

Fremtidens virksomhedskonstruktioner i dansk landbrug -

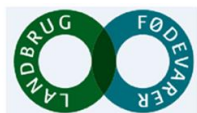
Ejerskifter, finansiering og robusthed!

Opsamling fra debatmøde på Axelborg, 23. januar 2019



Martin Hvarregaard Thorsøe, Institut for Agroøkologi, AU

Egon Noe, Center for Landdistriktsforskning, SDU



Alle rettigheder forbeholdes centret (CLF). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

Arbejdet med denne rapport er blevet finansieret af EU under tilsagn nr. 635577, H2020-SFS-2014-2 (SUFISA: 641 “Bæredygtig finansiering af Bæredygtigt landbrug og fiskeri”).

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatterne, 2019.

Center for Landdistriktsforskning

CLF REPORT 73/2019

ISBN 87-93462-21-2

Postdoc, Martin Hvarregaard Thorsøe
Institut for Agroøkologi Aarhus Universitet
Blichers Allé 20 8830 Tjele Danmark
Tlf.: 87151167
E-mail: martin.h.thorsoe@agro.au.dk,

Professor, Centerleder Egon Noe
Center for Landdistriktsforskning
Syddansk Universitet
Niels Bohrs Vej 9-10
DK-6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 3613
E-mail: enoe@sam.sdu.dk

Forsidefoto: Egon Noe

FORORD

Landbrugserhvervet befinder sig i en historisk brydningstid, hvor nye modeller for, hvordan landbrugsvirksomheder ejes, organiseres og drives, vokser frem. Det betyder, at nye aktører kommer ind på scenen. I regi af EU-projektet (SUFISA) ”Bæredygtig finansiering for bæredygtigt landbrug og fiskeri” har Center for Landdistriktsforskning, SDU, og Institut for Agroøkologi, AU i samarbejde med Lone Andersen, Viceformand for Landbrug og Fødevarer, afholdt et debatmøde med fokus på fremtidens virksomhedskonstruktioner i dansk landbrug og hvordan der sikres en bæredygtig finansiering heraf. Som oplæg til debatten blev en række nøglepersoner, der i deres daglige virke har problematikken tæt på, inviteret til at repræsentere forskellige perspektiver. Vi vil her gerne rette en særlig tak til Lone Andersen og Mikkel Vestby Jensen fra Landbrug og Fødevarer. En særlig tak skal også lyde til de tre oplægsholdere: Poul Erik Jørgensen, landbrugsdirektør i Nykredit; Michael Haahr Andersen, afdelingsdirektør i Jyske Bank og Palle Høj, direktør i SAGRO.

Det er alene forfatterne der er ansvarlig for rapportens indhold og for gengivelse af indlægsholdernes pointer. Det er vores håb at debatmødet og denne rapport vil bidrage til den helt nødvendige fortsatte diskussion af hvordan fremtidens landbrug skal ejes og drives.

Egon Noe
Esbjerg 2019

Indhold

1.	INTRODUKTION	5
2.	RESULTATER	6
	DANSK LANDBRUGS UDFORDRINGER OG UDVIKLINGSVEJE	6
	DANSK LANDBRUG I ET INTERNATIONALT PERSPEKTIV	7
	SELVEJE, INDTJENINGSKRISE OG NYE EJERSKABSMULIGHEDER	8
	BÆREDYGTIGE GENERATIONSSKIFTER OG ANSVARLIG LEDELSE	10
	EJERSKIFTER SET FRA LANDMANDENS PERSPEKTIV	11
	UDFORDRINGER VED EJERSKIFTER	12
3.	INVESTERINGSRATIONALER I DANSK LANDBRUG	14
	#1 FAMILIEVIRKSOMHED	14
	#2: INVESTERINGSOBJEKT	15
	#3 VÆRDIKÆDE KONTROL	16
	#4 LOKAL BÆREDYGTIGHED	17
4.	AFSLUTTENDE REFLEKSIONER	19
	BEHOV FOR BÆREDYGTIGE FORRETNINGSMODELLER	19
	NYE IDENTITETER VOKSER FREM	19
	KOMPETENCEKRAV TIL KOMMENDE LANDMÆND	20
	HVILKET LANDBRUG VIL VI HAVE?	20

1. INTRODUKTION

Landbrugserhvervet i Danmark befinder sig i øjeblikket midt i en historisk brydningstid. Omkring en tredjedel af landbrugsbedrifterne er finansielt udfordrede med høj gæld og lav indtjening, blandt andet som følge af et tab i egenkapital efter faldet i jordpriserne i 2009, konstant svingende råvarepriser og senest den historisk tørre sommer. Samtidig ses et stigende behov for generationsskifter, og det er i øjeblikket svært at se, hvordan de største bedrifter kan ejerskiftes til nye selvejende virksomheder.

Den store fortælling om dansk landbrug bestående af selvejerbønder har sin rod i stavnsbåndets ophør i 1788 og de efterfølgende mange selvejerkøb af jorden. Det er en fortælling, der er stærkt underbygget af den enorme betydning landbruget har haft for dansk økonomi og landdistrikterne. Selvejerskabet udgør en grundpille i fortællingen, og det er netop selvejerskabet, der i øjeblikket bliver udfordret, blandt andet med de ændringer af landbrugsloven, der trådte i kraft i henholdsvis 2010 (L39) og 2015 (L37), og som åbnede op for salg af landbrug og landbrugsjord til eksterne investorer, herunder fonde og privatpersoner fra ind- og udland.

Spørgsmålet er, hvordan ejerforholdene i dansk landbrug skal se ud i fremtiden, hvem der skal eje og drive fremtidens landbrug i Danmark, og hvilken betydning disse ændringer i ejerforholdene får for danske landmænd. Med henblik på at diskutere disse spørgsmål blev en række centrale aktører i og omkring landbrugserhvervet inviteret til et debatmøde på Axelborg den 23. januar 2019. Debatmødet blev afholdt i regi af EU-projektet SUFISA (Bæredygtig finansiering for bæredygtigt landbrug og fiskeri) i et samarbejde mellem Institut for Agroøkologi, Aarhus Universitet, Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet og Landbrug og Fødevarer. I alt 40 personer deltog i seminaret.

Indledningsvist præsenterede 5 oplægsholdere hver deres perspektiv på landbrugserhvervets udfordringer, mulige udviklingsveje og perspektiverne i nye ejerformer. Oplægsholderne var: 1) Lone Andersen, viceformand i Landbrug & Fødevarer, 2) Martin Hvarregaard Thorsøe, postdoc ved Institut for Agroøkologi, Aarhus Universitet, 3) Poul Erik Jørgensen, landbrugsdirektør i Nykredit, 4) Michael Haahr Andersen, afdelingsdirektør i Jyske Bank, samt 5) Palle Høj, direktør i SAGRO. Indlægene blev efterfulgt af en workshop med diskussion af udfordringer og udviklingsveje for dansk landbrug samt efterfølgende implikationerne af forskellige investeringsrationaler for produktionsstrategi og rammebetingelser.

Denne rapport består af et kort sammendrag af de 5 oplæg, et referat af diskussionerne i de efterfølgende workshopdebatter og endelig en opsamlende diskussion og perspektivering. Det er vigtigt at understrege, at debatten ikke har været organiseret som en konsensusworkshop. Hensigten var i stedet, at debatten skulle udfolde implikationerne af forskellige fremtidsperspektiver med henblik på at understøtte den debat, der i øjeblikket pågår omkring landbrugets virksomhedsformer. Seminaret er afholdt i regi af EU-projektet SUFISA og er tænkt som et bidrag til den fortsatte debat om fremtidens landbrug i Danmark. Derudover vil resultaterne også danne grundlag for input til debatten om EU's kommende landbrugspolitik.

2. RESULTATER

Denne første del af afrapporteringen beskæftiger sig med indholdet af præsentationerne, der blev givet af de indbudte oplægsholdere samt reaktionerne herpå.

DANSK LANDBRUGS UDFORDRINGER OG UDVIKLINGSVEJE



Lone Andersen indleder sit oplæg med en konstatering af, at generationsskiftet er en udfordring for dansk landbrug. Der er 3 % landmænd, der er under 40, og generationsskifter har ikke fundet sted i tilstrækkeligt omfang i de senere år. Samtidig pointerer Lone, at de unge landmænd ikke blot skal ud og have en gård med det samme som nyuddannede og dermed eje en virksomhed til 30-40 millioner kr. Det er vigtigt at klædes godt på til at kunne administrere virksomheden, så den giver afkast. Det er derfor også vigtigt at sikre, at danske landmænd gradvist bliver dygtigere og udbygger deres kompetencer. Der har været gennemført flere undersøgelser af de landmænd, der finansielt set klarer sig bedst. Fra de 2% bedste landmænd kan man lære, at det er vigtigt at sætte sig klare mål, være forandringsparat, sprede risikoen ved investeringer samt at være markeds- og forretningsorienteret. Der er stadig et stort potentiale for at forbedre økonomien gennem dygtig og handlekraftig driftsledelse. I

udviklingen af bedrifterne er det således også vigtigt, at landmændene reflekterer kritisk over indtjeningen og risikoen ved deres investeringer. Der er ikke god økonomi i at investere i en udvidelse af ens produktion, hvis det ikke giver en større indtjening, mens det samtidig medfører en højere risiko.



Lone understreger afslutningsvis, at der længe har været fokus på at sikre mulighederne for generationsskifter. Erfaringen har vist, at det er nødvendigt at styrke bedrifternes kapitalgrundlag; der skal være fokus på bedre driftsledelse og bedre mulighed for risikoafdækning. Samtidig er der nu forskellige ejerformer, der giver en række forskelligartede muligheder for nystartede landmænd. Lone understreger, at ældre landmænd også har et stort ansvar for at igangsætte generationsskifter gennem overlevering af kompetencer og ved at vælge at sælge til en ny ung landmand. Der er meget synergi i en løbende overdragelse, der giver mulighed for, at den sælgende landmand kan give nogle af sine erfaringer videre til næste generation. Det er her også vigtigt at fokusere på de nye muligheder, der ligger i ændringen af reglerne for sælgerpantebreve, der træder i kraft her i år og skal virke fra 2020, da de giver mulighed for, at skattebetalingen ved ejerskifte sker i samme takt som tilbagebetalingen på et sælgerpantebrev. Lone slutter af med at konkludere, at der er store udfordringer i øjeblikket, og det er derfor vigtigt at bringe hele paletten af ejerformer i spil og samtidig arbejde målrettet med virksomhedsledelsen for at skabe en bedre bundlinje.

DANSK LANDBRUG I ET INTERNATIONALT PERSPEKTIV

Martin Thorsøe introducerer SUFISA projektet (Bæredygtig Finansiering for Bæredygtigt Landbrug) og resultaterne af de analyser, der er blevet gennemført i regi af projektet. Projektet startede i 2015 og afsluttes i løbet af foråret 2019. Projektet har særligt fokus på at undersøge de betingelser, der gør

sig gældende for landbrugsproduktionen med udgangspunkt i, hvordan de opleves af europæiske landmænd samt de strategier, som landmænd gør brug af for at imødegå de betingelser, som deres produktion er underlagt. Projektet dokumenterer, at danske landmænd deler mange af de udfordringer de oplever med deres europæiske kollegaer. Fælles for europæiske landmænd er blandt andet et usikkert indkomstgrundlag, der er blevet stadig mere ustabil i takt med liberaliseringen af EU's markedsordninger. Det er i flere europæiske lande en stor udfordring at sikre generationsskifter samt et behov for tilpasning til de nye markedsbetingelser, miljø- og klimakrav. Derudover er der en række særlige udfordringer for danske landmænd, blandt andet at ejerforholdene er under forandring. Danmark er i en særlig situation, fordi vi har en stærkere tradition for gældsfinansierede ejerskifter. Selvejet er en af de centrale grundpiller i erhvervet, men er udfordret af en række forhold, blandt andet liberaliseringen af landbrugsloven, der har givet adgang til udenlandske investorer, og at ca. 40 % af egenkapitalen er forsvundet med et fald i jordprisen efter finanskrisen. Samtidig er bankerne blevet mere forsigtige med at vurdere investeringsrisiko efter finanskrisen, hvilket besværliggør adgangen til investeringskapital til brug ved udbygning og nyetablering af bedrifterne. Vi befinder os samtidig i en situation, hvor strukturudviklingen har skabt nogle meget kapitaltunge produktionsfaciliteter, der forudsætter store kapitalbehov ved etablering og ejerskifter. Dansk landbrug befinder sig derfor i en situation, hvor også selve identiteten som landmand er udfordret, fordi disse centrale grundpiller er udfordrede, og det er svært at se, hvordan systemet fremadrettet kan reproducere sig selv på de vilkår, der hidtil har været gældende.

En vigtig brik i diskussionen om vilkårene for landbrugsproduktion i Europa er spørgsmålet om, hvordan fødevarermarkedet udvikler sig fremadrettet. Herunder særligt udviklingen i efterspørgslen efter fødevarer på verdensmarkedet, samt i hvor høj grad der vil ske en liberalisering af EU's rammebetingelser, eller om vi i højere grad vil se en politisk beskyttelse af europæisk landbrug. Tidligere har der været en udbredt konsensus om, at der vil ske en fortsat stigende fødevarer efterspørgsel og en gradvis liberalisering af handelsbarrierer, men senere års protektionistiske initiativer, kostmønstre i forandring og behov for klima og miljøbeskyttelse indikerer, at denne udvikling ikke nødvendigvis vil fortsætte.

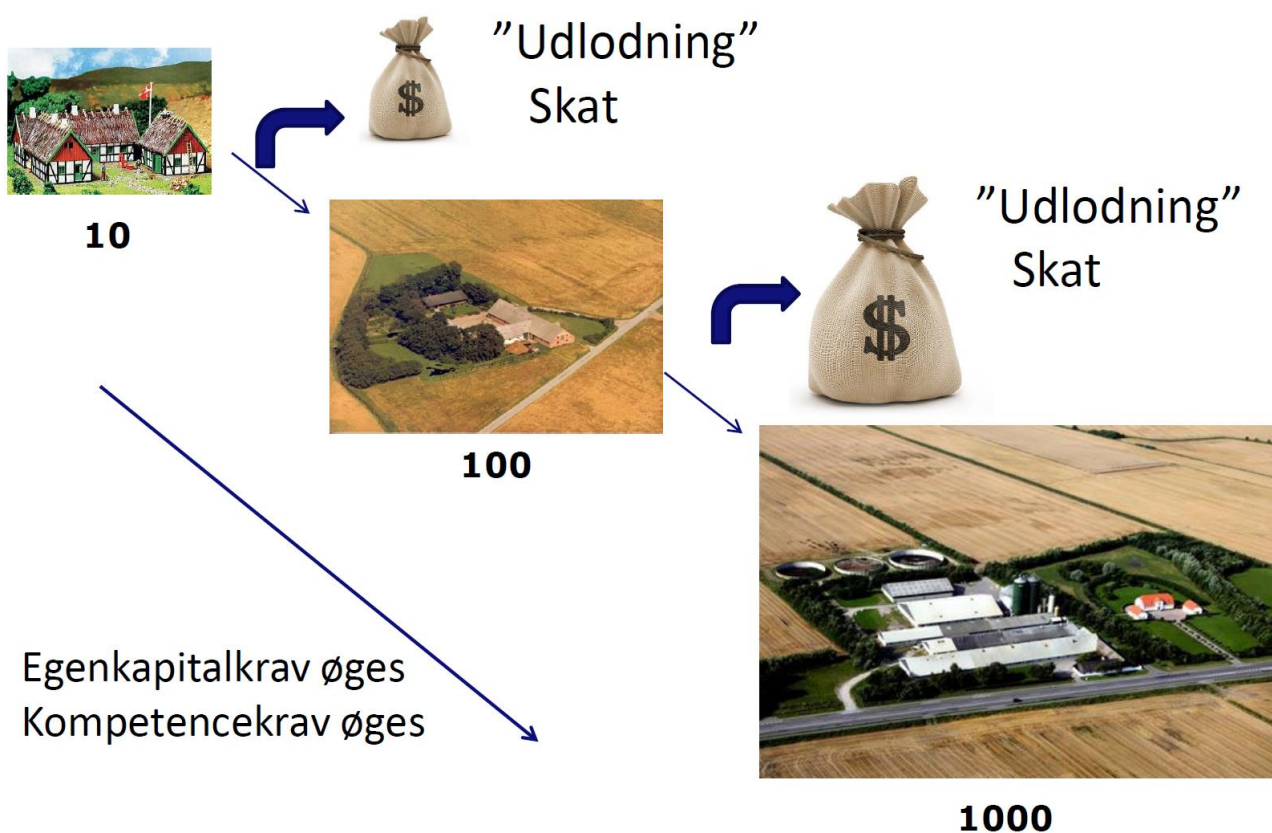
SELVEJE, INDTJENINGSKRISE OG NYE EJERSKABSMULIGHEDER

Poul Erik Jørgensen begynder sit oplæg med at understrege, at det helt afgørende problem er, at dansk landbrug gennemsnitligt set ikke er i stand til at generere et tilstrækkeligt overskud. Hvis danske landmænd tjente flere penge, ville udfordringen med at finde finansiering være meget mindre, der er derfor mere tale om en indtjeningskrise end en egentlig finansieringskrise. Der er tilstrækkelig kapital til rådighed på de internationale kreditmarkeder, men der mangler projekter med en sund business case eller tilstrækkelig egenkapital til, at de kan mobiliseres i landbruget.

Ifølge Poul Erik Jørgensen er et andet problem, at der traditionelt har været for stort et fokus på selvejet som den eneste rigtige ejerform for danske landmænd. Selvejet har på mange måder fungeret godt, da det skaber engagement, handlefrihed, når landmanden har økonomien til det og giver mulighed for at tænke relativt langsigtet. Udfordringen er imidlertid, at det private ejerskab i kombination med strukturudviklingen og kapitalkoncentrationen betyder, at der for hvert ejerskifte bliver trukket store summer ud af erhvervet til skat og til den tidligere ejer. Når sådan en udvikling er i gang, er der behov for større kompetencer, egenkapital og at robustheden skal være større undervejs. Problemet har imidlertid været, at fokus ikke har været rettet mod at sikre virksomhedens langsigtede robusthed. I dag står dansk landbrug derfor i en situation, hvor bankerne ikke længere kan finansiere ejerskifter,

medmindre investor kan stille med en betragtelig egenkapital selv, og det er ofte umuligt for unge landmænd at spare op. Det betyder i dag, at det er svært for dygtige unge landmænd at komme ind i erhvervet, hvis ikke de er født med en formue.

Efter ændringerne af landbrugsloven i 2010 og 2013 er der blevet åbnet op for en bredere palet af nye alternative ejerformer, der muliggør en række nye forskelligartede virksomhedskonstruktioner. Denne udvikling betyder, at det vigtigt at gøre op med den traditionelle tidslige struktur i en landbrugsbedrifts livsforløb med en opbyggende-, stagnerende- og nedslidningsfase, fordi det ikke er rationelt for et erhverv, der er i en stærk konkurrencesituation, at det skal være i konstant optimal drift. I stedet må virksomhederne bygges op omkring en mere langsigtet tænkning, eksempelvis i en familiestruktur eller som en virksomhed med en exitstrategi.



Poul Erik Jørgensen mener alligevel, at selvejet stadig vil eksistere også lang tid fremover, særligt som familieejerskab, da det har den fordel, at det sikrer, at kompetencer og kapital bliver i virksomheden. Men denne ejerform bliver formodentlig i fremtiden suppleret med forskellige andre selskabsstrukturer, fordi finansieringsvirksomhederne kender dem fra andre erhverv, og fordi der er opbygget et lovgivningsapparat op omkring dem. Der er således mange erfaringer fra virksomhedskonstruktioner, hvor en direktør har virksomhedsansvaret, uden at han nødvendigvis bærer hovedansvaret for hele kapitalinvesteringen. I dag er forpagtning allerede udbredt, hvor 36 % af jorden og 50 % af bedrifterne er bortforpagtede. Ejere er her ofte tidligere landmænd. Problemet er, at forpagterne ikke er i stand til at rejse kapitalen til at overtage, så det er vigtigt, at der udvikles løsninger for dem, så det ikke forringer den eksisterende situation i stedet for at løse den.

BÆREDYGTIGE GENERATIONSSKIFTER OG ANSVARLIG LEDELSE

I sit oplæg understreger Mikael Haar Andersen behovet for at sikre, at generationsskifter sker på et bæredygtigt grundlag. Det bør derfor ikke være et succeskriterium, at der sker mange generationskifter, eller at det er unge landmænd, der overtager bedrifterne, men derimod at de generationsskifter, der sker, også er sunde virksomheder om 10 år. Han understreger, at der i årene efter finanskrisen har været for stort fokus hos de nuværende ejere og deres kreditorer på at sikre sig så høj en salgspris som muligt for bedriften, hvilket ikke er økonomisk bæredygtigt for den næste generation af ejere. Forudsætningen for at sikre at næste generation af ejere også har en bæredygtig forretningsmodel er, at deres omkostninger ved etablering ikke bliver så store, at indtjeningen ikke kan aflønne den investerede kapital. Her er en høj gældsprocent et problem, fordi den står i vejen for en sund indtjening og en robust virksomhed, der kan imødegå de risici, som en moderne landbrugsvirksomhed udsættes for. Hvis en landbrugsvirksomhed etableres med en meget lille egenkapital, er den sådan set konkurs-truet fra dag et, og det er ikke hensigtsmæssigt. En fornuftig egenkapital sikrer, at der kan tænkes langsigtet, og at banken ikke behøver at blive involveret i alle investeringsbeslutninger. Investeringer i landbrug er i lighed med andre typer af virksomhed risikofyldte. For et moderne landbrug består risikoen dels af, at der er en række forandringer omkring landbrug, der sker langt hurtigere end førhen, herunder nye regler, teknologisk udvikling, miljøforhold og ændringer i efterspørgsel, samt i forhold til medarbejdere. Dette stiller store krav til driftsledelsen. Hvor andre brancher har tradition for beslutningstagning i samråd med en ledelsesgruppe, er landmanden ofte alene om at skulle håndtere disse udfordringer, hvilket stiller store krav til kompetencerne. Det er derfor vigtigt, at der sker en afvejning af risikoen med egenkapitalen og de driftslederkompetencer, der er til stede for at sikre, at virksomheden er modstandsdygtig over for disse usikkerhedsfaktorer. Her er det ikke nødvendigvis den nyuddannede driftsleder uden dokumenteret erfaring, der står med de bedste kort på hånden.

I forhold til nytænkningen er den danske landbrugskultur, ifølge Mikael, også nogle gange en hæmsko, fordi der er en stærk tradition for at lede efter den samme løsning, der kan sikre fremtiden for

Generationskifte



alle danske landbrug. Det er imidlertid ikke nødvendigvis den samme løsning, der passer til alle situationer, fordi problematikkerne er ret forskelligartede fra landbrug til landbrug. Der er tradition for at tænke, at det er godt at lave opkøb i krisetider, men det er her vigtigt at understrege, at den dygtige virksomhedsleder ikke nødvendigvis køber op, når det er billigt, og der er mulighed for at gøre en god handel. Den ansvarlige virksomhedsleder tager derimod bestik af situationen og vurderer behovet for opkøb ud fra en samlet strategi for virksomheden.

EJERSKIFTER SET FRA LANDMANDENS PERSPEKTIV

Palle Høj indleder sit oplæg med en beklagelse over, at der i kølvandet på finanskrisen er blevet tabt en generation af unge landmænd på gulvet, fordi de ikke i tide blev rådgivet mod at foretage fejlagtige investeringer i tiden op til krisen. Generationen af landmænd under 50 år mangler i øjeblikket som købere af de ejendomme, der i øjeblikket står overfor at skulle generationsskiftes. De var dygtige til at drive landbrug og forvalte en virksomhed, for de havde ofte opbygget store virksomheder, men de købte vindmøller, aktier, rente-swaps og lignende, så nu er de væk. I øjeblikket sker der derfor en historisk forandring med fremvækst i forpagtning, udenlandsk ejerskab og andre ejerformer. Der kommer nye ejerformer ind, for der kan simpelthen ikke fremskaffes penge til investeringer som selvejer. Selvejet består formodentlig også fremadrettet, men vil måske kun stå for 50-60 % af ejerskabet.



Ifølge Palle Høj er det bekymrende, at der siden 2014 har været 774 konkurser i landbruget, mens der i samme periode kun er bevilliget 62 etableringslån i Vækstfonden, hvilket sætter udviklingen og udfordringerne lidt i relief. Det er også bekymrende, at det er meget uattraktivt for de unge at gå ind i erhvervet, og at der derfor i øjeblikket er så mange ældre over 60. Det er marginalt, hvem der har lyst til at arbejde ved landbruget, og derfor varetages store dele af driften af udlændinge, der er forudsætningen for fortsat drift mange steder. Der er en enorm strukturudvikling i gang og behov for at få gang i ejerskifter, fordi der for hver køber er 10-20 landmænd, der vil have solgt en ejendom. Palle Høj understreger derfor bekymring over, at der i SAGROS kartotek kun er 5 % under 40, og at der er flere over 90 end under 30 år. Der er således et stort behov for generationsskifte, og det er særligt de

ældre, der har en udfordring. Derfor sker der i øjeblikket en strukturudvikling i et andet forløb end tidligere, hvor bedrifter nedlægges eller sammenlægges i endnu højere grad end tidligere.

For Palle Høj er spørgsmålet derfor, hvad der skal til for at sikre ejerskifter fremadrettet, og hvilke løsninger der virker for landmændene. Her er selskabsmodeller rigtig vigtige, særligt for virksomheder, der er større end 30-50 millioner, for her sker der stort set kun ejerskifte i selskabsform. Flere faktorer har ifølge Palle Høj indflydelse på, om et ejerskifte bliver succesfuldt. For det første er det centralt, at den nye ejer er en dygtig ejerleder, altså god til både ledelse, økonomi og stærk i den faglige materie for driftsgrenen, samt ledelseserfaring fra tidligere jobs. Derudover er det vigtigt, at der opereres med et budget, der giver en fornuftig forrentning (6-7 % af hele investeringssummen), og at der efter købet findes en reel egenkapital på 3-5 % af købssummen. I forhold til ejendommen er det vigtigt, at der er tale om en pæn nyere ejendom, der ikke er for nedslidt, og som derfor har et lille investeringsbehov. Det er samtidig også helt centralt, at sælgers pengeinstitut også vil finansiere køber, for i praksis er det stort set umuligt at skifte pengeinstitut. Det er derfor også svært at skaffe finansiering til ejerskifter, og derfor er det vigtigt, at hele paletten af forskellige muligheder for kapital bliver bragt i spil, herunder også earn-out modeller og sælgerpantebreve fordi det er de billigste finansieringskilder og der, hvor man kan få den mest tålmodige kapital.

Der er også situationer, hvor ejerskiftet er en udfordring. Det er ifølge Palle Høj særligt i situationer, hvor den unge landmand, der skal tage over, vurderes til at være for ”ung”, uerfaren eller ikke tilstrækkelig stærk i den faglige materie, altså mangler kompetence i forhold til ledelse og økonomi. Derudover kan det være et problem, hvis ejendommen er uharmonisk, altså hvis der er for lidt jord i forhold til husdyr, eller hvis der er et investeringsbehov i fremtiden. Finansieringen er også en udfordring, både fordi det i dag ikke er muligt at skifte pengeinstitut. Stort set alle pengeinstitutter vil have færre landbrug eller bevare dem de har. Der er ingen, der vil have flere landbrug i porteføljen. For de største banker er det også helt afgørende, at egenkapitalen er i niveau 10-15 % i reel egenkapital, altså uden ansvarligt lån fra Vækstfonden, og for mange er det ikke muligt at tilvejebringe.

Palle Høj skitserer efterfølgende fire forskellige scenarier, hvor succesfulde ejerskifter kan gennemføres: 1) familie generationsskifter med succession og billig overtagelse, 2) frie handler, hvor sælger lader en del af prisen finansiere handlen, 3) handel af store bedrifter med en ekstern investor, og endelig 4) bortforpagtning af jorden med familie ejerskab. Familie generationsskifter og ejerskifter til nær medarbejder giver den fordel, at den udskudte skat ikke skal betales, men kan indgå i egenkapitalen, hvilket giver køber en lavere gæld, mens sælger får nogenlunde det samme økonomiske udgangspunkt. Udfordringen ved flere af modellerne er, at der er behov for etablering af samarbejde og tillid mellem både sælgere eller investor samt købere, og det kræver en stor indsats at få det til at køre gnidningsfrit. Hvis samarbejdet lykkes, kan det imidlertid være meget frugtbart, fordi både en tidligere ejer eller en ekstern investor ofte medbringer værdifuld erfaring, der kan være til stor gavn for den nye ejer.

UDFORDRINGER VED EJERSKIFTER

Den efterfølgende debat klarlægger nogle af de udfordringer, der opleves i forhold til ejerskifter. For det første bliver det fremført, at det er problematisk, at jordprisen danner grundlag for egenkapitalen, og samtidig er det næsten umuligt at forrente en investering i landbrugsjord, fordi der er sket en afkobling mellem jordrenten og kapitalrenten. Relateret til denne debat er der en landmandsdeltager,

der bemærker, at de bedste betingelser for ejerskifter findes for nødlidende bedrifter (og derfor ofte nedslidte), fordi staten her giver bedre muligheder for medfinansiering. Det er et problem, fordi det er nemmere at få finansiering til at ejerskifte en nødlidende end en velfungerende virksomhed, og det bliver fremadrettet en udfordring for dem, der vil afhænde en sund bedrift.

Derudover er der en del debat om den danske selvejermodel. Der er generelt enighed omkring, at selvejet har været en central institution i dansk landbrug. En deltager bemærker eksempelvis, at der stadig er mange landmænd, der tænker traditionelt, og en af hjørnestenene i forhold til nytænkning og ekstern kapital er at tage et opgør med selvejerskabet, fordi det blokerer for nye løsninger, men at dette er en stor mental omstilling. Det er samtidig nødvendigt, at denne omstilling ikke kun sker for de danske landmænd, men også for de virksomheder og den regulering, der er bygget op omkring landbruget, og som er indrettet med henblik på at understøtte en selvejende bedrift. En anden deltager bemærker således også, at nedgang i andelen af selvejerskab betyder, at der fremadrettet er behov for at gentænke modellen for de danske andelsselskaber. Spørgsmålet er derfor, om det er nødvendigt at eje en gård, før man kan betragte sig som landmand, og hvorfor der ikke er flere, der er interesserede i at gøre karriere i landbruget. Dem, der samler erfaring ad denne vej, vil også være de mest velkvalificerede til at opnå finansiering til et landbrug i fremtiden. Det er imidlertid ikke alle deltagere der er parate til at tage et opgør med selvejerskabet. En deltager bemærker eksempelvis, at der også er stærke og gode værdier forbundet med at være selvejer. For selvejerne er ejerskabet vigtigt, fordi det sikrer en fuld kontrol over driftsbeslutninger, og det pointeres, at det er langt fra alle landbrug, der har en dårlig økonomi og en stor gæld.

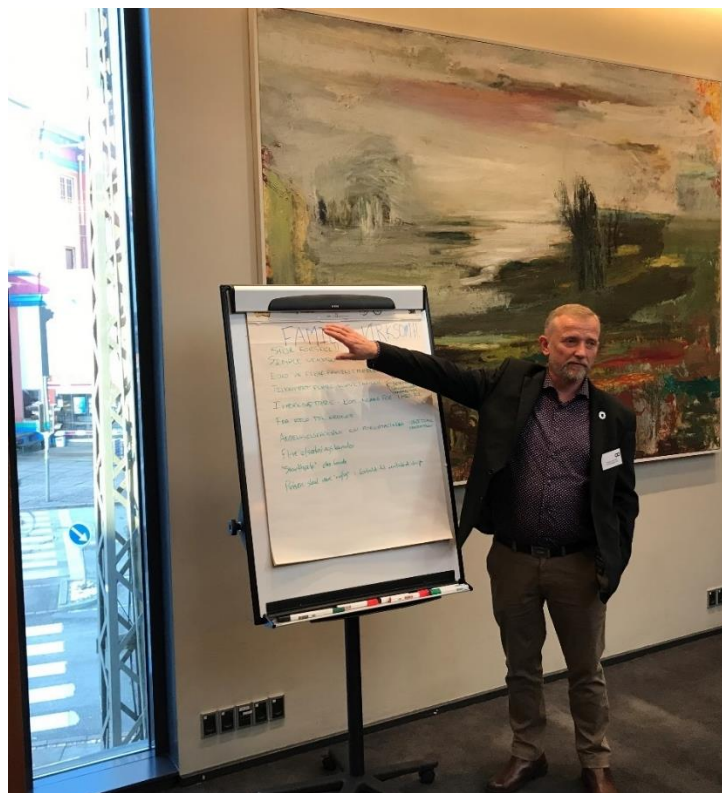
Flere deltagere fremhæver også, at det fremadrettet kan blive en udfordring at finde kvalificerede driftsledere, fordi der er en meget lav søgning på uddannelserne, og der bliver derfor slet ikke uddannet nye landmænd i den samme takt som ældre landmænd skal forlade erhvervet.

3. INVESTERINGSRATIONALER I DANSK LANDBRUG

Eftermiddagen bød på en diskussion af investeringsrationalerne i dansk landbrug og implikationerne for udviklingen af dansk landbrug fremadrettet. Diskussionen var opsat på baggrund af fire investeringsrationaler, der var identificeret ved en forudgående workshop omkring ”Finansiering af fremtidens danske landbrug” i 2017 (Thorsøe og Noe et al. 2017). Der er tale om 1) ejerskab af landbruget i en familievirksomhed, 2) landbrug som investeringsobjekt, 3) værdikædekontrol, samt 4) investering i lokal bæredygtighed.

#1 FAMILIEVIRKSOMHED

En tilgang til at sikre virksomhedens langsigtede udvikling er som en familieejet virksomhed. Det er i forvejen den altdominerende ejerform i dansk landbrug og også udbredt i store danske industrivirksomheder, eksempelvis Lego og Danfoss. Ejerskiftet kan så enten ske gennem et traditionelt ejerskifte eller overgå til et passivt ejerskab, hvor familien lader kapitalen blive i virksomheden gennem en fond eller aktieselskab og ansætter en direktør til at forvalte den daglige drift. Det kan i princippet også godt være et familiemedlem.



Meget af den kapital, der i øjeblikket findes i familieejerskab har ”gråt hår”, og det er derfor centralt, at der også arbejdes med måder, hvorpå noget af denne kapital kan blive i virksomheden. Ud over de

økonomiske fordele ved denne model så vil der oftest være fokus på den langsigtede drift og forretningsmodel for produktionsapparatet. Omvendt er rationalet meget afhængig af familien og dens historie og dermed også dens evne til at samles om en fælles strategi. Flere af deltagerne bemærker, at familievirksomhederne er grundstenen i andelsselskaberne, og hvis familieejerskabet forsvinder, så udfordre det også den fortsatte organisering af andelsselskaberne. Derfor giver udviklingen også behov for nytænkning i andelsselskaberne, eksempelvis for garantistillelse eller lange leveringskontrakter, hvilket potentielt kan lette samarbejdet med finansielle virksomheder. Hvis familieejerskabet fremadrettet skal være succesfuldt, så er det nødvendigt, at der arbejdes aktivt med at tilføje virksomheden de kompetencer, der ikke i forvejen findes i familien, blandt andet gennem samarbejde med gårdråd, netværkssamarbejde med andre landmænd eller deltidsansættelser af medarbejdere til økonomistyring ol.

#2: INVESTERINGSOBJEKT

I en tid med en historisk lav rente er der en stigende interesse fra større investeringsforeninger og private investorer for at investere i landbrugsjord, enten med henblik på spekulation i jordpriserne eller som et led i en strategi for sikker værdianbringelse. Der er en stigende interesse fra udenlandske investorer, der dog oftest kræver større sammenhængende områder, men også danske pensionskasser arbejder på modeller for at indgå i denne type investering. Flere deltagere nævner, at investering i dansk landbrugsjord giver noget af den bedste forrentning i jord i Europa, når man tager højde for landerisiko. For udenlandske investorer er det vigtigt at investere i et land med ordnede samfundsforhold og stabile rammevilkår for landbrugsproduktion, og i den forbindelse er Danmark attraktivt. Særligt for de store bedrifter ligger der således en udviklingsmulighed i at overveje mulighederne for samarbejde med kapitalfonde og andre eksterne investorer. Forudsætningen for realiseringen af denne strategi er, at tænkningen ændres væk fra selvejet, der stadig står som en central dyd i landbrugskredse i retning af forskellige virksomhedskonstruktioner, anpartsselskaber etc. Flere deltagere understreger vigtigheden af at se nuanceret på de udenlandske investorer, for de tæller en meget forskelligartet investorkreds, der investerer med forskellige perspektiver. Der kan nogle gange være en tendens til at betragte udenlandske investorer som onde kapitalfonde, der vil malke danske bønder, men dette billede er ikke helt dækkende. Der bør således i stedet tages udgangspunkt i de konkrete projekter og de perspektiver, de rejser.



#3 VÆRDIKÆDE KONTROL

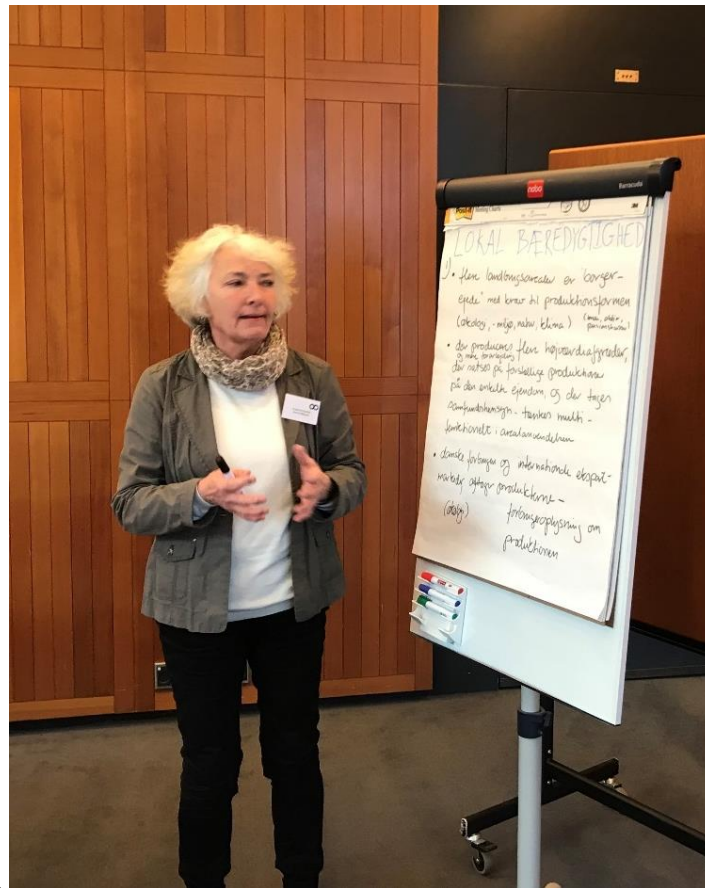
En udvikling, som vi ikke har set så meget i dansk landbrug endnu, men som er udbredt i blandt andet USA, er, hvor virksomheder fra nedstrøms i værdikæden går ind og investerer i primærproduktionen. Det handler især om at beskytte en langsigtet forretningsmodel, der bygger på særlige markedsmæssige kvaliteter eller timing af produktionen. Et dansk eksempel er Rema 1000, der har investeret i Gram Slot og samtidig har gjort Gram Slots produkter til et unikt brand for Rema 1000. På workshopen blev der også drøftet de mange andre måder, hvorpå lignende virksomhedskonstruktioner kan komme i spil med investorer, der investerer i hele eller dele af værdikæden fra jord til bord. Det vertikale ejerskab giver landmanden mulighed for stabile afsætningsvilkår samt en deling af den risiko, der ligger i ejerskab og udsving i markedet. Samtidig kan et delt ejerskab være en mulighed for de landbrugsvirksomheder, der i kraft af størrelse eller ejerform ikke længere passer ind i andelselskaberne. Derudover giver den vertikale integration en direkte adgang til hurtigt at omsætte markeds-signaler i produktionen, fordi hele værdikæden er velkoordineret, det kan blandt andet gøre sig gældende i forhold til udviklingen af special- og kontraktproduktion.



#4 LOKAL BÆREDYGTIGHED

Der er en vifte af initiativer, hvor forbrugere går sammen om at investere i landbrugsjord for at påvirke landbruget i en anden og for dem mere bæredygtig retning. Centralt i dette investeringsrationale ligger, at investor ikke nødvendigvis modtager et økonomisk afkast af sin investering, men derimod et afkast i form af alternative gevinster som lokal bæredygtig fødevareproduktion, rent grundvand, jobskabelse ol. Et eksempel herpå er SamsØkologisk, der tager udgangspunkt i ønsket om at sammenkoble landbrugsaktiviteterne med lokalsamfundet omkring produktionen. Med udgangspunkt i lokalt aktiesalg, via fondens datterselskab, Samsø Økojord A/S, har fonden opkøbt sit første økologiske landbrug på Samsø. På nationalt plan arbejder Danmarks Økologiske Jordbrugsfond også med at udbrede denne model. Formålet er at sikre mere økologi, mere biodiversitet, mere naturrigdom, at passe på drikkevandet og at sikre unge en mulighed for at blive økologiske landmænd som forpagtere. Under workshoppen blev det fremhævet, at en vigtig forudsætning for at denne ejerskabsform i stor stil kan realiseres er, at pensionselskaber i stigende grad vælger at placere deres penge i landbrugsvirksomheder, hvilket vil sikre en form for gendemokratisering af ejerskabet, fordi vi alle er medejere af pensionsmidlerne. Dette kan blandt andet understøttes gennem ændring af investeringsrationalerne i retning af en højere grad af bæredygtighed. Samtidig er der behov for en større bevidsthed hos borgere, organisationer og politikere i forhold til mulighederne for at sikre en realisering af klima-, bæredygtigheds- og fødevarsikkerhedsdagsordenen gennem bæredygtige investeringer.

Fremtidens virksomhedskonstruktioner i dansk landbrug –
Ejerskifter, finansiering og robusthed!



4. AFSLUTTENDE REFLEKSIONER

Workshoppen underbygger, at der i øjeblikket er mange bud på den fremtidige retning for ejerskabet af dansk landbrug. Samtidig understreger diskussionen, at der med den nuværende udvikling er behov for at bryde med nogle af de centrale strategier, der har været dominerende for tidligere generationer af landmænd med henblik på at sikre gode vilkår for de fremtidige generationer.

BEHOV FOR BÆREDYGTIGE FORRETNINGSMODELLER

I øjeblikket er der mange landbrugsvirksomheder, der er udfordret økonomisk, men det er vigtigt at understrege, at mange landbrug klarer sig godt. Forudsætningen for at tiltrække kapital og sikre ejerskifter er imidlertid, at erhvervet bygger på en bæredygtig forretningsmodel, både økonomisk, økologisk og socialt. Hvis ikke dansk landbrug er i stand til at tjene penge, er det svært at tiltrække kapital både til den daglige drift på kort sigt, men også i forhold til en langsigtet nytænkning af erhvervet. Dansk landbrug står over for et behov for en stor omstilling i retning af en højere grad af bæredygtighed i produktionen. Dette er senest kommet til udtryk gennem bæredygtighedsstrategierne hos Arla og Danish Crown, der begge satser på en klimaneutral produktion i 2050. Udfordringen er, at bæredygtige løsninger forudsætter store investeringer, og spørgsmålet er, hvor pengene skal komme fra. Overgangen til en højere grad af bæredygtighed i produktionen forudsætter derfor, at der tiltrækkes investeringer, blandt andet gennem at de positive effekter af alternative produktionsformer dokumenteres, og at dette samtidig kan integreres i markedet. Samtidig sker der i øjeblikket både nationalt og internationalt en segmentering og differentiering af fødevaremarkedet i retning af henholdsvis bulk og højværdiprodukter. Bulk-produktionen med liberaliseringen og globalisering er i stigende grad underlagt konkurrence fra lavomkostningsområder med lempeligere krav på arbejdsmarkeds-, miljø- og velfærdsområdet. Der er derfor behov for, at danske producenter løbende er i stand til at udvikle deres produktion for i stigende grad at skabe højværdiprodukter.

NYE IDENTITETER VOKSER FREM

Det er indiskutabelt, at der i øjeblikket sker store forandringer af landbrugserhvervet, og at der fremadrettet er behov for nye ejer- og kapitalformer i forhold til det selvejerlandbrug vi kender fra tidligere. Forandringerne sker selvfølgelig ikke over natten, og det tager lang tid, før erhvervets struktur er tilpasset de ændrede betingelser. Nye finansieringsformer betyder, som beskrevet, at der skabes nye og meget forskelligartede udviklingsveje i forhold til det fremtidige landbrug. Dette giver danske landmænd nye muligheder, men betyder samtidig også, at landmandens rolle grundlæggende forandres. Eksterne investorer har eksempelvis et behov for at have indflydelse på virksomhedsledelsen, herunder mulighed for at afskedige ledelse, eksempelvis på grund af manglende performance, uenighed om strategi og vision for produktionen. De nye ejerformer udfordrer blandt andet nogle af de centrale grundpiller under landmandens identitet som selvejende og uafhængig. Dette er der i princippet både fordele og ulemper ved. På plussiden tæller, at en landmand ikke behøver at være stavnsbundet på én bedrift i en hel karriere. Nye virksomhedskonstruktioner giver mulighed for en mere glidende overgang mellem forskellige ejere og et forskelligartet landskab af både stor-skala produktioner samt mindre sandkassevirksomheder, der giver mulighed for gradvist at tilegne færdigheder

som virksomhedsleder. De negative elementer, vi ofte støder på, er derimod en uens risikofordeling mellem finansielle aktører og landmændene, herunder fordeling af spekulationsgevinsten og svære kreditvilkår.

KOMPETENCEKRAV TIL KOMMENDE LANDMÆND

En overgang til en højere grad af ekstern finansiering betyder, at landmanden bliver direktør, der får sparring fra en bestyrelse med en stærk interesse i landbrugets performance. Dette medfører en ledelsesmæssig professionalisering og større åbenhed omkring driften og økonomien, fordi der skal aflægges rapport, og direktøren står til ansvar over for kapitalejere og ikke kun sig selv. For kommende landmænd bliver der således behov for en meget kompleks kompetenceprofil for at etablere et godt samarbejde med finansielle samarbejdspartnere, særligt i forhold til økonomi og virksomhedsledelse. Det er i stigende grad vigtigt at kunne kommunikere troværdigt og præsentere sine ideer over for finansielle samarbejdspartnere i et sprog, de forstår. Samtidig giver tilgangen af nye investorer også nye muligheder for landmænd, fordi et eksternt ejerskab også tilfører forskelligartede kompetencer fra ejerkredsen. Det bliver derfor en vigtig parameter for den kommende generation af landmænd, at de er i stand til at indarbejde rådgivning fra eksterne samarbejdspartnere, der ikke nødvendigvis har en baggrund i landbrugserhvervet.

HVILKET LANDBRUG VIL VI HAVE?

De fire forskellige investeringsrationaler er med til at understrege de forskelligartede mulige udviklingsveje, men også de valg omkring udviklingsretning, vi som samfund skal træffe. Spørgsmålet er også, om udviklingen kun skal gå i en retning, som i de sidste 200 år, eller om de nuværende betingelser, der giver flere forskelligartede udviklingsveje, skal opretholdes. Det er derfor også et politisk spørgsmål, hvilke udviklingsveje der skal understøttes og prioriteres i de rammebetingelser, der stilles op for erhvervet. Diskussionen er kompliceret, men også vigtig for at sikre et fornuftigt samspil mellem finansieringsform og en økonomisk, økologisk og socialt bæredygtig udvikling af det danske landbrugserhverv.