

Perspektiver i et udfordret erhverv - Er lyset forude et modkørende tog?

Danske Insolvensadvokaters efterårsseminar, 25.11.2022

Kurt Skovsted, Cand. Agro (M. Sc.)



Kurt Skovsted

- Cand. Agro (M.Sc.), 2002
- Ejer og chefkonsulent i Skovsted (Agro Board & Recruitment), 2008
- Speciale i forretningsoptimering, strategisk planlægning, generationsskifte og krisestyring.
- Uddannet professionel bestyrelsesleder og –medlem.

Skovsted Agro Board & Recruitment

- Primære opgaver
 - Advisory boards (Gårdråd og gårdbestyrelser), aktuelt 18 stk., formand i 16.
 - 1 aktieselskabsbestyrelse, formand.
 - **Konkurs og nedlukningssager i samarbejde med insolvensadvokater.**
 - Kina.
 - Sparringsopgaver i forbindelse med generationsskifte.
 - Investeringsopgaver, herunder beregninger for køb eller salg (byggeri, maskiner, udvidelser etc.).
 - Second opinions (fremtid, afvikling eller udvikling).

Hvorfor?

- Landbruget er et erhverv, hvis eksistens beror på 1) vind og vejr, 2) andre sætter prisen på varen og 3) et samfund som ønsker erhvervet hen, hvor peberet gror.
- *When trouble, then double* – afkast på 0-3 procent, hvem vil det? Landbruget!
- Danske landbrug er verdensmestre i effektivitet – vi skal lige have virksomhedsånd og –tankegang med.
- ”Den der ruster sig til en orkan, kommer bedre igennem stormen!”



Landbruget og dets betydning

Udviklingen i dansk landbrug	2016	2017	2018	2019	2020
Antal landbrugsbedrifter	35.674	34.731	34.114	33.607	33.148
Landbrugsareal, 1.000 ha.	2.625	2.631	2.632	2.626	2.620
Beskæftigelse, primær erh.	65.000	66.000	64.000	63.000	65.000
- Forarbejdning/forædling	47.000	48.000	49.000	49.000	48.000
- Afledte erhverv	77.000	77.000	76.000	76.000	75.000
Fødevarerklyngen i alt	188.000	191.000	189.000	188.000	188.000

Eksportindtægter på 162 mia. kr./år

Landbruget og dets betydning

Husdyrbestand, 1.000 stk.	2016	2017	2018	2019	2020
Kvæg, malkekøer	572	570	575	567	567
Grise	12.383	12.308	12.781	12.299	13.163
- Heraf søer	999	1.014	1.045	1.002	1.037
Fjerkræ, høns	4.644	6.148	5.477	6.033	5.705
Fjerkræ, kyllinger	13.254	14.585	13.874	16.430	15.630
- Heraf til slagting	11.745	13.297	12.350	14.690	13.950

Hvor var vi..... i 2007?

- Udviklingen var stor, købelysten større og trangen til at besidde mere jord størst.
- Høj rente (**6-7%**) og jordpriser fra **180.000-450.000 kr. pr ha.**
- Effektivitet
 - 25-27 grise pr. årssø
 - 8.500-8.750 kg mælk pr. ko
 - 4,0-4,5 skind/mink
- **KORT SAGT: Effektivitet sekundært, mursten/plovmuld primært.**



Hvor var vi..... i 2009-2010?

- Udviklingen var stoppet, købelysten stor, men ingen penge at investere for og trangen til at besidde mere jord var minimeret.
- Lav rente (**2-3%**) og jordpriser fra **100.000-250.000 kr. pr ha**
- Effektivitet
 - 29-30 grise pr. årso
 - 9.000-10.000 kg mælk pr. ko
 - 4,5-5,0 skind/mink
- **KORT SAGT: Effektivitet kom i fokus.**

Hvor var vi..... i 2013-2016?

- Udviklingen var fortsat stoppet. Fokus på vedligehold og reinvesteringer.
- **Afvikling af 25% af landbrugene!**
- Meget lav rente (**1-2%**) og jordpriser fra **100.000-250.000 kr. pr ha**
- Effektivitet
 - 32-34 grise pr. årssø
 - 10.500-11.500 kg mælk pr. ko
 - 5,0-5,5 skind/mink
- **KORT SAGT: Effektivitet i verdensklasse.**



Hvor var vi..... i 2017-2021?

- Udviklingen var så småt i gang, vedligehold og reinvesteringer blev atter startet.
- Fortsat afviklingssager!
- "INGEN" rente (**0-1%**) og jordpriser fra **120.000-250.000 kr. pr ha**
- Effektivitet
 - 34-38 grise pr. årso
 - 11.000-13.500 kg mælk pr. ko
 - 5,5-6,5 skind/mink (Slutter nov. 2020)
- **KORT SAGT: Der blev næsten ryddet op og forståelsen skærpet!**

Hvor er vi..... i dag?

- Udviklingen er i gang igen, kun nødvendig vedligehold og reinvesteringer.
- Aktuelt stor krise i svineproduktionen, men kronede dage i mælkeproduktionen.
- Renten stiger (**1-3%**) og jordpriser fra **150.000-250.000 kr. pr ha**
- Effektivitet
 - 38-40 grise pr. årssø
 - 12.000-14.000 kg mælk pr. ko
- **KORT SAGT: Bør kun være professionelle tilbage!**



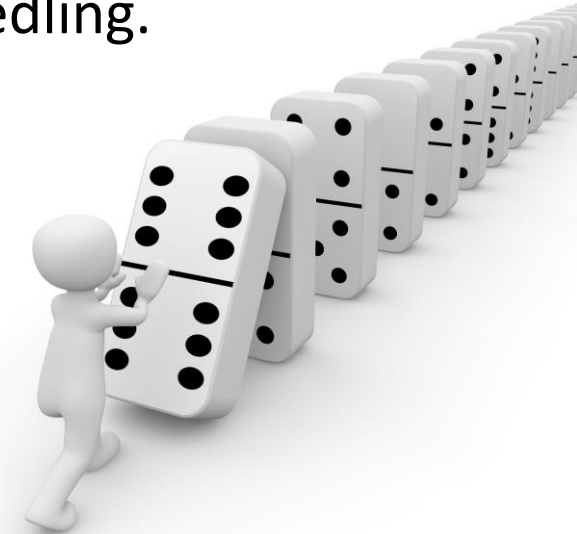
Trenden (de dystre udsigter)

- Færre produktionsenheder, især griseproduktion
 - Antallet af søer er faldet henved 10% det seneste år (2021-2022).
 - Forventer yderligere fald i det kommende år.
- Forventeligt uændret, måske svagt stigende mælkeproduktion.
- Uændret fjerkræproduktion.



Trenden (de dystre udsigter)

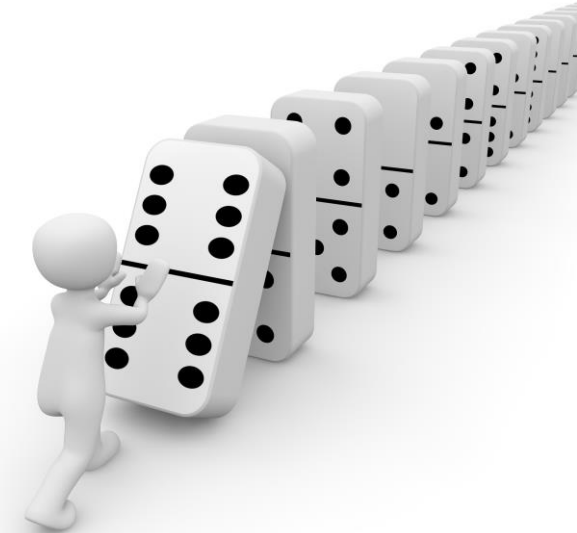
- Færre ansatte i primærerhvervet, når produktionsenheder lukker ned
 - Landbruget udgør 2-3 procent af arbejdsstyrken, ”marginal betydning”.
- Færre ansatte i følgeerhvervene
 - Slagterier og mejerier, givetvis uændret grundet yderligere forædling.
 - Håndværkere udfordres radikalt.
 - Den lokale købmand, samfund affolkes.
 - Den lokale skole, børnehave og SFO.



Trenden (de dystre udsigter)

- Mands minde i landbruget
 - 3-3-3 i soholdet
 - 13 uger i slagtesvineproduktionen (uændret notering)
 - 6 måneder i kvægbruget (2,60 kr./kg → 4,00 kr./kg)
 - 1 vækstsæson i plantevæsen (130 kr./hkg → 280 kr./hkg)
- Meget store balanceresummer i pengeinstitutter
 - Tidligere var de få, meget store landbrug, kritisk for flere små pengeinstitutters overlevelse!

KÆMPE RISIKO



Fremtidens producent

- Virksomhed
- Strategi og forandringsparathed/-villighed
- Udliciterer opgaverne
- Hvor tjenes pengene/hvor er omkostningerne?
- Virksomheden bør agere som på en motorvej!



DRIFTSØKONOMI | 07-11-2022 10:03:28 | 

Rådgiver til landmænd: - Man kan ikke drive en millionforretning med hænderne på rattet af en traktor

Forretningen bliver sekundær, når virksomhedsledere sætter sig bag rattet, uden der er styr på driften, lyder advarslen fra virksomhedsrådgiver.



- Det er mig en gåde, at ejeren kan sidde på mejetærskeren eller snitteren hele dagen, når man selv har valgt at drive en million-forretning, lyder det fra Kurt Skovsted, virksomhedsrådgiver, Skovsted Agro. Foto: Skovsted Agro

Roller for producenten i dag

- Producent/landmand
- Økonomichef
- HR-chef
- Indkøbschef
- Salgschef
- Miljøchef
- IT-chef
- Familiefar/-mor

Er det holdbart og optimalt ?



Hvor hopper kæden af...?

- Producenten gør IKKE det han er bedst til, men gør det hele!
- Producenten er ikke indstillet på at redde mod håret, for at få en ny frisure!
- Producentens signalværdi til samarbejdspartnere.
- Beskrivelser af talmaterialer er ikke tilstrækkeligt – tiden hvor man selv kan læse tallene, er forbi!
- **MEN HUSK, at producenten oftest lever af landbruget, med landbruget og i landbruget.**



Hvor skal vi hen?

- Hvad er målet med bedriften? Operationel plan/realistiske mål
- Hvordan ser producenten sig selv om 5 eller 10 (vi taler ikke længere om 20 års sigte)? Gennemsnitsalderen er snart 65 år!
- Kan pengeinstitut se perspektiver i både landbruget og i producenten?
- Er der opbakning fra familien?
- Hvad er alternativerne?
- Hvad vil det sige at agere ansvarligt? Afvikling, udvikling ??



Hvad drøfter vi med kunden?

- Nuværende situation - er den forstået? Fremstillings- og nulpunktspriser
- Samme rådgivere i for mange år? Nye øjne ser bare bedre!
- Forstå at producenten skal (re)agere på sin situation – det er ikke samarbejdspartnerne, rådgiverne eller samfundet.
- Kom på forkant i egen virksomhed og økonomi/likviditet omkring denne.
- Hjælpe ejeren med overblik over virksomheden.
- Forandre processen - operationel plan – den professionelle plan og indsats.
- NEED to have og NICE to have afklares.

Og dem, der skal have hjælp!

- Der skal sættes ind ”helst halv 12”.
- Second opinions, som fortsat angiver anbefalinger og vurderinger.
- Konkrete vurderinger af behov og muligheder på bedrifterne – er der en fremtid og hvordan ser den ud?



Hvad får producenten ud af det?

- Større sandsynlighed for fremtidssikring af bedrift og ejerskab.
- Generationsskifte – muligheder/perspektiver.
- Helsalg/delsalg, leje/udleje, medinvestorer etc.
- Brug af sparringspartnere.
- Forslag til etablering af gårdbestyrelse/Advisory Boards.
- Forbedret samarbejde med pengeinstitut, eller måske skabe eller genskabe tillid mellem producent og pengeinstitut.

Overvejelser

- ”Dem der dør”
 - Lave priser i en årrække
 - Højere rente (likviditet udfordres og driften kan ikke modsvare renten)
 - Egenkapitalen kan udfordres hvis variabel rente. Fast rente kan give egenkapitalsikring
- Underskudsgivende forhold
 - Lave priser kortvarigt
 - Højere rente



Den uprofessionelle faldgrube

- Manglende overblik over fremstillings- og nulpunktpriser.
- Ingen handlingsplan for at modvirke høje niveauer.
- Manglende sparring fordi 1) jeg alene vide, 2) det er for dyrt med en bestyrelse eller 3) det går nok over lige om lidt.



Trusler i dansk landbrug - De umiddelbare

- Skaffe medarbejdere, 3F, lønudgifter og indblanding af politik.
- CO2-afgifter
- Afrikansk svinepest.

- Råvarepriser (korn, soja etc.) vs. notering og afregningsforhold.

- Rentestigninger (Pengeinstitutter bør fokusere på strategien fremfor rentefølsomhed).

Case

Konkurs og afvikling/salg

Kurt Skovsted

Perspektiver i et udfordret erhverv

Forspillet

- Mælkeproducent, 800 køer på 2 ejendomme
- 2. generation.
- Far, mor og 2 sønner (10 og 14 år)
- Fornuftig produktion, god arbejdsplads, stabile medarbejdere (11 ansatte).
- Presset og bliver presset af især pengeinstitut – mental udfordring for gårdejer, som ender med indgivelse af egenkonkursbegæring.



Opgaven

- Kurator (Søren C. Volder) kontakter Skovsted i forbindelse med konkursen.
- Ønsker hjælp til:
 - Aktuel indsats omkring drift og driftsledelse
 - Pasning af besætninger
 - Håndtering af medarbejdere
 - Opdeling af ejendomme i 2 særskilte salgsmål
 - Klargøring til salg
 - Håndtering af dag-dag produktion, ledelse og styring



Respekten



- Kurator og undertegnet har arbejdet sammen i 10 år.
- Kendskab til og respekt for hinandens kvalifikationer og ansvarsområder.
- HUSK PÅ at gårdejereren har levet **af** landbruget, **med** landbruget og **I** landbruget. Familien bliver oftest voldsomt udfordret! RESPEKTER!
- STØRSTE opgave er *selvfølgelig* at sikre pantet og panthavers økonomi, men velsagtens også at få hele familien ud, som hele mennesker.
- NÆSTstørste opgave er at få (tidligere) gårdejer til at medvirke i fortsat drift (mental betydning – også praktisk) – MEN samtidig få skabt et **overblik** og indsigt, så vi er klar til, at gårdejer er væk (pludselig).

Driftsledelse – Skovsted

- Salmonella
- Gødningsplaner/Miljøkontrol
- Medarbejderkontrakter
- Ansættelser/Afskedigelser
- Arla-kontrol
- Investeringer/renoveringer
-

Roller for producenten i dag

- Producent/landmand
- Økonomichef
- HR-chef
- Indkøbschef
- Salgschef
- Miljøchef
- IT-chef
- Familiefar/-mor

Er det holdbart og optimalt ?



Afslutningen

- Ejendommen besigtiges af mange interesserede købere.
- Aftalegrundlag udarbejdes mellem kurator og mægler (sparring fra Skovsted)
- Handel er en realitet
- 2 unge mennesker samt investor, køber ejendommene



Afslutningen

- Tidligere gårdejer
 - Hjalp til i 3 måneder, loyalt og vedholdende
 - Job ude i byen
 - Flyttede i lejet hus
 - Sønnerne skiftede skole
 - Den ældste søn er tilbage på "sporet"
 - En hel familie (Som savner landbruget), hvor græsset er grønnere, hvor de befinder sig nu
- Panthavere har realiseret ejendommene – casen er afsluttet.



Der er liv efter konkursen: Om så Alex fik en gård foræret, vil han aldrig være landmand igen



Alex Thomsen er i dag ude af landbruget og han savner det slet ikke. Tvært imod tænker han tit "at de gider", når han hører om nye regler og krav mod hans tidligere kolleger i landbruget. Foto: Yvonn Tittel

Mest læste

VARDE

Han vil have solbriller på i kisten for at vænne sig til mørket: Frands frygter døden - men endnu mere frygter han at ende på plejehjem +

ERHVERV

Populært tv-program får en 'løve' med vestjyske rødder: En hjemmeside til historielærere endte med at gøre hende til millionær

VARDE

Den filosofiske præst tænker ikke mere over fortiden: Der er en pris

Hvorfor Skovsted Agro Board & Recruitment

- 15 års erfaring med arbejdet med advokater – man bliver hærdet 😊
- Stor erfaring fra arbejdet med professionelle landmænd, herunder meget store økonomiske balancer (100-1.000 mio. kr.).
- Erfaring med ansættelse af ledere i landbruget DK/Udlandet (direktører, controller og driftsledere).
- Deltager gerne i eksterne bestyrelser gennem Skovsted Board – andre erhverv bør da lære af landbruget.
- Så ring endelig, det koster jo ikke noget at tale om tingene!

Skovsted



Agro



Board



Recruitment

Skovstien 24, Birgittelyst
8800 Viborg
Tlf. 2967-7752

www.skovsted-agro.dk

ks@skovsted-agro.dk

