

[Skriv adressen her]

8. oktober 2014

Dine fremtidige ejerskifteeksperter

Vi går en tid i møde, hvor et stigende antal landbrug skal ejer- eller generationsskiftes. Vi har derfor spurgt landmænd og rådgivere, hvilken rådgivning landmændene efterspørger i et ejer- og generationsskifte. På baggrund af tilbagemeldinger har vi iværksat et tiltag, som forbereder dine rådgivere på at håndtere fremtidens ejerskiftesager. Tiltaget kalder vi for Ejerskifteeksperter!

Netværket Ejerskifteeksperter

Som medlem af netværket bliver deltagerne opdateret på de nyeste tendenser og regler inden for ejer- og generationsskifte. Vi fokuserer på de tværfaglige kompetencer, som er nødvendige for at hjælpe landmændene bedst muligt igennem et skifte af stadigt mere komplekse landbrugsvirksomheder.

En række af arrangementer

Netværket startes med et Kickoff seminar og efterfølges af en række af arrangementer, som sætter fokus på deltagernes kompetenceudvikling og et konkret ejer- og generationsskifte hos en kunde.

Vedlagt er et program over de forskellige arrangementer i netværket, som er planlagt i 2014/2015. Din/dine rådgiver(e) kan stadigvæk nå at sætte præg på arrangementernes faglige indhold. Derudover har jeg vedlagt et detaljeret program over netværkets første arrangement, Kickoff seminaret.

Jeg håber, at I vil være repræsenteret, når Ejerskifteeksperter skydes i gang den 3.-4. november. Tilmeld din rådgiver inden den 25. oktober. Pladserne fordeles efter først-til-mølle-princippet. Tilmelding på akademiet.vfl.dk/kickoff eller til Marianne Borg på 87405502 / mab@vfl.dk.

Venlig hilsen

Anett Skov Marcussen

Afdelingsleder og skattechef
Økonomi & Virksomhedsledelse
+45 8740 5133 (direkte)
amx@vfl.dk

Projektet "Landbrugsvirksomhedens placering i en ny økonomisk normal" dækker udgifter til udvikling og oplægsholdere. Du betaler i 2014/2015 derfor kun for forplejning i forbindelse med arrangementerne.

Nyhedsbrev til de ledende

Udpeg dine fremtidige ejerskifteeksperter

Vi går en tid i møde, hvor et stigende antal landbrug skal ejer- eller generationsskiftes. Vi har spurgt landmændene, hvilken rådgivning de efterspørger i et ejer- og generationsskifte. På baggrund af resultaterne har vi iværksat et tiltag, som forbereder din virksomhed og dine rådgivere på at håndtere fremtidens ejerskiftesager. Initiativet kalder vi for Ejerskifteeksperter!

Netværket Ejerskifteeksperter

Som medlem af netværket, som bygger på gode erfaringer fra andre ekspertnetværk inden for bl.a. skat og jura, bliver deltagerne opdateret på de nyeste tendenser og regler inden for ejer- og generationsskifte. Vi fokuserer på de tværfaglige kompetencer, som er nødvendige for at hjælpe landmanden bedst muligt igennem et skifte i stadig mere komplekse landbrugsvirksomheder. Netop dét som landmanden selv har efterspurgt!

Netværket skal derudover bidrage til personlig og faglig sparring, hvor der stilles skarpt på samarbejde, relationer og videndeling gennem relevante arrangementer og dialog.

En perlerække af arrangementer

Netværket kickstartes med en perlerække af arrangementer, som sætter fokus på deltagernes kompetenceudvikling og et konkret ejer- og generationsskifte hos en kunde.

Se arrangementsrækken her [\[LINK\]](#)

Vær med til at sætte dit præg på det videre forløb når vi kickstarter 'Ejerskifteeksperter' d. 3-4. november 2014. Udpeg din rådgiver og bliv blandt de 25 udvalgte deltagere. Læs mere her [\[LINK\]](#)

Tilmeldingsfrist den 24. oktober.



Ejerskifteeksperten

For at målrette det faglige indhold i Ejerskifteeksperten mest muligt efter dine ønsker og behov, bedes du besvare de følgende spørgsmål.

Navn _____

Stilling/titel _____

Virksomhed _____

Hvad ønsker du primært at få ud af netværket?

Hvilke områder synes du, Ejerskifteeksperten skal sætte fokus på? (noter gerne specifikke ønsker)

Finansiering _____

Landbrugsloven _____

Strategisk ledelse _____

Bestyrelsesarbejde _____

Selskabs- og aktionærbeskatning _____

Pensionsbeskatning _____

Driftsøkonomi _____

Strategi og forretningsudvikling _____

Succession _____

Andet _____

Hvilke problemstillinger er du som rådgiver særligt udfordret på?

Har du særlige ønsker til en bestemt oplægsholder?

Mangler der noget i programmet for Ejerskifteeksperten, som det ser ud nu?

Hvad skal der til, for at Ejerskifteeksperten efter din mening bliver en succes?

Ejerskifteeksperten

Som en del af Ejerskifteeksperten har du mulighed for at få sparring fra Videncentret for Landbrugs Rejsehold af eksperter i forhold, som har betydning for ejer- og generationsskifte.

Det kan ske til lands, til vands og i luften.

Til lands

Vi sidder med rundt om bordet sammen med landmanden – enten sammen med dig, eller du kan sende opgaven ud af huset. Så klarer vi alt fra A-Z.



Til vands

Hvis du vil have sparring før eller under ejerskiftet, 'dykker vi' ned i problemstillinger, der er behov for ekstra øjne på. Her arbejder vi 'under overfladen,' og du bestemmer selv, om du vil informere landmanden om vores rolle.



I luften

Hvis du vil have os til at se ejerskiftet 'fra oven,' springer vi gerne ud i sparring, herunder med forslag til modeller, der egner sig til den konkrete situation.



Mød Rejseholdet



Ejerskiftekonference

- Et ophold med fokus på ejerskiftet af din virksomhed

Et ejerskifte kan sammenlignes med en rejse. Der planlægges, pakkes og alligevel kan der ske uforudsete ting undervejs. Det er derfor vigtigt at komme godt fra start og gøre sig de mange overvejelser, der går forud for selve ejerskiftet.

Nogle af de spørgsmål, der er vigtige at få sat ord på, er:

Hvor er I individuelt og som par på vej hen i livet?

Hvad er vigtigt for jer i ejerskifteprocessen?

Hvordan sikrer I en god dialog om jeres fælles fremtid?

På konferencens første dag sætter vi fokus på jeres personlige strategi, familiestrategi, virksomhedsstrategi og ejerskiftestrategi. Derudover bliver du guidet igennem de vigtigste faglige fokusområder som fx skat, jura og finansiering. På dag to arbejder du og din rådgiver med strategien for det forestående ejerskifte og de handlinger, der skal sættes i gang.



Tid

25.-26. februar 2015

Sted

Hvalsund Fægekro
Sundvej 87
9640 Farsø

Pris

1090 kr. pr. person

Dansk Landbrugsrådgivning

Deltagerliste

31. oktober 2014

Titel: Ejerskifteeksperten - kickoff seminar

Nummer K4705

Tilmeldt antal: 11

Kode: 3442, ØS-122

Dato: 3. november 2014

Sted: Koldkærgård Konferencecenter
Agro Food Park 10
Skejby
8200 Aarhus N

Kursusleder:

Deltager	Adresse	Telefon
Willy Møller	Agri Nord Hobrovej 437 9200 Aalborg SV wml@agrinord.dk	96345100
Henrik Rosenhøj Langballe (firs)	Agri Nord Horsøvej 11 9500 Hobro hrl@agrinord.dk	96576800
Anne Sofie M. Nielsen	Agri Nord Hobrovej 437 9200 Aalborg SV asn@agrinord.dk	96345100
Kennet Rønfeldt	LandboThy Silstrupparken 2 7700 Thisted ker@landbothy.dk	96185700
Eva Damgaard Knudsen	Patriotisk Selskab Ørbækvej 276 5220 Odense SØ edk@patriotisk.dk	63155400 60800163
Martin Lennart Hansen	Landboforeningen Gefion Fulbyvej 15 4180 Sorø mlh@gefion.dk	57865000
Trine Møgelvang Søndergaard	Landboforeningen Gefion Fulbyvej 15 4180 Sorø	57865000

tms@gefion.dk

Deltager	Adresse	Telefon
Lisbeth Kristensen	Landboforeningen Gefion Fulbyvej 15 4180 Sorø lkr@gefion.dk	57865000
Brian Kragbæk	Bornholms Landbrug Kannikegaard Rønnevej 1 3720 Aakirkeby bkr@bornholmslandbrug.dk	56907800
Henning V. Boldsen (Man)	Jysk Landbrugsrådgivning Majsmarken 1 7190 Billund hvb@jlbr.dk	76602100
Torben Lunding Madsen	Jysk Landbrugsrådgivning John Tranums Vej 25 6705 Esbjerg Ø tln@jlbr.dk	76602100

Alex Duus, Jysk Landbrugsrådgivning
Arne Pedersen, Jysk Landbrugsrådgivning

Fra VFL:

Mandag:

Mimi Shin Jensen
Ivan Damgaard
Lone Fogh Kristensen
Rikke Høgsaa Roding

Tirsdag:

Mimi Shin Jensen
Ivan Damgaard
Rikke Høgsaa Roding

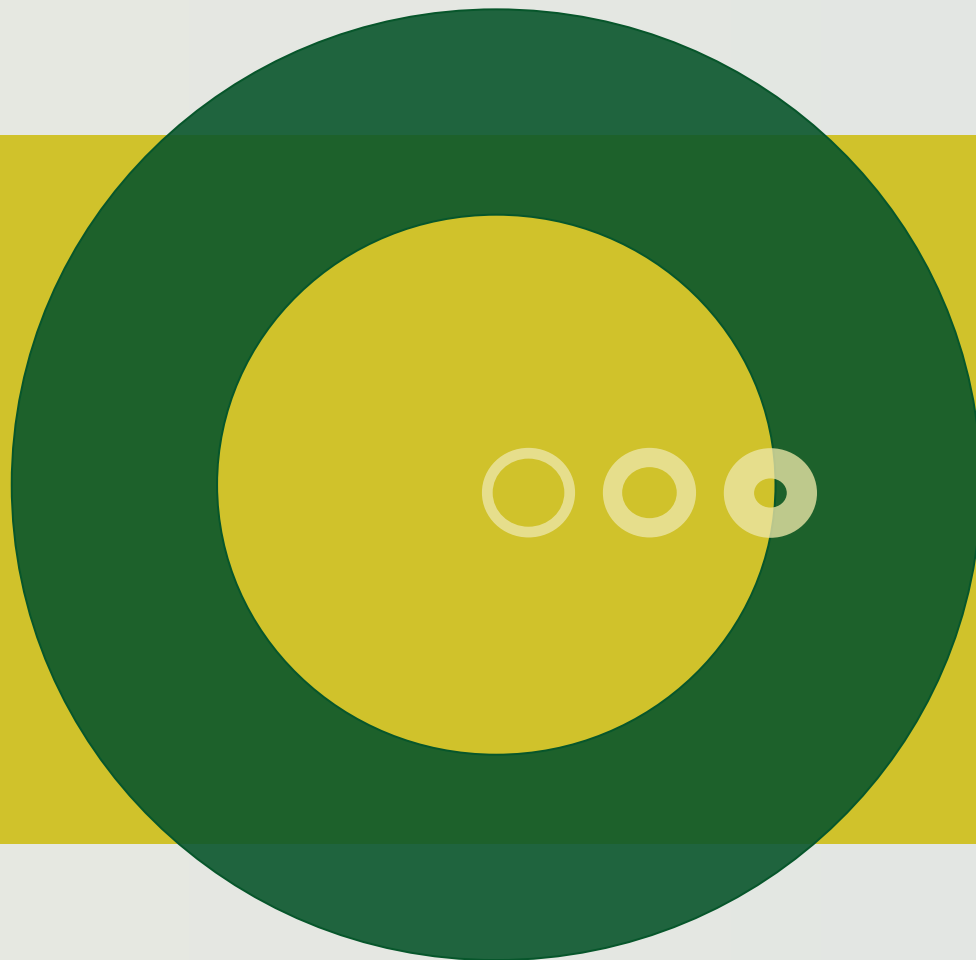
Fra 9.30-12.30

Kenneth Kjeldgaard
Keld Bech Møller
Anett Skov Marcussen
Christian Homilius

Jane Karlskov Bille
Morten Haahr Jensen

Opsamling Ønskeseddel

‘Ejerskifteeksperten’



Hvad ønsker du primært at få ud af netværket ?

- Klaring omkring de bløde værdier
- Bedre kendskab til de muligheder/modeller der findes + øget viden om de faglige og menneskelige kompetencer
- God sparring, ideer til fortsat udvikling
- Et netværk, hvor der er mulighed for erfaringsudveksling – fagligt og personligt
- Blive bedre til at se og løse problemstillinger, afstemme forventninger og få overblikket.
- Erfaringsudveksling. Oplæg fra personer uden for landbruger, der tager ”anderledes emner op (de bløde værdier, strategiudvikling mv.)
- Inspiration til hvorledes man tager snakken generationsskifte med kunden – både fagligt (forskellige muligheder) og ift. de bløde værdier –de svære og måske grænseoverskridende snakke.



Hvad ønsker du primært at få ud af netværket (fortsat) ?

- Inspiration, "opsuge" andres erfaring, implementering af helhedsorienteret rådgivningsproces i egen DLBR virksomhed
- Erfaringsudveksling, køreplaner som vi bruger i det daglige, som løbende videreudvikles og ajourføres.
- At få ideer til hvordan man kan få landmanden i tale om et ejerskifte før landmanden selv begynder at tænke på ejerskifte.
- At netværket kan bidrage med indspark til løsning, til givne problemstillinger.

Hvilke områder synes du, Ejerskifteeksperten skal sætte fokus på?

Finansiering	3
Landbrugsloven	1
Strategisk ledelse	2
Bestyrelsesarbejde	1
Selskabs- og aktionærbeskatning	2
Pensionsbeskatning	1
Driftsøkonomi	1
Strategi og forretningsudvikling ★	5
Succession	2

Andet :

- Bløde værdier
- "egne sager" – at deltagere fortæller om konkrete sager, forløb, tidshorisont, fx igangværende sager.
- Forventningsafstemning (kunde/kunde/rådgiver)
- Hvilke lovregler er relevante/nødvendige at overveje ved de forskellige faser i life time strategi
- Life time strategi
- Gerne mere forhandlingsstrategi

Skal gå to veje.
Køber /sælger
Begge står i døren til et
nyt liv, som vi skal hjælpe
dem godt i gang med.

Tages ind
efterhånden som
der sker nyt
indenfor de enkelte
områder



Hvilke problemstillinger er du som rådgiver særligt udfordret på?

- Når banken tager styringen
- Skatteproblematikken – hvilke konsekvenser har skatten for køber/sælger
- At få stillet alle de rigtige/relevante spørgsmål både løbende ved udvikling og ved afvikling/ejerskifte
- Strategisk udvikling af en virksomhed
- Hvilken model vælger jeg til denne kunde – pers. Generationsskifte, selskabsform, salg til 3. mand osv.
- De bløde værdier- hvordan gribes den svære samtale an?
- At få visualiseret de forskellige muligheder for ejerskifte overfor landmanden.
- Mere fokus på de faglige løsningsmodeller
- Disciplin og beskrivelsen af aftaler



Hvilke problemstillinger er du som rådgiver særligt udfordret på (Fortsat)?

- Begrænset erfaring og viden → til tider manglende mod.
- Hvordan bliver tilværelsen fremadrettet for den ældre generation. Har den nye generation muligheder nok for at videreudvikle virksomheden.

Har du særlige ønsker til en bestemt oplægsholder?

- Oplæg fra landmænd om succesfulde generationsskifter. Hvad gik godt?
- Gerne en "anderledes" a la Mikkel Gudsøe.
- Mikkel igen, denne gang mere i dybden vedr. kropssprog og hvordan vi selv bør opføre os i dialogen.



Mangler der noget i programmet for Ejerskifteeksperten, som det ser ud nu?

- En landmand der fortæller.
- Køber skal inddrages mere.
- Fokus på det faglige i forhold til ejerskifte.
- De faglige løsningsmodeller- for at få det optimale ud af mødet.
- Konkrete eksempler
- Hvordan kommer vi videre efter det planlagte?



Hvad skal der til, for at Ejerskifteeksperten, efter din mening, bliver en succes?

- Redskaber til implementering overfor alle medarbejdere der har kundekontakt.
Tæt netværk – tæt dialog – øget erfaringsudveksling
- At det kan bruges i hverdagen, så baglandet kan få gavn af den viden, vi opbygger
- "On-going" proces- det udvikles løbende
- At medlemmerne af gruppen får en central rolle på de respektive arbejdspladser, i forbindelse med arbejdet med ejer- og generationsskifte. Så viden kommer helt ud i centrene.
- Casebaseret undervisning med fokus på hvilken model for generationsskifte der bør vælges. Vekslen mellem indlæg af faglig karakter og værktøjer til at håndtere "den svære samtale"
- En procedure for hvordan man kører et ejerskifte igennem.
- Der skal defineres nogle klare arbejdsområder, hvor man kan kaldes ind. De bløde værdier skal opstartes af primær rådgiver.





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Ejerskifteeksperten

Kick-off

3.-4. november 2014

v/specialkonsulent

Rikke Høgsaa Roding

Kickoff seminar – 3.-4. nov. 2014

3.-4. november 2014

Koldkærgård Konferencecenter

Kickoff seminar

Landbruget står over for et stort antal ejer- og generationsskifter. Det kalder på en bred række af kompetencer, når du som rådgiver skal vise vejen for din kunde.

Dag 1

Mikkel Gudsøe, chefadvokat for Dansk mode og Textil, guider os sikkert gennem samtalen om 'den tredje alder' og gør os klogere på etablering af tillid, 4D-rådgivning, empati, spørgeteknik og kropssprog. Ivan Damgaard, Videncentret for Landbrug, dykker ned i 'Lifetime Strategy', som stiller skarpt på de strategiske overvejelser, der ligger bag et succesfuldt ejer- og generationsskifte.

Dag 2

Vi følger op på førstedagens oplevelser og udveksler erfaringer. Vi diskuterer de fremtidige fokusområder i Ejerskifteeksperten, og hvordan vi får mest muligt ud af netværket. Derudover vil specialister fra Videncentret for Landbrug give dig konkret viden om bl.a. skat, jura, finansiering og strategi i et ejer- og generationsskifte, hvor du også vil få mulighed for at spørge ind til konkrete problemstillinger.

Pris 1.000-1.500 kr.



VFL arbejder med ejerskifte...



VFL arbejder med ejerskifte...



Visuel indvielse i tanker om ejerskifte...

○ [Se video](#)

Præsentation af deltagere

- Hvem er I?
- Hvad er jeres baggrund for at deltage i netværket?
- Hvad er jeres ønsker/forventninger til netværket?



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Præsentation af VFL's Rejsehold

Kick-off
seminar

3.-4. nov. 2014



Hvad er Rejseholdet?

- Tværgående samarbejde mellem VFL's eksperter i forhold, som har betydning for ejer- og generationsskifte.

Hvorfor et Rejsehold?

- Ønske om en øget tilgang til specialiseret viden.
- Sikre levering af helheds- og resultatorienteret rådgivning i ejer- og generationsskifter baseret på den nyeste viden om langbrugets udfordringer.



De spæde tanker...

- [Se video](#)

De forskellige niveauer

Rejseholdet agerer på flere niveauer:

Til lands



Til vands



I luften



Til lands

Vi sidder med rundt om bordet sammen med landmanden – enten sammen med dig, eller du kan sende opgaven ud af huset. Så klarer vi alt fra a-z.



Til vands

Hvis du vil have sparring før eller under ejerskiftet, "dykker vi" ned i problemstillinger, der er behov for ekstra øjne på.

Her arbejder vi "under overfladen," og du bestemmer selv, om du vil informere landmanden om vores rolle.



I luften

Hvis du vil have os til at se ejerskiftet "fra oven", springer vi gerne ud i sparring, herunder med forslag til modeller, der egner sig til den konkrete situation.



Mød Rejseholdet



Mød Jane – pensionsbeskatning og succession



Til lands

En ældre landmænd har kontaktet dig for at drøfte sin pensionering. De har 4 børn, måske er en af dem interesseret. Der er også driftslederen ... men de har ikke talt så meget om det – ham og konen ...

- Du kontakter mig og giver mig baggrundsoplysninger om landbruget og familien.
- Sammen tager vi ud til møde med landmanden og hans kone for at drøfte deres ønsker og muligheder.
- På mødet laver vi en handleplan for det videre forløb og hvilke muligheder, der nærmere skal undersøges.



Til vands

Du har været ude ved en landmand og talt generationsskifte med familien. Der er 3 børn og kun den ene er interesseret i at overtage driften. Ham, der skal overtage, skal selvfølgelig ikke betale for meget, men de to andre børn skal heller ikke snydes.

Du kontakter mig for at drøfte værdiansættelse, succession og kompensation for at overtage den latente skat.

Vi aftaler, at du sender mig tallene, og jeg laver forskellige senarier for, hvorledes GS sættes sammen, så alle "får lige meget".





I luften

Du er ved at forberede et møde om generationsskifte og skal lige have styr på fx

- Modregning med tinglysningsafgiften i gaveafgift
- Passivpost eller mere fri kompensation for den latente skattebyrde
- Om der er noget særligt, du skal være opmærksom på nu, hvor gamle mor sidder i uskiftet bo
- Hvad betingelserne er for ophørspension
- Værdiansættelse – hvor du er i tvivl om den reelle værdi

Mød Christian – selskabs- & aktionærbeskatning



Til lands

Nødlidende
landmand



Flere ejendomme. 500
ha. og 250 køer.

3 investorer fra området.



1 mio

1 mio.

1 mio.

Ejerskabskonstruktion ?



Til lands

Er I/S, K/S eller P/S løsningen ?



Komplementar
Aps
Ejerandel 0%



Til lands

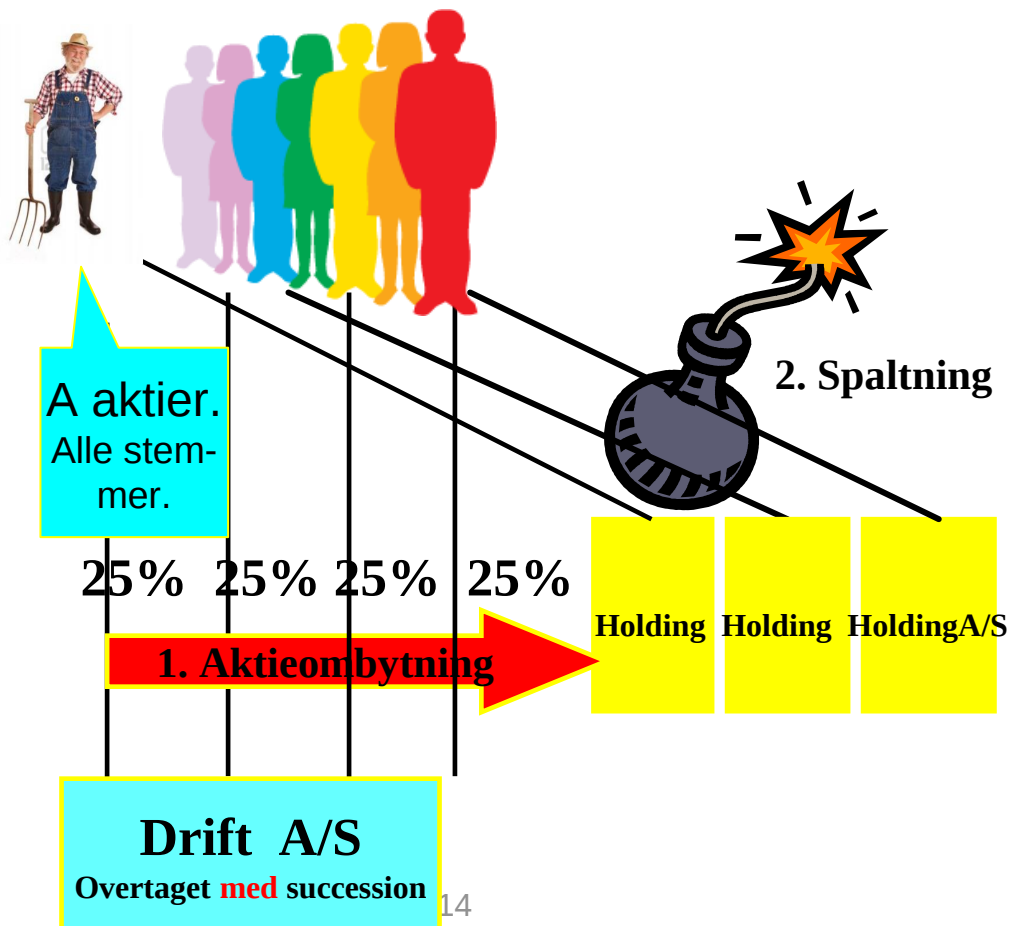


**Er aps eller A/S
løsningen ?**



Til lands

Hvis A/S eller Aps skal selskabsdannelsen så kombineres med en skattefri omstrukturering?

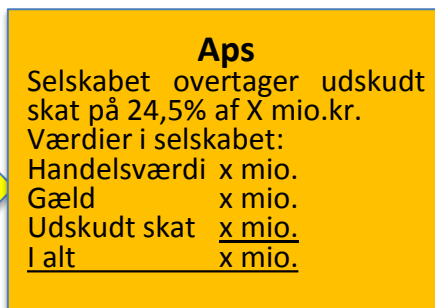


Til vands



DLBR virksomhed
laver med vores
sparring.

VOL omdannelse

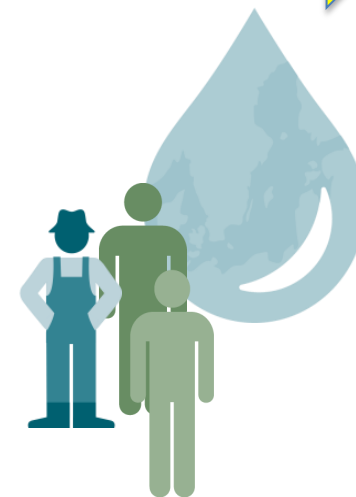


Aktieombytning/spaltning laver vi.

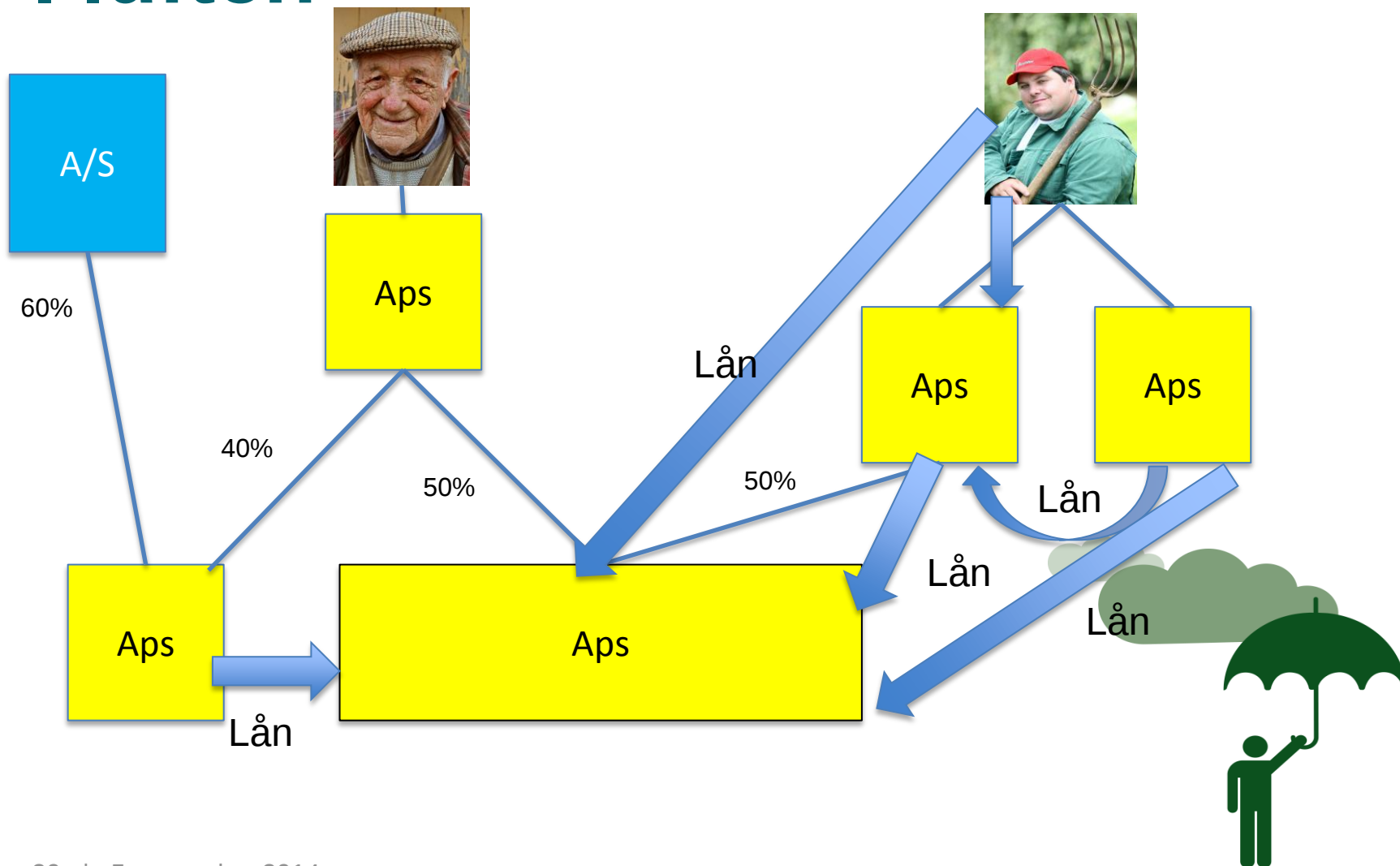
Aktieombytning mv.

**Aps.
Holding**

Salg Aps.

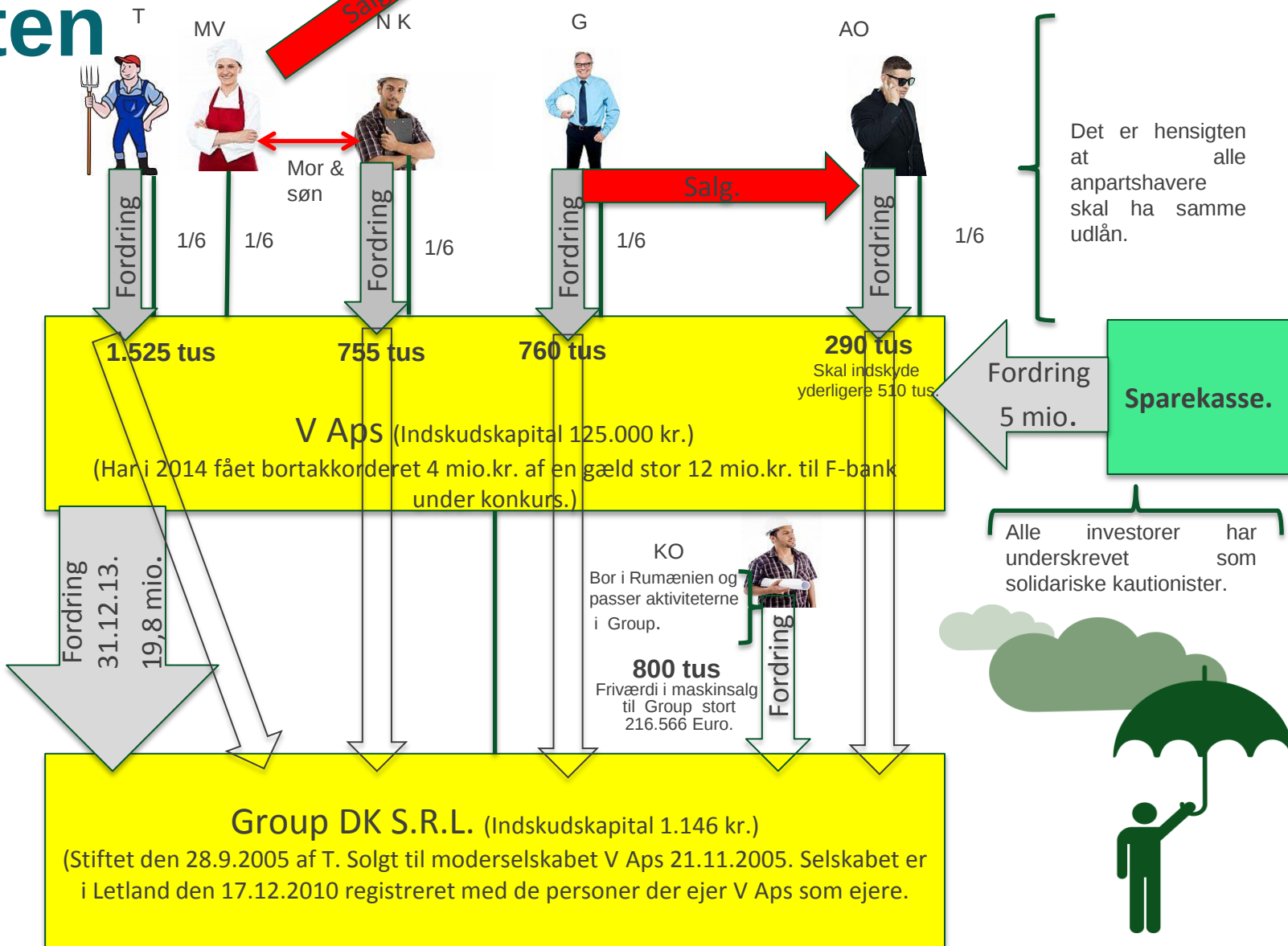


I luften





I luften



Mød Ivan – strategi og forretningsudvikling



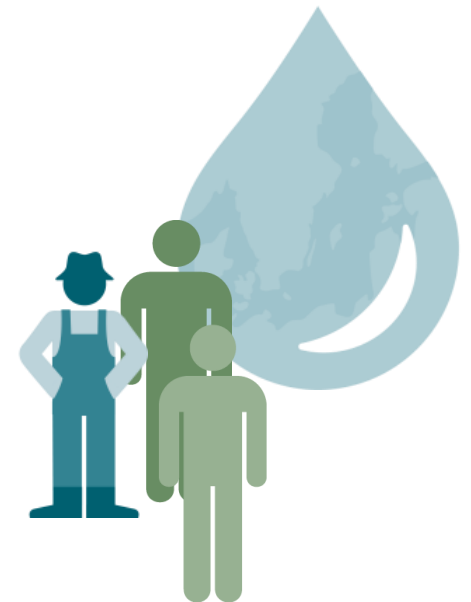
Til lands

- Strategisk analyse
 - Udfordringer og potentialer
- LifeTime Strategi proces hos landmanden
- Sidemandsoplæring
 - Den svære samtale
 - LifeTime Strategi
 - Strategiproces ejerskifte



Til vands

- Sparring og anbefalinger
 - Strategisk analyse
 - Strategiprocesser
 - Strategi værktøjer
 - Sparring før og efter
 - Implementering
 - Opfølgning
 - Sætte holdet til opgaven
 - Forretningsudvikling



I luften

- DLBR virksomheden
 - Forretningspotentiale
 - Kundesegmentering
 - Forretningsmodel
 - Konzeptudvikling
- Strategiske analyser
- Strategiske værktøjer
- Strategi og forretningsudvikling
- Implementering
- Sætte holdet til opgaven



Mød Lone – omstrukturering og aktionærbeskatning





Landmand ApS

- Oprettet til investeringer i Østeuropa (som ikke er blevet til noget)

Personligt landbrug

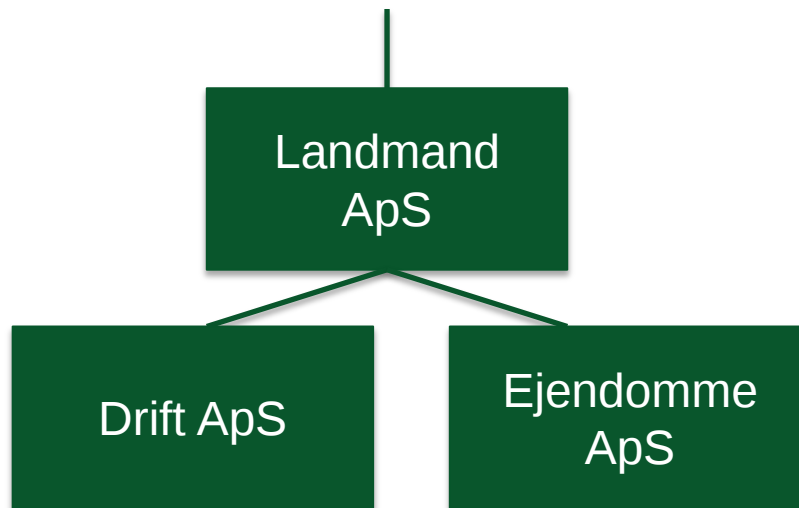
- Ejendom med 1.200 søer
- Ejendom med lille produktion af slagtesvin
- K/S andel i vindmøllepark i Tyskland

Landmandens ønsker:

- Mulighed for driftsleders investering i produktionsdel (delvis generationsskifte)
- Klargøring af eventuelt salg af jord
- Risikoafgrænsning

Til lands

- Model til opnåelse af hensigtsmæssig ejerstruktur
 - Virksomhedsomdannelse
 - Ombytning og spaltning



Herunder drøftelser af:

- Landmandens ændring til lønmodtagerstatus
- Håndtering af stuehus/hovedaktionærbeskatning
- Intern afregning mellem selskaberne (jord/driftsbygninger)

Til vands

- DLBR virksomhed gennemfører valgt model med vores sparring
 - Ejendomsavanceberegninger
 - Håndtering af stuehuset
 - Tilpasningerne til ejerstrukturen (evt. indhentelse af tilladelse / bindende svar)
 - Værdiansættelser
 - Konsekvensberegninger – hvilke skatter og afgifter udløses

I luften

- Overordnet sparring omkring udvalgte problemstillinger, fx
 - Betingelser for af skattefri omstrukturering
 - Ejendomsavance
 - Håndtering af stuehus
 - Hovedaktionærbeskatning
 - Intern afregning
 - Udbyttepolitik



Mød Kenneth – finansiering og finansielle instrumenter



Til lands

Du har en kunde, som overvejer at købe en landbrugsvirksomhed, men kunden er i tvivl om hvilke finansieringsløsninger, der findes på markedet i dag.

Du kontakter rejseholdet for en sparring omkring finansieringsmulighederne.

Herefter har du mulighed for:

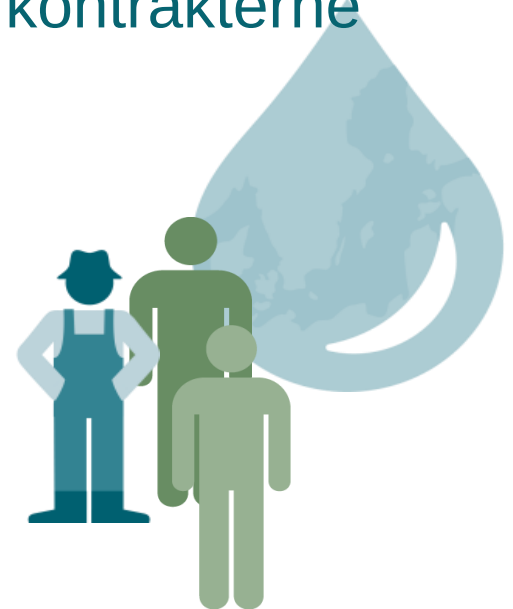
- Selv at køre videre ud fra sparring
- Booke et møde i fællesskab med landmanden eller alene
- Helt udlicitere opgaven
- Bestille materiale til opgaven



Til vands

Du har en kunde, som står overfor et snarligt ejerskifte. Virksomheden har erhvervet sig finansielle produkter i finansieringsporteføljen. Du er i tvivl omkring risikoen på de fremtidige følsomheder på de finansielle produkter frem imod salget, og hvordan kontrakterne skal/kan indfries.

Du beder Rejseholdet om at dykke ned i produkternes egenskaber for at klæde dig på de fremtidige samtaler med kunden.



I luften

Du har en kunde, som påtænker at vil ejerskifte virksomheden indenfor en overskuelig fremtid. Kunden er ikke helt klar over, hvilke konsekvenser et salg vil have for virksomhedens finansieringsomkostninger afhængig af horisont og/eller sammensætning.

Du kontakter Rejseholdet for sparring og overblik over porteføljesammensætning og horisontomkostninger for virksomhedens finansiering.



Mød Rikke - succession



Til lands

Din kunde gennem mange år har bedt om et indledende møde om et ejerskifte, der skal ske mellem far og søn.

Du vil gerne, at en person med fokus på skat, men uden kendskab til kundens forhistorie også deltager i mødet med kunden for at sikre, at I kommer godt fra start.



Til vands

Du er i gang med et ejerskifte af en landbrugs-virksomhed, der ønskes overdraget med succession til en nær medarbejder.



Der er sket væsentlige ændringer i virksomhedens karakter og omfang inden for de seneste 5 år, og du er derfor i tvivl, om medarbejderen kan siges at have været ansat i én og samme virksomhed. Du beder om Rejseholdets vurdering heraf.

I luften

Du har en kunde, som kommer til dig med det opdrag at få ejerskiftet sin landbrugsvirksomhed til sin datter. Det er planen, at overdragelsen skal ske med succession, men derudover er der ikke gjort nogle tanker – heller ikke om det fremtidige "set up".

Du kontakter Rejseholdet for at få sparring til modeller, der kunne være en mulig vej til det ønskede opdrag.



Mød Keld – strategi og driftsøkonomi



Baggrund og arbejdsområder

- Teamleder for afdelingen Erhvervsøkonomi, der arbejder med virksomhedsledelse bredt set. (Fra analyse til drift, strategi og ledelse)
- Erfaring fra job som virksomhedsrådgiver indtil april 2014 (Bredt arbejdsområde)
- Brænder for:
 - Grundig analyse af virksomheden/nu-situationen
 - Udfordre på målsætning og vision
 - Lægge planen der sikrer at mål og resultater nås.

Stikord til kompetencer og arbejdsområder

- Analyse af virksomheden
 - Fra købers perspektiv
 - Fra sælgers/kommende sælgers perspektiv
 - Udvidet swot inkl. omverdensanalyse
- Investerings- og rentabilitetsberegninger
- Budgettering på kort og lang sigt
- Vision, mission, værdier
- Strategiske målsætninger
- Handlingsplaner og implementering

Til lands

- Deltager gerne i strategiforløbet med en kommende sælger
 - Ejerskiftestrategi i sammenhæng med nudrift
 - Ejerskifte med kort tidshorisont
 - Tvunget salg
- Nye øjne på sagen
- Ind og ud af sagen efter behov



Til lands

- Medvirker gerne i rådgivningen af køber (den nye unge landmand)
- Analyse af virksomhed
- Rentabilitet og budgettering
- Risikobetragtninger
- Vision og strategi
- Er det den rigtige ejendom?



Til vands

- Sparring omkring konkrete udfordringer:
 - Trykprøvning af sælgers valg
 - Hvor ligger prisen set fra et driftsøkonomisk perspektiv?
 - Trykprøvning af de svære sager
 - Er virksomheden et godt køb til den givne pris?
 - Trykprøvning af budgetter og beregninger
 - Trykprøvning af risikobetragtninger
 - Second opinion før præsentation for finansielle partnere.



I luften

- Sparring fra helikopterperspektiv
 - Hvordan kommer der gang i strategiarbejdet?
 - Er alle modeller og valg fra sælger belyst?
 - "Passer" ejerskiftet ind i omverdenssituationen?
 - Vi kan tillade os at kommentere de kritiske vinkler
 - Vi kan udfordre som en faglig og neutral sparringspartner



Søren Svendgaard in absentia

– bestyrelsesarbejde og strategisk ledelse



- Etablering og drift af overordnet ledelsesorgan / bestyrelse der kan...
 - Hjælpe ejerleder og lede bedriften hen imod det vellykkede salg
 - Sparre og understøtte den nye ejer med ledelseskompentence og erfaring
- Strategisk ledelse og organisering af fremtidens landbrugsbedrift
 - Købers forretningsmæssige due diligence og strategiske udvikling
 - Strategiimplementering og forandringsledelse
 - Økonomistyring, målstyring og rapportering til finansieringskilder
- Virksomhedsrådgivning
 - Hvordan virksomhedsrådgivning sættes i spil ved generationsskifter...
- Søren Svendgaards baggrund
 - Tidligere smågriseproducent, Danske Bank og Nykredit
 - Cand. Merc. i økonomistyring, HD-R, Proces- og projektledelse
 - Certificeret bestyrelsesmedlem, Aarhus Universitet, Executive





4-D RÅDGIVNING & Tiltalende kropssprog *Ejer-/Generationsskifte*

November 2014

”Du får ikke hvad du fortjener – Du får hvad du forhandler”



Forhandling

Hvad er det?

Enhver **kommunikation** hvor vi søger at få andre til at:

1) Gøre noget

ELLER

2) Undlade at gøre noget



Mikkel Gudsøe

Titel:

Chefadvokat og forhandler – Handelsjura, IPR & Mægling, Dansk Mode & Textil.

Rådgiver:

300+ danske virksomheder i nationale og internationale forhandlinger af kontrakter og tvister.

Uddannelse:

Cand. Jur. - Aarhus Universitet. Advokat. 1-årig Masterclass i Psykologi, Master i Non-verbal Communication, Mediator/mægler.

Indehaver:

MDR Group | Modern Dispute Resolution ApS (100%)

Executive Master Classes ApS (50%)



Ekstern lektor, Aarhus Universitet - Juridisk Institut (Juridisk Forhandling)
Ekstern lektor og forhandlingscoach, Aarhus Universitet - Juridisk Institut (International Negotiation Competition)



Dommer og Mediator ved the International Commercial Mediation Competition februar 2009, 2011, 2012, 2013 Paris

**DANSK
MODEON
&ND
TEXTILE**

Underviser i forhandlingskurser

Underviser i Forhandlingens Fundament og overbygning ved Advokaternes HR

Underviser i Grundlæggende og Advanced forhandlingsteknik for offentlige indkøbere og andre ved Nohr-Con



Underviser i Forhandlingsteknik ved AROS Kurser, advokatfirmaer, virksomheder etc.

Guest Lecturer og dommer ved Master Class "**Preparing Negotiations**", International Negotiation Competition 30. juni - 3. juli 2009, John Marshall Law School, Chicago

**UNIVERSITÄT
BERN**



Guest Lecturer ved Master Class "**4-D Negotiation & Persuasion**", International Negotiation Competition 1. juli -4. juli 2010, Bond University, Gold Coast, Australien



Guest Lecturer ved Master Class "**Body language, verbal leaks & deception**", International Negotiation Competition 3. juli -7. juli 2012, Queens University, Belfast

NegotiAcademy™

MDR Group – Modern Dispute Resolution
Mdr.dk

Forberedelse & Rådgivning

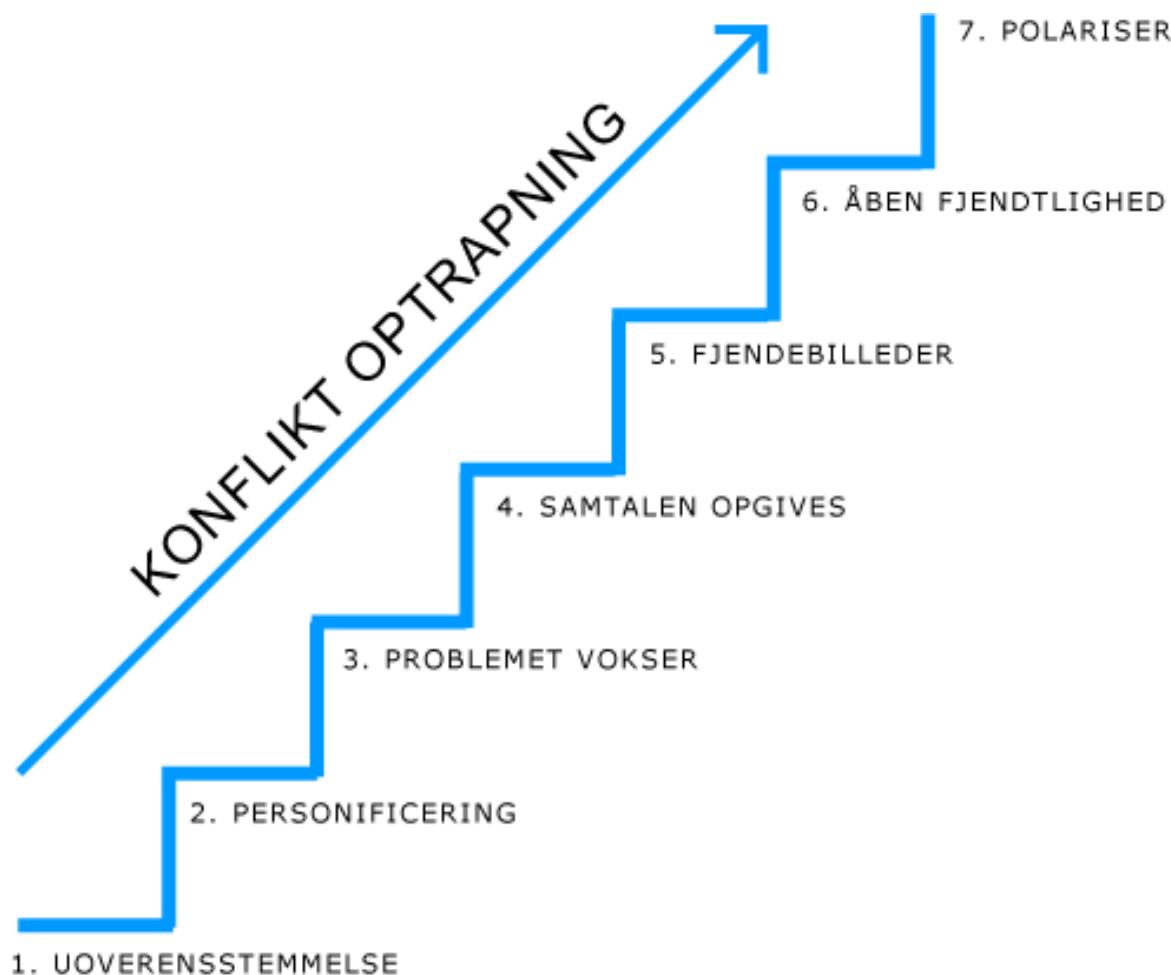
”By failing to prepare, You are preparing to fail!”

Benjamin Franklin





KONFLIKT-TRAPPEN OP



Umuligt være i samme rum

Modparten søges skadet ved sanktioner, psykiske eller fysiske voldshandlinger

Selve uoverensstemmelsen er "glemt".
Der er nu kun os og dem – gode / onde

Der tales forbi hinanden
Neutrale parter afkræves stillingtagen
Hører ikke – Venter på talerum/angreb

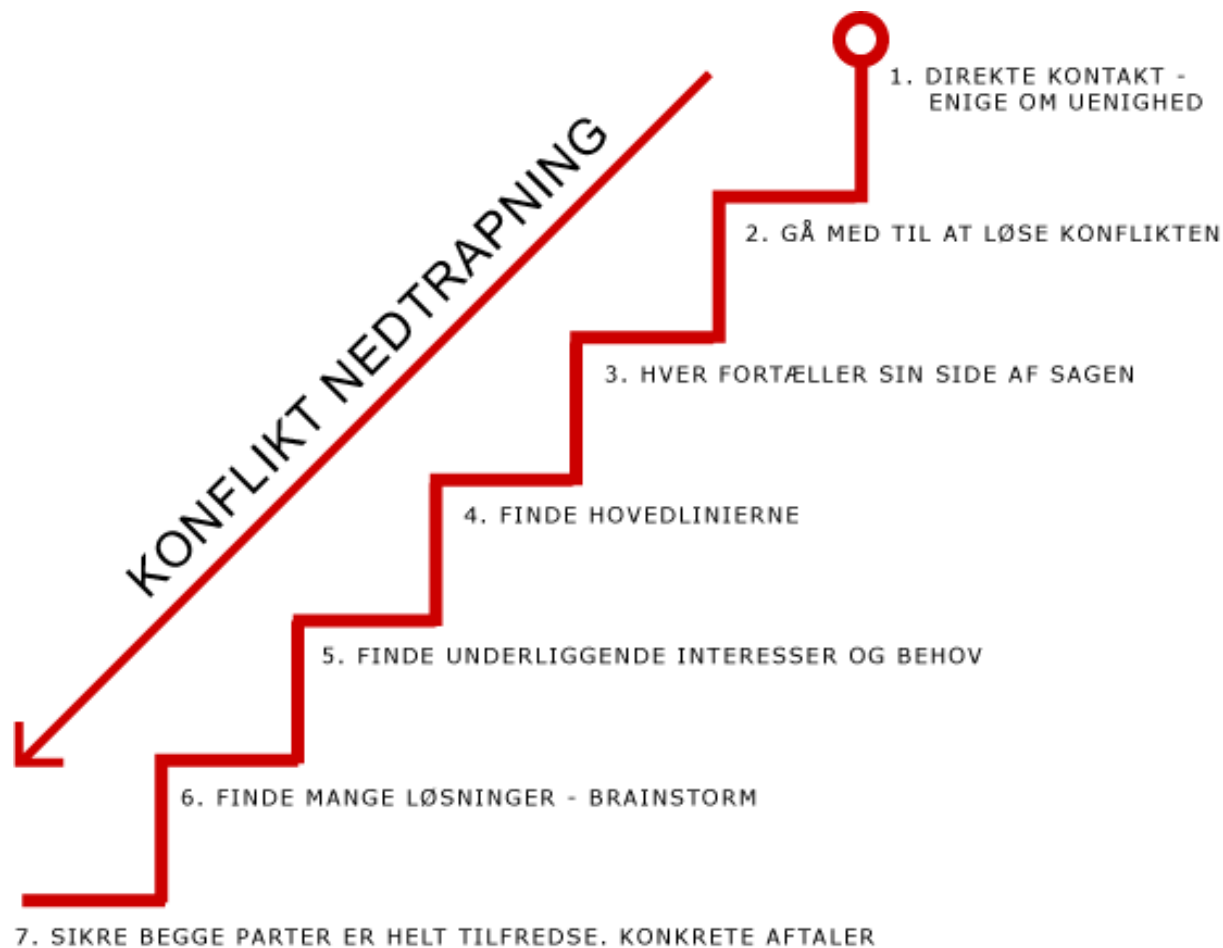
Nye ting problematiseres
Gamle (evt. undertrykte) konflikter
bringes til overfladen –
"hvad med dengang du...?"

Modparten som person er gal på den
Motiver betvivles

Ting misforstås og kontekstforvrængning



KONFLIKT-TRAPPEN **NED**



Parterne må mødes frivilligt
Indse at dialog er nødvendig
Styr på følelsesudbrud og gensidig
anerkendelse

Oprigtige tilkendegivelser om vilje
til at løse konflikten

Fremlægge egen opfattelse
Uden afbrydelse (VIGTIGT)
Standpunkter ridses op

Formulere og konkretisere
problemet
Eventuel i underpunkter (rangeret)
Dette i fællesskab

Hvilke interesser ligger til grund for
parternes følelser og standpunkter
Gensidig forståelse

Kreativitet
Alle tanker er lige gode i 1. omgang
I 2. omgang udfindes de bedste
Til sidst den bedste

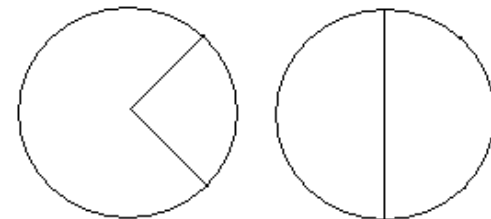


4-D Forhandling

Gudsøe versionen

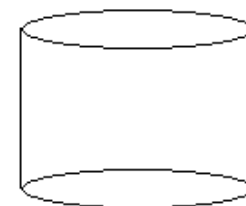
2-D syn (HVAD - distributiv/standpunkter/VærdiKrævende)

"Kage"-modellen – set i 2-D kan kun det umiddelbart åbenlyse identificeres og fordeles. Primært objektivt funderet. "Ser kun overfladisk forhandlingen".



3-D syn (HVORFOR – integrativ/interesser/VærdiSkabende-VærdiKrævende)

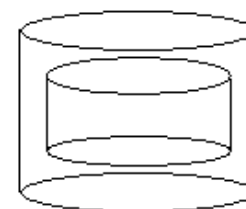
"Lagkage"-modellen – set i 3-D kan de underliggende lag/delelementer og interesser heri identificeres, værdisættes, tilsættes og så fordeles. Subjektivt funderet i relation til interesserne i objektet/delobjekterne. "Ser ind i/dybden i forhandlingen".



4-D følelse (HVEM - sensitiv/psykologisk/blive ét med hver parts følelser)

"Lagkage"-modellen – set i 4-D rykker den professionelle forhandler mentalt direkte ind i forhandlingsparterne og forstår begge parter situation og interesser så tæt på deres aktuelle virkelighed. Den ultimative subjektivitet for at kunne vælge strategi og taktikker, framing, anchoring m.v. så optimalt som muligt.

"Træder ind i/føler forhandlingen". Theory of Mind. 100% empati.





TILLID

ÅBNING/LUKNING AF MØDE/DIALOG

Skab den gode atmosfære

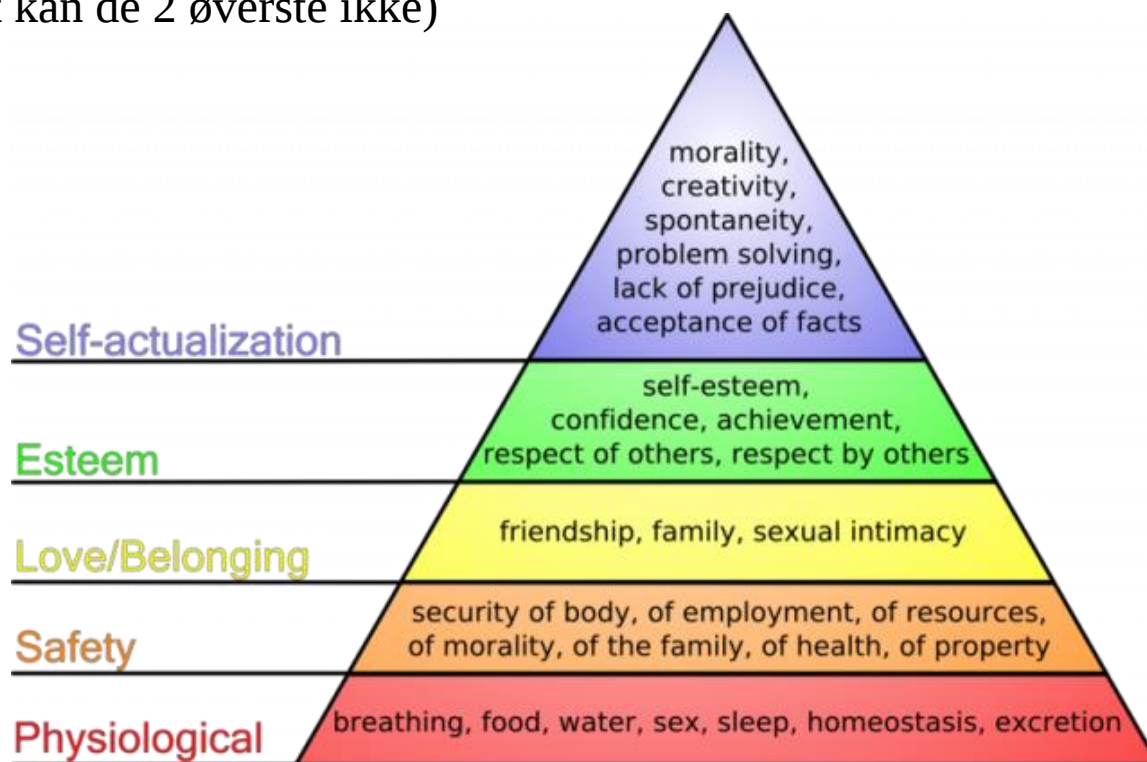
- Socialt (hygge)
- Motiverende (løsningsfokuseret)
- Faktuelt (faktafokuseret) –
("dominerende/koldt")
- Perceptuelt (omgivelser, ansigtsudtryk, berøringer, mad & vand etc.)

Note: Smil (ægte) og navne (ved start og slut) hitter!

Peak state of mind

Maslow – Behovspyramiden

(3 nederste kan mættes – det kan de 2 øverste ikke)





Aktiv Lytning & Spørgeteknik

OPMÆRKSOM

- Se på den anden | fjern distraherende tanker | undlad at modargumentere internt | lad ikke andre/samtaler distrahere | opmærksomhed på kropssproget | Åbne (og lukkede) spørgsmål – finder interesser

NÆRVÆR

- Fuld opmærksomhed med dit kropssprog og gestikulation | Hoved på skrå | Nik løbende | Smil og udtryk passende følelser | Åbent kropssprog – hænder i skødet eller på bordet | Giv små anerkendende udsagn, der tilskynder ”Ja”, ”ok”, ”nårh”, ”Ahh”, ”jeg forstår” etc. | ”FJERN DEN INDRE STØJ” – TANKEN DER VANDRER

FEEDBACK (EFTER – IKKE FØR! ”Jeg kan forstå det er hårdt...” ctr. ”Det må garanteret være hårdt...”)

- Giv reflektiv feedback, der viser du har forstået. ”Som jeg forstår dig...”, ”Ok – så det vigtigste for dig er... Er det korrekt forstået/er der andre ting, der er vigtige?”, ”Det jeg hører dig sige”. | Stil åbne og opklarende spørgsmål | besvar evt. selv også dine egne spørgsmål – ”Jeg ville også have det sådan”), så du udviser, at det ikke er et envejs-forhør

AFBRYD IKKE

- Lad den anden tale ud og besvare dine spørgsmål | stil ét spørgsmål ad gangen | afbryd ikke med modargumenter

BESVAR ASSERTIVT

- Vær høflig | direkte | ærlig
- Respektfuld tone og kropssprog
- Behandle som du tror de vil behandles | som du vil behandles

Åbne (HV-spørgsmål)

Giver den anden friere talestrøm

Hvorfor? Hvad kunne du forestille dig?
Hvad hvis? Hvad bekymrer dig mest?
Hvad er dine interesser? Hvor vil du starte?

Opmuntrende

Udviser interesse, få mere information, hvad er vigtigt for den anden

Kan du uddybe? Det giver god mening, fortsæt endelig? Hvad frustrerer/interessere dig mest? Ja, og hvordan kan det løses?

Opklarende

Bliver ved emner, vær sikker på forståelsen, få styr på facts – common ground, hjælpe den anden til 4-D, forstå følelserne i den anden

Hvornår? Hvor? Hvem? Fortæl mig mere om... Hvad mener du med? Kan det forklares på en anden måde? Hvordan berørte det dig? Hvordan følte du det?

Diagnostiserende

Udfinder den andens rationalegrundlag

Hvorfor mener du det er sådan? Er der objektive holdepunkter/beviser herfor? Hvordan har du analyseret situationen? Hvordan tror du reaktionen/synspunktet vil være fra den anden? Hvilke implikationer ser du?

Opsummerende

Sikrer korrekt forståelse, tillader den anden at korrigere og tilføje information

Lad mig se om jeg forstår dig dig korrekt/hvad du har sagt...

Løsningsorienterede

Søger mulige løsninger, reality tester konsekvenser af standpunkter

Hvad hvis? Hvad ville du gerne se ske? Af disse alternativer, hvilket ville du da foretrække/synes bedst om? Hvad ville den potentielle down side være? Hvad tænker du svaret vil være fra den anden? Hvad skal der tages hånd om?

Prioriterende

Udfinder den andens rangering af emner og interesser

Hvad er det vigtigste for dig? Hvilken rækkefølge ser du helst?

Anerkendende

Anderkender den andens bekymringer, interesser og behov, IKKE DET SAMME SOM ACCEPT!

Du virker frustreret over at diskutere dette? Du virker [følelse] over det her?



BodyBuddy™

Everybody is talking!



TILTALENDEKROPSSPROG



HVORFOR & HVORDAN interesseret i og senere **EKSPERT** i forhandling & kropssprog? ”100 m. fra far”



Kropssprog, Talesprog & Skriftsprog Evolutionen

Mennesket/Kropssprog:

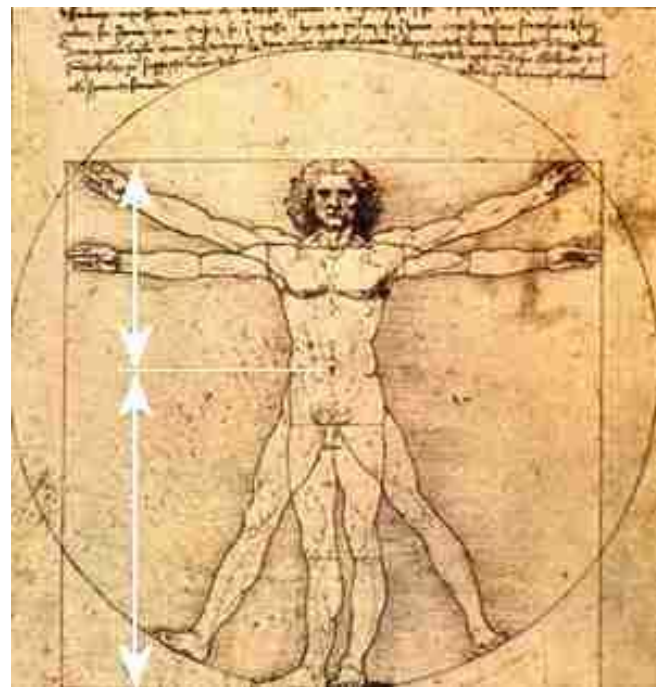
Ca. 2.3-2.5 mio. gammelt –
homo sapiens ca. 200.000 år gammelt –
det ”moderne menneske” **ca. 70-50.000 år.**

Talesproget:

Ca. 3.000-6.000 forskellige.
Proto-type omkring 2.5 mio. gammelt –
Som vi kender det i dag – **måske 100.000 år**

Skriftsproget:

Ca. 5.000 år siden – og først rigtig udbredt med bogtrykkerkunsten for
ca. 700 år siden = Kommunikativt evolutionær novice!



Hjernen & Kropssprog

(3) Neocortex

Den "moderne" hjerne. Tænehjernen.

Lyve hjernen.

Bevidst.

(2) Limbic system

Styrer grundfølelserne samt ansvarlig for FRYG, FLYGT & KÆMP. Så vi ikke behøver tænke i kritiske situationer.

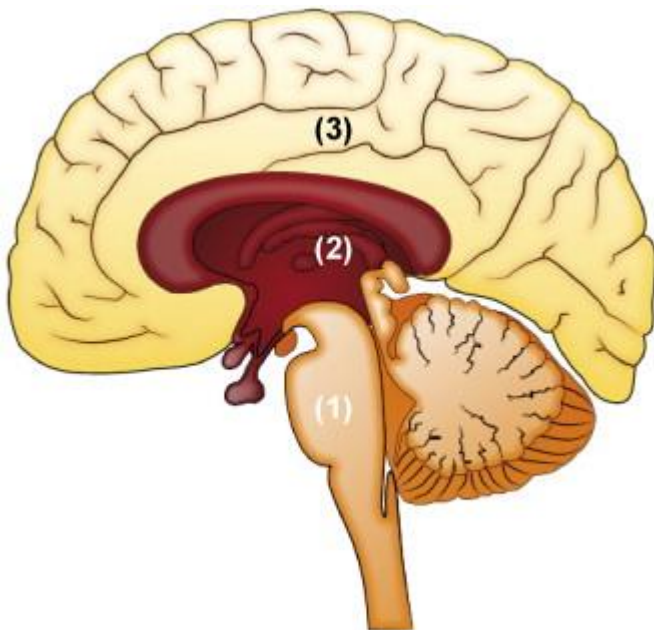
LIMBIC HIGHJACKING.

Ubevidst – reaktioner kan ses. Non-kulturel.

Den ærlige hjerne!

(1) Reptilian

Styrer vitale organer, hjerte, lunger, temperatur etc.



Microexpressions



anger

- ① eyebrows down and together
- ② eyes glare
- ③ narrowing of the lips



disgust

- ① nose wrinkling
- ② upper lip raised



fear

- ① eyebrows raised and pulled together
- ② raised upper eyelids
- ③ tensed lower eyelids
- ④ lips slightly stretched horizontally back to ears



happiness

- A real smile always includes:
- ① crow's feet wrinkles
 - ② pushed up cheeks
 - ③ movement from muscle that orbits the eye



sadness

- ① drooping upper eyelids
- ② losing focus in eyes
- ③ slight pulling down of lip corners



surprise

- Lasts for only one second:
- ① eyebrows raised
 - ② eyes widened
 - ③ mouth open



contempt

- ① lip corner tightened and raised on only one side of face



KROPSSPROG

- i en nøddeskal

Definition: Alle beskeder – der ikke er ord

Betydning: Al kropssprog har en betydning – hjernen

Kommunikerer: Følelser, tanker, bearbejdning & ønsker
(vi drages) = **i realtid!**

Spejling: Vi lærer gennem kopiering – mirror neurons. Fast track til social inklusion/overlevelse. Flokdyr. Theory of Mind.

Refleksivt: Vi påvirker og påvirkes af andres kropssprog
(tvivlsomt blik, afvisende kropssprog etc.)



KROPSSPROG

Front/Bag: Fronten er sårbar – Bagsiden mere beskyttet. Vi flytter det sårbare væk fra det vi ikke kan lide/ikke ønsker (børn vs. mad, sociale sammenhænge etc.) **ELLER** konfronterer mere aggressivt **ELLER** Fronter og læner positivt i retning af det vi kan lide/ønsker

Udstråling & kompetence: Vi udstråler ro – eller det modsatte. *Tillid, troværdighed, empati, lederskab, kompetence og autoritet* – **udstråles**. Åbent, selvsikkert og roligt kropssprog.

Vi viser det – Vi skal ikke sige det!



KROPSSPROG

Comfort vs. Discomfort:

Den letteste model

(evt. kombiner med micro-expressions som stress, afsky og frygt)

Vi udstråler det konstant – mere eller mindre tydeligt

Fra vi blev født!

Dårlige nyheder = Discomfort

Gode nyheder = Comfort

Selvsikker & overskud = Comfort

Usikker = Discomfort

Talefejl, mundtørhed etc. = Discomfort

Vi bliver bedre observatører - og - kommunikatører



KROPSSPROG

Hænderne: Synlige = troværdige. Skjulte = skumle.

Tårnet (Comfort) vs. vridende/semi-flettede (Discomfort)

Håndtryk & afstand: Match deres + trød et skridt tilbage og et til siden (respekt og social distance = Comfort)

Pacifiers: De repetitive bevægelser som vi laver, når stressede – uanset grund.

Vores mission: At skabe **Psykologisk Komfort**

*Hvordan vi hilser, knytter relation, rører, ser, **tager***

***action/hastighed** og spørger, lytter og svarer – EMPATI/forstået!*



Det Tiltrækkende Kropssprog

- de 7 hemmeligheder (Bogen Kropssprog A. & B. Pease)

- **Ansigt:** Sørg for liv i ansigt. Smil ofte. Smil med tænderne.
- **Gestus:** Værd udtryksfuld uden at overdrive. Fingrene samlet (undtagen ved "tårnet"). Hænder under hageniveau. Kryds ikke arme og ben.
- **Hovedet:** Brug tredobbelte nik, når du taler (og lytter). Læg hovedet lidt på skrå når du lytter. Op med hagen.
- **Øjenkontakt:** Brug et for "miljøet" passende øjenkontakt. Se afslappet i øjnene = troværdighed (nb. Kulturforskelle).
- **Kropsholdning:** Læn dig moderat fremad når du lytter. Stå ret op og ned, når du taler.
- **Territorium:** Passende behagelig afstand – så tæt som tilladt og rart. Ryk ikke tættere på folk, der tager afstand.
- **Spejling:** Spejl diskret andres kropssprog og få dem derefter til at spejle dit åbne kropssprog.



- **ØJENKONTAKT**
- **BERØRING** (fysisk/signalering)
- **SMIL/Supersprog** (two way link/refleksivt)

Krop-u-mulig?



© UFS, Inc.

SELVSIKKER VS. USIKKER



Harvard Business School & University of Columbia

Ultimo 2010 studie

Testede for de fysiske effekter af kropssprog

Testede for:

- Hormonelle forandringer
- Selvsikkerhedsfølelse
- Risk-tolerance

Boost testosterone

Overskuds-kropssprog (øverste billede):

2 minutter **øger testosterone** (med 19%) og **sænker stresshormonet cortisol** (med 25%).

Forsøgspersonerne blev mere selvsikre og risikovillige.
(86% vs. 60%)

Underskuds-kropssprog (nederste billede): 2 minutter
sænker testosterone (10%) og **øger stresshormonet cortisol** (med 17%).

Forsøgspersonerne udviste den modsatte adfærd end
overskuds-personerne.

**Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect
Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance**

**Dana R. Carney¹, Amy J.C. Cuddy², and Andy J.
Yap¹**

Columbia University and Harvard University





Hvad kan vi lære?

- 1-2 minutter overskuds-kropssprog kan:
(Fyld så meget som muligt – Ekstremt åben kropssprog - Smil)
- **Styrke** vores hormonelle balance
- **Øge vores følelse** af selvsikkerhed, kontrol og beslutningsdygtighed
- **Øge vores gennemslagskraft** overfor andre

TIP: Indtag (evt. på eget kontor eller andet ”privat” sted) overskuds-kropssprog 2 minutter før møder, taler, interviews, Forhandlinger – OG **KUNDEMØDER** etc.

Mød Morten – landbrugsloven og selskabsret



Til lands

Til det indledende møde mellem deltagerne i et ejerskifte, vil du gerne have styr på, hvilke ejerkonstruktioner, der kan være relevante i den konkrete sag.

Du ønsker derfor, at en ekspert i landbrugs- og selskabsloven deltager, så I kan komme omkring forskellige mulige konstruktioner.



Til vands

I arbejdet med et konkret ejerskifte dukker der spørgsmål op om, hvilke selskabstyper, der kan købe landbrug, og hvad kravene til disse selskabstyper er.

Du har muligheden for løbende at sparre med Rejseholdets eksperter på området.



I luften

Du er bekendt med, at landbrugsloven er ændret, så P/S'er også fremover kan købe landbrug, og du ønsker derfor et notat om fordele og ulemper ved P/S'er

Du kontakter Rejseholdet for at få et notat, som kan udleveres til dine kunder i forbindelse med din rådgivning.





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Ny Normal

Ejerskifteeksperten

v/ Anett Skov
Marcussen



Målgruppe

Udgangspunktet er jer:

Fælles for jer er, at I skal beskæftige jer aktivt med ejer- og generationsskifter.

I er forskellige og jeres arbejdspladser er forskellige, hvorfor I også vil have forskellige behov – hvilket vi vil prøve at imødekomme – blandt andet via det ”Rejsehold” i lige har fået præsenteret og den sparring et netværk som dette kan tilbyde.

Baggrunden for etableringen

- "Vi mangler tværfaglige kompetencer i forbindelse med rådgivning om ejer- og generationsskifte."
- "Vi skal kunne håndtere de bløde værdier, der også er i spil i et ejerskifte."
- "Vi skal kende til alle risici i forbindelse med et glidende generationsskifte."
- "Vi skal blive bedre til at integrere ejerskiftet med den strategiske rådgivning."
- "Vi skal have et bedre netværk internt i DLBR."

”Gratis” i 14/15

- Ekspertnetværket kickstartes nu med en række arrangementer, som en del af projektet ‘Ny Normal’
- Hvis opbakning fortsætter netværket i 2016
 - en del af uddannelsesaftalen
 - Kontingent
 - Eller ?

Kickoff seminar – 3.-4. nov. 2014

3.-4. november 2014

Koldkærgård Konferencecenter

Kickoff seminar

Landbruget står over for et stort antal ejer- og generationsskifter. Det kalder på en bred række af kompetencer, når du som rådgiver skal vise vejen for din kunde.

Dag 1

Mikkel Gudsøe, chefadvokat for Dansk mode og Textil, guider os sikkert gennem samtalen om 'den tredje alder' og gør os klogere på etablering af tillid, 4D-rådgivning, empati, spørgeteknik og kropssprog. Ivan Damgaard, Videncentret for Landbrug, dykker ned i 'Lifetime Strategy', som stiller skarpt på de strategiske overvejelser, der ligger bag et succesfuldt ejer- og generationsskifte.

Dag 2

Vi følger op på førstedagens oplevelser og udveksler erfaringer. Vi diskuterer de fremtidige fokusområder i Ejerskifteeksperten, og hvordan vi får mest muligt ud af netværket. Derudover vil specialister fra Videncentret for Landbrug give dig konkret viden om bl.a. skat, jura, finansiering og strategi i et ejer- og generationsskifte, hvor du også vil få mulighed for at spørge ind til konkrete problemstillinger.

Pris 1.000-1.500 kr.



Fyraftensmøde – ultimo nov. 2014

Ultimo november 2014

Et sted i nærheden af dig

Fyraftensmøde

Tag din kunde i hånden og kom til et fyraftensmøde i nærheden af dig. Vi stiller skarpt på de mange overvejelser et ejer- og generationsskifte kræver. Mange forhold skal undersøges, og jo tidligere din kunde starter tankeprocessen, jo nemmere bliver det at forlige sig med forandringen.

Gratis



Temadag – januar 2015

Januar 2015

Koldkærgård Konferencecenter

Temadag

Vi tager temperaturen på din kundeportefølje og lader op til den efterfølgende ejerskiftekonference, hvor du og din kunde påbegynder rejsen sammen. Med udgangspunkt i konceptet 'Trumf på rådgivningen' holder vi generalprøve, så du er klædt på til konferencen.

Pris: 500 kr.

Ejerskiftekonference

- Et ophold med fokus på ejerskiftet af din virksomhed

Et ejerskifte kan sammenlignes med en rejse. Der planlægges, pakkes og alligevel kan der ske uforudsete ting undervejs. Det er derfor vigtigt at komme godt fra start og gøre sig de mange overvejelser, der går forud for selve ejerskiftet.

Nogle af de spørgsmål, der er vigtige at få sat ord på, er:

Hvor er I individuelt og som par på vej hen i livet?

Hvad er vigtigt for jer i ejerskifteprocessen?

Hvordan sikrer I en god dialog om jeres fælles fremtid?

På konferencens første dag sætter vi fokus på jeres personlige strategi, familiestrategi, virksomhedsstrategi og ejerskiftestrategi. Derudover bliver du guidet igennem de vigtigste faglige fokusområder som fx skat, jura og finansiering. På dag to arbejder du og din rådgiver med strategien for det forestående ejerskifte og de handlinger, der skal sættes i gang.



Tid

25.-26. februar 2015

Sted

Hvalpsund Færgetro
Sundvej 87
9640 Farsø

Pris

1090 kr. pr. person



Temadag – april 2015

April 2015

Koldkærgård Konferencecenter

Temadag

Vi gør status og samler op på erfaringerne fra Ejerskiftekonferencen. Vi bygger oven på din nuværende viden med ekspertindlæg, og vi lægger i fællesskab strategien for det videre forløb i netværket Ejerskifteeksperten.

Pris: 500 kr.

Spørgsmål/kommentarer?





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Ejerskifteeksperten

Kickoff seminar

3. & 4. november 2014

Specialkonsulent
Ivan Damgaard





VELKOMMEN

til Kickoff seminar
3. og 4. november 2014

Ejerskifteeksperter

Baggrund for Kickoff seminar

I forbindelse med et kommende stort antal ejer-og generationsskifter, oplever vi en stigende efterspørgsel på kompetencer til at indlede "**den svære samtale**" og specielt samtalen om "**den tredje alder**".

Da samtalen både kan være personlig og juridisk kompliceret for sælger, grundet de mange overvejelser, bekymringer og følelser, som er forbundet hermed, bør vi som rådgivere være parate til at håndtere disse.

Ø90 kunder – indkomståret 2012

DLBR	Alle ejendomme		Grøn, gul og rød	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.
Personlig ejet	22.393	78%	20.189	84%
Hoved I/S	1.007	4%	869	4%
Personlige I/S	1.969	7%	1.640	7%
Selskaber	1.054	4%	7	0%
Andre erhverv	2.295	8%	1.459	6%
I alt	28.718	100%	24.164	100%

Personligt ejede – segmenteret på ejers alder

Antal ejendomme

DLBR gennemsnit				
Overskudsgrad	< 10%	10 til 25%	Over 25%	I alt
Gældspct. / Alder				
0 til 60%	1.275	2.396	9.642	13.313
15 til 41 år	98	153	498	749
42 til 50 år	340	573	1.723	2.636
51 til 65 år	642	1.195	4.409	6.246
66 til 99 år	195	475	3.012	3.682
60 til 80%	1.405	895	1.365	3.665
15 til 41 år	269	192	273	734
42 til 50 år	522	278	381	1.181
51 til 65 år	552	342	582	1.476
66 til 99 år	62	83	129	274
80 til 100%	1.079	430	617	2.126
15 til 41 år	367	125	160	652
42 til 50 år	395	148	184	727
51 til 65 år	296	125	233	654
66 til 99 år	21	32	40	93
Over 100%	559	175	353	1.087
15 til 41 år	230	56	106	392
42 til 50 år	194	63	111	368
51 til 65 år	123	52	113	288
66 til 99 år	12	4	23	39
I alt	4.318	3.896	11.977	20.191

Andel af kunder:

< 41 år	13%
51-65 år:	42%
> 66 år	19%

Andel af:

- grønne kunder 67%
- gule kunder 13%
- røde kunder 20%

Andel kunder med overskudsgrad efter finansiering:

< 10%	21%
10-25%	19%
> 25%	59%

Personligt ejede – segmenteret på nettoomsætning

Antal ejendomme

DLBR gennemsnit				
Overskudsgrad	< 10%	10 til 25%	Over 25%	I alt
Gælds pct. / Nettooms.				
0 til 60%	1.275	2.396	9.642	13.313
0 - 1 mio.	260	503	4.156	4.919
1 - 2 mio.	230	658	3.447	4.335
2 - 5 mio.	415	897	1.748	3.060
5 - 10 mio	247	261	222	730
10 - 20 mio.	106	63	59	228
over 20 mio.	17	14	10	41
60 til 80%	1.405	895	1.365	3.665
0 - 1 mio.	82	115	391	588
1 - 2 mio.	109	230	578	917
2 - 5 mio.	471	352	334	1.157
5 - 10 mio	473	143	39	655
10 - 20 mio.	199	50	21	270
over 20 mio.	71	5	2	78
80 til 100%	1.079	430	617	2.126
0 - 1 mio.	44	67	194	305
1 - 2 mio.	40	95	261	396
2 - 5 mio.	307	139	145	591
5 - 10 mio	420	80	13	513
10 - 20 mio.	223	42	2	267
over 20 mio.	45	7	2	54
Over 100%	559	175	353	1.087
0 - 1 mio.	44	26	115	185
1 - 2 mio.	51	62	134	247
2 - 5 mio.	145	51	93	289
5 - 10 mio	209	21	11	241
10 - 20 mio.	94	12	0	106
over 20 mio.	16	3	0	19
I alt	4.318	3.896	11.977	20.191

Andel af:

- grønne kunder 67%

- gule kunder 13%

- røde kunder 20%

Andel kunder med overskudsgrad efter finansiering:

< 10% 21%

10-25% 19%

> 25% 59%

Andel af kunder med nettoomsætning:

0- 1 mill. kr. 30%

1- 2 mill. kr. 29%

2- 5 mill. kr. 25%

5-10 mill. kr. 11%

10-20 mill. kr. 4%

> 20 mill. kr. 1%

Hvorfor fokus på:
 "Den svære samtale"
 "Den tredje alder"
 "Life Time Strategi"

Dilemmaer – eksempler

○ Ægtefæller

- Ejer ønsker at blive på virksomheden hele livet – ægtefælle ønsker et tredje liv væk fra virksomheden
- Ejer ønsker ikke at sælge før prisen er i top – ægtefællen ser alderen som udfordring
- Ejer lever og ånder for virksomheden – ægtefællen længes efter noget andet i den tredje alder
- Ejer har det svært med at være så økonomisk trængt – ægtefællen ser ægteskabet krakelere
- Ejer vil bæres ud af virksomheden – ægtefællen er bange for at blive stavnsbundet "ejer enke"

○ Generationsskifte

- Ejer har i sit hoved planlagt et generationsskifte – barnet har en anden plan for sit liv
- Ejer er selv 3. generation på gården – barnet vil måske ikke være 4. generation
- Ejers rolle efter et generationsskifte – barnets ønsker
 - Nuværende ejer med som finansieringskilde
 - Nuværende ejer med i driften
 - Nuværende ejer med i bestyrelsen
- Ejer mener at livet foregår 100% på gården – barnet ønsker ferie og frihed til sig selv/familien

○ Ejerskifte

- Ejer kører efter nedslidningsstrategi – ejendommen fremtræder mere og mere faldefærdig
- Ejer vil ikke vise køber sine (måske manglende) resultater – prisen på virksomheden afhænger af potentialerne



Kickoff seminar 3. november 2014:

”Den tredje alder”

Fokus på:

- Den svære samtale
- LifeTime Strategi
- Simulationer

Mål for 3. november

- At give deltagerne viden om, forståelse for, samt en værktøjskasse til "den svære samtale" og især "samtalen om den 3. alder", som du kan bruge efter seminaret.
- At klæde deltagerne på til, at kunne håndtere de forskellige følelser, som du kan risikere at blive mødt med.
- At præsentere "LifeTime Strategi", som et strategisk værktøj, der dels kan bruges som dialogværktøj, men også som struktur på processen og opfølgninger omkring bl.a. ejerskiftet.

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- 4D rådgivning

4.

- Simulationer

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjsskassen til den svære samtale - opsamling

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- 4D rådgivning

4.

- Simulationer

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjskassen til den svære samtale - opsamling

Lifetime strategi

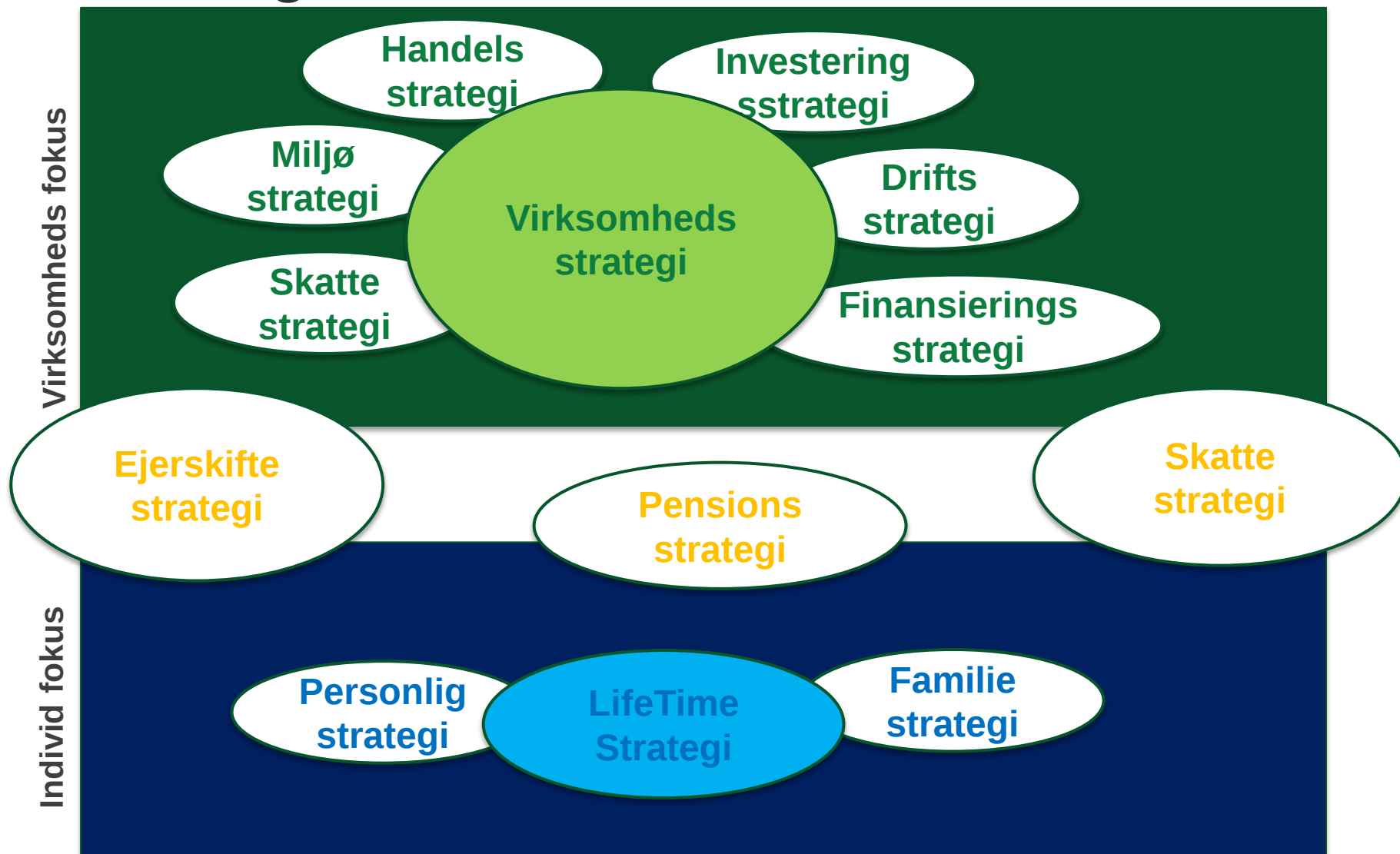


1. Præsentation af:

- LifeTime strategi v/Ivan
- Case v/Mikkel

2. Erfaringsudveksling

Strategi - overblik



LifeTime Strategi

Handler om livskvalitet og
forventningsafstemning



Vision

LifeTime Strategi

Uddannelse

Karriere

Karriereskift

Mission

Livskvalitet

Identitet

Personlige
værdier

Frihed

Etik

Bæredygtighed

Socialt
ansvar

Social
tryghed

Image

Familie

Børn

Netværk

Skilsmisse

Ægtepagt

Dødsfald

Arv

Testamente

Kompensation

Selskab

Handler



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

LifeTime Strategi

Stadier i en landmands liv

Virksomheden / Arbejdslivet

Etablering

Udvikling /
Vækst

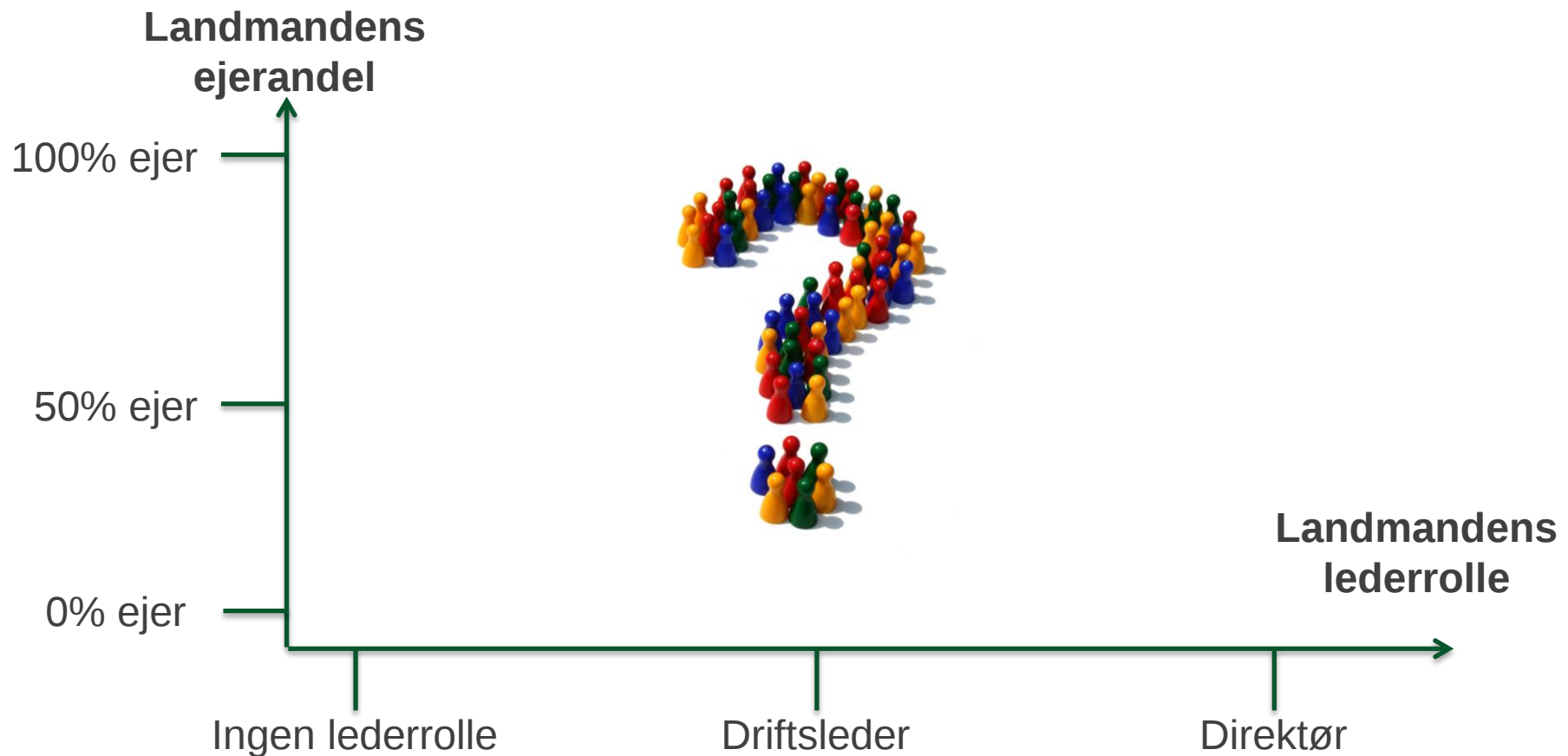
Drift

Afvikling

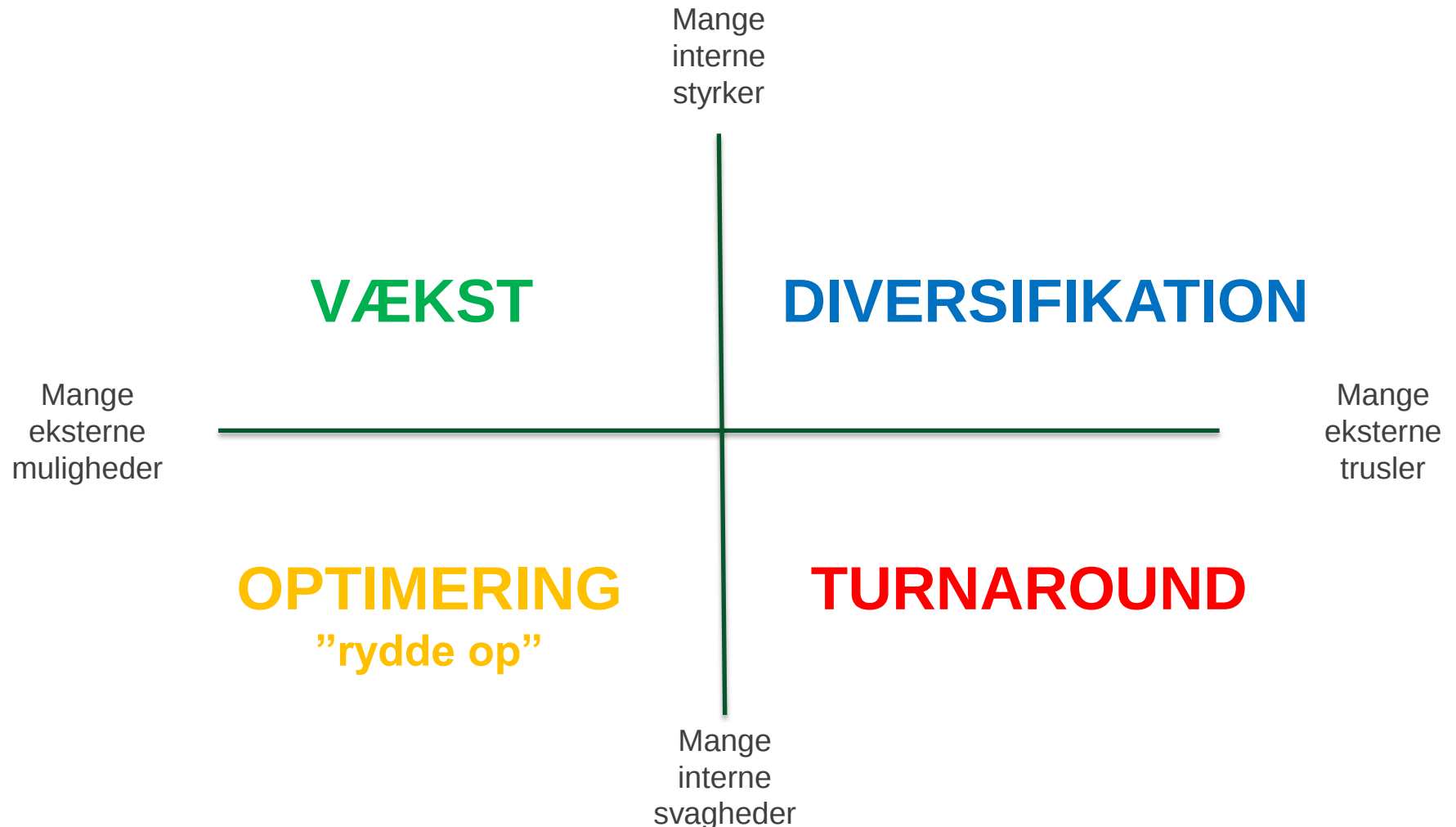
Salg /
Karriereskift

Evt.
udvikling

Strategi – hvor ser landmanden sig selv



Arbejdslivet og virksomheden – landmandens rolle





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

LifeTime Strategi

Stadier i en landmands liv

Mennesket og livsfaser

Barn /
Afhængighed

Ung /
Uafhængighed

Uddannelse

Ægteskab /
De frie

Forældre

Bedsteforældre /
De frie

Alderdom

Død

LifeTime Strategi

Stadier i en landmands liv

LifeTime Strategi
Personligt fokus

LifeTime Strategi
Ægteparret i fokus

LifeTime Strategi
Familien i fokus

LifeTime Strategi
Ægteparret i fokus

Mennesket og livsfaser

Barn /
Afhængighed

Ung /
Uafhængighed

Uddannelse

Ægteskab /
De frie

Forældre

Bedsteforældre /
De frie

Alderdom

Død



LifeTime Strategi

Stadier i en landmands liv

Værdier og behov

Tryghed

Anerkendelse

Eksistentielle
værdier

Selvrealisering

Landmandens driver

Value added

- Merværdi



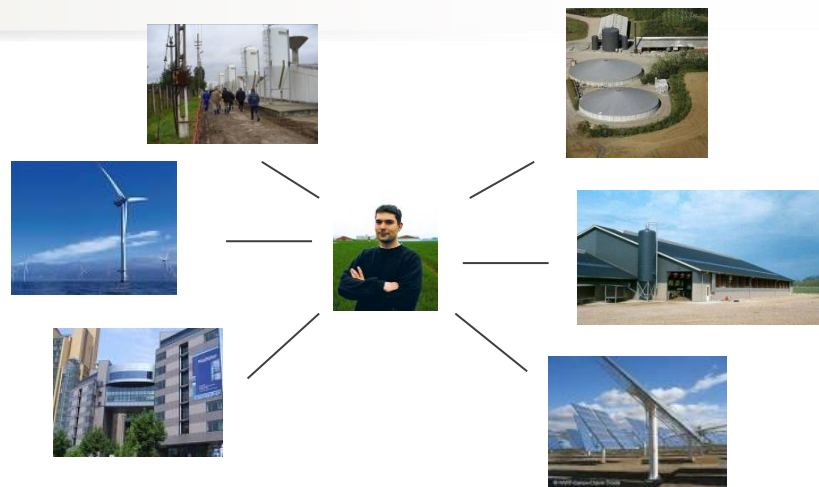
'Entreprenør og landmand'
'Merværdi på afsætning'
Bygger egen salgskanal
Fokus: 'Høj DB og kvalitet'

Multi-brug -Portefølje

'Direktør og landmand'
'Portefølje af aktiviteter'
Fokus: 'Afkast af kapital'

Bulk -Stordrift

'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordrift'



Landmandens værdisæt



Livsstil

- Merværdi



Liebhaver

-Portefølje



Bulk

- Traditionel produktion



Pioner

- nye forretningsområder



LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Formål:

- Fælles og gensidigt anerkendte retningslinjer for hverdagens prioriteringer

➤ Grundlag:

- Personlige værdier
- Risikovillighed
- Identitet
- Etik
- Karriere
- Arbejdsliv/fritidsliv

LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Arbejde og fritid:

- **Egen virksomhed contra lønarbejder**
- Begge ønsker fuldtidsarbejde
- En eller begge ønsker at arbejde på deltid
- **Ønsker til karrieremulighed**
- **Børns deltagelse i virksomheden**
- Tid til fritid, ferie – længde, hyppighed
- Organisering af arbejdet med husholdning, hjælp til rengøring
- Organisering af transport
- **Daglig arbejdstid**
- Spilleregler for hvornår vi holder fri, alarmer og mobiltelefoner, arbejdstøj
- Børn og sikkerhed i bedriften
- Identitet andre steder (også enlige landmænd)
- **Fra egen virksomhed til deltidsejer/lønarbejder/pensionist/andet**

LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Ægtefælle og partner:

- Deltagelse i bedriften
- Ægtefælle som medejer af virksomhed
- Forhold til virksomheden og dens drift
- Forhold til ansatte
- Krav til regnskab
- Involvering i økonomi
- Personlig integritet
- Identifikation med virksomheden
- Reservearbejdskraft, blæksprutte og brandslukker
- Sparringspartner, involvering i beslutningsgrundlag og processer
- Forventningspres fra omgivelserne, traditioner og stuehuset
- Ægteskabet efter salg af virksomhed

LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Livsfaser og kriser:

- Dødsfald i familien (begravelsesmåde m.v.)
- Skilsmisse
- **Økonomisk krise**
- Sygdom, behandling (livstestamente), organ-og bloddonation, demens, handicap
- Alderdom
- **Generationsskifte**
- **Landmands enke**
- Barselsorlov
- Småbørn
- Teenagere
- **Børn flytter hjemmefra**

LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Personlig tryghed:

- Økonomisk råderum
- Dybden af involvering i virksomheden, dens økonomi og drift
- Lønkonto og kassekredit
- Risikovillighed
- Forsikring af erhvervsevne
- Drift af virksomheden ved ægtefælles død eller sygdom, økonomi, medhjælp, gådråd
- Personlige forsikringer
- Arbejdsløshedsforsikring/efterløn
- Særeje/ægtepagt
- Testamente
- Pensionsstrategi
- Arbejdspres

LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Ejer-Generationsskifte / Rolleskifte:

- Optimering af virksomhed contra nedslidningsstrategi
- En virksomhed for hele livet – fokus på iværksætteri/udvikling
- Tidspunkt for ejer-/generationsskifte
- Strategi for virksomheden op mod ejer-/generationsskifte
- Generationsskifte
 - afklaring med næste generation
 - nuværende ejers rolle efter ejerskifte
 - Nuværende ejer som medejer
- Mål for overgang til andet job
- Identitetsskifte
- Identitetsskifte og prestige tab for den ældre generation
- Magtoverdragelse til køber, medinteressenter
- Flytning fra gården
- Overtagelse af stuehuset/forandringer/traditioner
- Inddragelse af børn ved rolleskift/salg/flytning

LifeTime Strategi

➤ Naboer, samfund, netværk:

- Image
- Nabopleje
- Netværk
- Foreningsarbejde
- Deltagelse i lokalsamfundet

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

LifeTime Strategi

LifeTime Strategi:
Visionen for hele livet
omsat til konkrete målsætninger

➤ Værdier i virksomheden:

- Hele tiden være den bedste
- Maksimalt afkast med mindst mulig risiko
- Stort er flot
- Ejerledet virksomhed med et afkast, der kan brødføde familien
- Bæredygtighed
- Dyrevelfærd
- Socialt ansvar ved utraditionel arbejdskraft med anden kulturel baggrund, fleksjob, skånejob m.v.

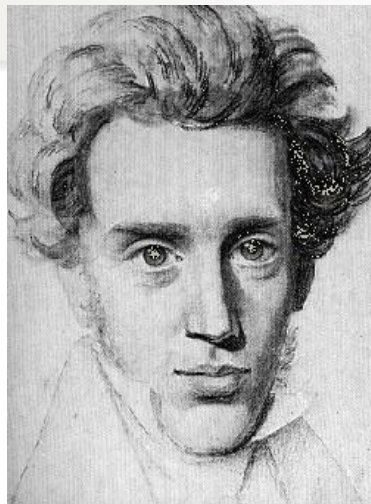
LifeTime Strategi

Rådgiverens rolle



Forstå kunden

Søren Kierkegaard,
i "En Ligeftrem Meddelelse",
1859



"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor *han* er, og begynde der"

"For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere, end han - men dog vel først og fremmest forstå det, *han* forstår. Hvis jeg ikke gør det, så hjælper min mereforståen ham slet ikke"

LifeTime Strategi

➤ Rådgiverens rolle:

- 100% fokus på kunden og de vigtigste interessenter
- Væk fra den svære samtale og over til den strategisk spændende samtale
- Afdækning af de værdier og målsætninger, der er afgørende for landmanden f.eks. i forbindelse med ejerskiftet for, at skiftet bliver en succes
- Familiens indflydelse på forløbet af det gode ejerskifte
- Sparringspartner
- Coach
- Løbende sætte det rigtige hold af rådgivere omkring kunden
- Opfølgning

LifeTime Strategi

Rådgivningens faser omkring Ejerskifte:

- Afdække ejers og dennes families ønsker til ejerskiftet
- Synliggøre forskellige muligheder for et ejerskifte, som tilgodeser disse ønsker
- Løbende levere og sparre på de spørgsmål og usikkerheder, der måtte opstå



Strategisk Intention

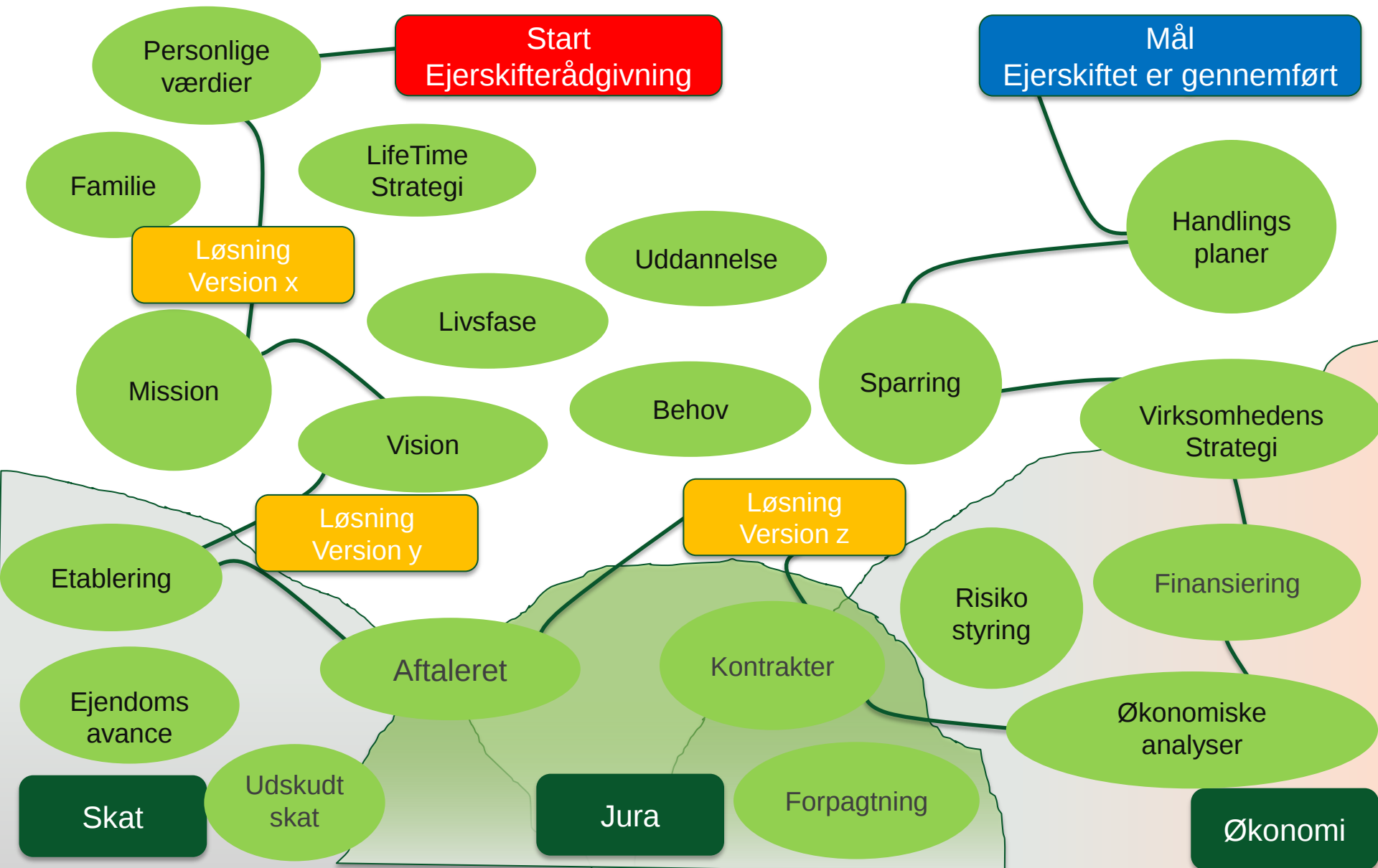
Værdier
Hvordan vi vil sammen

Vision
Hvad vi sigter efter

Initiativer
Hvordan vi bevæger os mod visionen

Mission
Hvad vi repræsenterer

Mål – Hvordan vi konkretiserer visionen



LifeTime Strategi

LifteTime Strategi er proces og aftale
Og fremfor alt - opfølgning



Resultatet er det gode liv
- Til tiden

Erfaringsudveksling

- Hvilke kompetencer kræves til rådgivning om LifeTime Strategi og livskvalitet?
- Hvad kan landmanden/kunden få ud af rådgivningen?
- Hvilket forløb kan vi forestille os?
- Hvor er rådgiverens etiske grænser?
- Kan vi bruge LifeTime Strategi til at strukturere rådgivningen om ejerskifte og den 3. alder?



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Præsentation af case

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- 4D rådgivning

4.

- Simulationer

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjskassen til den svære samtale - opsamling

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- **4D rådgivning**

4.

- Simulationer

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjskassen til den svære samtale - opsamling

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- 4D rådgivning

4.

- **Simulationer**

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjskassen til den svære samtale - opsamling

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- 4D rådgivning

4.

- Simulationer

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjsskassen til den svære samtale - opsamling

LifeTime Strategi

**Strategisk Intention for
Ejerskifte case**



Strategisk Intention

Værdier
Hvordan vi vil sammen

Vision

Hvad vi sigter efter

Initiativer
Hvordan vi bevæger os mod visionen

Mission

Hvad vi repræsenterer

Mål – Hvordan vi konkretiserer visionen

LifeTime Strategi

**Strategisk proces
Med udgangspunkt i case**





Strategiske indsatsområder 2015

Strategiske Indsatsområder	Indhold	Indsatsleder	Ressourcepersoner



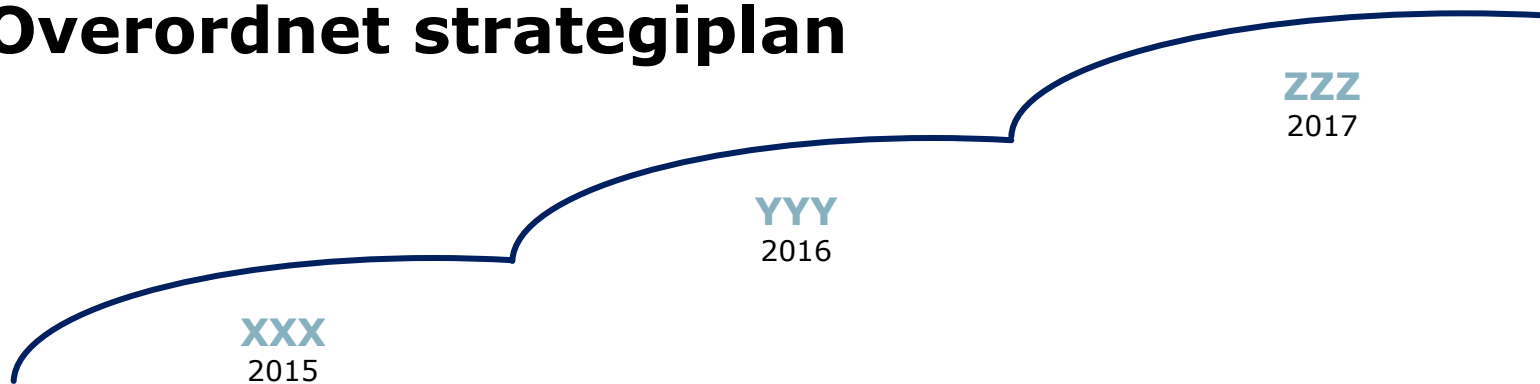
Strategiske indsatsområde:

Handlingsplan:		Nr.
		Dato
Mål: Opnået pr.:		Aktuelt niveau: Dokumentation af mål:
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Opfølgning på tiltag og mål	Ansvarlig	Hvornår
Navn: Tlf.: Chr. nr.:	Ansvarlig rådgiver:	
Andre aftaler:		



LifeTime Strategi

Overordnet strategiplan



Indsatsområder:

...

Indsatsområder:

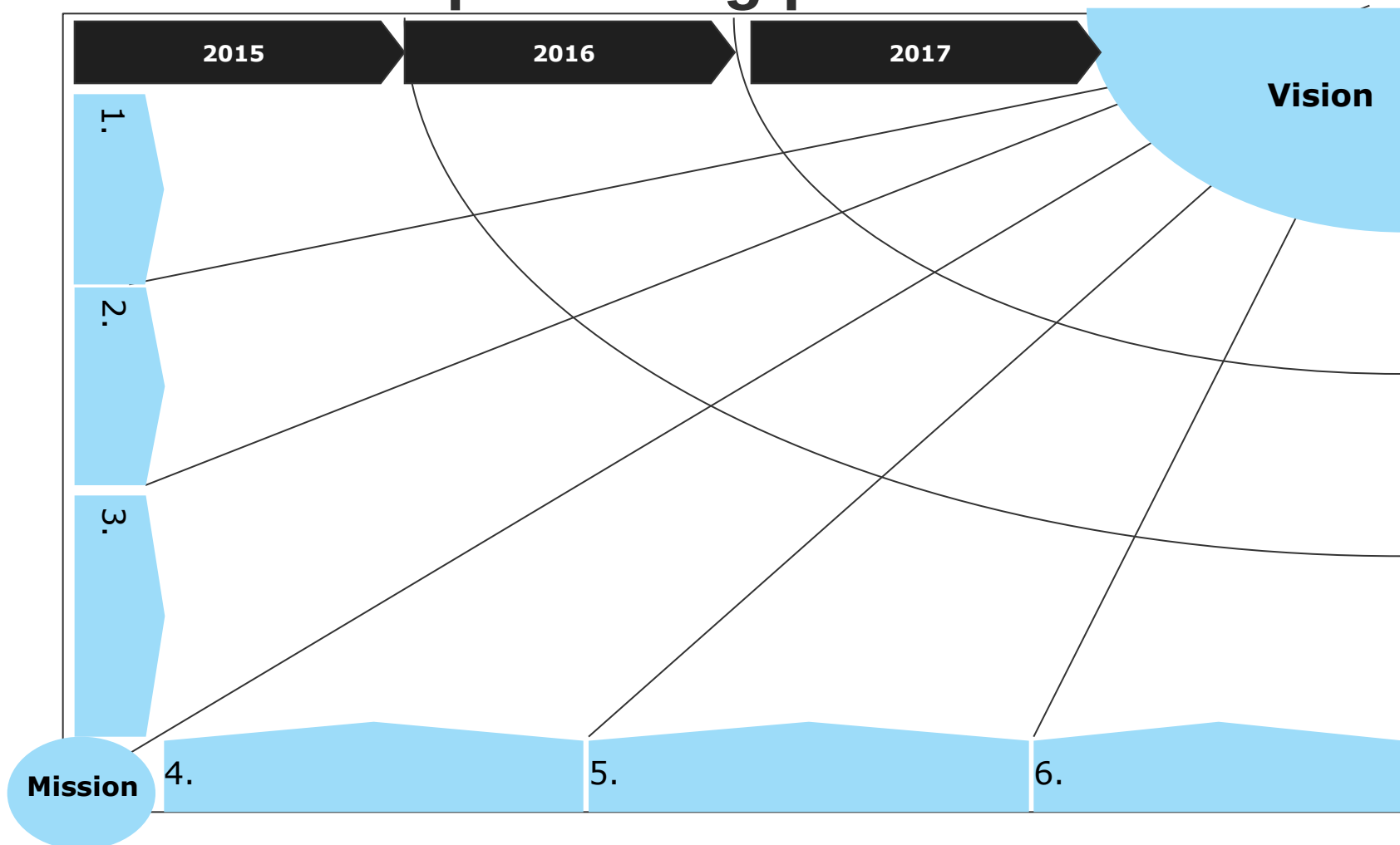
...

Indsatsområder:

...

LifeTime Strategi

Overblik på strategiproces



Refleksion på case:

Ville situationen være anderledes hvis:

- Vi havde været bedre til "den svære samtale"
- Vi var kommet i gang tidligere med kunden
- Vi havde anvendt LifeTime Strategi
- Vi havde koblet indsatsområder og handlingsplan på LifeTime Strategi

Plan for 3. november 2014

1.

- LifeTime Strategi og case

2.

- Samtalen og processen hos landmanden

3.

- 4D rådgivning

4.

- Simulationer

5

- LifeTime Strategi og case

6.

- Værktøjsskassen til den svære samtale - opsamling

Effektsikring i rådgivningsprocessen
ved at anvende

Trumf på Rådgivningen



Det vellykkede rådgivningsforløb

• Begyndelse

Forløb

Afslutning

**Sæt
trumpf** på
rådgivningen



KONTRAKT

Forventningsafstemning

Dagsorden

Kontrakten kan:



**Sikre fælles perspektiv
og fælles forståelse**

- ☐ Forebygge uklarhed om rollerne
- ☐ Målrette samarbejdet
- ☐ Bruges som den røde tråd i forløbet og møderne
- ☐ Genforhandles, når der er behov

GAMEMASTER

- Styr og koordiner samtalen mod fælles definerede mål
- Udvikl medspillerens forståelse via aktiv lytning
- Stil forstyrrende og refleksionsskabende spørgsmål
- Tilbyd ny forståelse og nye handlemuligheder via introduktion af hypoteser

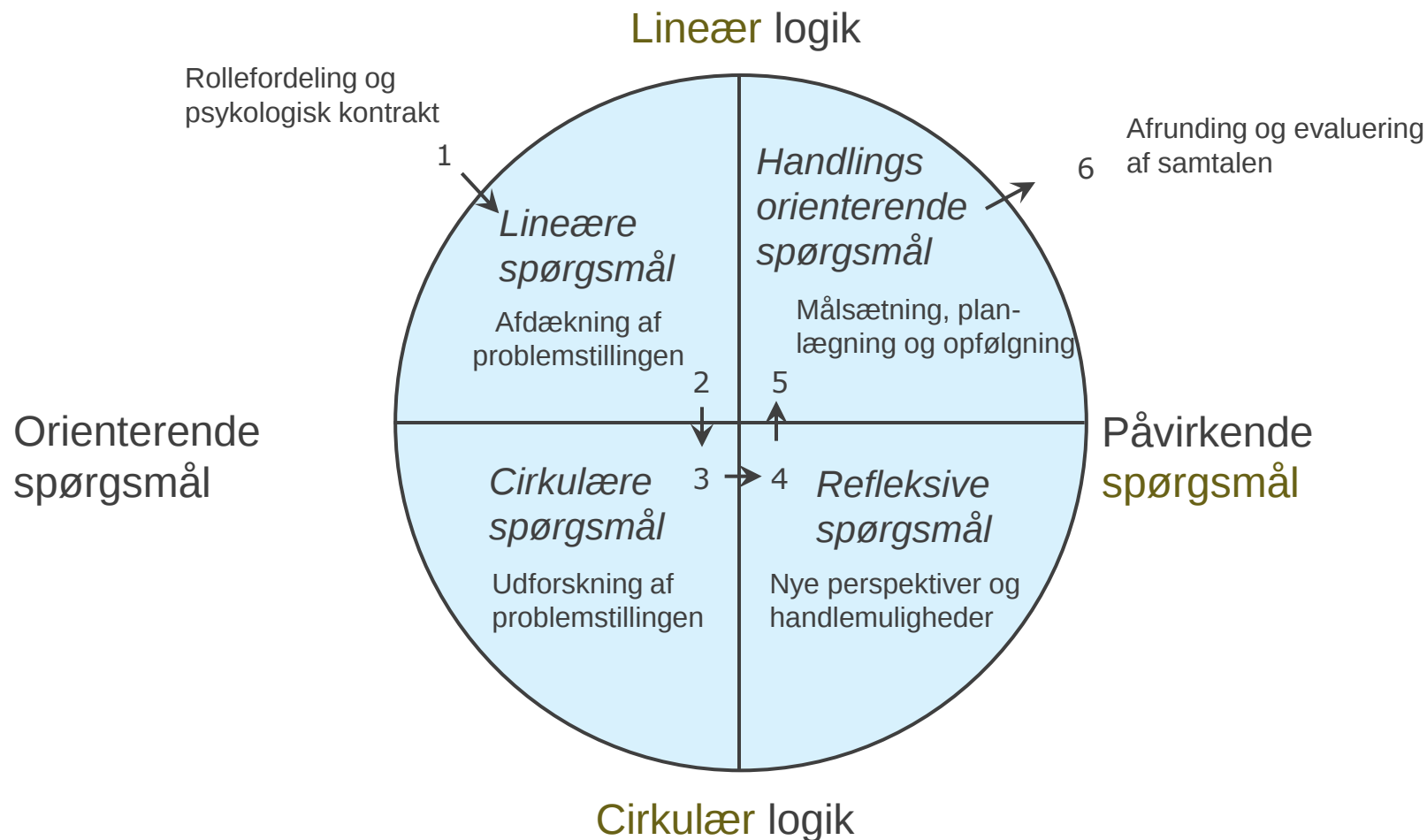
Definition - Gamemaster

- Styre og koordinere samtalen mod det fælles definerede mål
- Udvikle den andens forståelse gennem aktiv lytning og "forstyrrende", refleksionsskabende spørgsmål
- Tilbyde nye forståelser og handlemuligheder gennem introduktion af hypoteser

DE GODE SPØRGSMÅL

- Lineære og handlingsorienterede spørgsmål skaber overblik og handling
- Cirkulære og refleksive spørgsmål skaber medspillere motivation og ejerskab til handlingerne

Faser og spørgsmålstyper



EFFEKT Kort

Få overblik over processen:

Strategi

Resultater

Adfærd

Indsatser

Effektkort - Den målrettede proces

Indsatser	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvilke indsatser skal der til for at skabe og motivere den adfærd, der bidrager til resultater som støtter strategien?	Hvilke adfærdsmæssige ændringer skal der ske for at skabe resultater?	Hvilke konkrete resultater skal der komme ud af indsatserne og hvordan kan de måles?	Hvad er formålet? Hvorfor gør vi det? Hvad vil vi være kendt for?
Hvordan? Hvorfor?			

HANDLINGSP- PLAN

Tiltag

Mål

Handlingsplan

Formålet med at lave en handlingsplan er at fastholde kundens og rådgivernes fokus på de områder, der er blevet udpeget, sådan at der sker den ønskede forandring.

Handlingsplaner er altid skriftlige, udførlige og præcise med henblik på beskrivelse af tiltag og mål.

Tiltag og mål skal være **specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsfastsatte. SMART – mål.**

Handlingsplan:		Nr.
		Dato
Mål:		Aktuelt niveau:
Opnået pr.:		Dokumentation af mål:
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Opfølgning på tiltag og mål	Ansvarlig	Hvornår
Navn: Tlf.: Chr. nr.:		Ansvarlig rådgiver:
Andre aftaler:		

OPFØLGNING

Tjek gennemførelse

Mål effekt

Opfølgning – Hvorfor?

- For at skabe forandring – at nå målet⁺
- Sikre at rådene bliver fulgt.....
- For at tage ansvar – være proaktiv





Opsamling



Forventningsafstemning