

Ejerskiftestrategi

- Håb er ikke en strategi

Af Poul Erik Jørgensen, Cand.agro.

Strategi er vigtig for at kunne opnå succes i mange erhvervs-sammenhænge. Men strategi er særligt afgørende, når det vedrører risikostyring og de indsatser, der binder virksomheden i en længere periode, og som samtidig har en stor økonomisk betydning.

Dermed giver det sig selv, at strategi er vigtig i forhold til ejerskifte af landbrugsbedrifter, hvad enten det drejer sig om køb eller salg. Og i øvrigt også, når det vedrører større investeringer i kapitalanlægget.

Karakteren af strategien er nok forskellig, afhængigt af om den rettes mod salgssituationen eller købersituationen.

Sælger- eller køberstrategi

En sælger må sikre værdiudviklingen af bedriften og de enkel-

te delaktiver samt optimere det mulige salg i en exitstrategi.

En førstegangskøber af et landbrug har typisk anderledes søgekriterier og muligheder end en etableret landmand, som udvider bedriften ved tilkøb af ejendomme og ved større investeringer i bygninger og maskineri.

I både købs- og salsperspektivet kan strategien og den samlede gode forberedelse øge muligheden for at agere, når muligheden for den rigtige investering eller realisering opstår.

Håb er ikke en strategi. For både køber og sælger "opstår heldet", når den gode forberedelse møder muligheden. Strategien giver grundlaget for at opsøge heldet.

Strategien må gerne være ambitiøs og også indeholde både en plan A, plan B og plan C, da man ikke kan være sikker på, hvilke muligheder og begrænsninger der opstår undervejs. Derfor er det også aktuelt, at man systematisk genbesøger strategien og forudsætningerne med jævne mellemrum, så begge dele bliver opdateret i forhold til de indtrufne udviklinger.

I det hele taget er en god analyse af forudsætningerne vigtig for at sikre strategiens kvalitet.

Grundlag i analyser og data

Markedet for produkter og ejendomme må vurderes sammen med de kompetencer og den erfaring, man selv bidrager med. Kapitalforholdene er ofte helt afgørende for, hvad der er realistisk, så strategien må indeholde vinkler om, hvordan kapitalforholdene løses – herunder også en realistisk ejerform og opbygning af partnerskaber.

Når konkrete bedrifter kendes, må det kombineres med bedriftens aktuelle forhold og potentialer.

Data fra bedriften og omkring markedsforholdene er vigtige både ved fastlæggelsen af strategien, og når den skal realiseres ind i en handelsproces.

Egentlig due diligence er også på vej i landbruget

På mange erhvervsområder har egentlig due diligence allerede i en periode været almindelig, og databehovet er også relevant ved handlen med landbrug. Det betyder, at sælgere må forberede sig på at kunne levere detaljerede data om bedriften, og at købere kan begynde at stille krav om elektronisk tilgængelige datarum med detaljerede relevante data om bedriften.

Databehovet gælder ikke alene traditionelle produktions- og økonomidata, men også ESG-data. Hidtil har ESG-data typisk været information om produktionstilladelser med videre, men nu vil for eksempel også data om klimaudledninger, personalepolitikker, gødningsplaner, dyrevelfærd og af ARLA's klimatjek og lignende være inkluderet.

Dataene bør dække over en periode og ikke alene dække en status på et enkelt tidspunkt. For den etablerede landmand er det jo overvejende data, som også bruges løbende i ledelsen af bedriften – og dermed ikke ekstraopgaver, men mere en sikring af, at den strategiske opdatering også sættes ind i ledelsesarbejdet og i forhold til den operationelle og taktiske planlægning, som i forvejen foregår.

Exitstrategi startes tidligt og vedligeholdes

Den strategiske opdatering af en exitstrategi starter allerede hos nogle landmænd før et køb foretages, mens den hos andre først starter, når selve salgsprocessen sættes i gang. Det sidste giver dårligere muligheder for at optimere.

En exitstrategi kan optimalt tænkes ind hele vejen igennem ejerforløbet og senest cirka 15 år, før man forventer at ville sælge bedriften. Ingen ved jo, om der opstår personlige eller udefrakommende situationer, således at et salg pludseligt og uventet bliver aktuelt. Den gode

forberedelse vil bidrage til, at også den akutte situation kan løses med et acceptabelt resultat.

Men måske er det mentalt udfordrende at tale om exitstrategi på de tidspunkter, hvor det overhovedet ikke er aktuelt. Måske er man i stedet godt i gang med direkte at ekspandere bedriften, så exit forekommer meget fjernt.

I stedet kan der arbejdes med strategien som en vedvarende opmærksomhed på en værdioptimering af hele bedriften og dens enkelte aktiver. Her kan værdivirkningen af alle større investeringer samt en sikring af afskrivninger overvejes, og måske kan der med mellemrum indhentes en ekstern værdiansættelse.

Hvor er likviditetsreserverne?

Likviditet er altafgørende, hvis der opstår kritiske situationer, eller hvis der opstår en mere spændende mulighed. Måske kan et behov lånefinansieres eller dækkes af direkte likviditetsreserver eller umiddelbart reali-

serbare finansielle reserver. Det er i strategiarbejdet også aktuelt at vurdere en mulig plan B om, hvilke dele af en bedrift der kan realiseres og hurtigt skaffe likviditet, hvis der opstår en kritisk tilbageslagssituation.

Det behøver ikke at være sandsynligt, at situationen opstår, men udviklings- og afviklingsstrategier hører tæt sammen med mange elementer af risikostyring.

”Livsforløb”

Udviklingen på en del landbrugsbedrifter følger livsforløbet hos ejeren. Bedriften udvikles i starten, men på et tidspunkt stopper nyinvesteringerne, og bedriften har således opnået et

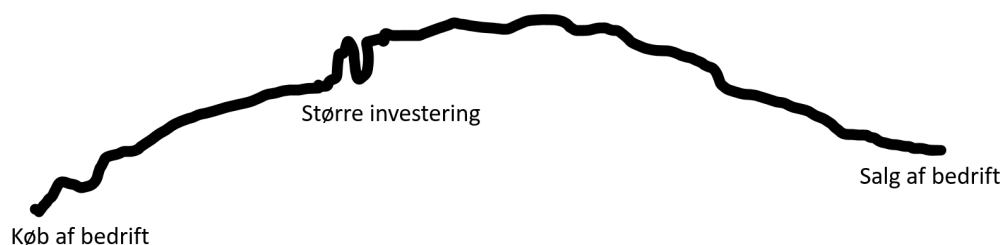
niveau, som fastholdes, indtil der på et tidspunkt startes en reduktion i aktiviteten og værdiskabelsen, før en salgsproces går i gang. Undervejs kan der være økonomisk turbulens i forbindelse med større investeringer med videre.

Det er umiddelbart dyrt for både erhvervet og den enkelte ejer, hvis værdiskabelsen ikke kan fastholdes hele vejen og udvikles hen over også et ejerskifte. I familievirksomheder med glidende generationsskifte kan det langsigtede fokus ofte fastholdes hele vejen.

Nye ejerformer supplerer det kendte selveje

Tilsvarende gælder i flere af de

Figur 1: Eksempel på en driftsudvikling hen over en ejers livsforløb



Kilde: Egen fremstilling.

nye ejerformer, som også er blevet lovlige at anvende i landbruget efter ændringer i landbrugsloven i henholdsvis 2010 og 2013. Muligheder og udfordringer i de enkelte ejerformer er blevet nærmere behandlet i Forenet Kredits udgivne forsk-

ningsrapport om emnet af Hansen et al. (2021).

Det traditionelle selveje har mange fordele med hensyn til ansvarlighed, engagement og en vis robusthed fra ejerfamiliens vilje til at yde en ekstra

Tabel 1. Ejerskabsmodeller med fordele, ulemper og karakteristika

Figur 44. Ejerskabsmodeller med fordele, ulemper og karakteristika

	Oget udnyttelse af stordriftsfordele	Ekstern kapital ³⁾	Ny1) ejerform	Risikodeling ²⁾	Horisontal integration ⁴⁾	Vertikal integration
Traditionelt selveje/familieje	-	-	-	-	-	-
Selveje/familieje, men i selskabsform, I/S	-	-	-	-	-	-
Selveje/familieje, men med ekstern ansvarlig kapital	+	+	+	+	-	-
Forpagtning (hel- og delforpagtning)	+	-	-	+/-	+	-
Driftsfællesskaber	+	-	+/-	+	+	-
Forpagtning med ekstern institutionel ejer	+	+	+	+/-	-	-
Fonds- og foreningsejet landbrug	+	+	-	+	-	-
Sharefarming - Forpagtning med ekstern investor som ejer	+	+	+	+/-	+	-
Vertikal integration via andelsselskab	+	-	-	+	-	+
Vertikal og horisontal integration via andelsselskab	+	-	-	+	+	+
Vertikal integration via eksternt ikke-landmandsejet selskab	+	+	+	+/-	-	+

Noter:

- 1) Ikke-eksisterende eller ikke særlig udbredt
- 2) Risikodeling for den enkelte bedrift (intern og ekstern risikodeling)
- 3) Tilførsel af kapital ved investering. Ekstern kapital vil typisk forlange et markedsafkast, således at der på længere sigt ikke nødvendigvis tilføres ekstern kapital.
- 4) Horisontal integration henfører til muligheden for at styrke konkurrenceevnen via samarbejde med andre landmænd, vækst m.m.

"-" betyder *ingen sammenhæng*. For eksempel indebærer forpagtning ingen ekstern kapital.

"+" betyde *sammenhæng*. For eksempel indebærer driftsfællesskaber, at der er horisontal integration, idet flere led samme sted i værdikæden samarbejder.

Kilde: Hansen, H.O., Møller, M., Olsen, J.V. og Pedersen, M.F. (2021).

indsats med videre, når der er behov for det. Men alle ejerformerne har både styrker og ulemper, og for den enkelte ejer og den potentielle køber må mulighederne vurderes i forhold til mål og strategier, inklusive den realistiske tilgang til kapitalforholdene og ledelseskapa-citeten. Behovene for begge dele stiger ved de efterhånden store bedrifter, som er opstået, og hvor en yderligere konsolidering og reduktion af antallet af erhvervsbedrifter vurderes at være på vej.

"Ejerskifte"

I mange år, hvor alene én ejerform har været gældende, er der opstået en tradition for, at et ejerskifte i landbruget kaldes for et "generationsskifte".

Der er jo også ofte et skifte fra en ældre ejer til en yngre ejer, når førstegangskøbere har været på banen. Men de fleste handler har længe været til konsolidering med en i forvejen etableret landbrugsbedrift. Her dækker ordet "ejerskifte" bedre forholdet ligesom ved de bedrifter, hvor boligformålet er et afgø-

rende element. I ingen af disse tilfælde er generationsskifte det reelt dækkende ord.

Med nye ejerformer sker der også en ændring for de unge, der etablerer sig for første gang. Uden for familiehandler sker det i stigende omfang sammen med investorer for hele eller dele af ejendommen og en forpagterbedrift for den unges vedkommende.

Derfor er det fremover i landbruget også aktuelt at tale om et "ejerskifte" for handlen med landbrugsejendomme og landbrugsbedrifter.

Det stemmer også med, at både en virksomhed, der driver landbrug, og en, der alene ejer landbrugsejendomme er en landbrugsvirksomhed.

I forvejen har rigtigt mange landbrugsbedrifter en blanding af eget areal og forpagtet areal inde i deres markdrift. Et betydeligt antal griseproducenter har skilt deres griseproduktion ud i et driftsselskab, som så lejer sig ind i stalde med videre. De ny-

ere former i moderne ejerskifte er allerede godt i gang, så "ejerskifte" er reelt en ajourføring af opdateringer af sprogbruget til de allerede eksisterende, faktiske forhold.

Referencer

Hansen, H.O., Møller, M., Olsen, J.V. og Pedersen, M.F. (2021): Fremtidens ejerformer i dansk landbrug – udfordringer og muligheder. I samarbejde med Forenet Kredit. https://forenetkredit.dk/wp-content/uploads/2021/06/Final_Ejerformer-ny.pdf

