

Ejerskifte og exitstrategi som udviklingsværktøj

Hvad hjælper vækst og gode perspektiver for fremtiden, hvis du ikke kan sælge virksomheden?

Af Mads Kinch Clemmensen, projektleder på Team Ejerskifte, Videncentret for Landbrug

Ejere og ledere af succesrige økologiske landbrugsvirksomheder og deres rådgivere har altid behov for at tænke nyt. Udvikling af en økologisk landbrugsvirksomhed kræver dog ikke kun en strategi for drift og produktion – mange økologiske landmænd kunne med fordel foretage en langsigtet strategisk planlægning af, hvordan virksomheden på et givent tidspunkt kan sælges.

Mange undersøgelser viser, at der er et stort behov blandt alle landmænd for at blive udfordret omkring langsigtet strategisk planlægning, og gennemsnitsalderen på ca. 55 år blandt landmænd antyder, at mange bør tænke på, hvordan de bedst forlader erhvervet, og kan sælge livsværket bedst muligt. En del yngre økologiske landmænd har desuden det seneste årti opbygget ganske store virksomheder, hvor det pga. indviklede forretningsgange og kringlet organisationsopbygning er svært at overskue og forklare aktiviteter for andre end landmanden selv. Den begrænsede ledelseskraft i disse virksomheder gør det meget vanskeligt at ejerskifte danske landbrug i 2011. Dette er den meget korte version af det ejerskifteprojekt, vi er i gang med på Videncentret for Landbrug.

Den aktuelle finansielle situation gør det svært at få finansieret førstegangsetablering, og selv for etablerede virksomheder er der stor fokus på likviditeten ved opkøb og ekspansion. Der er behov for at tænke i nye baner, når en ny generation af økologiske landbrugsvirksomheder skal etableres i de kommende år. Status på omsætning af alle landbrugsvirksomheder i starten af 2011 er stadig præget af stilstand – et "Til salg" skilt i jorden er således ikke ensbetydende med, at du som virksomhedsejer kan forvente at få solgt!

Man bør derfor både som rådgiver og landmand overveje, om det alene er dårlige konjunkturer, der ligger til grund for den aktuelle situation, eller om der snarere er tale om en strukturel ændring: at landbrugsejendommene over de seneste år har udviklet sig til virksomheder, og derfor skal omsættes som virksomheder. Derfor er ord som forretningsplan, risikostyring, ledelseskraft og exitstrategi væsentlig nøgleord for alle landbrugsvirksomheder i de kommende år, uanset om man ønsker at sælge ud fra en kort eller en lang tidshorison.

Ved den nuværende praksis, hvor mange ejere stadig sværger til at handle landbrugsvirksomhederne udelukkende som fast ejendom, sker der således et betydeligt tab af egenkapital, knowhow og ledelseskraft, da alle disse aktiver og goodwill forsvinder sammen med den tidligere ejer. Sælgerne skal derfor helt konkret:

- Definere en exitstrategi og overveje, hvorledes et salg muliggøres
- Påtænker du en ny karrierevej eller at komme ind i pensionisternes rækker?
- Skab et overblik over virksomhedens nu-situation bl.a. i form af en vurdering af aktivernes værdi, finansiering, skatter, miljøforhold, forretningsmuligheder, ledelseskraft og juridiske forhold.
- Hvilken type salg og hvilken køberprofil er mest optimal for afkastet og den videre drift af virksomheden ved helt eller delvist salg?
- Undgå om muligt at foretage defensive, kortsigtede investeringer i sidste fase af et ejerskab alene med det formål at tiltrække en mulig køber

Husk også altid på, at jo mere specialiseret en virksomhed bliver, jo mere komplekst kan et ejerskifte blive, bl.a. fordi feltet af potentielle købere bliver mindre.

På den anden side skal de potentielle købere i højere grad udnytte de nye muligheder for ejer- og virksomhedsformer i landbrugsvirksomheder efter den nye Landbrugslov er trådt i kraft, og ikke kun "regne på ejendomme", som der ellers er en stærk tradition for.

Der findes i et ejerskifte ikke en "køgebog" eller fast model og løsning, der passer til alle. Der er flere muligheder: en fri handel, familiehandel eller man indgår i et glidende generationsskifte og samarbejde med køber i en kortere eller længere periode.

Ejerskifte af landbrugsvirksomheder er således i en brydningstid, hvor der er nye udfordringer, men også nye muligheder. Tre hovedbudskaber til at imødegå dem som rådgiver, køber eller sælger kan være: at tænke købs- eller exitstrategi som værktøj til udvikling – tænk virksomhedens liv igennem som en helhed. Få skabt en virksomhed med åbenhed og overblik over alle aktiver, og vær modig og tænk i scenarier – "hvordan får jeg det bedste ud af min virksomhed eller den virksomhed, jeg overvejer at købe".

Kontakt konsulent Mads Kinch Clemmensen fra Videncentret for Landbrug på 8740 5177 eller mkc@vfl.dk for at høre nærmere, eller se mere på www.dlbr.dk/ejerskifte

Faktaboks

På Videncentret for Landbrug arbejder vi på et tværfaglig projekt omkring Ejerskifte, der skal finde nye løsninger og muligheder for hele landbruget, da ejer- og generationsskifte i stadig stigende grad bliver mere udfordrende og "det muliges kunst". Der er ligeledes etableret et team af rådgivere, der skal have fokus på ejer- og generationsskifte, samt et netværk af eksperter i Dansk Landbrugsrådgivning.