

KAPITEL 1

Generationssskifte – planlægning og aftaler

Indledningsvist er det relevant at gøre nogle overordnede og generelle bemærkninger om begrebet generationssskifte og om de hensyn, der almindeligvis indgår i overvejelserne om planlægning og gennemførelse af et generationssskifte.

1. Om begrebet generationssskifte

Generationssskifte opfattes naturligt som noget, der vedrører overdragelse af en virksomhed inden for familien (hvor stor denne familie så end defineres) og fra den ældre generation til den yngre generation inden for familien. I denne fremstilling ansues begrebet generationssskiftebegrebet imidlertid mere bredt, så det rummer enhver overgang af aktiver fra én generation til en anden generation.

Det betyder først og fremmest, at “generationssskifte” ikke kun omfatter overgang af aktiv virksomhed men også overgang af passiv kapital som fx fast ejendom, værdipapirer og likvid formue. Bogens hovedsigte er dog på generationssskifte af egentlige virksomheder.

Dernæst er “generationssskifte” ikke begrænset til overgang inden for den nære familie. Selv om det generationssskifte oftest sker fra forældre til børn eller børnebørn, er også overgang til den lidt fjernere familie en naturlig del af området, fx overgang til søskende, nevøer, niecer eller til svigerbørn mv. Ligeledes er overgang til medarbejdere en naturlig del af forståelsen.

Dermod er *fondsstiftelse* ikke et “generationssskifte”. Fondsstiftelse kan varetage et sikringsformål, der har fællestræk med et generationssskifte, fordi det tjener til at sikre virksomhed eller formue, men overgang til en fond sikrer ikke overgang fra en generation til den næste generation og er derfor ikke udtryk for noget generationssskifte. Fondsstiftelse kan imidlertid være et nyttigt *hjelperedskab* til et egentligt generationssskifte, jf. nedenfor afsnit 4.

Generationssskifte omfatter *enhver overgang*; ikke kun overgang ved gave men også overgang ved salg eller arv og naturligvis kombinationer heraf. Det planlagte generationssskifte sker naturligvis ved salg og eller gave i ejerens levende live, men det ultimative generationssskifte i livet sker jo for os alle ved arv. Et planlagt

generationsskifte, der gennemføres successivt i flere etaper, og måske henhold til en fastlagt plan, betegnes i almindelighed som et *glidende* generationsskifte.

Fremstillingen har fokus på det planlagte generationsskifte i levende live og behandler ikke særskilt de særlige proces-, skatte- og afgiftsregler og deraf følgende overvejelser, der træder i kraft, når generationsskiftet først sker ved arv. Imidlertid er det vigtigt at fremhæve, at en betydelig del af de overvejelser og muligheder, der er relevante ved generationsskifte i levende live, også har samme relevans ved dødsfald og arv. Derfor har fremstillingen indirekte relevans også for generationsskifte ved arv.

Som det vil fremgå af fremstillingen, kan et generationsskifte gennemføres med en ganske høj grad af individuel tilpasning, og der er et meget stort manøvre-felt mellem “alt eller intet”.

2. Planlægning af generationsskifte

Det er ikke muligt – og heller ikke hensigtsmæssigt – i en generel fremstilling udtømmende at redegøre for de forhold, som i det konkrete tilfælde bør inddrages i overvejelserne om og planlægningen af et generationsskifte. Hvad der er relevant, må nødvendigvis bero på overblik og indlevelse i den enkelte situation. Der kan dog gøres nogle almindelige bemærkninger.

Overvejelserne om indledning – eller i hvert fald planlægning – af et generationsskifte kommer ofte fra den ældre generation selv, men det er naturligvis også en opgave for tilknyttede rådgivere at modne tanken om et generationsskifte, så overvejelser og planlægning igangsættes, når det er hensigtsmæssigt og/eller nødvendigt for den konkrete familie og den konkrete virksomhed.¹

Selv om der i almindelighed er forståelse for behovet for rettidige overvejelser om generationsskifte, kan man fra tid til anden møde generationsskifte-kandidater, der giver indtryk af ikke at tænke på “*når* jeg dør” men snarere på “*hvis* jeg dør”. Det kan være meget ulykkeligt for både familie og virksomhed, hvis tanken om et generationsskifte ikke modnes på den rigtige måde til det rigtige tidspunkt. Det kan være forstemmende at blive konfronteret med en virksomhedsejer, der i en meget høj alder endnu ikke føler sig parat til et generationsskifte, så børn i 50 års-alderen fortsat holdes i uvished om deres egen fremtid. Og det kan være ulykkeligt at indlede en generationsskifte med en virksomhedsejer, der dør undervejs og derfor aldrig opnår glæden ved at nyde frugterne af en livslang indsats med

1. Der er i de seneste 25 år iværksat mange initiativer for at styrke informationsindsatsen over for ejere og ledere af virksomheder med henblik på at sikre, at generationsskifteplanlægningen sker i god tid, jf. fx *Generationsskiftebetænkningen* s. 52f. Disse initiativer er naturligvis positive og vigtige, men i praksis er det dog mindst lige så vigtigt, at de virksomheder, der har et generationsskiftepotentiale, bliver bragt fornuftigt i gang med og igennem generationsskifteprocessen med hjælp fra tilknyttede rådgivere og finansielle samarbejdspartnere.

opsparing og sparsommelighed og ej heller glæden ved at se livsværket trives også under ledelse af den unge generation.

Set i dette perspektiv kan man sige, at det vigtigste aspekt ved et generationsskifte er de rettidige overvejelser og den heraf følgende planlægning.

2.1. Relevante hensyn ved generationsskifte

Det er naturligt helt grundlæggende at få klarlagt de hensyn, der skal tages i betragtning ved et generationsskifte, så der kan sættes hjørneflag for de målsætninger, som skal udgøre rammen for generationsskifteovervejelserne og den konkrete planlægning. Hvad er vigtigt? Hvad er mindre vigtigt? Og hvor må vigtige hensyn balanceres overfor hinanden? Hvad kan lade sig gøre, og hvad kan ikke lade sig gøre? Og hvad kan måske lade sig gøre, hvis man i stedet gør sådan eller sådan?

Det er nyttigt at strukturere analysen af de relevante hensyn, så man overvejer de enkelte hensyn hver for sig og forholder sig til vigtighed, udfordringer og muligheder etc., inden man forsøger at skabe en samlet løsning, der indeholder de bedste balancer. Det vil naturligvis i praksis altid være sådan, at visse hensyn – med varierende styrke – taler *for* et generationsskifte, mens visse hensyn med vægt taler *imod* et generationsskifte (i hvert fald på det aktuelle tidspunkt). Kun gennem analysen af de enkelte hensyn er det muligt at tilvejebringe et samlet beslutningsgrundlag vedrørende tidspunktet for, omfanget af og vilkårene for et eventuelt generationsskifte.

Der vil altid være særlige hensyn i den enkelte familie og/eller virksomhed, som vil adskille sig fra de gennemsnitlige hensyn, og derfor kan analysen ikke sættes på en formel. Omvendt er der nogle væsentlige *almindelige hensyn*, som det altid er nødvendigt at overveje, og som det er metodisk nyttigt at overveje i separate “kasser”, nemlig familien, virksomheden og generationsskiftebeskatningen, jf. nærmere nedenfor. Derudover er det typisk relevant at overveje den *juridiske struktur* for virksomheden ikke kun fremadrettet efter generationsskiftet men også i forbindelse med selve planlægningen af generationsskiftet. Dette spørgsmål adskiller sig i generationsskiftesammenhæng ikke fra det almindelige spørgsmål om valg af virksomhedsstruktur, jf. kap. 6,1. Imidlertid kan strukturering af virksomheden inden eller i forbindelse med generationsskiftet i visse tilfælde være et hensigtsmæssigt værktøj til at gennemføre generationsskiftet på præcis den mest hensigtsmæssige måde, herunder i det ønskede omfang, og samtidig med mindst mulig skattebelastning, jf. overvejelserne i kap. 12 og 13.

2.1.1. Hensynet til den ældre og til den unge

Hvis generationsskiftet angår en virksomhed, vil ejeren typisk gennem en lang årrække have investeret sine arbejdsmæssige og økonomiske ressourcer i først at etablere og siden hen konsolidere og udvikle virksomheden. Der opstår derfor

naturligt et behov på et givet tidspunkt for at trappe ned, måske holde helt op, for at kunne nyde en (delvis) pensionisttilværelse med den nære familie og med frugterne af den slidsomme indsats. Men måske det kan være svært at give slip på virksomheden og den identitet, der er opbygget igennem den.

Enhver overvejelse om generationsskifte må tage udgangspunkt i en analyse af den ældre generations behov med henblik på at konstatere, hvordan generationsskiftet ud fra en rent menneskelig betragtning bør tilrettelægges for at opfylde de virkelige (inderste) ønsker. Der vil ofte være tale om ønsker, som de slet ikke har gjort sig klar på egen hånd, eller som i hvert fald kun yderst sjældent er analyseret til bunds, og det er derfor en vigtig opgave at bistå med denne afklaring. Dette sker gennem samtale og ikke mindst ved evnen til at lytte – også til det, der ikke bliver sagt.

Hos den unge generation kan der være et mere eller mindre udtalt ønske om at komme i gang med et generationsskifte i så god tid, at han/hun i sine bedste år selv kan få lov til at “stå ved roret” og nyde frugterne også af egen indsats i virksomheden. Måske komme fri af den ældres skygge. For den søn/datter, der har arbejdet i virksomheden i 20-25 år, kan der næppe indvendes noget imod ønsket om, at der kommer konkrete resultater ud af generationsskifteovervejelserne. Der kan imidlertid også være situationer, hvor den yngre generation i for høj grad har travlt med at “vippe den gamle af pinden”. Og det ses af og til, at der i kulissen står en svigerdatter eller -søn, som har overordentligt travlt med at sikre sin ægtefælles “arvelod”.

Opgaven er altid at skabe “det rigtige” kompromis, som både den ældre og den unge kan være i, og som har de rigtige tempi, og så gøre kompromisets rimelighed og nødvendighed forståelig for den samlede familie i begge generationer.

Samtidig må der også tages hensyn til den økonomiske situation for både den ældre og den unge og både på kort og på længere sigt. Det er indlysende vigtigt, at den ældre så vidt muligt skal sikres en tryk økonomi og ikke får sin hidtidige økonomiske tryk erstattet af uro og bekymringer for fremtiden. Det kræver, at et generationsskifte kan sikre den ældre med en pensionskapital, hvis størrelse og afkast er tilstrækkelig til at dække et (rigeligt) privatforbrug i en behørigt optimistisk lang årrække fremover. Ofte vil det i sidste ende være virksomheden, der skal finansiere den ældres kapitalbehov, og generationsskiftet må derfor struktureres, så dette er så afsikret som muligt både i formue og faktisk likviditet. Den ældre kan have været tilbageholdende med at igangsætte et generationsskifte ud fra en fejlagtig oplevelse af ikke at have råd til at overdrage indkomstgrundlaget, og hvis der skabes forståelse for, at et generationsskifte ikke nødvendigvis vil påvirke den økonomiske tryk, kan dette skabe ro og rum til mere nøgternt at overveje et aktivt generationsskifte. For den unge vil der typisk være stor ydmyghed og nøjsomhed og samtidig usikkerhed vedrørende fremtidig privatøkonomi, og opgaven vil her ofte være at sikre den unge (og dennes familie) en økonomi,

der står i rimeligt forhold til indsats og ansvar. Dette gælder særligt i tilfælde, hvor næste generation omfatter både aktive og passive ejere, og hvor man må have blik for, at det vil gavne både virksomhed og næste generation, at den aktive part har et godt økonomisk incitament.

2.1.2. Hensynet til virksomheden

Hvor generationsskiftet angår en virksomhed, vil det i sagens natur altid være et væsentligt selvstændigt hensyn at sikre den optimale videreførelse af virksomheden. Ud over de selvfølgelig ideelle grunde vil sikringen af virksomheden også ofte være en afgørende forudsætning for, at der både på kort og på længere sigt er et indkomstgrundlag, der kan sikre en tryk økonomi for både den ældre generation og den unge generation (og eventuelt tillige for efterfølgende generationer).

Det er derfor en selvstændig opgave at analysere virksomhedens behov i alle de facetter, der er relevante i den konkrete situation. Der vil være en lang række detaljspørgsmål, som man i det konkrete tilfælde må overveje for at kunne vurdere, dels om virksomheden er parat til et generationsskifte, hvor den gamle ejer, og måske endda stifteren, skal trappe ned, dels om den yngre generation er parat til at overtage ansvaret for virksomheden.

Det ligger først og fremmest i analysen af virksomhedens behov at afdække *det forretningsmæssige grundlag* og de hertil knyttede forudsætninger for virksomhedens fremtidige drift. Hvor er virksomhedens styrker, dens svagheder, dens muligheder og dens trusler? Hvordan har markedet, som virksomheden opererer på, udviklet sig i den forudgående årrække, og hvorledes må det forventes, at udviklingen må tegne sig i årene fremover? Hvad er der af væsentlige konkurrenter, og hvorledes står disse konkurrenter rustet til fremtiden? Hvorledes er virksomhedens teknologiske og uddannelsesmæssige stade; skal der foretages væsentlige investeringer i produktionsmateriel, uddannelse eller ny teknologi, og hvorledes står virksomheden på disse fronter i forhold til de nærmeste konkurrenter? Må der forventes ændring af konkurrenceforholdene på virksomhedens markeder i Danmark eller internationalt? Må der forudses skærpede miljøkrav, der påvirker såvel råvareforbrug som produktion? Er der risiko for "disruption"? Etc.

En sådan SWOT-analyse af fremtidsperspektiverne for virksomheden er – i større eller mindre grad – nødvendig som grundlag for fastlæggelsen af virksomhedens strategi og heraf følgende udviklings- og investeringsbehov og løbende tilpasning af driften og vil derfor i mange tilfælde være til stede også inden overvejelserne om generationsskifte.² Det ses imidlertid også ikke helt sjældent, at den ældre generation ikke har kunnet (eller villet) opretholde den nødvendige dynamik i virksomhedens drift og udvikling, og i disse tilfælde vil varetagelsen af den yngre generations interesser i høj grad bero på, at man får afklaret forventninger-

2. Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats.

ne til det fremtidige forretningsmæssige grundlag og så vidt muligt berettigelsen af disse forventninger. Generationsskifterådgivningen skal naturligvis ikke overstyre strategiafklaringen for virksomheden – det er ejerens og ledelsens opgave – men den gode generationskifterådgiver sørger for at skaffe sig en rimelig indsigt i virksomhedens forhold, så generationsskifterådgivningen sker på et rimeligt vidensgrundlag og med de relevante temaer på bordet.

I den forbindelse er det naturligt og nødvendigt at forholde sig til virksomhedens *kreditfaciliteter* og -behov både kortfristet og langfristet, herunder i lyset af forventet finansieringsbehov mv. Ud over, at et generationsskifte er en vigtig begivenhed for virksomhedens kreditgivere, og at disse derfor bør inddrages i overvejelser og planlægning på en klog måde og på det rette tidspunkt, må det konkret vurderes, om det er let eller vanskeligt at finansiere den forventelige generationskiftebeskatning og afståelsesvederlaget til den udtrædende ejer. Og samtidig må det så vidt muligt sikres, at denne finansiering ikke hæmmer virksomhedens fremtidige drift og udvikling. Måske det kan være relevant at omlægge finansieringen, så mest muligt er langfristet realkreditgæld, som nok kan være dyrere end en udvidelse af kassekredit, men som kan give større tryghed, herunder ikke mindst ved sikring af den udtrædende ejers pensionskapital. Selv om den udtrædende ejer ofte er villig til at give kredit for sit afståelsesvederlag, må det som udgangspunkt være en målsætning, at familiens hæftelsesrisiko begrænses mest muligt.

Det er centralt for generationsskiftet – og for kreditgiverens tryghed – at overvejelserne meget konkret adresserer virksomhedens *organisation og ledelsesstruktur*. Ofte vil ejerledet virksomhed være meget stærkt præget af ejeren, på godt og ondt, og hele organisationen har måske vænnet sig til, at ejeren løbende blander sig på alle niveauer i organisationen, og måske ofte selv tager over for at løse konkrete opgaver. Hvis virksomheden skal føres over i et nyt ejerskab med en ny ledelse, må der have nøgternt blik for virksomhedens behov – uafhængigt af, hvad den udtrædende ejer selve måtte erkende og mene. Hvordan skal organisationen se ud? Hvilke kompetencehuller skal fyldes ud? Den relevante analyse må gøres, og de relevante tiltag må identificeres og planlægges. Ofte vil det hjælpe både virksomheden og begge generationer (og kreditgiverens tryghed), at der etableres en reel, men afpasset, bestyrelsesfunktion med eksterne medlemmer, som kan hjælpe med at holde struktur og fremdrift i en kortere eller længere overgangsfase.

Et særligt aspekt af overvejelserne om virksomhedens organisation består i *rollefordelingen* og -forandringen mellem den udtrædende ældre generation og den indtrædende unge generation. Har den unge de fornødne faglige og personlige kompetencer og den relevante erfaring til den rolle, han/hun forudsættes at udfylde i generationsskifteprocessen? Dette tema angår fx uddannelsesmæssig baggrund, tekniske indsigt, knowhow og det almindelig snilde, der eventuelt er relevant i virksomheden. Har han/hun den fornødne organisationsmæssige forståelse

og indsigt, det fornødne overblik og de fornødne lederevner? Er vedkommende i stand til at overtage relationen til leverandører, forhandlere og kunder? Det vil ofte være konklusionen på disse overvejelser, enten at der skal tilrettelægges en overgangsperiode, hvor den yngre generation målrettet sættes (sætter sig) i stand til at overtage de definerede ansvarsområder, og/eller hvor der ansættes personale med særligt henblik på at løfte de områder, som søn/datter ikke har realistisk udsigt til selv at kunne varetage. Særlige overvejelser er selvfølgelig nødvendige, hvis den ældre generation har forventning om, at flere børn skal være ligestillede i virksomheden. Det må nøjternt vurderes, om dette – set udefra – er en god ide for virksomheden, for børnene og for hele familien. Og når det “kritiske” blik har været på den unge generation, må det tilsvarende betragte den ældre ejer. Hvordan ser “afviklingskurven” ud for den ældre generation? Hvordan nedtrapper den ældre ejer og overleverer sine ansvarsområder, så det passer med “udviklingskurven” for den unge indtrædende ejer. Ultimativt: hvornår overlader den ældre sit hjørnekontor til den unge, så alle i og rundt om virksomheden erkender det endelige ledelsesskifte? Dette tema skal ikke nødvendigvis afklares i detaljer med fast tidsplan, men forventningsafstemningen er vigtig for alle involverede, også hvis der slet ikke lægges nogen fast plan, og det forhold, at temaet lægges frem til åben drøftelse, vil bidrage til et bedre generationsskifte og vil kunne eliminere mange problemstillinger.

Analysen af fremtidsperspektiverne kan føre til, at virksomheden ikke har en fremtid, som den unge skal bruge sit liv på, eller at den unge måske nok kan være (med)ejer men ikke er den rigtige til at lede virksomheden. Dette kan selvfølgelig være barske konstateringer, men hvis de hviler på et rimeligt grundlag, er de jo ikke negative men positive, fordi de bidrager til beslutninger, der er rigtige for både virksomheden og for den ældre og den unge (og deres familier). Så må den ældre ejer måske holde liv i virksomheden, så længe det giver mening for ham, eller virksomheden må forberedes bedst muligt til det bedst mulige salg ud af familien, og den unge kan i stedet få frihed til at bruge sit liv på et spor, der har et godt og langt perspektiv. Skal virksomheden sælges ud af familien, kan generationsskifteplanlægningen skifte karakter til at dreje sig om salgsmodning, og det kan i stedet overvejes, om det er relevant, muligt og hensigtsmæssigt at gennemføre et økonomisk generationsskifte inden for familien, så en del af det mulige senere salgsprovenu kan afleje sig hos den unge generation, herunder også de børn, der ikke var tiltænkt en rolle i virksomheden.³

Analysen af virksomhedens behov er et meget centralt led i generationsskifteovervejelserne, og rådgiverens fornemmeste opgave er at katalysere overvejelser

3. Der vil ofte kunne findes virksomhedsmæglere (Corporate Finance-huse), der vil tilbyde bistand til både salgsmodning og salgsproces. Den rigtige og engagerede bistand kan bogstaveligt talt være guld værd. Der er dog også mulighed for mere gør-det-selv baserede løsninger, fx match-online.dk, hvor man kan opslå sælger- og køberemner og foretage søgninger.

både om positive muligheder og negative konstateringer; overvejelser, som familien måske ikke selv har overblik til. Man må som rådgiver aldrig tage udgangspunkt i, at ejeren og familien, der selvfølgelig kender virksomheden bedst, har foretaget alle de fornødne overvejelser. Omvendt er det dog ligeså vigtigt, at man som rådgiver ikke tror, at man ved bedre og bedst. En rådgiver skal fokusere på at levere god rådgivning.

2.1.3. Hensynet til generationsskiftebeskatningen

Generationsskiftebeskatningen vil altid variere over tid, enten fordi værdierne og dermed beskatningsgrundlaget ændrer sig alt efter markedsforhold og konjunkturer, og/eller fordi beskatningsreglerne ændrer sig. Timing af et generationsskifte vil derfor ofte have stor betydning for den samlede generationsskiftebeskatning. Et velplanlagt generationsskifte af en virksomhed på lavt værdigrundlag efter gunstige beskatningsregler kan være afgørende for virksomhedens evne til at finansiere generationsskiftebeskatningen. Omvendt kan et ikke-planlagt generationsskifte fx ved død på et tidspunkt med et vilkårligt højt værdigrundlag og med ugunstige beskatningsregler være katastrofalt for både virksomheden og familiens økonomi.⁴

Derfor er overvejelserne om generationsskiftebeskatningen et væsentligt element i den samlede planlægning mv. Det er nødvendigt at vurdere, hvordan både værdiansættelse og beskatningsregler kan/vil udvikle sig, så man kan simulere forskellige scenarier for beskatning og danne et reelt grundlag for at beslutte, hvordan hensynet til generationsskiftebeskatningen skal påvirke planlægning og udformning af generationsskiftet.

Som udgangspunkt indebærer et generationsskifte, at virksomheden som sådan overdrages med heraf følgende beskatning af kapital-/indkomstgrundlaget og overgang af beslutnings- og ledelsesret til næste generation. Sådan behøver det imidlertid ikke at være. Et generationsskifte kan struktureres, så den virksomhedsbundne formue adskilles fra virksomheden, og så ejendomsretten adskilles fra beslutnings- og ledelsesretten. Derfor kan den ældre generationsskifte virksomheden til den unge, uden at generationsskifte sin opsparede kapital og/eller uden at opgive beslutnings- og ledelsesretten. Det samme gælder principielt i forhold til passive investeringer, såsom ejendomme, værdipapirer mv.

Den rette strukturering af generationsskiftet giver således mulighed for at gennemføre et økonomisk generationsskifte af *ejendomsretten*, så man kontrollerer

4. Der er derimod med den gældende lovgivning ikke nogen skatte- og afgiftsmæssig forskel på, om en virksomhed/formue overgår ved gave i levende live eller ved arv ved dødsfald. Dog er der visse, mindre betydningsfulde særregler ved dødsfald, fx består der mulighed for et særligt bofradrag inden beregning af boafgift ved dødsfald, jf. BGL § 6, stk. 1, litra a, hvilket (i beskedent omfang) reducerer den afgiftsmæssige belastning i forhold til generationsskifte i levende live. Bofradraget, der reguleres årligt efter PSL § 20, udgør for 2004 kr. 295.300.

generationsskiftebeskatningen ud fra den timing, man finder mest hensigtsmæssig, *uden* at der sker generationsskifte af *beslutnings- og ledelsesretten*. Derved kan man i meget høj grad sikre den bedste timing både for generationsskiftebeskatningen og for virksomheden. Samtidig kan struktureringen adskille ejendomsretten til den opsparede kapital og ejendomsretten til den fremtidige indtjening og tilvækst, så den ældre så at sige beholder den opsparede kapital og får afsikret sit formuebehov og sin økonomiske tryghed, mens den fremtidige indtjening/tilvækst overføres til den unge og altså uden generationsskiftebeskatning af den opsparede kapital. Sådanne overvejelser kan være særligt relevante, hvor virksomhed mv. kan værdiansættes til en øjebliksværdi, der både historisk og set i fremtidsperspektiv er usædvanligt gunstig, fx hvis virksomheden har et eller flere investeringsår, der (midlertidigt) reducerer indtjeningen og dermed den kapitaliserede værdi af goodwill mv.

Der bør som udgangspunkt udvises stor varsomhed med at motivere et generationsskifte med kontante argumenter om skatte- og afgiftsmæssige fordele. Dette gælder særligt i de tilfælde, hvor der er tale om en virksomhed, hvor kompleksiteten i de relevante hensyn er størst, og hvor den mere velovervejede analyse ofte med vægt vil tale imod det skatte- og afgiftsmæssigt begrundede generationsskifte. Omvendt kan de midlertidige muligheder for et skattemæssigt begrundet generationsskifte være så gunstige, at det kan være velbegrundet at gå på kompromis med andre hensyn. Og den rette strukturering giver i disse tilfælde mulighed for at vælge forskellige strategier for generationsskifte af henholdsvis virksomheden, formuen og bestemmelsesretten.

2.2. De strukturerede overvejelser

Når man har dannet sig et overblik over de relevante hensyn, må man arbejde sig ned i detaljerne, så man får det fornødne grundlag for at vurdere helt konkret, hvad de enkelte hensyn betyder for planlægningen af generationsskiftet, og hvordan de skal vægtes i den endelige udformning og gennemførelse. Det kræver, at man investerer den fornødne analysekraft og ser og spørger og lytter og vurderer ud fra den professionelle og personlige indsigt og erfaring, man nu engang har, så man kan danne sig en begrundet holdning til, hvordan man alt taget i betragtning skal time og udforme generationsskiftet, så dette bedst muligt opfylder de relevante hensyn hele vejen rundt. Der skal gøres megen analyse og mange overvejelser. Bemærkningerne i det følgende er overordnede og selektive og langt fra udtømmende.

Hvis generationsskiftet angår en virksomhed, er det som anført ovenfor helt afgørende at afklare virksomhedens *forretningsmæssige grundlag*. Dette er overordnet nødvendigt for at sikre, at virksomheden har en præcis og velovervejet strategi, og det er for generationsskiftet konkret nødvendigt for at identificere de tiltag/skridt, der er nødvendige (ledelsesmæssigt, organisatorisk, kompetence-

mæssigt, investerings- og finansieringsmæssigt) for at sikre en god overgang fra den ældre, så den unge kan videreføre virksomheden på et robust grundlag. Måske konklusionen må være, at den unge må frarådes at overtage virksomheden.

Et led i disse mere indgående overvejelser om virksomheden er at udarbejde *realistiske budgetter*, så det på helt konkret grundlag afklares, om den forventede indtjening er tilstrækkelig til at honorere de krav, som den ældre og den yngre tilsammen har, jf. nedenfor, samtidig med, at virksomheden kan drives og udvikles bedst muligt. Man kan ikke nøjes med at kigge bagud men må skue fremad. Dette arbejde er samtidig relevant for at få en indikation af, hvordan virksomheden skattemæssigt kan værdiansættes ved generationsskiftet. Selv om den skattemæssige værdiansættelse som udgangspunkt kan følge nogle vejledende skønsregler, jf. kap. 4,1, er det væsentligt, at man mere objektivt vurderer, hvilken købesum virksomhedens faktiske indtjening og pengestrøm kan forrente og afdrage inden for en passende årrække og med et passende risikotillæg.⁵ Det er jo muligt, at man er nødt til at værdiansætte virksomheden højere end efter de skattemæssige regler for at sikre den ældre det nødvendige. Og i andre tilfælde vil det ofte være i overvejelserne om den fremtidige indtjening, at der kan findes sagligt grundlag for at værdiansætte virksomheden lavere end efter de skattemæssige regler.

Hvis det herefter vurderes, at der er godt forretningsmæssigt og økonomisk grundlag for at arbejde videre med et konkret generationsskifte, må man i detaljer forholde sig til *den ældres økonomiske situation*. Hvad er nødvendigt, og hvad er muligt, for at sikre den ældres økonomi som led i generationsskiftet? Der må selvfølgelig tages udgangspunkt i den ældres hidtidige levevis og forbrug, og det må drøftes og vurderes, hvordan et generationsskifte vil påvirke fremtidig levevis og forbrug, så der til et optimistisk langt liv for både den ældre og dennes ægtefælle fikseres et samlet økonomisk behov – med rigelig margin. Dette arbejde skal

5. I det typiske tilfælde vil værdiansættelse af virksomheden tage udgangspunkt i virksomhedens indre værdi reguleret for forskellen mellem aktivernes handelsværdi og deres bogførte værdi samt med aktivisering af ikke bogførte aktiver (og passivering af ikke bogførte passiver). Skal værdiansættelse imidlertid ske på grundlag af virksomhedens indtjeningsevne, vil virksomhedens indre værdi ikke være en relevant parameter; i stedet må der fokuseres på virksomhedens forventede fremtidige overskud. Der findes flere mere eller mindre enkle metoder hertil, men grundlæggende for dem alle er, at de forudsætter en kvalificeret vurdering af virksomhedens fremtidige indtjeningsevne. En almindelig metode er den såkaldte *P/E-faktor*, hvor prisen (Price) sættes i forhold til indtjeningen (Earning) og dermed udtrykker en forrentningsprocent af den samlede investering: en P/E-faktor på 5 er således udtryk for, at der betales 5 kr. for hver 1 kr. i overskud efter skat, hvilket giver en årlig forrentning på 20% af investeringen; en P/E-faktor på 15 er udtryk for, at der betales 15 kr. for hver 1 kr. i overskud efter skat svarende til en forrentning på knap 7 % p.a. En anden metode drejer sig om beregning af nutidsværdien af virksomhedens fremtidige overskud (Discounted Cash Flow = *tilbagediskonteret overskud*). Dette antages at være den teoretisk mest korrekte model for værdiansættelse. Ifølge denne model fastsættes nutidsværdien (NV) af det fremtidige overskud efter følgende formel: $NV = \sum_{i=1}^n \frac{xi}{(1+r)^i}$ i hvor xi er de fremtidige overskud i de enkelte år, mens r er kalkulationsrentefoden. Modellen anvendes ved, at der foretages en beregning for hvert år, der inddrages i værdiansættelsen. Det er klart, at jo flere år, der medregnes, jo større bliver også usikkerheden.

nødvendigt være meget konkret og relativt detaljeret, og det vil ofte være nyttigt og give bedst kvalitet, at det sker i samarbejde med bank (Private Banking) og revisor. De nøgne tal bør så suppleres af omsorgsfuld personlig rådgivning, så den ældre så vidt muligt træffer nøgterne og velbegrundede beslutninger. Og herefter er den tekniske opgave at sikre, at generationsskiftet udformes på en måde, der opfylder den ældres økonomiske behov. Hvis det er muligt. Forenklet sagt vil generationsskifte jo forudsætte, at den ældre skal leve af den opsparede kapital, mens den unge skal leve af den fremtidige indtjening, men i visse tilfælde er den opsparede kapital ikke tilstrækkelig til den ældre, og parterne må derfor deles om den fremtidige indtjening, fx ved at sikre den ældre en fortsat arbejdsindkomst eller en løbende ydelse baseret på virksomhedens fremtidige indtjening.

I mange tilfælde er det heldigvis åbenbart, at den ældres økonomiske behov allerede er rigeligt afsikret i form af en fri kapital uden for virksomheden eller dog uden problemer kan sikres ved frigørelse af kapital fra virksomheden i forbindelse med generationsskiftet. Så bliver i stedet spørgsmålet, i hvilket omfang generationsskiftet skal rumme en større eller mindre *gave* til den unge. Det kan være en mere diffus gave i form af gunstig værdiansættelse, eller det kan være en helt udtrykkelig beløbsbestemt gave. Hvis den unge har søskende, bliver spørgsmålet yderligere, hvorvidt, og i givet i hvilket omfang og hvordan, disse søskende skal kompenseres. Dette vil altid naturligvis afhænge af en meget konkret – og for den ældre næsten altid følelsesmæssigt vanskelig – vurdering, men det er vigtigt at holde for øje, at den unge, der skal overtage virksomheden, tillige skal påtage sig et betydeligt ansvar med ofte stor arbejdsindsats og måske en vis risiko, mens de pågældende søskende vil være fri for disse byrder og med åben mulighed for selv at vælge livsspor og indtægtsmuligheder. Forholdene er derfor usammenlignelige, og det er ikke muligt og heller ikke rigtigt at forsøge at regne sig frem til, hvordan forholdet mellem gave og compensation skal være. Måske er der ikke behov for nogen compensation. Måske er der ikke plads til nogen compensation. Måske skal en eventuel compensation blot vente til den ældres testamente, som jo kan justeres efterfølgende og ad flere omgange, hvis udviklingen og behovet for balancer tilsiger det. Den ældre vil ofte have brug for støtte, klarsyn og holdninger for at komme godt igennem disse overvejelser.

Det er principielt først efter disse overvejelser og vurderinger, at man bør fokusere på *generations-skiftebeskatningen*. Selvfølgelig kan temaer ikke adskilles helt så firkantet, da generations-skiftebeskatningen jo har væsentlig betydning for finansieringskravene til virksomheden og dermed også for dens evne til at finansiere den ældres og den unges økonomiske behov, men pointen er, at generations-skifterådgivningen i første række bør fokusere på virksomhed og familie, og at skattemæssige overvejelser ikke bør overskygge disse hensyn. Omvendt er generations-skiftebeskatningen utvivlsomt en hovedproblemstilling i ethvert generations-skifte, og beskattningen vil ofte i sidste ende være styrende for, hvordan genera-

tionsskiftet tilrettelægges og gennemføres. Overvejelserne af de skattemæssige aspekter skal sikre, at det klarlægges, hvor de væsentligste skattemæssige udfordringer er, og hvordan de mange forskellige store og små skatteretlige værktøjer kan anvendes til at løse eller mildne generationsskiftebeskatningen – vel at mærke på en måde, der samtidig opfylder hensynet til virksomheden og familien. Dette arbejde kræver konkrete beregninger, modelstreger på papir og tavle og simuleringer af forskellige alternativer og scenarier. Og i praksis vil det være bedst, at der foregår parallelt med alle øvrige overvejelser og – populært sagt – skjult i baggrunden ligesom de computerprocesser, vi ikke lægger mærke til, når vi til daglig arbejder ved skærmen. De skattemæssige overvejelser og muligheder skal indgå i glidende samspil med stort set alle øvrige elementer i den samlede planlægningsproces.

3. Aftalen om generationsskifte

Det vil altid være nødvendigt at tilvejebringe et skriftligt aftalegrundlag for generationsskiftet. Dette gælder naturligvis i første række af hensyn til parterne indbyrdes, men skriftlighed og behørig detaljeringsgrad kan også være nødvendig af hensyn til sikring af den ønskede retsstilling i forhold til omverdenen, herunder kreditorer og offentlige myndigheder, særligt Skat.

Den strukturerede tilgang til generationsskifteaftalen allerede i overvejelserfasen vil erfaringsmæssigt i sig selv være et værdifuldt bidrag til generationsskifteplanlægningen, dels fordi man derigennem har anledning til at søge og sikre afklaring af de for generationsskiftet relevante problemstillinger, som man måske ellers ville have overset, dels – og i konsekvens heraf – fordi inddragelsen af flest mulige perspektiver erfaringsmæssigt sikrer den størst mulige grad af overensstemmelse mellem generationsskifteparternes subjektive forudsætninger, hvilket igen – alt andet lige – reducerer potentialet for senere konflikt.

Det er indlysende, at behovet for tilvejebringelse af et skriftligt aftalegrundlag varierer alt efter omfanget og indholdet af det enkelte generationsskifte; fra på den ene side den enkeltstående ensidige og betingelsesløse overdragelse af en kontant gave til den på anden side den gensidige aftale om delvis overdragelse af en erhvervsvirksomhed med detaljerede regler for en yderligere trinvis (endelig) gennemførelse af generationsskiftet og med tilknyttede aftaler om testamentariske dispositioner og arveafkald, herunder måske med inddragelse af søskendes forhold.

Det er ikke muligt i en generel og bred fremstilling at foretage en mere detaljeret beskrivelse af det aftaleretlige grundlag, der er nødvendigt eller dog hensigtsmæssigt i de enkelte typiske situationer – og det er næppe heller givtigt at søge at opstille standardparadigmaer til brug for de enkelte typesituationer. Det kan imidlertid på den anden side være hensigtsmæssigt – og forhåbentlig for nogle også

nyttigt – at søge at strukturere og til en vis grad kommentere de elementer, der gennemsnitligt fortjener at indgå i det aftaleretlige grundlag for generationsskiftet.

Det er klart, at overdragelsesaftalens indhold og omfang vil variere i takt med overdragelsens indhold og omfang; er der tale om overdragelse af et enkelt aktiv (f.eks. en aktie), kan overdragelsen nærmest ske formløst (f.eks. ved en kortfattet erklæring), men er der tale om en virksomhed, må overdragelsesaftalens indhold afpasses efter virksomhedens karakter og omfang. Bemærkningerne i dette afsnit sigter fortrinsvis til generationsskifte af en egentlig virksomhed.

3.1. Generationsskifteaftalens elementer

Det naturlige grundlag for kontraktkonciperingen i forbindelse med et generationsskifte må og skal være en identifikation – og adskillelse – af de enkelte elementer, der indgår i aftalen.

Først og fremmest er det grundlæggende vigtigt at fastholde, at det af parterne ønskede generationsskifte må identificeres, så der i relation til generationsskiftets omfang og tempo sondres mellem formue og virksomhed samt mellem fordeling af fremtidigt driftsresultat hhv. ledelsesmæssig indflydelse og arbejdsmæssig indsats, jf. ovenfor 2.1.3. Det er naturligvis i det hele rådgiverens opgave at forståeliggøre for parterne, at der rent juridisk (aftaleretligt) og i det væsentlige også skattemæssigt er praktisk talt ubegrænset mulighed for at skræddersy generationsskifte af arbejdsindsats, ejendomsret og indflydelse/ledelsesret, så den konkrete løsning opfylder de individuelle behov/ønsker.

Det drejer sig herved om med en struktureret tilgang og en vis psykologisk forståelse at give både et så vidt muligt pædagogisk overblik over de mangfoldige muligheder og samtidig en klar og håndfast rådgivning og anbefaling, så parterne er i stand til selv at formulere deres ønsker: Hvornår og hvordan skal generationsskiftet afspejle sig i parternes arbejdsindsats og heraf følgende aflønning? Hvornår og hvordan skal generationsskiftet få betydning for den ledelsesmæssige indflydelse, og skal der herunder gradvist overføres indflydelse til den yngre generation? Er der særlige hensyn, der taler for eller imod, at generationsskiftetidspunkt og -omfang med hensyn til selve ejendomsretten og/eller fordelingen af det fremtidige driftsresultat skal fastlægges efter andre kriterier end de, der skal være gældende med hensyn til arbejdsindsats og ledelsesmæssig kompetence? Etc. Disse overvejelser er som nævnt en ubetinget nødvendig del af selve generationsskifteplanlægningen, og en nærmere stillingtagen vil derfor forudsætningsvist være sket på tidspunktet for kontraktkonciperingen.

Det bør altid tilstræbes, at et generationsskifte rent kontraktligt behandles på samme måde som enhver overdragelse mellem uafhængige parter, så man dels respekterer behovet for detaljeret drøftelse og fastsættelse af de konkrete vilkår, dels sørger for, at vilkårene også beskrives præcist og detaljeret. Det er indlysen-

de, at dette vil medvirke til at øge kvaliteten af rådgivning omkring generationskifte og i det hele taget en nærmere tilrettelæggelse af dette, men der må heller ikke bortses fra, at den mere formelle (og omstændelige) fremgangsmåde typisk vil bidrage til at fjerne parternes mulige berøringsangst i forhold til “ømme” problemstillinger og i øvrigt skabe en mere afslappet tryghed ved hele processen. Det må dog samtidig påses, at der ikke ved unødigt formalisme skabes kunstige problemstillinger, og derfor må arbejdet udføres både med balance og nuance. Samtidig er det også i skattemæssig henseende vigtigt, at generationsskifteaftalen er gennearbejdet, så det fremtræder klart og entydigt, hvilke vilkår generationsskiftet skal gennemføres på. Herved vil risikoen for ligningsmæssig kritik og besvær alt andet lige mindskes betydeligt.

Det er ved kontraktkonciperingen hensigtsmæssigt at strukturere aftalegrundlaget, så de omfattede elementer adskilles og behandles hver for sig både i forbindelse med aftaledrøftelserne og ved aftaleindgåelsen. Den endelige – samlede – generationsskifteaftale vil typisk omfatte en overdragelsesaftale, et gavebrev, et gældsbrev, måske en fælles ejerftale og eventuelt tillige tilknyttede dokumenter/aftaler som fx ægtepagter, testamenter, arveafkald mv. Der er principielt intet til hinder for, at alle elementer samles i én generationsskifteaftale. Dette kan i visse tilfælde give god sammenhæng og et godt overblik. Ofte vil der dog være behov for adskilte dokumenter, herunder fordi der er forskellige parter og forskellige aftalesammenhænge.

3.2. De enkelte hoveddokumenter

I det følgende vil blive omtalt de nævnte typisk forekommende aftaleelementer.

3.2.1. Overdragelsesaftale

Det er grundlæggende – og ganske indlysende – at der ved ethvert generationskifte må foretages en nærmere beskrivelse og afgrænsning af de aktiver, der overdrages, og de vilkår, hvorpå overdragelsen sker. Dette vil formentlig i de fleste tilfælde forekomme temmelig banalt, men både af hensyn til parterne selv, forholdet til familien i øvrigt og forholdet til kreditorer, herunder realkredit- og/eller pengeinstitutter, bør der udvises grundighed og omhu. Det gælder naturligvis særligt, hvor overdrageren beholder aktiver, som kræver afgrænsning i forhold til det overdragne, samt hvor der kan være særlig risiko for tvist med eksempelvis den indtrædende ejers søskende eller kreditorer om overdragelsens omfang.

Der må foretages en *positiv beskrivelse* af, hvad der overdrages, fx en konkret aktiepost eller konkrete materielle aktiver såsom fast ejendom, driftsmidler, inventar, småanskaffelser, IT-hardware og -software, biler, råvarer, emballage- og hjælpevarer, reservedelslager, igangværende arbejder, færdigvarelager etc. Samtidig må der ske beskrivelse af de immaterielle i form af goodwill (kundekreds, forretningsforbindelser og lignende), ophavs-, varemærke-, mønster- og navne-

rettigheder (logo, design etc.), knowhow og fremstillingsformler etc. Den positive gennemgang af virksomhedens aktiver vil samtidig afklare, hvilke sikringsakter der skal iagttages, og hvilke registreringsmæssige ændringer der er nødvendige (fx tinglysning, forsikringer, biler mv.). Det må samtidig overvejes, om virksomheden omfatter immaterielle rettigheder (patentrettigheder, varemærke- og mønsterrrettigheder etc.), der kan og bør beskyttes ved registrering. I tilknytning til den positive beskrivelse vil det efter omstændighederne kunne være hensigtsmæssigt at foretage en *negativ beskrivelse* med omtale af den/de virksomhed(er) henholdsvis aktiver, der ikke omfattes af overdragelsen.

De overdragne aktiver kan vise sig at være behæftet med *mangler*. En overdragelse mellem uafhængige parter vil ofte basere sig på et større eller mindre katalog med sælgers oplysninger og garantier. I et generationsskifte har den indtrædende ejer ofte indgående kendskab til virksomheden, og aktiverne kan i så fald mere eller mindre overtages, som de er. I denne forbindelse er det dog vigtigt at være opmærksom på, at uforudsete mangler kan give anledning til både omkostninger og skuffede forventninger, og at ét er, hvad parterne selv er indforståede med, men noget andet kan være, hvad ægtefæller, børn og søskende mv. vil mene, hvis den ældre eller den unge dør, og de efterfølgende havner i en mangelsituation. En klar aftale vil give mindre plads til efterfølgende uenighed.

Aftalen skal tage stilling til virksomhedens *kontraktforhold* og forpligtelser. Som udgangspunkt skal alle kontraktforhold omfattes af overdragelsen. Det gælder både løbende aftaler vedrørende leje, leasing, licens og service mv. og indgåede ordrer og afgivne tilbud, og det kan gælde særlige aftaler vedrørende fx køberet eller forkøbsret til fast ejendom mv. I den forbindelse må det samtidig overvejes, om det er relevant at tage kontakt til en medkontrahent for at opnå samtykke til overdragelsen. En særlig, almindelig forpligtelse er den *momsreguleringsforpligtelse*, der knytter sig til de overtagne aktiver.⁶

Det kan i visse tilfælde være relevant at overveje, hvordan man skal håndtere ukendte *erstatningskrav* mv. fra tiden forud for overtagelsesdagen. Sådanne vil almindeligvis ikke automatisk skulle honoreres af køber men i stedet af sælger, men praktiske hensyn taler selvfølgelig for, at de håndteres af køber med en nærmere aftalt regres til sælger. I forhold til virksomhedens medarbejdere sikrer loven om *lønmodtageres retsstilling* ved virksomhedsoverdragelse, at virksomhedens lønmodtagerforpligtelser overtages automatisk af den indtrædende ejer. Det er derfor nødvendigt at opgøre omfanget af disse økonomiske forpligtelser, som oftest ikke er afspejlet i virksomhedens løbende regnskaber.

Overdragelsesaftalen skal fastsætte *overtagelsestidspunktet* og principperne for en eventuel *skæringsopgørelse* af virksomhedens indtægter og udgifter før/fra dette tidspunkt. Der må foretages optælling af varelager, værdiansættelse af

6. Se herom kap. 3.8. Overtagelse af momsreguleringsforpligtelser skal ske ved blanket på skat.dk.

igangværende arbejder, aflæsning af forbrugsmålere og opgørelse og periodisering af alle indtægter og udgifter, der på den ene eller anden måde skærer overtagesestidspunktet og kræver fordeling henholdsvis før og efter overtagelsen. Det skal fastlægges, hvem der skal udarbejde refusionsopgørelsen, og hvordan en saldo i henhold til denne opgørelse skal forrentes fra overtagesdagen. Det må fremhæves, at der i almindelighed ikke kan ske overdragelse med skattemæssig tilbagevirkende kraft. Indkomst, mens den ældre har været ejer, kan således ikke blot i kraft af et aftalt skæringstidspunkt overføre til den indtrædende ejer. Derfor bør aftalen indgå før eller på overtagesestidspunktet baseret på en estimeret overtagesbalance og værdiansættelse, som så reguleres efterfølgende, når det har været muligt at opgøre og revidere den faktiske balance.

Aftalen skal angive *købesummen*, og hvordan den er fastsat. Hvis købesummen skal reguleres efter endelig opgørelse/beregning, må principperne herfor beskrives. Der bør generelt ske en vis beskrivelse af principperne for *værdiansættelsen*, herunder så denne er underbygget og dermed så vidt muligt robust i forhold til Skats efterfølgende ligning. Dette gælder ikke mindst, hvis de materielle *anlægsaktiver* værdiansættes anderledes end i det senest aflagte årsregnskab. For *varelagere*, herunder råvarer, hjælpevarer og halvfabrikata, færdigvarelagere og reservedelslager, må det beskrives, om der er valgt kostpris eventuelt med såvel direkte som andel af indirekte produktionsomkostninger, eller om kriteriet er dagsprisen på overtagesdagen. Der må fastlægges kriterier for kuransvurderingen. Hvis købesummen overstiger den regnskabsmæssige nettoværdi af aktiver og passiver, rummer den et tillæg for goodwill (eller andre immaterielle aktiver), og principperne for værdiansættelsen må så beskrives. Det gælder særligt, hvis den fastsatte værdi afviger væsentlig fra en beregning efter de vejledende skattemæssige regler.⁷

Købesummen vil almindeligvis blive berigtiget ved en kombination af gælds- overtagelse, gældspåtagelse, kontant betaling og gave samt eventuelt en passivpost for overtagelse af udskudt skat ved skattemæssig succession. Det er selvfølgelig indlysende vigtigt med en præcis beskrivelse (og opgørelse) af *gældsforpligtelserne*. Samtidig bør der udfoldes rimelige bestræbelser på at sikre, at kreditor vil acceptere den indtrædende ejer som ny debitor, så den udtrædende ejer kan frigøres for hæftelse. Dette forudsætter konkret henvendelse til og accept fra hver enkelt af de relevante (større) kreditor. Medmindre restkøbesummen berigtiges som gave, vil den unge sædvanligvis skulle påtage sig en gæld til den udtrædende ejer, der herved kommer til at finansiere en del af generationsskiftet, deraf udtrykket *sælgerfinansiering*. I givet fald skal vilkårene for denne finansiering fastsættes, både med forretning, afvikling og eventuel sikkerhedsstillelse. Har den ældre ikke økonomisk behov for betaling, kan finansieringen gøres rente- og eventuel afdragsfri, jf. kap. 4.2.3 om familielån.

7. Jf. herom kap. 5.1.3.1.

En særlig form for gældsøvertagelse består i, at den indtrædende ejer i kraft af skattemæssig succession overtager *latent skat* på de overtagne aktiver. Dette kræver, at den udskudte skat opgøres på konkret og præcist grundlag, og at parterne forhandler sig til en passivpost, som kan indgå i berigtigelsen af købesummen. Den indtrædende ejer har brug for nøgtern rådgivning, så passivposten opgøres tilstrækkeligt stor til, at den i rimelig grad modsvarer risikoen for, at den latente skat bliver udløst inden for en kortere årrække efter generationsskiftet.

Skal en del af købesummen berigtiges som *gave*, må størrelsen angives, og det må fastsættes, hvem der skal anmelde gaven til Skat og betale den tilknyttede afgift. Typisk vil den ældre sørge for anmeldelse og samtidig betale gaveafgiften.

Det vil i aftaler mellem uafhængige parter næsten undtagelsesfrit være en betingelse fra køber, at sælger påtager sig en *konkurrenceklausul*. Ved generationsskifte inden for familien er dette sjældent et tema. Spørgsmålet bør imidlertid alligevel overvejes. Den gode stemning ved generationsskiftet kan blive erstattet af uenighed og bitterhed, og det ses af og til, at den udtrådte ejer i trods starter konkurrerende virksomhed op og påfører virksomheden og den unge både tab og besvær. Ligeledes ses det ved glidende generationsskifte, at den unge beslutter sig for at udtræde og efterlade den ældre med virksomheden for selv at starte en ny, konkurrerende virksomhed op. Temaet bør derfor på bordet.

Der bør generelt tages stilling til, om generationsskiftet forudsætter opfyldelse af visse *særlige betingelser*. Det kan dreje sig om betingelser, der vedrører den indtrædende ejers forhold, fx opnåelse af offentlige tilladelser, finansiering, aftaler med væsentlige leverandører eller kunder mv., eller forhold, som vedrører den udtrædende ejer, fx frigørelse for gældsforpligtelser. Sådanne betingelser bør altid drøftes og formuleres omhyggeligt. Særligt ved generationsskifte inden for familien bør aftalen også fastsætte de skattemæssige betingelser for overdragelsen, et såkaldt *skatteforbehold*. Typisk vil generationsskiftet være baseret på forudsætninger om, at Skat ikke anfægter værdiansættelsen og i øvrigt samlet set beskatter generationsskiftet på den måde, parterne nu engang forventer, fx anerkender skattemæssig succession. Hvis disse forudsætninger svigter, fordi Skat rent faktisk anfægter værdiansættelse mv., er det ikke givet, at parterne ville have gennemført generationsskiftet, eller de ville måske have udformet det på en anden måde. Disse forhold kan beskrives i et skatteforbehold, så parterne sikrer sig mulighed for efterfølgende regulering af overdragelsen, hvis de skattemæssige forudsætninger svigter. Udformningen af skatteforbeholdet er en juridisk konciperingsopgave, men den forudsætter en grundlæggende analyse af de konkrete skattemæssige forhold og beregnede konsekvenser og samtidig overblik over de relevante reguleringsmuligheder i tilfælde af, at skatteforbeholdet må aktiveres. Derfor risikerer skatteforbeholdet ofte at falde ned imellem flere stole, når generationsskifterådgivningen ikke er samlet men er fordelt på flere aktører.

Endelig kan aftalen tage stilling til fordelingen af *omkostningerne* ved generationsskiftet. Som udgangspunkt vil hver part skulle bære egne omkostninger, men ved generationsskifte vil der ofte være en række fællesomkostninger, og måske er tillige rådgiverkredsen fælles. Det må overvejes, om det kan være velbegundet, at virksomheden bærer en del af omkostningerne, fx fordi generationsskiftet konkret har betydning for virksomhedens forretningsgrundlag, organisation mv., inden resten fordeles mellem den ældre og den unge. I sidste ende vil det ofte være den ældre, der bærer hovedparten af omkostningerne, selv om der heri kan hævdes at ligge en maskeret gave til den unge. Der er grund til at nævne, at hvis overdragelsen sker med skattemæssig succession, vil den ældre ikke realisere en skattepligtig afståelsessum, som omkostningerne kan fradrages i. Derimod vil succession ikke hindre, at den indtrædende ejer kan henføre sine omkostninger til sin anskaffelsessum for de overtagne aktiver og derved vil kunne forøge sit grundlag for skattemæssige afskrivninger.

3.2.2. Gavebrev

Et generationsskifte kræver ikke nødvendigvis en gensidigt bebyrdende overdragelsesaftale men kan i visse tilfælde gennemføres i form af et ensidigt gaveløfte fra den ældre til unge. Det gælder, hvad enten der er tale om overdragelse af en virksomhed, en aktiepost, en ejendom eller kontanter mv. Et sådant ensidigt gaveløfte skal være entydigt og skal typisk også kunne dokumenteres overfor omverdenen og udtrykkes derfor i praksis i form af et gavebrev.

Et gavebrev er grundlæggende et overdragelsesdokument, der kan/skal indeholde de samme elementer som en egentlige overdragelsesaftale, jf. ovenfor. I praksis vil et ensidigt gaveløfte dog ikke rumme helt den samme kompleksitet som en egentlig virksomhedsoverdragelse, og gavebrevet vil derfor kunne udformes mere enkelt og kortfattet.

Der kan grundlæggende knyttes en hvilken som helst *betingelse* til et gaveløfte – dog ikke betingelser, der strider med lov og ærbarhed, jf. DL 5-1-2 – og gavemodtageren må selv beslutte, om han i lyset af de fastsatte betingelser vil acceptere eller afslå gaven. Accepteres gaven, accepteres også de fastsatte betingelser. Dette muliggør, at et gavebrev kan indeholde forskellige omsorgsvilkår, som gavegiver måtte finde relevante, fx særeje, båndlæggelse mv., jf. kap. 5,3. Vælger gavemodtager at acceptere gaven, bliver de fastsatte vilkår gyldige ikke kun i forhold til gavemodtager men også i forhold til omverdenen, herunder ægtefælle, børn og kreditorer mv. Den nærmere udformning af gavebrevet kan derfor have afgørende betydning for generationsskiftet også på længere sigt.

Gavebrevet kan ikke som sådan registreres noget sted (medmindre det danner grundlag for tinglysning af adkomst til fast ejendom), og håndhævelsen af betingelserne i gavebrevet afhænger derfor af, at gavemodtager er i stand til at fremvise gavebrevet på det tidspunkt, hvor det måtte blive nødvendigt. Dette kan tale

for, at gavebrevets indhold gengives eller nævnes også i gavemodtagers egne, senere dokumentere som fx ægtepagt og testamente.

3.2.3. Aftale om fælles ejerskab

Hvis generationsskiftet skal ske i flere faser, vil der ud over den indledende overdragelsesaftale tillige være behov for en aftale, der regulerer både parternes fælles ejerskab og såvel den planlagte som den uønskede, men nødvendige, afvikling af det fælles ejerskab. Det er vigtigt, at parterne har fælles forståelse af fællesskabet om driften og deres indbyrdes rollefordeling. Tilsvarende er det vigtigt, at der er klare og helst enkle spilleregler for opløsning af det fælles ejerskab, så parterne bliver i samarbejdet, fordi de har lyst, og ikke fordi de ikke kan komme ud.

Ejeraftalen bør formulere en *fælles målsætning* (strategi) for virksomheden, som begge parter kan vedkende sig, og som kan være referenceramme for fælles beslutninger mv. Jo mere, der arbejdes med at formulere en fælles målsætning, jo mere vil dette sikre, at parterne har fælles forudsætninger, og jo mindre grundlag vil der være for fremtidig konflikt. Det kan måske forekomme kunstigt og/eller ubekvemt at skulle forhold, som parterne måske vil anse som selvfølgelig, men processen med drøftelse og formulering bidrager til en helt konkret forventningsafstemning, som næsten altid i sig selv vil give værdi for det videre forløb. Særligt vigtigt vil målsætning og strategi være i de tilfælde, hvor den aktive unge ejer skal have følgeskab af passive søskende som medejere.

Det er i samme forbindelse væsentligt at overveje og beskrive den *fremtidige rollefordeling* såvel i forhold til virksomhedens ledelse og organisation som i forhold til de enkelte fag- eller specialeområder. Og der kan ofte med fordel nedfældes målsætninger om transitionen fra den ældre til den unge. Særligt hvor den indtrædende ejer er meget ung, må der dog selvfølgelig vises respekt for, at mange forhold kan ændre sig, inden det endelige ledelsesmæssige generationsskifte kan/bør ske, og at det hurtigt vil kunne vise sig u hensigtsmæssigt at have fastlagt meget firkantede principper.

Det må som led i afklaringen af rollefordelingen fastlægges, hvem der har *den formelle magt* i virksomheden, herunder retten til at udpege (flertallet i) bestyrelsen. Skal den indtrædende ejer have ret til at deltage i bestyrelsen og/eller til at udpege en person til bestyrelsen. Er der visse typer af *væsentlige beslutninger* der skal være enighed om både i bestyrelsen og mellem parterne, fx større investeringer, frasalg, lånoptagelse, organisationsændringer mv. Et særligt tema er balancen mellem konsolidering og *udbytteudlodning*. Hvor stor bør virksomhedens egenkapital være målt i forhold til gælden (soliditet), og i hvilket omfang skal årlige overskud udloddes til parterne? Det drejer sig både om forventningsafstemning og om sikring af en rimelig ret til udbytte, når der er plads til det.

Enhver aftale bør indeholde en *udgang*. Det gælder også generationsskifteaftaler. Man bør kunne komme ud af aftalen på vilkår, der er klare og helst enkle og

forudberegnelige. Og allerhelst uden at have brug for advokater til at fortolke og strides om vilkår og principper.

Først og fremmest bør man skitsere *det planlagte forløb*; altså hvornår skal det endegyldige generationsskifte ske, så den unge helt overtager, mens den ældre træder helt ud? Dette kan beskrives rundt som en fælles hensigt eller firkantet med bestemte faser på bestemte tidspunkter, eventuelt knyttet op definerede betingelser om den unges tilegning af uddannelse og ledelseserfaring mv. Og det kan være en ret for den unge til at købe og/eller en ret for den ældre til at kræve at blive købt ud.

Derudover er det nødvendigt at skitsere også *det utilsigtede forløb*; altså hvor en af parterne ønsker at udtræde af det fælles ejerskab uanset det planlagte forløb. Det kan være naturligt at give *den ældre* "tilbagekøbsret" i en vis periode efter indledningen af generationsskiftet, hvis det på grund af manglende kemi, faglig indsigt eller lederevner med og hos den nye generation viser sig, at generationsskiftet bevæger virksomheden i en forkert retning. Den unge kan i stedet sikres gennem særlige økonomiske vilkår, så hans arbejdsindsats og forventninger ikke skuffes i urimeligt omfang, hvis generationsskiftet må afbrydes. Den ældres ret til på denne måde at afbryde generationsskiftet bør selvsagt ikke være ubegrænset – der vil altid være et væsentligt hensyn at tage også til den unge, som typisk skal investere al energi og hele sin identitet i at skulle overtage og videreføre virksomheden, og dette hensyn må beskyttes, så den unge ikke efter en årrække risikerer at få trukket tæppet væk under sig. Som modstykke kan der gives *den unge* ret til selv at trække sig ud af generationsskiftet. Også denne mulighed skal balanceres, fordi den ældre efter en tid bør kunne indrette sig på ikke selv at skulle genintræde i det fulde ansvar for virksomheden.

Det er i tilknytning til principperne for, hvem der kan kræve køb eller salg af ejerandel i virksomheden væsentligt, at der er fastsat regler for *værdiansættelse* af den ejerandel, der skal overdrages. Skal man anvende regnskabsmæssig indre værdi? Skal der ske regulering af på visse aktiver og eventuelt beregnes goodwill, herunder efter skattemæssige regler eller efter en særlig formel? Skal en udpeget tillidsperson, måske revisor, foretage en skønnet værdiansættelse? Skal der indhentes ekstern vurdering og i givet fald baseret på hvilke principper? Der er et meget bredt spænd af muligheder med forskellige grader af usikkerhed, procestid og omkostninger. Ofte vil parterne foretrække det enkle og forudberegnelige, der kan klares hurtigt, fremfor det mere avancerede, der kræver tid og ressourcer, selv om man måske så ikke får den mest retvisende markedsmæssige værdiansættelse. Disse aspekter må drøftes, og aftalen må så udformes, som parterne ønsker det.

Når principperne for værdiansættelse er fastlagt, må man beskrive, hvordan den køvende part skal/*kan finansiere* et køb. Skal det ske kontant, på gældsbreve eller i en kombination? Skal finansieringen kobles op på den fremtidige indtjening? Hvad er realistisk? Jo højere værdien er i forhold til den regnskabsmæssige

værdi, jo mere vil værdien rumme et element af fremtidig indtjening, og jo vanskeligere kan det være at skaffe hurtig finansiering ved en parts udtræden. Ofte vil man med fordel kunne vælge en balance, hvor en del finansieres kontant, en anden del ved gældsbevægelse og en tredje del afhængig af den fremtidige indtjening fx i de første tre år efter en overdragelse.

Det vil i de fleste tilfælde være helt selvfølgelig i en familievirksomhed, at parternes ejerandele i virksomheden ikke skal kunne overdrages til tredjemand. Sikringen af dette vil kræve en udtrykkelig *omsættelighedsbegrænsning* i parternes aftale. Det vil derimod være mere nuanceret, hvad der skal ske ved dødsfald. Skal den ældres ægtefælle og (øvrige) arvinger kunne indtræde som ejer i virksomheden? Skal den unges ægtefælle og arvinger kunne indtræde? Disse scenarier må overvejes grundigt, så de relevante hensyn er tænkt igennem også set med familiens briller, inden man fastsætter de principper, der skal være gældende.

Alle aftaleparter kan have *forskellig forståelse* af en aftale. Det gælder også aftaler om generationsskifte inden for familien. Og selv om der heldigvis kun sjældent bliver brug for det, skal en generationsskifteaftale også tage stilling til, hvordan parterne procesmæssigt skal håndtere uenighed, der måske fører til egentlige tvister. Det vil være klogt først at foreskrive en art mediation, hvor parterne via en udpeget tillidsperson får mulighed for at tale sig på plads til en fælles forståelse og løsning. Løser dette ikke uenigheden, er der behov for en juridisk afklaring, som kan ske enten ved de almindelige domstole eller ved en aftalt voldgift. Vælges *domstolssystemet*, vil fordelingen være en stærk retssikkerhed, derved at der vil være adgang til prøvelse i mindst to instanser. Ulemperne herved vil være, dels at offentligheden (herunder pressen) vil have adgang til domsforhandlingen og dermed de informationer, der måske er forretningsfortrolige eller familieprivate, dels en risiko for, at sagen varer i en årrække og dermed trækker mange ressourcer for alle parter, mens måske både virksomhed og familie lider undervejs. Vælges *voldgiftssystemet*, vil parterne være sikret en relativt hurtig afgørelse, da en voldgiftsavgørelse som altovervejende hovedregel ikke kan appelleres, og samtidig vil man opnå hemmelighed omkring tvistens nærmere omstændigheder og selve afgørelsens indhold. Da taberen som udgangspunkt skal betale omkostningerne ved voldgiftssagen – dvs. både til voldgiftsdommerne, til modparten og til egen advokat – vil en voldgiftssag som hovedregel være betydeligt mere omkostningskrævende end en domstolssag. Der kan siges at være tale om et valg mellem pest eller kolera, men valget skal træffes. Ønskes voldgiftssporet, skal der indføres en bestemmelse herom i aftalen, og der skal tages stilling til, hvordan voldgiftsretten skal etableres, af hvem medlemmerne af retten skal udpeges, samt hvor og hvordan processen skal køre. Et nemt, ganske sikkert – men også relativt dyrt – regelgrundlag for en voldgiftssag vil være anvendelse af Det Danske Voldgiftsinstituts regler.

3.2.4. Tilknyttede aftaler

Det er ofte nødvendigt at udforme aftaler, der har direkte eller indirekte sammenhæng med selve generationsskiftet. Det kan dreje sig om den ældres *ansættelse* i virksomheden i tiden efter generationsskiftet eller *udlejning* af fast ejendom eller driftsmateriel mv. til virksomheden. Der kan også være tale om den ældre opretter *testamente* for at sikre en bestemt arvedeling i lyset af generationsskiftet, fx så den unge ejer skal arve en resterende aktiepost i virksomheden, og/eller skal have beskåret sin arvelod, så de øvrige arvinger herved bliver tilgodeset i rimeligt omfang. Den ældre kan også have brug for at etablere ægtepagt for at sikre en given formuedeling mellem sin ægtefælle og sine arvinger. Der kan være tale om, at den unge skal give *arveafkald*. Måske skal også den unge oprette ægtepagt og testamente. Måske skal den unge have køberet til en fast ejendom. Etc.

Et generationsskifte har mange balancepunkter og fangarme til mange forhold, som måske ikke er i centrum for overvejelserne, men som det alligevel er vigtigt at inddrage. Og hvis der er forhold, som det er vigtigt at inddrage, er det også vigtigt at få godt styr på de tydelige aftaler om forholdene.

3.3. Sikringsakter

I forlængelse af selve overdragelsen vil det typisk være nødvendigt at gennemføre forskellige sikringsakter, som formelt tjener til at sikre, at den indtrædende ejer ikke udsættes for, at andre, der afleder ret fra den udtrædende ejer, fx dennes kreditorer, kan få ejendomsret eller pant over det overdragne. Ud over iagttagelse af den relevante sikringsakt er det et krav, at den indtrædende ejer er i god tro med hensyn til eksistensen af eventuelle tredjemandsrettigheder.

I relation til *fast ejendom* er sikringsakten tinglysning, jf. TL § 1. Ved tinglysningen opnår den nye ejer beskyttelse mod tredjemands eventuelle rettigheder over den pågældende ejendom, hvis ejeren i øvrigt ved tinglysningen er i god tro med hensyn til sådanne rettigheder. Hvis der er tale om *driftsmidler* (løvsøre), er sikringsakten en effektiv rådighedsberøvelse.⁸ Der gælder særlige regler vedrørende ejendomsphantavers pant i driftsinventar og driftsmateriel, jf. TL § 37 omtalt i kap. 2,1.1.2. For *fordringer* er sikringsakten som udgangspunkt meddelelse (denuntiation) til debitor. Der gælder særlige regler for egentlige omsætningsgældsbreve, jf. GBL § 14.⁹

For overdragelse af *aktier eller anparter* i et dansk registreret aktie- eller anpartsselskab, skal der ske notering i ejerbogen for selskabet. Det sker ved meddelelse til selskabet, der har pligt til at sørge for noteringen. Skal den udtrædende ejer sikres en panteret i de overdragne aktier/anparter, er sikringsakten ligeledes

8. Jf. *Panterrettigheder* s. 73ff.

9. Se nærmere *Panterrettigheder* s. 352ff.

registrering i ejerbogen, Det samme gælder købe- og forkøbsrettigheder samt rådighedsbegrænsninger som fx båndlæggelse.

Er der tale om et *skib* registreret i skibsregisteret, gælder der krav om anmeldelse af ejendomsret til skibet. Rettigheder over registrerede skibe skal registreres for at opnå retsbeskyttelse overfor aftaler om skibet og mod retsforfølgning, jf. de tilsvarende regler for fast ejendom og fondsaktiver.

4. Fonde og generationsskifte

Stiftelse af en fond kan tjene et sikringsformål i forhold til virksomheden og i et vist omfang i forhold til familien og formuen, men da det netop vil være den stiftede fond og ikke den næste generation, der overtager ejerskabet til virksomhed/formue, anses fondsstiftelse ikke som et generationsskifte i denne fremstillingsperspektiv, jf. ovenfor afsnit 1.¹⁰

Dette er imidlertid ikke ensbetydende med, at fondsstiftelse ikke kan være et relevant og nyttigt redskab i et generationsskifte. Fx kan et generationsskifte af en virksomhed tilrettelægges, så en del af ejerskabet placeres i en fond samtidig med, at den resterende del overdrages til næste generation i familien. Det delvise fondsejerskab kan bidrage til stabilitet for virksomheden og kan eventuelt sikre opbygning af et robust kapitalberedskab, mens det delvise familieejerskab kan sikre virksomhedens sjæl og dynamik. Eventuelt kan fondsejerskabet tjene som et måske midlertidigt redskab til at understøtte udviklingen af næste generation til overtagelse af det fulde familieejerskab, så fonden så at sige sætter sig selv ud af kraft, når/hvis denne målsætning opnås. Derudover kan fondsejet sikre, at en del af virksomhedens overskud kan understøtte almennyttige eller almenvelgørende formål, fx særlige uddannelser, forskning, nødhjælp etc.

Fondsstiftelse er derimod ikke et særligt nyttigt redskab til at sikre *familien*. Det skyldes dels fondslovgivningen dels reglerne for fondsbeskatning mv. Det er i FL § 7 fastsat, at en fond ikke må tillægge medlemmer af en bestemt familie fortrinsret til uddelinger mv. ud over én ufødt generation på tidspunktet for fondsstiftelsen. Dette indebærer, at familieformuen ikke kan overdrages til en fond med henblik på sikring af familien i flere kommende generationer. Samtidig indebærer skattereglerne, at det er skatteineffektivt at overføre familieformue til en fond med henblik på senere uddeling til familien: først vil fonden være indkomst- eller afgiftspligtig ved modtagelsen af formuen, jf. FBL § 3, stk. 6, og derefter vil modtageren af en uddeling vil indkomstskattepligtig, uden at fonden har fradragsret

10. En fond defineres som en juridisk person, som besidder en formue, der er uigenkaldeligt udskilt fra stifterens formue, til varetagelse af et eller flere i vedtægten bestemte formål, som skal kunne efterleves i en længere årrække, hvor rådighedsbeføjelserne over fonden tilkommer en i forhold til stifter selvstændig ledelse, og hvor ingen fysisk eller juridisk person uden for fonden har ejendomsretten til fondens formue, jf. FL § 1.

for uddelingen. Hensynet til sikring af formuen og familien vil i de fleste tilfælde kunne varetages mere målrettet og skatteeffektivt ved anvendelse af reglerne om successionsrækkefølge og båndlæggelse, jf. kap. 5,3.2.

Hvis overvejelserne fører til, at en fond skal tænkes ind i en generationsskifteløsning, skal det præcise formål med fonden udkrystalliseres, så det kan afspejles præcist i fondsvedtægterne og balancen over til et eventuelt samtidig familieejerskab, herunder i en fælles ejeraftale mellem fonden og familien. Det kræver omhu samt indsigt i både fondslovgivningen og fondsbeskatningen. Som nævnt ligger det uden for denne fremstillings rammer at behandle disse forhold nærmere.