

## Opsamling på brugen af værktøjerne ”Test dit ejerskifte – køber” og ”Test dit ejerskifte – sælger” samt forslag til videreudvikling af dem

*Udarbejdet af Anja Kruse Christensen, Anne-Katrine Junge Meyer, Margit Beuschau Lindstrøm, Rasmus Berg Larsen og Mille Møller Nielsen, SEGES, i projekt Giv stafetten videre til nye kræfter i dansk landbrug, december 2019.*

Dette notat har til formål at evaluere brugen af de nuværende digitale procesværktøjer, som findes på LandbrugsInfo.dk, nemlig værktøjerne ”Test dit ejerskifte – køber” og ”Test dit ejerskifte – sælger”, samt præsentere forslag til, hvordan disse to værktøjer kan udbygges eller videreudvikles, sådan at værktøjet målrettet de unge landmænd (køberne) understøtter den unge generations spørgsmål og giver svar derpå.

### Afgrænsning af opgaven

Selvom fokus i denne arbejdsopgave af projektet udelukkende er på at sikre, at den unge generation finder svar i procesværktøjerne, har vi valgt også at evaluere og komme med forslag til videreudviklingen af procesværktøjet målrettet den ældre generation, dvs. værktøjet ”Test dit ejerskifte – sælger”, da der er en stor sammenhæng mellem begge værktøjer, da disse på mange måder er to vinkler på den samme proces, nemlig ejerskifteprocessen.

Vi har ligeledes valgt at se på begge værktøjer, da det er afgørende for, at de unge kan komme ind i erhvervet, at der gøres plads til dem. Dette gøres bedst ved, at den ældre generation får igangsat deres overvejelser om ejerskifte tidligere samt kommer godt og velovervejet videre, så de unge generationer kan komme til. Dette skal sammentænkningen af disse to værktøjer ligeledes imødekomme.

### Evalueringsgrundlag af tidligere undersøgelse

Evalueringsgrundlaget af de to procesværktøjer tager udgangspunkt i den interviewundersøgelse<sup>1</sup>, der blev foretaget i projekt Giv stafetten videre til nye kræfter i dansk landbrug i 2018.

I denne undersøgelse konkluderedes det blandt andet, at:

- Den største barriere for at etablere sig er finansieringen. Flere har en smule kendskab til alternative investeringsformer, men ser det ikke nødvendigvis som en mulighed. De fleste drømmer om selveje.
- Den svære samtale med forældrene om, enten hvornår overtagelsen skal ske eller fravalg af overtagelse, er en udfordring.
- Mange nyetablerede bliver overraskede over mængden af udgifter til overtagelse og udfordringen i at have det fulde overblik over udgifterne på forhånd.
- Mange nyetablerede mangler det rigtige netværk, som de kan sparre og rådføre sig med. Manglende relevant, troværdigt og kompetent netværk kan koste dyrt, når man overgår fra driftsleder til selvstændig. De unge har ofte prioriteret fokus på arbejde over netværksdelen. Desuden mangler der fokus på vigtigheden af et bredt netværk – også udenfor landbruget.
- De unge har behov for hands-on-erfaring, som man ikke kan få på landbrugsskolen, særligt erfaring med at stå med det økonomiske ansvar og ikke kun være driftsleder.

Endvidere konkluderede undersøgelsen, at værktøjet – altså videreudviklingen af de digitale procesværktøjer – skulle indeholde følgende:

- En understregning af behovet for et kompetent, relevant og troværdigt netværk ved etableringen

<sup>1</sup> Se opsamlende notat her: [https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/business/2018/Sider/JS\\_18\\_7696\\_180622\\_tehc\\_notat\\_vaerktoej.pdf](https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/business/2018/Sider/JS_18_7696_180622_tehc_notat_vaerktoej.pdf)

- En tjekliste, der kan give overblik over uforudsete omkostninger i etableringsfasen
- Hjælp til den svære samtale med forældre om tidspunkt for overtagelse eller fravalg af generationsgården
- Mulighed for at se afkastet ved køb af en gård
- Fokus på bankens ønsker til den unge
- Overblik over, hvilke personlige kompetencer skal landmanden besidde
- Hjælp til at forstå sammenhængen i etableringen – altså den store sammenhæng i, at noget kan være meget dyrt, men det kan være tjent ind på længere sigt. Forståelsen for investeringer.
- En platform eller gruppe, der kan arrangere samarbejder mellem erfarne landmænd og unge landmænd, der skal til at etablere sig.

Der var ligeledes et ønske om, at den primære kommunikationskanal er Facebook.

Med baggrund i undersøgelsen vurderede vi, at de eksisterende digitale procesværktøjer "Test dit ejerskifte – køber" og "Test dit ejerskifte – sælger" ikke levede op til de ønsker, som undersøgelsen afdækkede.

### Evaluering på baggrund af kvalitativ analyse af de to værktøjer

Statistik fra de to eksisterende tests viste, at langt størstedelen af testbrugerne faldt fra undervejs i testen og nåede derfor ikke til slutsiden, hvor de mange informationer og nyttige tips til henholdsvis den unge og den ældre generation var listet.

Resultater fra værktøjet "Test dit ejerskifte – køber"	
Besvarelser i alt	103
Gennemførte besvarelser	16 – svarende til 15,5 pct.
"Nogen svar" – dvs. delvist gennemførte besvarelser	87 – svarende til 84,5 pct.
Gennemsnitlig gennemførelsestid (i minutter)	11 minutter

Resultaterne er fra perioden marts 2018 til marts 2019.

Resultater fra værktøjet "Test dit ejerskifte – sælger"	
Besvarelser i alt	91
Gennemførte besvarelser	26 – svarende til 28,6 pct.
"Nogen svar" – dvs. delvist gennemførte besvarelser	65 – svarende til 71,4 pct.
Gennemsnitlig gennemførelsestid (i minutter)	15 minutter

Resultaterne er fra perioden marts 2018 til marts 2019.

På baggrund af data samt vores egen gennemgang af de to test vurderede vi således, at:

- der var for mange spørgsmål (eksempelvis er der 22 spørgsmål i testen til de unge landmænd – altså i køber-testen)
- der ikke var en naturlig sammenhæng i spørgsmålene
- flere af spørgsmålene var svære at svare på
- der var for meget tekst, for mange informationer og for mange links på slutsiden til, at det er til at overskue for brugerne.

### Udformningen af spørgsmålene og deres indbyrdes sammenhæng

Særligt udformningen af spørgsmålene og deres indbyrdes sammenhæng var et problem.

I testen til de unge landmænd er de første spørgsmål (efter baggrundsspørgsmål som alder, ønsket fremtidig produktionsgren, omsætning og ejerform) en lang række spørgsmål uden nogen synlig sammenhæng mellem hinanden og alle formuleret som ja/nej-spørgsmål.

Se udklip af nogle af spørgsmålene fra "Test dit ejerskifte-køber":

#### LifeTime Strategi

	Ja	Nej	Ved ikke
Ved du hvilke værdier, der er vigtige for dig og din evt. familie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Har du og evt. din ægtefælle / kæreste afklaret forventningerne til virksomheden / arbejdslivet?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ved du, hvordan forventningerne passer til den fremtid du/I står overfor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Virksomhedsstrategi

	Ja	Nej	Ved ikke
Har du en nedskrevet strategi for din kommende virksomhed?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du tilpasset virksomhedsstrategien til virksomhedens potentiale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Strategisk ledelse

	Ja	Nej	Ved ikke
Har du overvejet, hvordan du leder strategisk i din hverdag, så du kan fokusere på at nå dine strategiske mål?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Har du overvejet, hvordan du vil få ledelsesmæssigt overskud til at forandre dig og din virksomhed i forhold til de drømme og mål, du arbejder henimod?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Driftsøkonomi

	Ja	Nej	Ved ikke
Kender du din kommende virksomheds fremtidige driftsøkonomiske resultater?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kender du værdien af din kommende virksomheds produktionsapparat?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Finansiering

	Ja	Nej	Ved ikke
Ved du, hvordan du skaffer tilstrækkelig egenkapital til køb af landbrugsvirksomhed?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du styr på dit fremtidige finansielle beredskab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Selskabsret

Har du styr på, om du med fordel kunne vælge en anden ejerform?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej	<input checked="" type="checkbox"/> Ved ikke
---	-----------------------------	------------------------------	--

Her bliver begreber som LifeTime Strategi eksempelvis ikke forklaret. Ligeledes er en titel som "selskabsret" ikke særlig målgruppeorienteret, da de færreste unge landmænd nok vil mene, at de har styr på begreber indenfor selskabsret.

Problemet omkring udformningen af spørgsmålene som ja/nej-spørgsmål er også, at det kræver et forhåndskendskab til emnet for at kunne svare på mange af spørgsmålene.

Et eksempel kan være spørgsmålet "Har du tilpasset virksomhedsstrategien til virksomhedens potentiale?".

Én ting er, at det kan være svært at tilpasse strategien til virksomhedens potentiale, hvis man ikke kender virksomhedens potentiale. Én anden ting er det, man ikke ved, at man ikke ved. Forstået på den måde, at man kan tro, at man har tilpasset strategien til virksomhedens potentiale, men i virkeligheden har man slet ikke afdækket potentialet godt nok.

Når man formulerer den slags spørgsmål som ja/nej, så forholder man sig ikke til den mængde af viden, som brugerne ikke ved, at de ikke ved. Og det er oftest det sværeste selv at se som den, der tager testen. Derfor var der behov for en omformulering af disse spørgsmål.

#### Slutsiden

Endeligt er der alt for meget tekst på slutsiden og alt for mange links, så det bliver uoverskueligt for brugeren. Det er synd, når siden faktisk lover "et overblik".

Slutsiden fylder 5 sider, hvis man printer den (se indklip nedenfor og på næste side):

## Tillykke - du har nu taget første skridt på vejen i dit ejerskifte.

Nedenfor finder du et overblik over de vigtigste overvejelser, du bør gøre dig i forbindelse med dit ejerskifte baseret på dine besvarelser i testen.

Kontakt din rådgiver for yderligere information.

De vigtigste overvejelser, jf. ovenfor, følger herefter.

### LifeTime Strategi

Når du står overfor at skulle investere i en landbrugsvirksomhed, bliver dit personlige liv berørt.

LifeTime Strategi sætter fokus på de mange personlige og familiemæssige overvejelser, du som køber står overfor.

Eksempelvis:

- Hvilke forventninger har du og din familie til virksomheden/arbejdslivet?
- Hvilke forventninger har du i forhold til den livsfase, du står i – er du ung/ufhaængig, er du gift, har du familie?
- Hvilke værdier er vigtige for dig og din familie?
- Hvor risikovillig er du og din familie?
- Hvordan passer jeres forventninger til den fremtid du/I står overfor?

### Virksomhedsstrategi

Før du køber en virksomhed, bør du være meget grundig i dine overvejelser og analyse af virksomhedens potentiale.

Omverdenen og markedsforsholdene ændrer sig med hastige skridt, og din kommende virksomhed skal gerne have den fornødne tilpasningsevne til at følge med dine planer for virksomhedens udvikling.

Det anbefales derfor, at du kritisk vurderer produktionsapparatets evne til at producere til konkurrence-dygtige kostpriser og vurderer, om der er fornøden selvfinansieringssevne til ikke kun at vedligeholde, men også til at reinvestere i morgendagens nye teknologier og de udviklingsplaner du har.

Din kommende virksomhed skal give et afkast, der står mål med omverdens

### Finansiering

Finansieringen er i de fleste tilfælde den helt afgørende faktor for, om købet er muligt.

I den forbindelse skal du overveje, hvilke muligheder der eksisterer for at få finansieret købet bedst muligt under hensyntagen til omkostninger, likviditet og risiko. Det er vigtigt, at du også har fokus på dit fremtidige finansielle beredskab. Dette kan eksempelvis gøres ved udarbejdelse af en finansieringsstrategi.

Læs mere om [finansiering](#).

### Selskabsret

I forbindelse med planlægning af et generationskifte bør det overvejes, om generationskiftet med fordel kan gennemføres ved at lægge virksomheden inklusiv ejendom ind i et selskab.

Stort set alle ejerformer er i dag mulige at anvende i relation til landbrugsvirksomheder. I visse situationer kan det være en fordel at omstrukturere virksomheden, så den i stedet for ejerskab i personligt regi ejes af et A/S, ApS eller P/S.

Især hvor generationskiftet skal ske i flere tempi, kan der være fordele ved at etablere en selskabskonstruktion, hvor generationskiftet sker ved overdragelse af aktier eller andeparter frem for at overdrage en del af virksomheden i flere omgange.

Læs mere om de [forskellige selskabstyper](#).

### Landbrugsloven

Landbrugsloven indeholder en række bestemmelser, der kan have betydning for dig som køber. Det er nemlig denne lov, der fastlægger betingelserne for, hvem der kan købe og forpagte landbrugsejendomme, og hvilke betingelser køberens skal opfylde.

Landbrugsloven indeholder både betingelser for fysiske personers køb af

konstante risici og de usikkerhedsfaktorer, der ligger gemt i virksomhedens interne forhold.

### Strategisk ledelse

Strategisk ledelse omhandler helt overordnet opgaven med, at få realiseret den plan eller strategi du har for din kommende virksomhed. Strategisk ledelse omhandler den indsats, du som kommende virksomheds ejer skal fokusere på i de tre forskellige faser:

- tiden op til dit køb af virksomhed
- selve købet af virksomheden
- tiden efter køb af virksomheden.

Det er vigtigt, at du nedskriver dine beslutninger i en strategi, så du i den meget travle periode du kommer ind i, som kommende/ny virksomheds ejer, sikrer dig selv et overblik, en klar plan for de strategiske mål du går efter, samt hvilke strategiske handlinger du vil iværksætte for at nå disse mål.

Du skal f.eks. overveje:

Fase 1:

- hvilken type virksomhed er det du gerne vil etablere eller hvad er din strategiske intention for din kommende virksomhed,
- hvilke potentialer og udfordringer, ser du i den aktuelle virksomhed du overvejer at købe i forhold til at realisere din strategiske intention?

Fase 2:

- hvordan skal ejerformen være for den nye virksomhed? – personligt eller selskabsform?
- hvilken finansieringsstrategi vil være optimal og realistisk for den nye virksomhed?

Fase 3:

- hvordan sikrer du som strategisk leder din virksomheds retning og målopfyldelse i forhold til din strategiske intention?
- hvordan sikrer du som strategisk leder koordinering af og kommittent til virksomhedens kurs?

[Få mere viden](#) om strategisk ledelse og ledelse generelt.

### Driftsøkonomi

Som køber er det vigtigt, at du får lavet et dybdegående købsbudget, som kan vise såvel virksomhedens fremtidige driftsøkonomiske resultater som værdiansættelse af virksomhedens produktionsapparat.

Herved sikrer du det bedst mulige udgangspunkt for at få handlet til den rigtige pris.

landbrugsejendomme, herunder hvor to eller flere personer skal eje en landbrugsejendom sammen, og for selskaber og andre juridiske personers køb af landbrugsejendomme.

Den 1. januar 2015 blev loven ændret, så det stort set er muligt for alle selskabstyper at købe landbrugsvirksomheder, og det bør derfor indgå i overvejelserne forud for et generationskifte, om generationskiftet skal ske via et selskab.

### Omstrukturering

Du bør altid overveje, om det er dig personligt eller dit holdingselskab, der skal være køber af virksomheden. Der er nogle fordele og ulemper ved de forskellige ejerformer.

[Denne folder](#) giver dig overblik over de forskellige virksomhedsformer.

Er virksomheden drevet i personligt regi, kan det komme på tale at omdanne virksomheden til et selskab.

Hvis virksomheden allerede drives i selskabsform, kan det være hensigtsmæssigt at etablere et holdingselskab frem for et driftsselskab. Det kan også være, at der er ejendomme eller sekundære aktiviteter, som bør udskilles i selvstændige selskaber, således at der er en hensigtsmæssig ejerstruktur – også i forhold til et senere frasalg.

Fælles for de nævnte omstruktureringer er, at de ofte kan gennemføres uden beskatning. Det kræver dog ofte nogle år at få tingene på plads (eksempelvis fordi der ofte skal indhentes tilladelse fra SKAT). Derfor er det vigtigt, at overvejelser om omstruktureringer sættes i gang så tidligt som muligt.

Læs mere om overvejelserne forbundet med [omstrukturering](#) og [virksomhedsdannelse](#).

### Formuerådgivning

Ved køb af en ejendom skal du være opmærksom på, hvilke muligheder du efterfølgende har for placering af kommende års overskud.

Formuerådgivning er i den henseende mere end blot investering i aktier og obligationer, men også overvejelser om blandt andet pensionsopsparing, opsparing i virksomheden samt investeringshorisont og risiko.



### Pension

Ved køb af en virksomhed tænker de fleste ikke over at spare op til pension. Som selvstændig skal du dog være opmærksom på at få opspar til pension løbende.

Forsikring

Ejerskifte-blomsten

Sædvanlige pensionsordninger er kreditorbeskyttet og kan dermed være med til at sikre alderdommen, selvom du skulle opleve at gå konkurs med din virksomhed.

Pension

Ejerskifte-blomsten

Selvstændige har en særlig mulighed for at spare ekstra op i de år, hvor der er overskud i virksomheden i den såkaldte 30 % ordning.

### Sociale ydelser

Er du og din evt. medarbejdende ægtefælle i etableringsfasen, og har I ikke tidligere været selvstændige, skal du være opmærksom på de særlige regler, der gælder for selvstændige og sociale ydelser.

Sociale ydelser

Ejerskifte-blomsten

Eksempelvis bør du og din ægtefælle tegne frivillig sygedagpengeforsikring, og overveje om der skal ske indmeldelse i a-kasse for selvstændige. Har du børn, skal du måske søge friplads, SU eller tilskud til efterskole.

Læs mere om [socialjuridiske overvejelser](#).

### Familiejura

I forbindelse med planlægning af et generationsskifte skal du overveje, om landbrugsejendommen skal være fællesje eller særeje i forhold til din ægtefælle, herunder om den kun skal være særeje i forbindelse med en eventuel skilsmisse og fællesje ved død. Ønsker du særeje, skal der oprettes en ægtepagt.

Du skal ligeledes overveje, om der skal oprettes testamente i forhold til din ægtefælle eller samlever.

Læs mere om [familiejuridiske overvejelser](#).

## Videreudvikling af test-værktøjerne

I videreudviklingen af testværktøjerne stod det hurtigt klart, at for at kunne imødekomme de kritikpunkter, som undersøgelsen af de eksisterende værktøjer indeholdt, blev vi nødt til at udvikle nye tests.

I udviklingen af de nye tests havde vi fokus på:

- At udarbejde færre spørgsmål, så brugerne kommer igennem testen
- At sikre flere svarmuligheder med mere tekst, så det bliver lettere for brugerne at svare på spørgsmålene
- At udarbejde en kortere tekst på slutsiden, som dog stadig hjælper brugerne videre og giver dem et overblik over deres handlingsmuligheder, så de oplever at få et konkret udbytte af testen.

Derudover havde vi fokus på, at testen skulle lanceres på Facebook, og at layoutet dermed skulle være mobiloptimeret, da mange brugere formentligt vil finde testen, mens de er på Facebook fra en telefon. Derfor valgte vi også at udvikle de nye tests i et andet format end det oprindelige<sup>2</sup>

Endeligt havde vi fokus på at få nogle af de elementer med ind i testen, som de unge, jf. undersøgelsen fra 2018, havde ønsket. Derfor havde vi inkluderet spørgsmål omkring:

- Netværk
- Den svære samtale med forældrene
- Erfaring efter endt uddannelse.

På slutsiden, hvor brugerne får overblik og hjælp til at komme videre i deres ejerskifteproces, havde vi ligeledes fokus på:

<sup>2</sup> De oprindelige værktøjer var udviklet i SurveyXact. De nye tests er sat op i Typeform.

- At give et overblik over mulige finansieringsløsninger, herunder mulighederne for alternative finansieringsformer samt fokus på andre løsninger end udelukkende selveje.
- Vigtigheden i at have det rigtige netværk, som har den bredde og de kompetencer, som man som ung og nyetableret landmand har brug for at kunne trække på, herunder også vigtigheden af at kigge udenfor landbruget.
- At få afklaret, hvilken rolle man ønsker i sin fremtidige virksomhed, og om man er klar til og har kompetencerne til at udfylde den rolle, man ønsker, herunder at stå med det endelige ansvar for en større gruppe medarbejdere og en stor omsætning.

For at de nye tests ikke skulle blive mere komplicerede end de foregående, var vi nødt til at sortere i, hvilke ønsker til værktøjer som vi implementerede. Derfor er der også en række af ønskerne fra undersøgelsen, som ikke er medtaget i de nye tests.

## **Redegørelse for udviklingen af de nye tests**

### **Formålet med de to tests**

I udviklingen af de nye tests definerede vi formålet således:

Formålet med testene er at vække en nysgerrighed i brugerne (både de unge og de ældre landmænd) omkring ejerskifte og derefter at give dem en forståelse af, hvad det kræver at forberede et ejerskifte – uanset om de ønsker at etablere sig eller skal have solgt/videregivet deres virksomhed.

Dette kan gøres i kraft af spørgsmålene, som via deres udformning kan vække undren (hvis emnet er ukendt), give lyst til at undersøge mere eller give en bekræftelse i, at vedkommende er på rette vej.

Landingssiderne, som brugerne bliver ledt til, når de har gennemført testen, skal derefter rumme svar på nogle af de spørgsmål, som de er blevet ledt igennem. Det skal give dem et kendskab til de emner, som undrede, eller uddybe de emner, som de måske kendte lidt til i forvejen, eller som de måske ikke kendte den fulde vigtighed af.

Derudover ønskede vi i særlig grad at give de unge landmænd en forståelse for (eller så frøet hertil), at der er mange kompetencer, som de kan/skal have i deres netværk, og at de formentligt ikke har et så stærkt netværk, som de måske oprindeligt troede, de havde. Vi vil gerne give dem en forståelse for, at det ikke nødvendigvis er nok at have vennerne fra landbrugsskolen, faderens rådgiver og en onkel i sit netværk, men at de skal forholde sig til kompetencerne, der er i netværket – eller mangel på samme. Derfor fylder delen omkring netværk i både testen og på landingssiden.

### **Formålet med de spørgsmål, der er medtaget i testene, samt udformningen af landingssiderne**

Vores overordnede målsætning var at begrænse antallet af spørgsmål, så brugerne gennemfører testen. Derfor er vi endt på 10 spørgsmål til de unge landmænd og 12<sup>3</sup> spørgsmål til de ældre landmænd.

Dernæst ønskede vi at give landmændene en hurtig indflyvning i, hvad de burde have styr på, når de står overfor et ejerskifte (etablering eller salg/overdragelse af en virksomhed) samt give dem mulighed for at vurdere, hvor langt de er i denne proces.

Da det ikke er muligt at vægte svarene på deres spørgsmål, er det udelukkende svaret i det sidste spørgsmål<sup>4</sup>, der afgør, hvilken slutside de ledes til.

<sup>3</sup> For nogle vil der kun være 11 spørgsmål, afhængig af, hvad de svarer i spørgsmål 6: "Ved du, hvem der skal overtage din virksomhed?". Svarer de "Ved ikke", så får de ikke spørgsmål 7: "Ved vedkommende, at han/hun skal overtage din virksomhed?".

<sup>4</sup> For de ældre landmænd er det spørgsmålet: "På en skala fra 1-10 hvor godt føler du dig klædt på til at ejerskifte din virksomhed?" og for de unge landmænd er det spørgsmålet "På en skala fra 1-10 hvor godt føler du dig klædt på til at blive virksomhedsejer?"

I det sidste spørgsmål bliver landmændene bedt om at vurdere sig på en skala fra 1-10. Svarer de 1-5 ledes de til én slutside, svarer de 6-10 ledes de til en anden slutside.

Der er således fire varianter af slutsider:

1. De ældre landmænd, der har svaret 1-5, ledes til følgende slutside:

Du har svaret, at du **slet ikke** eller kun **i mindre grad** er klædt på til at ejerskifte din virksomhed

Uanset om det er dine egne overvejelser, de detaljerede beregninger eller snakken med familien, som du ikke er så langt med, så har vi en masse håndgribelige tips til, hvordan du kan få sat skub i tingene.

[Bliv klogere her](#) tryk ENTER

2. De ældre landmænd, der har svaret 6-10, ledes til følgende slutside:

Du har svaret, at du er **nogen-**  
**lunde** eller **godt klædt på** til at  
ejerskifte din virksomhed

Det er skønt, at du er godt på vej mod at ejerskifte din virksomhed, men er du sikker på, at du har været hele vejen rundt? Få tjek på, om du har styr på det hele.

[Bliv klogere her](#) tryk ENTER

3. De unge landmænd, der har svaret 1-5, ledes til følgende slutside:

Du har svaret, at du **slet ikke** eller kun **i mindre grad** er klædt på til at blive virksomhedsejer

Uanset om det er dit CV, der mangler et nøk op ad, generationsskiftesnakken med familien, der mangler at blive taget, eller det kniber med at finde finansiering til drømmeejendommen, så har vi en masse håndgribelige tips til, hvordan du kan få sat skub i tingene.

[Bliv klogere her](#) tryk ENTER

4. De unge landmænd, der har svaret 6-10, ledes til følgende slutside:

Du har svaret, at du er **nogenlunde** eller **godt klædt på** til at blive virksomhedsejer

Det er skønt, at du er godt på vej til at blive virksomhedsejer, men er du sikker på, at du har tjek på det hele? Få overblik over, om du har styr på alle de vigtigste områder, når du skal være virksomhedsejer.

[Bliv klogere her](#) tryk ENTER

Knappen "Bliv klogere her" leder dem til en landingside på LandbrugsInfo.dk.

For de ældre vil landingsiden, uanset om de klikker sig videre fra slutsiden "Du har svaret, at du er slet ikke eller kun i mindre grad er klædt på til at ejerskifte din virksomhed" eller slutsiden "Du har skrevet, at du er nogenlunde eller godt klædt på til at ejerskifte din virksomhed" være den samme, nemlig denne: [https://www.landbrugsinfo.dk/Jura/ejer-generationsskifte/Sider/js\\_19\\_7696\\_godt\\_ejerskifte.aspx](https://www.landbrugsinfo.dk/Jura/ejer-generationsskifte/Sider/js_19_7696_godt_ejerskifte.aspx)

Det samme er tilfældet for de unge landmænd. Uanset om de klikker sig videre fra slutsiden "Du har svaret, at du slet ikke eller kun i mindre grad er klædt på til at blive virksomhedsejer" eller "Du har svaret, at du er nogenlunde eller godt klædt på til at blive virksomhedsejer", så vil de ende på denne landingside: [https://www.landbrugsinfo.dk/Jura/ejer-generationsskifte/Sider/js\\_19\\_7696\\_godt\\_paaklaedt\\_ejer.aspx](https://www.landbrugsinfo.dk/Jura/ejer-generationsskifte/Sider/js_19_7696_godt_paaklaedt_ejer.aspx)



Årsagen til, at landingssiden er den samme for den samme målgruppe, er, at det er de samme emner, henholdsvis de unge og de ældre bør kende til, og de samme råd vi vil give dem, uanset om de vurderer sig selv til at være lidt eller meget klædt på til et ejerskifte/at blive virksomhedsejer.

Samlet set er spørgsmålene i testen samt landingssiderne dermed med til at give både de unge og de ældre landmænd svar på de spørgsmål, som de kunne have i forbindelse med ejerskifteprocessen.

På begge landingssider linkes der ligeledes til yderligere materiale i form af to kataloger:

Kataloget "[Drømmer du om at blive selvstændig landmand?](#)", der er henvendt til de unge landmænd og kataloget "[Hvad skal der ske, når du ikke længere skal være landmand?](#)", der er henvendt til de ældre landmænd.

Dette materiale skal sammen med testen og teksten på landingssiderne understøtte både den unge og ældre generations spørgsmål i forbindelse med deres ejerskifteproces, uanset om det handler om etablering, generationsskifte eller salg af virksomheden.

At kunne understøtte den unge generations spørgsmål til ejerskifteprocessen var ligeledes et af formålene med at lave denne test som formuleret i arbejdsopdragsbeskrivelsen i projektansøgningen.

### **Redegørelse for de spørgsmål, der er medtaget i testene**

I forhold til de spørgsmål der er medtaget i testen, så har vi i høj grad haft fokus på at "så et par frø" i forhold til at give landmændene et indblik i, hvad de bør have styr på, når de står overfor et ejerskifte (etablering eller salg/overdragelse af en virksomhed).

I den forbindelse har vi vurderet, at det var vigtigt både at have spørgsmål af mere "hård" karakter, som spørgsmål om værdiansættelse, finansiering, netværk, uddannelse, skattemæssige konsekvenser og pension, og mere bløde spørgsmål som, hvad skal der ske efter ejerskiftet, og har du snakket med din familie om fremtiden.

Derudover har det været vigtigt for os at udforme spørgsmålene således, at selve svarmulighederne også åbner op for en refleksion over, om man nu har været hele vejen rundt ift. ejerskiftet eller etableringen af virksomheden.

Det kan særligt ses i spørgsmål som:

"Har du den rette værdiansættelse for din virksomhed?" der er målrettet de ældre landmænd. Her er svarmulighederne:

- Ja, jeg har haft en uvildig part til at validere værdiansættelsen
- Ja, jeg har værdiansat den i mit regnskab
- Nej, det ved jeg ikke.

Og her er pointen, at værdiansættelsen i regnskabet ikke er nok. Det kræver en uvildig vurdering, hvilket er uddybet i teksten på landingssiden:

### **Få en uvildig værdiansættelse af virksomheden**

Det er vigtigt, at du sikrer dig, at din virksomhed er værdiansat korrekt, så du får den rette pris for din virksomhed, hvis den skal sælges, og så I kan beregne jeres muligheder for at overdrage virksomheden uden at betale for meget i skat, hvis virksomheden skal generationsskiftes.

I den forbindelse er det vigtigt, at du ikke udelukkende ser på værdiansættelsen i dit regnskab, men får en uvildig part til at validere værdiansættelsen. Det kan f.eks. være en ejendomsmægler.

Det samme er tilfældet i spørgsmålet ”Har du fået beregnet de skattemæssige konsekvenser ved et salg?”, der ligeledes er målrettet de ældre landmænd. Her er svarmulighederne:

- Ja, jeg har fået beregnet flere scenarier
- Ja, jeg har fået en avanceberegning for ejendommen
- Nej, for jeg har tallene i mit regnskab
- Nej, jeg har endnu ikke fået beregnet konsekvenserne

Her er pointen ligeledes, at tallene i regnskabet ikke er nok og faktisk heller ikke en avanceberegning. Her kræver det en scenarie-beregning, før man har det fulde overblik over de skattemæssige konsekvenser ved et salg, hvilket ligeledes er forklaret på landingssiden:

### **Udgå at betale for meget i skat, når du ejerskifter din virksomhed**

Der er ingen af os, der vil betale for meget i skat. Men du kan risikere at komme til det, hvis du ikke får beregnet de skattemæssige konsekvenser ved et salg. Og her er det ikke nok at kigge på tallene i regnskabet eller få en avanceberegning for ejendommen.

Du skal i stedet have beregnet flere scenarier, så du får alle vinkler med. Sørg for at gå i gang i god tid, så du har tid til at tilrettelægge processen optimalt.

Få overblik over, hvilke [muligheder ejerskiftemodeller der findes](#), eller kontakt din rådgiver.

Et eksempel på et lignende spørgsmål, som skal skabe refleksion, er hos de unge landmænd spørgsmålet ”Hvilke kompetencer skal du styrke frem mod dit ejerskifte?”, hvor de får følgende svarmuligheder:

- Økonomi
- Ledelse
- Strategi
- Planlægning
- HR
- Forhandling
- Landbrugsfaglighed
- Netværk
- Finansiering

Her skal valgmulighederne ligeledes åbne deres øjne for de kompetencer, som de måske ikke anede, at de manglede.

### **Redegørelse for udviklingen af testene**

Den tekniske udvikling af testen er sket via systemet Typeform, <https://www.typeform.com/>, der er en webplatform, der specialiserer sig i bl.a. digitale formularer og spørgeskemaundersøgelser.

Typeform har eksisteret siden 2012 og har bl.a. haft Apple, Uber og Nike<sup>5</sup> som kunder. Platformen har en høj brugertilfredshed og klarer sig fint i sammenligning med lignende systemer på markedet.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2015/10/01/startup-typeform-barcelona/#374b465a112d>

<sup>6</sup> <https://www.getapp.com/customer-management-software/a/typeform/>

Typeform er et meget brugervenligt, dynamisk og intuitivt værktøj, hvor man kan opbygge formularer, spørgeskemaundersøgelser, quizzes, afstemninger og brugerundersøgelser. Ligeledes kan man opbygge et kommunikationsflow, hvor man kan sende mails til respondenterne – dette er dog fravalgt i projektets opsætning.

Testen ”Ejerskifte – hvor godt er du klædt på” er sammensat af to forskellige test: én målrettet den yngre landmand og én målrettet den ældre landmand, men hvor de to målgrupper møder den samme indgangsside, når de tilgår testen, uanset hvilken målgruppe de tilhører.

Se skærmbillede af indgangssiden:



Ejerskifte - hvor godt er du klædt på?

Start tryk ENTER

Efter at have klikket på ”Start” er brugeren blevet bedt om at identificere sig som enten ”Yngre landmand, der overvejer at blive virksomhedsejer” eller ”Ældre landmand, der overvejer ejerskifte”.

1 → Hvem er du? \*

A Yngre landmand, der overvejer at blive virksomhedsejer

B Ældre landmand, der overvejer ejerskifte

På den måde kan testen sende brugeren videre til den relevante test, og vi har kunnet indeholde to tests i samme test.

Det har givet god mening at holde begge målgrupper i samme test, da det bl.a. har givet et godt sammenligningsgrundlag i henhold til slutbrugerens færdiggørelsesgrad.

Det at samle testen til både yngre og ældre landmænd kan også bidrage til en forståelse hos begge målgrupper om vigtigheden i at tage aktion i forhold til ejerskifte. Dette gælder nemlig både for de yngre landmænd, der ønsker at blive virksomhedsejere, men også for de ældre landmænd, der gøres bevidste om, at der er nye generationer på vej. På den måde synliggøres ”udskiftningen” i erhvervet for både yngre og ældre landmænd.

Testen kan findes her: <https://axelborgdigital.typeform.com/to/B58rsH>

## Test af de nye testværktøjer

De to nye testværktøjer er primært blevet testet via en udrulning på Facebook. Vi har valgt denne løsning frem for en test på et mindre antal landmænd, da vi dermed kan nå ud til en større målgruppe og få feedback fra langt flere testpersoner på den måde.

Via statistik fra Facebook, Typeform og Google Analytics kan vi helt nøjagtigt se:

- hvor mange personer testen er nået ud til
- hvor mange der har klikket på linket til testen
- hvor mange der har gennemført testen
- hvor mange der har klikket sig videre til landingssiden
- hvor lang tid de er blevet på landingssiden.

Ud fra disse data kan vi på et solidt grundlag evaluere kvaliteten af testen, da vi kan se, hvor godt det er lykkedes os at føre personerne igennem flowet (fra Facebook-opslaget om testen til selve testen og derfra videre til landingssiden med mere info).

Vi har vurderet at denne form for kvantitative data var bedre at basere evalueringen af testen på end individuel, subjektiv testning hos en mindre gruppe af landmænd.

### Den første udrulning

Den første udrulning skete som annoncer på Facebook i perioden 1.-3. november.

Udrulningen foregik konkret via to annoncer fra Facebook-siden [Økonomi og ledelse i landbruget](#).

Den ene annonce var målrettet de yngre landmænd (fra 18-44 år), mens den anden var målrettet de ældre landmænd (fra 45-65+ år).

Rent teknisk var målgrupperne defineret således i Facebooks annoncesystem:

Annoncen, der var tiltænkt de yngre landmænd, var målrettet personer i aldersgruppen 18-44 år, der har interageret med én af følgende sider på Facebook:

- Økonomi og ledelse i landbruget
- Kvæg
- SEGES Digitale løsninger i landbruget
- SEGES Svineproduktion
- SEGES i marken
- SEGES Økologi
- SEGES Akademi
- Pattegriseliv
- Grovfoder

Eller som ligner følgerne af én af følgende sider (kaldet kopimålgrupper):

- Økonomi og ledelse i landbruget
- SEGES Svineproduktion
- Kvæg
- SEGES Økologi
- SEGES i marken

Det gav en potentiel rækkevidde på 61.000 personer.

Annoncen til de yngre landmænd så sådan ud:



Annoncen, der var tiltænkt de ældre landmænd, var målrettet personer i aldersgruppen 45-65+ år, der har interageret med én af følgende sider på Facebook:

- Økonomi og ledelse i landbruget
- Kvæg
- SEGES Digitale løsninger i landbruget
- SEGES Svineproduktion
- SEGES i marken
- SEGES Økologi
- SEGES Akademi
- Pattegriseliv
- Grovfoder

Eller som ligner følgerne af én af følgende sider (kaldet kopimålgrupper):

- Økonomi og ledelse i landbruget
- SEGES Svineproduktion
- Kvæg
- SEGES Økologi
- SEGES i marken

Det gav en potentiel rækkevidde på 35.000 personer.

Annoncen til de ældre landmænd så sådan ud:

Resultaterne fra den første udrulning viser, at 79 personer har klikket på linket i annoncen målrettet ældre landmænd, mens 374 personer har klikket på linket i annoncen målrettet unge landmænd.

Annoncen målrettet de unge landmænd har dermed klaret sig markant bedre end annoncen målrettet de ældre. Dette kan også ses i Facebooks rangering af annoncerens kvalitet, interaktionsrate og konverteringsrate. Her bliver annoncen målrettet de unge landmænd vurderet til at være over middel, mens annoncen målrette de ældre landmænd i forhold til interaktionsrate og konverteringsrate vurderes til at være under middel.

Således ser statistikken ud for de to annoncer:

Navn	Resultat	Rækkevidde	Eksposering	Pris pr. resultat	Rangering af kvalitet	Rangering af interaktionsrate	Rangering af konverteringsrate
Ældre landmænd-annon...	79 Klik på link	3192	4941	3,44 kr. Pr. klik på ...	Over middel	Under middel Laveste 35 % af ann...	Under middel Laveste 35 % af annon...
Unge landmænd-annonce	374 Klik på link	5882	11.834	0,73 kr. Pr. klik på ...	Over middel	Over middel	Over middel

De i alt 453 klik på linket har ført til, at 249 personer har gennemført testen. Af dem har 26 personer valgt indgangen "Ældre landmand, der overvejer ejerskifte", mens 223 har angivet sig som "Yngre landmand, der overvejer at blive virksomhedsejer".

De 249 gennemførte tests ud af i alt 417 unikke besøg giver en færdiggørelsesrate på 59,7 procent.

Se statistikken for testen her:

## Key stats

All Devices	Desktop	Mobile	Tablet	Other
Responses	Total visits	Unique visits	Completion rate	Average time to complete
249	479	417	59.7%	05:55

Færdiggørelsesraten på 59,7 procent må siges at være væsentligt bedre sammenlignet med de tidligere tests, der lå på henholdsvis 15,5 procent for de unge landmænd og 28,6 procent for de ældre landmænd.

Af de 249 personer, der har gennemført testene, er 185 gået videre til landingssiden – 170 af dem tilhører målgruppen ”yngre landmænd”, mens 15 er fra målgruppen ”ældre landmænd”.

Dermed er det ikke alle, der har gennemført testene, som også er gået videre til landingssiden, altså siden ”Bliv klogere her”. Men dette var også forventeligt, da ikke alle nødvendigvis ønsker at ”blive klogere” i det øjeblik, de sidder på Facebook og tager sådan en test.

Af de 170 yngre landmænd, der har besøgt landingssiden ”Bliv godt klædt på til at blive virksomheds-ejer”, har de i gennemsnit opholdt sig 2 minutter og 35 sekunder på siden, hvilket er en rigtig god fastholdelsestid. Af dem har 97,42 procent forladt LandbrugsInfo-sitet efter deres sidebesøg. Dermed har de ikke søgt mere viden efter deres besøg.

Af de 15 ældre landmænd, der har besøgt landingssiden ”Bliv godt klædt på til at ejerskifte din virksomhed” har de i gennemsnit opholdt sig 1 minut og 32 sekunder på siden, og 84,62 procent har forladt LandbrugsInfo-sitet efter deres besøg.

### Den anden udrulning

Som opfølgning på den første udrulning vurderede vi, at det var nødvendigt med endnu en udrulning målrettet de ældre landmænd, da der generelt var langt færre ældre landmænd, der havde gennemført testen i den første udrulning sammenlignet med antallet af yngre landmænd.

Derfor udrullede vi i perioden 14.-17. november annoncen målrettet de ældre landmænd endnu engang. Den anden udrulning opnåede følgende resultater:

- 3430 nåede personer
- 91 klik på link i Facebook-opslaget
- Af dem har 33 personer gennemført testen
- Af dem er 26 personer gået videre til landingssiden
- De personer har i gennemsnit opholdt sig 39 sekunder på landingssiden
- 96,15 % har forladt landingssiden efter deres besøg.

Den anden udrulning gav derfor lidt flere gennemførte tests for de ældre landmænds vedkommende, men fastholdelsestiden på landingssiden må siges ikke at være særlig høj.

### Den tredje udrulning

I et forsøg på at formidle begge tests yderligere foretog vi i perioden 5-8. december endnu en udrulning af testen – denne gang til begge målgrupper. Den tredje udrulning gav følgende resultater:

For annoncen målrettet de yngre landmænd:

- 5282 nåede personer
- 278 klik på link i Facebook-opslaget

- Af dem har 135 personer gennemført testen
- Af dem er 92 personer gået videre til landingssiden
- De personer har i gennemsnit opholdt sig 3 minutter og 9 sekunder på landingssiden
- 97,78 % har forladt landingssiden efter deres besøg.

For annoncen målrettet de ældre landmænd:

- 2553 nåede personer
- 67 klik på link i Facebook-opslaget
- Af dem har 28 personer gennemført testen
- Af dem er 22 personer gået videre til landingssiden
- De har i gennemsnit opholdt sig 2 minutter og 14 sekunder på siden
- 78,95 % har forladt landingssiden efter deres besøg.

### **Konklusion på resultaterne af den samlede udrulning**

Samlet set har udrulningen af testen på Facebook opnået følgende resultater:

- 14.462 personer har set annoncerne<sup>7</sup>
- 890 personer har klikket på linket i Facebook-opslaget, heraf 237 i målgruppen ældre landmænd og 653 i målgruppen yngre landmænd.
- 445 personer har gennemført testen, heraf 87 i målgruppen ældre landmænd og 358 i målgruppen yngre landmænd.
- 325 personer har klikket sig videre til landingssiderne, heraf 262 til siden omkring ejerskifte af virksomheden (målrettet de ældre landmænd) og 63 til siden omkring at blive virksomhedsejer (målrettet de yngre landmænd).
- Samlet gennemsnitlig fastholdelsestid på landingssiderne på 2 minutter og 5 sekunder. Her var de unge landmænd nemmere at fastholde med en gennemsnitlig fastholdelsestid på deres landingsside på 2 minutter og 52 sekunder, mens de ældre landmænd var sværere at fastholde med en gennemsnitlige fastholdelsestid på deres landingsside på 1 minut og 48 sekunder.

Dermed kan vi konkludere, at testen er blevet udrullet til en stor målgruppe af landmænd, hvoraf næsten 900 personer har vist interesse for emnet, idet de har interageret med opslaget i form af et klik på linket. Det må siges at være meget positivt.

Derudover har næsten 450 personer gennemført testen. De har således brugt tid på at gennemføre de 10-12 spørgsmål, hvilket tager ca. 5 minutter. Dette er også bedre, end vi tidligere har set i forhold til interaktion og handling omkring dette emne – eksempelvis blev de tidligere ejerskiftetests kun gennemført af i alt 42 personer, mens i alt 194 kikkede sig ind på dem.

Endeligt er det lykkedes at fastholde de personer, som kikkede sig videre til landingssiden i 2 minutter i gennemsnit. Dette er også meget godt, hvis man sammenligner med lignende artikler. Eksempelvis lå fastholdelsestiden for artikler på LandbrugsInfo.dk generelt i november 2019 på 1 minut og 34 sekunder.

### **Samlet konklusion på videreudviklingen af ejerskifteværktøjerne**

Alt i alt kan det dermed konkluderes, at videreudviklingen af ejerskifteværktøjerne i form af udviklingen af to nye tests i et nyt program, med nye spørgsmål og med nye landingssider har forbedret færdiggørelsesprocenten for testene og øget fastholdelsen af målgruppen omkring emnet.

Derudover er testene blevet formidlet til en stor målgruppe, der har vist interesse for denne form for test samt har ønsket at blive informeret om vigtige emner indenfor ejerskifteprocessen.

---

<sup>7</sup> Grunden til, at dette tal er lavere end det akkumulerede antal nåede personer for begge annoncer i alle tre udrulninger, er, at de samme personer er blevet eksponeret for annoncen i alle udrulninger, og i den samlede statistik tælles de kun med én gang, mens de tælles med hver gang i statistikken for hver udrulning.