

# Finansiell rapportering

## - opsamling fra workshops, interviews og møder

Chefkonsulent Ivan Damgaard

SEGES Innovation, Strategi & Vækst

---

## 1. Hovedkonklusion

Konsolideringen i landbruget mod store/komplekse virksomheder øger kravet til landmandens overblik og indsigt i virksomhedens økonomiske robusthed og økonomiske nøgletal med et mål om at omsætte til handling og professionel dialog med den finansielle samarbejdspartner.

## 2. Sammendrag

### Finansiell rapportering i landbruget

Der er i projektet afdækket et stort ønske og behov for, at landmanden systematisk arbejder med virksomhedens økonomiske robusthed og økonomisk rapportering inkl. opfølgning.

Landbrugets årlige finansielle rapportering skal styrkes – fremtidens landmand skal være nysgerrig, analyserende, have ejerskab til de økonomiske hoved-/nøgletal, og synes det er sjovt at arbejde med data, dataanalyser og databaseret forretningsudvikling.

Landmandens arbejde skal tage udgangspunkt i økonomiske hoved- og nøgletal for den samlede virksomheds historik, aktuelle status og den fremtid landmand og virksomhed står overfor og ønsker at være en del af – disse økonomiske hoved- og nøgletal er afdækket i dette notat, ligesom der er udarbejdet et oplæg til layout og indhold i landmandens finansielle rapportering.

Forventningerne fra primært de finansielle samarbejdspartnere er at finansiell- og ikke-finansiell rapportering smelter sammen om 3-5 år i en fælles rapportering.

### Økonomisk robusthed og finansiell rapportering

Landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed er et **fundament** for bæredygtig finansiering.

En robust og agil landbrugsvirksomhed målt på virksomhedens governance - virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft er en vigtig **forudsætning** for bæredygtig finansiering.

Kravene til virksomhedens økonomiske robusthed kan fraviges, hvis virksomheden via ny finansiering/bæredygtig investering i governance, risikoprofil, kapitalstruktur, virksomhedens livsfase, produktionsprocesser og/eller produktionsapparat kan synliggøre **potentiale** til at blive en robust og bæredygtig virksomhed.

Når den økonomiske robusthed og governance er på plads, så har landmanden mulighed for at investere i eller styrke virksomhedens bæredygtige udvikling indenfor E-miljø, S-social og G-governance

ud fra inddragelse af dobbelt væsentlighed og en skarp prioritering af hvilke ESG-tiltag, der styrker virksomhedens "license to produce", "license to obtain sustainable financing" og/eller "license to supply".

### **Er en landbrugsvirksomhed anderledes end andre erhverv mht. finansiell rapportering?**

Sammenfattende mener en overvejende andel af de personer vi har talt med - landmænd, rådgivere, aftagere og finansielle samarbejdspartnere – at vi er nødt til at ændre vores narrativ om landbruget. Landbruget har udviklet sig i størrelse og kompleksitet over årene, hver landbrugsvirksomhed har sine egne karakteristika, gennemsnitslandbruget eksisterer ikke mere og konsolideringen har taget fart de senere år.

## 3. Baggrund

Arbejdet med tidligere projekter og samarbejder med såvel landmænd som landbrugets finansielle partnere har afdækket et behov for at styrke den enkelte landbrugsvirksomheds finansielle rapportering, opfølgning på strategiske økonomiske nøgletal og handlinger der kan styrke virksomhedens økonomiske robusthed.

### **3.1 Projektet "Bæredygtig finansiering" 2022**

I 2022 havde SEGES Innovation et promillefinansieret projekt "Bæredygtig Finansiering", hvor vi i arbejdet med landmandens bæredygtige finansiering bl.a. drøftede økonomiske nøgletal og økonomisk robusthed for landbrugsvirksomheden.

Helt overordnet fyldte de driftsøkonomiske nøgletal relativt mere hos landmændene end de strategiske økonomiske nøgletal for den samlede virksomhed. Efter en del dybere drøftelse nåede vi sammen med landmændene frem til dels, hvorfor landmanden skal arbejde med virksomhedens økonomiske robusthed for den samlede virksomhed og en bruttoliste på hvad landmændene så som relevante økonomiske nøgletal, der kan beskrive virksomhedens økonomiske robusthed – se nedenfor.

#### **Hvorfor landmanden skal arbejde med virksomhedens økonomiske robusthed – anno 2022:**

- Landbruget står overfor et volatilt marked, der stiller krav om "penge på kistebunden"
- Er virksomheden trimmet i forhold til omkostninger, indtjening og fremtiden
- Et velholdt og opdateret produktionsapparat stiller krav til "frie midler"/soliditet
- Bæredygtig udvikling kræver investeringer – er der råd til at investere i bæredygtig udvikling
- Vigtigt hele tiden at have styr på virksomhedens økonomiske situation og nøgletal for at kunne handle og altid være klar til møder med de finansielle samarbejdspartnere
- Økonomisk robusthed er en grundlæggende forudsætning for at opnå bæredygtig finansiering.

#### **Økonomiske nøgletal som landmændene prioriterede som vigtige i analysen af deres virksomheds økonomiske robusthed – anno 2022:**

- **Indkøb af ressourcer**
  - Indkøbspriser, lønomkostninger og leje/forpagtningsafgifter
- **Produktion**
  - Fremstillingspriser og maskinomkostninger
- **Salg af produkter/ydelser**
  - Salgspriser
- **Rentabilitet / Indtjening**
  - Afkastningsgrad, aktivernes omsætningshastighed, investeringer, afkastet af investeringer, overskudsgrad / overskudsmargin og dækningsgrad

- **Soliditet og risiko**

- Kort-/langsigtet gæld, gennemsnitlig gældsrente, egenkapitalens forrentning, soliditetsgrad og likviditet.

Flere af ovenstående nøgletal dækker over såvel driftsøkonomiske nøgletal for produktionsgrene, men også strategiske økonomiske nøgletal for den samlede virksomhed. Vi har brugt ovenstående liste som udgangspunkt for arbejdet i dette projekt.

### **3.2 Formål med dette notat om finansiel rapportering**

En bæredygtig og robust økonomi er grundlaget for dels landmandens muligheder for at investere i bæredygtig udvikling, dels den vurdering landmanden mødes af fra de finansielle samarbejdspartnere. Da virksomhedens økonomiske performance og robusthed prioriteres højt af de finansielle samarbejdspartnere, er der behov for at identificere **de mest relevante økonomiske målepunkter for at vurdere landbrugsvirksomhedens økonomiske bæredygtighed**.

Den økonomiske performance skal måles på såvel virksomhedens daglige drift, herunder fx evnen til at genere hhv. bundlinje/overskud og likviditet, samt på virksomhedens evne til at modstå "økonomiske stød" fx via fornuftig egenkapital eller strategisk fokus på konsolidering.

Grundlaget for vurdering af økonomisk performance og robusthed er virksomhedens historiske data (fx årsrapport), forventninger til fremtiden (fx budget), men også virksomhedens performance målt op mod andre tilsvarende virksomheder (fx benchmarkings-, fraktil- og/eller dækningsbidragsanalyser).

For at identificere de mest relevante økonomiske målepunkter for vurdering af en landbrugsvirksomheds økonomiske bæredygtighed er der gennemført interviews af og afholdt workshops med landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere. Det har været vigtigt at afdække hvordan den finansielle samarbejdspartner vurderer virksomhedens økonomiske bæredygtighed og mulighed for at opnå finansiering i bæredygtig udvikling.

På baggrund af de identificerede målepunkter er det målet at udarbejde en økonomisk bæredygtighedsoversigt, som kan danne grundlag for at etablere et økonomisk bæredygtighedsoverblik for den enkelte landbrugsvirksomhed, der viser de enkelte målepunkter i forhold til deres væsentlighed for virksomhedens økonomiske bæredygtighed.

Det økonomiske bæredygtighedsoverblik skal understøtte landmandens indsigt og handlemulighed i forhold til virksomhedens økonomiske forhold, og hvad der skal arbejdes med for at styrke den økonomiske bæredygtighed.

Landmandens handlemulighed vil blive synliggjort via et sæt af handlinger for de enkelte målepunkter i den økonomiske bæredygtighedsoversigt.

## **4. Materialer og metoder**

Der har været inddraget forskellige interessenter og anvendt forskellige metoder til at afdække strategiske økonomiske nøgletal, der kan synliggøre den samlede virksomheds økonomiske robusthed. Helt overordnet har metoderne omfattet afholdelse af workshops, deskresearch og interviews, mens de involverede interessenter har været:

- 2 workshops

Deltagere: Konsulenter fra primært Økonomi & Ledelse, SEGES Innovation

- 3 workshops i forbindelse med Advisory Board-møder  
Deltagere: Projektets Advisory Board, som repræsenterer landmænd, finansielle samarbejdspartnere og aftagerleddet
- 2 workshops  
Deltagere: Landmænd der alle repræsenterer virksomhedslandbrug med forskellige produktionsgrene og med et fokus på bl.a. økonomi, forretning og virksomhedsledelse
- Deskresearch  
Deltagere: Afdækning af økonomiske nøgletal fra andre brancher
- Interviews  
Deltagere: Centrale repræsentanter fra landbrugets finansielle samarbejdspartnere
- 1 workshop  
Deltagere: Rådgivere, der repræsenterer virksomhedsrådgivning, driftsøkonomisk rådgivning og økonomisk rådgivning.

#### **4.1 Step 1 Workshops med konsulenter fra SEGES Innovation**

Vi har gennemført 2 workshops med centrale SEGES konsulenter, primært fra afdelingen Økonomi & Virksomhedsledelse.

Første workshop er gennemført i januar 2023 ud fra et ønske om at kvalificere arbejds pakken "Finansiell rapportering":

1. Arbejdspakkens ophæng, indhold og rammer
2. Arbejdspakkens leverancer.

Anden workshop blev gennemført i marts måned igen med centrale SEGES konsulenter fra afdelingen Økonomi & Virksomhedsledelse.

1. Relevante økonomiske målepunkter for at vurdere landbrugsvirksomhedens økonomiske bæredygtighed
2. Landmandens økonomiske bæredygtighedsoversigt/-overblik/-rapport.

Opsamlingen fra de to workshops indgår i indsamlingen af inputs på såvel økonomiske strategiske nøgletal, som en økonomisk bæredygtighedsoversigt.

#### **4.2 Step 2 Workshops med projektets Advisory Board**

Projektets Advisory Board deltog på deres første møde i marts i to workshops:

1. Hvilke økonomiske målepunkter vil I anbefale landmanden fokuserer på?
2. Hvad er jeres anbefaling til indhold og layout i en økonomisk bæredygtighedsoversigt, som sikrer landmanden overblik, indsigt og handlemulighed?

Projektets Advisory Board deltog igen på deres andet møde i juni i en workshop:

1. Hvordan måles en virksomheds økonomisk robusthed?
  - a. One frame fits all?
    - i. Strategiske nøgletal?
    - ii. Udtræk af data fra årsrapporten?
    - iii. Tidshorisont for vurdering af økonomisk robusthed?

Opsamlingen fra de tre workshops indgår i indsamlingen af inputs på henholdsvis økonomiske nøgletal, som indhold og layout på en bæredygtighedsrapport.

#### **4.3 Step 3 Workshops med landmænd, der repræsenterer virksomhedslandbruget**

Vi har afholdt workshops med landmænd under temaet "Finansiell rapportering i landbruget".

- 2 individuelle workshops med 2 forskellige af landbrugets direktørnetværk
  - En gruppe på 7 større landmænd fra primært Sydøstjylland
  - En gruppe på 7 større landmænd fra primært Sjælland
- Temaer for begge workshops
  - Hvilke målepunkter – strategiske økonomiske nøgletal mener I kendetegner en økonomisk robust landbrugsvirksomhed?
  - Hvordan arbejder du med at styrke din virksomheds økonomiske robusthed?

Opsamlingen fra de to workshops indgår i indsamlingen af inputs på såvel økonomiske strategiske nøgletal, som de mere bløde områder de mener skal indgå i den finansielle rapportering.

#### **4.4 Step 4 Deskresearch**

Arbejdet med den finansielle rapportering i projektet "Bæredygtig udvikling i landbruget" tager også udgangspunkt i en deskresearch af finansiell rapportering på tværs af alle brancher ud fra et ønske om at få inspiration til strategiske nøgletal og deres niveau, der kan give virksomhedslederen et overblik over den samlede økonomiske robusthed for virksomheden. I deskresearchen er bl.a. anvendt AI til at søge viden bredt.

Deskresearchen har til formål at sammenstille:

- de strategiske nøgletal vi afdækkede med landmænd i 2022
- de strategiske nøgletal, der anbefales af primært PwC, VISMA, Dinero og EHS Regnskabsanalyse
- de anbefalinger Sektorbestyrelsen for Økonomi & Virksomhedsledelse arbejder med i deres strategi for landbrugsvirksomheder
- de inputs og kvalificeringer vi har fået på strategiske nøgletal via workshops med projektets Advisory Board
- de inputs og kvalificeringer vi har fået fra workshops med landmænd, rådgivere og landbrugets finansielle samarbejdspartnere.

Opsamlingen fra deskresearch fremgår af et selvstændigt notat udarbejdet i dette projekt "Overblik og anbefalinger om nøgletal i revisionshuse" af Kenneth Kjeldgaard, SEGES Innovation. Resultaterne indgår i indsamlingen af inputs på økonomiske nøgletal, som bør indgå i den finansielle rapportering.

#### **4.5 Step 5 Interviews af landbrugets finansielle samarbejdspartnere**

Interviews af 5 af landbrugets store finansielle samarbejdspartnere målt på udlån. Interviewet har omhandlet to temaer:

- Relevante strategiske nøgletal, som landmanden skal fokusere på i forhold til arbejdet med at styrke virksomhedens økonomiske robusthed
  - gerne krydret med dine inputs på konkrete krav/behov
- Inputs på en rapportering, der dels kan fungere som landmandens strategiske udviklingsværktøj, men også for landmanden, der som professionel virksomhedsleder ønsker at rapportere til sin finansielle samarbejdspartner.

De 5 interviews er afkodet og neutraliseret og indgår i indsamlingen af inputs på såvel økonomiske nøgletal, som økonomisk rapportering.

#### **4.6 Step 6 Workshop med rådgivere**

Vi har afholdt en workshop med 25 rådgivere, der repræsenterer virksomhedsrådgivere, driftsøkonomer og økonomikonsulenter under temaet "Finansiell rapportering i landbruget".

1. Hvilke økonomiske målepunkter anbefales at landmanden fokuserer på?

2. Hvad er jeres anbefaling til indhold og layout i en økonomisk bæredygtighedsoversigt, som sikrer landmanden overblik, indsigt og handlemulighed?

Opsamlingen fra workshoppen indgår i indsamlingen af inputs på såvel økonomiske strategiske nøgletal, som en økonomisk bæredygtighedsoversigt.

## 5. Analyse

### 5.1 Økonomiske nøgletal for en landbrugsvirksomhed contra SMV og klasse C-virksomheder

Fra notatet "Overblik og anbefalinger om nøgletal i revisionshuse" af Kenneth Kjeldgaard fremgår hvordan andre brancher arbejder med økonomiske nøgletal for store virksomheder.

#### Anbefaling om nøgletal i årsregnskabsloven og fra revisionshusenes modelregnskaber

Større virksomheder (regnskabsklasse C og D) skal ifølge Årsregnskabsloven medtage en oversigt over de seneste fem års hoved- og nøgletal i deres årsregnskab.

*Klasse C-virksomheder omfatter virksomheder hvor 2 af de 3 følgende kriterier er gældende:*

- Omsætning > 313 mio. kr.
- Balance > 156 mio. kr.
- Medarbejdere >250

Mindre virksomheder (regnskabsklasse B) kan frivilligt vælge at medtage en oversigt over de senest fem års hoved- og nøgletal i deres årsregnskab, så længe det sker konsekvent og systematisk.

Resultatet af deskresearchen er blevet til en bruttoliste over økonomiske nøgletal

Tabel 1: Anbefalet nøgletal fra PwC, VISMA og Dinero	Tabel 2: Anbefalet nøgletal fra EHS og Regnskabsanalyse
Afkastningsgraden	Afkastningsgrad
Overskudsgraden	Overskudsgrad
Egenkapitalens forrentning	Egenkapitalens forrentning
Bruttomarginen - også kaldet dækningsgraden	Dækningsgrad
Soliditetsgraden	Soliditetsgrad
Likviditetsgraden	Likviditetsgrad
Likviditetsgraden 2 (PwC)	Aktivernes omsætningshastighed
Nulpunktsomsætning (VISMA og Dinero)	
Debitorers omsætningshastighed	
Kreditorers omsætningshastighed	
Varelagerets omsætningshastighed	
Kilde: PwC, VISMA og Dinero	Kilde: EHS og Regnskabsanalyse

Denne bruttoliste har vi efterfølgende behandlet med "landbrugets briller", herunder afdækket hvilke strategiske nøgletal landmanden allerede præsenteres for i årsrapport, budget og benchmarkings-rapport.

I forlængelse af præsentation af ovenstående bruttoliste for de forskellige deltagere i workshops og ved præsentation af projektets afdækninger, har nogle interessenter stillet et centralt spørgsmål:

#### Er en landbrugsvirksomhed anderledes end andre erhverv mht. nøgletal?

Sammenfattende mener en overvejende andel af de personer vi har talt med - landmænd, rådgivere, aftagere og finansielle samarbejdspartnere – at landbruget er nødt til at ændre narrativ om landbruget, altså den måde landbruget tror landbruget er, den måde landbruget forstår sig selv, landbrugerens liv

og omverden, landbrugets skalering/konsolidering til større enheder og dermed den historie landbruget fortæller om landbruget.

Landbruget har udviklet sig i størrelse og kompleksitet over årene og konsolideringen har taget fart de senere år, hvor vi i årsregnskaberne for 2021 så landbrugsvirksomheder have en årlig omsætning på op til 8-900 mio. kr. Det ændrer dog ikke ved, at ca. 75 % af landbrugsvirksomhederne i antal har en årlig omsætning på under 2 mill. kr. – nedenfor:

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
<b>Small Business</b>	0-2 mio. kr.	70,9% ↓	18,2% ↓	7,7% ↓
<b>Produktionslandbrug</b>	2-5 mio. kr.	13,3% ↑	13,4% ↑	12,0% ↓
<b>Virksomhedslandbrug</b>	5-10 mio. kr.	8,2% ↑	18,9% ↑	21,8% ↑
	10-20 mio. kr.	5,2% ↑	22,6%	27,7% ↑
	Over 20 mio. kr.	2,4% ↓	26,9% ↓	30,8% ↓
<b>I alt</b>		100%	100%	100%

Tabellen viser fordelingen af de i alt 32.448 virksomheder i Ø90 baseret på 2021-regnskaber.

Pilene viser udviklingen fra året før.

### Landbrugets konsolidering mod større enheder

Tabellen ovenfor viser, at 7,6 % af landbrugsvirksomhederne i Ø90 har en nettoomsætning over 10 (den højeste nettoomsætning i 2021 var 200 mio. kr.) og udgør en andel på 58,5 % af landbrugets omsætning i alt. Interessenter og især landbrugets rådgivere og udviklere skal være opmærksomme på, at landbruget ikke bare er et "landbrug", det er store, komplekse virksomheder med forskellige forretningsmodeller, afsætningskanaler og kunder/markeder.

### Landbruget contra SMV-virksomheder

Et eksempel på hvordan ovenstående konsolidering bør påvirke drøftelserne omkring f.eks. økonomiske nøgletal i arbejdet med denne arbejdsopgave, er om "det primære landbrug adskiller sig fra andre erhverv mht. vurdering af likviditetsnøgletal.

### Kort om nøgletallet:

*Likviditetsgrad / netto rådighedsbeløbet – de likvider, der resterer når alle økonomiske forpligtelser er modregnet. Virksomheden skal kunne identificere dens likviditetsberedskab og -risici på kort og langt sigt. Overblikket skal sikre, at virksomheden har tilstrækkelige egne midler eller finansiering til rådighed. Der arbejdes med to horisonter i landbruget til vurdering af likviditet, nemlig kort og langt sigt.*

#### 1. Langt sigt - Gearing

*Gearing er et nøgletal, der populært sagt anvendes til at sige noget om, hvor mange år det tager at afdrage al gæld, hvis årets indtjening anvendes til udelukkende at afdrage gæld.*

#### 2. Kort sigt – Likviditetsbudget som en del af den økonomiske rapportering, fx månedsvis budget- og likviditetsopfølgning

**Landbrugets traditionelle argumenter for, at en landbrugsvirksomhed er anderledes end andre erhverv** (markeret med kursiv):

- På grund af den relativt store aktivmasse i landbrugserhvervet i forhold til andre brancher er et likviditetsnøgletal ikke anvendelig til sammenligning med andre brancher. Dette skyldes at jordværdien – der er et aktiv, der ikke nedslides - normalt udgør en stor andel af de samlede aktiver.

**Inputs på dette argument fra landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere:**

- Der eksisterer allerede nu et stort antal af forretningsmodeller i landbruget, hvor aktivmassen er mindsket via leje af bygninger og jord.
- Generelt bør den enkelte landmand arbejde aktivt med sin balance, herunder tilpasse aktivmassen til det økonomiske potentiale, der er i driften af virksomheden.
- *'Omsætningsaktiver' – og herunder særligt tilgodehavender - fylder ikke meget ud af virksomhedens samlede aktiver.*

**Inputs på dette argument fra landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere:**

- Konsolideringen i landbruget, hvor ca. 15 % af landbrugsvirksomhederne i alt leverer ca. 80 % af den samlede landbrugsomsætning, kombineret med mange forskellige forretnings- og afsætningskanaler, medfører at fokus på omsætningsaktiverne – varebeholdninger, varedebitorer, tilgodehavender, kassebeholdning og bankbeholdning - det er en nødvendighed, at landbrugets virksomhedsledere har overblik, indsigt og tager handling på disse centrale omsætningsaktiver.
- *'Kortfristede gældsforpligtigelser' fylder ikke meget i forhold til virksomhedens samlede gæld.*

**Inputs på dette argument fra landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere:**

- Samme inputs som ovenfor, hvor fokus er leverandørgæld, kassekredit og gæld til banken.
- *'Tilgodehavende' anses normalt som rimelig sikker indenfor det primære landbrug. De største aftagere af landbrugets produkter er mejerier, slagterier og grovvareselskaber, der normalt anses som rimelig solvente og betalingsduelige.*
- *Andelsselskaberne sikrer ligeledes at 'Fremstillede varer og handelsvarer' i landbruget har en sikker aftager – idet disse har pligt til at aftage den enkelte landmands produkt.*

**Inputs på dette argument fra landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere:**

- Samme inputs som ovenfor, hvor fokus er store og komplekse landbrugsvirksomheder med høj omsætning, mange og forskelligartede forretningsmodeller og aftagere udenfor det "traditionelle andelsejede" – som i dag af flere opfattes som virksomheder, der i stigende omfang på flere områder handler som store aftagere, der ikke er etableret via et andels-setup.
- *Både det at 'Omsætningsaktiver' og 'Kortfristede gældsforpligtiger' fylder relativt lidt i den samlede balance, samtidig med at risikoen ved ikke at kunne afsætte et produkt er begrænset, medfører at landbruget adskiller sig fra SMV-virksomheder.*

**Inputs på dette argument fra landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere:**

- Er kommenteret ovenfor og gælder ikke ubetinget for de store komplekse landbrug, der ofte har flere afsætningskanaler og kunder/markeder.
- Som tommelfingerregel er 'Tilgodehavender' og 'Gæld til leverandører af varer og tjenesteydelser' på samme størrelse.
- Da de ligeledes har samme korte horisont med hensyn til at blive betalt, og dermed likvid (modtagelse af tilgodehavende – evt. aconto) og skal betales (betalingstidspunkt er tæt på leveringstidspunkt), er der ingen grund til at have særligt fokus på disse forhold ved et likviditetsnøgletal.

**Inputs på dette argument fra landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere:**

- Er kommenteret ovenfor og gælder ikke ubetinget for de store komplekse landbrug.



Drøftelserne om likviditetsnøgletallet er kun ét eksempel ud af flere, som samlet stiller krav om at der i dag **ikke** eksisterer et "gennemsnitslandbrug" – hver landbrugsvirksomhed er unik, og især de store landbrugsvirksomheder er store komplekse virksomheder som i forhold til – i dette tilfælde – de økonomiske nøgletal med fordel kan betragtes som SMV-virksomheder.

Indtil videre er der ikke mange klasse C-virksomheder i landbruget - **et bedste bud** på landbrugsvirksomheder målt på hver af de tre "klasse C-kriterier" er:

- *Omsætning >313 mio. kr.* under 25 landbrugsvirksomheder
- *Balance > 156 mio. kr.* under 750 landbrugsvirksomheder
- *Medarbejdere >250* ingen.

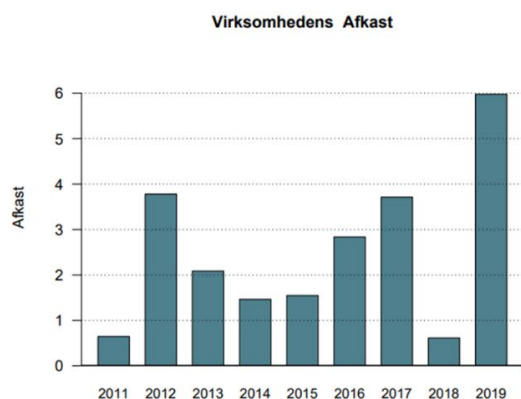
Alligevel er det en anbefaling fra mange af landbrugets interessenter – især fra den finansielle sektor og rådgivere, men også fra flere af landmændene selv – at de store / komplekse landbrugsvirksomheder arbejder med økonomiske nøgletal, der svarer til FSR's vejledning og de store revisionshuses praksis for klasse C-virksomheder, og meget gerne med ekstra fokus på den relativt store balance.

## 5.2 Økonomisk rapportering – indhold og layout

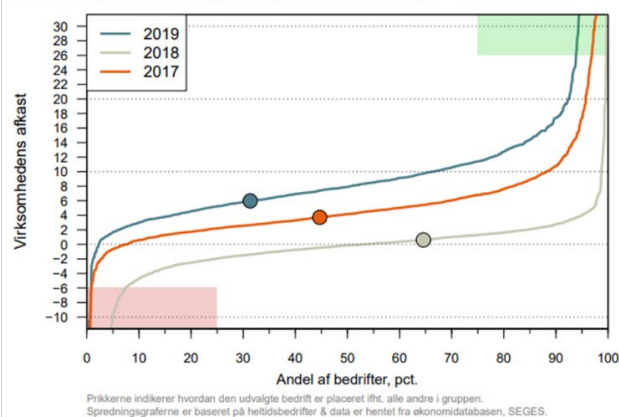
– *nuværende rapporteringsformat fra SEGES Innovation er brugt som udgangspunkt for drøftelserne med projektets Advisory Board, rådgivere og workshops*

Eksempel på en analyse i "Virksomhedens strategiske nøgletalsrapport"

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 9 år.



Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



Analysen har to dimensioner:

- Figuren til venstre viser udviklingen i virksomhedens afkastningsgrad.
- Figuren til højre viser virksomhedens udvikling i afkastningsgraden målt op mod andre tilsvarende landbrugsvirksomheder. De tre prikker viser virksomhedens placering for årene i spredningsgrafen, men også hvilken rejse virksomheden har været på.

En positiv rejse for virksomhedens afkastningsgrad kræver at virksomhedens afkastningsgrad bevæger sig mod højre i spredningsgrafen. Det har virksomheden gjort fra 2017 til 2018, mens rejsen har været negativ fra 2018 til 2019.

### 5.2.1 Økonomisk rapportering – indhold og layout - kvalificering

– *inputs på indhold og layout fra drøftelserne med projektets Advisory Board, rådgivere og landmænd*

Med udgangspunkt i 'Den strategiske nøgletalsrapport' er der kommet følgende inputs til indhold og layout og indhold for den økonomiske rapportering:

- Det er vigtigt at analyserne af de strategiske nøgletal starter for den samlede virksomhed.
  - Den økonomiske rapportering skal sikre overblik, indsigt og handlemulighed for ejer-/virksomhedsleder

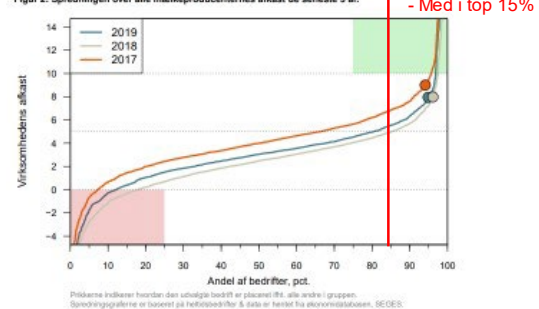
- Mange landbrugsvirksomheder har i dag flere forskellige forretningsområder for at risikospredde og udnytte synergier. Fremtidens landbrugsvirksomhed skal derfor have fokus på den økonomiske udvikling for den samlede virksomhed
- Det vil være fint at udnytte mulighederne i en digital version, hvor ejer-/virksomhedsleder kan skifte mellem analyserne på en dynamisk måde.
- Vigtigt at landmanden dels har et overblik over virksomhedens egne tal og deres udvikling på egen bedrift.
  - Figuren øverst til venstre – er brugbart, men der burde være indtegnet et strategisk mål for nøgletallet, som meget gerne er hentet fra virksomhedens strategiske mål for nøgletallet
- Men også vigtigt at landmanden har et overblik over, hvordan den samlede virksomheds økonomiske performance er målt mod tilsvarende landbrugsvirksomheder.
  - Figuren øverst til højre - Spredningsgrafens forskellige højder er jo et udtryk for prisudviklingen i markedet for virksomhedens produkter, mens virksomhedens aktuelle placering på spredningsgrafen i det enkelte år er et udtryk for fx hvordan virksomhedsledelsen fungerer, om virksomheden er blevet udviklet i takt med de virksomheder der benchmarkes mod, og om virksomheden har været ramt af sygdom
  - Meget illustrativt at se hvordan virksomhedens rejse har været over tid sammenlignet med andre via spredningsgrafen. Tilføjer en ny og meget vigtig dimension til figuren øverst til venstre
  - Der bør også indtegnes et strategisk mål for virksomheden i figuren
  - Spændende citat fra en landmand nederst til højre i figuren – det er jo lige præcis det den finansielle samarbejdspartner efterlyser i dialogen med landmanden – en analyse af den samlede virksomheds økonomiske performance.

## Strategisk nøgletalsrapport v/2 - fra landmandsmøder

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 9 år.



Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenteres afkast de seneste 3 år.



### Spredningsgrafen

Citat: "Min virksomheds udvikling målt op mod andre er et super godt overblik for mig men svært at gå fra fokus på min hovedproduktion til min samlede virksomhed"

SEGES  
INNOVATION

- Figuren "Vækstanalyse – 7 års oversigt over strategiske nøgletal"  
Vigtigt at samle virksomhedens samlede økonomiske hoved- og nøgletal i en tabel, for at sikre landmanden et overblik og en indsigt i de konkrete talstørrelser, og deres udvikling over tid.
  - Hoved-/nøgletalsoversigten i den strategiske nøgletalsrapport er i princippet brugbart, men gerne mere fokus på balancen.

## Vækstanalyse - 7 års oversigt over strategiske nøgletal

Tabel 1: Nøgletal for din bedrift

	2012	2013	2015	2016	2017	2018	2019
Bruttoudbytte, t.kr	20.542	19.150	14.206	30.084	28.599	20.802	40.100
Resultat før finansiering, t.kr	3.657	3.325	-945	9.226	4.915	-2.847	14.053
Resultat efter finansiering, t.kr	1.778	16.629	-2.073	7.220	2.701	-5.244	12.098
Ejeraflønning	450	415	178	75	450	450	450
Egenkapital, t.kr	23.879	40.806	36.590	44.134	45.348	30.151	38.829
Aktiver, t.kr	98.781	96.819	131.504	133.214	139.606	137.477	141.428
Virksomhedens afkast, pct	3,2	3,0	-0,9	7,0	3,2	-2,5	9,8
Virksomhedens afkast til egenkapital, pct	5,6	39,7	-6,2	16,2	5,0	-18,9	30,0
Soliditetsgrad, pct	24,2	42,1	27,8	33,1	32,5	21,9	27,5
Afskrivninger, t.kr	-1.803	-1.819	-1.801	-2.041	-2.528	-2.639	-2.639
Investeringer, t.kr	386	320	35.580	-422	9.961	1.731	2.560
Virksomhedens overskudsmargin, kr	15,2	14,7	-8,6	30,2	15,2	-16,4	33,7
Aktivernes Omsætningshastighed	0,21	0,20	0,11	0,23	0,21	0,15	0,29
Nettorentebær. gæld/res.f.r., sk. og afskr.	12,8	10,8	118,6	7,9	12,5	-1.083,4	5,3
Rentedækningsgrad	2,0	-0,2	-0,8	4,6	2,3	-1,4	7,6
Normtimer	14.598	14.281	13.629	20.213	19.941	20.102	20.505
Hektar(Ejet)	210	210	210	360	380	398	398
Hektar(Drevet)	235	235	248	398	406	422	422
Antal årssøer	1.100	1.075	1.020	1.663	1.656	1.684	1.709
Antal prod. slagtesvin	5.079	4.862	2.402	4.085	2.429	1.667	2.459

- Nedenfor følger de samlede inputs på kvalificering af hvordan balancen bør foldes ud.
  - Farvekoderne er et resultat af hvordan de er prioriteret af interessenterne
  - Det vil være optimalt
    - At oversigten peger bagud – historiske tal
    - Viser status
    - Har indlagt de fremtidige forventninger – budget.

## Finansiell rapportering opsamling - Virksomhedsprofil - Strategiske hoved-og nøgletal

Grøn tekst    høj prioritet  
Orange tekst  
Rød tekst    lav prioritet

Drift	-4	-3	-2	-1	Status år	+1	+2	+3	+4	+5
Omsætning t.kr.										
Stykomkostninger t.kr.										
Dækningsbidrag t.kr.										
Kontante kapacitetsomkostninger										
Afskrivninger t.kr.										
Nedskrivninger t.kr.										
Kapacitetsomkostninger i alt t.kr.										
Resultat af primær drift t.kr.										
Resultat før finansiering t.kr.										
Finansiering i alt t.kr.										
Resultat efter finansiering t.kr.										
Skat										
Årets resultat										
Normtimer										
Ha. i alt										
Ha. ejet i alt										
Antal dyr – hvilke?										

## Finansiell rapportering opsamling - Virksomhedsprofil - Strategiske hoved-og nøgletal

Grøn tekst høj prioritet  
Orange tekst lav prioritet  
Rød tekst lav prioritet

Balance	-4	-3	-2	-1	Status år	+1	+2	+3	+4	+5
Aktiver i alt t.kr.										
Jord t.kr.										
Bygninger og installationer t.kr.										
Produktionsanlæg og maskiner t.kr.										
Slambesætning t.kr.										
Investeringer t.kr.										
Materielle anlægsaktiver i alt t.kr.										
Finansielle anlægsaktiver t.kr.										
Anlægsaktiver i alt t.kr.										
Råvarer/varer under fremstilling t.kr.										
Handelsbesætning t.kr.										
Varebeholdninger t.kr.										
Tilgodehavender t.kr.										
Likvide beholdninger t.kr.										
Omsætningsaktiver i alt t.kr.										
Egenkapital t.kr.										
Hensatte forpligtelser t.kr.										
Langfristede gældsforpligtelser t.kr.										
Kortfristede gældsforpligtelser t.kr.										
Gældsforpligtelser t.kr.										

## 6. Resultater og diskussion

### 6.1 Virksomhedens økonomiske robusthed

#### 6.1.1 Virksomhedens økonomiske robusthed - et bud på en definition

– udarbejdet i samarbejde med projektets Advisory Board

*En virksomheds økonomiske robusthed bør måles på virksomhedens evne til at generere overskud i forhold til dens aktiver, omsætning og risikoprofil. For størst mulig robusthed skal overskuddet helst være stabilt uden de store udsving. Da det i praksis (og især i landbruget) er vanskeligt, skal virksomheden være i stand til at imødekomme udsving i indtjeningen. Det sikres ved enten at have en solid egenkapital og/eller adgang til tilstrækkelig likviditet.*

Men vigtigt for projektets Advisory Board at pointere, at der ikke umiddelbart er en almen definition på økonomisk robusthed. Det er naturligt, at der ikke er en konvention, der er almen gyldig i forhold til landbrug - plus at finanssektoren faktisk heller ikke indenfor konkurrencereglerne, kan 'vedtage' en fælles målemetode.

Finanstilsynet har i forhold til kapitalbindings- og nedskrivningsregler udarbejdet nogle vinkler på, hvornår den økonomiske robusthed er udfordret eller direkte svag.

I kreditsammenhæng er økonomisk robusthed det, at en landmand er i stand til at betale sine forpligtigelser efterhånden som de forfalder (med meget stor sandsynlighed). Og der er krav til et grundlæggende kendskab til kunden og kundens forretning og forståelse af dens sammenhænge og evne til at fungere og tjene penge – samt at likviditet stadig kan genereres til de løbende forpligtigelser (via indtjening, realistisk lånefinansiering eller aktiv realisering).

#### 6.1.2 Hvad omfatter økonomisk robusthed for en landbrugsvirksomhed

– udarbejdet ud fra møder med landmænd og rådgivere

- En økonomisk performance og robusthed der min. svarer til top15 % målt mod andre tilsvarende landbrugsvirksomheder

- Et stabilt overskud på bundlinjen, der står mål med arbejdsindsats, risiko og investeringsbehovet i virksomheden
- En afkastningsgrad, der står mål med virksomhedens gennemsnitlige gældsrente, risikoprofil og investeringsbehov
- En soliditetsgrad på 20-30 %
- Ingen bankgæld
- Solid likviditet / likviditetsberedskab "cash is king"
- En egenkapitalforretning, der min. matcher potentielle alternative investeringsmuligheder
- En stærk og agil forretningsmodel – målt på afsætning/aftagere, leverandører, samarbejdspartnere, produktionsapparat, medarbejdere, produktionseffektivitet, produktionsomkostninger og indtægter
- Risikostyring, der afdækker og handler på risici i forhold til omverdenen, markedet, produktionen og finansielle forhold
- En effektiv og digital økonomistyring, der indsamler relevante data, analyserer disse og leverer potentielle løsninger på afvigelse
- En effektiv, forandringsparat, agil og professionel governance / virksomhedsledelse
- En gennemarbejdet virksomhedsstrategi.

### 6.1.3 Hvad omfatter virksomhedens økonomiske robusthed og hvordan måles det af landbrugsgets finansielle samarbejdspartnere?

– fra interviews af interessenter fra den finansielle sektor

#### Generelt om økonomisk robusthed:

- Landbrugsvirksomhedens økonomiske robusthed er et **fundament** for bæredygtig finansiering
- En robust og agil landbrugsvirksomhed målt på virksomhedens governance - virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekveringskraft er en vigtig **forudsætning** for bæredygtig finansiering
- Kvalitetssikret regnskab, ejerskab til det budget der evt. præsenteres og en plan for investeringer med kort beskrivelse af baggrunden for investeringen og forventet afkast på investeringen
- Kravene til virksomhedens økonomisk robusthed kan fraviges, hvis virksomheden via ny finansiering / bæredygtig investering i governance, risikoprofil, kapitalstruktur, virksomhedens livsfase, produktionsprocesser og/eller produktionsapparat kan synliggøre **potentiale** til at blive en robust og bæredygtig virksomhed
- Når den økonomiske robusthed og governance er på plads, så har landmanden mulighed for at investere i eller styrke virksomhedens bæredygtige udvikling indenfor E-miljø, S-social og G-governance ud fra inddragelse af dobbelt væsentlighed og en skarp prioritering af hvilke ESG-tiltag, der styrker virksomhedens "license to produce", "license to obtain sustainable financing" og/eller "license to supply".

#### Generelle "hjørneste" i vurdering af virksomhedens økonomisk robusthed:

- Vigtigt med et tidsperspektiv på det strategiske nøgletal – både historisk, status og fremadrettet. Volatilitet i markedet gør, at der skal tænkes "over tid"
- Soliditet                                   Min. 20 % og gerne 30 %
- Afkastningsgrad                        Hvordan ser virksomhedens gennemsnitlige afkastningsgrad ud?
  - Lav afkast + lav soliditet = skærpet opmærksomhed
  - Højt afkast + lav soliditet = knap så skærpet opmærksomhed

- **Afdragsprofil** Hvordan ser afdragsprofilen på lånet ud for virksomheden i forhold til aktivernes værdi?
  - Afdragsprofil for lån til jord i relation til jordens værdi over tid?
  - Afdragsprofil for lån til bygninger i relation til bygningernes værdi om 5 – 10 – 15 – 20 år?
 Hvordan ser de to grafer ud for landbrugsvirksomheden og dens fremtid?
  - Fokus for landmanden på fx afdragsfrihed på lån og frasalg af aktiver, der koster virksomheden penge, eller hvor afkastet er for lavt
- **Renterisiko** Hvordan har landmanden sikret sin finansiering og kapitalstrukturmodel?
  - Hvordan ser virksomhedens rentefølsomhed ud?
  - Hvordan er virksomhedens forretning af egenkapital?
  - Hvordan er den gennemsnitlige gældsrente for virksomheden?
- **Likviditetsberedskab** Likviditetsskabelse fra driften
  - Hvordan ser likviditetsberedskabet ud over året fra 1/1 til 31/12
 Vigtigt at virksomheden har et likviditetsberedskab, der står mål med virksomhedens forretningsmodel, strategi og risiko
  - Optimalt likviditetsberedskab, der min. står i forhold til virksomhedens økonomiske risiko over året og gerne 2-3 år frem
  - Optimalt kun prioritetsgæld, udskudt skat og leverandørgæld
  - Optimalt en kassekredit der bruges til at finansiere investeringer, der kan betales indenfor 1-3 år
- **Konsolideringsnulpunkt** - Herunder følsomheder for udsving i priser og omkostninger.

For hver af ovenstående hjørner er typisk fastlagt et forventet niveau, som i et vist omfang er differentieret på bedriftstype. Ved opfyldelse opfattes kunden som udgangspunkt som økonomisk robust. Hvis én/få af de forventede niveauer ikke opfyldes, kan der "tildeles" kompenserende forhold, som kan understøtte vurderingen af den økonomiske robusthed, men vil så medføre tættere opfølgning.

De gennemførte interviews viser en forskel på, hvordan den finansielle samarbejdspartner opfatter værdien i at anvende benchmark. Argumentet fra dem der ikke bruger benchmark er:

- At der for dem ikke findes en gennemsnitsegendom mere i landbruget – alle landbrug har noget specielt
- Benchmark hører til driftsøkonomisk rådgivning og den finansielle samarbejdspartner har fokus på den samlede virksomhed / forretningsmodel
- Det er landmanden eller mellemlederne der bør arbejde med disse analyser i arbejdet med optimering af de enkelte driftsøkonomiske områder, for at styrke den samlede virksomheds økonomiske performance.

#### **Økonomisk robusthed og landbrugskundesegmenter:**

Det er vigtigt at dele landmændene i nogle hovedgrupper for at landmand og den finansielle samarbejdspartner kan tage en professionel dialog om økonomisk robusthed:

#### **De landmænd der udvikler og vækster – karakteristika:**

- De dygtigste af disse – målt på økonomisk performance - har fokus på den samlede virksomhed og dens strategiske økonomiske nøgletal
- De tilhører gruppen af landmænd, der udgør ca. 20 % af fuldtidsbrugene i antal, men udgør ca. 80 % af den samlede omsætning i landbruget

- Typisk animalsk produktion som hovedomsætning, men dog få "rene" planteavlere, der dog typisk har flere andre forretningsområder
- Rene plantebrug har en styrke i jorden som aktiv, men er omvendt udfordret på relativt lave økonomiske afkast, hvis ikke de arbejder med specialafgrøder og fødevarerproduktion
- Det er for dette kundesegment at den finansielle samarbejdspartner forventer størst fokus og fremdrift på bæredygtig udvikling
- Disse landmænd har styr på deres:
  - Forretning og forretningsgørelse – ingen/få følelser
  - Strategi for virksomheden – arbejder ofte med flere udviklingsveje
  - Forretningsmodel for virksomheden – stort fokus på at styrke de enkelte elementer af forretningsmodellen
  - Typisk flere forretningsområder for at risikosprede
  - Typisk rullende budget for året og flere af dem arbejder ofte med 3-5 års tidshorisont
  - De er agile i forhold til hurtigt at reagere på udsving – op/ned i priser og omkostninger
  - Her i 2023 ser den finansielle samarbejdspartner, at nogle landmænd låner helt op til grænsen for kreditforeningslån, uden at skulle bruge pengene nu –pengene sættes måske i korte obligationer. Den finansielle samarbejdspartner ser positivt på det, hvis virksomheden ellers er økonomisk robust.

#### **De landmænd der konsoliderer – herunder de der står overfor et generationsskifte til familie-medlem eller 3. mand – karakteristika:**

- Landmænd der konsoliderer, har ofte fokus på en stabil og forholdsvis rolig virksomhedsdrift, et forestående generationsskifte eller et salg
- Landmænd der ejerskifter indenfor familien fokuser på at sikre den sælgende generation og samtidig gøre det så overskueligt og let for næste generation – desværre ser de finansielle samarbejdspartnere ofte, at flere landmænd venter for længe med at generationsskifte, så virksomheden ikke er toptrimmet og næste generation, måske ikke helt har den energi og kamplyst til at forandre og udvikle, men blot træder ind i faderens spor som virksomhedsleder
- En stor del af disse landmænd har haft fokus på at konsolidere sig målt på soliditetsgrad, likviditetsberedskab, stabil likviditetsgenerering og opbygning af et solidt likviditetsberedskab eller investerer udenfor virksomheden
- Flere har stort fokus på at vedligeholde aktiverne contra investere i nyt for at mindske vedligehold - en hårfin balance – de kigger meget på afkast af investeringer i forhold til vedligeholdelsesomkostninger.

#### **De landmænd der kæmper for overlevelse – karakteristika:**

- Har stort fokus på 2035 – nye regler for staldanlæg
- Ofte nedslidningsstrategi – dog ofte uden at forholde sig til, at det var bedre at sælge nu og få lidt penge i stedet for at køre flere år og så få langt færre penge
- En nedslidningsstrategi burde i teorien resultere i konsolidering, men pengene forsvinder ofte i vedligehold og manglende ledelseskraft til at optimere produktionen i en nedslidningsstrategi
- Forholder sig ofte ikke til tiden efter salg – hvad skal vi leve af, når virksomheden er solgt?
- Få kigger på at investere i nyt staldanlæg inden 2035, uden at kunne vise deres performance på afkastningsgrad, konsolidering og likviditetsgenerering.

## Økonomiske nøgletal:

	Landmænd der udvikler og vækster	Landmænd der konsoliderer/ står overfor et generations- skifte
Strategisk fokus	Vækst og risikospredning	Konsolidering og ejerskifte
Afkastningsgrad	Min. 5-7 % i snit over 3 år Hvis lavere skal landmanden have en plan for få den over 5 % igen	Min. 5 %
Afkastningsgrad jord	Min. 3-4 %	
Afkastningsgrad bygninger	Min. 7-10 %	
Afkastningsgrad omsætnings- aktiver	Min. 7-10 %	
Soliditetsgrad	20-30 % Hvis de investerer, må de komme ned på 15 %, men skal over max. 2 år være over 20 % igen	Min. 25-30 %
Realkreditlån andel af passiver	60-70 %	
Udskudt skat og leverandør- gæld andel af passiver	10-15 %	
Egenkapital andel passiver	15-30 %	
Kassekredit	Fungerer som buffer hen over året, og til investeringer der hurtigt skal betales	
Formue uden for virksomhe- den	Positivt	
Generering af likviditet	Hvert år også i dårlige tider	

## 6.2 Økonomisk rapportering

### 6.2.1 Virksomhedens rapportering

– udarbejdet sammen med projektets Advisory Board

Projektets Advisory Board peger på, at der er et stort behov for, at landmanden systematisk arbejder med virksomhedens governance, agilitet, økonomiske robusthed og økonomisk rapportering inkl. opfølgning. Landmandens arbejde skal tage udgangspunkt i den samlede virksomheds historik, aktuelle status og den fremtid landmand og virksomhed står overfor - og ønsker at være en del af.

Forventningerne fra Advisory Board er at finansiel-, ikke-finansiel rapportering smelter sammen om 3-5 år i en fælles rapportering.

### Highlights på rapportering

- Landbrugets årlige finansielle rapportering skal styrkes – fremtidens landmand skal være nysgerrig, analyserende og synes det er sjovt at arbejde med data, dataanalyser og -baseret forretningsudvikling
  - Vigtigt at landmanden har/får ejerskab til sine egne økonomiske data og resultater
  - Det er i princippet i orden at rådgiveren understøtter landmanden med analyser og sparring, men det er landmanden der skal have ejerskab til data, analyser og leveret økonomisk performance
  - Udfordring for landmandens ejerskab og motivation til at arbejde med data, analyser og økonomisk performance:
    - De der ikke synes det er sjovt
    - Er det alene økonomiske kompetencer der mangler?



- Eller er det manglende forretningsforståelse – primært fokus på det faglige i at have et landbrug?
- Vigtigt at fokusere på virksomhedens værdiansættelser – er de relativt lave eller relativt høje i forhold til markedet og lokalområdet?
- Økonomisk robusthed skal måles på den samlede virksomhed, mens driftsøkonomiske analyser skal synliggøre konkrete indsatsområder. Landmanden – helst sammen med sin eventuelle driftsleder - skal prioritere i forhold til at styrke den samlede virksomheds økonomiske robusthed
- Stor forskel på flad drift contra vækst på topline – derfor vigtigt at landmanden rapporterer sin plan for fremtiden
- Vigtigt at landmanden arbejder med sit mindset som virksomhedsleder og indarbejder det i sin rapportering
  - Advisory Boardet ser gerne, at ca. 80 % af rapporteringen omhandler økonomiske data og ca. 20 % omhandler den "bløde ledelsesdel"
    - Virksomhedens "bløde" finansielle rapporteringsområder
      - Virksomhedsoverblik, ejerstruktur og forretningsområder
      - Virksomhedens strategi og strategiske handlingsplaner
        - Landmanden skal kunne arbejde med scenarier for virksomhedens udvikling – herunder indarbejde følsomhed overfor forskellige "stød" og hvordan virksomhedens marked udvikler sig – og efterfølgende bruge arbejdet i rapporteringen
        - Landmanden skal se strategien som planen for virksomhedens fremtid – følge den – opdatere den og kommunikere den internt og eksternt
        - Virksomhedens overordnede KPI'er skal nedbrydes og leve ude i virksomheden og dens daglige drift
    - Virksomhedens ledelsesmodel og organisering
    - Virksomhedens forretningsmodel
    - Virksomhedens værdikæder
    - Virksomhedens risikostrategi, risikoledeelse og early warnings
      - Risikostyring er et vigtigt ledelsesredskab, som landmanden skal bruge i daglig drift
      - Vigtigt at landmanden hele tiden følger risici ved konsekvenserne af sine økonomiske investeringer og økonomiske gearing
      - Landmanden skal analysere og vurdere fordele/ulempes ved fx specialisering contra risikospredning, ny forretningsmodel og personligt ejet contra selskabskonstruktion
    - Virksomhedens økonomistyring, digitalisering og rapporteringssystem
    - Virksomhedens sociale kapital
  - Det er økonomien og virksomhedens økonomiske robusthed, der skal drive landmanden og udviklingen
  - Driftslederen skal ikke kun have ansvar for fagligheden, men også for medarbejderledelse, medarbejdere og produktionsøkonomien
- Inputs til rapportering af virksomhedens økonomiske robusthed – prosa og datadokumentation
  - Økonomisk profil / økonomiske nøgletal for den samlede virksomhed over tid
  - De økonomiske hoved- og nøgletal
  - Egen virksomhed og sammenlignet med **sammenlignelige** virksomheder
  - Investerings- og afskrivningsprofil
  - Forretningsmodel
  - Risikostyring – der skal forventes øgede krav til landmandens arbejde med risikoledeelse og risikostyring

- Virksomhedens strategi
- Virksomhedens værdikæde – leverandører, aftagere og rådgivere.

### 6.2.2 Virksomhedens rapportering

– udarbejdet ud fra gennemførte interviews af finansielle samarbejdspartnere

Landmanden skal fokusere på en "intern" rapportering, som landmanden kan bruge i sin virksomhedsledelse, risikostyring, lederskab og eksekvering.

Landmandens arbejde med virksomhedens overordnede økonomiske tal er den rigtige vej at forfølge – det vil understøtte arbejdet med at styrke virksomhedens økonomiske robusthed og mødet med den finansielle samarbejdspartner vil foregå på en anden måde, når landmanden har forholdt sig til virksomhedens udvikling på de strategiske økonomiske nøgletal.

Landmandens egen finansielle rapportering vil ikke / skal ikke erstatte den finansielle samarbejdspartners egne analyser af virksomheden – den vil kvalificere dialogen mellem landmand og finansiell samarbejdspartner med forventninger om en bedre værdiskabelse for virksomheden.

Flere af de interviewede finansielle samarbejdspartnere ser gerne, at landmændene inspireres og lærer af ejere/virksomhedsledere fra SMV-virksomheder, fx i forhold til:

- Den relativt lave afkastningsgrad i landbruget i forhold til SMV-virksomheder
- Den høje aktivmasse i landbruget i forhold til SMV-virksomheder
- Hvordan en SMV-virksomhed sælges på forventninger til afkast og optimeret produktionsapparat
- Hvorfor den finansielle samarbejdspartner har højere forventninger til afkastningsgrad for en SMV-virksomhed end for et landbrug.

### Hvad forventer den finansielle samarbejdspartner i forhold til rapportering:

#### Generelt om budgetter

- Den finansielle samarbejdspartner sætter stor pris på budgetter
  - Min. et års budgetter og meget gerne rullende allerede efter første driftsmåned
    - Det øger landmandens opmærksomhed at arbejde med et rullende budget i forhold til virksomhedens drift, men også i forhold til indkøb/afsætning/markedet
  - Meget gerne 3-5 års budgetter og igen meget gerne rullende
  - 10 års budgetter er spændende og nødvendige for nye store investeringer i fx nye forretningsområder og aktiver
- Alle kunder med husdyr forventer den finansielle samarbejdspartner et budget fra – det er ikke nødvendigvis et krav, men det forventes af den professionelle landmand
  - Positiv konsolidering – ikke krav om budget
    - Ønske om investering – krav om investeringsbudget og evt. driftsbudget for året efter investering.

### Risikobetinget tilgang til landmandens rapportering og den finansielle partners sagsbehandling

#### Generelt

- Jo større og/eller kompleks en kunde – jo højere forventning til kundens rapportering
- Relativ lav forventning til kunder med høj rating hos den finansielle samarbejdspartner
- Meget høj forventning til kunder med lav rating
- Normale forventninger når en kunde leverer det den finansielle samarbejdspartner forventer
- Ekstra forventninger når en kunde vil noget mere end det han plejer
- Ekstra høj fokus når en kunde under-performer i forhold til det han og den finansielle samarbejdspartner forventer.

### **Kunder med lav risiko – høj rating**

- Generelt stilles få krav om materiale ud over årsrapport
  - Ikke alle interviewede forlanger et Ø90-regnskab fra disse kunder
- Soliditet >30 %
  - Så lavt fokus på dette nøgletal hos den finansielle samarbejdspartner
- Afkastningsgrad målt på den samlede balance (excl. ekstraordinære indtægter/udgifter i året) >5 %
  - Så lavt fokus på dette nøgletal hos den finansielle samarbejdspartner
- Likviditetsgrad
  - Høj andel af frie likvider, så lavt fokus på dette nøgletal hos den finansielle samarbejdspartner
- Fokus i drøftelserne med kunden er:
  - Kun lidt de strategiske nøgletal
  - Fremtiden
  - Ønsker til investeringer, som fx vil kræve en rentabilitetsberegning på investeringen
  - Pensionsindbetaling.

### **Kunder med mellem risiko – mellem rating**

- Soliditet >30 % + lav afkastningsgrad = dårlig rating
- Soliditet ca. 20 % + højt afkast = bedre rating
- Typisk yngre landmænd og landmænd, der vil vækste
- Krav om flere analyser, fx maskinanalyser
- Her forventer de interviewede som udgangspunkt et Ø90-regnskab for, at kunne komme dybere i virksomhedens drift.

### **Kunder med høj risiko – lav rating**

- Her er der enighed om at stille flere/mange krav udover årsrapport
  - E-kontrol og evt. udtalelser fra fagkonsulenter
  - Budget og budgetopfølgning
  - Samt hyppige opfølgingsmøder med kunden.

## **7. Konklusion**

### **7.1 Virksomhedens rapportering – strategiske økonomiske nøgletal**

*- udarbejdet af SEGES Innovation ud fra inputs fra Advisory Board, deskresearch, workshops og interviews af finansielle samarbejdspartnere*

Som det fremgår af dette notat, er der kommet mange inputs på strategiske økonomiske nøgletal fra arbejdet med denne arbejdsplan. Disse mange inputs er blevet kondenseret og kvalificeret af konsulenter hos SEGES Innovation ud fra følgende plan:

- Bruttolisten over inputs på økonomiske nøgletal er prioriteret i forhold til:
  - Konklusionen fra notatet om deskresearch
  - At nøgletallene skal repræsentere den samlede virksomhed
- Den prioriterede liste over strategiske økonomiske nøgletal er herefter kategoriseret som følger:
  - **Vigtigt nøgletal 1** - de nødvendige data og modeller findes allerede i regnskabsdatabasen og kan præsenteres i en rapport i 2023
  - **Vigtigt nøgletal 2** - vi skal finde data/udarbejde modeller i projektet, for at de kan præsenteres i en rapport i 2023
  - **Vigtigt nøgletal 3** som vi ikke umiddelbart kan finde data / modeller på, og som ikke kan præsenteres i en rapport i 2023.

- Der udarbejdes en finansiel rapport med udgangspunkt i de nøgletal, der er fremkommet under "vigtigt nøgletal" 1 og 2 ovenfor
- Denne rapport præsenteres for og kvalificeres af et hold af rådgivere i november 2023.

De strategiske økonomiske nøgletal der indgår i rapporten, fremgår af notatet udarbejdet i projektet 7114 "Behov for andre nøgletal i den økonomiske rapporteringer" af Arne Oksen:

- Bruttoavance
- Overskudsgrad
- Afkastningsgrad
- Egenkapitalens forretning
- Soliditetsgrad
- Dækningsgrad
- Kapacitetsgrad
- Rentedækningsgrad
- Likviditet
  - **Kort sigt**  
Landmanden udarbejder normalt et separat **likviditetsbudget** som en del af den økonomiske rapportering, fx månedsvis budget- og likviditetsopfølgning

- **Mellemlangt sigt**  
**Pengestrømsopgørelse (inklusive afdrag)** - fremgår af det **eksterne regnskab** og opgør pengestrøm fra **driftsaktivitet** efter privat. Tallet viser den likviditet, der er opsamlet (mangler) fra årets driftsresultat efter finansielle udgifter/indtægter, skat og private indtægter og udtræk. Det er før investeringsaktiviteter. Med andre ord er det et udtryk for de likvider, der resterer, når alle økonomiske forpligtelser er modregnet.

Pengestrømsanalysen omhandler udover **driftsaktivitet** forskellige andre finansielle aktiviteter i en virksomhed - som hovedregel også **investeringsaktiviteter** og **finansieringsaktiviteter**.

- **Langt sigt**  
**Gearing** er et nøgletal, der viser virksomhedens evne til at nedbringe gæld på langt sigt og anvendes til at sige noget om, hvor mange år det tager at afdrage al gæld, hvis årets indtjening anvendes til udelukkende at afdrage gæld.  
Virksomhedens **netto bærende gæld** divideres med **resultat af primær drift (før afskrivninger) + nettoforpagtninger + EU støtte + anden indtjening**.  
Bør kun fremgå som et sæt af historiske tal, da der kan være store udsving i forhold til fx afsætningspriser.

- Konsolideringsnulpunkt                      viser en virksomheds balance – ofte med flere forretningsområder – mellem indtægter og omkostninger.  
Vil kun fremgå på analyser på "primær omsætning" fx mælk, gris og plant
- Følsomhedsanalyser                            Vil kun fremgå på analyser på "primær omsætning" fx mælk, gris og plant.

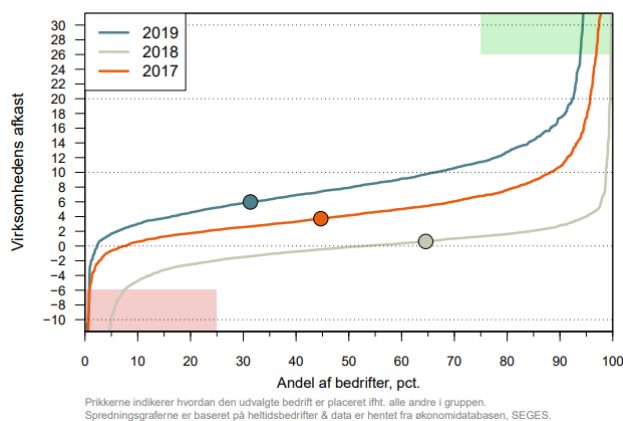
## 7.2 Virksomhedens rapportering – layout

**Strategisk fraktanalyse** – udarbejdes af konsulenter hos SEGES Innovation ud fra inputs fra møderne med projektets Advisory Board, landmænd, rådgivere og finansielle samarbejdspartnere

- Nedenstående tabel over de strategiske nøgletal bliver for den samlede virksomhed
  - Når der trykkes på fx afkastningsgrad, vil der fremkomme en graf over udviklingen i det strategiske nøgletal i en spredningsgraf for de virksomheder der benchmarkes op mod
- På side to af analysen vil de strategiske nøgletal for landbrugsvirksomhedens hovedproduktionsgren fremgå – mælk, gris eller plant.

Malkekvæg, konventionel												
Fraktanalyse for ejd. 1107 baseret på 603 bedrifter	Egen værdi	Stærk konkurrenceevne						Stort forbedringspotentiale				
Fraktal		5%	10%	25%	33%	40%	50%	60%	67%	75%	90%	95%
Afkastningsgrad	11,7	21,7	18,0	14,6	13,3	12,5	11,4	10,5	9,70	8,80	6,50	4,91
Soliditetsgrad	15,1	51,8	45,4	33,7	30,9	27,8	24,8	21,9	18,9	16,1	8,26	3,22
Virk. overskudsmargin	25,1	41,4	37,9	33,6	32,1	30,8	29,2	27,4	26,1	24,6	19,4	16,3
Nulpunktskonsolidering	1,62	1,24	1,68	2,20	2,39	2,49	2,61	2,74	2,84	2,95	3,22	3,44
Egenkapitalforrentning	84,1	81,7	72,5	54,5	48,6	42,8	34,9	30,1	27,5	24,1	13,6	9,23

Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



## 7.3 Virksomhedens rapportering – den ”bløde” finansielle rapportering

Der er en meget klar anbefaling til at virksomheden vil præsentere/rapportere på de ”bløde” finansielle rapporteringsområder – men ikke noget umiddelbart krav.

Nogle af de ”bløde” finansielle rapporteringsområder, kan med fordel indgå som virkemiddel/indikator i den ikke-finansielle ESG-rapportering (status og meget databåret) og ESG-ledelsesrapportering (analyse, data og udvikling), men kan fx også være en:

- Virksomhedspræsentation, som giver et hurtigt overblik over den samlede virksomhed og som løbende opdateres af ejer-/virksomhedsleder til brug for kommunikation til og dialog med finansielle samarbejdspartnere, Advisory Board, bestyrelse og andre af virksomhedens interessenter
- Separat rapport, som går i dybden med et overordnet tema, som fx en virksomhedsstrategi med tilhørende strategiske handlingsplaner.

Nedenfor følger inspiration til at få disse ”bløde” finansielle data indarbejdet i virksomhedens rapportering:

Tema	ESG-rapport	ESG-ledelsesrapport	Virksomheds-overblik	Separat rapport
Virksomhedsoverblik, ejerstruktur og forretningsområder		X	X	
Virksomhedens strategi og strategiske handlingsplaner	X	X		X
Virksomhedens ledelsesmodel og organisering		X	X	
Virksomhedens forretningsmodel		X	X	X
Virksomhedens værdikæder		X	X	
Virksomhedens risikostregeri, risikoledeelse og early warnings	X	X		X
Virksomhedens økonomistyring, digitalisering og rapporteringssystem		X		X
Virksomhedens sociale kapital	X	X	X	



*SEGES Innovation*

*Agro Food Park 15, 8200 Aarhus N*

*T: +45 8740 5000 - F: +45 8740 5010 - E: [info@seges.dk](mailto:info@seges.dk)*

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov. SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.