

Ejer-og generationsskifte

Projekt: "Giv stafetten videre til nye kræfter i dansk landbrug"

LandboNord, 16. januar 2019

Rasmus Berg Larsen, konsulent

Ivan Damgaard, chefkonsulent

Plan for de næste 90 min.

Ivan:

- Ejerskifteanalysen 2016
- Ejer-og generationsskifte – ejerskifteprocessen
- Skalerbare forretningsmodeller og Kapitalisering af forretningsmodeller

Rasmus:

- Analyser af LandboNords kundeportefølje
- Opsamling

Ejerskifteanalyse 2016

Klaus Kaisers rating model

KARAKTERISTIKA OG UDFORDRINGER FOR HOVEDGRUPPERNE			
Heltidsbedrifter	Økonomisk styrke	Karakteristika	Udfordringer/muligheder
Uholdbar økonomi • Høj gæld/lav soliditet • Svag likviditet, oftest negativ • Lav effektivitet	Antal: 1.853 Andel: 19,7 % Produktion: 22,7 % Alder: 48,8 Gæld: 63,8 mia. kr.	• Gns. større bedrifter • Gns. lidt yngre • Flere mælke- og svineproducenter	• Turnaround • Salg i "fri" handel • Evt. gældssanering/akkordering, hvis der er potentiale • Konkurs • Kreditgivere bestemmer ofte skæbne
Sårbar økonomi • Høj gæld eller negativ likviditet • Middelhøj gæld og svag likviditet • Varierende effektivitet	Antal: 2.839 Andel: 30,2 % Produktion: 28,4 % Alder: 47 Gæld: 77,1 mia. kr.	• Gns. store • Flere yngre mælke- og svinebedrifter (gæld) • Flere ældre planteavlere (underskud)	• Sårbar under lavkonjunkturer • Sårbar under stramme kreditforhold • Skal forbedre sig for at overleve i stadig skrappe konkurrence
Robust økonomi • Lav gæld/høj soliditet • Stærk likviditet • Høj effektivitet	Antal: 4.702 Andel: 50,1 % Produktion: 48,8 % Alder: 53 Gæld: 107,4 mia. kr.	• Gns. lidt mindre • Gns. lidt ældre • Flere planteproducenter	• Stor modstandskraft under lavkonjunkturer • Økonomiske muskler til udvikling • Delvist afhængig af kreditgivere, men er kreditværdige • Har de viljen/lysten?

Segmentering ud fra gæld, likviditet og effektivitet

Den nuværende segmenteringsmodel

DLBR Landbrugssegmenter - status årsregnskaber 2016
- i alt 34648 virksomheder i Ø90



Segmentering ud fra gæld og overskudsgrad

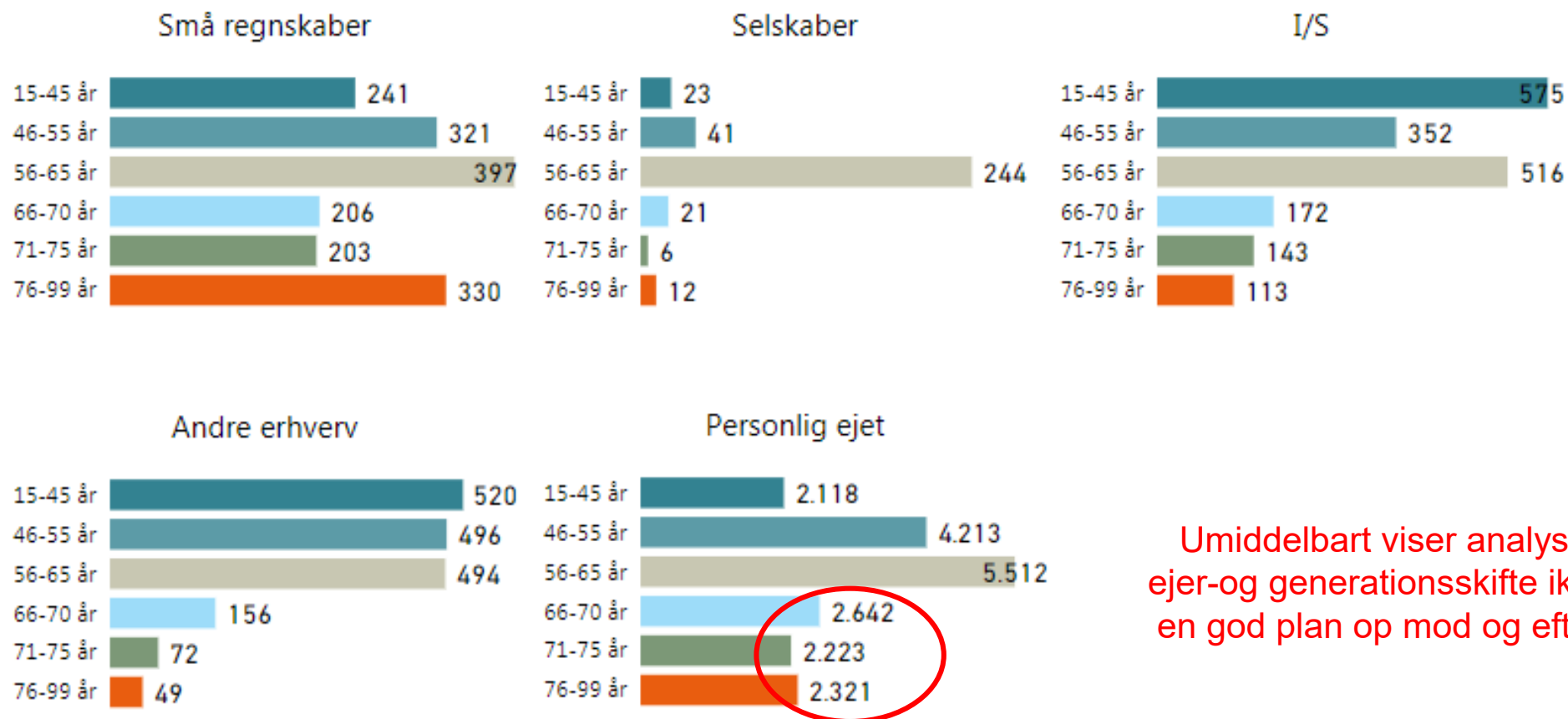
Kundesegmenternes fordeling

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	76%	23%	11%
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	12%	18%	19%
Virksomhedslandbrug	5-10 mio. kr.	7%	22%	26%
	10-20 mio. kr.	4%	21%	25%
	Over 20 mio. kr.	1%	16%	19%
I alt		100%	100%	100%

Noget at leve af. Noget at leve for.



Antal kunder fordelt på ejerformer/produkt og aldersgrupper - nettoomsætning < 2 mill. kr.

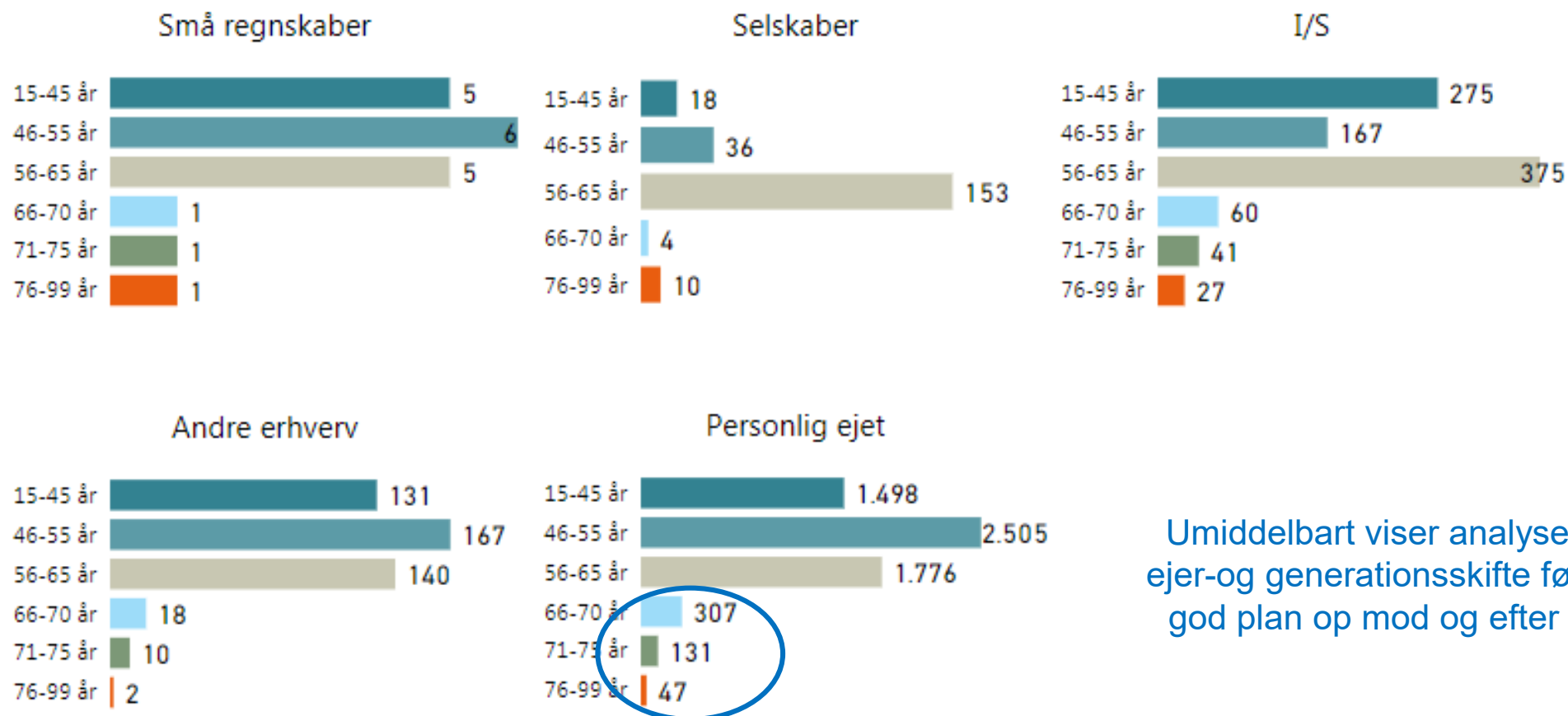


Umiddelbart viser analyserne at
ejer-og generationsskifte ikke følger
en god plan op mod og efter 66 år.

Noget at leve af. Noget at leve for.



Antal kunder fordelt på ejerformer/produkt og aldersgrupper - nettoomsætning > 2 mill. kr.



Umiddelbart viser analyserne at
ejer- og generationsskifte følger en
god plan op mod og efter 66 år.

Highlights fra analysen

- **Gennemsnitsalderen er stigende for både nettoomsætning < og > 2 mill. kr.**
- **Nettoomsætning < 2 mill. kr.**
 - 15-45 år falder fra 3984 stk. i 2013 til 3477 stk. i 2016
 - 66-99 år stiger fra 7344 stk. i 2013 til 8669 stk. i 2016
- **Nettoomsætning > 2 mill. kr.**
 - 15-45 år falder fra 2620 stk. i 2013 til 1927 stk. i 2016
 - 66-99 år stiger fra 579 stk. i 2013 til 660 stk. i 2016
- **Andelen af kunder pr. aldersgrupper er meget forskelligt, målt pr. DLBR virksomhed**
 - Andel af unge under 45 år- nettoomsætning < 2 mill. kr. fra 8% af kundeporteføljen til 19% af kundeporteføljen
 - Andel af unge under 45 år- nettoomsætning > 2 mill. kr. fra 11% af kundeporteføljen til 31% af kundeporteføljen
 - Andel af landmænd over 66 år - nettoomsætning < 2 mill. kr. fra 25% af kundeporteføljen til 38% af kundeporteføljen
 - Andel af landmænd over 66 år - nettoomsætning > 2 mill. kr. fra 3% af kundeporteføljen til 15% af kundeporteføljen
- **Gennemsnitlig overskudsgrad og gennemsnitlig gældsprocent er meget forskelligt, målt pr. DLBR virksomhed**
- **Spændende at analysere dybere på landmænd, der har skiftet omsætningsgruppe**

A photograph of three white wind turbines standing in a row on a grassy hill. The turbines are white with three blades each. The background is a clear blue sky. In the foreground, there is a brown, plowed field with some small green bushes. A small white boat is visible on the horizon to the left.

Kommentarer til Ejerskifteanalysen

- Potentialer og muligheder for rådgivningen?

Ejer-og generationsskifte - ejerskifteprocessen

Den paradoksale ejerleder...

Skaber et livsværk
som ofte er
centrum for
tilværelsen

Men undlader at
sikre livsværket i
fremtiden

Ejerleders parathed - Ejerskiftebarometer

Hvor vigtig er virksomheden for ejerleders
identitet og tilværelse?

Identifikation

Virksomheden rækker
ud over ejer

Virksomheden er mig

Ikke kontrol

Kontrol

Virksomheden kører
uafhængig af ejer

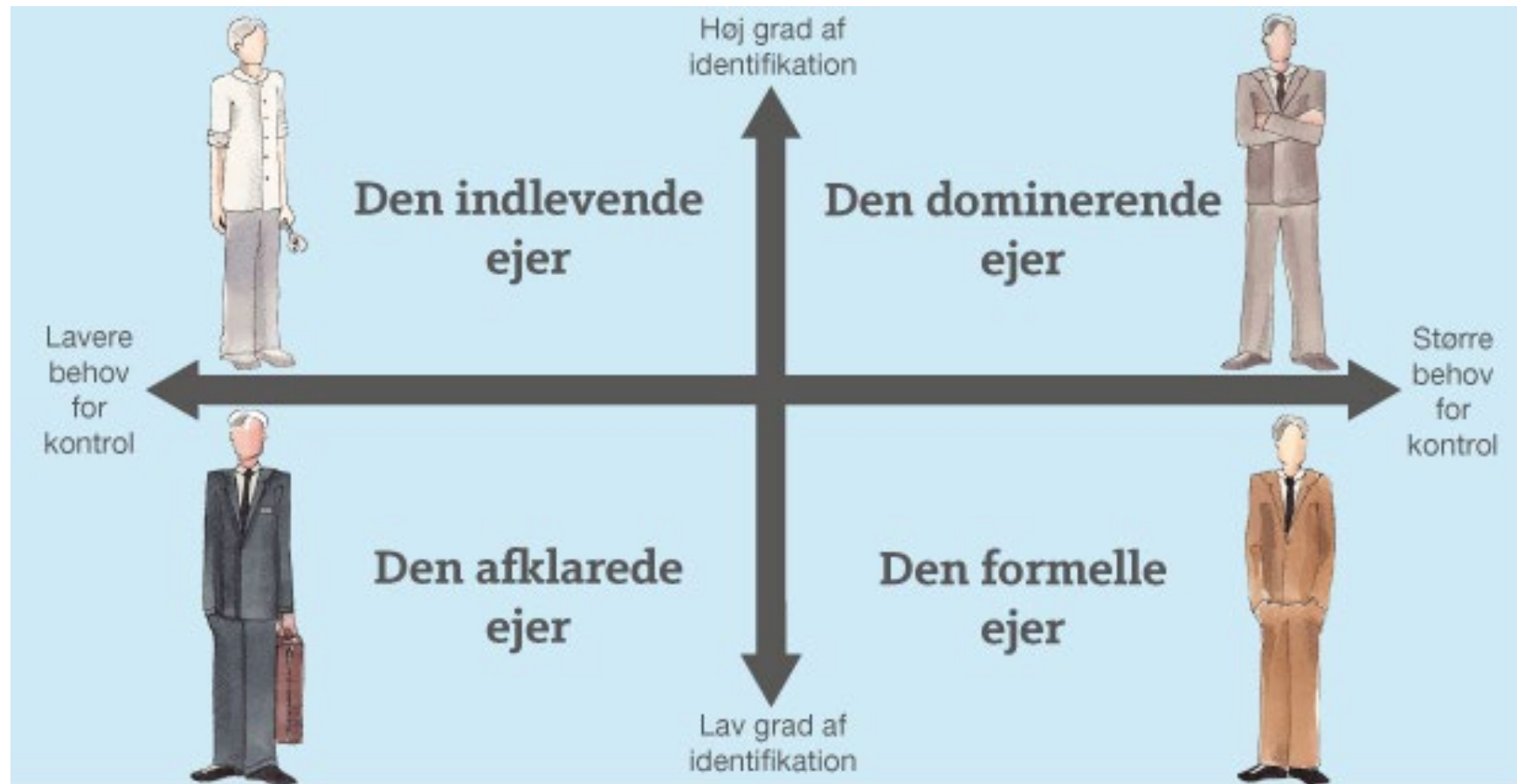
Virksomheden skal
ikke styre mig

Ikke identifikation

Hvor vigtigt er det for ejerlederen
at have kontrol med virksomheden

Typer af ejerleder

- Ejerskiftebarometer



(Illustrationer: Maria Sterndorff)



Ellen Mølgaard Korsager
Ph.d., Center for Ejerledede virksomheder

Lidt inspiration



Kilde:

Rapport fra Axcelfuture, der er en tænketank bag kapitalfonden Axcel

Præsenteret i Jyllands Posten 28. august 2017

SEGES

Highlights fra rapporten:

- 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
- **Bundlinjeeffekten ved at overdrage til børn er i dag et tab på ca. 70.000 kr. pr. million kr. (CBS)**

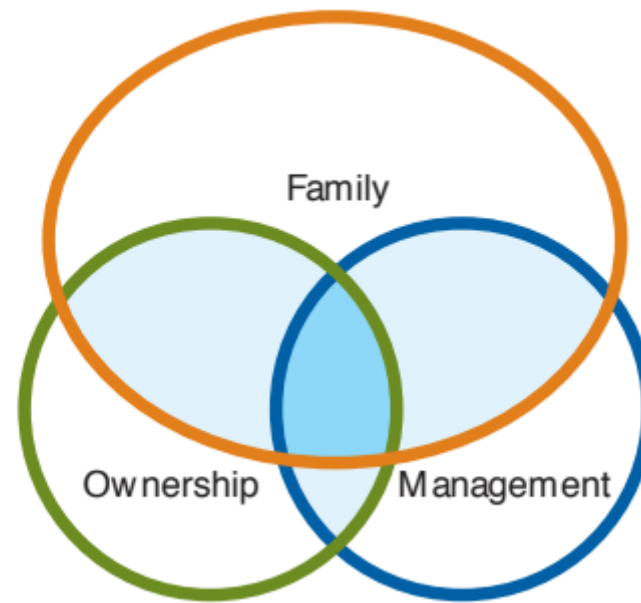
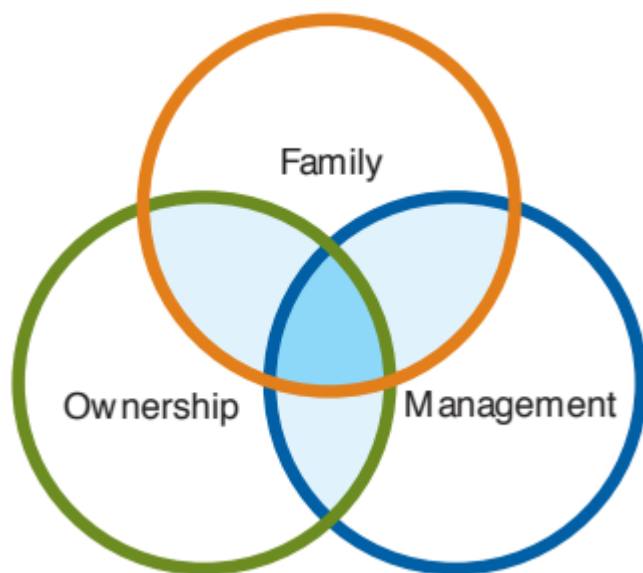
ANBEFALINGER

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



Ejerskifte i familieejede virksomheder

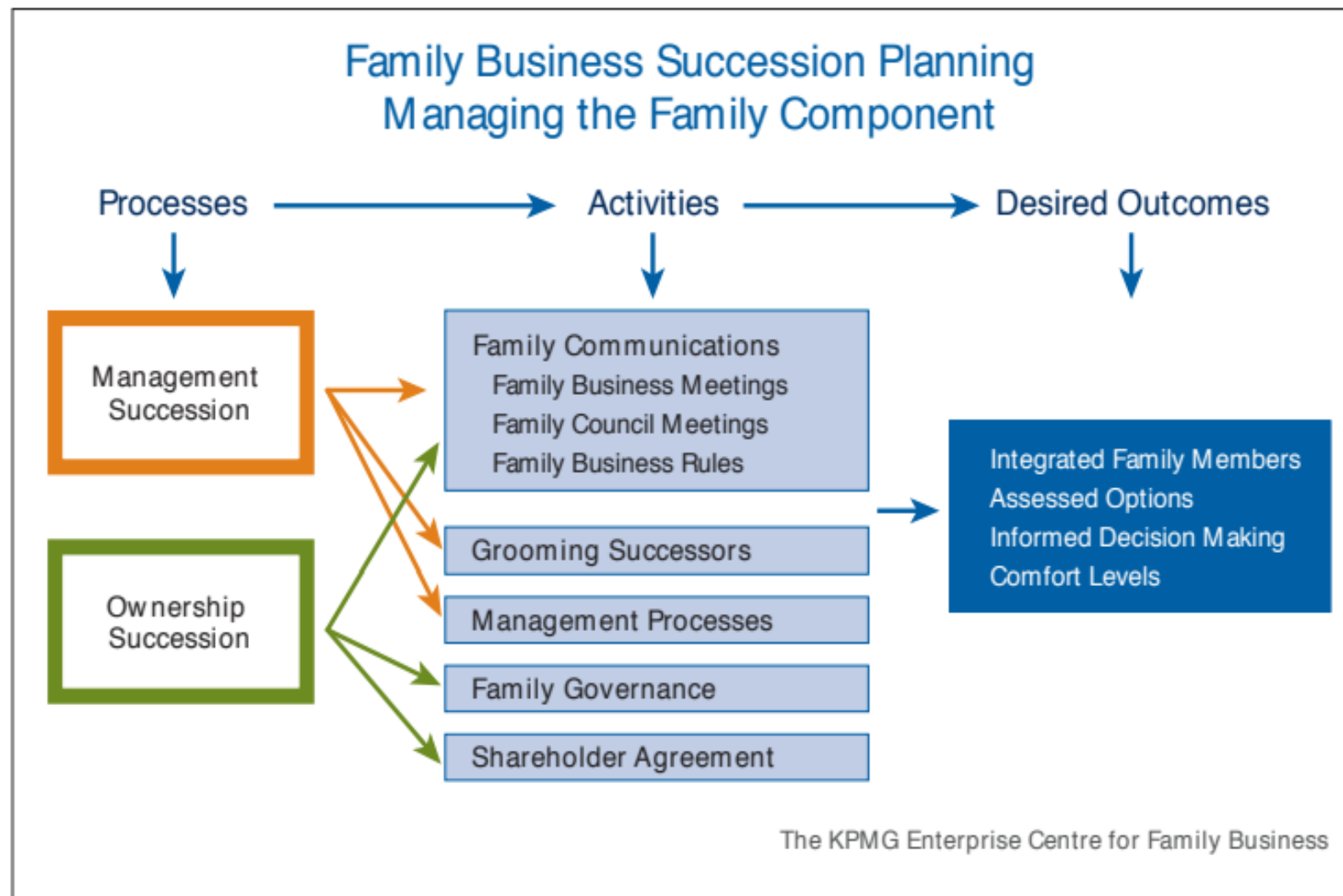
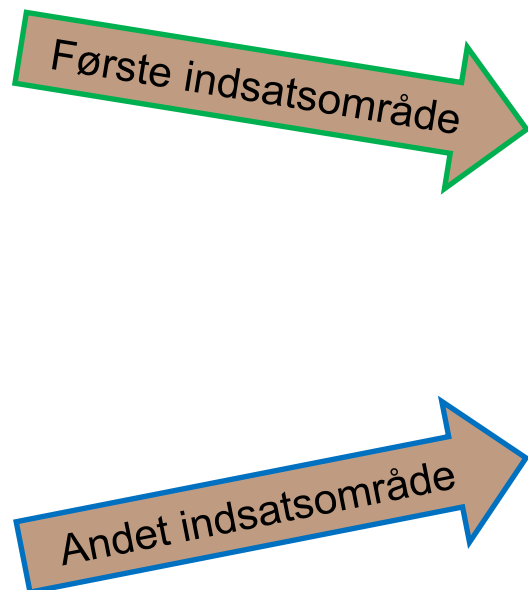
Family Business Succession
Managing the All-Important
Family Component



While the majority of family business owners would like to see their business transferred to the next generation, it is estimated that 70% will not survive into the 2nd generation and 90% will not make it to the 3rd generation.

Family Firm Institute
www.ffi.org

Ejerskifte i familieejede virksomheder



Ejerskifteproces - LifeTime strategi og Ejerskiftestrategi



Inspiration til og viden om ejer-og generationsskifte

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



NB "Test dit ejerskifte"

A photograph of a wind farm with several white wind turbines standing in a field of golden-brown crops under a clear blue sky. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Kommentarer til ejerleder, proces og rådgiverrolle - Potentialer og muligheder for rådgivningen?

Skalerbare forretningsmodeller og Kapitalisering af forretningsmodeller

Ejer-og generationsskifte & forretningsmodeller

- **Skalerbare forretningsmodeller** – i et tidligere projekt, hvor fokus var værditilvækst, afdækkede vi en del landbrug, der arbejdede med nye produkter og nye processer.
I dette projekt undersøges om en forholdsvis lille produktion kan skales op f.eks. ved inddragelse af investorer, opbygning af netværk o.lign
- **Kapitalisering af forretningsmodeller** – i det tidligere projekt om værditilvækst, afdækkede vi bl.a. en stor udfordring ved at få prissat den forretning, der er omkring et nyt niche-/unikaprodukt.
I dette projekt undersøges om og i givet fald hvordan et nyt produkt kan prissættes i forhold til et salg, herunder hvordan forretningen evt. kan "salgs-modnes".
- **Ejer-og generationsskifte** – i det tidligere projekt om værditilvækst, var udfordringen ofte, at familiens niche-/unikaprodukt sjældent overlevede et ejer-og generationsskifte. Er det f.eks. en potentiel mulighed for en ny ung landmand, til at starte op i landbruget
I dette projekt undersøges udfordringer og potentialer ved ejerskiftet af et small business landbrug, der arbejder med niche- og/eller unika produktion/produkter.

Salgsmodning af virksomhed - version 2

Eksterne overvejelser

- Konkurrencekraft
- Markedsudvikling
- Ekstern afhængighed
- Konsolideringsperspektiv
- Finansieringsmuligheder

Interne overvejelser

- Dokumentationsniveau
- Indtjening, økonomiske nøgletal, historik, struktur
 - Intern afhængighed
 - Forretningsmodel
 - Governance struktur
 - Strategi og ledelse

Grundlæggende overvejelser

- Afklaring for ejer og i ejerfamilien
- Timing og ejerleders parathed

Salgsmodning af virksomhed - version 2

Eksterne overvejelser

- Konkurrencekraft
- Markedsudvikling
- Ekstern afhængighed
- Konsolideringsperspektiv
- Finansieringsmuligheder

Interne overvejelser

- Dokumentationsniveau
- Indtjening, økonomiske nøgletal, historik, struktur
 - Intern afhængighed
 - Forretningsmodel
 - Governance struktur
 - Strategi og ledelse

Grundlæggende overvejelser

- Afklaring for ejer og i ejerfamilien
- Timing og ejerleders parathed

Salgsmodning af virksomhed - version 2

Eksterne overvejelser

- Konkurrencekraft
- Markedsudvikling
- Ekstern afhængighed
- Konsolideringsperspektiv
- Finansieringsmuligheder

Interne overvejelser

- Dokumentationsniveau
- Indtjening, økonomiske nøgletal, historik, struktur
 - Intern afhængighed
 - Forretningsmodel
 - Governance struktur
 - Strategi og ledelse

Grundlæggende overvejelser

- Afklaring for ejer og i ejerfamilien
- Timing og ejerleders parathed

A photograph of a wind farm with several white wind turbines standing in a field of golden-brown crops under a clear blue sky. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Kommentarer til skalerbare forretningsmodeller og kapitalisering af forretningsmodeller

- Potentialer og muligheder for rådgivningen