

GIV STAFETTEN VIDERE TIL NYE KRÆFTER I LANDBRUGET

INSPIRATION TIL EJERSKIFTE AF EN SPECIALPRODUKTION:

- **INITIATIVER SÆLGER BØR IGANGSÆTTE FØR SALG**
- **INITIATIVER SOM KØBER BØR IGANGSÆTTE FØR KØB**

**Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
SEGES
Agro Food Park 15
8200 Aarhus N**

**+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk**

December 2019

Forord

I 2018 og 2019 har vi på SEGES i projektet "Giv stafetten videre til nye kræfter i landbruget" bl.a. arbejdet med ejerskifter indenfor for segmentet af landbrugsvirksomheder med en omsætning under 2 mio. kr. - som efterfølgende benævnes som small business segmentet.

Small business segmentet består af i alt ca. 24000 virksomheder, hvoraf ca. 8700 virksomheder har en ejerleder, der er over 66 år.

Via besøg og analyser af landbrugsvirksomheder i small business segmentet har bl.a. vi afdækket følgende:

- I small business segmentet er der en del virksomheder med en niche- eller unikaproduktion (i det følgende benævnt specialproduktion), som ejerleder har udviklet og arbejdet med i mange år.
- Flere af virksomhederne med specialproduktion leverer en flot økonomisk bundlinje hen over årene og har en stærk forretningsmodel.
- Specialproduktionen er meget ofte karakteriseret ved at have en meget stærk tilknytning til ejerens særlige interesser og kompetencer.
- Der er en markant tendens til at specialproduktionen ofte "dør" i forbindelse med at ejerleder trækker produktionen ned pga. alder eller vælger at sælge ejendommen.

Målet med vort arbejde har været at afdække mulighederne for, at ejerleder enten kan:

- Kapitalisere forretningsmodellen, dvs. udover at kunne sælge jord og bygninger, også kunne sælge specialproduktionen – enten samlet eller hver for sig.
- Skalere forretningsmodellen, dvs. enten alene eller sammen med en partner i god tid før et ejerskifte, kan vækste specialproduktionen, med henblik på at en køber/partner kan overtage specialproduktionen og måske den samlede virksomhed.
- Ejer- og generationsskifte sin specialproduktion til en ny ejer.

Målet med denne inspirationsfolder er kort at fremhæve potentielle initiativer som:

1. en sælger af en specialproduktion bør arbejde med i god tid før en nedtrapning eller et salg, hvis målet er at specialproduktionen skal "leve videre" og/eller at ejerleder vil kapitalisere specialproduktionen.
2. en køber eller måske i første omgang en samarbejdspartner, bør undersøge før der indgås en aftale om køb eller partnerskab.

Vi håber at vi med denne lille folder kan være med til at inspirere såvel landmænd som landbrugsrådgivere i det videre arbejde med ejer og generationsskifter i landbruget.

Ivan Damgaard
Chefkonsulent

Kompetencer & Vækst
Landbrug & Fødevarer, SEGES

1. Salgsmodning - Initiativer som sælger bør arbejde med før et ejerskifte

Helt overordnet kan specialproducenterne karakteriseres som "livsstilsvirksomheder", hvor ejerleder og ofte dennes ægtefælle "er virksomheden".

I teorien er denne type af virksomheder næsten umulige at sælge/ejerskifte, men i praksis lykkes det alligevel for nogle, hvis ejerleder arbejder fokuseret og struktureret i god tid før et ejerskifte.

Hvis vi kort betragter hvad, der initierer et ønske om et salg/ejerskifte hos ejerleder, er der min. 3 afgørende forhold:

- Ejerleders alder er høj, sygdom eller ønsket om at gå på pension
- Virksomheden er gået i stå, fordi ejerleder og ofte også familien har mistet interessen, eller mangler kompetencer til at udvikle virksomheden yderligere
- Specialproduktionen har mistet sin position i markedet, pga. konkurrencen på kvalitet og/eller pris.

Det er helt afgørende for succes er, at ejerleder arbejder med den nuværende og fremtidige forretningsmodel for specialproduktionen, herunder især det fremtidige markedspotentiale for de specialprodukter der produceres.

Kort sagt "studere forretningsmodellen frem for dåbsattesten" herunder også se på hvilken "rette ejer" der kan styrke og udvikle forretningsmodellen for specialproduktionen – dette arbejde kan sammenfattes i en "**SALGSMODNING**" af specialproduktionen, som ejerleder bør arbejde med hele tiden og som minimum 3-5 år før et ejerskifte.

Salgsmodning = det at drive en økonomisk robust og sund forretning

Salgsmodningen indeholder også en salgsproces, hvor målet er at få solgt specialproduktionen. Salgsprocessen skal startes op før ejerleder "kører træet" og omsætning/bundlinje falder.

Salgsmodningen indeholder følgende faktorer, der skal overvejes og arbejdes med:

a. Grundlæggende overvejelser - Timing og ejerlederens parathed

- En klar forventningsafstemning mellem ejerleder og ægtefælle/familie
- Afdækning af hvor parat ejerleder er i forhold til et ejerskifte
- Afdækning af hvor stort behovet er for nye kræfter til at videreudvikle specialproduktionen

b. Interne overvejelser i virksomheden

- i. Dokumentationsniveau
 - Skriftlige aftaler med leverandører, handelsaftaler, aftagere, samarbejdspartnere, naboer og medarbejdere.
 - Skriftlige hæftelser
 - Skriftlige aftaler om produktionslicenser, brandbeskyttelse og patenter.
 - Skriftlige beskrivelser af krav til inputs/ressourcer, produktion og produktionsplan, produktionsprocesser, produkter og distribution.
- ii. Indtjening, cash flow og struktur
 - Økonomisk nøgletal over tid
 - Budgetter for kommende år
 - Skattemæssige dispositioner
 - Fremskrivning af økonomiske potentialer og performance for kommende 3-5 år
 - Nøgleområder for den økonomiske værdiskabelse
- iii. Intern afhængighed
 - afhængigheden af nuværende ejerleder overordnet og dennes tilstedeværelse i daglig drift

- afhængigheden af nuværende kernekompetencer/nøgleressourcer i virksomheden

iv. Forretningsmodel

- beskrivelse af nuværende forretningsmodel for specialproduktion
 - Marked, kunder, afsætningskanaler, kunderelationer og kommunikationskanaler
 - Produkter og hvad der skaber ekstra værdi i niche-/unikaprodukt
 - Værdiskabelsen i specialproduktionen, kerneaktiviteter, kerneressourcer og samarbejdspartnere
 - Værdifangst, omkostninger, indtægter og profit

v. Strategi og ledelse

- Beskrivelse af nuværende strategi for specialproduktion
- Beskrivelse af ledelsesstruktur, organisering, ansvarsområder
- Beskrivelse af udviklingen af specialproduktionen

c. Eksterne overvejelser udenfor virksomheden

i. Konkurrencekraft

- beskrivelse af hvor det præcist er, at specialproduktionen er konkurrencedygtig i markedet og hvorfor det er sådan

ii. Markedsudvikling

- Beskrivelse af muligheder for de nuværende niche- eller unikaprodukter i det nuværende marked samt hvilke nye markeder der vil være potentielle at udvide til.

iii. Ekstern afhængighed

- Beskrivelse af den nuværende afhængighed af leverandører, produktionsfaciliteter, teknologi, aftagere, samarbejdspartnere og gældende lovgivning.

iv. Konsolideringsperspektiv

- Analyse af specialproduktionens evne til at understøtte en langsigtet økonomisk konsolidering

v. Finansieringsmuligheder

- Afdække potentielle finansieringsmuligheder i forbindelse med et ejerskifte, f.eks. brug af sælgerpantebreve, earn-out o. lign.

d. Salgsproces

i. Analysere **salgbarheden** for specialproduktionen i god tid inden et besluttet salgstidspunkt.

ii. **Skalerbar forretningsmodel** – ejerleder vil gerne bidrage i en vækstmodel
Afdække om det er muligt at skalere forretningsmodellen – dvs. øge produktion, afsætning og bundlinje f.eks. ved inddragelse af en investor, inddragelse en ung ny kompagnon, opbygning af samarbejdsmodeller med andre producenter o.lign

iii. **Kapitalisering af forretningsmodel** – ejerleder arbejder mod exit/salg
Afdække mulighederne for om niche- eller unikaproduktionen kan sælges eller forpagtes ud – enten sammen med den samlede ejendom eller som et selvstændigt forretningsområde.

- iv. **Ejer-og generationsskifte** – ejerleder vil arbejde langsigtet med et ejerskifte
Afdække mulighederne for et ejerskifte enten indenfor familien, eller til en ny ung potentiel køber, der f.eks. ønsker at blive lært op i specialproduktionen og senere ser sig selv som ejerleder. Ejerleder ser sig selv som f.eks. mentor, finansiel partner eller "bestyrelsesformand" i forhold til ny ejer

2. Initiativer som køber/samarbejdspartner bør arbejde med før et køb

I forbindelse med kapitalisering og skalering af forretningsmodeller indenfor specialproduktion, har vi afdækket en interesse fra unge potentielle køber i forhold til at høre om muligheder og trusler i forhold til at investere i en mindre specialproduktion med udviklingsmuligheder.

Vi har via interviews af unge potentielle og nyetablerede ejerledere afdækket en tendens til, at den unge køber starter sine overvejelser før køb af ejendom med markant rationelt mindset, men så stille og roligt glider over i mere irrationelle/følelsesstyrede overvejelser. Tendens er mest markant ved glidende ejerskifte med forældrene, men også ved køb i fri handel er der risiko for at det irrationelle mindset trænger sig på.

Interessen fra de unge potentielle købere i skalerbare forretningsmodeller og risikoen for irrationelle overvejelser i forbindelse med køb af virksomhed, er baggrunden for dette "køber afsnit". Målet er, at køber rationelt har afdækket alle vigtige og betydende risici og uudnyttede potentialer før underskrift, der sikrer at han ikke "køber katten i sækken", herunder at prisen for virksomheden, set ud fra et kort og langsigtet økonomisk bæredygtigt perspektiv, passer med det virksomheden kan levere drifts- og likviditetsmæssigt.

I det følgende følger inspiration til hvilke initiativer køber bør overveje at arbejde med inden der sættes en underskrift på en købskontrakt, som benævnes en due diligence for køber.

En due diligence sikrer en struktur på den undersøgelse en køber bør foretage inden køb af en virksomhed og dens aktiver

Due diligence for køber bør omhandle en undersøgelse og analyse af nedenstående områder:

- a. **Juridisk – kontrakter, hæftelsesforhold og compliance**
 - Skriftlige aftaler med leverandører, handelsaftaler, aftagere, samarbejdspartnere, naboer og medarbejdere.
 - Skriftlige hæftelser
 - Skriftlige aftaler om produktionslicenser, brandbeskyttelse og patenter.
 - Skriftlige beskrivelser af krav til inputs/ressourcer, produktion og produktionsplan, produktionsprocesser, produkter og distribution.
 - compliance – en undersøgelse af hvor god virksomheden er til at overholde og efterleve gældende juridiske regelsæt og retningslinjer
- b. **Regnskab, økonomiske nøgletal med historik**
 - Økonomisk nøgletal over tid
 - Nøgleområder for den økonomiske værdiskabelse
- c. **Skattemæssige forhold**
 - Skattemæssige forhold og dispositioner
- d. **Potentialeberegninger – driftsresultat og likviditet på kort og langt sigt**
 - Budgetter for kommende år
 - Fremskrivning af økonomiske potentialer og performance for kommende 3-5 år
- e. **Følsomhedsanalyse og nulpunktsberegninger**
 - Analyse for den samlede virksomhed, hver produktionsgren og hvert produkt

- f. IT- digitalisering og big data**
 - Virksomhedens nuværende datafangst, datastruktur og dataanalyse
 - Skriftlige aftaler om opsamling og brug af data i virksomhedens forretningsudvikling
- g. Forretningsmodel**
 - beskrivelse af nuværende forretningsmodel
 - Marked, kunder, afsætningskanaler, kunderelationer og kommunikationskanaler
 - Produkter og hvad der skaber ekstra værdi i produktionen
 - Værdiskabelsen i virksomheden, kerneaktiviteter, kerneressourcer og samarbejdspartnere
 - Værdifangst, omkostninger, indtægter og profit
- h. Strategi, uudnyttede potentialer**
 - Nuværende nedskrevne strategi for virksomheden
 - Nuværende nedskrevne udviklingsplan for virksomheden
- i. Risikovurdering**
 - Mapning af risici i og for hele virksomheden
 - Vurdering af sandsynlighed og konsekvens ved risici
- j. Governance – ledelse og management**
 - Beskrivelse af nuværende ledelsesstruktur, organisering, ansvarsområder
 - Beskrivelse af nødvendige kompetencer og nuværende kompetencer i virksomheden
- k. Aktiver, beholdninger og besætninger**
 - Analyse af alle virksomhedens aktiver, beholdninger og besætninger
 - Økonomisk vurdering af aktiver, beholdninger og besætninger
 - Analyse af vedligeholdelsesomkostninger for aktiver og besætninger
- l. Investeringer og kapitalbehov**
 - Analyse af investeringsbehov på kort sigt (0-1 år) mellemlang sigt (2-5 år) og langt sigt (6-10 år)
 - Analyse af samlet kapitalbehov på kort, mellemlangt og langt sigt
- m. Miljømæssige og juridiske forhold der påvirker nu-drift og udviklingsmuligheder**
 - undersøgelse af miljømæssige og juridiske begrænsninger og potentialer
- n. Ejersmodel**
 - analyse af forskellige potentielle ejersmodeller
 - f.eks. 100% ejerleder, samarbejde med investor o.a.
- o. Finansiering og finansieringsstrategi**
 - analyse af potentielle finansieringsmuligheder
 - udarbejdelse af konkret finansieringsstrategi, der passer med virksomheden
- p. Den rationelle købspris for virksomheden**
 - samle alle inputs fra due-diligenceanalysen og beregne en maksimal købspris for ejendommen.

Ovenstående er udarbejdet som inspiration til at spotte konkrete udfordringer for sælger og køber i forbindelse med primært handel med specialproduktion i dansk landbrug.