

Perspektiver og strategiske overvejelser ved landbrugsvirksomhed i selskabsform	Ansvarlig	KBM
	Oprettet	15-01-2015
	Side	1 af 3
Arbejdsgruppen vedr. skattefri virksomhedsomdannelse		

Ved etableringen og driften af fremtidens landbrugsvirksomheder er det vigtigt at sikre, at en organisering i selskabsform inddrages som en reel overvejelse i lighed med personligt eje og organisering i interessentskaber.

Det er helt nødvendigt for nuværende og fremtidige ejere, at foretage strategiske valg, der på linje med de juridiske, skattemæssige og rent økonomiske valg tilsammen danner grundlag for et grundigt og gennearbejdet beslutningsgrundlag.

Ved ejer- og generationsskifter samt ved reorganisering af bestående virksomhed bør der nøje overvejes, hvorledes virksomheden bedst tilpasses "den nye normal" inden for finansierings- og kapitalfremskaffelsesmulighederne.

Det er med andre ord nødvendigt at se fremad, og forholde sig til hvordan en landbrugsvirksomhed kommer til at se ud i fremtiden, og hvordan strukturen og ejerforholdene bedst kan tilpasses den virkelighed, som befinder sig lige om hjørnet.

Nedenstående 10 spørgsmål på strategisk ledelsesniveau er derfor, sammen med de skattemæssige og de juridiske forhold, nødvendige og relevante at forholde sig til i en beslutningsproces omkring en eventuel overgang til en organisering af landbrugsbedriften i selskabsform.

For økonomi- eller virksomhedsrådgiveren vil punkterne give inspiration til en dybere rådgivning indenfor de emner, der er særligt relevante for den enkelte kunde, og for rådgiveren der er "nye øjne" på sagen, er spørgsmålene særdeles relevante til at komme hele vejen rundt om emnet, så det sikres, at der spørges helt ind til benet.

Hvert punkt er opbygget med et overordnet strategisk spørgsmål for at sætte dialogen i gang og herefter underbygget med en række uddybende underspørgsmål.

### **1. Hvor vil du hen med din virksomhed og hvor vil du hen personligt og familiemæssigt?**

- Hvad er den oprindelige strategi for virksomheden?
- Er det en vækstvirksomhed?
- Er det en konsolideringsvirksomhed?
- Hvornår skal der generationsskiftes?
- Hvad er dine personlige og familiemæssige mål og ønsker?

### **2. Hvordan skal ledelsen af din virksomhed foregå?**

- Er du forberedt til en mere professionel virksomhedsledelse, som vil være et "krav" i fremtidens landbrugsvirksomhed?
- Har du overvejet synergien ved driften og organiseringen af landbruget i selskabsform med det tilsvarende krav om en reel bestyrelse?
- Er der reelt behov for mere ledelse end kompetencerne hos nuværende ejer samt et evt. gådråd?
- Fremstår virksomheden professionelt udadtil og i forhold til eksterne interessenter?
- Kan selvejet kombineres med moderne virksomhedsledelse via en anderledes organisering af landbrugsvirksomheden?
- Er du som ejer klar til, at du ikke alene kan træffe beslutninger?

### **3. Hvordan vil du håndtere det stadig større behov for risikostyring ved drift af din landbrugsvirksomhed?**

- Hvordan kan der sikres en ledelsesmæssig professionel håndtering af risiciene ved driften af landbrugsvirksomheden?
- Kan en organisering i selskabsform opfylde dine krav og ønsker i forhold til:
  - Håndtering af krydsoverensstemmelsesreglerne med en adskillelse af den animalske produktion og markbruget hver for sig?
  - Kapitalindskud og håndtering af flere ejere, hvor risikoen for tab bliver reduceret til eget indskud og hæftelse?
  - Håndtering af diverse juridiske forhold som f.eks.
    - Tvister og retssager der går på selskabet og ikke personen?
    - Opfyldelse af miljøregler, ansættelsesret mv.?

### **4. Har du overvejet andre former for kapitalfremskaffelse end de traditionelle finansieringsmuligheder?**

- Hvordan håndteres en "alternativ" finansiering så alle parter tilgodeses?
- Har du overvejet selskabsform som en effektiv og overskuelig kilde til håndtering af ansvarlig kapital fra flere forskellige finansieringskilder?  
Hvordan sikrer du bedst, at der ikke opstår tvivl om ejerandele, at der skabes synlighed ift. den enkeltes risiko, og at der er transparens ift. aftaler om udbytte, løn mm?  
Hvordan tilpasser du din virksomhed, så det bliver interessant og relevant for pensionskasser, kapitalfonde og andre eksterne investorer, at overveje kapitalindskud i din virksomhed ved udvidelser, investeringer og ikke mindst ved nyetablering?

### **5. Hvem kan overtage din landbrugsvirksomhed?**

- Hvordan kan du med fordel lade kapital blive stående i virksomheden?
- Hvordan planlægges et ejer - generationsskifte af store aktivsummer til flere ejere, set i forhold til, at det sandsynligvis ikke er muligt for yngre landmænd at stå alene med en virksomhed, hvor balancesummen let kommer op på 100 mio. kr.?  
Hvordan kan du hjælpe med til at "passive investorer" får interesse i at være med til at bære risikoen og synliggøre overfor finansieringspartnerne, at der er tillid til og tro på virksomhedens fremadrettede rentabilitet?  
Hvordan kan du være med til at sikre fleksibilitet ift. ejerandele og risiko, bestemmende indflydelse samt udbetaling af udbytte og løn?

### **6. Har du overvejet medejerskab eller investering i en virksomhed sammen med en eller flere kompagnoner?**

- Hvordan håndterer I bedst forskellige interesser og formål med ejerskabet?  
Hvordan håndteres et passivt medejerskab, fra f.eks. forhenværende ejer, bedst?  
Hvordan sikres frihed til aktiv virksomhedsdrift og ønske om vækst fra ny ejers side?  
Hvordan kan hele organiseringen af virksomheden styrkes, så der sikres klare beslutningsveje i hele organisationen?  
Kan der med fordel ske en opsplitting og dermed en klar ansvarsfordeling inden for de forskellige driftsgrene via virksomhedens organisering?

**7. Skal din virksomhed drives i åbenhed i lighed med andre virksomheder?**

- Er du klar til at håndtere transparens og en delvis offentliggørelse af dine virksomhedsoplysninger?
- Kan du se muligheden i åbenhed omkring virksomheden, som en motivationsfaktor til rentabel drift og synliggørelse af muligheder overfor investorer og finansielle partnere?

**8. Hvad er skattestrategien i virksomheden og personligt?**

- Har du taget stilling til alle dine skattemæssige forhold, herunder fordele og ulemper ved selskabsdrift i forhold til virksomhedsskatteordningen?
- Har du overvejet fordelene i en adskilt beskatning af virksomheden og dig og din ægtefælles personligt, også set i relation til formålet og visionen om professionel og rentabel virksomhedsdrift?

**9. Hvordan vil du håndtere fremtidens løbende rapportering i forhold til eget behov samt interessenternes behov?**

- Hvordan sikrer du en professionel rapportering og økonomistyring i virksomheden, hvor du også formår at holde privatøkonomien og virksomhedsøkonomien adskilt?
- Kan du se fordelene ved en adskillelse af virksomheds- og privatøkonomi, hvor alt udtræk fra virksomheden er løn eller udbytte?
- Er du klar til reel virksomhedsdrift, hvor du ikke kan bruge og låne af virksomhedens driftskredit til private formål?

**10. Hvad er din strategi med hensyn til pensionsopsparing?**

- Ønsker du frie og likvide midler?
- Kan du leve med, at en del af formuen er bundet i en landbrugsvirksomhed?
- Har du forholdt dig til risikoen ved forskellige alternativer?
- Hvad er ønsket til forbrug?
- Hvordan sikres arvingerne?