

[WWW.BDO.DK](http://WWW.BDO.DK)

# **GENERATIONSSKIFTE**

**- Hjælp til de svære overvejelser**



## FORORD

Det antages, at op mod 24.000 ejerledede virksomheder skal generationsskiftes i løbet af de næste ti år. Blandt disse har en stor del allerede i dag en leder, der er 65 år eller ældre.

For nylig læste jeg en artikel om en mellemstor vestjysk virksomhed, hvis 71 årige ejer syntes, at beslutningen om gennemførelse af et generationsskifte var svær at træffe.

For det første fordi han ikke havde nogen naturlig arvtager i familien. For det andet fordi han gerne ville finde en løsning, som medarbejderne kunne acceptere. Og for det tredje fordi han stadig selv var fuldt aktiv. Han var derfor ked af at slippe virksomheden.

En fin lille historie som meget præcist beskriver, hvorfor mange virksomhedsejere har det så svært med generationsskiftet. Og det endda selv om en del faktisk gerne vil trappe ned og måske tilmed har en naturlig arvtager i familien eller en nøglemedarbejder, som både kan og vil overtage.

I BDO kender vi de ejerledede virksomheder bedre end de fleste. Vi ved således alt om, hvor svær beslutningen om et generationsskifte kan være. Målet med denne lille bog er derfor heller ikke at forsøge at overbevise dig om, at du skal sætte gang i dit generationsskifte her og nu.

Målet er at give dig information om nogle af de problemstillinger, som er knyttet til stort set alle generationsskifter, sådan at du er bedre rustet, når du tager beslutningen om at sætte gang i processen.

God læselyst.

Stig Holst Hartwig  
Administrerende direktør

# INDHOLDS- FORTEGNELSE

# INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING .....	7
• Der er 2 led i alle generationsskifter .....	7
• Hvornår skal du starte overvejelserne? .....	7
• Hvis du ikke gør noget?.....	8
GENERATIONSSKIFTE TIL HVEM? .....	9
• Generationsskifte inden for familien.....	9
• Generationsskifte til nære medarbejdere .....	9
• Generationsskifte til en fond .....	10
• Generationsskifte til fremmede .....	10
• Generationsskifte i virksomheder med flere ejere .....	10
SKAT OG ARVEAFGIFT .....	13
• Frygten er overdrevet .....	13
FORBEREDELSE AF GENERATIONSSKIFTET .....	15
• Lav en plan.....	15
• Vælg dig en sparringspartner .....	15
• Sørg for den rigtige struktur .....	16
GENNEMFØRELSE AF GENERATIONSSKIFTET .....	19
• Værdiansættelse af virksomheden .....	19
• Finansiering af overdragelsessummen .....	19
• Fastlæggelse af overdragelsestidspunktet .....	20
TIDEN EFTER GENERATIONSSKIFTET .....	23
• Overgangen fra arbejdslivet til pensionisttilværelsen .....	23
• Pensionsplanlægning .....	23
• Fraflytning til udlandet .....	23
• Testamente .....	24
• Omvendte generationsskifter .....	24
AFSLUTNING .....	26
• Hvad kan BDO hjælpe med?.....	26

# INDLEDNING

## INDLEDNING

### DER ER 2 LED I ALLE GENERATIONSSKIFTER

Et generationsskifte af en virksomhed består af 2 led. Dels det ledelsesmæssige generationsskifte, hvor ledelsen overlades til andre. Dels det ejermæssige generationsskifte, hvor ejerskabet til virksomheden overdrages.

Fælles for de 2 dele er, at de ikke behøver at blive gennemført samtidigt – og i praksis sjældent bliver det – ligesom både det ledelsesmæssige og det ejermæssige generationsskifte næsten altid sker over en kortere eller længere årrække. Nogle generationsskifter kan med succes gennemføres over 1 - 3 år, men de fleste strækker sig nok over 5 – 10 år, når det ledelsesmæssige og det ejermæssige ses under et.

Det ledelsesmæssige generationsskifte er ofte det sværeste. Det, at skulle overlade andre retten til at bestemme, opleves af rigtig mange virksomhedsejere som svært. Enten fordi de rent faktisk trives med lederrollen og gerne vil fortsætte. Eller fordi de synes, at det er for tung en byrde at lægge på andres skuldre. Det oplever vi især, hvis det er børnene, der skal overtage. Og endelig er der dem, som hverken mener at kunne se dem, der kan løfte arven i familien eller blandt de ledende medarbejdere.

Det ejermæssige generationsskifte, der kan ske til børn/børnebørn, til en medarbejder eller til 3. mand, er for de fleste virksomhedsejere nemmere at forholde sig til. Især for dem der føler, at de har en god og sund privatøkonomi, således at de også efter generationsskiftet har, hvad de skal bruge.

### HVORNÅR SKAL DU STARTE OVERVEJELSERNE?

Når det gælder det ejermæssige generationsskifte, skal du populært sagt starte, når du ved, at din formue er så stor, at den vil række til resten af dit liv. Desværre er vi jo ikke selv herre over, hvor lang tid det er, så vurderingen skal anlægges med god margin.

Det er jo et individuelt anliggende, hvor mange penge vi har behov for – også når vi bliver ældre. Derfor findes der heller ikke noget bestemt tal for, hvor meget der skal til. Men start med at få et overblik over din privatøkonomiske stilling.

Det er desværre langt fra alle virksomhedsejere, der interesserer sig for den slags, og derfor havner overraskende mange i den situation, at de efter generationsskiftet sidder tilbage med en for stor formue. Altså en formue der overstiger deres behov. Det betyder, at der på langt sigt skal betales mere arveafgift end nødvendigt. Et forhold som formentlig kun finansministeren glæder sig over.

Det gælder derfor om så tidligt som muligt at få skubbet (en del af) ejendomsretten til virksomheden over til børnene, således at den fremtidige værditilvækst tilfalder dem. Også selvom de måske ikke skal arbejde i virksomheden.

Når det gælder det ledelsesmæssige generationsskifte skal du – ligeledes populært sagt – starte dine overvejelser, når du er på toppen. Heller ikke dette kan der gives noget præcist tal for, men ud fra vores erfaring anbefaler vi, at du begynder at tænke over det, når du fylder 55 år. Ikke fordi der nødvendigvis er noget behov for handling på dette tidspunkt, men for at være forberedt.

At begynde overvejelserne i god tid giver næsten aldrig et dårligt resultat. Derimod findes der ganske mange eksempler på generationsskifter, der helt eller delvist er mislykket, fordi den fremtidige ledelse ikke blev overvejet i tide.

En god indledning på et ledelsesmæssigt generationsskifte behøver ikke bestå i at overlade retten til at træffe de vigtige beslutninger til andre her og nu, men kan blot være at uddelegere flere af arbejdsopgaverne. Det ville mange virksomhedsejere have glæde af.

### **HVIS DU IKKE GØR NOGET?**

Nogle gange bliver vi spurgt om, hvorfor det er så vigtigt at tænke på generationsskiftet. Det er der 2 årsager til.

Et velplanlagt generationsskifte giver for det første en større sikkerhed for, at virksomheden kan overleve på langt sigt. Og for det andet giver det mulighed for at strukturere tingene sådan, at generationsskiftet ikke udløser skatter og afgifter, der belaster virksomhedens likviditet mere end højst nødvendigt.

'Worst case' er altså, at virksomheden ikke overlever, og/eller at det kommer til at koste dyrt i skatter og afgifter, hvis du ikke gør noget. Det betyder ikke, at du mod din vilje skal forholde dig til generationsskiftet, men du skal forstå konsekvenserne af, at du ikke gør det.

Vi har skam stor respekt for de virksomhedsejere, der fortsætter til de er langt op i 70'erne, og som ikke vil lægge planer for fremtiden. Det er de i deres gode ret til, men vi forsømmer ingen lejlighed til at fortælle dem om fordelene ved alligevel at gøre det. Og nogle gange handler det bare om at få taget hul på emnet.



## GENERATIONSSKIFTE TIL HVEM?

Når det gælder spørgsmålet om, hvem der på sigt skal overtage og videreføre virksomheden, findes der mange muligheder. Først og fremmest egne børn eller andre familiemedlemmer. Det kan også være nære medarbejdere eller nuværende medejere. Og endelig kan det være fremmede, herunder en fond.

### GENERATIONSSKIFTE INDENFOR FAMILIEN

Nogle gange er det enkle ikke så enkelt endda.

Selvom det er åbenbart, at ingen af dine børn skal videreføre virksomheden, så kan det af skattemæssige årsager ikke desto mindre være en stor fordel i det mindste at gøre dem til medejere af virksomheden, inden denne skal sælges.

Har du flere børn, vil situationen ofte være den, at det kun er det ene af dem, som skal videreføre virksomheden. Alligevel kan det af skattemæssige årsager – men også for at stille børnene mest muligt lige – være en fordel at gøre dem alle til medejere af virksomheden. I alle tilfælde i en periode.

Frygten for uvenskab mellem søskende er i nogle tilfælde så stor, at den i sig selv er årsag til, at igangsætningen af et generationsskifte udskydes. Der kan også opstå frygt for familiestridigheder i de tilfælde, hvor det ikke er egne børn, men fx en nevø eller niece, som ejeren har udset sig til at skulle overtage virksomheden.

Vores erfaring er, at åbenhed er den bedste garanti mod sådanne uvenskaber. Det gælder i særlig grad, hvis åbenheden suppleres af langsigtet planlægning. Hvis børnene orienteres i god tid og i øvrigt forsikres om, at de i økonomisk forstand vil blive forsøgt stillet lige, vil de fleste både forstå og acceptere beslutningen.

### GENERATIONSSKIFTE TIL NÆRE MEDARBEJDERE

Har du ikke børn eller andre familiemedlemmer, som skal overtage virksomheden, vil du nok foretrække at sælge til en eller flere af de ledende medarbejdere, hvis de har evnerne og kan løfte finansieringen.

Og heldigvis er skattereglerne indrettet sådan, at overdragelse til medarbejderne under visse betingelser kan ske på samme lempelige vilkår som overdragelse til nærstående.

### **GENERATIONSSKIFTE TIL EN FOND**

At overdrage virksomheden til en fond kan være en metode til at sikre, at virksomheden bliver på egne hænder, men uden at hverken du eller dine børn ejer denne. Mange store danske virksomheder er helt eller delvist fondsejede, og modellen kan især være en fordel, hvis der er tale om en større virksomhed.

Fra 2015 bliver det skattemæssigt muligt at overdrage virksomheder til fonde efter samme regler, som gælder ved overdragelse til familiemedlemmer og til nære medarbejdere.

### **GENERATIONSSKIFTE TIL FREMMEDE**

Et sådant generationsskifte kan dække over alt fra salg til en branchekollega, til en kapitalfond eller til en børsnotering af virksomheden.

Mulighederne er mange, men fælles er det dog, at det for sælgeren normalt gælder om at få den bedst mulige pris for sin virksomhed.

Den højeste pris opnås almindeligvis i de tilfælde, hvor sælgeren tilbyder at blive i virksomheden i en kortere årrække for at sikre, at medarbejderne og kunderne tager vel imod de nye ejere.

### **GENERATIONSSKIFTE I VIRKSOMHEDER MED FLERE EJERE**

I langt de fleste af disse virksomheder vil der være en ejeraftale, der fastlægger, hvorledes der skal forholdes, når en af ejerne ønsker at forlade denne. Ofte vil det være bestemt, at medejerne har ret – og måske pligt – til at overtage ejerandelen, men desværre er det ikke altid bestemt, hvordan andelen skal værdiansættes, og hvordan købesummen skal betales.



# SKAT OG ARVEAFGIFT

## SKAT OG ARVEAFGIFT

### FRYGTEN ER OVERDREVET

Mange frygter at blive "plukket" af statskassen, når de skal gennemføre et generationsskifte, men i de fleste tilfælde er frygten - om ikke ubegrundet så i alle tilfælde - overdreven.

Det er rigtigt, at skattetrykket er højt i Danmark, men faktisk er vores erhvervsbeskatningsregler ganske fleksible. Det gælder også i forhold til generationsskifter.

I mange tilfælde er det faktisk muligt at gennemføre et generationsskifte, uden at der her og nu skal betales så meget som en krone i skat. Det betyder ikke total skattefrihed, men frihed til selv at bestemme, hvornår skatten skal udløses.

Og ved overdragelse til børn, nære medarbejdere eller fonde er det via særlige skatteregler om såkaldt succession faktisk muligt at udskyde skatten i generationer, hvis der er tale om en aktiv virksomhed.

Arveafgiften er principielt set uundgåelig og faktisk sværere at håndtere end indkomstskatterne. Det gælder derfor om, at ens dødsbo bliver så lille som muligt i økonomisk forstand. Dette opnås kun, hvis generationsskiftet indledes i levende live, sådan at værditilvæksten helt eller delvist tilfalder arvingerne.

# FORBEREDELSE AF GENERATIONS- SKIFTET

## FORBEREDELSE AF GENERATIONSSKIFTET

Grundig forberedelse giver næsten altid det bedste resultat. Det gælder også i forhold til generationsskifter, men en god plan er ikke nok. Du skal også vælge dig en "backing group", ligesom du skal se på dit "set up".

### LAV EN PLAN

I bedste Egon Olsen-stil skal du starte med at lægge en plan for dit generationsskifte. Både for det ledelsesmæssige, der ofte er det sværeste, og for det ejermæssige.

Start bagfra med at beskrive, hvordan det skal se ud, når generationsskiftet er afsluttet. Hvem skal eje virksomheden, og hvem skal lede den, når du er helt væk?

Dernæst skal du lave en tidsplan. I den skal du bestemme, hvornår de enkelte trin skal være afsluttede. Du skal have 2 kolonner. En for de ledelsesmæssige ændringer. Og en for de ejermæssige ændringer.

Tving dig selv til at sætte en slutdato på. Det er ingen sag at lave en generationsskifteplan for de indledende trin, men mange går i stå, når det gælder de sidste. Det får nogle generationsskifter til at trække ud, og det kan gøre det helt pinagtigt. Det skal du undgå.

### VÆLG DIG EN SPARRINGSPARTNER

Ofte vil det naturligvis være din ægtefælle, som er din nærmeste allierede, når det gælder generationsskifteovervejelserne, men det kan være en stor fordel også at have en ekstern sparringspartner.

Og det skal helst være en sparringspartner med teoretisk og praktisk erhvervs erfaring. Derfor vil din revisor, din advokat eller din bestyrelsesformand – hvis du har en sådan – ofte være et godt valg.

I BDO har vi mange års erfaring med rådgivning om generationsskifter. Vi kender vores kunder og deres forretning, og vi forstår, at et generationsskifte ikke kun handler om penge, men også om følelser.

Skal dine børn involveres i generationsskiftet, kan det være en stor fordel, at de har egen rådgiver. En køberrådgiver der aldersmæssigt er på niveau med dem, og som derfor forstår deres eventuelle bekymringer og kan svare på alle deres spørgsmål. Ikke mindst om skat og økonomi.

### **SØRG FOR DEN RIGTIGE STRUKTUR**

Ikke mindst af skattemæssige årsager er det vigtigt at have den rigtige ejerstruktur, inden generationsskiftet påbegyndes.

Er du selvstændig, kan det derfor komme på tale at omdanne virksomheden til et aktie- eller anpartselskab, inden du går i gang.

Driver du allerede din virksomhed i selskabsform, kan det være hensigtsmæssigt at få et holdingselskab over driftsselskabet.

Og har du allerede en koncern, skal du se på, om der er ejendomme eller sekundære aktiviteter, som måske bør udskilles i selvstændige selskaber, inden processen sættes i gang.

Fælles for de nævnte omstruktureringer er, at de under visse betingelser alle kan gennemføres skattefrit, men ofte kræver det nogle år at få tingene på plads. Derfor skal de sættes i gang så tidligt som muligt.

For virksomheder, der drives i selskabsform, kan det også være relevant at se på vedtægterne. Det kan fx overvejes at opdele aktierne i A- og B-aktier, så der er forskellige rettigheder med hensyn til stemmer og ret til udbytte.

Ved at give nogle af aktierne flere stemmer end andre kan du eksempelvis gennemføre et ejermæssigt generationsskifte af en ganske stor del af virksomheden uden at afgive stemmeflertallet.





# GENNEM- FØRELSE AF GENERATIONS- SKIFTET

## GENNEMFØRELSE AF GENERATIONSSKIFTET

Det ledelsesmæssige generationsskifte gennemføres over en kortere eller længere periode afhængig af de konkrete forhold. Der kan fx startes med etablering af et egentligt ledelsesteam, hvor arbejdsopgaverne – og beslutningskompetencen – lægges ud på flere skuldre.

Det ejermæssige generationsskifte er teknisk set en sværere disciplin, som omfatter værdiansættelse af virksomheden, finansiering af overdragelsessummen og fastlæggelse af overdragelsestidspunktet. Og du skal forholde dig til alle 3 spørgsmål, uanset om generationsskiftet sker inden for familien, til en ledende medarbejder eller til fremmede.

### VÆRDIANSÆTTELSE AF VIRKSOMHEDEN

Hvad er din virksomhed værd? Det er ikke noget nemt spørgsmål at besvare. Og ligesom med huspriser findes der ikke noget entydigt svar. Det afhænger nemlig af mange ting. Og skal du sælge til dine børn, er du nok mindre fokuseret på den optimale pris, end hvis du skal sælge til en fremmed.

I nogle brancher findes der kutymen for værdiansættelsen, men i langt de fleste tilfælde er prisen et spørgsmål om udbud og efterspørgsel.

Mange spørger deres revisor til råds. Det giver god mening. Vi foretager jo ofte konsekvensberegninger, når vores kunder køber og sælger virksomheder, og derfor har vi god erfaring at trække på inden for næsten alle brancher.

Er der tale om en lidt større virksomhed, kan det give god mening at spørge corporate finance folk til råds. I BDO har vi også en sådan afdeling. De er eksperter, når det gælder værdiansættelse af mindre og mellemstore virksomheder.

### FINANSIERING AF OVERDRAGELSESSUMMEN

Kunsten i en virksomhedsoverdragelse består sjældent i at definere prisen, men oftere i at finde ud af, hvordan køberen kan betale denne. Penge er en udpræget mangelvare.

Set fra sælgerside er kontant betaling ofte ønskværdigt, men i praksis sjældent muligt, fordi pengeinstitutterne ikke så gerne finansierer goodwill. I mange tilfælde må sælger derfor vente med at få en

del af pengene, fordi købesummen for en dels vedkommende erlægges med et gældsbrev. Det afføder spørgsmål om forrentning, løbetid og ikke mindst sikkerhed.

Det sidste kan være svært at få, fordi køberens pengeinstitut ofte er løbet med de primære sikkerheder. Dermed kan sælger være den første i "fødekæden", der lider tab, hvis køberen får økonomiske problemer. Det bør inddrages i overvejelserne omkring, hvem virksomheden skal generationsskiftes til.

I virksomheder, der drives i selskabsform, kan en såkaldt A-/B-model nogle gange være løsningen. Det betyder, at køberen tegner nye aktier i selskabet til en reduceret pris – ofte til kurs 100 – men således at disse aktier først giver ret til udbytte, når der til den nuværende ejer er udloddet et nærmere defineret beløb.

En anden model, baseret på aktier, kan bestå i, at virksomheden overdrages til et nyt selskab, som køber og sælger stifter i fællesskab, og således at sælger modtager aktier i dette selskab som en del af betalingen.

Er køber og sælger uenige om værdien af virksomheden, kan en såkaldt 'earn out' komme på tale. Det betyder, at sælger i første omgang må nøjes med en mere eller mindre beskeden betaling, men til gengæld får ret til et yderligere beløb, hvis virksomheden i løbet af de efterfølgende 3 -5 år når bestemte indtjeningsmål. Det er en metode, som især kapitalfonde er glade for.

### **FASTLÆGGELSE AF OVERDRAGELSESTIDSPUNKTET**

Isoleret set er datoen for, hvornår ejendomsretten til virksomheden – eller en del af denne – overgår sjældent nogen større udfordring under forhandlingerne, men da datoen almindeligvis er afgørende for den kontante del af købesummens betaling, er den dog ikke helt uden betydning.

Overdragelser, der skal ske i etaper, vil normalt ske ved separate aftaler. En aftale, hvorefter en virksomhed skal overdrages med 50 % nu, 25 % om 2 år og 25 % om 4 år, men hvor prisen og betalingen for alle tre overdragelser ligger fast, anses i skattemæssig forstand normalt for en aftale om salg af alle 100 % i dag. I værste fald kan sådan en aftale derfor udløse et skattekrav mod sælger, som denne ikke umiddelbart, eller kun vanskeligt, kan honorere.



# TIDEN EFTER GENERATIONS- SKIFTET

## TIDEN EFTER GENERATIONSSKIFTET

Uanset om der er tale om en stor eller lille virksomhed, er et generationsskifte en stor ting. Det er derfor også på dette punkt en fordel med lidt planlægning.

### OVERGANGEN FRA ARBEJDSLIVET TIL PENSIONISTTILVÆRELSEN

Mange lønmodtagere finder overgangen svær, fordi den sker fra den ene dag til den anden.

De fleste virksomhedsejere er heldigere stillet, fordi deres overgang ofte sker successivt over en kortere eller længere årrække. De har derfor mulighed for at vænne sig til tanken, men ligesom for lønmodtagere gælder det om at finde noget andet at bruge tiden på. Vores erfaring er dog, at det sjældent er noget problem.

### PENSIONSPLANLÆGNING

En god økonomi er vigtig. Det ved vi bedre end de fleste.

Det er derfor vigtigt, at du ikke blot får overblik over de økonomiske konsekvenser af dit generationsskifte, men at du også ved, hvad dine pensionsordninger vil indbringe dig fremover. Det er jo dem, som du skal leve af som pensionist.

Der findes mange værktøjer til at give dig overblik over dine pensionsordninger, men ingen af dem giver sikkerhed for, at du får svar på dine spørgsmål. Det kan derfor være en god ide, at du har en privatøkonomisk rådgiver, som er uafhængig af dit pensionselskab og dit pengeinstitut.

### FRAFLYTNING TIL UDLANDET

Nogle drømmer om at tilbringe deres otium under varmere himmelstrøg. Det kan være godt for både helbredet og for pengepungen, men giver til gengæld større afstand til børn og børnebørn. Det er en stor beslutning, som kræver undersøgelse af de økonomiske konsekvenser. Ejer du stadig en mindre del af virksomheden, kan der blive tale om såkaldt fraflytningskat på denne.

Andre vælger en mellemløsning og nøjes med en feriebolig i udlandet. De bevarer deres fulde skattepligt til Danmark, hvilket gør kortlægningen af de skattemæssige konsekvenser af investeringen mere overskuelig.

## TESTAMENTE

Hvis du og din eventuelle ægtefælle ikke allerede har skrevet testamente, kan et ejermæssigt generationsskifte være en god anledning til at gøre det. Især hvis I har børn fra et tidligere ægteskab.

## OMVENDTE GENERATIONSSKIFTER

Som nævnt er det ud fra en skattemæssig betragtning ikke nødvendigvis lykken, hvis et generationsskifte slutter med, at den tidligere ejer sidder tilbage med en formue, der langt overstiger behovet.

Derfor ser vi fra tid til anden omvendte generationsskifter, hvor tidligere ejere måske 5 – 10 år efter afslutningen på et generationsskifte geninvesterer en del af deres formue, enten i deres børns virksomhed eller i en fremmed virksomhed, for at gøre det muligt at overdrage disse ejerandele til børnene med skattemæssig succession.





## AFSLUTNING

### HVAD KAN BDO HJÆLPE MED?

Et generationsskifte er en proces, som kræver is i maven og stort overblik. Overblikket kan vi give dig. Vi har stor erfaring med generationsskifte af virksomheder og kan hjælpe dig med mange ting.

Konkret kan vi:

- Være din eksterne sparringspartner
- Hjælpe dig med værdiansættelsen af din virksomhed og med at finde købere til denne
- Give dig overblik over de regnskabsmæssige, skattemæssige og likviditetsmæssige konsekvenser af et generationsskifte, hvad enten dette sker successivt eller på en gang
- Give dig overblik over din privatøkonomi, herunder dine pensionsordninger
- Virke som køberrådgiver, hvis du skal generationsskifte til dine børn eller til nære medarbejdere.

I første omgang handler det om at komme i gang med overvejelserne og få overblik over, hvor du står lige nu. Det hjælper vi også gerne med.

Redaktionen er afsluttet den 17. december 2014.  
BDO tager forbehold for trykfejl og eventuelle ændringer efter redaktionens slutning.  
Copyright © BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden form for gengivelse eller mangfoldiggørelse af denne manual eller dele heraf er ikke tilladt uden BDO's skriftlige samtykke ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug for omtale.



## KONTAKT

På [www.bdo.dk/kontakt](http://www.bdo.dk/kontakt) finder du nemt din lokale revisor.  
Kontakt os for rådgivning og sparring om generationsskiftet i din virksomhed.

*BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har godt 59.000 medarbejdere i 151 lande.*