

## ” Generationsskifte og ejendomshandler

## ” Ugens tema

- Har du ikke en plan for generationsskiftet af den velkonsoliderede, godt indtjenende virksomhed, kan det koste mange penge i skat, lyder advarslen fra Kurt Skovsted. Han opfordrer til at gøre brug af bestyrelser eller advisory boards til den strategiske planlægning.

Arkivfoto: Henning K. Andersen

### Rådgiver:

# For få opretter en bestyrelse

**Virksomhedsrådgiveren Kurt Skovsted opfordrer flere landbrugsvirksomheder til at oprette en bestyrelse eller et såkaldt advisory board. Alle har gevinst af professionel sparring, siger han.**

## GENERATIONSSKIFTE

**Morten Ipsen**  
mip@effektivtlandbrug.dk

■ I alt for mange personligt ejede små og mellemstore virksomheder (SMV'er), herunder landbrugsvirksomheder, sidder ejerlederen alene og får ikke taget ordentlig hånd om de mange opgaver, der bedst håndteres af en bestyrelse eller et såkaldt advisory board.

Det vurderer den erfarne virksomhedsrådgiver Kurt Skovsted, der driver firmaet Skovsted Agro ApS.

- Det handler om at hente inspiration og støtte ind til de mere strategiske opgaver. Det kan være sparring til at skabe en mere attraktiv arbejdsplads, hvordan man henter finansiering – eller i forhold til at arbejde med ESG og klima, så det bliver vendt fra hadeord til noget positivt for virksomheden og ikke mindst for ejerlederen, lyder det fra Kurt Skovsted.

Går man allerede og overvejer, hvem man skal henvende sig til for at hente sparring til at sætte fokus på bundlinjen og fremtiden for virksomheden, både på langt og på kort sigt, så handler det ifølge Kurt Skovsted i høj grad om at fjerne skyklapperne.

- Det er ikke så relevant, at medlemmerne er fagnørder, og der er faktisk mange stærke kompetencer, der gerne vil ind og arbejde med både SMV-segmentet og i landbruget. Som gerne vil være med til at forme fremtiden for virksomheden og landbruget – og som kan hjælpe på både den politiske scene og gennem viden fra øvrige brancher, forklarer han.

### Behovet skal afdækkes

Når Kurt Skovsted selv hjælper virksomheder med at oprette et rådgivende organ, så begynder det altid med at få afdækket, hvad det er for en type virksomhed, og hvordan den hidtil har været organiseret. Først herefter begynder jagten på stærke profiler.

- Når jeg sammen med virksomhedsejeren har afdækket organisationen og set, hvem der har beslutningskompetencerne, så kigger jeg på mit netværk. Måske ved nogen noget om digitalisering eller generationsskifte – måske organisationsændringer, siger Kurt Skovsted.

Når han har været med til at oprette et rådgivende organ, så bliver medlemmerne typisk skiftet ud efter ét eller to år. For når de første udfordringer er løst, anbefaler rådgiveren, at man henter nye profiler ind.

### Tag ægtefællen med på råd

Ifølge Kurt Skovsted er det ikke nødvendigvis den bedste start at kigge bredt ud i landskabet efter hjælp til at tage de første skridt i retning af en professionel bestyrelse eller et advisory board. For den bedste støtte findes måske ved køkkenbordet i forvejen.

Her kan ægtefællen være meget vigtig at tage med på råd tidligt i processen. For i personligt ejede virksomheder har ændringer i drift og ledelse en direkte konsekvens for hele familien. Så skal overgangen til en professionel bestyrelse komme godt fra start, er det vigtigt at have familien med på holdet, påpeger Kurt Skovsted.

Når det gælder krisestyring og omstilling af produktion efter politiske krav, så mener Kurt Skovsted, at især landmænd er eksperter.

- Man skal tænke nøje over, hvor man har brug for sparring fra andre – så bestyrelseslokalet ikke gøres til et ekkokammer, understreger virksomhedsrådgiveren.

### Størrelse betyder noget

Man kan ifølge Kurt Skovsted starte med at vende det, man allerede gør i virksomheden, med sit advisory board eller bestyrelse. Men har virksomheden en anseelig størrelse, så er der ifølge rådgiveren ingen undskyldning for at sætte gang i opgaven med at hente professionel støtte udefra – før, det bliver et krav fra samarbejdspartnerne.

- Driver du en forretning med 50-80 millioner i omsætning, så er det dumt ikke at have folk at spille bold med. Og her skal du ikke gå til dine nærmeste. Hvis der ikke er folk, der stiller de irriterende spørgsmål, så udvikler man sig ikke. Der skal hjælp til at holde fokus, lyder rådet fra Kurt Skovsted, og tilføjer:

- Det er alt for ofte en hårfin balance, om du tjener penge eller ej i virksomheden eller i landbruget, så det er meget vigtigt at have styr på, hvordan det bedste resultat opnås nu og ikke mindst i årene fremefter, hvor klimamål og skiftende priser kan tage styringen, hvis ikke man selv gør det.

- Man skal fremme, at vil man overleve på sigt, så er man nødt til eksempelvis at tænke i selskaber. Er der tale om en velkonsolideret virksomhed, som tjener mange penge, så er der indført top-top-skat ved realisering af virksomheden. Så har du ikke en plan for en overlevering af virksomheden eller et generationsskifte, så ender det med, at du skal betale to tredjedele i skat, fortsætter han.

Ifølge Kurt Skovsted er man nødt til at overveje, hvor man selv og virksomheden er i dag i forhold til for ti år siden – og tror man, at man kan klare udfordringerne selv i fremtiden? Verden ændrer sig, kravene ændrer sig, de politiske ambitioner ændrer sig markant, og her skal man have hjælp, lyder hans vurdering.

### Tryghed i højsædet

I ejerledede virksomheder oplever Kurt Skovsted, at oprettelse af en bestyrelse, et advisory board eller en anden form for rådgivende organ også forbedrer relationen og kommunikationen med den finansielle partner.

- Min oplevelse er, at din finansielle partner falder til ro. Du får styr på de ømme punkter på kort sigt, og så falder du også selv til ro.

Ifølge Kurt Skovsted er det bestyrelsens vigtigste opgave »at klargøre, hvor vi er henne, hvor skal vi hen, og hvordan når vi derhen«.

- Det er bestyrelsen, der sætter målet, men direktionen, eller gårdejeren, der skal sørge for, at det bliver gjort. Køber man ikke ind på input fra bestyrelsen, så er det spild af både penge og tid, forklarer han.



## TIP TIL SAMMENSÆTNING AF DIT RÅDGIVNINGSTEAM

- - Brug netværket – vurdér, hvem der kan noget specifikt, der kan give gevinst for dig
- - Det er ikke kun advokater og revisorer, der kan og skal sidde med i en bestyrelse – det handler om at finde folk, der kan medvirke til at udvikle dig og din virksomhed
- - Se ud af erhvervet – det giver nye perspektiver på mulighederne i virksomheden
- - Du skal udfordres, men det skal bestyrelsen også. Der skal være afkast af arbejdet i form af strategiske beslutninger, som fremmer virksomhedens eller landbrugets fremtid
- - Udskift medlemmer af bestyrelsen eller advisory boardet med faste mellemrum

Kilde: Kurt Skovsted, rådgiver, Skovsted Agro

## FAKTA OM ADVISORY BOARD

- Et advisory board er den personligt ejede virksomheds pendant til selskabsbestyrelsen
- Den varetager mange af de samme opgaver som selskabsbestyrelsen, dog uden at være juridisk forpligtet på samme måde som selskabsbestyrelsen
- Et advisory board er typisk mere fokuseret på at yde strategisk sparring til ejerlederen

## FAKTA OM BESTYRELSEN

- Bestyrelsen er selskabsejernes ledelses- og kontrolorgan. Den skal sikre, at virksomhedens værdier og eksistensgrundlag varetages på betryggende vis
- Tilsynsforpligtelsen er central i bestyrelsens arbejde, men flere bestyrelser tager også del i den langsigtede strategiske ledelse af virksomheden og agerer dermed som sparringspartner for direktionen eller ejerlederen
- Da bestyrelsesmedlemmerne står personligt til ansvar for deres tilsynsforpligtelse, forventes det, at ejerlederen agerer i overensstemmelse med de beslutninger, der er truffet i bestyrelsen

Kilde: Landbrugsinfo.dk