

FOKUS PÅ DRIFTSØKONOMI

Seges:

Landmænd kommer for sent i gang med at planlægge pensionistlivet

Allerede først i halvtredserne bør landmandspar begynde at tænke på virksomhedsoverdragelsen for at få det bedste ud af det.

EJERSKIFTE

AF FLEMMING ERHARD

Landmandsfamilier kommer ifølge Seges ofte alt for sent i gang med at planlægge generationsskiftet på gården eller salg til en fremmed køber. Og det kan forringe vilkårene for overdragelsen af virksomheden for både sælger og køber.

Mellem 3.000 og 4.000 helbedrifter står over for et generationsskifte inden for de kommende fem år, skønner Seges på baggrund af en stor spørgeundersøgelse.

Imens er landbrugernes gennemsnitsalder støt stigende. Ifølge Danmarks Statistik var 52,7 procent af alle landmænd i 2014 over 55 år gamle. En udvikling, der stiger med et procentpoint om året.

- Normalt komme rådgiver-

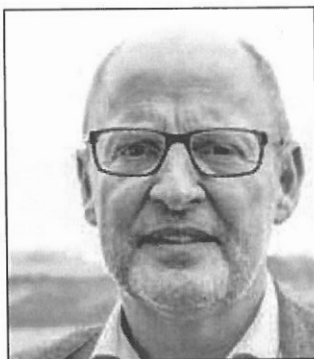
ne ind, når der er fem-seks år til et ejerskifte for så at lave en strategi. Men optimalt ville jeg gerne have fat i sådan et landmandsægtepar, når de er i starten eller midten af halvtredserne – når de stadig væk er økonomisk og fysisk i stand til at tænke de store drømme om pensionistlivet, og deres børn er blevet gamle nok til selv at gøre sig nogle tanker om overtagelse. Den proces bør startes ti år før et generations- eller ejerskifte, siger chefkonsulent i Seges, Ivan Damgaard.

Meget at få styr på

Det kræver langsigtet planlægning at finde den rette køber og få styr på beskatnings- og pensionsforhold, så sælger får flest penge med sig til pensionistlivet, sådan som Seges blandt andet anbefaler at få rede på i god tid med en såkaldt exit-strategi.

Det kræver også tid at få styr på juraen og ejerformer.

- I/S-modellen ser måske ud til at være en let løsning, hvis knægten skal overtage gården. Men når man skal ud af det, så viser det sig, at det ikke bare



- Processen bør startes ti år før et generations- eller ejerskifte, siger chefkonsulent i Seges, Ivan Damgaard.

kan gøres på et eller to år, siger Ivan Damgaard.

Det kan blandt andet være et dilemma, at sælgers og efterfølgers interesser ikke matcher i alle situationer.

- Når man skal ud af det, så viser det sig, at det ikke bare kan gøres på et eller to år

IVAN DAMGAARD,
CHEFKONSULENT I SEGES

- Når et landmandspar skal til at gå på pension, så skal de selvfølgelig have et liv bagefter. Men ofte er den eneste måde, som de kan få det på, at lave en nedslidningsstrategi. For ellers får de ikke nogle kroner med derfra. Eller også skal de have en høj pris for noget, som er velkørende, og som det er svært for efterfølgeren at få finansieret.

Overvej nye ejerskiftemodeller

Her slår Seges til lyd for at overveje utraditionelle former for ejerskifter, som også behøver lang tid. For eksempel ved at efterfølgeren starter med at købe sig ind med en anpart. Eller med et såkaldt earn-out, hvor efterfølgeren

køber 80 procent af ejendommen, mens størrelsen af resten af købesummen afhænger af, hvordan indtjeningen bliver fremadrettet, for eksempel inden for en 10 års-periode.

Dette er nye modeller, som også imødegår vanskelighederne for unge landmænd ved at skaffe sig finansiering i kreditinstitutterne, påpeger chefkonsulenten.

- Hvis efterfølgeren skal betale 80 millioner for en bedrift og samtidig have ansvaret for 10-12 medarbejdere og vise banken, at han er verdens dygtigste landmand – ja, så er det en stor opgave på én gang for en 27 eller 28-årig, siger Ivan Damgaard, og tilføjer:

- Men hvis sælgeren kan være en mentor, som får gelejdet efterfølgeren ind i virksomheden, hvor efterfølgeren stille og roligt får nye ansvarsområder efterhånden og bliver lært op, så kan vi begynde at få nogle andre og bedre typer af ejerskifter, hvor der kan fyldes viden på det unge menneske over tid, så han eller hun ikke går hen og knækker nakken.

Det tager også tid at få overhåndet så veltrimmet og op-

timeret en bedrift, at efterfølgeren – en søn eller en datter eller en udefrakommende – ikke knækker nakken på for dårlige driftsvilkår.

Overdrag ansvar

- Hvis man har boet på gården i 40 år, så kan man have fået bygget nye stalde og maskinhuse hele tiden. Her skal man så prøve at finde ud af, hvad kerneforretningen er, og så få alt det overflødig fjernet, så man kan få skat tilbage og bruge de penge på at få renoveret noget andet.

- Og så skal man prøve at designe virksomheden sammen med efterfølgeren. Det kræver så, at man har en plan for at få afviklet det overflødig samtidig med, at man stadigvæk er i drift. Og det kan heller ikke gøres bare på et par år.

Ved egentlige generationsskifter råder Ivan Damgaard også til at tage sønnen eller datteren ind og få ansvar for driften tidligere, end han ofte har set, når han har været ude som rådgiver.

- Tit ser man, at sønnen har gået bag ved far i alt for mange år og er blevet alt for gammel. Man bør prøve at bevare den gnist, som de unge mennesker har, og give dem lov til at tage ansvar. At tage ansvar for eksempel for medarbejderne er en fantastisk mulighed for et ungt menneske til at udvikle sig. Og der sker ikke noget ved, at de unge menneske får nogle knubs, når der hele tiden står en mentor bag ved til at hjælpe.

Ni ud af ti unge landmænd har overtaget forældrenes gård. Ni ud af ti ældre landmænd har ikke lagt en exit-strategi ifølge Seges' spørgeundersøgelse.