



# Økonomiaften

*Palle Høj, direktør, 20249998, pah@sagro.dk*

Aulum den 7. marts 2018

# Agenda – verden ifølge Fruergaard

1. Den økonomiske situation
2. De store udfordringer: Generationsskifte og salg
3. Samarbejde omkring generationsskifte
4. Hvorfor samarbejde – generationsskifte?
5. Hvad ser vi – hvad går godt og hvad går skidt?
6. Hvilke redskaber kan bruges?
7. Sagros resultat



# Gør gode tider bedre, men hvordan?

## 2017 var tæt på det "perfekte" år

- ▶ Overvejende positive overraskelser
- ▶ God vækst, lave renter og billig politisk underholdning

## 2018 ser lovende ud, men ...

- ▶ barren er løftet
- ▶ medvinden klinger af

## En række ting kan forstyrre den gode stemning fx

- ▶ Valget i Italien og **Brexit**
- ▶ Protektionistiske strømninger fx NAFTA
- ▶ Fejltrin i pengepolitikken / rentechok

**Der er brug for skattemæssig rådgivning i år.**

# Hvilken cykel bliver det i 2018 og 2019?





## Udfordring

**Er der nogen,  
der vil overtage vores ejendom?**





## Udfordring

Meget få på landbrugsskolerne.

Store krav til egenkapital for at starte.

Store krav til indtjening.

Stor demografisk udfordring med få unge og flere ældre.

I dag 4,6 i arbejde pr. + 65 årig.

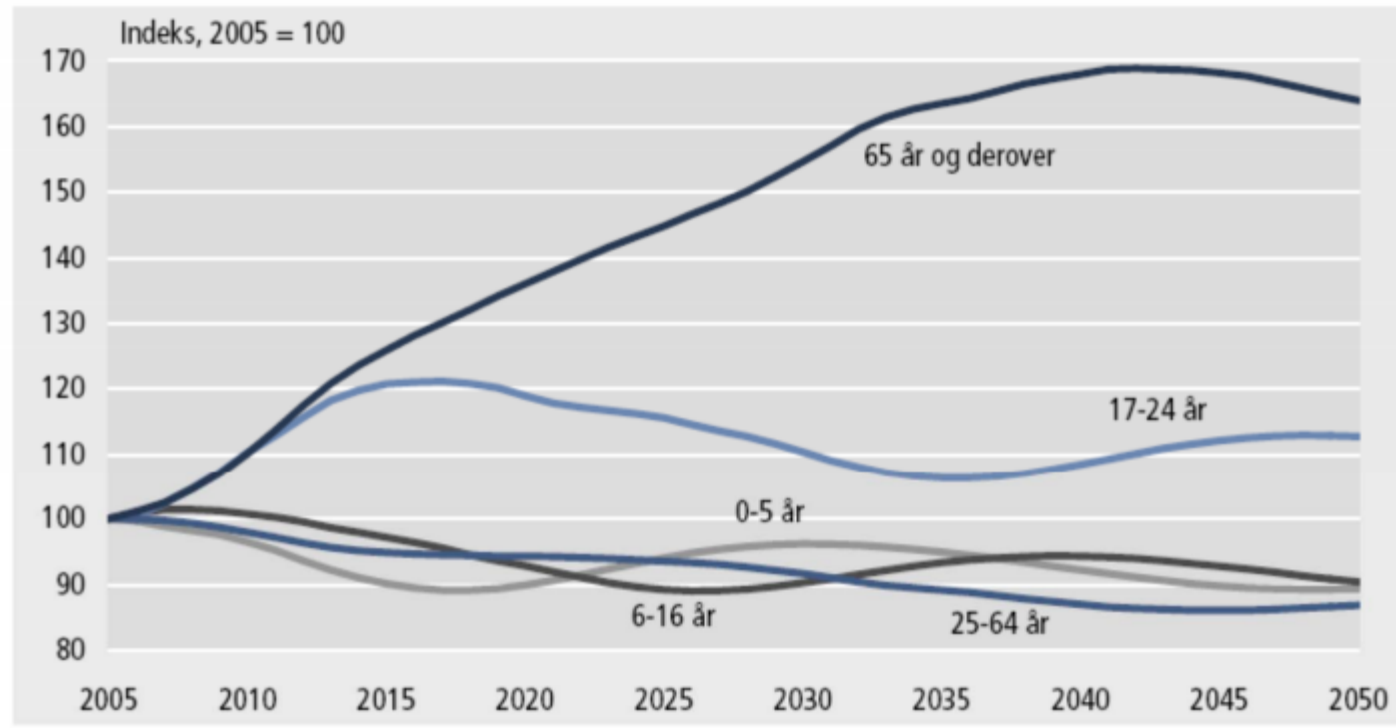
I 2036 2,3 i arbejde pr. + 65 årig.

De der i arbejde skal tjene meget mere og bære en større byrde.



# Udviklingen i antal ældre

Befolkningen fordelt efter alder



# NU

Bolig/bopæl  
Bindinger  
Frihed  
Økonomi  
Virksomheden som en  
forretning

Fordele/  
Ulemper

# EFTER

Bolig/bopæl  
Bindinger  
Frihed  
Økonomi  
Pension og "det gode liv"  
"Clean Cut" eller arbejdsmæssig/  
økonomisk afhængighed

Fordele/  
Ulemper



Betale skatten  
Succession  
Fortsat VSO  
Genanbringelse  
Pensionsordning  
Sælgerfinansiering  
Forpagtning / Udlejning  
Selskab  
Gaver





## 3 Hovedveje til generationsskifter

### **100 % selveje**

Mindre ejendomme – op til 30-40 mio. i balancesum.

### **Delt selveje**

Større ejendomme – selskaber med kapital via investorer. Aktivt og passivt ejerskab fra investorer.

### **Forpagter- og lejemodeller**

Tæt på 40 % af alt jord er nu forpagtet ud, og for 30 år siden 1/6 heraf

## Fremtiden

Mange varianter indenfor de 3 hovedveje.

100 % selveje vil udgøre en forholdsvis mindre del i kraft af større balance.

Vi vil se ejerformen delt selveje vokse i omfang – selskaber med ekstern kapital. Mulighed for at starte op med større egenkapital



# Får vi engelske tilstande?





## Udfordring i erhvervet

### Generationsskifte og reinvesteringer

Aldersfordeling i branchen: gennemsnitsalder > 55-60 år

1 ung ind og 10 gamle ud – måske 1 til 15!

Udtynding af de 40-50 årige gennem de seneste 7 - 8 år.

Stort behov for generationsskifte.

Vi mærker mangel på nye ejerledere til landbruget.

Ejendomme på vej mod nedslidning – ikke fulgt med tiden.

Stadig større landbrugsvirksomheder.

Stort behov for reinvesteringer / investeringer hvis produktionen skal opretholdes – negative investeringer i de senere år.





## Udfordringer

### **Finansiering generationsskifte**

Pengeinstitutter – som hovedregel ønskes fortsat en reduktion i udlån til erhvervet. Vanskeligt at få finansieret større friværdier ud til sælger.

Udfordringer ved salg af nødlidende landbrug.

Pengeinstitutter vil ofte kun finansiere egne nødlidende ejendomme i generationsskifte.

### **Muligheder blandt flere**

Ekstern kapital og Vækstfonden med i generationsskifter.

### **Samarbejde med den, der skal overtage bedriften.**



# Det gode samarbejde i overdragelse

Kend formålet = fælles strategi

God kommunikation

Læg en plan for processen for overdragelsen

– Clean Cut eller glidende overgang

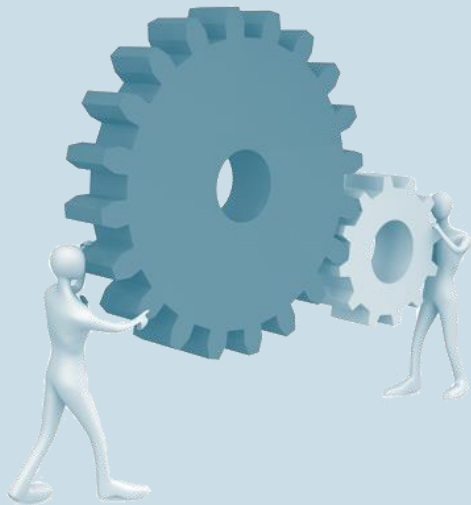


# Kend formålet – WHY – fælles strategi

Hvis vi kender målet, samarbejder vi bedre og har mere tillid til hinanden.

Hvis vi fokuserer mere på produktet end processen, så vil vi have nemmere ved at overvinde egoisme, og dermed samarbejde bedre.

For at kende målet er det vigtigt at lægge en gennemtænkt og fælles strategi.



# Læg en plan for processen for overdragelsen

Afdække virksomhedens interesser, medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder og leverandører for at få relationerne afklaret.

Oprids de opgaver senior før i tiden selv har siddet med og lav en plan for, hvordan ansvarsområderne skal fordeles fremadrettet.

Snak igennem hvordan man håndterer uenigheder, hvem har den afgørende stemme.



# Lidt brainstorm på ejermodeller

Selveje – Egenfinansiering

Familie – Sælgerfinansiering

Medarbejderoverdragelse

Forpagtning af fast ejendom / ejerskab

Investor – Medejerskab via selskaber

Earn out







## Sælgerfinansiering

Sælger kan via sælgerpantebrev afhjælpe købers problem med fremskaffelse af finansiering.

Et sælgerpantebrev vil oftest være den yderste del af købers finansiering - Netop den del, der er vanskelig at få finansieret for køber.

Sælger kan tinglyse pant, men det ændrer ikke på at gælds brevet er den mindst sikre del af finansiering.

Kan let tabes for sælger ved købers økonomiske problemer.



## Hvorfor tænke eksterne investorer ind i ejer kredsen?

Landbrugsvirksomhederne bliver større = større kapitalbalance.  
Behov for egenkapital udefra.

Stærkere solvens ved virksomhedskøb og større investeringer.

Mindre afhængighed af den finansielle sektor.

Strategi i forhold til generationsskifte og udvikling.

Udsigt til en fornuftig indtjening. Erhvervet kan tiltrække eksterne investorer - især ved aktivt ejerskab.

Vi skal ikke tro at kapital fra investorer er "billig kapital"  
– investorer ønsker afkast !



## Opsamling til den unge

Find en rådgiver/mentor, som ikke er enig med dig i alt.

Find en rådgiver, der tør udfordre dig.

Den personlige strategi – få den udarbejdet og udfordret.

Udarbejd en forretningsplan for ønskevirksomheden.

Sørg for at være i netværk udenfor landbruget.

Uddannelse, viden og personlige kompetencer = egenkapital.

Søg læring blandt de bedste.

**Vi er klar til at hjælpe dig og udfordre dig**



# Opsamling til den ældre

START 10 ÅR FØR DU VIL SÆLGE/STOPPE SOM LANDMAND

Find en rådgiver/mentor som ikke er enig med dig i alt

Find en rådgiver der tør udfordre dig

Den personlige strategi – få den udarbejdet og udfordret

Udarbejd en plan for ønske tilværelsen sammen med ægtefællen

Sørg for at være i netværk udenfor landbruget

Søg læring blandt de bedste

**Vi er klar til at hjælpe dig og udfordre dig**



**Det lykkes at overdrage i hver måned, så der er muligheder!**

# Resultatet for SAGRO

<b>Omsætning i SAGRO i 2017</b>	<b>294.000.000</b>
<b>Omsætning i Regnskab</b>	<b>134.851.000</b>
<b>Resultat i SAGRO</b>	<b>8.520.601</b>
<b>Resultat i Regnskab</b>	<b>5.446.186</b>

# Sagro får millionoverskud første år efter fusion

Onsdag 7. marts 2018 | 11:13

Skrevet af LandbrugsAvisen



**Sagro afslutter første regnskabsår efter fusionen med et overskud på 8,5 mio. kr. og sender 5,8 mio. kr. videre til ejerforeningernes politiske arbejde. Det skriver Sagro i en pressemeddelelse.**

Rådgivningsselskabet Sagro kommer ud af 2017 med et flot resultat på 8,5 mio. kr. ud af en samlet omsætning i Sagro og datterselskaber på 294 mio. kr.

## SENESTE NYHEDER

- Mulig strejke kan forsinke støtte (15:36)
- Håbet svinder for stor konkursramt maskinstation (15:22)
- Økologiformer i (15:16)
- er' i (15:16)
- ning- (14:49)
- (14:39)
- (14:35)
- gge (14:24)
- ere >

Sagro TV



Bliv klar til at så vårsæd



# SPØRGSMÅL

# ?????