kapitalandele	4.907.917
Andre eksterne omkostninger	-18.750
Bruttofortjeneste	4.889.167
Afskrivninger	-66.904
Resultat før Finansielle poster	4.822.263
Finansielle indtægter	161.170
Finansielle omkostninger	-4.815
Resultat før skat	4.978.618
Skat	-1.238.660
Årets resultat	3.739.958

Aktiver	
Goodwill	401.423
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	9.066.010
Anlægsaktiver i alt	9.467.433
Andre tilgodehavender	1.828.855
Likvide beholdninger og værdipapirer	2.587.974
Omsætningsaktiver i alt	4.416.829
Aktiver i alt	13.884.262

Passiver	
Virksomhedskapital	500.000
Nettoopskrivninger efter indre værdi	8.204.795
Forslag til udbytte	266.667
Overført resultat	4.877.001
Egenkapital i alt	13.848.463
Leverandørgæld	6.000
Selskabsskat	29.799
Kortfristet gæld i alt	35.799
Passiver i alt	13.884.262

5. Problemformulering

Musik og Film A/S ønsker at lave et generationsskifte inden længe, da Kaj efterhånden er ved at have den alder, hvor pensionen kalder og samtidig er børnene Mads og Mikkel klar til at overtage. Spørgsmålet som plager Kaj mest, er hvordan de 2 sønner skal klare den daglige drift, idet ingen af dem har speciale inden for salg eller ledelse, og han er desuden bekymret for, om de 2 drenge kan enes om selskabets fremtidige mål og strategi. Specielt er han bekymret over situationen, hvor drengene er uenige om en vigtig beslutning, hvordan skal den endelige beslutning så træffes?

Kaj ønsker svar på hvordan de bedst griber generationsskiftet an. Der skal selvfølgelig laves en skatteteknisk hensigtsmæssig løsning, og som samtidig tager hensyn til sønnernes og Kajs forskellige ønsker, specielt med hensyn til udlodning og risikoprofiler. Det er samtidig vigtigt for Kaj, at der findes en løsning på problemet med stemmelighed mellem drengene, hvis de kommer til at eje 50 % hver.

Kaj er ikke parat til helt at træde ud af selskabet endnu, så generationsskiftet skal ikke udelukke Kaj fuldstændigt fra selskabet de første par år, men han er samtidig klar over, at Mads og Mikkel har brug for at få medindflydelse øjeblikkeligt, så de føler at de er med i beslutninger omkring selskabernes drift. Nedenfor er i punktform præciseret de overordnede spørgsmål, som skal besvares undervejs i processen.

Spørgsmål til generationsskiftet:

- Hvilke skattemæssige generationsskifte modeller er relevante i denne case?
- Hvilken opfylder bedst kriterierne opstillet i casen?
- Hvilke alternativer er der, hvis den valgte model ikke kan gennemføres?
- Skal opdelingen i aktieklasser bevares, ændres eller helt ophæves?
- Hvordan skal selskabets ledelse og organisation se ud efter generationsskiftet?

6. Afgrænsning

Denne opgave vil udelukkende belyse de elementer i et generationsskifte, som er relevant for Musik og Film A/S. Dette skyldes, at det pga. pladsmangel ikke vil være muligt, at komme ind på alle vinkler af et generationsskifte og det er derfor valgt at udgangspunktet skal være casen og ikke generationsskifte i bred forstand. Det betyder, at opgaven kommer til at dreje sig om generationsskifte i et selskab i klasse B og dermed at generationsskifte af personligdrevet virksomheder ikke bliver belyst.

Der afgrænses i øvrigt fra alle internationale regler, idet Musik og Film A/S har base i Danmark og den internationale lovgivning er derfor ikke relevant.

I forbindelse med finansiering af generationsskiftet vil jeg ikke komme ind på de forskellige lånemuligheder, da dette ikke er revisorens kerneområde og derfor ikke er så relevant i denne opgave. Det vil være interessant at se hvad likviditetsbehovet er og evt. hvilke muligheder man har i form af gaver, private lån osv. Men der bliver ikke nogen gennemgang af lånetyper.

Da opgaven laves med udgangspunkt i en revisors arbejde ved et generationsskifte bliver den selskabsretlige del af generationsskiftet kun behandlet i et begrænset omfang, idet det må formodes at det primært er selskabets advokat, som tager sig af den side af generationsskiftet.

7. Metode og opbygning af opgaven

Opgaven bliver bygget op omkring virksomheden Musik og Film A/S. Der vil derfor blive taget udgangspunkt i case beskrivelsen af virksomheden og regnskaberne. Det er hensigten at opgaven skal bygges op, som om det var en opgave på et revisionskontor, hvor en kunde stiller en opgave og en række spørgsmål, de ønsker besvaret. Det er klart at man på revisionskontoret ikke vil stille så meget tekst op som i denne opgave, men at en stor del i stedet vil foregå mundtligt på et eller flere møder.

Der er i denne case mange forskellige forhold at tage hensyn til i forhold til generationsskiftet. Dels er der de meget forskellige ønsker og behov som Kaj, Mikkel og Mads har til udbytte/løn og dels ønsket fra Kaj om, at han overlader magten til sønnerne, men ikke selv pensioneres lige med det samme. Kaj er egentlig ikke interesseret i at komme fra selskabet med så mange likvider som muligt, i så fald ville han bare sælge alle selskaberne til en ekstern køber. Han vil gerne igangsætte nogle små projekter han har haft i tankerne længe og samtidig sikre sig at han og Anne kan leve uden økonomiske bekymringer resten af deres dage, så han vil heller ikke bare forære sønnerne aktierne, men hvis blot der er en fornuftig betaling fra sønnerne så er han tilfreds.

Drengene skal ind i selskabets ledelse omgående, men samtidig vil Kaj gerne bevare lidt indflydelse de næste par år og først derefter træde ud af virksomheden. Idet sønnerne allerede i dag ejer aktier i holdingselskabet, kan man sige, at generationsskiftet allerede er påbegyndt, men der er bare ikke taget stilling til hvordan det endelige generationsskifte skal tilrettelægges og sønnerne har i dag ingen formel indflydelse.

Den mest simple løsning på Kajs ønsker lige nu er egentlig at ophæve aktieklasserne, således at sønnernes b-aktier bliver til a-aktier. Dermed har sønnerne fra dag 1 indflydelse i selskaberne, og Kaj har stadig sine 25 % af aktiekapitalen. Hvorvidt denne mulighed er realistisk bliver analyseret nedenfor. At aktieklasserne bliver ophævet giver dog ikke på langt sigt en afklaring på hvad der skal ske med de 25 % som Kaj ejer og det løser heller ikke problematikken med de forskellige ønsker til udbytte og risikovillighed i holdingselskabet.

For at løse dette er det interessant, at se på hvilke muligheder der er for overdragelse af Kajs resterende 25 % af aktierne. Den eneste måde hvorpå de 3 aktionærer kan få fuldstændig selvstændig beslutningsfrihed med hensyn til hvor meget udbytte der skal udbetales og over hvordan der skal investeres i holdingselskabet er, at få opdelt det således at de 3 aktionærer får hvert sit holdingselskab. Grundlæggende kan man opdele generationsskiftet i 3 problemstillinger:

1. Hvad skal der ske med aktieklasserne?
2. Hvordan adskilles aktionærernes udbyttepolitik og risikovillighed?
3. Hvad skal der ske med Kajs 25 % af aktierne?

De 3 punkter bliver analyseret og diskuteret i det efterfølgende, men det er vigtigt at være opmærksom på, at der næppe kan træffes beslutning om nogen af punkterne før alle 3 er analyseret, da beslutning om et af punkterne vil påvirke beslutningen i de andre.

8. Aktieklasser

Sønnerne Mikkel og Mads ejer hver især allerede 37,5 % af aktierne i Musik og Film Holding A/S, så reelt set er generationsskiftet allerede i gang. Kaj var ikke interesseret i at sønnerne fik medindflydelse på daværende tidspunkt, da de ikke havde meget erfaring dengang. Derfor oprettede man aktieklasserne A og B, således at A-aktierne havde 10 til 1 stemmeret. I dag er denne opdeling af aktieklasser måske ikke så relevant, idet sønnerne netop skal have indflydelse nu. Spørgsmålet er så, om man bare uden videre kan ophæve disse aktieklasser?

En sådan ændring kræver, at vedtægterne bliver ændret, dette kan gøres på en ordinær generalforsamling eller ekstraordinær generalforsamling. Det er dog et krav at en sådan beslutning træffes ved enstemmighed, da der er tale om en forrykning i forholdet mellem aktionærerne.¹ I dette tilfælde skulle der jo ikke være noget problem med at opnå enstemmighed, da det er hvad alle 3 aktionærer ønsker. Problemet er, at vedtægtsændringer af Skat kan blive betragtet som afståelse af aktierne, og derfor risikerer Kaj at blive beskattet som ved et salg af aktierne. Skat lægger i sin vurdering vægt på, om der er tale om forskydning af værdier mellem ejerne, og så vil det også være en skærpende omstændighed, at der er tale om interesseforbundne parter. Til fordel for Musik og Film Holding A/S skal nævnes, at der her udelukkende er tale om en ændring vedrørende stemmeret, og at aktierne har samme rettigheder i forhold til udlodning af udbytte.

Hovedreglen er, at hvis der alene ændres i aktiernes stemmerettigheder, anses dette som udgangspunkt ikke for afståelse, selvom aktiernes værdi ændres. Det vil sige at både en opdeling i A og B aktier med indbyrdes forskellig stemme- og udbytteret eller en ophævelse af allerede eksisterende opdelinger, som udgangspunkt ikke bliver betragtet som en skatteretlig realisation, hvilket vil medføre afståelsesbeskatning, såfremt vedtægtsændringen ikke indebærer en åbenbar og væsentlig værdiforskydning.²

Ligningsvejledningens afsnit S.G.2.3.1.2 om vedtægtsændringer siger direkte, at en vedtægtsændring som kun angår stemmeret, kun undtagelsesvis føre til, at der skattemæssigt

¹ Paul Krüger Andersen: Aktie- og anpartsselskabsret s. 390

² Michael Serup: Generationsskifte Omstrukturering s. 100

anses at foreligge afståelse. Det vil altså sige, at hovedreglen er, at der ikke er tale om afståelse, når ændringen alene handler om stemmeret. Men spørgsmålet er jo så hvad der betragtes som undtagelser, som bevirker at man afviger fra hovedreglen. Er det nok at der er tale om interesseforbundne parter, for at man afviger fra hovedreglen og opfatter en sådan ændring som en afståelse, eller skal der mere til? Det kan ikke udelukkes, at Mads og Mikkel's aktier kan indbringe mere ved et salg efter at de får større andel af den samlede stemmeret, men kan det bevises? og hvilken værdi vil denne merværdien i så fald have?

Der findes mange afgørelser som handler om hvorvidt en sådan vedtægtsændring vil blive betragtet som skattemæssig afståelse, men der er ingen af sagerne der passer 100 % på Musik og Film Holding A/S' situation. Et par af de relevante afgørelser vil blive analyseret nedenfor, så de kan bruges som grundlag for en vurdering af udfaldet, hvis Musik og Film Holding A/S ophæver aktieklasserne.

SKM2007.433.SR resumé:

Skatterådet fandt, at en vedtægtsændring, hvor en aktionær ville overføre stemmerettigheder til sin søn, ville medføre afståelse. Vedtægtsændringen ville medføre, at faren gik fra at have 50% af stemmerne til at have 5,56% af stemmerne.

Der blev lagt vægt på at den ønskede ændring ikke var generel, idet man ikke ønskede at ophæve aktieklasserne, men udelukkende ændre på forholdet mellem 2 aktionærer og den 3. aktionær ville ikke blive berørt af ændringen. Man ville direkte vende rundt på stemmeforholdet således, at hvad faderen, der før havde 50 % af stemmerne, efter ændringen kun skulle have 5,56 % af stemmerne, altså en meget gennemgribende ændring som udelukkende gavner fader og søn. Til sammenligning ønsker man i Musik og Film Holding A/S alene at ophæve aktieklasserne således, at alle aktionærer stilles lige, hvilket er noget mindre brutalt, end at vende aktionærernes stemmerettigheder på hovedet. Samtidig er der her tale om en general vedtægtsændring, som rammer alle aktionærer ens, hvilket netop var en af begrundelserne for afståelsesbeskatning i SKM2007.433.SR.

TfS 1988, 705 LR, resumé:

Ligningsrådet blev anmodet om forhåndsbesked om, hvor vidt en omdannelse af to brødres B-aktier til A-aktier gennem en vedtægtsændring, skattemæssigt ville blive anset for afståelse og køb. Baggrunden for forespørgslen var, at en anden bror havde afstået alle sine aktier i selskabet, herunder A-aktier til bl.a. en pensionskasse. Efter afståelsen ønskedes de to brødres B-aktier ændret til A-aktier via en vedtægtsændring, således at brødrene efter ønske fra familien fastholdt en bestemmende indflydelse i selskabet. Endvidere tillagde de eksterne aktionærer det stor betydning, at de omhandlede brødre var ejere af en væsentlig del af selskabets samlede aktiebeholdning og indflydelse. På denne baggrund tiltrådte Ligningsrådet, at omdannelsen af de nævnte B-aktier ved en ændring af selskabets vedtægter ikke kunne betragtes som en afståelse i skattemæssig henseende.

I ovenstående bindende svar bliver det godkendt, at man laver en vedtægtsændring som påvirker aktieklasserne A og B. Her er der også tale om interesseforbundne parter og det er endda tydeligt at formålet er, at brødrene der ejer selskabet skal bevare den bestemmende indflydelse, hvilket antyder at det ikke betragtes som en afgørende omstændighed at den bestemmende indflydelse flyttes mellem aktionærerne.

SKM2008.232.SR, resumé:

Skatterådet bekræftede, at en vedtægtsændring, hvor aktionærerne opgav deres aktiers særlige rettigheder, så der fremover kun ville være en aktieklasse, ikke ville medføre afståelsesbeskatning

Det er en sag af nyere dato som bekræfter at aktieklasserne kunne ophæves uden afståelsesbeskatning. Der er 3 aktieklasser i selskaber, men det bør ikke gøre den store forskel, idet vedtægtsændringen vedrører alle aktieklasser under et. Det skal dog bemærkes at der ikke er tale om interesseforbundne parter. Skat vurderer ikke at der er tale om nogen formueforskydning mellem aktionærerne.

Musik og Film Holding A/S ønsker udelukkende at ophæve allerede eksisterende aktieklasser og aktieklassernes eneste forskel er forholdet i stemmerettigheder. Det vil sige at der ikke på nogen måde er tale om formueforskydninger eller værdiforskydninger, bortset

fra at aktierne, som nu får forøget deres stemmeret, måske bliver mere værd såfremt disse sælges til tredje mand. Men denne værdiforøgelse er hverken målbar eller beviselig. Hvis Skat evt. skulle påstå, at der er tale om en værdiforskydning, er det spændende at se, hvordan de vil beregne denne merværdi.

I de såkaldte A-B aktiemodeller for generationsskifte, hvor man indgår aftale om, at den ene aktieklasse kan erhverves til kurs 100, mod at den anden aktieklasse har forlods ret til udbytte, svarende til det beløb man ellers ville have modtaget ses det ofte, at der på forhånd er aftalt, at aktieklasserne ophæves efter at den forudgående aftale er udløbet. Så er det spørgsmålet om man mister denne ret, blot fordi det ikke på forhånd er aftalt, at aktieklasserne skal ophæves på et senere tidspunkt.

Det antages på baggrund af ovenstående domme, at Musik og Film Holding A/S godt kan lave en vedtægtsændring, der ophæver aktieklasserne, uden at det vil blive betragtet som afståelse af aktierne, eller for den sags skyld som en gave mellem far og sønner. Samtidig antages det også på baggrund af de tidligere domme, at kun en ophævelse er mulig, så man kan altså ikke vælge at vende stemmerne på hovedet, således at det nu er b-aktierne, der har stemmeretten i stedet for a- aktierne eller lave andre ændringer i forhold til aktieklasserne.

Det skal dog klart anbefales, at der tages kontakt til Skat og anmodes om et bindende svar på dette inden man går i gang med at indkalde til generalforsamling, eller på anden måde arbejder videre med generationsskiftet under forudsætning af ophævelsen af aktieklasserne, da dette kan være spild af tid og penge, hvis svaret fra Skat ikke bekræfter, at vedtægtsændringen kan gennemføres uden skattemæssige konsekvenser.

Hvorvidt denne vedtægtsændring er den optimale i forhold til generationsskiftet i Musik og Film A/S afhænger af de øvrige analyser i opgaven, så der vendes tilbage til denne beslutning senere.

9. Ny selskabslov

Folketinget har før sommerferien 2009 vedtaget en ny selskabslov, således at aktieselskabsloven og anpartsselskabsloven fremover bliver samlet, i det der nu hedder lov om aktie- og anpartsselskaber. Denne lov bliver dog i daglig tale, og i denne opgave, blot kaldet for selskabsloven. Den nye lov omfatter 357 lovparagraffer og er udarbejdet med det formål, at modernisere selskabsretten og sikre danske selskabers konkurrencedygtighed³. Det har medført en række administrative lempelser i forhold til tidligere, men det er begrænset hvor meget gennemgribende nyt der er i den nye lov. Den gamle anpartslov henviser i stor udstrækning til aktieloven alligevel, og derfor er det ikke så underligt, at man nu vælger kun at lave en lov, hvor det hele er samlet. En af de helt elementære ændringer i den nye lov er, at der er indført en række nye definitioner for begreberne, for eksempel er der et nyt begreb som hedder kapitalselskaber, hvilket blot er fællesbetegnelsen for aktie- og anpartsselskaber under et.

Selve stiftelsen af et selskab er blevet lettet en del, idet kapitalkravene er blevet mindre for anpartsselskaber, nu kun 80.000 kr. i stedet for de 125.000 kr. som det var tidligere. Kapitalkravet for aktieselskaber er uændret med 500.000 kr. For begge kapitalselskaber gælder det at man kun behøver at indbetale 25 % af kapitalen, dog altid mindst 80.000 kr. Det betyder at man med den nye lov kan stifte et aktieselskab ved kun at fremskaffe 125.000 kr. og den resterende del af kapitalen vil stå som et tilgodehavende i regnskabet. Ud over kapitalens størrelse er der også en række mere administrative lempelser som ikke vil blive uddybet her, da det ikke har relevans for opgaven, men som samlet set bevirker, at selskabsstiftelsen er blevet simplere og gør det muligt at stifte selskaber uden brug af advokat eller revisor.

På ledelsesområdet er der også kommet flere valgmuligheder for kapitalselskaberne. Den kendte model med bestyrelse og direktion, hvor bestyrelsen udpeger direktionen og hvor bestyrelsen kun træffer beslutninger af usædvanlig eller stor betydning, mens direktionen udøver den daglige ledelse, kan stadig anvendes både af aktie- og anpartsselskaber. Det er også stadig muligt for anpartsselskaber at lade bestyrelsen bestå af samme personer som

³ www.fsr.dk, artikel "Fagligt notat om hovedpunkterne i den nye selskabslov" s. 1

den daglige ledelse og dermed reelt kun have et ledelsesorgan. Men som noget nyt kan aktieselskaber også vælge en ny ledelsesmodel hvor den egentlige ledelsesrolle alene varetages af direktionen, dette medfører dog i så fald, at der i stedet skal oprettes et tilsynsråd.

Tilsynsrådet skal udpeges af generalforsamlingen og har til opgave at udpege direktionen samt at føre tilsyn med denne. Medlemmer af direktionen kan naturligvis ikke også være medlemmer af tilsynsrådet, og på denne måde er der stadig tale om en tostrengt ledelsesform, men hvor tilsynsrådets eneste beføjelser er at føre tilsyn med direktionen og repræsenterer selskabet i situationer, hvor der rejses sag mod medlemmer af direktionen eller hvor direktionens medlemmer er inhabile. Medlemmerne af tilsynsrådet skal også som bestyrelsen i dag underskrive revisionsprotokollen⁴. Forskellen på at have en bestyrelse eller et tilsynsråd synes på denne baggrund i praksis meget begrænset, idet mange bestyrelser i dag reelt ikke laver andet end hvad der er kravet for et tilsynsråd. Det er nok nærmere et spørgsmål om, at de nye muligheder inden for ledelse er kendte i blandt andet Tyskland og England, og derfor gør det nemmere for kapitalselskaberne at sammenligne sig med selskaber fra disse lande, end det er at lette administrationen i de danske selskaber.

I forbindelse med omstruktureringer er der også sket et par ændringer, primært forenklinger, som skal lette omstruktureringerne for de små selskaber. Navnlig anpartsselskaberne kommer til at mærke lettelserne. Anpartsselskaberne får nemlig større fleksibilitet angående valg af dokumenter, der skal udarbejdes ved spaltninger og fusioner. Hvis anpartshaverne er enige kan de nemlig undlade at udarbejde for eksempel spaltningsplaner. I både anparts- og aktieselskaber har kapitalejerne ved enighed mulighed for at undlade vurderingsmandsberetningen om kreditorernes stilling, i så fald vil kreditorerne have mulighed for at anmelde deres krav, således som det også er situationen i dag, hvor vurderingsmandens konklusion er, at kreditorerne må antages at være ringere stillet efter spaltningen eller fusionen.⁵

⁴ www.fsr.dk, artikel "Fagligt notat om hovedpunkterne i den nye selskabslov" s. 5

⁵ www.fsr.dk, artikel "Fagligt notat om hovedpunkterne i den nye selskabslov" s. 11

10. Skattereform 2009

Selskabers aktiebeskatning

Efter skattereformen er blevet vedtaget i maj måned 2009, er der sket en del ændringer på aktieavancebeskatningsområdet. De nye regler bevirker, at selskaber nu kan sælge aktier i datterselskaber og koncernselskaber skattefrit uanset ejertid. Tab kan dog ikke fradrages. Den hidtidige treårs regel med hensyn til salg af aktier er altså ophævet. På den anden side er selskaber fremover skattepligtige af alle avancer ved salg af de såkaldte Portefølje aktier, som er alle aktier der ikke er datterselskabsaktier eller koncernselskabsaktier. Reglerne gælder fra indkomståret 2010.

De nye regler opdeler altså aktiebeholdningerne i tre typer, datterselskabsaktier, koncernselskabsaktier og portefølje aktier. Definitionen på de tre typer af aktiebeholdninger er vigtig idet den afgør skattefriheden, derfor bliver den oplyst her nedenfor.

1. Koncernselskabsaktier er aktier i selskaber, hvor man har en bestemmende indflydelse over andre selskaber, det kan både være ved en ejerandel på mere end 50 % eller en mindre andel, men hvor man i stedet har aftalt bestemmende indflydelse. Definitionen er den samme som ved sambeskatning af danske selskaber.
2. Datterselskabsaktier er aktier i et andet selskab hvor ejerandelen er 10 % eller mere. Dog skal man være opmærksom på mellemholdingselskaber, som bevirker at det indirekte ejerskab er under 10 %, i så fald er der ikke tale om datterselskabsaktier.
3. Portefølje aktier er kort fortalt alle de aktier, som ikke falder ind under nogen af de to ovenstående kategorier. Det vil sige aktier med en ejerandel på mindre end 10 %, men derudover kan komme aktier i mellemholdingselskaber.

Aktierne kan skifte status, hvis for eksempel en datterselskabsaktiebeholdning kommer under 10 %, så vil den skifte status til en portefølje aktie, når det sker, bliver statusskiftet betragtet som en skattefri afståelse. Anskaffelsessummen for den nye porteføljeaktie bliver handelsværdien på dagen for statusskiftet. Hvis det i stedet går den modsatte vej og en portefølje aktie skifter status til en datterselskabsaktie eller koncernselskabsaktie, er der modsat tale om en skattepligtig afståelse, der medfører beskatning.

Begrebet mellemholdingselskaber har ikke betydning for Musik og Film A/S, idet der er en direkte ejerandel for alle tre nye holdingselskaber på over 10 %, i både Musik og Film A/S og Musik og Film Online A/S. Det kan være af stor betydning hvilken aktietype aktierne i Musik og Film Holding A/S har. Så i generationsskifteprocessen skal man være opmærksom på hvilke konsekvenser det kan have, hvis for eksempel Kaj Holding ApS i en periode kommer til at eje mindre end 10 % af de andre selskaber og dermed bliver beskattet af avancer og udbytter. Efter de nye regler vil selskaber desuden uanset ejertid, kunne modtage skattefrit udbytte fra datterselskaber og koncernselskaber.⁶

Beholdningen af værdipapirer ejet af Musik og Film Holding A/S vil alle betegnes som porteføljeaktier, og der vil derfor ske beskatning af disse på normal vis. Aktierne er alle børsnoterede aktier, og man har oftest ikke beholdt den samme aktie i 3 år af gangen, så derfor har ændringen ikke den store betydning for selskabet.

10.1. Nye regler for omstruktureringer

Der er måske ikke sket helt så mange ændringer i lovgivningen om omstruktureringer, som man kunne have ønsket sig, idet blandt andet det tostrengede tilladelsessystem er opretholdt. Det vil sige at der stadig ved skattefri spaltning, aktieombytning og tilførsel af aktiver er mulighed for både at søge om tilladelse og at undlade at søge om tilladelse. Der er dog sket en markant ændring, idet reglerne om udbyttebegrænsning ophæves og erstattes af et holdingkrav.

På trods af dette holdingkrav er det dog nu muligt efterfølgende at gennemføre yderligere omstruktureringer inden for perioden, det er dog et krav, at der ikke sker vederlæggelse med andet end aktier i forbindelse med den eller de efterfølgende transaktioner. Ved yderligere omstruktureringer inden for de 3 første år, gælder treårsregelen fra den seneste skattefrie transaktion. Hvis der alligevel sælges inden for de 3 år, kan man opretholde den skattefrie omstrukturering ved anmodning til Skat, men det forventes at det kun er i absolutte undtagelsestilfælde, at man kan opnå en sådan tilladelse.⁷

⁶ www.danskrevision.dk, artikel ” Konsekvenser af skattereform 2009

⁷ www.danskrevision.dk, artikel ” Konsekvenser af skattereform 2009

De gamle regler betød, at der fra omdannelsesdatoen og 3 år frem, ikke kunne modtages udbytte der overstiger resultatet før skat og ekstraordinære poster. Dette ses ud fra en gennemsnitsbetragtning, men dog således at man ikke kan blive fanget af et senere underskud. For eksempel hvis man har et overskud første år på 1 mio., som udloddes og så året efter et underskud, betyder det ikke noget for udlodningen i år 1, men har man så igen i år 3 overskud, skal underskuddet modregnes i det der kan udloddes i år 3. Man kan også sige at kendte underskud skal modregnes, før der kan udloddes udbytte i efterfølgende år. Dette gælder udelukkende for det skattefrie udbytte der udloddes fra driftsselskaberne op i holdingselskaberne, det udbytte der fra holdingselskaberne udloddes til de enkelte aktionærer er ikke omfattet af begrænsningen⁸. Dette skyldes formentlig at udlodning til personer bliver beskattet hos den aktuelle aktionær og derfor er fordelene begrænset.

Disse regler er både komplicerede og forvirrende. Det er sandsynligvis også medvirkende til, at de nu erstattes af nogle simplere regler, samtidig har de gamle regler mistet deres betydning, idet selskabers skattefrie aktiesalg nu ikke længere er betinget af 3 års reglen. Men da man selvfølgelig stadig ikke vil acceptere, at omstrukturingsreglerne kan anvendes til at foretage skattefrie salg af aktier, som ellers var skattepligtige, bliver man nød til at indføre en ny måde at regulere salget af aktierne på. Holdingkravet som nu erstatter udbyttebegrænsningsreglerne og til dels tre års reglen, går ud på at aktierne i holdingselskabet i en række tilfælde ikke kan sælges de første 3 år efter omstruktureringen.⁹

Holdingkravet gælder i 3 situationer, nemlig:

- Ved skattefri aktieombytning uden tilladelse rammes det erhvervende selskabs aktier i det erhvervede selskab. (holdingselskabet)
- Ved skattefri spaltning uden tilladelse rammes selskaber, der efter spaltningen ejer mere end 10 % af kapitalen i et af de deltagende selskaber. Det vil sige det indskydende selskab, hvis dette stadig eksisterer efter spaltningen og det eller de modtagende selskaber.

⁸ Kursusmateriale fra FRR, udarbejdet af Peter Nielsen og Tommy Jensen

⁹ SR-Skat 3/2009 ”skattefrie omstruktureringer – nye regler som følge af skattereformen” af Susanne Kjær

- Ved skattefri tilførsel af aktiver uden tilladelse rammes det indskydende selskabs aktier i det modtagende selskab.

Aktierne i disse selskaber kan altså ikke sælges i de første tre år efter omstruktureringens vedtagelse. Til gengæld er der ikke længere noget loft over hvor meget de pågældende selskaber kan udlodde. Sælges aktierne alligevel vil det medføre, at omstruktureringen bliver skattepligtig.¹⁰

¹⁰ SR-Skat 3/2009 ”skattefrie omstruktureringer – nye regler som følge af skattereformen” af Susanne Kjær

11. Spaltning af holdingselskab

Da sønnerne og Kaj har meget forskellige behov og ønsker til udlodning fra selskaberne, er det relevant at se på mulighederne for at spalte selskabet Musik og Film Holding A/S. Således at de tre ejere får hvert sit holdingselskab, derefter kan den enkelte så frit bestemme hvad der skal udloddes fra holdingselskabet til den private økonomi. I Musik og Film Holding A/S er der endvidere en større beholdning af værdipapirer. Mads, Mikkel og Kaj har forskellige holdninger til, hvordan de skal administrere investeringerne og hvilke risici de er villige til at tage i forbindelse med investeringerne. Dette problem bliver samtidig løst med en spaltning af holdingselskabet.

Kajs aktiebeholdning i Musik og Film A/S og Musik og Film Online A/S vil så efter en spaltning ligge i hans eget holdingselskab, som så kan overdrages til Mads og Mikkels holdingselskaber eller en tredjepart. Som det er nu, med et samlet holdingselskab vil det typisk være Kaj personligt, der overdrager sine aktier i holdingselskabet i stedet. Således kan handlerne efter spaltningen foregå mellem selskaber frem for mellem personer, hvilket kan måske være en fordel senere i generationsskifteforløbet. Hvorvidt det er en fordel eller en ulempe vendes der tilbage til senere i opgaven, når det bliver relevant.

Kaj vil med denne spaltning få sit eget holdingselskab, og dette holdingselskab kan han stadig have, efter han er helt ude af driftsselskaberne. Det kan være en fordel, hvis han stadig ønsker at have nogle erhvervmæssige aktiviteter, eller hvis han ønsker at fortsætte med at handle med værdipapirer. Det giver ham naturligvis også mulighed for at kontrollere udbetalinger af løn og udbytte fra sit eget holdingselskab efter salget af driftsselskaberne, således bevarer Kaj fleksibiliteten og kontrollen af sin egen økonomi og beskatningsforhold.

11.1. Selskabsretlige forhold ved spaltning

Lovgrundlaget for at spalte et selskab efter den nye selskabslov findes i § 254, som siger:

” Generalforsamlingen i et kapital-selskab kan træffe beslutning om spaltning af kapital-selskabet. Ved spaltningen overdrages aktiver og forpligtelser som helhed til flere bestående

eller nystiftede aktie- eller anpartsselskaber mod vederlag til det indskydende kapital-selskabs kapitalejere. Generalforsamlingen kan med samme flertal træffe beslutning om en spaltning, hvorved kapital-selskabet overdrager en del af sine aktiver og forpligtelser til et eller flere bestående eller nystiftede kapital-selskaber. Overdragelserne kan gennemføres uden kreditorernes samtykke..”

I lovteksten er det klart at der er tale om 2 typer af spaltninger. Forskellen på disse to spalt-ningsformer bliver omtalt senere i afsnit 11.2.

Spaltningen opdeles jf. loven i en række overskrifter, som gennemgår spaltningen fra start til slut. Nedenfor opdeles spaltningen i 8 trin:

1. Spaltningsplan jf. § 255
2. Spaltningsredegørelse jf. § 256
3. Mellembalance jf. § 257
4. Vurderingsmandsberetninger og erklæringer jf. § 258-261
5. Indsendelse og offentliggørelse, jf. § 262
6. Beslutning, jf. § 263-266
7. Evt. Godtgørelse til selskabsdeltagere, jf. § 267
8. Retsvirkning og registrering, jf. § 268-269

Ud over disse 8 trin er der § 270, som siger at beslutninger om lodrette spaltninger kan træffes af det centrale ledelsesorgan. En lodret spaltning er hvor samtlige aktier i det indskydende selskab ejes af de modtagende selskaber. I Musik og Film Holding A/S er det jo netop tilfældet, og derfor kan beslutningen træffes direkte af bestyrelsen, frem for af generalforsamlingen, som ellers normalt skal træffe beslutning om spaltning jf. selskabslovens § 164 stk. 1

De mest interessante punkter set med revisors øjne i ovenstående køreplan er spaltning-planen og vurderingsberetningen, idet disse oftest udarbejdes helt eller delvist af selskabets revisor i samarbejde med bestyrelsen.

Første trin er at bestyrelsen opretter og underskriver i forening en spaltningsplan. Spaltningens hovedformål er at sikre at alle formelle forhold er på plads, således at der ikke opstår tvivl om de forskellige forhold i spaltningen. Spaltningsplanen skal indeholde følgende punkter:

- 1) kapitalsekskabernes navne og eventuelle binavne, herunder om det indskydende kapitalsekskabs navn eller binavn skal indgå som binavn for et modtagende kapitalsekskab,
- 2) kapitalsekskabernes hjemsted,
- 3) en nøjagtig beskrivelse og fordeling af de dele af aktiver og forpligtelser, som skal overføres eller forbliver i hvert af kapitalsekskaberne, der deltager i spaltningen,
- 4) vederlaget til kapitalejerne i det indskydende kapitalsekskab,
- 5) fordelingen af vederlaget, herunder kapitalandele i de modtagende kapitalsekskaber, til kapitalejerne i det indskydende kapitalsekskab og kriteriet for denne fordeling,
- 6) tidspunktet, fra hvilket de kapitalandele, der eventuelt ydes som vederlag, giver ret til udbytte,
- 7) de rettigheder i et modtagende kapitalsekskab, der tillægges eventuelle indehavere af kapitalandele og gældsbreve med særlige rettigheder i det indskydende kapitalsekskab,
- 8) eventuelle andre foranstaltninger til fordel for indehavere af de i nr. 7 omhandlede kapitalandele og gældsbreve,
- 9) notering af de eventuelle kapitalandele, der ydes som vederlag, samt eventuel udlevering af ejerbeviser,
- 10) tidspunktet, fra hvilket det indskydende kapitalsekskabs rettigheder og forpligtelser regnskabsmæssigt skal anses for overgået, jf. stk. 4,
- 11) enhver særlig fordel, der gives medlemmerne af kapitalsekskabernes ledelse
- 12) udkast til vedtægter, jf. §§ 28 og 29, hvis der ved spaltningen dannes et eller flere nye kapitalsekskaber.

Bestyrelsens redegørelse, som er trin 2, skal forklare og begrunde spaltningens plan, herunder vederlaget til selskabsdeltagerne i det indskydende selskab. Også denne redegørelse

kan kapitalejerne i enighed vedtage at undlade, uden at det har nogle direkte konsekvenser jf. § 256. Der kan vedlægges et spaltningsregnskab, hvilket efterhånden er kutyme.

Hvis spaltningsplanen er underskrevet mere end 6 måneder efter seneste årsrapport, får trin 3 om mellembalancer relevans, der skal nemlig i så fald udarbejdes en mellembalance, som højst må være 3 måneder gammel når spaltningsplanen underskrives Jf. selskabsloven § 274. For Musik og Film A/S bliver det således ikke relevant med mellembalancer, idet spaltningen kan foretages indenfor de ovennævnte tidshorisonter.

Vurderingsmandsberetning og erklæringen under trin 4, indeholder 3 ting: vurderingsberetning om apportindskud, vurderingsmandsudtalelse om spaltningsplanen og vurderingserklæring om kreditorernes stilling. Da der ikke kan blive tale om apportindskud i Musik og Film A/S, er det de to andre, som er interessante i denne opgave.

Vurderingsmandsudtalelsen om spaltningsplanen er som navnet antyder, en vurdering af værdiansættelsen af aktiver og passiver der overføres i spaltningen samt en vurdering af det eventuelle vederlag. Kapitalejerne kan i enighed beslutte, at der ikke skal udarbejdes sådan en udtalelse jf. selskabsloven § 259 stk. 1. Udtalelsen skal sikre at aktiverne overføres til den korrekte værdiansættelse og at det aftalte vederlag er korrekt fastsat og eventuelle afregninger i andet end kontanter mindst svarer til det aftalte vederlag.

Der skal endvidere laves en kreditorerklæring, hvori vurderingsmanden redegør for at ingen kreditor er dårligere stillet efter spaltningen end før. Denne erklæring kan også undlades hvis kapitalejerne er enige herom. Jf. selskabsloven § 260 har kreditorerne senest 4 uger efter spaltningen er besluttet i alle bestående kapitalselskaber, der deltager i spaltningen, ret til at anmelde deres fordringer, hvis vurderingsmanden i sin erklæring konkluderer at kreditorerne er ringere stillet end før spaltningen eller hvis kapitalejerne har undladt at få en sådan erklæring udarbejdet. Jf. § 261, på den baggrund kan der i nogle tilfælde være god mening i at få en vurderingsmandserklæring lavet, da man derved undgår at kreditorerne får ret til at anmelde deres krav.

Ifølge selskabslovens § 37, som handler om hvem der kan være vurderingsmænd, skal vurderingsberetningen udarbejdes af uvildige sagkyndige vurderingsmænd. Denne vil i praksis ofte være selskabets revisor. Der er dog indimellem blevet draget tvivl om, hvorvidt revisoren er uvildig, men idet revisor jo tilsvarende erklærer sig om rigtigheden af selskabets årsrapport osv. og i den forbindelse også skal være uvildig, må revisor betragtes som en uvildig person medmindre andre konkrete forhold taler imod.

Trin 5 består udelukkende af, at Erhvervs- og selskabsstyrelsen skal modtage en kopi af spaltningens plan senest 4 uger efter at den er underskrevet. Denne spaltningens plan bliver derefter offentliggjort på Erhvervs- og selskabsstyrelsens hjemmeside. Hvis der er lavet vurderingsmandsberetninger eller erklæringer skal disse ligeledes indsendes og offentliggøres, således at kreditorerne eventuelt kan anmelde deres krav.

Trin 6 handler om selve beslutningen om gennemførelsen af spaltningen, og det er her at § 270 kommer til sin ret for de lodrette spaltninger og dermed også for Musik og Film A/S, idet de ikke behøver at holde generalforsamling for at gennemfører beslutningen, idet den kan træffes af det centrale ledelsesorgan i stedet. Beslutningen skal senest træffes 4 uger efter offentliggørelsen i trin 5.

Trin 7 om vederlag er ikke relevant i dette tilfælde, da der i Musik og Film A/S ikke bliver tale om afregning i form af kontant vederlag.

Sidste trin er trin 8 og det handler om retsvirkningen og registrering af spaltningen, § 268 opremsede en lang række ting som skal være på plads, for at spaltningen kan træde i kraft, men grundlæggende kan man sige at hvis trin 1-7 er gennemført vil spaltningen også være klar til registrering og dermed træde i kraft. Registreringen af alle de deltagende selskaber skal ske ved Erhvervs- og selskabsstyrelsen, senest 2 uger efter spaltningen er besluttet i trin 6. Når alle de 8 trin er gennemført er spaltningen en realitet og der vil nu være 3 selvstændige nye holdingselskaber frem for det tidligere Musik og Film Holding A/S, se evt. figuren på side 37.

11.2. Spaltning skatteretligt

Definitionen på spaltning fremgår af fusionsskattelovens § 15 a, stk. 2:

Ved spaltning forstås den transaktion, hvorved et selskab overfører en del af eller samtlige sine aktiver og passiver til et eller flere eksisterende eller nystiftede selskaber ved i samme forhold som hidtil at tildele sine selskabsdeltagere aktiver eller ande- parter og eventuelt en kontant udligningssum¹¹.

Spaltningen kan laves såvel skattefri som skattepligtig. En skattepligtig spaltning bevirker naturligvis, at der sker beskatning af spaltningen på samme måde som ved salg. Til gengæld vil man opnå et højere afskrivningsgrundlag, idet aktiverne i så fald overdrages til handelsværdi, som typisk er højere end den allerede afskrevne skattemæssige værdi. En skattepligtig spaltning vil ofte kræve en ret god likviditet, idet skatten skal betales nu og her.

I Musik og Film Holding A/S' situation hvor aktierne i holdingselskabet har været ejet i mere end 3 år, vil der ikke ske beskatning af aktieavancen på selve aktierne i driftsselskaberne. Men da der ligger en aktiebeholdning i holdingselskabet, vil avancer og tab skulle opgøres og beskattes ved skattepligtig spaltning, hvorimod man ved en skattefri spaltning vil kunne succedere i anskaffelsessummer og anskaffelsestidspunkter. Derfor er det som oftest, og i hvert fald i Musik og Film Holding A/S' tilfælde, mest interessant at se på de skattefrie muligheder for at spalte. Derfor er det i det efterfølgende udelukkende den skattefrie spaltning, der bliver lagt vægt på.

Lovgrundlaget for gennemførelse af en skattefri spaltning med forudgående tilladelse findes i FUSL §§ 15 a og b, men ved lov nr. 343 af 18. april 2007 er der også åbnet en mulighed for, at spaltning kan gennemføres uden forudgående tilladelse. Man kan altså frit vælge at spalte et selskab uden tilladelse, hvis man ikke ønsker at bruge tid og kræfter på at søge tilladelse, eller hvis man ikke kan opnå tilladelsen fra Skat. Jf. fusionsskattelovens § 15 a, stk. 1, nr. 6 kan der dog ikke spaltes uden tilladelse, hvis det indskydende selskab har mere end en selskabsdeltager, og en eller flere af disse har været selskabsdeltagere i mindre end 3 år, uden at have rådet over flertallet af stemmerne og samtidig er eller ved spalt-

¹¹ FRR, skattefri spaltning s. 1

ningen bliver selskabsdeltager i det modtagende selskab, hvor de tilsammen råder over flertallet af stemmerne. Denne regel er lavet for at sikre, at mulighederne for skattefri spaltning ikke bruges som alternativ til et skattepligtigt salg af en aktivitet. Både Mads, Mikkel og Kaj har dog ejet aktierne i mere end 3 år, så der er ikke noget til hinder for, at der kan spaltes uden tilladelse. Laver man spaltningen uden tilladelse er der dog en række yderligere krav, som skal opfyldes.

Det vil klart være en fordel, hvis Musik og Film Holding A/S kan få tilladelse fra Skat til at gennemføre den skattefrie ophørsspaltning, da de dermed er fritaget for yderligere krav som følge af manglende tilladelse. For at få tilladelse fra Skat skal spaltningen være forretningsmæssigt begrundet og formålet må ikke være skatteunddragelse eller skatteundgåelse.

Det er lidt svært at sige hvordan Skat præcist vil vurdere den erhvervmæssige begrundelse i Musik og Film Holding A/S. Der er dels uenighed om selskabets drift, og hvis man vælger at forsøge at skaffe en køber udefra til Kajs andel af selskaberne, kan man endvidere argumentere for, at spaltningen er nødvendig for at tiltrække den salgskapacitet, som selskabet mangler i den fremtidige drift. Det er så spørgsmålet om det er nok til at Skat vil vurdere det som en forretningsmæssig begrundelse. En anden begrundelse kan være, at der er uenighed i ledelsen, idet Kaj, Mads og Mikkel ikke ønsker at investere de frie midler på samme måde, og de er uenige om udbyttepolitikken for selskabet. Det er dog praksis fra Skats side, at der stilles strenge krav til dokumentation for denne uenighed og for at det påvirker selskabets drift, især når der er tale om familiemæssige relationer. Det kan derfor måske være svært at komme igennem med en tilladelse på denne baggrund¹².

Såfremt tilladelsen ikke opnås kan spaltningen stadig foretages, dog indtræder der et holdingkrav, jf. tidligere afsnit 10.1. Aktierne i holdingselskabet kan ikke sælges fra spaltningens dato og 3 år frem. Det vil sige, at hvis spaltningen gennemføres før et eventuelt salg til en person udefra, skal der gå tre år fra spaltningen, før salget kan finde sted. Det kan selvfølgelig være en ulempe hvis man finder den rette kapacitet inden da. Men mon ikke den rigtige person vil være villig til at vente tre år med at overtage aktierne i Kajs holdingselskab, mod en kompensation på anden vis, eksempelvis en højere løn indtil overta-

¹² Michael Serup: Generationsskifte Omstrukturering s. 367

gelsen eller andel i overskuddet. Det er i forvejen tvivlsomt om Kaj er villig til at slippe aktierne lige med det samme, da han som tidligere omtalt ikke ønsker øjeblikkelig tilbage-træden fra virksomhedens drift. Så alt i alt ses tre års grænsen ikke som nogen væsentlig hindring.

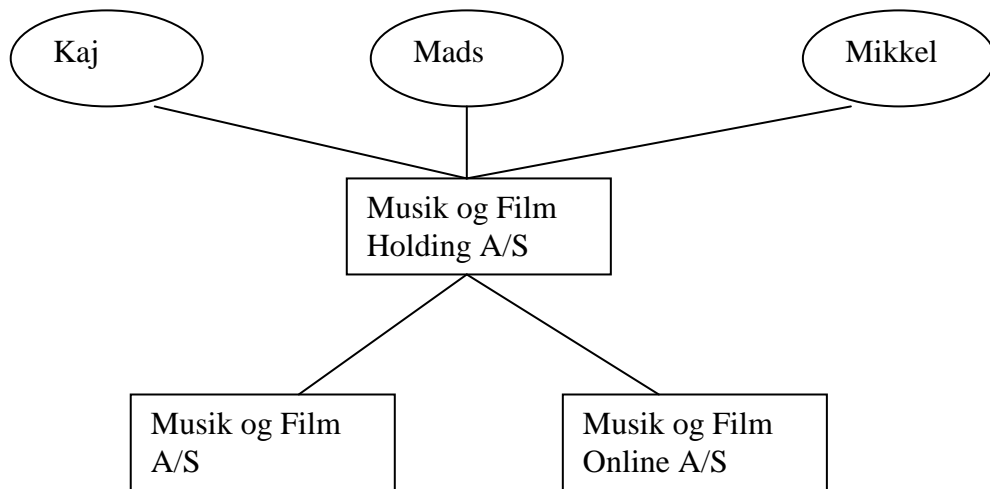
Der findes 2 typer af spaltninger, grenspaltning og ophørsspaltning. Hvor grenspaltning betegner situationen, hvor man udspalter en del af virksomheden til et nyt selskab. Grenspaltning kan for eksempel anvendes når der er tale om forskellige typer af aktiviteter, som man ønsker adskilt i forskellige selskaber. Det er et krav ved grenspaltning, at den udspaltede enhed udgør en selvstændig organisatorisk enhed, og at den kan fungere for egne midler¹³. Ophørsspaltning er hvor man spalter et eksisterende selskab til et antal nye selskaber, og hvor det oprindelige selskab ikke længere eksisterer efter spaltningen, deraf navnet ophørsspaltning. De lidt skrappe krav til grenspaltning med hensyn til en selvstændig organisatorisk del og at kunne fungere for egne midler, bevirker at ophørsspaltning i mange tilfælde er nemmere at anvende, især når det er holdingselskaber man ønsker at spalte.

I Musik og Film Holding A/S hvor man ønsker at dele det eksisterende selskab i tre, er det naturligt at vælge en ophørsspaltning, hvor Musik og Film Holding A/S efter spaltningen ikke længere vil eksisterer. Denne løsning er lige til at gå til, og indebærer at det eksisterende selskab simpelthen deles i tre nye selskaber, ud fra de tre ejeres ejerandele, således at der fordeles med 37,5 % til Mads Holding, 37,5 % til Mikkel Holding og endelig 25 % til Kaj Holding. Nedenstående figur illustrere selskabsstrukturen i koncernen henholdsvis før og efter spaltningen.

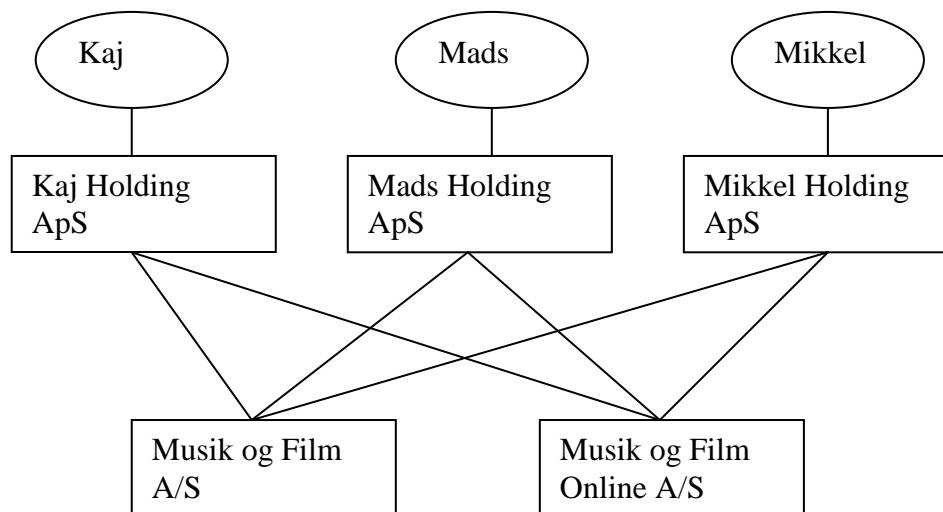
¹³ Søren Halling-Overgaard & Birgitte Sølvkær Olesen: Generationsskifte s. 376 og FUSL § 15 a stk. 3

Figur: Spaltning af Musik og Film Holding A/S

Før spaltningen:



Efter ophørsspaltning:



Kilde: Egen tilvirkning

Man kan ved en ophørsspaltning frit vælge hvordan vederlaget skal erlægges, men i dette tilfælde er der udelukkende tale om vederlag i form af aktier i de nye selskaber. Havde der været tale om et kontant vederlag bliver et sådan beskattet hos aktionærerne som udbytte ved grenspaltning og som aktieavance ved ophørsspaltning, men som sagt vil der i dette

tilfælde udelukkende blive afregnet i aktier. Da man succederer i aktiernes anskaffelses-sommer og anskaffelsestidspunkter, vil der ikke ske beskatning ved spaltningen, men først den dag aktierne i de tre nye holdingselskaber bliver afhændet igen. Dog vil anskaffelsestidspunktet være tidspunktet for spaltningen, hvis man laver en skattefri spaltning uden forudgående tilladelse.¹⁴

11.3. Spaltning af Musik og Film Holding A/S

Spaltninger skal normalt godkendes af selskabets aktionærer, og derfor skal der afholdes en ekstraordinær generalforsamling hvorpå spaltningen vedtages, men da der her er tale om en lodret spaltning, hvor samtlige aktier i det indskydende selskab ejes af de modtagende selskaber, kan beslutningen om spaltningen træffes af det centrale ledelsesorgan, i Musik og Film A/S vil det sige bestyrelsen. Når Musik og Film Holding A/S skal spaltes skal der altså jf. tidligere afsnit, udarbejdes en spaltningsplan, spaltningsredegørelse, spaltningsregnskab med vurderingsmandens erklæring om vederlag og kreditorernes stilling, eventuelt mellembalance, protokollat for den generalforsamling eller bestyrelsesmøde, hvor spaltningen vedtages samt vedtægter for de nye selskaber. Dokumenterne skal indsendes sammen med anmeldelsen af spaltningen til Skat senest 1 måned efter vedtagelsesdatoen for spaltningen.¹⁵

Spaltningen kan foretages med tilbagevirkende kraft på op til 6 måneder bagud, derved er det muligt for de fleste spaltninger at træde i kraft ved afslutningen af et regnskabsår, og man sparer derved en del arbejde, idet den reviderede årsrapport kan ligge til grund for spaltningsregnskabet, og man undgår dermed, at skulle udarbejde mellembalancer. Dette bliver naturligvis også tilstræbt i Musik og Film Holding A/S, da det udelukkende er aktionærerne selv der tager beslutningen, burde det jo ikke være noget problem, at det bliver inden for 6 måneders grænsen.

En stor del af de dokumenter der skal ligge til grund for spaltningen udarbejdes ikke af revisoren, men i stedet af selskabets advokat, og derfor vil de ikke blive udarbejdet her i opgaven. Dog er det revisoren, som i dette tilfælde laver spaltningsregnskabet, hvor aktiver

¹⁴ www.bdo.dk – artikel: skattefri spaltning – med og uden tilladelse

¹⁵ Søren Halling-Overgaard & Birgitte Sølvkær Olesen: Generationsskifte s. 380

og passiver opdeles i de 3 nye selskaber, samt erklærer sig om vederlag og kreditorernes stilling. I Musik og Film Holding A/S er der stort set ingen kreditorer og vederlaget bliver udelukkende afregnet i aktier, hvorfor erklæringerne ikke er særlig interessante og vil derfor ikke blive gennemgået yderligere.

Ifølge tidligere afsnit om den nye selskabslov har selskabet mulighed for i enighed at fravælge spaltningsredegørelsen, vurderingsmandsudtalelsen og vurderingsmandserklæringen om kreditorernes stilling. Det er derfor besluttet, at der ikke udarbejdes spaltningsredegørelse, men dog at der alligevel udarbejdes vurderingsmandsudtalelse og erklæring om kreditorernes stilling, da revisor kender virksomheden så godt og der derfor ikke vil være de store omkostninger forbundet hermed. På den måde sikre man sig samtidigt at kreditorerne ikke får mulighed for at anmelde sine krav.

Ved spaltningen skal der besluttes hvilken type selskab de tre nye holdingselskaber skal være. Der kan frit oprettes anpartsselskaber eller aktieselskaber. Ved at vælge anpartsselskaber undgår man kravet om en bestyrelse eller et tilsynsråd, hvilket i dette tilfælde letter en del af det administrative arbejde ved selskaberne. Da der kun er tale om holdingselskaber hvor der ingen reel drift er, ud over lidt handel med værdipapirer, så er der ingen grund til at have nogen bestyrelse. Den bestyrelse der har været i Musik og Film Holding A/S bestod blot af Kaj, Mads og Mikkel, så nu hvor de har hvert sit selskab, ønsker de egentlig ikke længere at sidde i hinandens bestyrelser, eller at have andre til at sidde i bestyrelsen.

Samtidig behøver man ved ApS kun binde en selskabskapital på 80.000 kr. frem for 500.000 kr. ved aktieselskab. Mads, Mikkel og Kaj mener dog, at da grænsen med de 80.000 kr. frem for 125.000 kr. som hidtil har været grænsen er så ny, at den måske endnu ikke har slået igennem i omverdenens bevidsthed, for eksempel banker og kreditorer. De synes at forskellen alligevel er meget lille og pengene er jo alligevel til stede i selskaberne, så derfor vil de ikke risikerer negative oplevelser ved samarbejdspartnerne. Det bliver derfor besluttet, at der skal stiftes 3 anpartsselskaber med en anpartskapital hver på 125.000 kr. Den eneste betydning det har for spaltningen er, at forskellen på selskabskapitalen reguleres over overført resultat, hvilket ses af nedenstående opstilling.

Spaltningsregnskabet udarbejdes efter reglerne i årsregnskabslovens § 129, og er en opdeling af aktiver og passiver, således at man opnår den egentlige åbningsbalance i de 3 nye selskaber. Der tages udgangspunkt i Musik og Film Holding A/S' sidste regnskab, som stort set deles efter ejerandelene, dog er der som sagt tilrettet i overført resultat, således at selskabskapitalen i hvert holdingselskab rammer de ønskede 125.000 kr.

Spaltningsregnskab:

	Musik og Film Holding A/S	Kaj Holding ApS	Mikkel Holding ApS	Mads Holding ApS
Ejerandel	100%	25%	37,50%	37,50%
Aktiver				
Goodwill	401.423	100.356	150.534	150.534
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	9.066.010	2.266.503	3.399.754	3.399.754
Anlægsaktiver i alt	9.467.433	2.366.858	3.550.287	3.550.287
Tilgodeh. hos tilknyttede virksomheder	1.828.855	457.214	685.821	685.821
Likvide beholdninger og værdipapirer	2.587.974	646.994	970.490	970.490
Omsætningsaktiver i alt	4.416.829	1.104.207	1.656.311	1.656.311
Aktiver i alt	13.884.262	3.471.066	5.206.598	5.206.598
Passiver				
Virksomhedskapital	500.000	125.000	125.000	125.000
Nettoopsk. Efter indre værdi	8.204.795	2.051.199	3.076.798	3.076.798
Overført resultat	4.877.001	1.219.250	1.891.375	1.891.375
Egenkapital i alt	13.581.796	3.395.449	5.093.174	5.093.174
Leverandørgæld	6.000	1.500	2.250	2.250
Selskabsskat	29.799	7.450	11.175	11.175
Skyldigt udbytte	266.667	66.667	100.000	100.000
Kortfristet gæld i alt	302.466	75.617	113.425	113.425
Passiver i alt	13.884.262	3.471.066	5.206.598	5.206.598

Som det fremgår af ovenstående tabel er spaltningen i Musik og Film Holding A/S ganske simpel, idet alle aktiver og passiver simpelthen deles efter ejerforholdene. Værdipapirerne er delt på en sådan måde, at hver af de tre aktionærer har fået værdipapirer svarende til ens værdier på spaltningstidspunktet, men de har naturligvis ikke fået helt de samme aktier, da ikke alle var i et antal deleligt med 3. Det er naturligvis sjældent at det er muligt at spalte så simpelt. Hvis der for eksempel indgår en ejendom eller andre materielle aktiver i selskabet, kan disse jo ikke altid fordeles ligeligt mellem de nye selskaber, men i stedet må man vælge hvilket selskab aktivet skal være i efter spaltningen og derefter få de resterende akti-

ver fordelt, for til sidste at ende ud med det vederlag, som skal afregnes mellem selskaberne.

12. Aktieombytning

Begrebet aktieombytning betyder at aktier i et selskab ombyttes med aktier eller anparter i et andet selskab for samme værdi. Definition på aktieombytning findes i aktieavancebeskatningslovens § 36, stk. 2:

Ved ombytning af aktier forstås den transaktion, hvorved et selskab erhverver en andel i et andet selskabs aktiekapital med den virkning, at det opnår flertallet af stemmerne i dette selskab, eller, hvis det allerede har et sådant flertal, erhverver en yderligere andel ved til gengæld for værdipapirer tilhørende aktionærene i det andet selskab at tildele dem aktier eller anparter i det første selskab og eventuelt en kontant udligningssum.

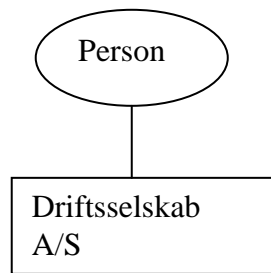
Ombytningen kaldes sommetider også for en uegentlig fusion, da kontrollen af et selskab overdrages til et andet selskab, men dog uden at der sker en sammensmeltning af de to selskaber, som jo er tilfældet ved en normal fusion. Ombytningen anses som udgangspunkt for en afståelse af aktierne, hvilket normalt vil medføre beskatning, men jf. § 36, stk. 3 i aktieavancebeskatningsloven er der mulighed for at lave en sådan ombytning skattefrit. Ombytning er især populært i de situationer, hvor man ønsker, at skabe en holdingkonstruktion, som i figuren nedenfor. Det vil sige hvor man før ombytningen har en person der ejer et driftsselskab, skubber man ved ombytningen et selskab ind imellem personen og driftsselskabet, ved at ombytte personens aktier i driftsselskabet med tilsvarende aktier i holdingselskabet.

Ved aktieombytning har man, som ved spaltning, mulighed for at søge tilladelse til ombytningen eller gennemføre denne uden tilladelse, dog er det ved ombytning et krav for at man kan gennemføre uden tilladelse, at aktionæren har bestemmende indflydelse i det ombyttede selskab.¹⁶

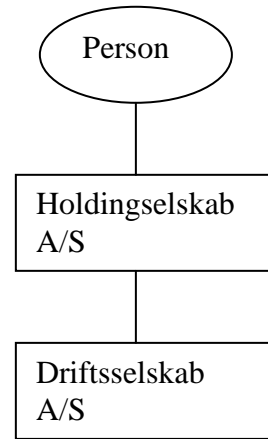
¹⁶ SR-Skat 3/2009 ”skattefrie omstruktureringer – nye regler som følge af skattereformen” af Susanne Kjær

Figur: Aktieombytning som skaber holdingkonstruktion

Før ombytningen:



Efter ombytningen:

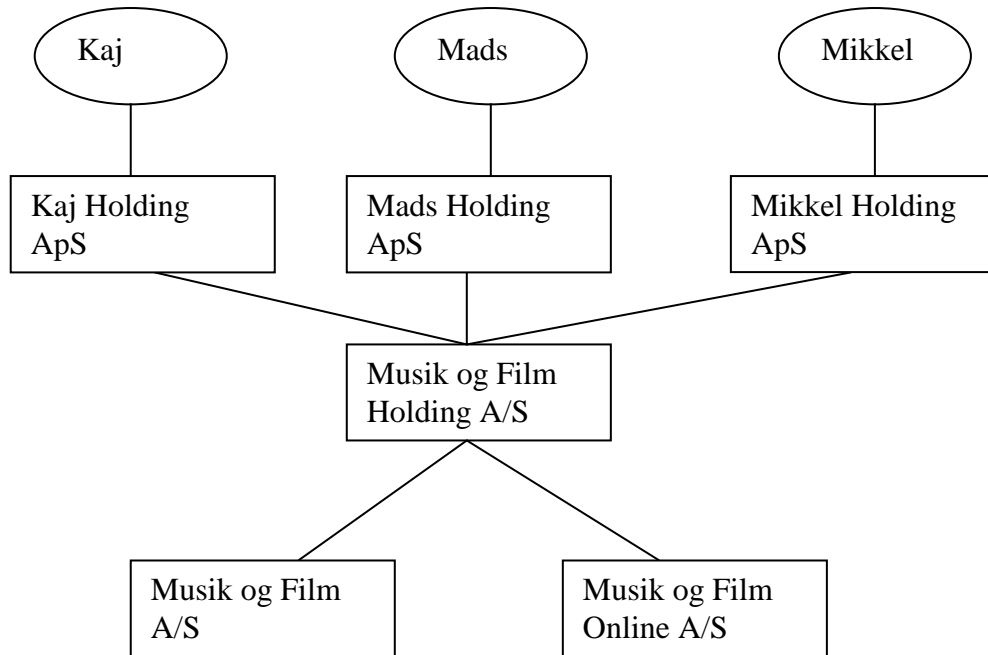


Kilde: Egen tilvirkning

Aktieombytning kan kun laves, når der er bestemmende indflydelse mellem de deltagende selskaber og konstruktionen nedenfor vil derfor skulle laves i 2 step, nemlig først aktieombytning, derefter ophørsspaltning af det nye selskab. Som tidligere beskrevet er det efter skattereformen muligt, at foretage mere end en omstrukturering i træk, idet tre års reglen i så fald blot vil gælde fra den senest foretagne omstrukturering. Man kan jo undre sig over, at der er krav om bestemmende indflydelse ved ombytningen, når denne bestemmende indflydelse uden problemer kan ophæves umiddelbart lige efter, for eksempel i form af efterfølgende spaltning. I bemærkningerne til loven, står direkte nævnt denne mulighed¹⁷. Det har åbenbart ikke været hensigten, at den bestemmende indflydelse nødvendigvis skal opretholdes, og derfor virker det lidt underligt, at man stadig ikke kan lave en ombytning uden, at der er bestemmende indflydelse fra det erhvervende selskab.

¹⁷ SR-Skat 3/2009 "skattefrie omstruktureringer – nye regler som følge af skattereformen" af Susanne Kjær

Figur: Aktieombytning i Musik og Film Holding A/S



Kilde: Egen tilvirkning

Det er alt andet lige mere administrativ tungt, at skulle gennemføre først en aktieombytning og derefter spaltning, frem for at kunne foretage ombytningen direkte i de tre selskaber, som er ønsket i Musik og Film Holding A/S, men det kan man altså ikke på nuværende tidspunkt. Da resultatet giver det samme, uanset om man skal gennemføre det i to step eller direkte, kan det være interessant, at bede SKAT om tilladelse til, at gennemføre aktieombytningen direkte ud i de tre holdingselskaber. Kravene for tilladelse er som i de andre tilladelsessituationer en individuel vurdering, hvor der lægges vægt på den forretningsmæssige begrundelse og om der er til hensigt at lave skatteundgåelse eller skatteudskydelse.

Ved kun at lave en spaltning som beskrevet i afsnit 11.3 vil de to driftsselskaber miste muligheden for sambeskatning, idet ingen af de overliggende selskaber ejer mere end 50 %. Hvis for eksempel Musik og Film Online A/S pludselig begynder at give underskud, vil man ikke have mulighed for at modregne dette underskud i Musik og Film A/S' resultat, da disse selskaber ikke er sambeskattet. Hvis man ønsker, at bevare denne sambeskatningsmulighed kan det i stedet være en mulighed at lave en aktieombytning, således at det ekssi-

sterende Musik og Film Holding A/S bevarer og der i stedet kommer 3 nye holdingselskaber ovenfor. På den måde vil selskaberne Musik og Film Online A/S og Musik og Film A/S være sambeskattet med Musik og Film A/S Holding, og derfor vil underskud i et af selskaberne indirekte blive modregnet i det andet selskab, da alt skatten afregnes fra holdingselskabet. Dog vil underskud i de tre nye holdingselskaber, stadig ikke kunne udnyttes, da ingen af disse selskaber selvstændigt har bestemmende indflydelse i det underliggende Musik og Film Holding A/S.

Med denne konstruktion vil der stadig være et fælles holdingselskab og det er derefter aktierne i dette holdingselskab, der kan handles med mellem sønnerne og Kaj.

Ulempen ved at lave denne konstruktion er naturligvis, at der skabes et selskab mere, og dermed følgende mere administration for aktionærerne. Det er ikke omkostningsfrit at have et selskab, der er blandt andet omkostninger til revisor og advokat mv. Da selskabet ikke har noget egentligt formål, kan man jo vurdere, at denne omkostning er overflødig. En anden ulempe er at aktiebeholdningen i Musik og Film A/S, på denne måde vil blive i det fælles holdingselskab, og da et af problemerne netop er, at aktionærerne har forskellige holdninger til administrationen af denne beholdning, samt villighed til risiko, bliver det jo ikke løst med en aktieombytning. Man kan naturligvis vælge, at sælge aktiebeholdningen og flytte midlerne, via udbytte, op i de tre holdingselskaber ovenfor, men det kan betyde salg af aktier på et ugunstigt tidspunkt og dermed medfører tab.

Ulemperne skal naturligvis måles mod den potentielle fordel der ligger i, at kunne sambeskatte Musik og Film A/S og Musik og Film Online A/S. Hvor stor værdi denne mulighed har, afhænger af hvilke fremtidsudsigter der er for Musik og Film Online A/S og det er reelt kun Kaj, Mads og Mikkel der kan foretage den vurdering. Så de må foretage en beslutning ud fra deres vurdering af hvor stor relevans og mulig værdi en sambeskatning har, og sammenholde det med ulemperne.

13. Delkonklusion

Der er ingen tvivl om at det er optimalt at Mads, Mikkel og Kaj får hvert sit holdingselskab. Det vil løse problemerne med de forskellige ønsker til udbytte og samtidig vil hver aktionær kunne administrere midlerne i holdingselskabet efter egne ønsker og efter den risikoprofil der passer til den enkeltes private situation. Spørgsmålet er så om denne opsplitning skal ske ved aktieombytning eller ved spaltning. Det besluttes at gå videre med spaltning, idet fordelene ved ombytning ikke vurderes at være store, da man ikke forventer betydelige underskud i nogle af driftsselskaberne og derfor ikke vil have brug for at sam-beskatte de to selskaber. Den ekstra administrative opgave, der ligger i at have endnu et selskab i koncernen er heller ikke tiltalende.

Derfor besluttes det at spalte det eksisterende holdingselskab, Musik og Film Holding A/S i tre selvstændige holdingselskaber ved en skattefri ophørsspaltning. Før gennemførelsen af spaltningen skal der tages stilling til, om der skal søges tilladelse til spaltningen. Da Kaj alligevel ikke ønsker at træde ud af selskabet med det samme, ses der ingen særlig grund til at søge tilladelsen. Det er i forvejen meget tvivlsomt om SKAT vil give tilladelsen, idet det er meget sjældent, at der gives tilladelse på baggrund af uenighed i ledelsen når denne ikke direkte kan påvises og der tilmed er tale om familierelationer. På den baggrund besluttes det at spare tiden og ressourcerne og i stedet spalte uden tilladelse.

For at spaltningen tjener til sit endelige formål i generationsskiftet, skal man have ophævet de aktieklasser der er i dag, for ellers har Mads og Mikkel stadig ingen magt i driftsselskaberne. Denne ophævelse af aktieklasserne skal ske før spaltningen. Det vurderes på baggrund af ovenstående domme, at Skat vil give tilladelse til denne ophævelse af aktieklasser i et bindende svar, men det skal man naturligvis have bekræftet, inden man går i gang. Efter aktieklassernes ophævelse vil Mads og Mikkel få stor medindflydelse og magt i selskabet, idet de hver især vil have 37,5 % af stemmerne mod Kajs 25 %.

På denne måde er forberedelserne til det endelige generationsskifte på plads, derfor vil det nu i stedet være driftsselskabernes fremtid der bliver analyseret på, idet Kajs andel i driftsselskaberne også skal afhændes, før generationsskiftet er endeligt.

14. SWOT – Analyse

Efter at have kigget på mulighederne for at aktionærene får hvert sit holdingselskab, vil fokus nu i stedet flyttes til det næste step af generationsskiftet. Generationsskiftet slutter jo ikke der, det skal også afklares, hvad der skal ske med Kajs aktier i driftsselskaberne. Næste skridt er derfor at kigge på driftsselskabernes fremtid, hvorfor virksomhedens strategiske situation bliver analyseret ved hjælp af en kritisk SWOT-analyse. SWOT-analysen bliver i lyset af den strategiske situation for Musik og Film A/S netop her i generationsskiftetefasen. SWOT-analysen beskriver, styrker, svagheder, muligheder og trusler, hvor de to første ser på virksomhedens interne faktorer og de to sidste på de eksterne faktorer. SWOT-analysen bruges dels til at opsumere de vigtigste strategifaktorer og dels til at danne grundlag for at identificere behov for forandringer¹⁸.

Strengths – Styrker	Weaknesses – Svagheder
<ul style="list-style-type: none"> • Position på markedet • Omdømme i branchen • Erfaring • Ingen opgave er for stor eller for lille 	<ul style="list-style-type: none"> • Stor afhængighed af Kaj • Forandringsmodstand • Usikkerhed om fremtiden
Opportunities – Muligheder	Threats – Trusler
<ul style="list-style-type: none"> • Optimering af internetbutik • Udvidelse af sortiment • Mads og Mikkels nye ideer • Bringe nyt blod til selskabet 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsomkostninger i østen • Flere downloads, frem for hardcopy • Medarbejdernes og kundernes reaktion på generationsskiftet

Kilde: Strategi i vindervirksomheder

14.1. Styrker

Den klare styrke er, at Musik og Film A/S er så dominerende på markedet som de er. Der er ikke mange direkte konkurrenter i Danmark og dem der er, er reelt ubetydelige i forhold til Musik og Film A/S. Samtidig er virksomhedens navn og omdømme så populært, at der

¹⁸ Jørgen Lægaard og Mikael Vest – ”Strategi i vindervirksomheder” s. 200

skal meget til, før en ny konkurrent vil kunne blive en trussel, idet Kaj gennem årene har fået optjent så meget goodwill hos de enkelte kunder, at der skal noget til før de skifter leverandør.

Selskabets og navnlig Kajs erfaring gør, at man har nemt ved at klare stort set alle udfordringer i dagligdagen, der er ikke ret meget, man ikke har erfaring med og derfor kan klare rimelig hurtigt. Erfaringen i sig selv gør, at kunderne ser en fordel i at vælge Musik og Film A/S, da man på forhånd ved, at de har haft succes med tilsvarende arbejde. Erfaringen er samtidig medvirkende til, at Musik og Film A/S kan håndtere alle opgaver til en konkurrencedygtig pris, både de store opgaver og de små.

På baggrund af de ovenstående faktorer har Musik og Film A/S formået, at gøre det svært og dermed også mindre interessant for konkurrenter at komme ind på markedet. Det at konkurrenterne har begrænsede muligheder for at komme ind på markedet, betyder samtidig at Musik og Film A/S har en virkelig god fremtidsudsigt, såfremt de kan opretholde denne position.

14.2. Svagheder

Kaj er så betydningsfuld i driftsselskaberne, at han som person næsten betragtes som Musik og Film A/S. Han kender selskaberne som sin egen baglomme og branchen ud og ind, hvilket selvfølgelig betyder, at det kan blive meget svært at erstatte ham. Det vil tage lang tid for andre at opbygge tilsvarende status i branchen. Mads og Mikkel har efterhånden været i branchen i nogle år, men de har stadig langt fra samme viden og status som Kaj. Mikkel og Mads har hver især opbygget et netværk, hver på sit område, men der er stadig en del kunder og leverandører, som udelukkende har kontakt med Kaj.

Medarbejderne har været vant til, at der ikke er de store ændringer i dagligdagen, da Kaj generelt ikke er meget for at ændre på rutinerne. Kaj er i forhold til Mads og Mikkel lidt gammeldags på mange områder, hvilket er naturligt nok på baggrund af hans alder, men det har i perioder været svært for Mads og Mikkel at acceptere, da det har betydet at nogle af deres ideer, er blevet taget af bordet, uden at sønnerne reelt har følt, at de fik en chance. For Mikkels vedkommende har det især været på it-området, hvor han mener, at selskabets

systemer trænger til en kraftig opdatering, for Mads har det mere drejet sig om at handle med nogle nye leverandører.

Kaj er nok lidt af et vanemenneske, og den som mener at når noget fungerer, så er der ingen grund til at ændre det. Det betyder samtidig, at noget af hans modstand mod forandringer kan smitte af på medarbejderne, og derfor er de efterhånden heller ikke meget for at ændre på deres rutiner. Derfor kan det ofte være svært, at få gennemført nogle ændringer i driftsselskaberne, og argumenterne skal derfor være meget gode for at få medarbejderne til at tage godt imod forandringen. Medarbejderne har samtidig heller ikke været vant til at lytte til andre end Kaj, hvilket de vil komme til efter et generationsskifte.

14.3. Muligheder

Det ligger lige for at finde ud af om der er mere potentiale i Musik og Film Online A/S, end selskabet viser i dag. Mikkell har længe haft den opfattelse, at der var mere potentiale i selskabet med den rette indsats, og det er derfor en mulighed, at bruge flere ressourcer på dette. Det er primært selve internetbutikken der skal optimeres, så den bliver mere konkurrencedygtig og er konstant opdateret. Der er ikke brugt ret mange ressourcer på internetbutikken de sidste par år, men det skulle man måske overveje, så man kan finde ud af om der er potentiale til mere, eller alternativt sælge eller lukke butikken ned. Grunden til at Musik og Film Online A/S aldrig har fået helt de ressourcer, der har været nødvendige, har simpelthen været tidspres og at man har prioriteret i stedet at bruge tiden i Musik og Film A/S. Det kan selvfølgelig også være fornuftigt nok, idet det er her det største overskud genereres, men det var måske på tide, at finde ud af hvad der skal ske med selskabet i fremtiden.

Man kan måske overveje at udvide sortimentet i selskaberne, f.eks. til elektroniske medier og downloads. På den måde vil man kunne imødekomme den trussel, der er i dag fra den slags, og måske endda opnå et mersalg. Faktum er jo at der downloades flere og flere CD'er og DVD'er online. Andre sortimentsudvidelser kunne f.eks. være at satse mere på computerspil og spillekonsoller, det er også et voksende marked og ligger i naturlig forlængelse af hvad man sælger i dag. Endelig har Kaj længe haft en spirende interesse for foto, og derfor kunne det måske være interessant at gå ind på dette marked, altså at sælge fotoudstyr og tilbehør.

Hvorvidt disse nye aktiviteter skal ligge i Musik og Film A/S, Musik og Film Onling A/S eller måske i sit eget nyoprettede selskab, er så noget man må overveje ud fra et strategisk synspunkt, og ud fra om alle aktionærer er enige i denne udvidelse. Hvis det f.eks. kun er Kaj, som har interesse for at sælge fotoudstyr, kunne man jo forestille sig, at han oprettede et datterselskab under sig eget holdingselskab, således at han bliver eneaktionær i dette selskab. Tilsvarende gør sig selvfølgelig gældende hvis nogle af sønnerne vil oprette nye selskaber, som udgangspunkt kan der jo være en hvilken som helst kombination af aktionærer som opretter nye selskaber, nu hvor man får hvert sit holdingselskab.

Når generationsskiftet gennemføres vil Mads og Mikkel blive langt mere synlige i hverdage, og dermed vil man alene af den grund, signalere til medarbejderne, at der er ændringer på vej. Det kan nogle medarbejdere se positivt på, idet de måske ser det som en mulighed for at starte på en frisk med nye chefer. Det kan betyde at de medarbejdere som måske før ikke har sagt så meget, pludselig begynder at tage ansvar og vise nye sider af sig selv. Det er muligt, at man uventet af den vej vil finde en fornyet motivation og gejst blandt medarbejderne, hvilket jo i sidste ende vil komme virksomheden til gode.

Mikkel og Mads vil også nu kunne gennemføre de ideer og projekter de tidligere har haft, men som Kaj ikke har været enig i og derfor aldrig er blevet indført. Samtidig vil det nye ansvar måske inspirere Mads og Mikkel til at komme med endnu flere nye ideer. Der kan være ukendte muligheder gemt i disse ideer og nye syn på virksomhedens drift.

14.4. Trusler

Lige så meget som man kan håbe på en positiv reaktion fra medarbejderne, og finde nye muligheder i forbindelse med generationsskiftet, ligeså vel er der selvfølgelig risikoen for at det kan gå den anden vej, og medarbejderne reagerer negativt på generationsskiftet, og de nye ledere. Generelt er der en modstand mod forandring blandt medarbejderne, og det kan derfor være svært for Mads og Mikkel, eller en anden person, at komme ind og overtage Kajs plads som leder i medarbejdernes opfattelse. Hvis medarbejderne i sidste ende vælger at vende de nye ledere ryggen, og måske siger op, vil det være en klar trussel for

Musik og Film A/S, da medarbejderne har stor viden som virksomheden og derfor ikke umiddelbart kan erstattes af nye folk.

Der er efterhånden så lave produktionsomkostninger i Østen, at det kan blive interessant for Musik og Film A/S' kunder at få produkterne lavet derude i stedet. Det kan blive en stor trussel for Musik og Film A/S' fremtidige omsætning, her tænkes primært på den del af omsætningen, der stammer fra selve trykningen af emballagen. Varerne vil jo stadig skulle importeres til Danmark og der vil Musik og Film A/S stadig have gode muligheder for at være den foretrukne leverandør. Indtil videre har Kaj dog formået at holde på kunderne, idet han stadig er de udenlandske konkurrenter overlegen på design og nytænkning med hensyn til emballagen. Ved generationsskiftet vil det ikke længere være Kaj personligt, der laver emballagen og derfor er der selvfølgelig en risiko for at kunderne finder konkurrenterne i Østen mere attraktive end tidligere.

Antallet af downloads er markant stigende, og det er klart en trussel mod hele den branche som Musik og Film A/S befinder sig i. Der er dels den lovlige form for downloads hvor forbrugerne downloader et stykke musik eller en film på en hjemmeside mod betaling. Der findes selvfølgelig også den ulovlige form for downloads, hvor forbrugeren ikke betaler for varen, denne har dog også eksisteret, før det blev muligt at downloade, i form af kopier osv. Det hverken kan eller vil Musik og Film A/S' gøre ret meget ved og de vælger derfor at forholde sig til den lovlige del af downloads markedet. Hvis markedet i fremtiden bliver endnu mere, eller måske ligefrem udelukkende baseret på downloads er det hele branchen som er i fare, og altså ikke kun Musik og Film A/S.

14.5. Opsamling på SWOT – analyse

Analysen viser samlet set, at udfordringerne på ledelsesområdet er altoverskyggende. Både den største styrke og den største udfordring er indirekte Kaj. Han er så stor en personlighed i virksomheden, at han er det største aktiv, både overfor kunder og medarbejdere. Samtidig nu hvor man gerne vil lave et generationsskifte bliver den største udfordring at erstatte ham, eller rettere erstatte hans rolle, for ingen kan træde ind i hans position. Da det er klart, at det er den ledelsesmæssige del af virksomheden, der skal være størst fokus på, vil denne blive analyseret nedenfor.

15. Den fremtidige ledelse af Musik og Film A/S

15.1. Ledelsesfunktioner

Ledelse er jo et meget bredt begreb og derfor også svært at analysere. Heldigvis findes der mange forskellige modeller til den slags og en af dem, går ud på at inddеле ledelsesområdet i syv forskellige ledelsesfunktioner, på den måde får man klarhed over hvilke opgaver en leder skal løse. De syv funktioner er: Planlægning, organisering, bemanning, styring, koordinering, rapportering og budgettering¹⁹. Inden for de enkelte emner vil der nu blive analyseret på Mads og Mikkel's evner.

Planlægning

Under planlægning tænkes der på den overordnede planlægning som valg af strategi. Ingen af sønnerne har tidligere arbejdet med virksomhedens strategi, da denne udelukkende er blevet lagt af Kaj. Begge sønner er dog meget interesseret i at få indflydelse på virksomhedens fremtidige mål og strategiarbejde.

Organisering

Dette område hænger tæt sammen med ovenstående, men på dette område handler det om selve organiseringen af koncernen. Det vil sige hvilken formel struktur man skal ønske og hvad de enkelte jobs skal indeholde. Dette område er som planlægningområdet ikke noget Mads eller Mikkel har haft mulighed for tidligere, da Kaj har taget sig af dette.

Bemanning

Dels selve bemanningen af de enkelte jobs, det vil sige ansættelser og afskedigelser af medarbejdere, men også videreudvikling og uddannelse af medarbejderne. Mikkel har tidligere vist stor interesse for dette område, han er den som viser størst interesse for medarbejderne og det sociale sammenhold på jobbet. Dog er det spørgsmålet om han måske i virkeligheden er for kammeratlig med de øvrige medarbejdere, således at de ikke vil kunne se ham som deres chef. Det skal også bemærkes at Mikkel rent fysisk sidder ude blandt de øvrige medarbejdere i administrationen og også ser en stor del af dem som sine private venner. Mads derimod har lagt lidt større afstand, på den måde at han har sit eget kontor og

¹⁹ Torben Bager, Børge Obel og Villy Søgaard, "Organisation og strategi – en introduktion" s. 177

ikke i samme grad har nære private forhold til de øvrige medarbejdere. Det kan måske tale for at Mads ville være bedre til at påtage sig bemandingsområdet.

Styring

Dette område er mere kortsigtet end de øvrige, idet det handler om de daglige beslutninger og generelle instrukser for processer. Denne opgave er tidligere blevet løst af Kaj, men også delvist af Mads, idet det har været ham som har løst diverse ad hoc opgaver. På området for indkøb og udarbejdelse af emballagen har Mads dog også bidraget til denne ledelse, men der har Kaj hele tiden været med og haft det sidste ord. Derfor er det nok Mikkel der har størst erfaring med den daglige styring, dog er det altid Kaj der har truffet de afgørende beslutninger og dermed stået for styringen primært.

Koordinering

Koordinering er både på langt og kort sigte, og man kan sige at sønnerne hver på sit område har foretaget koordinering på kort sigt på hver deres arbejdsområder. Den mere langsigtede koordinering har de dog ikke haft så stor indflydelse på, idet det igen her er Kaj der har stået for denne.

Rapportering

Ved rapportering forstås virksomhedens informationsbehandlingssystem, og lederens evner til at behandle og styre informationsflowet, så alle har de informationer til rådighed som de skal bruge, inklusiv lederen selv naturligvis. Mads er allerede meget afhængig af denne information i sit daglige arbejde med indkøb, således at han køber de rigtige ting ind til de rigtige priser osv. Så han har stor forståelse for vigtigheden af at den information der findes er opdateret og rigtig. Mikkel derimod er mere på den udførende side af dette område, idet han som It-mand skal sørge for at de rigtige informationer er til stede og i et format, som er overskueligt og letforståeligt.

Budgettering

Under denne kategori hører alle finansielle og regnskabsmæssige forhold. Det er i dag Anne, der står for dette område, og Kaj som gennemgår budgetter og balancer. Det er dog meningen, at Mads' kone Signe skal overtage stillingen som regnskabschef. Hverken Mads

eller Mikkel har erfaring eller for den sags skyld stor interesse i økonomi. De er dog begge klar over at det er en væsentlig del af det at være leder og drive en virksomhed, så det er de indstillet på at lære. Spørgsmålet er så hvem af dem, der har største evner for dette, og om det at det er Mortens kone der kommer til at fungere som regnskabschef har nogen påvirkning for hvem der er bedst egnet til denne opgave. På den ene side kan man jo argumentere for, at Signe og Mads i fællesskab vil kunne løse lederrollen på budgetteringsområdet, men på den anden side kan man også argumentere for, at Mikkel ville være bedst, idet det kan være en ulempe, at have ægtefæller til at arbejde så tæt sammen på et område.

15.2. Lederroller

En af de mest kendte forfattere på ledelsesområdet er Henry Mintzberg, han har opstillet en række ledelsesroller, som han mener, at alle ledere spiller engang imellem. Der er i alt 10 roller, som er opdelt i tre overordnede grupper, nemlig interpersonelle roller, informationsroller og beslutningstagerroller.²⁰

Interpersonelle roller

Denne hovedgruppe er inddelt i 3 undergrupper:

Officielt overhoved: Der er meget symbolik og deraf symbolske aktiviteter forbundet med at være virksomhedens officielle overhoved. Lige fra at holde velkomsttalen til den årlige julefrokost, til at udtale sig til pressen på virksomhedens vegne og være virksomhedens galionsfigur og vært ved officielle lejligheder.

Leder: Ansvar for at virksomheden styres og koordineres optimalt, er en af de mange roller som en leder har, og nok den der ofte bliver betragtet som den egentlige ledelse.

Forbindelsesled: Lederen skal være forbindelsesled mellem virksomheden og omgivelserne, her tænkes både på kunder, kolleger, konkurrenter, leverandører, offentlige myndigheder og hvem virksomheden ellers er i kontakt med.

²⁰ Torben Bager, Børge Obel og Villy Søgaard, "Organisation og strategi – en introduktion" s. 178

Informationsroller

Denne gruppe vedrører modtagelse og afsendelse af information, og inddeles i 3 undergrupper:

Overvågning: Lederen følger med i hvad der sker såvel interne som eksterne, der er grundlæggende tale om at holde øjne og øre åbne. Det kan blandt andet handle om hvad der sker med konkurrenterne, er der nogle nye på vej ind på markedet? Er nogle ved at fusionere? Er der store handler eller andre interessante ting på vej? Den interne del kunne f.eks. være, hvordan fungerer samspillet med medarbejderne i de enkelte afdelinger? Går nogle med overvejelser om at skifte job, fordi de mangler udfordringer? Er der konflikter under opsejling? Osv.

Udbreder: Den rigtige information skal være tilgængelig for de berettigede personer, og det er lederens opgave, at sørge for at informationen er i det rette format til de rigtige modtagere. Skal der f.eks. mails rundt med nyheder, skal der holdes afdelingsmøder osv.

Talsmand: Lederen skal fremstå som virksomhedens talsmand udad til. Det er lederens opgave, at kunne udtale sig på virksomhedens vegne og at vælge hvilke ting der skal ud eller hvilke ting der skal forblive internt i virksomheden.

Beslutningstagerroller

Denne kategori inddeles i 4 undergrupper:

Entreprenør: Lederen skal tage langsigtede beslutninger, som leder virksomheden i den rigtige retning, det vil blandt andet sige, at han skal udarbejde strategier, visioner og missioner, så virksomheden styrer i den ønskede retning.

Konfliktløser: Ingen virksomheder kan undgå konflikter, og det er lederens opgave at løse og udnytte konflikterne til virksomhedens bedste. Nogle konflikter er ødelæggende og andre kan påvirke virksomheden i en positiv retning. De positive kan blandt andet være den interne konkurrence mellem afdelingerne, som f.eks. kan medføre en forøget produktivitet og eventuelt udvikle nye ideer. De negative konflikter er dem der medfører ringere pro-

duktkvalitet, dårligere arbejdsmiljø og en dårligere service til kunderne. Lederens rolle er naturligvis, at få løst de negative konflikter hurtigst muligt og hvis muligt vende konflikten til noget positivt for virksomheden.

Ressourcefordeler: Ressourcer er altid en knaphedsfaktor og det er lederens opgave at få mest muligt ud af de ressourcer der er til rådighed og til dels også sørge for, at der er de rette ressourcer til rådighed, hvis muligt.

Forhandler: Det er ikke altid lederen alene der kan træffe beslutningerne, undertiden er det nødvendigt at forhandle med andre. Det kan både være internt mellem afdelinger eller mellem medarbejdere, og det kan være eksterne forhandlinger med f.eks. fagforeninger, konkurrenter eller kunder.

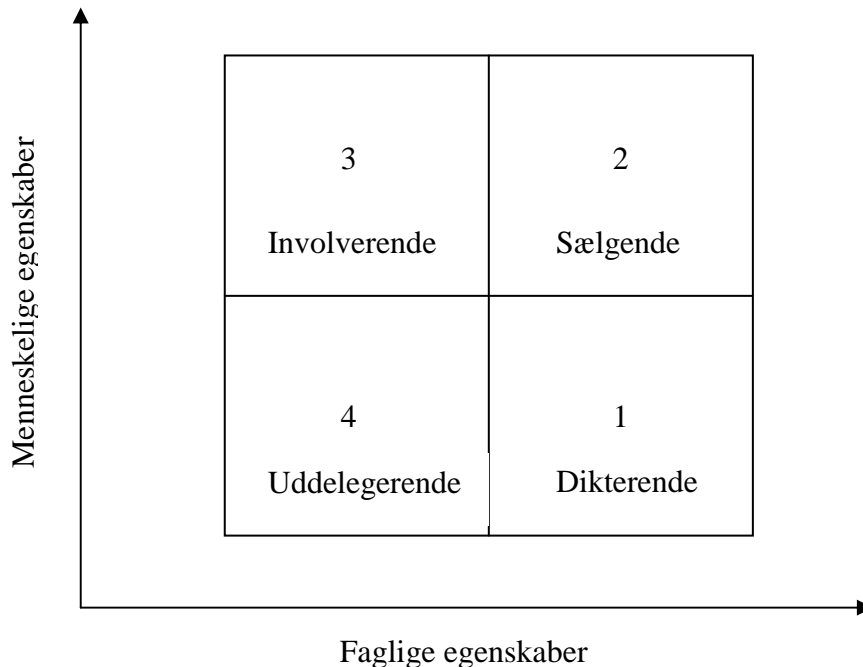
Ovennævnte 10 ledelsesroller skal ses i et samspil, idet de enkelte ledere i forskellige situationer har behov for at udføre alle 10 roller. Samtidigt er det også vigtigt at have for øje at alle rollerne og de funktioner omtalt tidligere ikke nødvendigvis behøves at blive udført af den samme person, der kan godt være flere ledere. Dels kan der være ledere på forskellige niveauer og dels kan der også være flere overordnede ledere.

15.3. Ledertyper

En sidste analyse inden valget mellem de potentielle ledere skal træffes, er at kigge på hvilken type af ledere Mads og Mikkel ville blive. Paul Hersey har opstillet nedenstående model for Leder Behavior, modellen i figuren nedenfor er forenklet lidt og oversat til dansk.

Grundlæggende er der ud af de 2 akser lederens faglige egenskaber og lederens menneskelige egenskaber, altså lederens evner til at opnå empati og respekt for medarbejderne, samt evnen til at skabe relationer til medarbejderne. Derefter inddeles figuren i 4 kasser, alt efter lederens faglige og relationsegenskaber. Nr. 1 er den leder der blot dikterer, hvordan tingene skal være uden at inddrage medarbejderne væsentligt i beslutningsprocessen. Nr. 2 er den der sælger sin egen ide til medarbejderne således at de får opfattelsen af at det er en god ide. Nr. 3 er den der lader medarbejderne deltage i beslutningsprocessen og lytter me-

get til deres input. Nr. 4 er den der uddelegerer beslutningerne, således at det ofte er medarbejderne der træffer beslutningerne frem for lederen.²¹



I forhold til figuren kan man sige, at Mikkel er en leder af type 3, og Mads er en type 1. Grunden til dette er nok primært, at Mads er mere specialisten der har en stor faglig viden, og selv ved hvordan han vil have tingene, derfor vil han typisk ikke involverer medarbejderne i sine beslutninger. Mikkel derimod er ikke nogen faglig specialist på noget område, ud over på It området, til gengæld har han gode menneskelige egenskaber og er i forvejen vant til at være i dialog med de øvrige medarbejder, derfor bliver han placeret i kasse nr. 3. Det optimale vil naturligvis være, hvis man kunne finde en person som kunne være i kasse nr. 2, da denne indeholder både meget store menneskelige egenskaber og store faglige egenskaber, men i så fald skal man altså have fat i en udefra.

15.4. Valg mellem alternativer

Når Musik og Film A/S skal have fundet frem til deres fremtidige leder, er det nødvendigt at kigge på ovenstående lederfunktioner og lederroller og se, hvem der egner sig bedst til de enkelte dele. Der er mulighed for at vælge Mads, Mikkel eller en person udefra, endelig

²¹ Hersey, Blanchard & Johnson "Management of organizational behavior" s. 182

er der også mulighed for, at kombinere mellem de 3. Kaj er jf. casen bekymret for hvordan konflikter skal løses hvis sønnerne skal dele lederskabet 50-50, så det skal tilstræbes at undgå denne mulighed.

Mads er fagligt meget dygtig og især på indkøbsområdet er han specialist, men interesserer sig ikke ret meget for de andre områder. Dog hænger salg og indkøb delvist sammen i Musik og Film A/S, idet det er nødvendigt, at kende til salget når indkøbene skal foretages og ofte handles der direkte med en køber før indkøbet foretages. Den anden side af Mads er at han ikke er udadvendt som person, og derfor heller ikke særlig social anlagt.

Mikkel derimod er ikke faglig specialist i nogen af virksomhedens kerneområder, han er godt nok specialist i it, men det er jo ikke det virksomheden har som hovedformål. Til gengæld har han interesse for selve det at drive virksomheden, og har overfladisk kendskab til stort set alle områder i virksomheden. Mikkel er meget udadvendt, og han gør i det daglige ikke meget ud af, at vise at han er medejer, han sidder f.eks. stadig ved et skrivebord blandt den øvrige administration, selvom Mads for længst har fået sit eget kontor. Hvis Mikkel skal blive en god leder, skal han finde en måde at skille tingene ad, således at medarbejderne ved hvornår han er chefen og hvornår han er kammeraten.

Derfor må man konkludere, at hvis valget står mellem de to alene er det Mikkel som er bedst egnet til den daglige overordnede ledelse, og derimod Mads som er bedst egnet til at lede de faglige områder eller afdelinger. Men det står samtidig klart at muligheden med at bringe en 3. person ind i virksomheden, nok er den bedste løsning, idet der er væsentlige mangler i forhold til ledelse og salg hos både Mads og Mikkel. Denne person må meget gerne være en som ligger i ledertype nr. 2 i ovenstående figur, og en som har erfaring med salg og overordnet ledelse. Hvis det er muligt at finde denne person, vil han eller hun i så fald skulle købe Kajs andel af aktierne i Musik og Film A/S og bliver dermed ejer af 25 % af selskabet.

16. Muligheder for overdragelse af Kajs aktiebeholdning

Kaj ejer 25 % af aktierne i Musik og Film A/S og en af opgaverne ved generationsskiftet er, at finde ud af hvad der skal ske med disse aktier. Samtidig skal opgaven med at finde en løsning på problemet med ledelsen af selskabet fremover tages med i betragtning. Ud fra oplysningerne i casen om Musik og Film A/S kan man forestille sig følgende løsningsmuligheder, for overdragelse af de resterende 25 %:

1. Den ene af sønnerne kan overtage de resterende 25 % og vil dermed overtage den bestemmende indflydelse.
2. Kaj kan finde en køber udefra til de sidste 25 %
3. Sønnerne overtager 12,5 % hver af de resterende aktier.
4. Kaj kan vælge at beholde aktierne.

Ved den første mulighed er det store spørgsmål selvfølgelig, hvem af de 2 sønner der i givet fald skal overtage selskabet. Begge sønner er interesseret i at få andel i farens aktier, og i at drive virksomheden videre efter deres far, og derfor er denne mulighed ikke umiddelbart interessant for dem. Kaj ønsker heller ikke at træffe et valg mellem sønnerne, da de trods alt er hans sønner begge to, og han kan ikke umiddelbart se, at den ene er mere kvalificeret end den anden. Set udefra kan man måske mene, at selskabet er bedst tjent med at sønnen Mads overtager ledelsen, idet han minder mest om sin far af sind og har nogenlunde samme kvalifikationer, men samtidig er der også fordele ved at lade Mikkel overtage ledelsen og det kan ikke være op til andre at træffe sådan en beslutning. Der ses i det efterfølgende bort fra denne løsningsmulighed, da den ikke opfylder Kaj og sønnernes ønsker til fremtiden.

Mulighed nr. 2 er, at lade en person udefra overtage de resterende 25 % af aktierne, det virker ikke umiddelbart tiltalende for Kaj, idet der i så fald vil komme aktier på fremmede hænder uden for familien. Der har tidligere været bud på selskabet fra konkurrenter, men Kaj ønsker på ingen måde at se sit livsværk blive opkøbt af andre, så et salg kan udelukkende komme på tale hvis det er til fordel for selskabets fremtidige drift. Men et salg åbner også muligheden for at få en mand ind i selskabet med de kapaciteter og evner som sønnerne mangler, nemlig salg og ledelse generelt. Man kan naturligvis godt drive virksom-

hed, uden selv at kunne alle facetter i virksomheden, men salg er så centralt for virksomheden, at det bekymrer Kaj, at ingen af drengene har hovedområde på den front. Han mener derfor, at det er nødvendigt at ansætte en salgschef, da ingen af de sælgere der er ansat i dag har evnerne til at være salgschef og overtage de salgsopgaver, som Kaj i dag bestri-der.

Løsningen med at sælge til en 3. mand giver samtidig svar på, hvordan eventuelle uenighe-der mellem sønnerne kan løses, idet denne person ville sidde med den afgørende stemme i tilfældet, hvor sønnerne har hver sin holdning. Kaj må derfor indrømme, at løsningen må-ske alligevel er en god mulighed, fordi den opfylder langt de fleste af hans ønsker til gene-rationsskiftet. Man kan eventuelt lave en klausul i aktionærkontrakten med den nye ejer, om at sønnerne skal have forkøbsret, hvis der skal sælges igen, således at aktierne ikke risikerer at ende hos en samarbejdspartner, konkurrent eller lignende. En sådan klausul beroliger Kaj og han mener derfor, at der skal arbejdes videre med denne løsning, hvor de resterende 25 % af aktierne overdrages til en udefrakommende person med speciale inden for salg og med ledelseserfaring.

Mulighed nr. 3 betyder at de resterende 25 % skal overdrages til de 2 sønner med 12,5 % til hver, denne overdragelse kan ske på flere måder. Der er mulighed for direkte salg, eller man kan anvende den generationsskiftemodel der kaldes A - B aktie modellen. A-B aktie modellen går ud på, at erhververen køber aktier til kurs 100, mod at overdrageren i stedet har forlods ret til udbytte fra selskabet. I det efterfølgende vil der blive kigget nærmere på de forskellige måder at overdrage aktierne til sønnerne på.

Den sidste af de 4 løsningsmuligheder er den, der kræver mindst arbejde lige umiddelbart, idet der udelukkende er tale om ophævelse af aktieklasserne som beskrevet tidligere. Pro-blemet med denne løsning er, at det stadig holder Kaj inde i selskabet, hvilket jo ikke var hensigten på langt sigt. Dels fordi Kaj gerne vil have frigjort tid til andre gøremål, men også fordi sønnerne har svært ved at se generationsskiftets formål, så længe Kaj stadig er en del af hverdagen i Musik og Film A/S.

Hvis Kaj alligevel vælger at beholde aktierne vil sønnerne på et tidspunkt arve aktierne, og de vil blive beskattet efter arvelovens regler, hvilket betyder en arveafgift på 15 % af aktiernes værdi. Værdien af Kajs andel af aktierne i driftsselskaberne er, jf. afsnit 16.2.2, beregnet til 4.345.810 kr. hvoraf der så skal betales arveafgift på 15 % hvilket giver 651.872 kr. Hertil kommer selvfølgelig den værdi Kajs holdingselskab har på det tidspunkt, hvilket naturligvis ikke kan forudsiges på nuværende tidspunkt. Da denne løsning ikke opfylder hverken Kaj eller sønnernes ønsker til generationsskiftet, vil der ikke blive analyseret yderligere på denne mulighed.

Der arbejdes altså nu videre med følgende 2 løsningsmodeller for de 25 % af aktierne. 1. at sælge de 25 % til en tredjemand eller 2. at overdrage dem til sønnerne med halvdelen til hver.

16.1. Køber udefra med salgs og ledelseserfaring

På baggrund af drengenes manglende evner inden for områderne salg og ledelse, er det en mulighed at tiltrække en person med stærke ledelsesegenskaber og salgserfaring, ved at tilbyde mulighed for køb af 25 % af aktierne. Man kunne forestille sig, at denne person på sigt kan overtage Kajs position som direktør, så drengene er fri for at vælge, hvem af dem der egner sig bedst til direktørposten, eller de kunne alternativt alle 3 indgå i den daglige ledelse, således at direktørrollen opdeles i 3 ansvarsområder: salg & HR, indkøb og it & marketing. En sådan opdeling af ansvar vil selvfølgelig kræve en klar deling af opgaverne mellem ansvarsområderne, og samtidig at de 3 personer fungerer godt sammen. Det er nødvendigt, at de stoler på hinanden og respekterer hinandens kompetencer, så den enkeltes beslutninger på sit område ikke drages i tvivl af de andre. Det vil så også betyde, at de 3 er tvunget til at være fælles om de generelle beslutninger for selskabet, som ikke direkte hører under de 3 ansvarsområder. Hvorvidt en sådan løsning kan anvendes, afhænger i høj grad af om det er muligt at finde en person, som er villig til at købe de 25 % og som sønnerne samtidig mener de kan samarbejde så tæt med, som det er nødvendigt i denne konstellation.

Drengene vil stadig have aktiemajoriteten med de tilsammen 75 %, og kan dermed modsætte sig enhver beslutning truffet af direktøren. Det er dog klart, at hvis man skal kunne

tiltrække en interesseret direktør, vil denne sandsynligvis også forlange rimelig frie hænder i den daglige drift. Bestyrelsen i driftsselskaberne kunne således derefter bestå af sønnerne Mads og Mikkel samt denne nye direktør, på den måde vil sønnerne altid have overtal i stemmer, såfremt de er enige. Samtidig vil denne direktør kunne løse Kajs bekymring med situationer hvor drengene ikke kan nå til enighed, så vil direktøren kunne være tungen på vægtskålen, som kan afgøre striden efter hvad han mener, er i selskabets interesse.

Det er selvfølgelig også muligt at ansætte en direktør uden at lade denne overtage 25 % af aktierne, men det kan være mere motiverende på en direktør, at han selv er medejer af selskabet, og det er meget sandsynligt, at man har mulighed for, at tiltrække en større kapacitet ved at kunne tilbyde medejerskab.

Salgsværdien af aktierne er selvfølgelig interessant for at sønnerne og Kaj kan vurdere om de ønsker at give afkald på de sidste 25 % af selskabet, mod at få en salgs og ledelses erfarer mand ind i selskabet. Men samtidig er salgsprisen på aktier i et selskab jo ikke en entydig størrelse, når der handles på et frit marked, hvor markedspriserne bliver fastsat efter udbyd og efterspørgsel, som enhver anden varer. Det kan også være, at man vælger en køber som tilbyder lidt mindre, for til gengæld at finde den rigtige mand til jobbet. Derfor vil der ikke blive beregnet en nærmere salgspris, men den senere beregnede pris for aktierne ved handel mellem nærtstående parter vil kunne være en rettesnor for mindsteprisen.

16.2. Sønnerne overtager hver 12,5 % af de resterende 25 % af aktierne

Hvis man i stedet vælger, at sønnerne hver især skal overtage 12,5 % af Kajs 25 % af aktierne, er der flere måder at lave denne transaktion. De kan købe aktierne, de kan overtage dem ved succession eller de kan anvende A - B aktie modellen, men uanset hvilken metode der vælges, skal man have fundet frem til værdien af aktierne. I beregningen af den endelige værdi af aktierne, skal der indgå værdien af goodwill, så derfor skal der først findes en værdi af den goodwill, der er oparbejdet i selskabet.

16.2.1. Beregning af goodwill

For at kunne vurdere værdien af aktierne i Musik og Film A/S og Musik og Film Online A/S, er det nødvendigt at lave en goodwillberegning. Når der er tale om en transaktion mellem interesseforbundne parter anvendes Skats vejledning nr. 2000-10. Ifølge vejledningen værdiansættes goodwill efter et skøn over handelsværdien, under hensyntagen til de konkrete foreliggende omstændigheder. Vejledningen siger også at hvis der i branchen er kutymen for værdiansættelse af goodwill, kan disse også bruges som grundlag, men der er ikke umiddelbart nogle kendte kutymen på Musik og Film A/S' branche og værdien af goodwill beregnes derfor ud fra de metoder anført i vejledningen.

Oversigt over beregningen af goodwill efter vejledning nr. 2000-10:

Beregningsgrundlaget:	Regnskabsmæssigt resultat før skat for de seneste 3 år forud for overdragelsen.
Regulering af resultatet:	- finansielle indtægter + finansielle omkostninger +/- evt. ekstraordinære poster i henhold til ÅRL + afskrivninger for tilkøbt goodwill - ikke udgiftsført løn eller vederlag til evt. medarbejdende ægtefælle
Vægtning:	3. sidste år før overdragelsen: x 1 2. sidste år før overdragelsen: x 2 Sidste år før overdragelsen: x 3 Resultatet divideres med 6 (= vægtet gennemsnitsindtjening)
Udviklingstendens:	Forskellen mellem sidste år og 3. sidste år divideres med 2
Driftsherreløn:	50 pct. fratrækkes (min. 250.000 kr. / max. 1.000.000 kr.)
Forrentning af aktiverne:	Den på overdragelsestidspunktet gældende kapitalafkastsats, jf. VSL § 9, + 3 pct. (= 8 pct. i 2008)
Kapitalisering:	Kapitaliseringsfaktoren beregnes ud fra den på overdragelsestidspunktet gældende kapitalafkastsats, jf. VSL § 9, 8 pct. / forventet levetid (= 13 pct. i 2009)

Som det ses af ovenstående skema er vejledningen beskrevet ud fra, at det er en personlig virksomhed man beregner goodwill for, derfor er der blandt andet fratrukket driftsherreløn på mellem 250.000 kr. og 1.000.000 kr., dette skal man ikke når det er et selskab, idet in-

dehavernes/aktionærernes løn allerede er fratrukket i selskabet.²² Samtidig skal man selvfølgelig anvende resultatet før skat når det er et selskab, idet personlige virksomheder jo ikke i virksomhedsregnskabet afsætter skat af resultatet. Efter disse tilpasninger kan vejledningen anvendes både på personlige virksomheder og selskaber.

Man tager således udgangspunkt i selskabets sidste 3 års resultater, hertil lægger man rentudgifterne og fratrækker renteindtægterne, derudover skal der tages hensyn til afskrivninger på tilkøbt goodwill og ekstraordinære poster, som ikke skal medregnes, da de netop er ekstraordinære og derfor ikke forventes at have noget med virksomhedens normale drift at gøre. Disse tal vægtes således, at det nyeste år vægtes med 3, det næst nyeste med 2 og det ældste med 1, summen af disse tal divideres derefter med 6. På den måde tager man højde for, at de nyeste tal er de mest relevante og nutidige og derfor skal vægtes tungest i beregningen.

Derefter skal der tages højde for udviklingstendensen i tallene, hvilket sker ved, at det nyeste års tal fratrækkes det første års tal og divideres med 2. Det vil for eksempel sige, at hvis nyeste års resultat er 400.000 kr. og første års resultat er 100.000 kr., så har der været en fremgang på 300.000 kr. og det divideres med 2 og dermed fremkommer tallet som skal medregnes til goodwillens værdi, i dette eksempel 150.000 kr.

Dernæst kommer forrentning af selskabets aktiver, som beregnes ved at tage værdien af alle aktiver med undtagelse af likvider og gange det med en rentesats, som er kapitalafkastsatsen, jf. virksomhedsskattelovens § 9, plus 3 %. Det vil for 2009 sige en forrentning på 8 %, idet kapitalafkastsatsen er 5 %.

Resultatet efter alle de ovenstående beregninger og korrektioner svarer til et enkelt års afkast på den overdragne goodwill. Idet selskabet har nytte af den erhvervede goodwill i en længere periode, skal dette beløb kapitaliseres med en individuelt fastsat kapitaliseringsfaktor. Kapitaliseringsfaktoren beregnes efter nedenstående formel.

²² <http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oId=103133&vId=202193&i=739>

Kapitaliseringsfaktor:

$$\sum_{t=1}^n \frac{\left(1 - \frac{t-1}{n}\right) + \left(\frac{n-t}{n}\right)}{2} \times (1+r)^{-t}$$

Hvor: n= levetid, t= tidspunkt (år) & r= rente

Kilde: Ligningsvejledningen E.I.4.1.2.9

Kapitaliseringsfaktoren udtrykker forholdet mellem det forventede årlige afkast i form af en forrentningsprocent og goodwillens levetid. Forrentningen fastsættes til den på overdragelsestidspunktet gældende kapitalafkastsats, jf. virksomhedsskattelovens § 9, plus 8 %. Forrentningsprocenten er således 13 % i 2009, forrentningsprocenten er således højere end de 8 %, som virksomhedens øvrige aktiver forrentes med, hvilket begrundes med, at der er højere forrentningskrav til aktiver med høj risiko, herunder goodwill.

Idet goodwill kan have varierende levetid, skal den konkrete levetid vurderes ved fastsættelse af kapitaliseringsfaktoren. Ligningsrådet antager, at udgangspunktet for levetiden på goodwill er 7 år²³, med mindre afgørende forhold taler for en anden levetid. I cirkulæret anvendes følgende faktorer, der har betydning for levetiden på goodwill:

- Type og kompleksitet af virksomhedens ydelser. Specialiserede eller unikke ydelser medfører en længere levetid end standardiserede og masseproducerede ydelser.
- Et anerkendt varemærke medfører en længere levetid.
- Såfremt den erhvervede goodwill kan erstattes med internt oparbejdet goodwill, medfører dette en forholdsvis kort levetid.

Denne kapitaliseringsfaktor er uden tvivl det springende punkt i beregningsmodellen, idet man her skal fastsætte den forventede levetid på goodwillen og det har stor betydning for den goodwillværdi man kommer frem til.

²³ Ligningsvejledningen E.I.4.1.2.9

Inden beregningen for Musik og Film A/S og Musik og Film Online A/S kan laves skal levetiden på goodwill vurderes for de 2 selskaber. Musik og Film A/S er som tidligere beskrevet en meget stor spiller på markedet, og det at de laver cover og emballage selv taler også for at levetiden på goodwillen stiger. Det vurderes derfor at levetiden på goodwill for Musik og Film A/S er på 7 år. For Musik og Film Online A/S er levetiden på goodwillen ikke nær så lang, idet der her udelukkende sælges standardprodukter. Der findes mange tilsvarende netbutikker for private, som handler med film og musik, og det at resultatet er faldet drastisk det sidste år, må også pege i retning af en kortere levetid. Levetiden fastsættes derfor for Musik og Film Online A/S at være på 3 år.

Beregning af goodwill for Musik og Film ApS:

	3. sidste år		2. sidste år		Sidste år	
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit
Resultat		2.722.000		3.097.000		4.689.000
Finansielle indtægter	2.000		52.000		92.000	
Finansielle udgifter		550.000		422.000		515.000
Afskrivninger på tilkøbt goodwill		0		0		0
Ekstraordinære poster jf. årsregnskabsloven	0		0		0	
	2.000	3.272.000	52.000	3.519.000	92.000	5.204.000
Resultat		3.270.000		3.467.000		5.112.000
Vægtning		1		2		3
Vægtede resultater		3.270.000		6.934.000		15.336.000
Vægtet resultat i alt						25.540.000
Vægtet reguleret resultat (divideret med 6)						4.256.667
Udviklingstendens						921.000
						5.177.667
Forretning af aktiver	Aktiver:	21.665.000	Rentepct:	8	=	-1.733.200
Rest til forrentning af goodwill						3.444.467
Kapitaliseringsfaktor	Levetid:	7	Rentepct:	13	=	2,52
Den beregnede goodwill						8.668.000

Beregningen af goodwill ender på 8.668.000 kr., hvilket vil sige, at Kajs andel på 25 % udgør 2.167.000 kr. som sønnerne reelt skal betale for goodwillen i Musik og Film A/S.

Ifølge vejledningen skal man tage højde for, hvis der er elementer, som kan have betydning for værdien, men som ikke indgår i beregningen. Af eksempler i vejledningen nævnes blandt andet om velbegrundede forventninger til fremtiden og udviklingen fra sidste regnskabs afslutning og til tidspunktet for overdragelsen. I Musik og Film A/S' tilfælde vurderes det dog ikke at være relevant at tage højde for noget, idet hverken bogføringen til dato eller forventninger til fremtiden tyder på de store ændringer i selskabets situation.

For at illustrere hvor vigtig fastsættelse af levetiden er, kan det nævnes at, med en levetid på 2 år er værdien af goodwill for Musik og Film A/S 2.961.000 kr. og ved at sætte den til 10 år er den 11.184.000 kr. Med så stort et spænd er det tydeligt, at vurderingen af goodwillens levetid er meget vigtig for at beregne den korrekte værdi. Ved selskaber som Musik og Film A/S, hvor man ikke kender markedsprisen for goodwill er det nærliggende at vælge de 7 år, som ligningsvejledningen nævner som den normale levetid for goodwill, hvis der ikke er væsentlige forhold, som taler imod.

Beregning af goodwill for Musik og Film Online ApS:

	3. sidste år		2. sidste år		Sidste år	
	Debet	Kredit	Debet	Kredit	Debet	Kredit
Resultat		375.000		410.000		219.000
Finansielle indtægter	0		45.000		44.000	
Finansielle udgifter		56.000		76.000		61.000
Afskrivninger på tilkøbt goodwill		0		0		0
Ekstraordinære poster jf. årsregnskabsloven	0		0		0	
	0	431.000	45.000	486.000	44.000	280.000
Resultat		431.000		441.000		236.000
Vægtning		1		2		3
Vægtede resultater		431.000		882.000		708.000
Vægtet resultat i alt						2.021.000
Vægtet reguleret resultat (divideret med 6)						336.833
Udviklingstendens						-97.500
						239.333
Forretning af aktiver	Aktiver:	1.154.000	Rentepct:	8	=	-92.320
Rest til forrentning af goodwill						147.013
Kapitaliseringsfaktor	Levetid:	3	Rentepct:	13	=	1,24
Den beregnede goodwill						183.000

Værdien af goodwill i Musik og Film Online A/S fastsættes således til 183.000 kr. Ved gennemgang af selskabets balance frem til denne dato viser det sig dog, at selskabets indtjening fortsat er faldende og man kan derfor argumentere for, at den reelle værdi nok nærmere er 0, der arbejdes dog videre med den beregnede goodwill, da denne alligevel ikke er særlig høj.

16.2.2. Værdiansættelse af aktier

Når nu værdien af goodwill er beregnet for de 2 selskaber, skal værdien af aktierne fastsættes, da denne værdi jo er den egentlige salgspris mellem Kaj og sønnerne. Beregningsmetoden til værdiansættelsen af unoterede aktier og anparter mellem interesseforbundne parter findes i SKATs vejledning nr. 2000-09. Vejledningen siger at aktiernes værdi skal be-

regnes som summen af værdierne af de enkelte aktivposter i selskabet minus de respektive gældsposter i selskabet, hertil tillægges værdien af goodwill.

Værdien af fast ejendom skal ifølge vejledningen indregnes med den seneste offentlige vurdering, i stedet for den regnskabsmæssige værdi, og den udskudte skat skal tilsvarende reguleres. Ud over reguleringen af ejendommen, da ejendommen i Musik og Film A/S er indregnet til anskaffelsessum minus afskrivninger, kræves der ingen ændringer på værdierne i forhold til selskabernes regnskabsmæssige værdier.

Værdi af aktier i Musik og Film A/S:

Aktiver	
Grunde og bygninger (offentlige vurdering)	6.400.000
Andre driftsmidler	579.900
Varelager	3.817.905
Tilgodehavender	10.333.305
Likvider	1.420.169
Aktiver i alt	22.551.279
Passiver	
Hensættelser til udskudt skat (reguleret for ejendommen)	251.360
Langfristet gæld	6.785.576
Kortfristet gæld	7.732.534
Passiver i alt	14.769.470
Goodwill, beregnet	8.668.000
Aktiernes værdi	16.449.809

Værdi af aktier i Musik og Film Online A/S:

Aktiver	
Andre driftsmidler	5.000
Tilgodehavender	1.148.730
Likvider	347.417
Aktiver i alt	1.501.147
Passiver	
Hensættelser til udskudt skat	1.250
Kortfristet gæld	749.466
Passiver i alt	750.716
Goodwill, beregnet	183.000
Aktiernes værdi	933.431

Mads og Mikkel skal altså betale 25 % af 16.449.809 kr. for Kajs andel af aktierne i Musik og Film A/S og 25 % af 933.431 for Kajs aktier i Musik og Film Online A/S, det vil i sigt i alt 4.345.810 kr. eller 2.172.905 kr. hver for de 12,5 % af aktierne. Der vil nu blive analyseret på hvilke muligheder, der er for at få overdraget disse aktier til sønnerne.

16.3. Salg

Et almindeligt salg af aktierne til sønnerne er selvfølgelig den mest direkte metode til at få overdraget aktierne. Hvis sønnerne skal købe aktierne af Kajs holdingselskab, skal de hver i sær betale de godt 2 mio. kr., som beregningen ovenfor viser. Hvorvidt salget er skattepligtigt for Kaj, afhænger af, om man vælger at oprette separate holdingselskaber for hver af aktionærerne eller at beholde det nuværende Musik og Film Holding A/S. Hvis aktierne sælges mellem selskaber, vil avancen nemlig være skattefri, da der er tale om datterselskabsaktier, hvorimod avancen vil være skattepligtig, hvis det er Kaj personligt, der skal sælge aktierne. Dette taler naturligvis for at der oprettes 3 holdingselskaber, før et eventuelt salg skal finde sted. Ved at vælge denne løsning får Kaj via sit holdingselskab et fornuftigt beløb til at nyde sit otium med, eller til at investere på anden vis. Beløbet er samtidigt overskueligt for sønnerne, idet der er værdier i deres holdingselskaber, som gør det muligt at betale Kaj de ca. 2. mio. kr. inden for ganske kort tid, idet der allerede ved en spaltning vil være frie reserver for 1,9 mio. kr.

16.4. A-B Aktie modellen

En generationsskiftemodel som endnu ikke er blevet belyst eller taget stilling til i denne opgave er den såkaldte A-B aktie model. Denne model går ud på at man ved en opdeling i aktieklasser, hvor den ene aktieklasse har forlods ret til udbytte, svarende til salgssummen og den anden aktieklasse først kan modtage udbytte når salgssummen er udloddet til første aktieklasse. Modellen er opstået, da den løser en stor del af de finansielle og likviditetsproblemer, der kan være i forbindelse med et generationsskifte.

Modellen gør det muligt for erhververen at tegne aktier til kurs 100, mod at lade overdrageren blive tillagt en ret til at modtage forlods udbytte i selskabet. Dette sker ved en forhøjelse af aktiekapitalen, hvor erhververen køber aktier til kurs 100, forskellen op til den reel-

le salgssum plus en forrentning, skal så betales i forlods udbytte til overdrageren, før erhververen selv kan modtage udbytte fra selskabet. Når salgssummen er betalt via udbyttet, kan man ophæve aktieklasserne igen og overdrageren kan sælge sine aktier tilbage til selskabet. Derefter kan man foretage en kapitalnedsættelse, således at overdrageren reelt er ude af selskabet og erhververen nu ejer hele aktiekapitalen. På den måde undgår erhververen problemet med finansiering af købet, idet der kun skal skaffes midler til at betale kurs 100. Ulempen er at han de første mange år ikke vil kunne modtage udbytte fra selskabet.

Musik og Film A/S har i forvejen aktieklasser, men uden at der er forskel på retten til udbytte i disse aktieklasser. Hvis man skulle benytte A-B aktie modellen vil det betyde, at Kaj skal have udbyttet udbetalt, inden sønnerne kan få udbyttet, og det stemmer ikke overens med deres forskellige ønsker om udbytte. Samtidig vil man ved at spalte holding-selskabet i tre give sønnerne rimelig gode muligheder for at skaffe de likvider, som er nødvendige for at få Kaj ud af driftsselskaberne uden anvendelse af denne model. Det er jo en stor fordel at sønnerne allerede på nuværende tidspunkt ejer en stor del af aktierne i drifts-selskabet, havde de ikke været aktionærer endnu, havde denne model været langt mere interessant, idet likviditetsbehovet havde været langt større og sønnernes formue langt mindre. Der ses derfor bort fra denne generationsskiftemodel, da den vurderes at have for lang tidshorizont, ikke løser ønsket om stort udbytte til specielt Mikkel og samtidig er for administrativ omfattende i forhold til alternativet.

17. Salg af Musik og Film Online A/S til Mikkel

Mikkel er den oprindelige idemand bag Musik og Film Online A/S, og derfor er det naturligt at overveje selskabets fremtidige position i organisationen. Selskabet genererer ikke særlig stort overskud og det har tidligere været diskuteret, om man overhovedet skulle holde det kørende, idet det er meget ressourcekrævende. Derfor er det naturligt, at overveje om selskabet i fremtiden udelukkende skal ejes af Mikkel eller eventuelt Mikkels holdingselskab i stedet.

Hvis man forudsætter, at alle tre aktionærer kommer til at have hvert sit holdingselskab, er det jo en klar mulighed at sælge Mads og Kajs aktier i Musik og Film Online A/S til Mikkels holdingselskab. Det vil kræve, at man vælger en løsning, hvor aktieklasserne ophæves og det nuværende holdingselskab derefter spaltes i tre. Hvis man i stedet vælger løsningen med aktieombytningen, således at der bevares et fællesholdingselskab vil aktierne i Musik og Film Online A/S ejes af dette fælles holdingselskab i stedet for de enkelte aktionærers holdingselskaber.

Hvis Musik og Film Online A/S sælges til Mikkel Holding ApS, således at dette selskab derefter ejer 100 %, vil disse to selskaber være sambeskattede og skulle der så eventuelt blive et underskud i Musik og Film Online A/S, kan dette modregnes resultatet i Mikkel Holding ApS. Omvendt gør sig selvfølgelig gældende, hvis der er underskud i holdingselskabet i stedet.

På denne måde er det helt op til Mikkel, hvad der skal ske i fremtiden med Musik og Film Online A/S og han kan selvfølgelig fortsat handle med Musik og Film A/S som hidtil, men det er nu kun efter aftale med de andre aktionærer. Det giver måske et mere reelt billede af resultatet i Musik og Film Online A/S, at det kun er den ene aktionær, der har fordel af at selskabet drives mere optimalt. Omvendt kan det jo også være en fordel, at alle tre aktionærer har interesser i selskabet, hvis det skal opprioriteres og have chancen for at vise sit fulde potentiale. Det kan være svært for Mikkel alene, at finde tid til at optimere Musik og Film Online A/S, hvis han er forpligtet til at yde samme indsats som de to andre i det andet driftsselskab.

18. Handlingsplan for generationsskiftet

Efter at have gennemgået og analyseret de forskellige muligheder for gennemførelsen af generationsskiftet er det tid til træffe nogle beslutninger og lave en endelig handlingsplan. De forhold der især lægges vægt på i valget af modeller, er det oplyste i casen, oplistet her i punktform for overskuelighedens skyld.

- Kajs ønsker om at være med lidt endnu
- Indflydelse og medbestemmelse til Mads og Mikkel hurtigt
- Mads og Mikkels manglende salgs og ledelseserfaring
- Differentierende ønsker fra aktionærerne om udbytte
- Forskellige risikoprofiler og holdninger til administration af midler i holdingselskabet

Første skridt i generationsskiftet er, at de aktieklasser der eksisterer i dag skal ophæves, det formål de havde, da de blev oprettet er ikke længere til stede og derfor tjener opdeling ikke længere noget formål. Det vurderes at være muligt at gennemføre en sådan ophævelse på grundlag af analyserne i afsnit 8, men det skal naturligvis bekræftes endeligt med et bindende svar fra SKAT. På denne måde vil man med det samme give Mads og Mikkel medindflydelse og magt i selskabet, og de vil endda have mere end Kaj, idet deres ejerandel er større.

Skulle det mod forventning vise sig, at SKAT ikke vil tillade denne ophævelse af aktieklasserne, er man nød til at finde en alternativ løsning. Det vil betyde at man ikke kan lave det generationsskifte man ellers ville have foretrukket. I så fald kan løsningen være en aktieombytning, således at der indrykkes et mellemholdingselskab mellem det nuværende holdingselskab og de to driftsselskaber. Det er så meningen at det oprindelige selskab spaltes i 3, således at de tre aktionærer får hvert sit holdingselskab. Derefter kan Kaj sælge sine aktier i fælles holdingselskabet tilbage til selskabet, hvorefter Mads og Mikkel vil eje alle aktier i de to driftsselskaber og dermed automatisk få den bestemmende indflydelse, eller sælge aktierne direkte til Mads og Mikkels holdingselskaber. Man kan selvfølgelig også vælge at aktierne efter de er solgt tilbage til det fælles holdingselskab, bliver solgt til en person udefra.

Såfremt det bindende svar er positivt, kan man gå direkte videre med omstruktureringsplaner. Det står klart at Kaj, Mads og Mikkel skal have hvert sit holdingselskab i stedet for et fælles. Jf. vurderingen i delkonklusionen afsnit 13, er det besluttet at det skal være en op-hørsspaltning, således at der efter spaltningen ikke længere eksisterer noget fælles holdingselskab, men at Mads, Mikkel og Kaj i stedet får hvert sit holdingselskab. Aktionærerne er enige om at de nye holdingselskaber skal være anpartsselskaber, da de dermed slipper for at skulle have bestyrelser i selskaberne, og de har besluttet at anpartskapitalen i de tre selskaber skal være 125.000 kr.

Som sidste step i generationsskiftet skal der findes ud af, hvad der skal ske med Kajs beholdning på 25 % af aktierne i de to driftsselskaber. Det besluttes at aktierne i Musik og Film Online A/S ikke skal sælges til Mikkel alene, i hvert fald ikke på nuværende tidspunkt. Sønnerne mangler tydeligvis erfaring inden for 2 meget væsentligt områder i det at drive selskabet, nemlig salg og overordnet ledelse, derfor vurderes det som den bedste løsning på langt sigt at sælge Kajs 25 % af selskaberne til en udefra med ledelseserfaring og salgserfaring. Da Mads og Mikkel begge er godt tilfredse med deres dagligdag som den er i dag, støtter de løsningen med at sælge Kajs andel til en udefra.

Profilen på denne person er klart, at der skal være noget erfaring på HR og ledelsesområdet, således at Mads og Mikkel ikke behøver at stå for den daglige ledelse af medarbejderne og det strategiske arbejde i selskaberne, men i stedet får en mere erfaren person at læne sig op ad på de områder, hvor de selv er uerfarne. Kigger man på modellen i afsnit 15.3, kan man sige at det optimale vil være en type 2 leder. Samtidig er det en fordel hvis personen har salgserfaring således, at han eller hun kan lede de sælgere der i dag er i Musik og Film A/S. Det vurderes at ledelseserfaring er vigtigst, hvis man ikke kan finde en person med begge kompetencer, idet det er nemmere at finde en dygtig salgschef end en daglig leder, men det optimale er at få begge kompetencer samlet i en person.

Skulle denne person vise sig umulig at finde, er det nødvendigt at have en anden plan. Kaj kan selvfølgelig foreløbigt fortsætte med at være leder og indirekte salgschef, men spørgsmålet er hvor længe der maksimalt kan gå, før der skal findes en løsning. Det besluttes

derfor, at hvis der ikke inden for 3 år er fundet den helt rigtige person til at købe Kajs 25 % af aktierne, må man arbejde med en plan b. Plan b vil i så fald gå ud på at sælge aktierne til sønnerne i stedet. Efter tre år bør der være så store frie reserver i Mads og Mikkel's holdingselskaber, at det ikke er noget problem at købe aktierne fra Kaj efter helt almindelige regler for aktiesalg. Aktiesalget vil i så fald ske mellem de tre holdingselskaber, således at Kaj bevarer sit holdingselskab og fortsat kan investere i værdipapirer og foretage udlodninger herfra. Salget vil for Kaj Holding ApS være skattefrit idet aktierne, på det tidspunkt vil være ejet mere end tre år og der i øvrigt ikke er tale om portefølje aktier.

Derefter skal Kaj lære så meget fra sig, at sønnerne i fællesskab kan overtage hans job, således at Mads tager sig af salgsområdet og Mikkel tager sig af ledelse og HR. Grunden til at valget er faldet på denne opdeling, skyldes de analyser i afsnit 16, som viste at Mikkel var bedst egnet til at overtage den daglige ledelse og Mads med hans faglige ekspertise vil have mulighed for at lære at stå for salgsafdelingen. Da sønnerne i dag har rigeligt med opgaver i selskaberne, vil denne løsning samtidig kræve at andre delvist tager over på Mads og Mikkel's nuværende ansvarsområder, så der kan blive frigivet tid til de nye, ellers risikerer man at de nye ansvarsområder kommer til at lide under tidspresset, hvilket selvfølgelig ikke er ønskværdigt. Det vil altså komme til at betyde at både Mads og Mikkel skal bruge mere af deres tid på ledelse, og mindre på deres nuværende arbejdsopgaver.

Med denne løsning bliver Kajs bekymring om konflikter mellem sønnerne ikke umiddelbart løst, men på den anden side bliver ansvaret delt så skarpt op, at der ikke er tvivl om, hvem der står for hvilke områder og samtidig er begge sønner indforstået med at det skal fungere, og har stor respekt for hinandens stærke sider. Bestyrelsen i driftsselskaberne skal bestå af minimum 3 personer og derfor har de mulighed for at vælge i fællesskab en 3. mand, som skal sidde i bestyrelsen, det kan være selskabets advokat eller en anden som de mener har et godt kendskab til virksomheden. På den måde kan Mads og Mikkel, hvis de begge har stor tillid til personen aftale at denne persons mening er afgørende hvis de ikke selv kan diskutere sig frem til enighed.

Dermed er generationsskiftet klar til at blive gennemført, og der er endvidere klarlagt alternativer, hvis den første prioritet ikke kan lade sig gøre.

19. Konklusion

Kaj, Mads og Mikkel ønsker at lave et generationsskifte, som opfylder deres ønsker om større indflydelse til sønnerne hurtigt, forskellige likviditetsbehov og risikoprofil, samt at få Kaj ud af driftsselskaberne inden for en overskuelig årrække, men ikke øjeblikkeligt. Desuden har Kaj haft bekymringer om selskabets ledelse, hvis aktierne fordeles ligeligt mellem sønnerne, såfremt sønnerne er uenige i en sag og ikke kan komme til enighed. Så vil begge sønner have samme stemmeret og man kan havne i en uløselig konflikt.

En nærmere gennemgang af relevante domme på området viste, at det ser ud til at være muligt at ophæve de nuværende aktieklasser uden det får økonomisk konsekvens for hverken Kaj, Mads eller Mikkel. Der findes lignende tilfælde, men ingen helt identiske tilfælde, som kan lægges til grund for en forudsigelse af udfaldet, hvis det eventuelt skulle komme til en skattesag. Derfor er det også nødvendigt at anmode SKAT om et bindende svar, således at man er helt sikker på udfaldet, før man går i gang med at foretage den krævede vedtægtsændring. Når denne vedtægtsændring så er gennemført, vil første del af generationsskiftet være på plads, idet Mads og Mikkel overtager stemmeflertallet i selskaberne, og dermed har mere indflydelse end Kaj.

Det næste ønske som aktionærerne havde, var at få løst problemet med de forskellige likviditetsbehov og ønsker til udlodning, samt det at deres risikoprofiler og ønsker til investeringer i holdingselskabet er så forskellige, at det er svært at forene i et fælles holdingselskab. Derfor er det klart en fordel, at de tre aktionærer fremover får hvert sit holdingselskab. Ud over at det vil løse ovenstående uoverensstemmelser, vil det samtidig betyde, at man kan handle med aktierne i driftsselskaberne mellem holdingselskaberne, frem for mellem aktionærerne personligt. Hvilket giver nogle skattemæssige og likviditetsmæssige fordele, idet selskaber ikke beskattes af avancer på datterselskabsaktier.

De to naturlige muligheder for at aktionærerne får hvert sit holdingselskab, er aktieombytning og spaltning. Aktieombytningen vil betyde at aktionærernes aktier i det nuværende holdingselskab ombyttes til aktier i et nyt selskab, derefter skal dette selskab så spaltes i tre nye selskaber. Ulempen ved dette er at det nuværende holdingselskab bevares, hvilket er en ekstra omkostning, da man egentlig ikke ønsker dette selskab. Samtidig vil beholdnin-

gen af børsnoterede værdipapirer stadig ligge i et fælles holdingselskab, og derfor skal aktionærerne stadig enes om, hvornår disse papirer skal handles. Fordelen ved aktieombytningen er at det fælles holdingselskab vil være sambeskattet med driftsselskaberne, men da driftsselskaberne giver overskud begge to, er denne fordel meget begrænset og derfor vælges det alternative løsningsforslag, som er en direkte ophørsspaltning.

Ved ophørsspaltning spaltes det nuværende holdingselskab i tre nye holdingselskaber. Det betyder godt nok, at der ikke bliver sambeskatning mellem nogle af selskaberne, men til gengæld har man heller ikke et fælles mellem holdingselskab og værdipapirbeholdningen bliver delt i tre, således at den enkelte aktionær kan handle efter sine egne ønsker og risikoprofil. Spaltningen kan i dette tilfælde laves helt uden vederlagsafregning, idet alle aktiver simpelthen deles efter ejerandel, således at der efterfølgende er tre helt identiske holdingselskaber, dog efter de forholdsmæssige ejerandele.

Efter spaltningen er det tid til at kigge på hvad der skal ske med Kajs aktier i driftsselskaberne. Dels er det muligt at sælge 12,5 % af aktierne til hver af sønnerne, eller at sælge hele beholdningen til den ene søn eller til en udefra kommende person. Endelig er der i teorien den mulighed, at Kaj beholder sine aktier til sin død. Da ingen ønsker at Kaj skal beholde sine aktier til sin død, og det i øvrigt også vil betyde betaling af arveafgift er denne mulighed ikke interessant. Den mulighed hvor der skal vælges mellem sønnerne er heller ikke en mulighed, da Kaj ikke vil vælge mellem sine sønner og begge sønner er interesseret i at overtage hans aktier. Derfor er der kun reelt to brugbare løsninger, nemlig at dele Kajs aktiebeholdning mellem sønnerne eller at finde en køber udefra.

Da SWOT-analysen blandt andet viste, at virksomheden er meget afhængig af Kaj og samtidig at analyserne omkring ledelse viste, at sønnerne har væsentlige huller i deres erfaring, primært på salgsmrådet og den generelle ledelse, er den bedste løsning at forsøge at få en udefra med netop disse egenskaber ind i virksomheden, og det vurderes at chancerne for at finde den rette mand er større, hvis han eller hun får mulighed for at blive medejer af selskaberne.

Samtidig er der også fokus på en alternativ plan, såfremt det ikke kan lykkes at finde en egnet køber inden for den fastsatte tidsramme på tre år. I så fald vil Kaj i stedet sælge aktierne til sønnerne med 12,5 % til hver. Denne løsning kræver dog samtidig, at Mads og Mikkel tilegner sig noget viden og erfaring på de manglende områder, samtidig med at de skal afgive nogle af de arbejdsopgaver de har i dag til andre i virksomheden, for at frigive tid til de nye. Da Kaj ubetinget er den person i virksomheden med den største erfaring på området bliver det hans opgave at sørge for at sønnerne inden for en overskuelig tidshorison bliver klædt på til at overtage hans arbejdsopgaver og ansvar. Tilsvarende bliver det naturligvis sønnernes ansvar at finde afløsere til nogle af deres nuværende arbejdsområder.

Dermed er generationsskifteplanen på plads og aktionærene ved nøjagtigt hvordan de skal gribe tingene an, og samtidig er det naturligvis revisorens opgave at holde generationsskiftet på skinnerne og rådgive undervejs, hvis der bliver behov for det.

20. Litteraturfortegnelse

Bøger:

Søren Halling-Overgaard & Birgitte Sølvkjær Olesen, "Generationsskifte – det skatteretlige grundlag ved generationsskifte og omstrukturering"

Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2. udgave, 1. oplag

Michael Serup, "Generationsskifte – Omstrukturering"

Forlaget Thomson, 2. udgave, 1. oplag

Poul Krüger Andersen, "Aktie- og anpartsselskabsret"

Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 9. udgave, 1. oplag

Jørgen Lægaard og Mikael Vest, "Strategi i vindervirksomheder"

JP Erhvervsbøger, 2. udgave 1. oplag

Torben Bager, Børge Ovel og Villy Søgaard, "Organisation og strategi – en introduktion"

Syddansk Universitetsforlag, 2. udgave, 1. oplag

Hersey, Blanchard & Johnson, "Management of organizational behavior"

Prentice Hall, 8. udgave, 1. oplag

Artikler:

Susanne Kjær, "skattefrie omstruktureringer – nye regler som følge af skattereformen"

SR-Skat 3/2009

Ukendt forfatter, "skattefri spaltning – med og uden tilladelse"

www.bdo.dk

Ukendt forfatter, "Konsekvenser af skattereformen 2009"

www.danskrevision.dk

Hjemmesider:

www.skat.dk

www.danskrevision.dk

www.bdo.dk

www.skm.dk

www.retsinformation.dk

Andre opgaver:

Helle H. Rasmussen og Christina Mielec, "Generationsskifte i Frisøren ApS"

Handelshøjskolen i Århus, Hovedopgave på HD-R, foråret 2006

Nicolaj Birch Skiffard og Jones Bødker, "Generationsskifte"

Handelshøjskolen i Århus, Hovedopgave på HD-R, foråret 2007

Ditte Christensen og Ea Iversen, "Generationsskifte"

Handelshøjskolen i Århus, Hovedopgave på HD-R, foråret 2008

Andet:

SKM2007.433.SR

TfS1988.705.LR

SKM2008.232.SR

Ligningsvejledningen

Kursusmateriale om generationsskifte fra FRR, udarbejdet af Peter Nielsen og Tommy Jensen

Vejledning til Skattefri spaltning, udarbejdet af FRR