

Niels Aksel Dalgas
Søren Laursen
Monika Frick
Niels Lerche
Ole Maagaard Pedersen
Carsten Sørensen /Henrik Larsen

18. juni 2018

Workshop - Test af procesværktøjer til ejerskifte

Hermed program for vores workshop i forbindelse med test af procesværktøjerne til ejerskifte.

Workshoppen finder sted på Agro Food Park

onsdag, den 15. august 2018

kl. 9.30 – ca. 13.30.

Der vil blive serveret kaffe mv. fra kl. 9

Program for workshoppen

1. Velkomst til dagen (5 min)

2. Præsentation af de procesværktøjer til ejerskifte som er gentænkt (ca. 30 min)

Vi har gentænkt de procesværktøjer, der er til ejerskiftet, med procesværktøjerne i Trumf på rådgivningen. Du vil få en kort introduktion til de pågældende værktøjer og hvordan man kan bruge Trumf på rådgivningen i rådgivningen om ejer- og generationsskifte.

v/ Senior Tax Manager Jane K. Bille

3. Rådgivning i procesforløb (ca. 30 min)

Et ejerskifte vil ofte strække sig over flere år og kræver en plan, en ejerskiftestrategi, med dertilhørende overordnet og detaljerede handlingsplaner for at kunde og rådgiver kan følge samme kurs. Vi vil komme med et oplæg til hvordan I kan starte og drifte processen med kunden før, under og efter et ejerskifte.

Vi tager udgangspunkt i de strategiske værktøjer, som nogle af jer nok kender fra uddannelsen "Strategi og Forretningsudvikling", samt dialogværktøjet "LifteTime Strategi" og "Trumf på rådgivningen".

v/ Chefkonsulent Ivan Damgaard

4. Workshop (1½-2 timer)

Ud fra en af jeres konkrete og medbragte cases, skal I arbejde 2 og 2 sammen og lægge en plan for, hvordan I vil gribe den konkrete case an. Sammen finder I materiale på Landbrugsinfo og får lavet jeres egen personlige handlingsplan for processen med jeres case landmand.

Der afsluttes med en fælles opsamling med vidensdeling og refleksion.

HUSK at medbringe egen PC og mindst en af de cases I vil bruge i testen.

5. Ejerskifte udfordringen i DLBR (10 min)

Vi har over de sidste år udarbejdet en "Ejerskifteanalyse", som er baseret på udtræk fra Ø90. Ejerskifteanalysen dækker hele DLBR, men vi vil præsentere jer for analyser fra jeres egen rådgivningsvirksomhed, for at give indsigt i de generationsskiftemæssige udfordringer og potentialer jeres egen kundeportefølje står over for, samt inspirere til hvordan I kan arbejde med oplysningerne i praksis.

v/ Chefkonsulent Ivan Damgaard

6. Det videre test-forløb (15 min)

v/ Senior Tax Manager Jane K. Bille

7. Tak for i dag.

Der vil i løbet af workshoppen blive serveret en sandwich.

Sluttidspunktet afhænger af primært af varigheden af workshoppen og de drøftelser der kommer i forbindelse med jeres arbejde. Vi forventer at slutte mellem kl. 13 og 13.30.

For god ordens skyld skal nævnes, at workshoppen gratis.

Venlig hilsen

Jane Karlskov Bille
Jura & Skat

D +45 8740 5209
M +45 2323 2145
E jkb@seges.dk

Test af procesværktøjer til ejerskifte

Workshop, SEGES den 15. august 2018

Jane K. Bille, Senior Tax manager

Ivan Damgaard, chefkonsulent

Projekt Giv stafetten videre til nye kræfter i dansk landbrug

SEGES



Dagens program

- **Velkomst til dagen (5 min) og præsentation**
- **Præsentation af de procesværktøjer til ejerskifte som er gentænkt (ca. 30 min)**
 - v/ Jane K. Bille
- **Rådgivning i procesforløb (ca. 30 min)**
 - v/ Ivan Damgaard
- **Workshop (1½-2 timer)**
- **Ejerskifte udfordringen i DLBR (10 min)**
 - v/ Ivan Damgaard
- **Det videre test-forløb (15 min)**
 - v/ Jane K. Bille

Præsentation af de procesværktøjer til ejerskifte som er gentænkt

Senior Tax Manager Jane K. Bille

Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

- Hvorfor gentænkning af procesværktøjer til ejerskifte?
- Hidtidige koncept fra 2010 - hvorledes går man ind i rådgivning om et ejerskifte som tovholder af en proces
 - Proceskonsulent uddannelsen – coaching
- Sammenhæng med ”Trumf på Rådgivningen”
 - Samme teoretiske grundlag



Ejerskiftet som en proces med dig som "tovholder"

Før ejerskiftet

Personlig
afklaring

Planlægning

Klargøring af
virksomhed

Selve ejerskiftet

Forhandling
med køber

Indgåelse
af aftale

Overdragelsen af
virksomheden

Efter ejerskiftet

Opfølgning

Livet efter
ejerskiftet

Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Din rolle som "Tovholder" – hvilken rolle skal du have i drøftelserne om ejerskifte

- Ekspert
 - Analyser sig frem til den rigtige løsning
- Driver
 - Skaber fremdrift og motivation, effektiv håndtering af møder og plan der følges
- Facilitator
 - Finde den rigtige fremgangsmåde – ansvar for at iscenesætte processen
- Coach
 - Observere, lytte, spørge – styrer samtalen i den rigtige retning

Se mere om din rolle i [Rådgiverens rolle og facilitering af samtalen](#)

Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Trumfkortene giver nogle gode værktøjer til

- At sætte rammerne for din opgave og din rolle
- Inspiration til hvordan du stiller spørgsmål og lytter
- Får struktur på handlingsplaner og opfølgning



Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Forberedelse af opgave – og det første møde

- En god forberedelse er ofte af stor betydning for det endelige resultat
- Brug tid på
 - At klarlægge hvad din opgave er
 - Hvem er din kunde og hvad er det for en virksomhed
 - Hvem er interessenter i ejerskiftet
 - God forberedelse af det første møde

Se mere på [Vejledning – forberedelse af første møde](#)

Præsentation af procesværktøjer til ejerskifte

Mødeafviklingsværktøjer	Planlægningsværktøjer
Dagsorden til møde om ejerskifte 	Indsamling af materiale
Vejledning – første møde	Modning af virksomheden
Indkaldelse til møde om ejerskifte 	Spørgeramme
Mødereferat 	Planlægning - ejerskiftets muligheder
Rådgiverens rolle og facilitering af samtalen	Visuel handlingsplan for ejerskifte 
Interessentanalyse 	

[Ejerskifteprocessen – værktøjer](#)

[Trumfkort](#)

Rådgivning i procesforløb

Chefkonsulent Ivan Damgaard



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon 0045-8740 5036

Mobil 0045-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

SEGES

Arbejdsopgaver

Strategi og Forretningsudvikling

- LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet
- Virksomhedsanalyse
- Virksomhedsstrategi
- Forretningsudvikling
- Ejerskiftestrategi
- Diversifikationsstrategi
- Risikomanagement & Risikostyring
- Ledelse og management
- Rapporteringssystemer / Økonomistyring
- Forretningsgørelse
- Projekt- og Procesledelse
- Bestyrelser
- Advisory Boards

DLBR

Store / komplekse
fødevareproducenter

Branche
organisationer

Kommuner





Intro til ejerskifte

Forstå kunden

Søren Kierkegaard,
i "En Ligeftrem Meddelelse",
1859

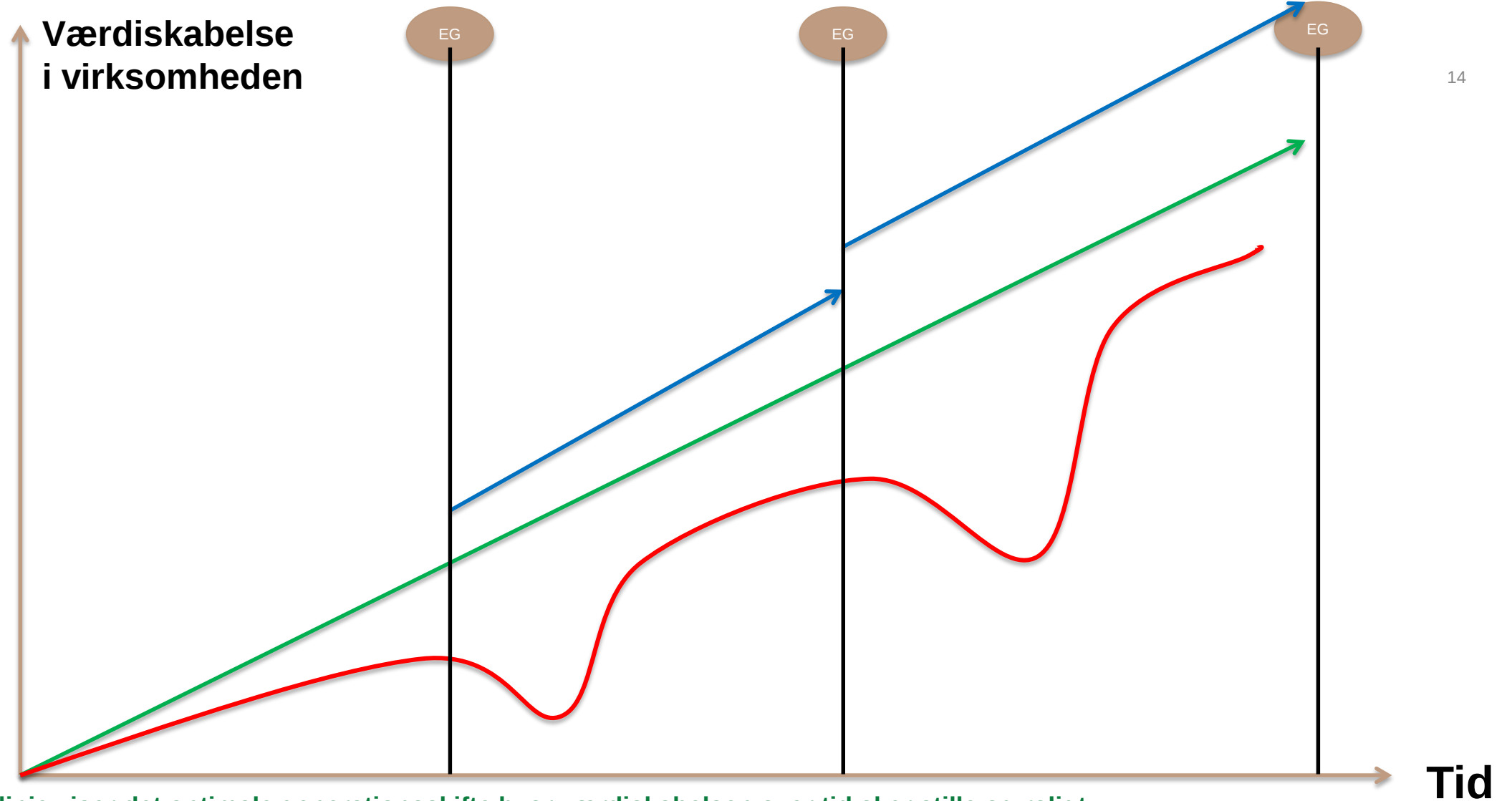


"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor *han* er, og begynde der"

"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"

SEGES

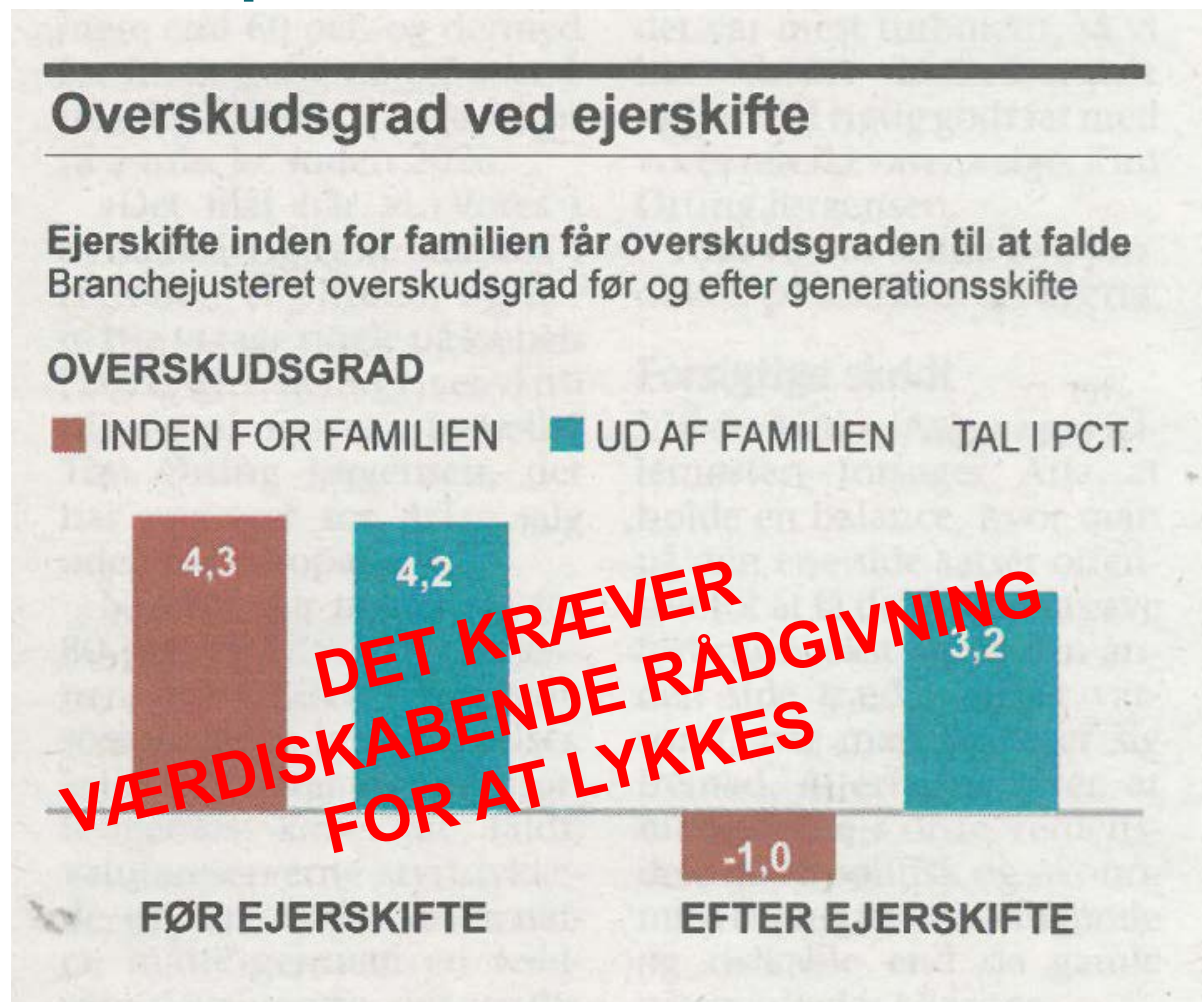




14

- Den grønne linje viser det optimale generationsskifte hvor værdiskabelsen over tid sker stille og roligt.
- Den blå brudte linje viser et eksempel på den unge købers forventninger, hvor fokus er at kapitalisere virksomhedens værdiskabelse.
- Den røde linje viser værdiskabelsen for et ejerskifte, hvor fokus er at arbejde med en nedslidningsstrategi op med et ejerskifte

Lidt inspiration



Kilde:

Rapport fra Axcelfuture, der er en tænketank bag kapitalfonden Axcel

Præsenteret i Jyllands Posten 28. august 2017

SEGES

Highlights fra rapporten:

15

- Børn er ikke nødvendigvis de bedste til at overtage en familieejet virksomhed
- Næste generation mangler ofte kompetencer og er ofte præget af en lang mesterlære i familiens virksomhed
- Næste generation starter et andet sted end forældrene, der har etableret sig fra noget småt
- Kraftig tendens til at evnen til at tjene penge mindskes markant ved ejerskifte indenfor familien
- En investor udefra vil ofte være en fordel for at sikre indtjeningen, da der vil blive stillet objektive krav

ANBEFALINGER

- KOM I GANG TIDLIGT MED AT LAVE EN PLAN
- HØJ KOMPLEKSITET KRÆVER LANG PLANLÆGNINGSTID
- EN EKSTERN INVESTOR KAN VÆRE EN SÆRDELES ATTRAKTIV LØSNING



A smiling man with a beard, wearing a black long-sleeved shirt, is holding three small white piglets in his hands. He is standing in a barn with wooden stalls and hay visible in the background. The title 'Ejerskifteprocessen' is overlaid on the image in a large, bold, black font.

Ejerskifteprocessen

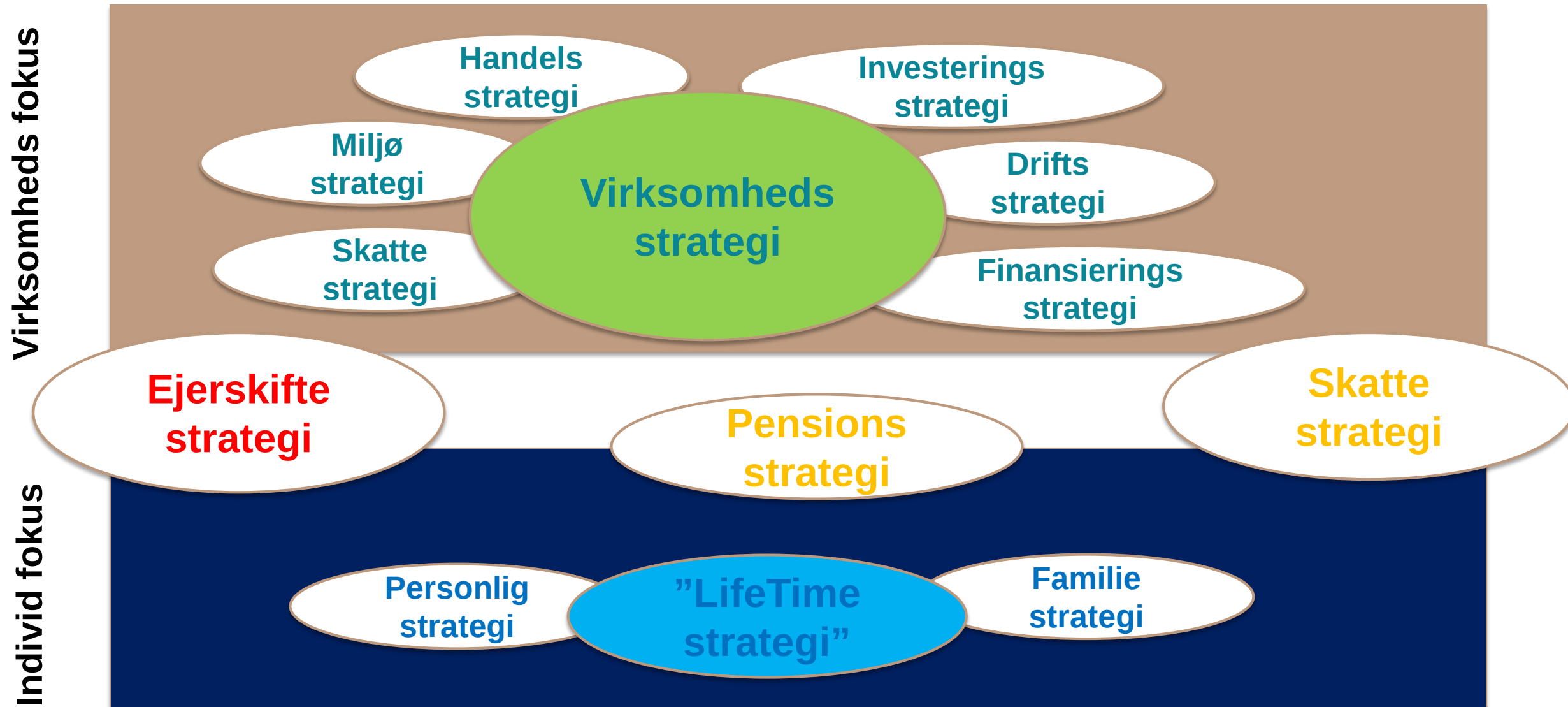
Inspiration til og viden om ejer-og generationsskifte

- <https://www.landbrugsinfo.dk/jura/ejer-generationsskifte/sider/startside.aspx>



NB Husk "Test dit ejerskifte"

Strategi - overblik

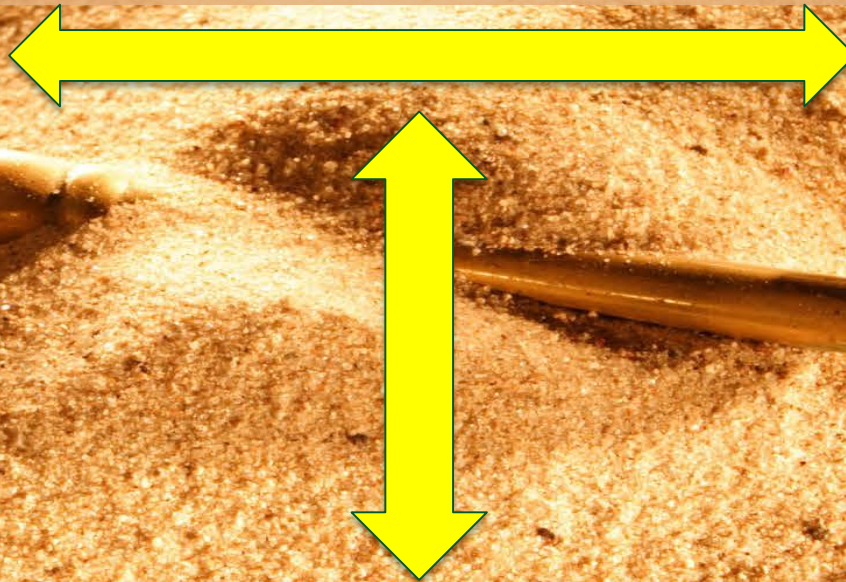


Ejerskifteproces - Lifetime strategi og Ejerskiftestrategi



Strategi for Livet

- Den svære samtale
- Den tredje alder
- Personlige drømme for fremtiden



"Strategi for Livet" - vores fælles strategi

Værdier
Hvordan vi vil sammen

Vision

Hvad vi sigter efter

Initiativer

Hvordan vi bevæger os mod visionen

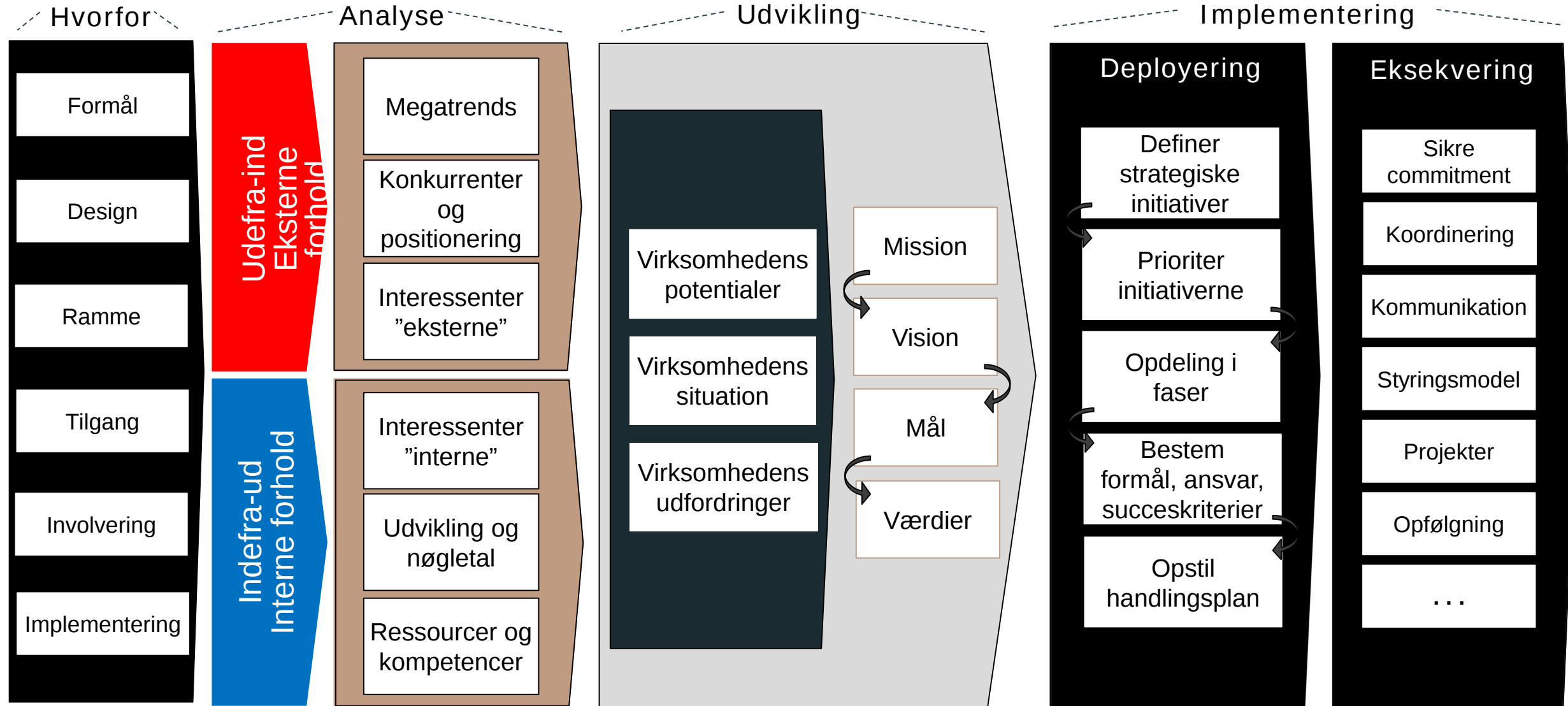
Mission

Hvad vi repræsenterer

Mål – Hvordan vi konkretiserer visionen

Brancheanalyse og Strategiproces

- Overblik over processen omkring virksomheden



VIRKSOMHEDSANALYSE

Styrker at bygge på

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Svagheder at adressere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Sikre usikkerheder

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Vigtige forandringer

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Muligheder at kapitalisere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Trusler at minimere

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Bastioner at forsvare

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Områder at aflære

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Top 3 udfordringer

- 1.
- 2.
- 3.

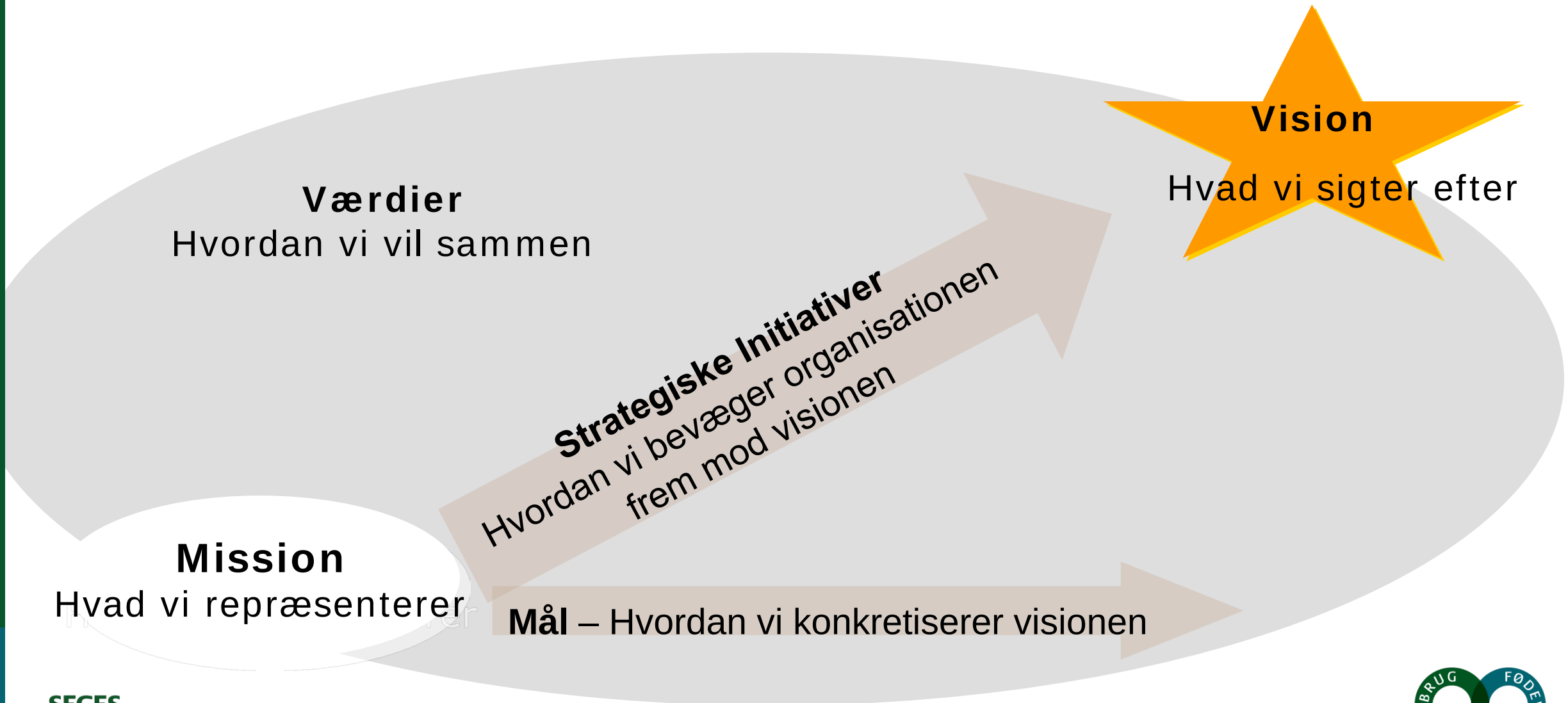
Top 3 potentialer

- 1.
- 2.
- 3.

Noget at leve af. Noget at leve for.



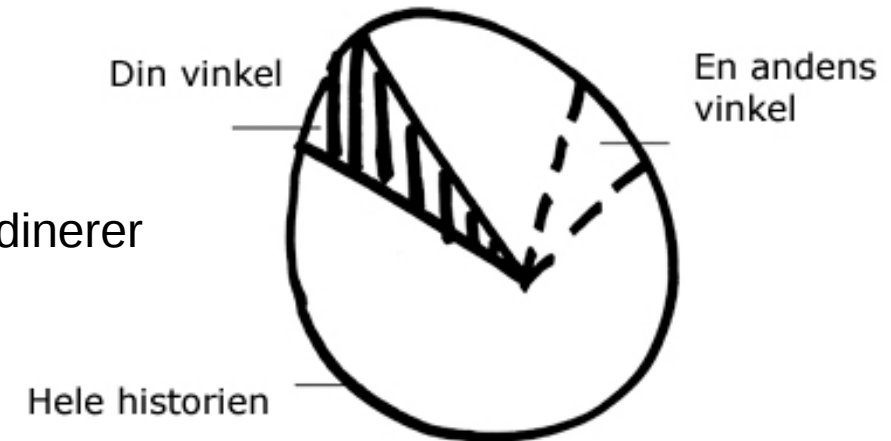
Virksomhedens strategiske intention



STRATEGISK INITIATIV 4 – EJERSKIFTE CASE 3				
FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSETER	
FORMÅL MED INITIATIV ER: + I strategiperioden at få udarbejdet en plan for et ejerskifte + at få ansat en potentiel ny medarbejder, der evt. vil være med i et earn-out over tid	+ Far er ansvarlig for, at indeværende initiativ er gennemført senest den ?		+ Advisory board + Rådgivere + Andre efter behov	
	INDSATS	AKTIVITETER		DEADLINE
	1. Ejerskiftestrategi	1.0 Afdække ønsker til et ejerskifte hos mor og far 1.1 Udarbejde en overordnet ejerskifte strategi 1.2 Udarbejde forskellige ejerskiftescenarier, der lever op til den fastlagte ejerskiftestrategi Synliggøre udfordringer og potentialer ved hvert scenarie		?
	2. Finde en kandidat	2.0 Søge en kandidat til en earn-out 2.1 Afdække om far som ejerleder og kandidaten matcher ved brug af persontest 2.2 Med den egnede kandidat aftale et karriereforløb for kandidaten, som i bedste fald kan ende i et ejerskifte med kandidaten som ny ejerleder.		?
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER	3. Starte ejerskifteprocessen	3.0 Med den egnede kandidat aftale et karriereforløb for kandidaten, som i bedste fald kan ende i et ejerskifte med kandidaten som ny ejerleder.		?
+ At få en klar plan for ejerskiftet				
+ At få en ung ny medarbejder ind i en ejerskifteproces, hvor han/hun over tid overtager hele virksomheden				
KRÆVEDE INVESTERINGER				
+ ?				

Tværfaglig rådgivning - generelt

- **Monofaglighed**
 - Seriel
 - Den enkelte rådgiver tager selv action
- **Tværfaglighed**
 - Parallel
 - Sammenhængende
 - Synergi
 - Der sættes et hold af de vigtigste rådgivere, der prioriterer og koordinerer rådgivningen til ejerleder.
- **Hvad kræver tværfaglighed**
 - Fælles ide om opgave og mål via fælles møder
 - Nysgerrighed
 - Prioritering
 - Tid



Tværfaglighed - hvorfor



- **Komplekse opgaver stiller krav om tværfaglighed for:**
 - At afdække de flerfaglige problemstillinger
 - At prioritere de vigtigste problemstillinger
 - At levere en løsning, der giver mest værdi for kunden
- Tværfaglighed kræver, at den enkelte forstår/kender sit eget fagområde og er fleksibel over andre fagområder
- Tværfaglighed skal organiseres og ledes
- Tværfaglighed kræver bevidst kommunikation og facilitering

Advisory board / Bestyrelse

	Fag-Fagligt fokus	Regnskabs fokus	Turn around fokus	Strategisk ledelse
Leder af Advisory Board / bestyrelse	Ejer	Ejer	Ejer/Ekstern leder	Ekstern leder
Deltagere	Ejer Ansatte Fagrådgiver Dyrlæge	Ejer Økonomi Rådg. Bank Realkredit	Ejer Økonomi Rådg. Bank Realkredit Andre eksterne	Ejer Eksterne
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Samtale Team Generalister
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopf. Kontrol/Bevilling	Overlevelse	Værdiskabelse - Strategisk - Økonomisk - Socialt
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu Fremtid	Fremtiden
Handler	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk



Case

- eksempel på ejerskifteproces

Formål med Strategiproces – case 1

- Anbefaling til det videre strategiarbejde

Situation:

Virksomheden er baseret på en moderne familiedrevet økologisk mælkeproduktion.

Virksomheden har været drevet efter en vækststrategi over de sidste 5 år, uden bundlinjen har fulgt med.

Virksomheden drives som et I/S med en af de tre børn og målet er, at ejerskifte ejendommen over til søn og svigerdatter år 2020.

Et vellykket generationsskifte vil for familien betyde harmoni i familien, økonomisk handlefrihed og arbejdsmæssig god balance.

Komplikation:

Virksomheden

Virksomheden har et stort behov for konsolidering og afvikling af gæld, hvis det ønskede generationsskifte skal gennemføres.

Virksomheden har en svag ledelseskraft og økonomistyring, hvor sønnen står overfor en stor udfordring som ny direktør for hele virksomheden.

Sønnen har hjertet i marken og til maskinerne, mens faderen fokuserer meget på stalden.

Familien

Familien mangler en afklaring og en forventningsafstemning omkring generationsskiftet, både mellem forældre, det nye ejerpar, men også i forhold til de to øvrige børn.

Spørgsmål:

Spørgsmål 1:

Hvordan når familien målet om et generationsskifte, med de ønsker der er til at generationsskiftet sker vellykket?

Spørgsmål 2:

Hvilke indsatser skal der fokuseres på i og omkring virksomheden frem mod og efter generationsskiftet, hvis næste generation skal overtage og drive en økonomisk bæredygtig virksomhed?

Svar/Anbefaling:

Der arbejdes med 4 indsatsområder

Tiden op til generationsskifte

- 1. LifeTime Strategi – afklaring og forventningsafstemning i hver af de to nuværende ejer par og med de øvrige børn*
- 2. Forretningsudvikling – sønnen skal træde i karakter som direktør og vise sine evner i forhold til at optimere driften og konsolidere virksomheden*
- 3. Ejerskifte strategi – analyser af de forskellige muligheder, der kan resultere i en beslutning og plan for ejerskiftet*

Tiden efter generationsskiftet

- 1. Næste generation skal drøfte og fastlægge strategien for deres nye virksomhed*

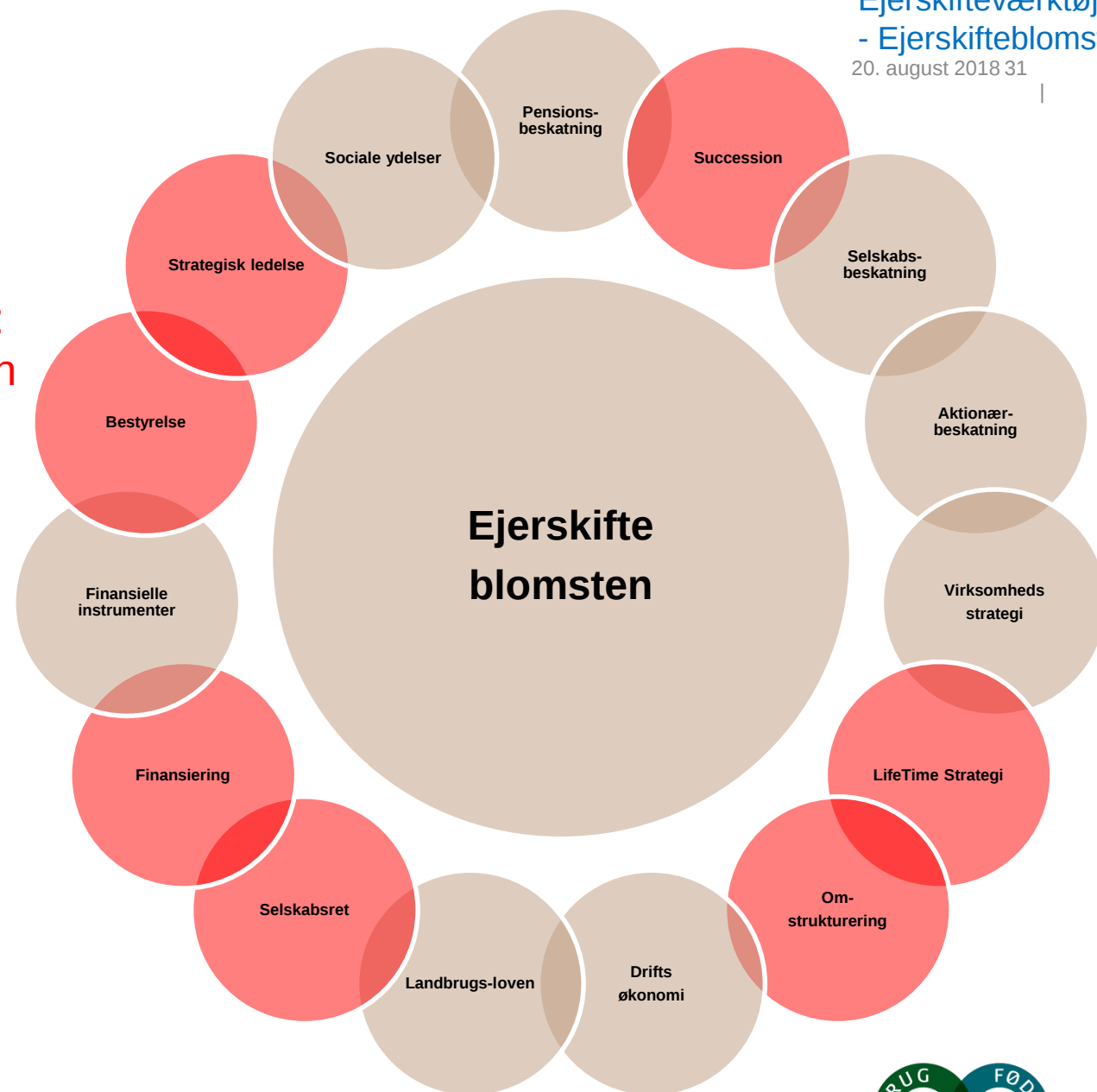
Ejerskiftestrategi – case 1

- Potentielle indsatsområder

Virksomhedens indsatsområder er markeret med rødt:

- **Strategisk ledelse** – en nødvendighed både for søn og far
- **Bestyrelse** – etablere en strategisk styring af virksomheden via en "ikke-juridisk" bestyrelse, der har 1-2 eksterne deltagere
- **Finansiering** – ekstremt vigtigt indsatsområde
- **Selskabsret** – selskabskonstruktion kan være en løsning
- **Omstrukturering** – den rigtige ejerform kan være afgørende for et succesfuldt ejerskifte
- **LifeTime Strategi** – har vi fat i og den kører videre parallelt med de andre opgaver der arbejdes med.
- **Succession** – optimering af skat ved ejerskifte i familien/en nær medarbejder

Vækst i balance



Ejerskifteprocessen case 1

Figuren viser hvordan ejerskifteprocessen kører gennem forskellige fagområder.

- De personlige forventninger er første step – vi har brugt Life Time Strategi til denne afklaring i virksomheden, der i overskrifter gav følgende inputs til ejerskifteprocessen:
 - **Mor og far**
 - Vil ikke blive boende på gården, men vil bo et andet sted, som de er indstillet på at købe
 - De forventer at skulle have 5-7 mill. kr. med fra virksomheden i første omgang
 - De ser helst et rent snit hvor søn og svigerdatter køber deres del af ejendommen
 - Alternativt kan earn-out, sælgerpantebrev og bortforpagtning være en mulighed, hvor far så varetager sine aktiver i bestyrelsen
 - Far vil gerne have et fast tilhørsforhold til virksomheden med konkrete opgaver de næste min. 8 år.
 - Familien skal være "hel" efter generationsskiftet
 - **Søn og svigerdatter**
 - Vil gerne blive boende hvor de bor i dag.
 - Ejendommens nuværende stuehus udlejes til f.eks. en kommende ny driftsleder
 - De ser helst et rent snit hvor de køber ejendommen af far og mor
 - Alternativt kan earn out, sælgerpantebrev og bortforpagtning være en mulighed, og de er indstillet på at far så varetager sine aktiver i en bestyrelse
 - De er indstillet på at far kan have faste opgaver i virksomheden med konkrete opgaver de næste min. 8 år.
 - Familien skal være "hel" efter generationsskiftet

Ejerskifteprocessen case 1

Den videre Ejerskifteproces:

1. Fastlæggelse af skat, udskudt skat, værdiansættelser og avanceberegninger
 - a. Afklare hvordan far og søns virksomhedsordning ser ud
 - b. Herunder opsparet overskud i virksomhedsordningen
2. Mulighederne for opløsning af I/S
 - a. Mulighederne for skattemæssig succession i den forbindelse
3. Mulighederne for at søn og svigerdatter kan købe far ud
 - a. Se på mulig finansieringsmodel
 - b. Møde med bank/kreditforening
4. Mulighederne i alternative ejer former
 - a. Søn forpagter fars ejendom
 - b. Brug af Earn out model
 - c. Brug Sælgerpantebrev
 - d. Etablering af selskab

Målet med ovenstående er at afdække 2-3 mulige overtagelsesmuligheder for de to ægtepar, som kan bruges til at vælge den endelige model.

Workshop

Senior Tax Manager Jane K. Bille og
Chefkonsulent Ivan Damgaard

Workshop

Arbejde med cases

- Find sammen 2 og 2 sammen og læg en plan for, hvordan I vil gribe den konkrete case an.
- Find materiale på Landbrugsinfo
- Lav jeres egen personlige handlingsplan for processen med jeres case landmand
- Der afsluttes med en fælles opsamling med vidensdeling og refleksion

Husk sandwich

Overblik over forberedelsen

EJERSKIFTE – OVERBLIK			
EJER		VIRKSOMHED	
FORVENTET EJERSKIFTEFORM		TIDSHORISONT	
Min opgave/rolle i ejerskiftet			
Muligheder/trusler/udfordringer			
Deltagere i ejerskiftet			
Ressource personer - Virksomhed - Inhouse			
FORBEREDELSESSKRIDT	SÆRLIGT	ANSVARLIG	HVORNÅR
Indkaldelse /Dagsorden 1. møde			
Rådgivningsaftale/Kontrakt			
Regnskaber /økonomi			
Materiale om virksomheden			
Interessentanalyse			
Forberedelse af mødet			

STRATEGISK INITIATIV – EJERSKIFE

FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSENER	
FORMÅL MED INITIATIV ER: +	+ ?		+ ?	
	INDSATS	AKTIVITETER		DEADLINE
	1.			
	2.			
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER	3			
+ ? + ?				
KRÆVEDE INVESTERINGER				
+ ?				

Ejerskifteudfordringen i DLBR

Chefkonsulent Ivan Damgaard

Overskudsgrad og antal kunder opdelt efter alder for nettoomsætning < 2 mio. kr.

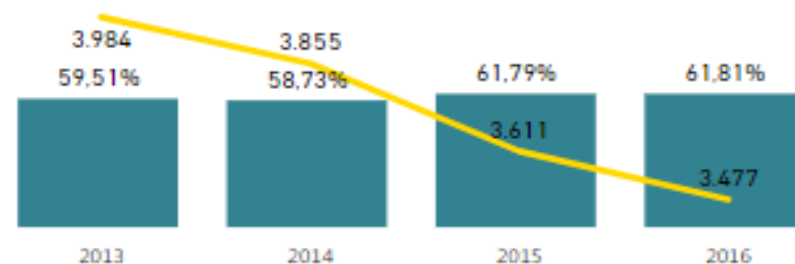
Nettooms gruppe 1

- ☒ < 2 mio. kr.
- ☐ > 2 mio. kr.

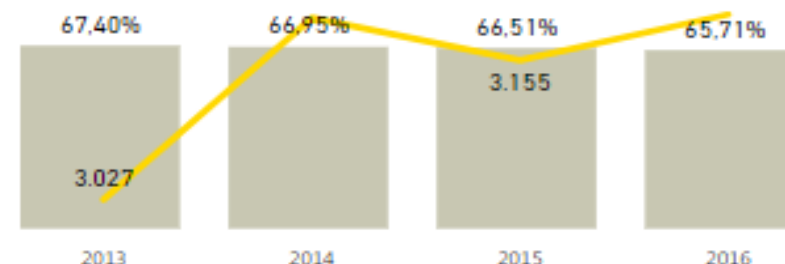
Kreds

- ☐ 101
- ☐ 128
- ☐ 129
- ☐ 130
- ☐ 140
- ☐ 143
- ☐ 155
- ☐ 164
- ☐ 166
- ☐ 170
- ☐ 175
- ☐ 199
- ☐ 200
- ☐ 250
- ☐ 252
- ☐ 280
- ☐ 305
- ☐ 350
- ☐ 500
- ☐ 519
- ☐ 524
- ☐ 528
- ☐ 700
- ☐ 850
- ☐ 900

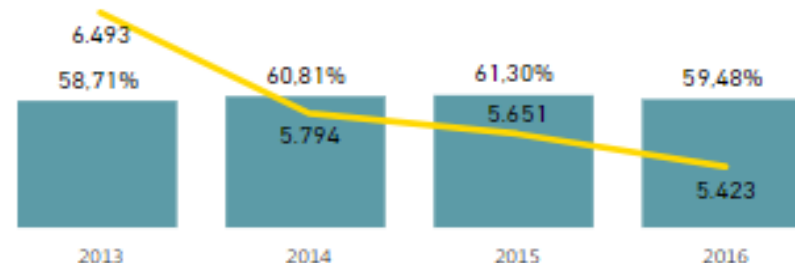
Aldersgruppe 15-45 år Antal Kunder



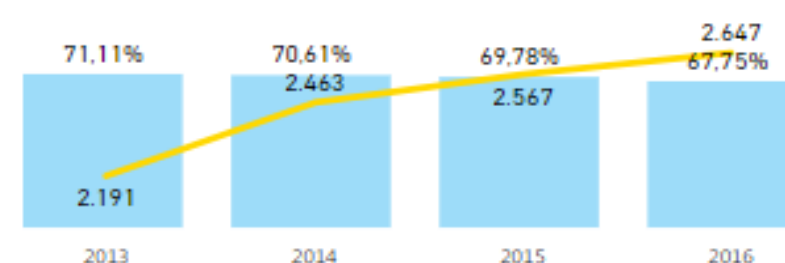
Aldersgruppe 66-70 år Antal Kunder



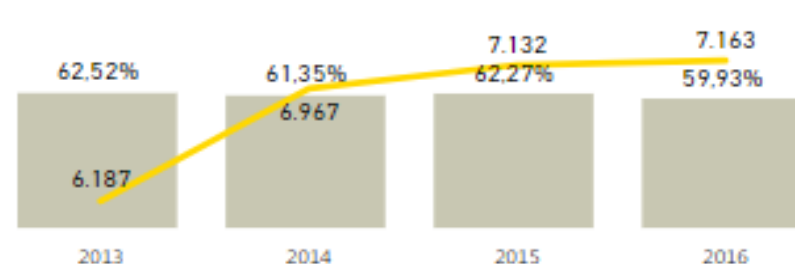
Aldersgruppe 46-55 år Antal Kunder



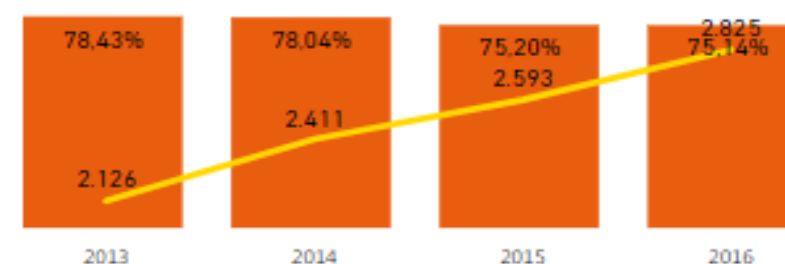
Aldersgruppe 71-75 år Antal Kunder



Aldersgruppe 56-65 år Antal Kunder

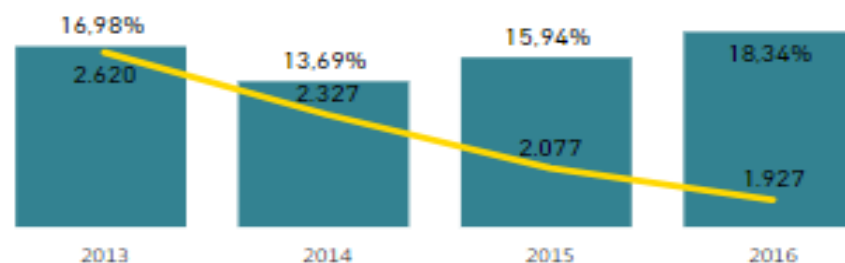


Aldersgruppe 76-99 år Antal Kunder

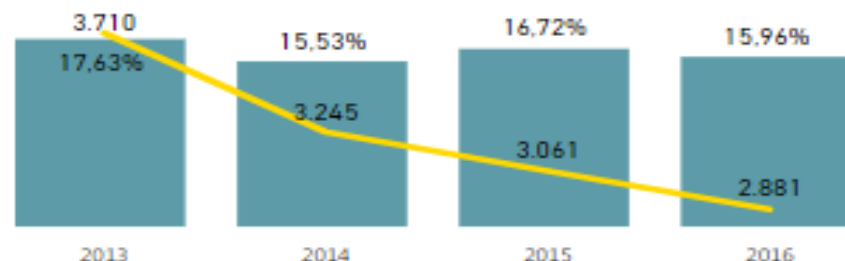


Overskudsgrad og antal kunder opdelt efter alder for nettoomsætning > 2 mio. kr.

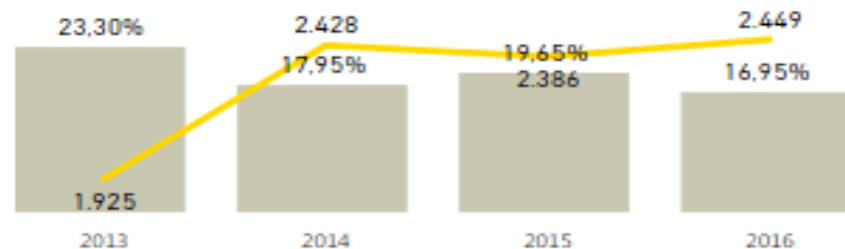
Aldersgruppe 15-45 år Antal Kunder



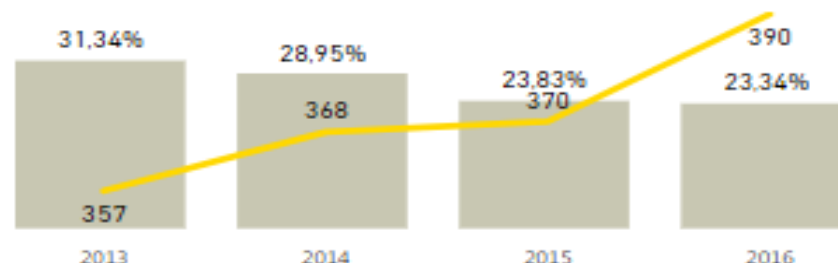
Aldersgruppe 46-55 år Antal Kunder



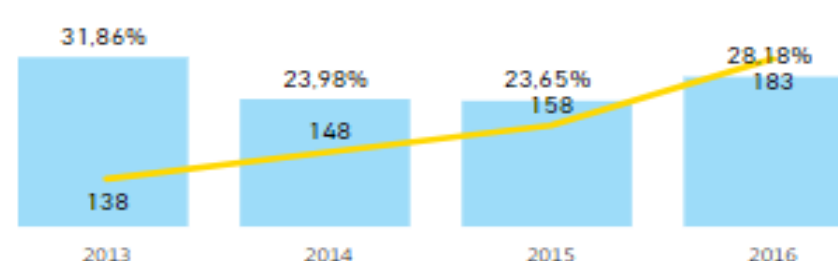
Aldersgruppe 56-65 år Antal Kunder



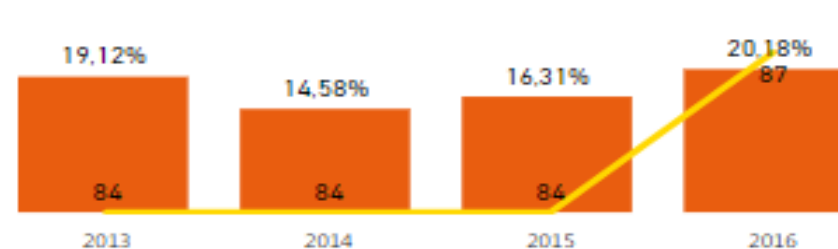
Aldersgruppe 66-70 år Antal Kunder



Aldersgruppe 71-75 år Antal Kunder



Aldersgruppe 76-99 år Antal Kunder



Nettooms gruppe 1

☐ < 2 mio. kr.

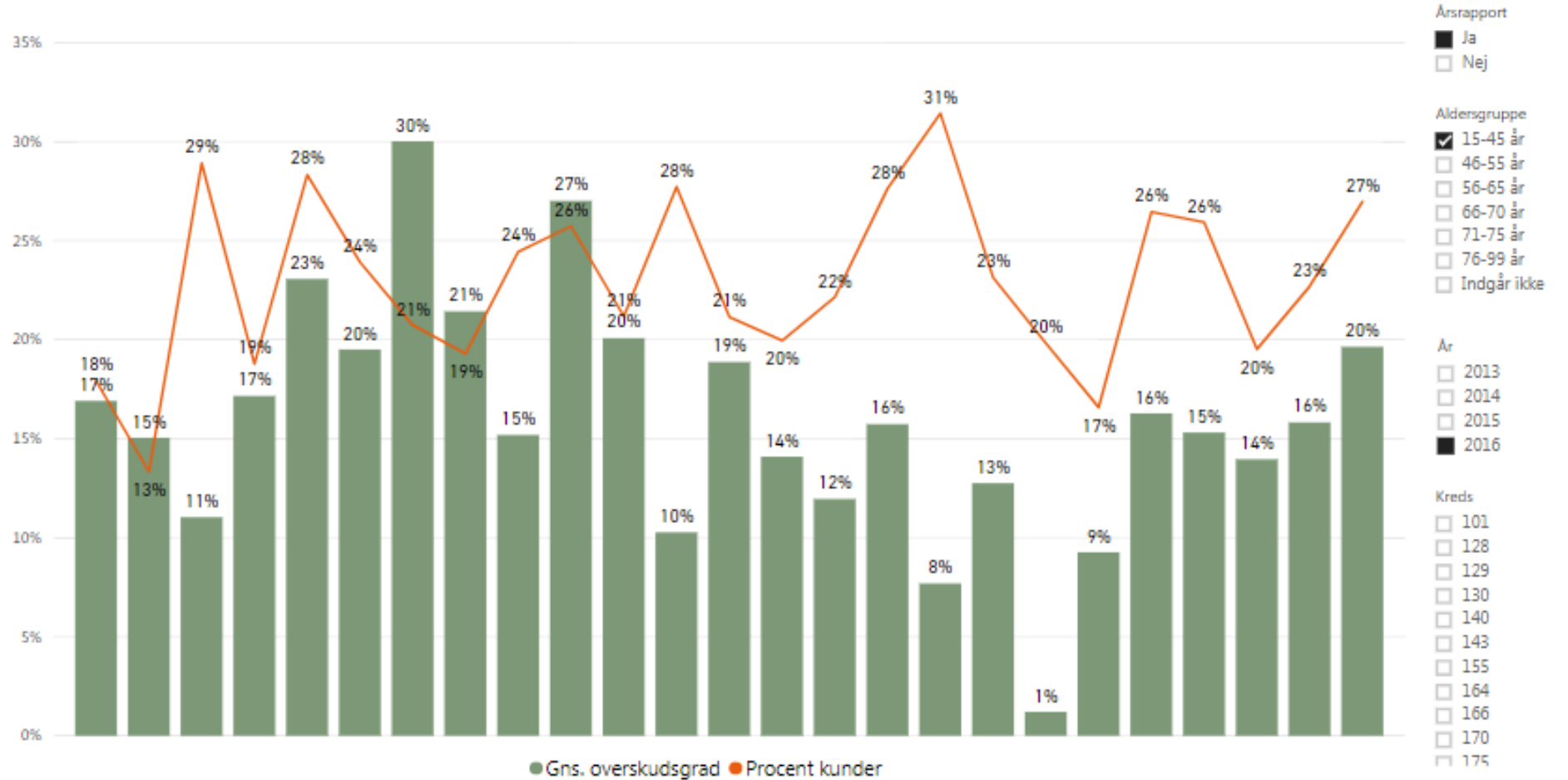
☒ > 2 mio. kr.

Kreds

- ☐ 101
- ☐ 128
- ☐ 129
- ☐ 130
- ☐ 140
- ☐ 143
- ☐ 155
- ☐ 164
- ☐ 166
- ☐ 170
- ☐ 175
- ☐ 199
- ☐ 200
- ☐ 250
- ☐ 252
- ☐ 280
- ☐ 305
- ☐ 350
- ☐ 500
- ☐ 519
- ☐ 524
- ☐ 528
- ☐ 700
- ☐ 850
- ☐ 900

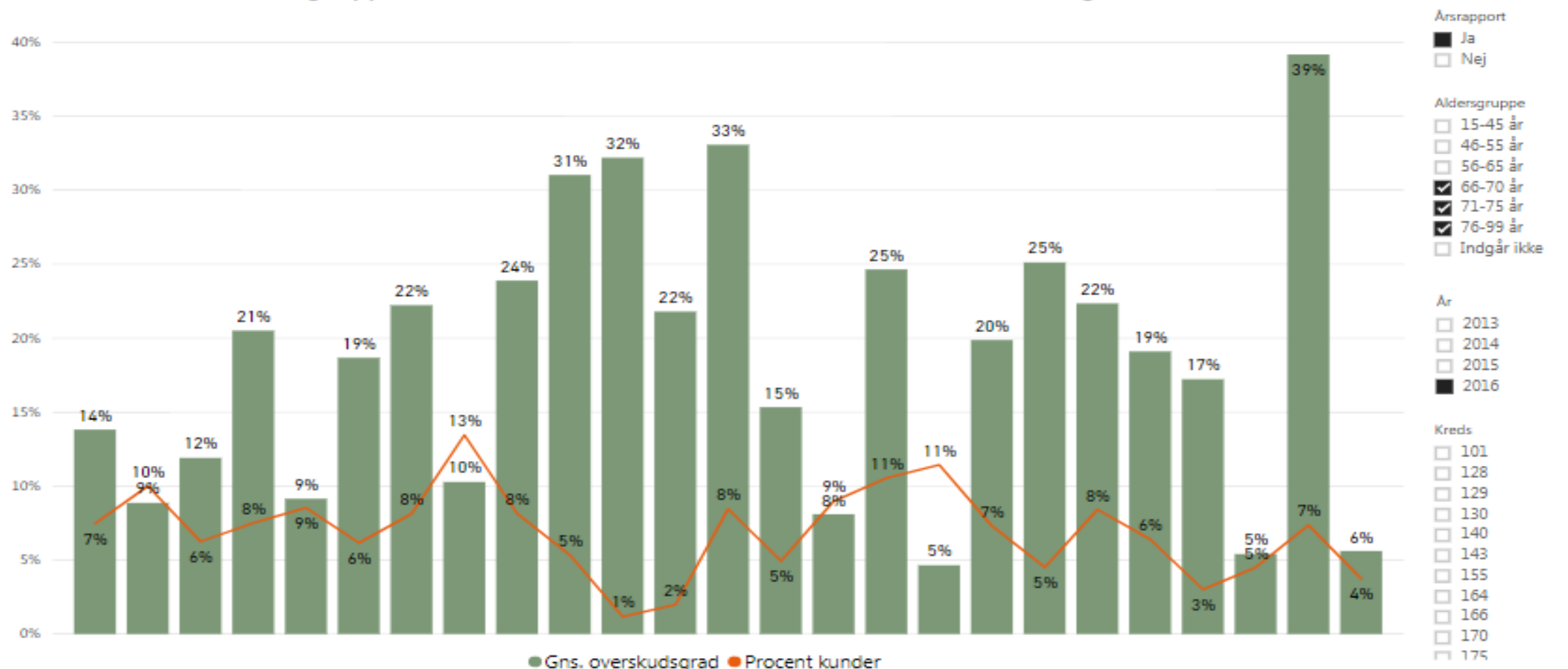
Gennemsnitlig overskudsgrad og andel kunder fordelt på DLBR virksomhed

For aldersgruppe 15-45 år samt nettoomsætning > 2 mio. kr.

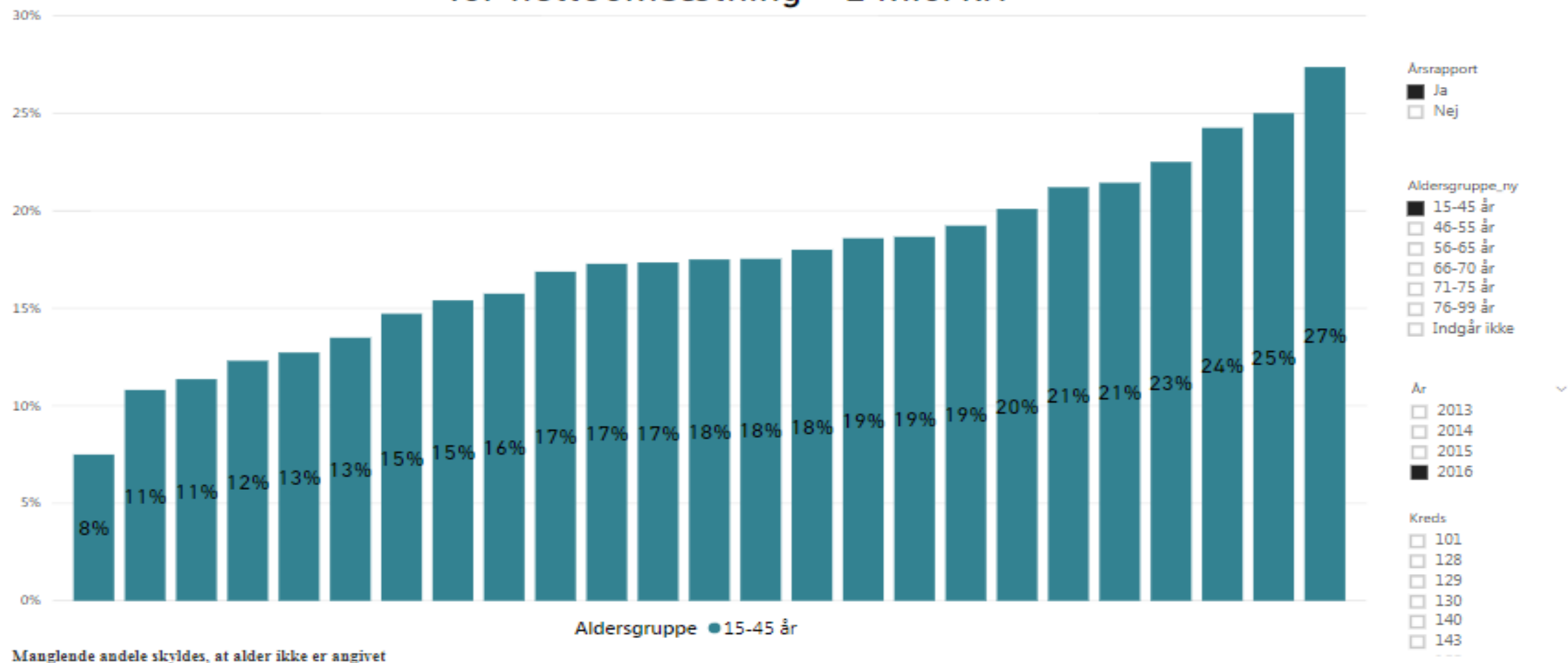


Gennemsnitlig overskudsgrad og andel kunder fordelt på DLBR virksomhed

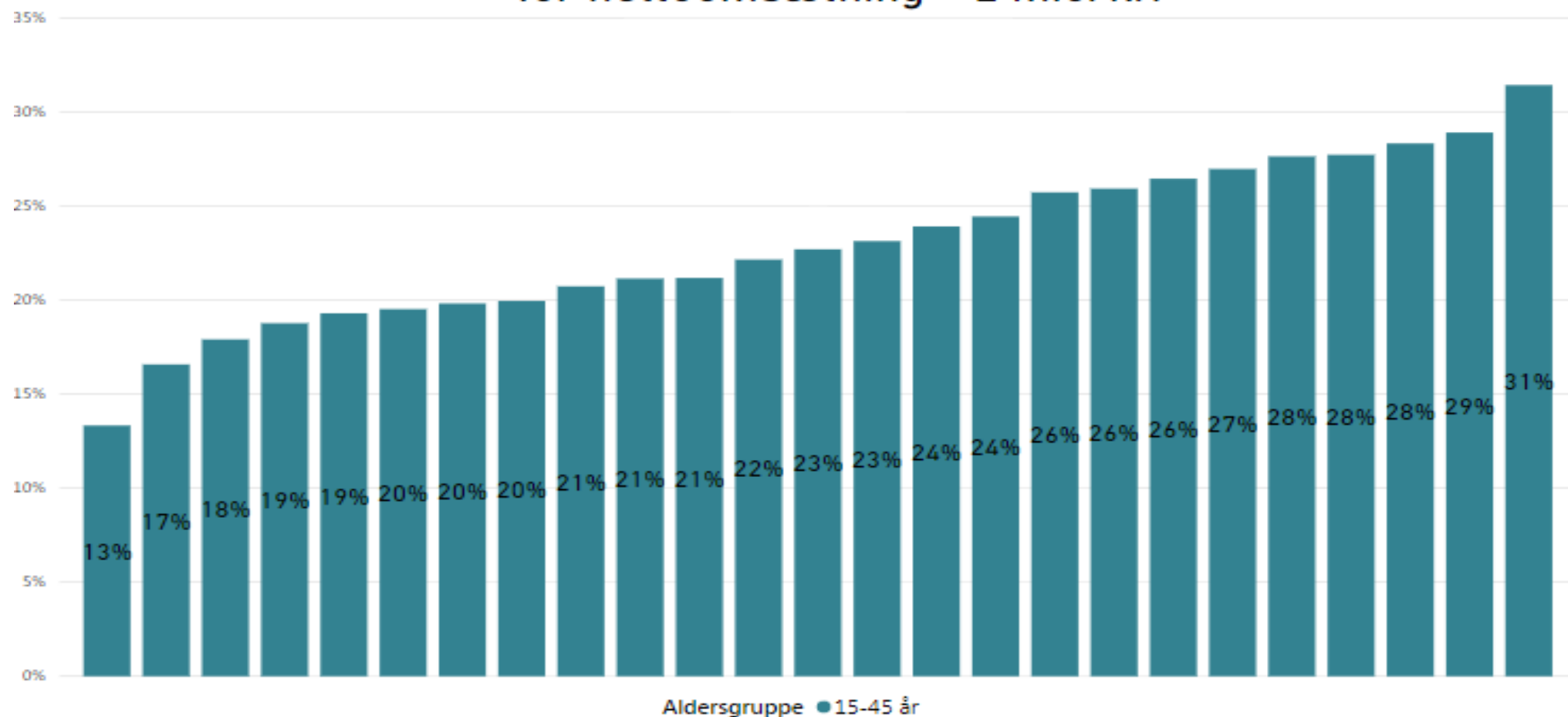
For aldersgruppe 66-70 år, 71-75 år, 76-99 år samt nettoomsætning > 2 mio. kr.



Andel kunder pr. aldersgruppe for hver DLBR virksomhed for nettoomsætning < 2 mio. kr.



Andel kunder pr. aldersgruppe for hver DLBR virksomhed for nettoomsætning > 2 mio. kr.



Manglende andele skyldes, at alder ikke er angivet

Nettooms grup...
☐ < 2 mio. kr.
☒ > 2 mio. kr.

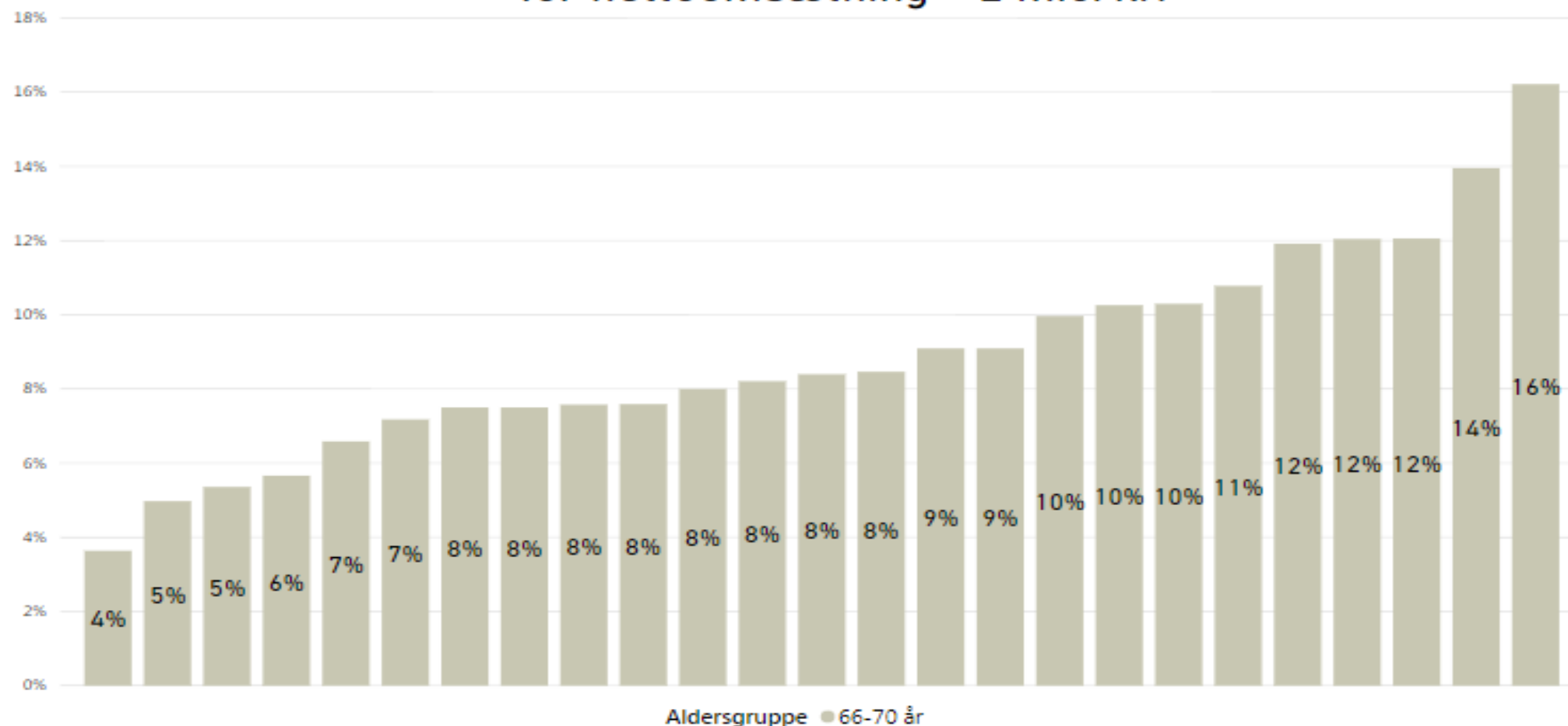
Årsrapport
☒ Ja
☐ Nej

Aldersgruppe_ny
☒ 15-45 år
☐ 46-55 år
☐ 56-65 år
☐ 66-70 år
☐ 71-75 år
☐ 76-99 år
☐ Indgår ikke

År
☐ 2013
☐ 2014
☐ 2015
☒ 2016

Kreds
☐ 101
☐ 128
☐ 129
☐ 130
☐ 140
☐ 143

Andel kunder pr. aldersgruppe for hver DLBR virksomhed for nettoomsætning < 2 mio. kr.



Manglende andele skyldes, at alder ikke er angivet

Nettooms gruppe 1

- ☒ < 2 mio. kr.
- ☐ > 2 mio. kr.

Årsrapport

- ☒ Ja
- ☐ Nej

Aldersgruppe_ny

- ☐ 15-45 år
- ☐ 46-55 år
- ☐ 56-65 år
- ☒ 66-70 år
- ☐ 71-75 år
- ☐ 76-99 år
- ☐ Indgår ikke

År

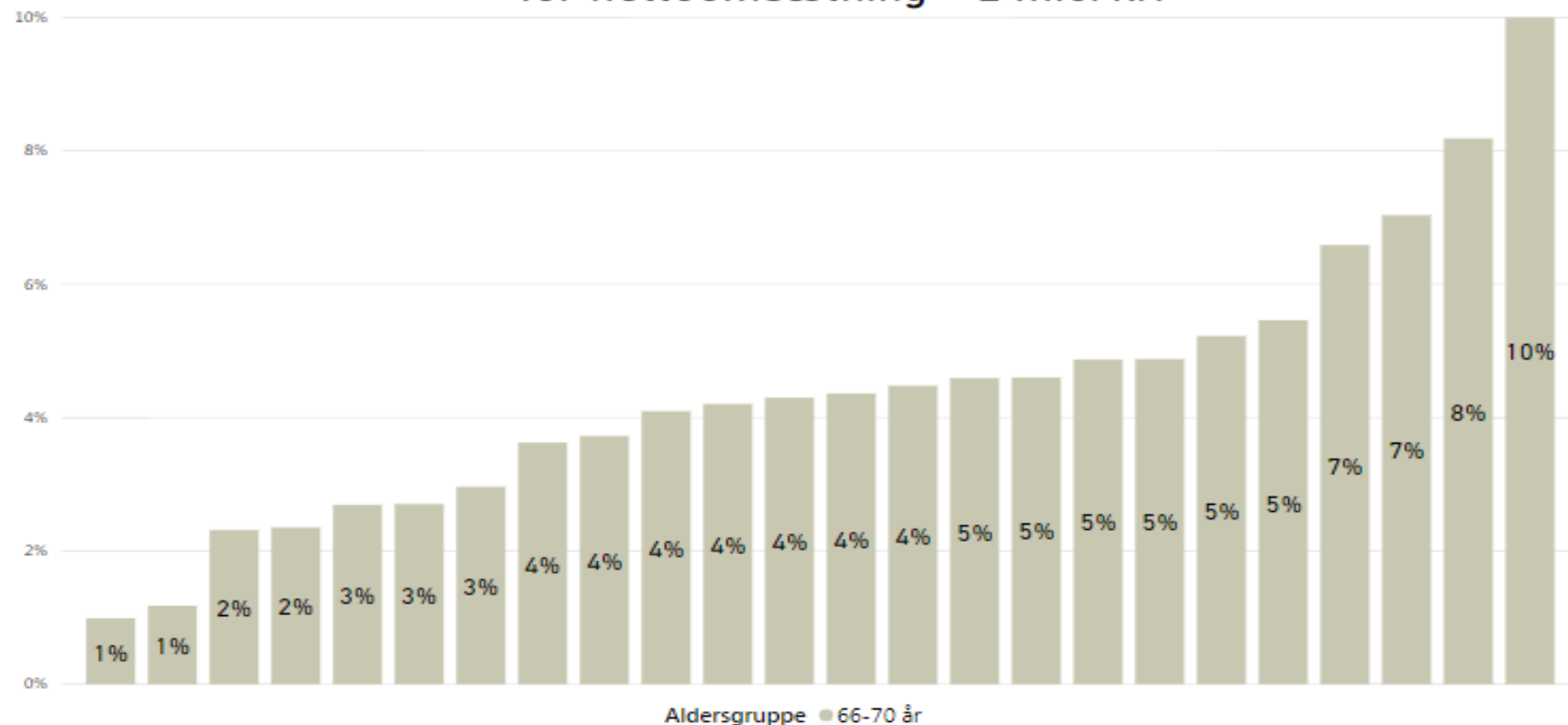
- ☐ 2013
- ☐ 2014
- ☐ 2015
- ☒ 2016

Kreds

- ☐ 101
- ☐ 128
- ☐ 129
- ☐ 130
- ☐ 140
- ☐ 143
- ☐ ---

Aldersgruppe ● 66-70 år

Andel kunder pr. aldersgruppe for hver DLBR virksomhed for nettoomsætning > 2 mio. kr.



Manglende andele skyldes, at alder ikke er angivet

Nettooms gruppe 1

☐ < 2 mio. kr.

☒ > 2 mio. kr.

Årsrapport

☒ Ja

☐ Nej

Aldersgruppe_ny

☐ 15-45 år

☐ 46-55 år

☐ 56-65 år

☒ 66-70 år

☐ 71-75 år

☐ 76-99 år

☐ Indgår ikke

År

☐ 2013

☐ 2014

☐ 2015

☒ 2016

Kreds

☐ 101

☐ 128

☐ 129

☐ 130

☐ 140

☐ 143

Aldersgruppe ● 66-70 år

Det videre test-forløb

Test af rådgivningsværktøjerne ved brug på 2-3 cases i løbet af efteråret

Første møde om ejerskifte skal være afholdt inden udgangen af oktober

En af caselandmændene vil deltage i evaluering

Evaluering gennemføres ved interview

(både landmand og jer)

Tak for i dag