

# Ejer-og Generationsskifte - opsamling interview af banker

Chefkonsulent Ivan Damgaard

1. December 2017

## Formål

- At afdække hvad banken ser som udfordringer, barrierer og potentialer for ejer-og generationsskifte med særligt fokus på rådgivning.
- 7 banker spurgt – 3 har sagt ja tak til et telefon interview
  - Nordea, Dansk Bank og Jyske Bank

## Generelle inputs fra interviews

- Rådgiver gemmer sig fejlagtigt bag en stor værktøjskasse
- Rådgiver tror fejlagtigt han via specialisering i et eller flere værktøjer kan håndtere alle ejerskifter
- Rådgiveren gemmer sig bag sit speciale og forsøger at rådgive kunden om ejerskiftet ud fra det
- Rådgiveren får ikke udfordret køber/sælger tilstrækkeligt
- Rådgiver formår ikke at kommunikere med kunden i øjenhøjde

*Gælder både bankens ejerskifte rådgiver  
og DLBR ejerskifte rådgiveren*

Temaer for interview:

### 1. Køber og sælger

- Hvad er potentialerne og udfordringerne for henholdsvis køber og sælger
- Hvilke menneskelige udfordringer og potentialer har størst indflydelse i forhold til at opnå et vellykket ejer- og generationsskifte?

### 2. Virksomheden

- Værdiskabelse i virksomheden før og efter et ejer- og generationsskifte
- Hvad påvirker virksomhedens værdiskabelse positivt og negativt for køber efter et ejer- og generations-skifte?

### 3. Kulturen i landbruget

- "Plejer mentalitet" – Kulturen kan være konserverende og modarbejde potentialerne, men det kan også være et stort vækstpotentiale
- Hvornår er kulturen i dansk landbrug en udfordring eller et potentiale i forhold til at opnå et vellykket ejer- og generationsskifte?

### 4. Rammer

- Potentialer, udfordringer og barrierer i forhold til rammer
- Hvilke politiske og økonomiske rammer har størst potentiale for et vellykket ejer- og generationsskifte for køber og sælger?

# 1. Køber og sælger – inputs til rådgiver

- **Er sælger klar til at trække sig tilbage**
  - Nøglen til et vellykket ejerskifte er at sælger er klar til at trække sig – rådgiveren skal presse på, men ikke for hårdt
- **Hvordan ser du købers afklaring – ejer eller ikke-ejer**
  - Business casen skubbes for meget i baggrunden – det skal rådgiver udfordre køber på
  - De skal have forretningsfokus og ikke have så mange følelser med i købet – det skal rådgiver udfordre køber på
  - Vigtigt at skelne mellem at ville være landmand contra at være kompetent til det at drive en forretning
- **Hvordan ser du på købers præsentation af sig selv som ejer?**
  - Mange unge mangler realitetssansen – de skal presses til at være ærligt omkring sig selv og stå ved det overfor andre
- **Hvilke potentialer er der i forhold til at arbejde med de bløde værdier i forhold til køber og sælger?**
  - Få far og mor til sammen at fortælle hvad de vil, få udfordret næste generation på hvad han vil og så sætte dem sammen og se hvor meget der kan opfyldes
- **Hvilke udfordringer er der i forhold til at arbejde med de bløde værdier i forhold til køber og sælger?**
  - At faderen ikke vil tale om tingene og måske slår op i banen
  - Rådgiveren risikerer at blive smidt ud af faderen

# 1. Køber og sælger – inputs til rådgiver

- **Hvordan ser du på rådgivning i forhold til både køber og sælger?**
  - De optimale produktionsformer vi kigger ind i med den unges fokus, kan de realiseres i forældrenes virksomhed?
  - Finansieringen er den praktiske udfordring, som ofte løses
  - Rådgiveren skal slå på to scenarier for køb
    - Landmanden skal starte i det små, så de har tid til at deres kompetencer udvikler sig i takt med virksomheden.
    - Landmanden skal starte op med en anden erfaren landmand eller med et mere professionelt gådråd, som kan kompensere for de kompetencer, som den unge landmand ikke har tilegnet sig endnu.
  - Det er ikke et mål at få flere unge ind i landbruget som ejere – der skal dygtige og kompetente 30-35 årige ind

## 2. Virksomheden – inputs til rådgiver

- **Optimering** (få alt til at spille, så alt er toptrimmet)
  - Reelt er det ofte svært fordi sønnen har en anden plan end faderen
  - Gods-modellen er optimal, og realistisk hvis køber og sælger er 100% enige
    - Godserne tænker meget, at de har godset til låns og det skal være mere værd når de giver videre
- **Nedslidningsstrategi**
  - En nedslidningsstrategi er ofte en konsekvens af dårlig ledelse og/eller manglende opsparing til pension
- **Forældrestrategi eller ny strategi?**
  - Far har penge og sønnen vil gerne i gang – udfordring
    - Let – men rådgiveren skal udfordre om valget er det rigtige for begge parter
    - Rådgiveren skal udfordre køber om andre planer og drømme – det må ikke bare være det letteste
  - Vigtigt at få skilt landmand og virksomhed fra hinanden som rådgiver
    - Det er to meget forskellige opgaver der skal fokuseres på
  - Ejendommen er Ikke nødvendigvis sønnens drømmeejendom, men stort pres på at han skal overtage – vil ofte vælge at køre videre med faderens strategi for ikke at skuffe ham

## 2. Virksomheden – inputs til rådgiver

- **Hvordan sikrer vi, at viden overgår fra sælger til køber? – og er det altid en fordel, at denne viden videregives?**
  - Det er ikke en udfordring om viden er tilgængelig – for det er den. Udfordringen er om der er plads til købers nye viden.
  - Det står og falder med købers kompetencer. Det kan være en mentor, en tovholder, et gådråd. Det er erkendelsen af at man ikke besidder de rette ledelseskompetencer.
  - Det er vigtigt når man køber en ejendom at man laver en strategi og så forfølge den. Den skal følges og skal vises for banken.
- **Hvordan sikrer vi, at viden overgår fra sælger til køber? – og er det altid en fordel, at denne viden videregives?**
  - Kommer helt at sig selv hvis de to generationer er enige
  - I/S situationen – godt for nogle godt og for nogle skidt – men især god til viden overdragelse
    - En stor ulempe for nødlidende ejendomme
- **Hvordan kan man kapitalisere virksomhedens performance, når der skal sælges?**
  - Den veldrevne ejendomme vil altid være mere værd i fri handel end de ikke-veldrevne
  - Kan med fordel bygges ind i exit strategien – f.eks. at ejendommen i princippet altid er til salg, hvis prisen er rigtig

### 3. Kulturen i landbruget – inputs til rådgiver

- **Hvordan kan vi bruge landbrugets kultur til at optimere ejer- og generationsskifte?**
  - Hvis man vil sælge sin bedrift, så skal den være til at sælge og den skal være i gang. Man skal sørge for at have en virksomhed der generer overskud. Sælger er ikke altid realistisk i forhold til det som en køber kan give for det. Man skal se på det som en virksomhed i drift – hvem vil købe noget der giver underskud? Det er en stor udfordring. Her tænker sælger for meget i bløde værdier og ikke som en forretningsmand.
  - Egenkapital er ikke kun bankens sikkerhed. Det er ikke sundt for en virksomhed, hvis den skal drives af banken. Der mangler en forståelse omkring det.
  - Det handler ikke om at man kan arbejde sig ud af det. Hvis ikke man kan lede, så går det ikke. Engang kunne man arbejde sig ud af det, men i dag er der en ledelsesøkonomi der skal være på plads.
- **Kulturen er ofte at man laver et generationsskifte, men hvad tænker I om at lave ejerskifte? (man bryder med plejer)**
  - Typisk får køber ikke sat ord på sine drømme og overtager bare ejendommen
  - Sønnen tro at han gør faderen en tjeneste og faderen tro han gør sønnen en tjeneste
- **Kulturen er at opsparing er lig med friværldi, men hvad med pensionsopsparing?**
  - Manglende pensionsopsparingen kan ofte være hindring for at starte et generationsskifte
- **Der er en kultur om at landmanden skal bæres ud – hvad tænker du om at han går på pension i stedet for?**
  - Det kan ikke være drømmen for ret mange, at skulle bæres ud og hvad med den der står tilbage med virksomheden – der skal virkelig udfordres på denne holdning

## 4. Rammer – inputs til rådgiver

### ➤ Potentialer der udnyttes nu

- Vi har hele rådgiverpaletten til rådighed og kunsten er at have flest mulige muligheder i spil hele tiden
- Yngre landmand der har "balls" til at arbejde sammen med nogle uden for landbruget – eller tør arbejde sammen med andre. Det gør at der er en mulighed for at drive en sund virksomhed selvom man ikke selv har pengene til at finansiere det.

### ➤ Uudnyttede potentialer

- Det er ofte kommunikationen der svigter – stil skarp på at kommunikere også om de svære områder af ejerskiftet
- Mentor ordningen bør bringes mere i spil – en fantastisk mulighed for at tale i øjenhøjde med sælger og køber
- Landbruget er i en machoordning – "vi har ikke behov for rådgivning"
- DLBR skal være mere oplysende og opsøgende – de kender landmændene og mange af deres tanker