

Erhvervsakademi Aarhus - Agro Business Manager

”Fra ledelse til marked”

15. marts 2023

Chefkonsulent Ivan Damgaard

*Projekt: Bæredygtig udvikling i landbruget – styrkelse af landmandens
overblik, indsigt og handlemulighed*

STØTTET AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES
INNOVATION



Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon +45-8740 5036

Mobil +45-2916 3134

Mail: ivd@seges.dk

Understøtte virksomhedens governance

- **Mennesket og familien bag ejerleder/direktør**
 - Personlig udvikling af ejerleder
 - Virksomheds- og forretningsforståelse
- **Ejerleder/direktør og virksomheden**
 - Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling
- **Ejerleder/direktør og strategisk ledelse/eksekvering**
 - Sparring og opfølgning
 - Advisory Boards – etablering og drift
 - Bestyrelser – etablering og drift

Arbejdsopgaver p.t.

Projektleder

- Bæredygtig Finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling
- Bæredygtig udvikling i landbruget – styrkelse af landmandens overblik, indsigt og handlemulighed

Projektdeltager

- Jordbrugsuddannelserne og grøn omstilling

Kommercielle opgaver

- Bestyrelsesformand for et landbrugsselskab
- 4 strategiske Advisory boards
- To direktørnetværk
- Strategi og strategisk ledelse – ejerledere
- Ejer-og generationsskifter – ejerledere
- Ledelse & Management- ejerledere
- Bæredygtig udvikling- ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Digitalisering - ejerledere

Hvad jeg har taget med

1. Highlights om landbruget
2. TOP 2 landmanden
3. Bæredygtig udvikling
4. Rapportering

1. Highlights om landbruget

Kort om analyserne

- **Data og analyser**

- Alle analyser er baseret på Ø90 regnskaber – seneste regnskabsår er 2021
- Analyserne er trukket via Power BI udarbejdet af Claus Jørgensen SEGES Digital
- Analyserne er udviklet løbende i et samarbejde mellem Morten Langgaard, Claus Jørgensen og undertegnede fra 2012, med en markant opdatering i 2019 af Rasmus Berg og undertegnede og igen i 2021 er de udviklet yderligere i et samarbejde mellem Claus Jørgensen og undertegnede.
- Data er hentet fra SEGES Power BI – Brancheanalyse
 - Ejerskifteanalyse V12 - 3 – 2013 til 2022
- Bemærk at analyserne er baseret på "rå-data" direkte fra Ø90 databasen

- **Formålet med analyserne**

- At få et overblik og indsigt i hvordan "Dansk Landbrug i Ø90" bevæger sig i forhold til forskellige parametre som alder, omsætning, gæld, overskud, ejerform, de tre kundesegmenter og driftsgren

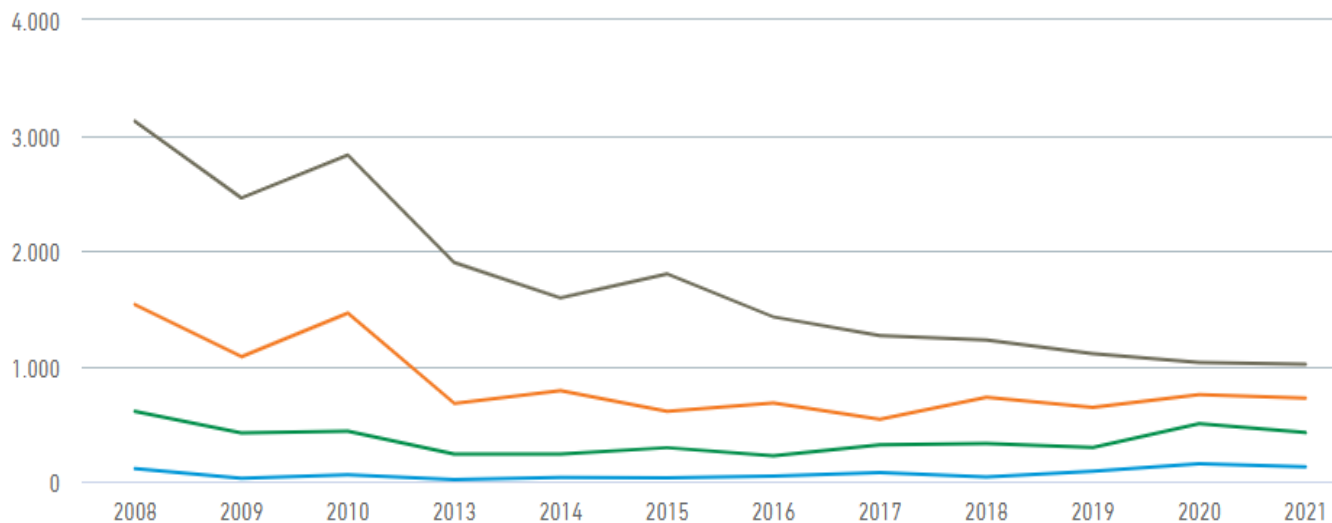
Færre unge ejerledere i landbruget – 2021 tal

Udviklingen af antal bedrifter med ejerledere under 40 år er over flere år stærkt nedadgående, mens andelen i de senere år har stabiliseret sig omkring ca. 7 %. (Kilde: Danmarks Statistik maj 2021)

Bedrifter

Type: Bedrifter (antal) | Område: Hele landet | Alder:

— Under 25 år — 25-29 år — 30-34 år — 35-39 år



Kilde: Danmarks Statistik

2008 i alt 5371 bedrifter

2017 i alt 2196 bedrifter

2021 i alt 2288 bedrifter

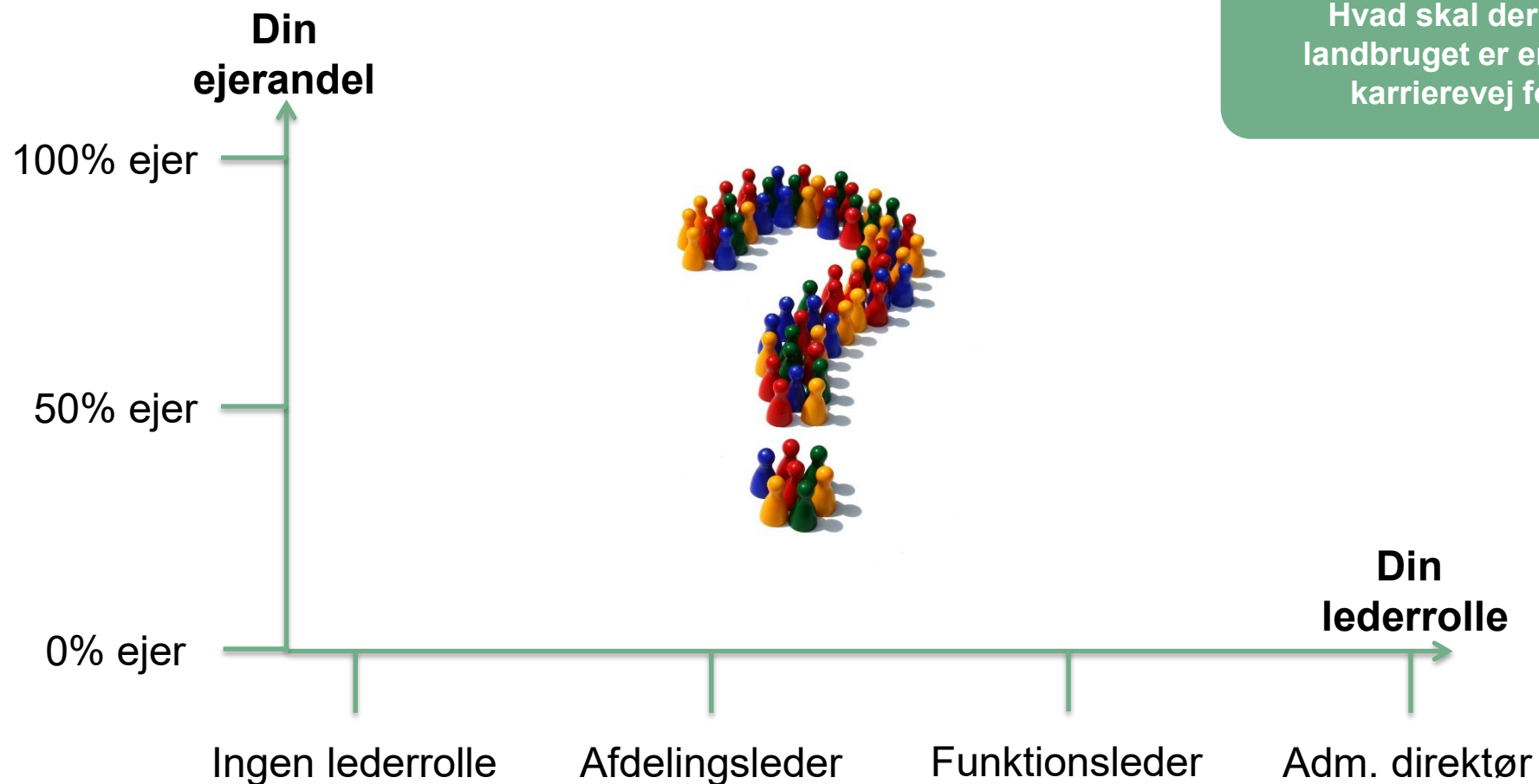
Ø90 data	2016 alle	2018 alle	2020 alle	2021 alle	2021 small business	2021 produktions landbrug	2021 virksomheds landbrug
15-35	4,4	4,5	4,9	4,9	4,1	7,1	6,5
36-55	37,8	33,7	29,9	28,3	22,2	39,3	50,3
56-65	29,6	30,6	31,4	31,9	30,4	38,2	35,2
66-99	28,2	31,2	33,7	34,9	43,3	15,4	8,0
I alt	100	100	100	100	100	100	100

Danske landbrug mangler unge veluddannede, der kan og vil virksomhedsledelse, funktionsledelse, afdelingsledelse, digitalisering og økonomi

Eje contra lede

- hvor ser du dig selv?

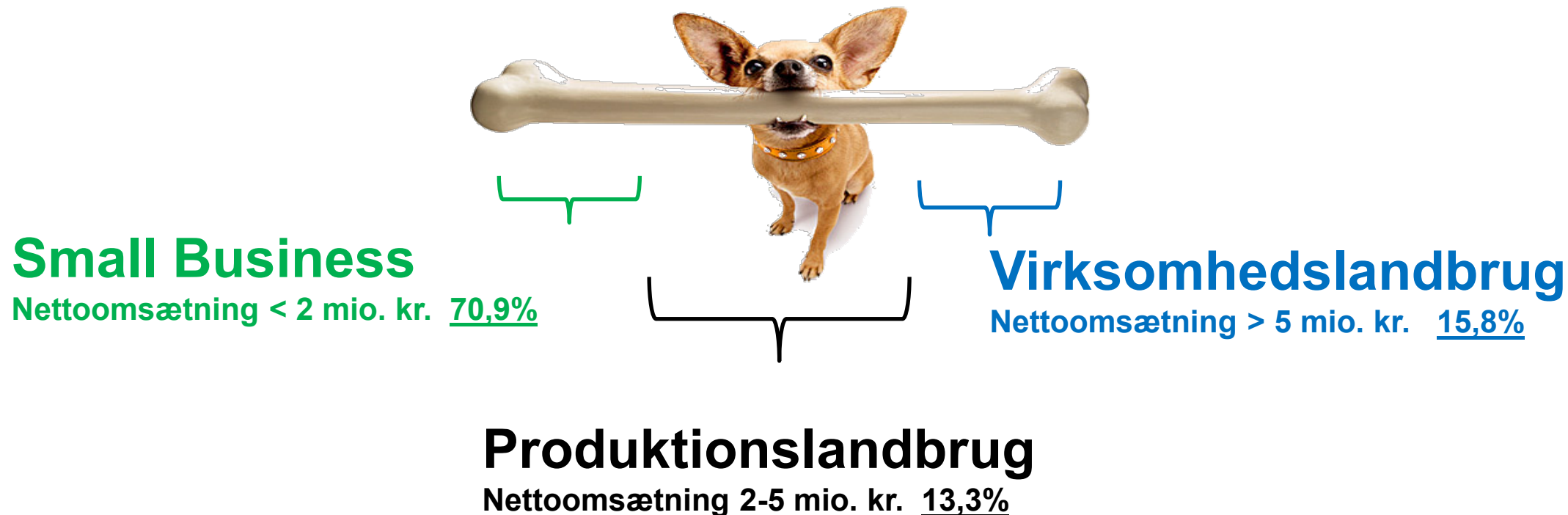
5. december 2023 8 |



Hvad skal der til for at landbruget er en attraktiv karrierevej for dig?

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 32.448 virksomheder i Ø90



DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 32.448 virksomheder i Ø90

	Nettoomsætningsgruppe kr. pr. år	Andel af antal virksomheder i alt	Andel af nettoomsætning i alt	Andel af landbrugsomsætning i alt
Small Business	0-2 mio. kr.	70,9% ↓	18,2% ↓	7,7% ↓
Produktionslandbrug	2-5 mio. kr.	13,3% ↑	13,4% ↑	12,0% ↓
Virksomhedslandbrug	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% ↓
I alt		100%	100%	100%

Konsolideringen i danske landbrug gør det sværere at etablere sig som ung ejerleder

Pilene viser udviklingen fra året før

Kundesegmentering

- personligt ejede virksomheder

		Overskudsgrad efter finansiering		
		<i>Under 10 %</i>	<i>10 – 25 %</i>	<i>Over 25 %</i>
Gældsprocent	<i>0 – 60 %</i>			
	<i>60 – 80 %</i>			
	<i>80 – 100 %</i>			
	<i>Over 100 %</i>			

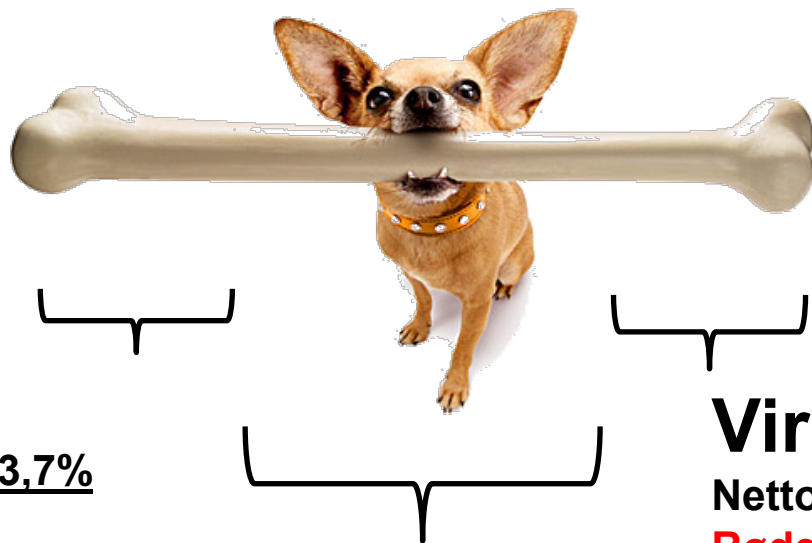
Overskudsgrad efter finansiering:

Driftsoverskud (inkl. personlig indtjening) – tilskud + indtjening tilknyttet virksomhed +
finansielle indtægter (pos) + finansielle omkostninger (negativt fortegn i regnskab)

(Nettoomsætning + nettoomsætning tilknyttet virksomhed + andre driftsindtægter – tilskud
+ personlig indtjening)

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 23.459 personligt ejede landbrug i Ø90



Small Business

Nettoomsætning < 2 mio. kr. 73,7%

Røde landmænd 5%

Gule landmænd 6%

Grønne landmænd 89%

Virksomhedslandbrug

Nettoomsætning > 5 mio. kr. 14,6%

Røde landmænd 29%

Gule landmænd 28%

Grønne landmænd 43%

Produktionslandbrug

Nettoomsætning 2-5 mio. kr. 11,7%

Røde landmænd 7%

Gule landmænd 14%

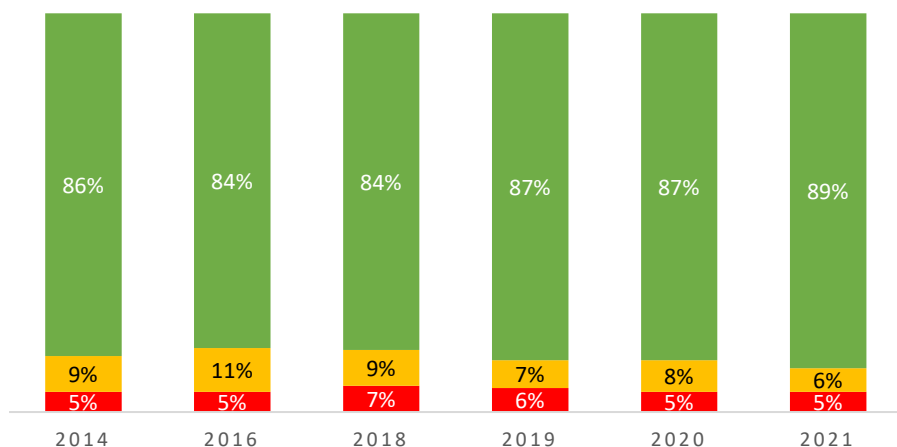
Grønne landmænd 79%

DLBR – Landbrugssegmenter – status årsregnskaber 2021

- I alt 23.459 personligt ejede landbrug i Ø90

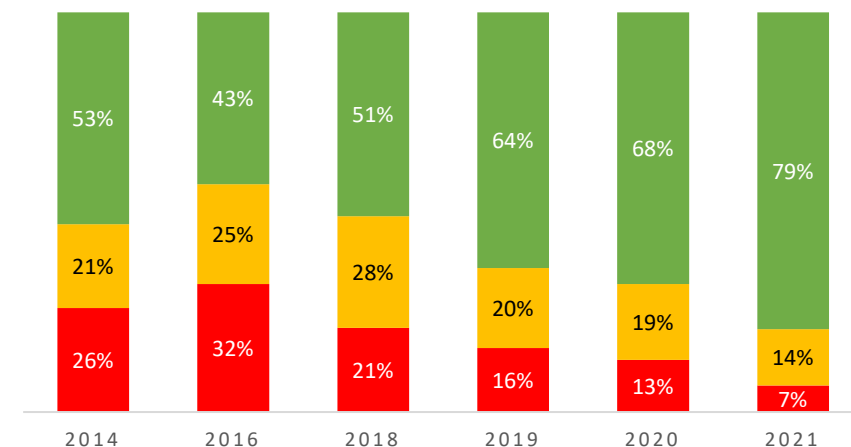
SMALL BUSINESS
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



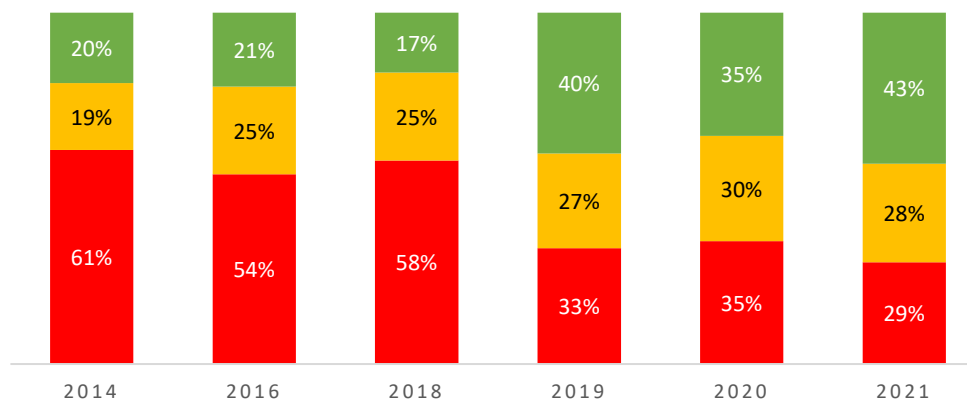
PRODUKTIONSLANDBRUG
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



VIRKSOMHEDSLANDBRUG
PERSONLIGT EJEDE

■ Rød ■ Gul ■ Grøn



EJERSKIFTEANALYSE

År
Alle

Kreds
Alle

Ejerform
Pers. ejet

Budget
Alle

Aldersgruppe
Alle

Nettooms gruppe 5
02-05 mio.

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.



EJERSKIFTEANALYSE

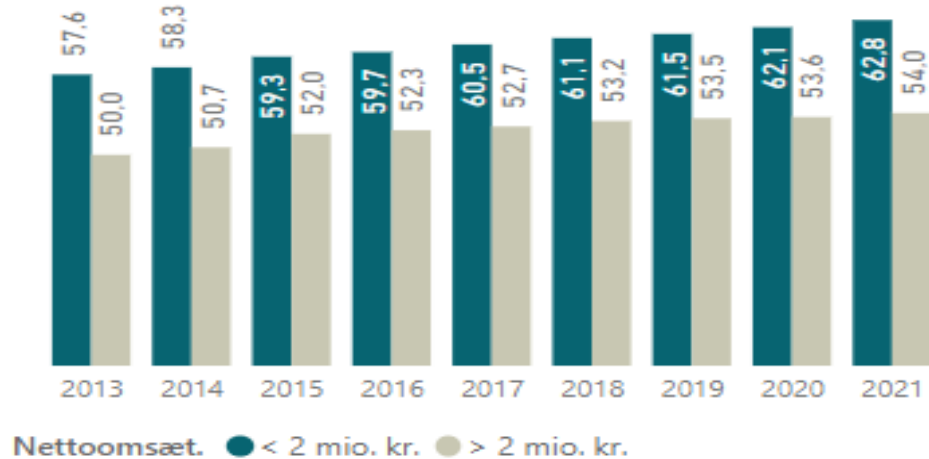
År Alle	Kreds Alle	Ejerform Pers. ejt	Budget Alle	Aldersgruppe	Nettooms gruppe 5 Over 20 mio.
------------	---------------	-----------------------	----------------	--------------	-----------------------------------

Gældsprocent. For nettoomsætning > 2 mio. kr.

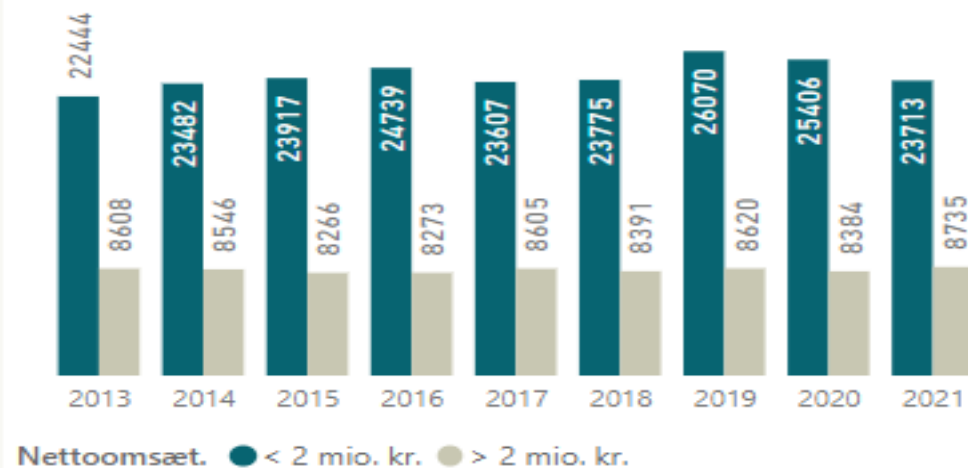


Antal ejendomme i alt - overblik

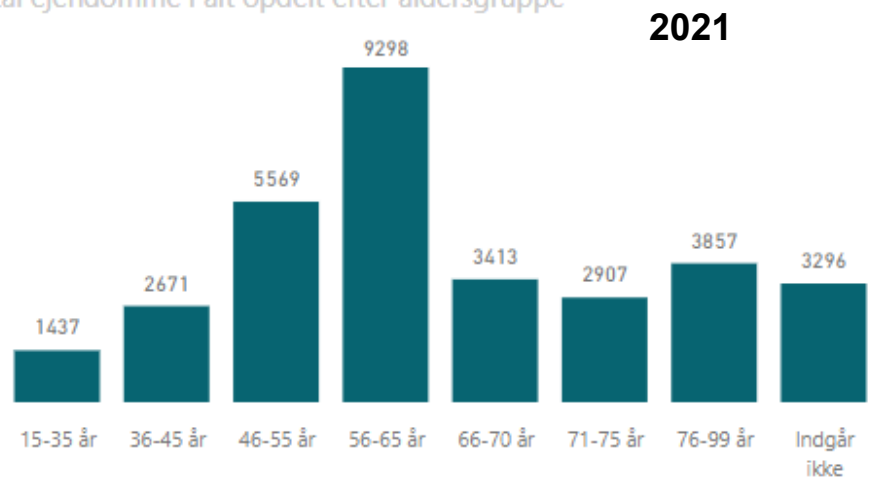
Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



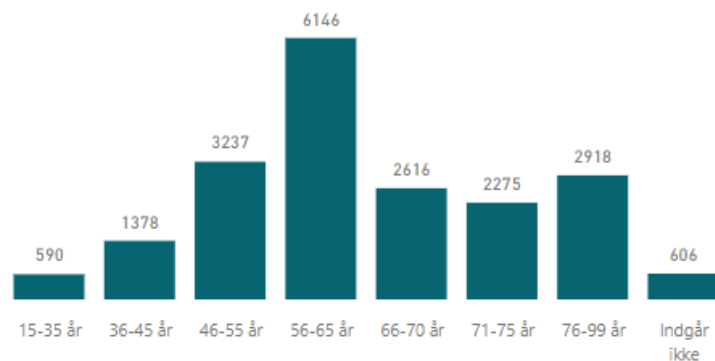
Antal ejendomme i alt opdelt efter aldersgruppe



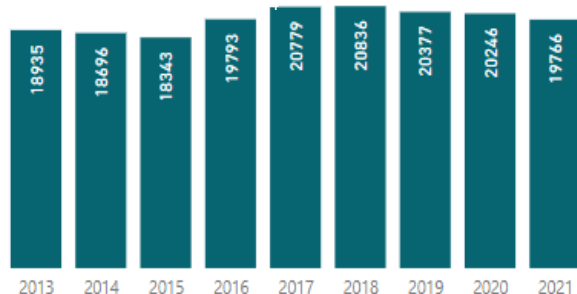
Ejerskifteanalyse 2021

- Planteproduktion i alt 19766 ejendomme

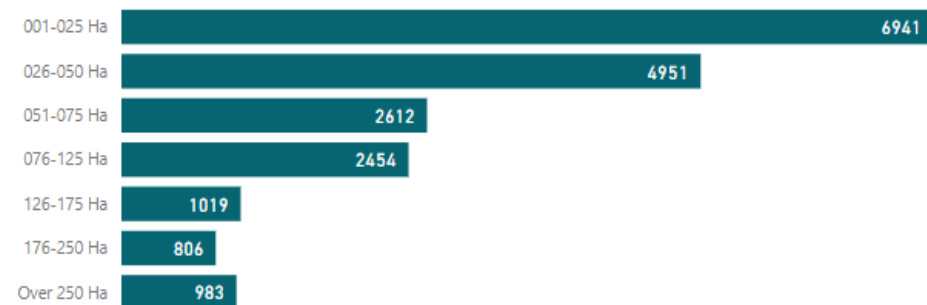
Antal ejendomme med planteavl opdelt efter aldersgruppe



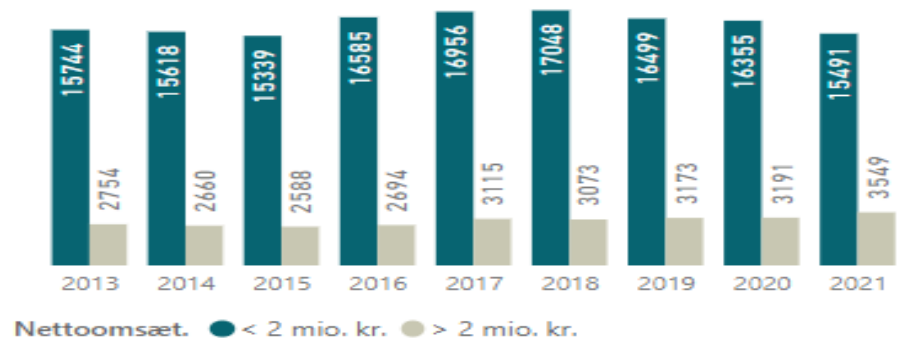
Antal ejendomme med planteavl pr. år



Antal ejendomme med planteavl opdelt efter gruppe

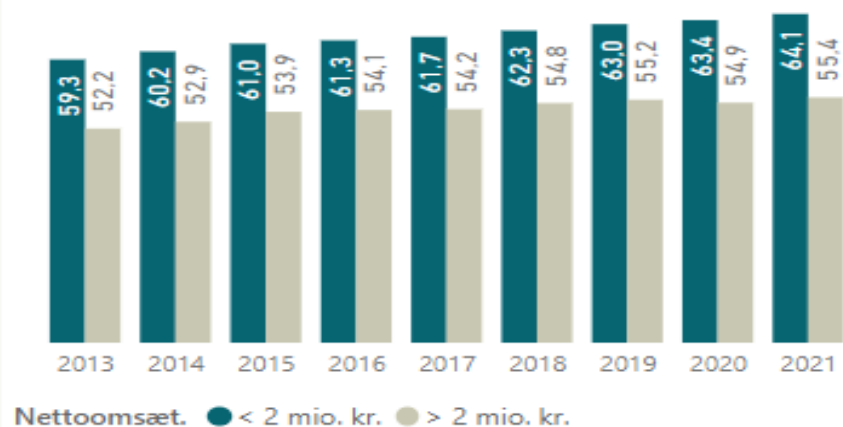


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe

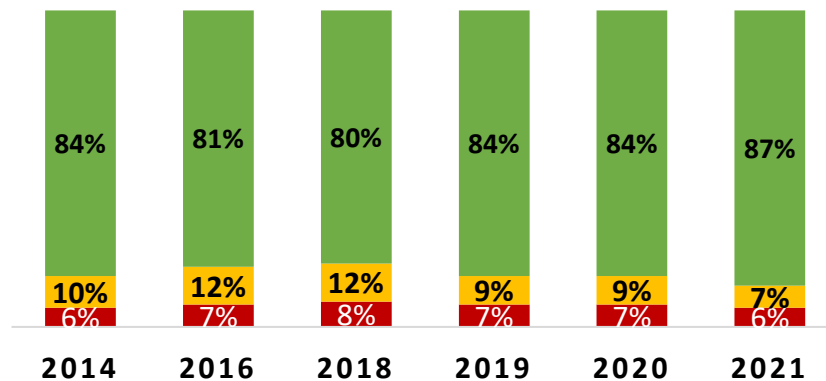


Planteavl	2014	2016	2018	2020	2021
Antal ha. i alt	1.184.445	1.351.920	1.416.364	1.468.350	1.485.520
Nettoomsætning mia. kr. i alt	26	27	31	32	33

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



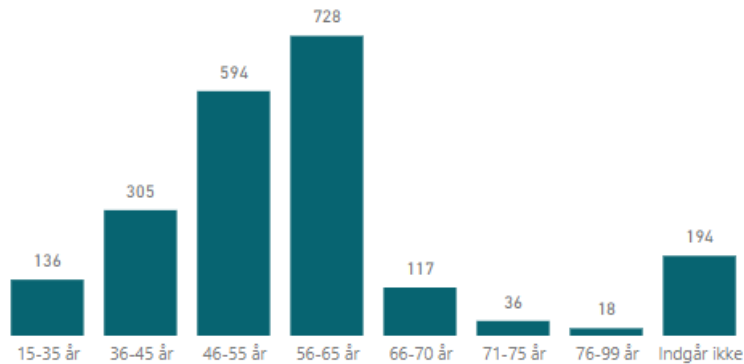
PLANTEAVL PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



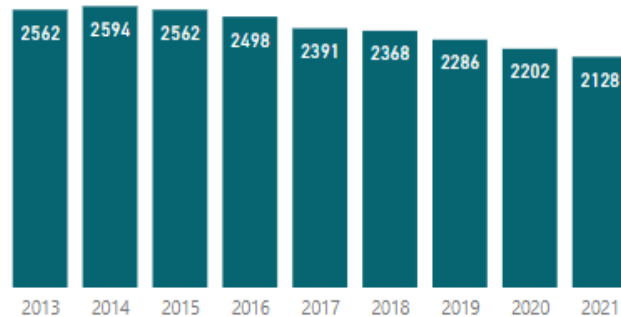
Ejerskifteanalyse 2021

- Mælkeproducenter i alt 2128 ejendomme

Antal ejendomme med køer pr. aldersgruppe

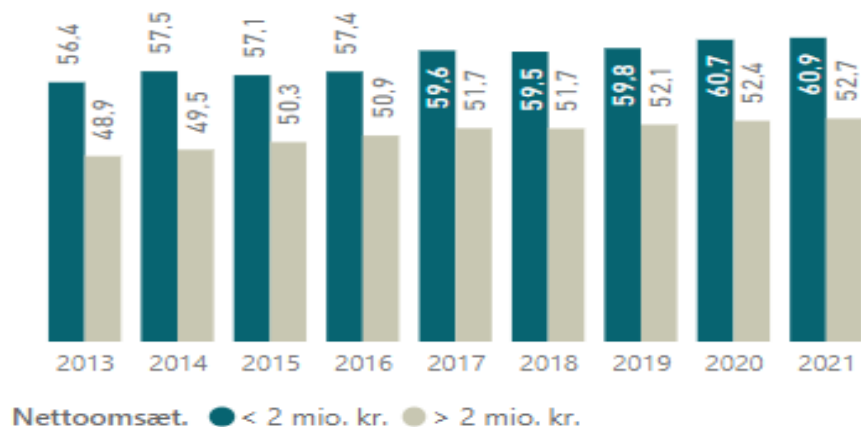


Antal ejendomme med køer pr. år

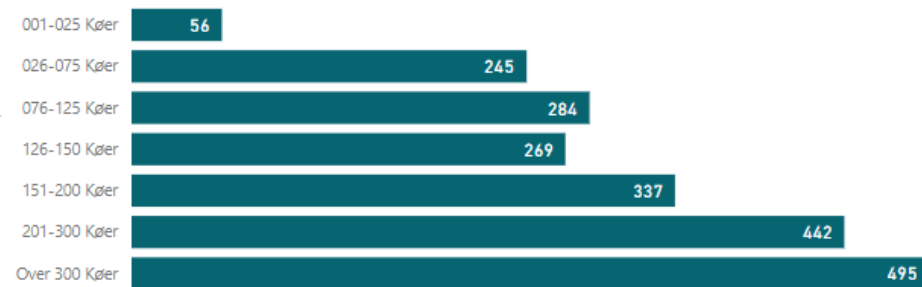


Køer med mælkesalg	2014	2016	2018	2020	2021
Antal køer i alt	434.788	463.798	491.044	492.157	491.170
Antal ha. i alt	409.409	429.459	442.280	440.559	438.460
Nettoomsætning mia. kr. i alt	15	13	17	18	19

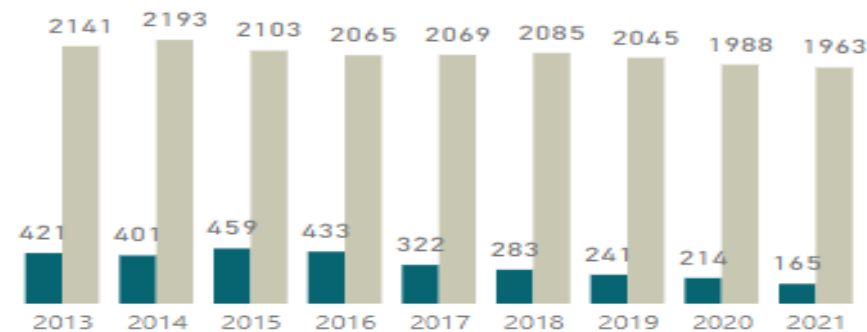
Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



Antal ejendomme med køer opdelt efter gruppe

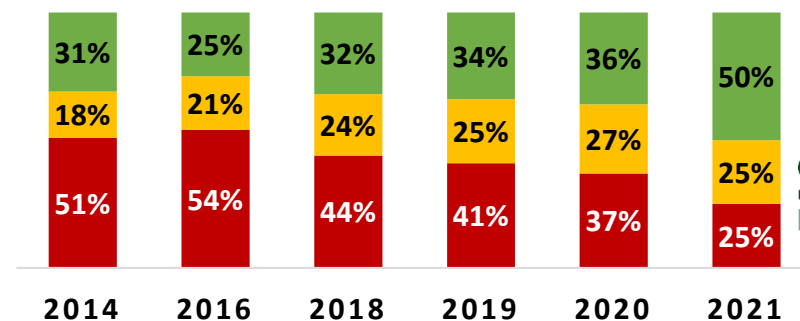


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

KØER PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION

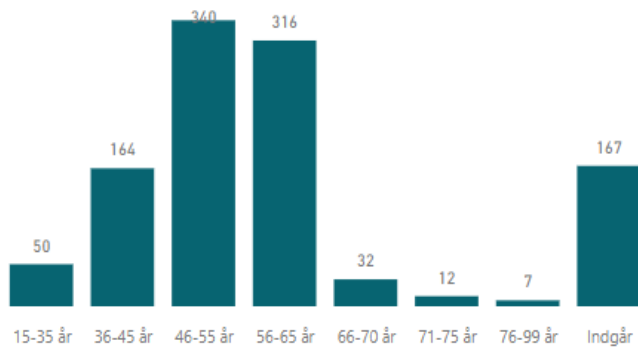


SEGES
INNOVATION

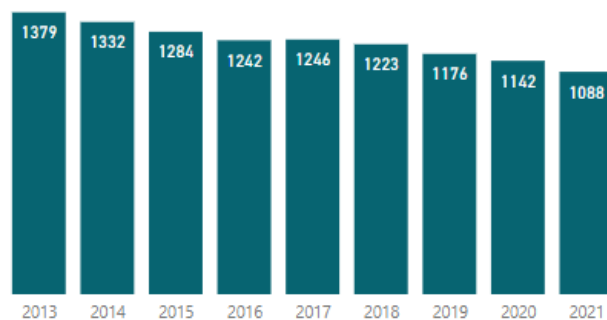
Ejerskifteanalyse 2021

- So hold og evt. slagtesvin i alt 1088 ejendomme

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter aldersgruppe

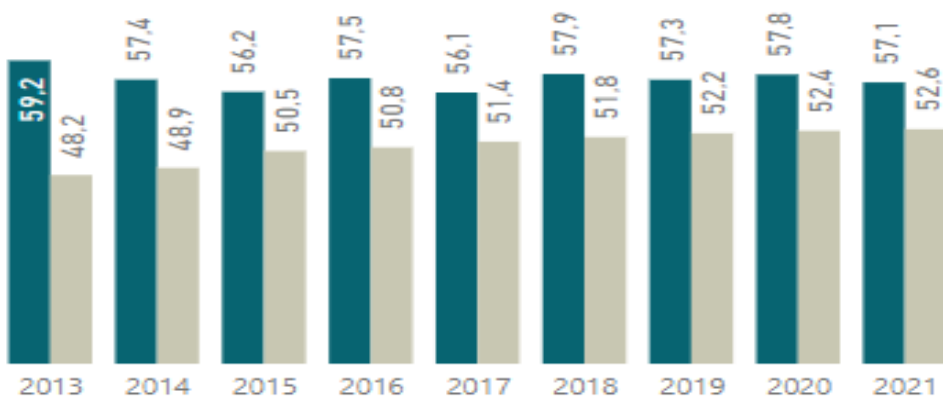


Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin pr. år



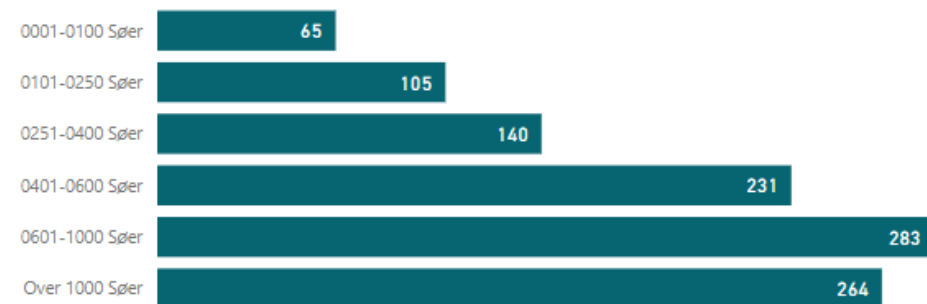
Søer og evt. slagtesvin	2014	2016	2018	2020	2021
Antal søer i alt	795.656	812.782	830.002	854.502	832.707
Antal slagtesvin i alt	5.576.689	5.693.542	5.580.530	5.883.030	6.162.566
Antal ha. i alt	247.686	248.856	256.569	258.696	256.219
Nettoomsætning mia. kr. i alt	14	15	15	20	17

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe

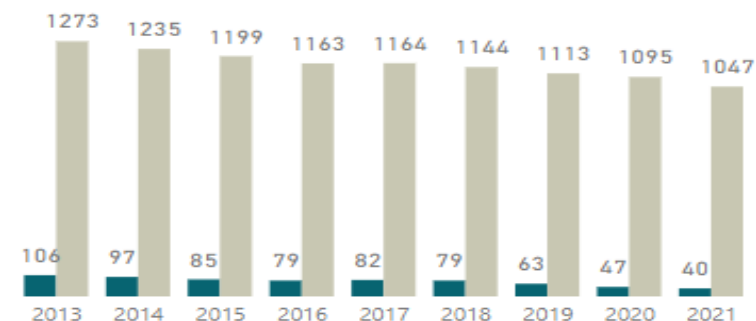


Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

Antal ejendomme med søer og evt. slagtesvin opdelt efter gruppe

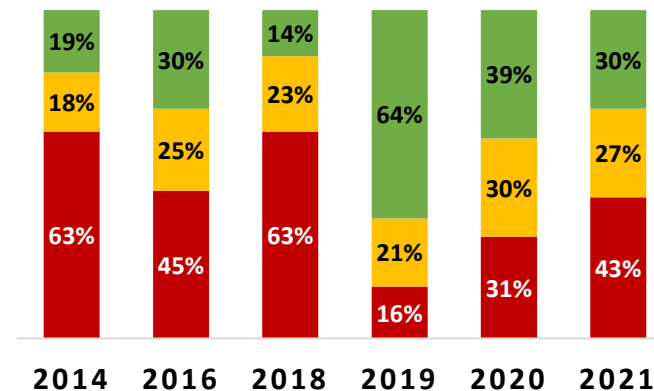


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe



Nettoomsæt. ● < 2 mio. kr. ● > 2 mio. kr.

SØER OG EVT. SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION

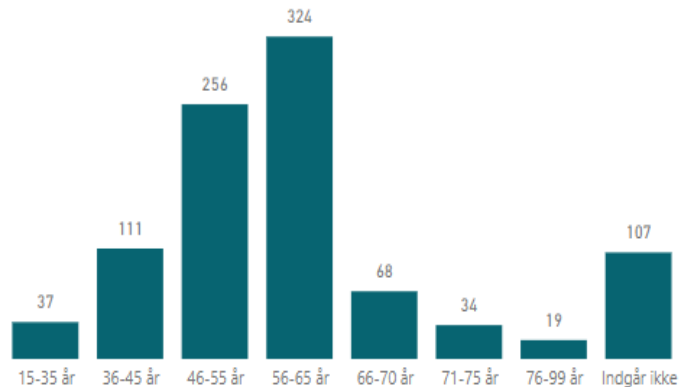


SEGES
INNOVATION

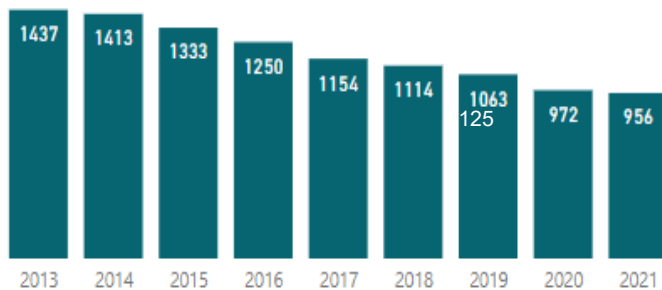
Ejerskifteanalyse 2021

- Slagtesvin i alt 956 ejendomme

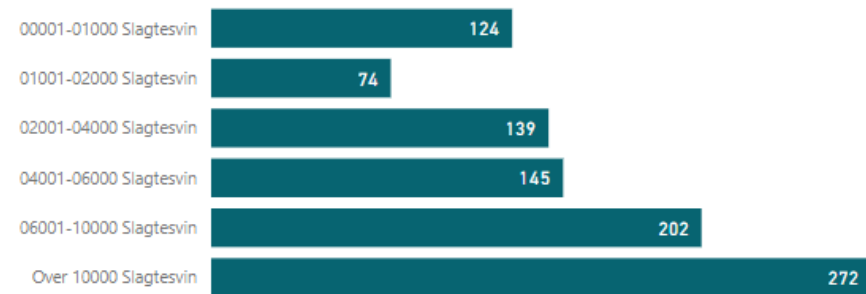
Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter aldersgruppe



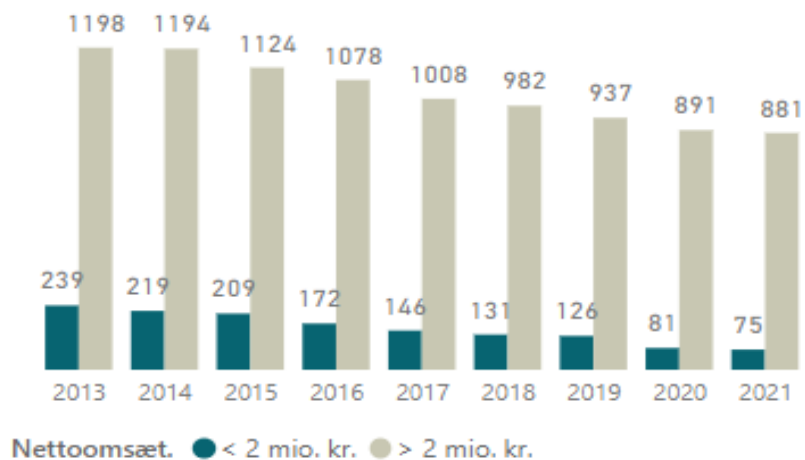
Antal ejendomme med slagtesvin pr. år



Antal ejendomme med slagtesvin opdelt efter gruppe

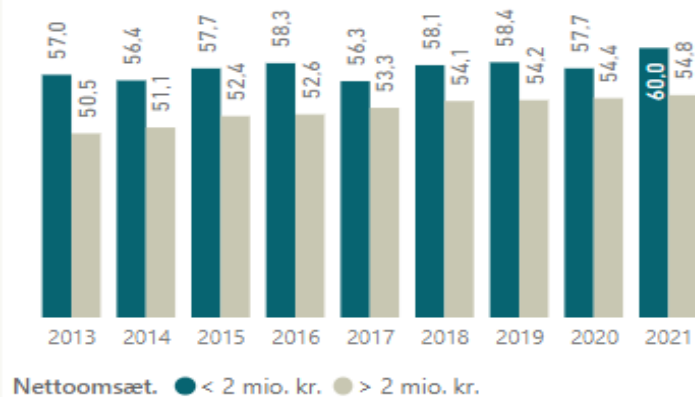


Antal ejendomme pr. omsætningsgruppe

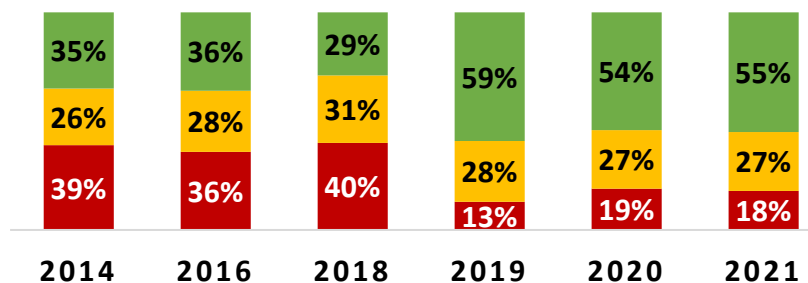


Slagtesvin	2014	2016	2018	2020	2021
Antal slagtesvin i alt	9.159.805	9.563.219	8.875.833	8.647.759	8.630.958
Antal ha. i alt	214.722	207.969	197.873	183.654	185.673
Nettoomsætning mia. kr. i alt	12	11	10	13	12

Gennemsnitsalder pr. omsætningsgruppe



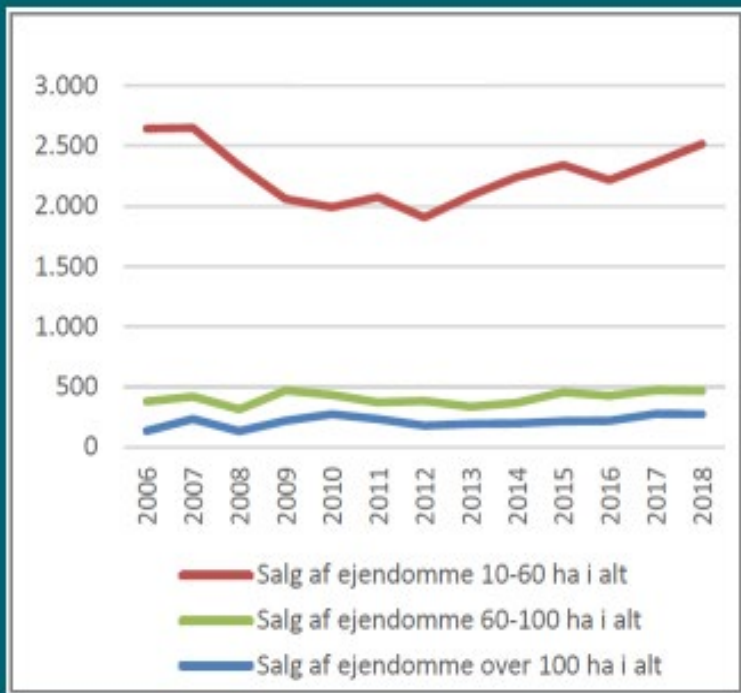
SLAGTESVIN PERSONLIGT EJET ØKONOMISK SITUATION



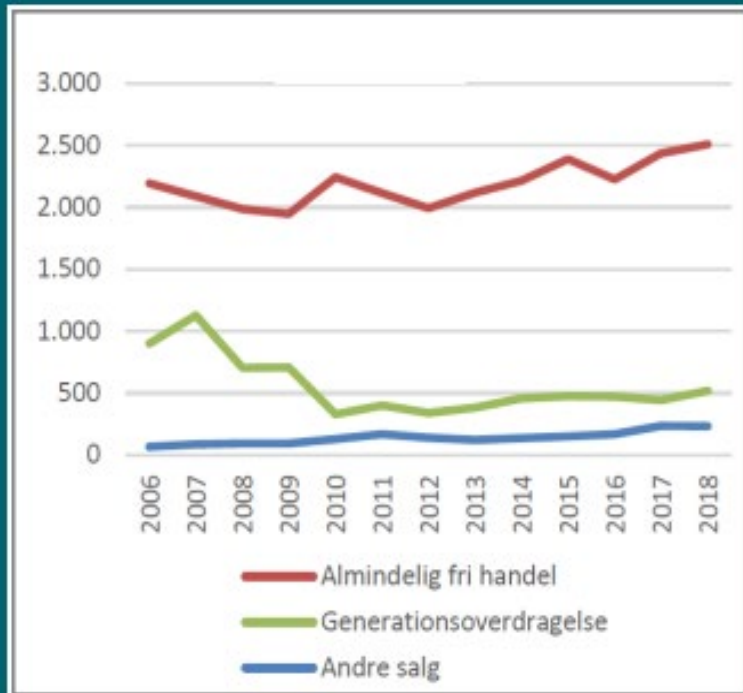
SEGES
INNOVATION

Ejer-og generationsskifte

Ejerskifte i dansk landbrug



Figur 5. Antal salg af ejendomme



Figur 6. Antal salg baseret på type af ejerskifte

Ejerskifter i landbruget

- Flest salg via almindelig fri handel

Ejerskifter i landbruget

- Generationsoverdragelse kræver en objektiv "næste generation" og en "nuværende generation" der har "salgsmodnet" og er klar til overdragelse af ejerskab og virksomhedsledelse

Klaus Kaiser, Erhvervsøkonomisk chef, SEGES, har i juli 2019 analyseret landbrugets behov for ejerskifte frem mod 2030 i et notat. Data til analyserne stammer primært fra Danmarks Statistik.

Ejerformer under pres

Udfordringer, problemer og muligheder for **den traditionelle selvejerform**:

- Egenkapitalbehov per ejendom er stort og stigende
- Fortsatte stordriftsfordele og strukturudvikling sætter selvejet under pres
- Specialiseringen er stigende, men det kræver større finansiel stødpude
- Stigende markedsusikkerhed forudsætter større finansiel stødpude
- Finanskrisen har begrænset adgangen til lånekapital
- **Præference for selveje kan være en barriere for nye ejerformer**
- Landmænds ejerskab af andelsselskaber medfører finansielle forpligtelser
- • Det langsigtede økonomiske afkast i landbruget kan være ikke-attraktivt for investorer
- Svingende konjunktur og ejendomspriser medfører finansiel usikkerhed
- Usikre landbrugspolitiske rammevilkår

Selveje og familie eje er stadig den dominerende ejerform i Danmark

44% af landbrugsselskaber med jord er ejet af én familie/person

Der er derfor et behov for tilførsel af egenkapital udefra. Herved adskiller landbruget sig ikke fra mange andre erhverv.

Dine drivere:

Selveje?

- God økonomi?
- Storproduktion?
- Niche/højværdiproduktion?
- Livskvalitet?
- Bæredygtighed?

Så længe der er landmænd, der er så glade for at være selvstændige og herre i eget hus, at de er villige til at betale ejendoms- og jordpriser, der er så høje, at deres egen aflønning og forrentningen af deres egen kapital er langt under markedslønnene og markedsrenten, så er det svært at se, hvad langsigtede investorer vil få ud af at investere i landbruget, selv om de får mulighed for det. (Kærgård, N., 2010).

Fremtidens ejerformer i dansk landbrug –
udfordringer og løsninger

Forenet
Kredit

Landbrugets arketyper

Value added

- Merværdi



"Entreprenør og landmand"
"Merværdi på afsætning"
"Etablerer egne salgskanaler"
Fokus: "Markedet og forbrugerne"
"Højt DB og udsøgt kvalitet"

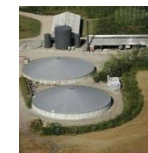
Pioner

- nye forretningsområder



Porteføljer

- Risikospredning



"Direktør og landmand"
"Risikospredning ved portefølje af aktiviteter"
Fokus: "Afkast på investeret kapital"

Bulk

-Stordrift



'Stor landmand'
'Mere af det samme'
Fokus: 'Omkostninger & stordrift'

2. TOP 2

Perspektiver på en vækstlandmand

- som vi benævner top 2 pct.

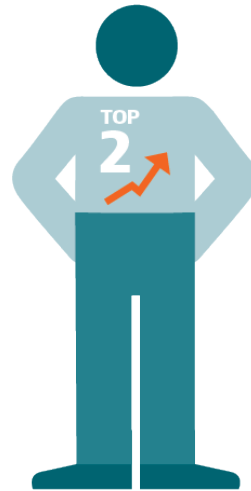
Afkast

Direktør
fokus

Soliditet

Virksomhedsperspektiv

- Økonomiske nøgletal over tid
- Produktionsdata over tid
- Strategi og strategisk ledelse
- Ledelse og management
- Risikostyring
- Evne til at hente og bruge viden
- Skalerbar forretningsmodel



Tidsperspektiv

- Fra finanskrisen i 2008/2009 til 2016
- Fra 2017 og frem mod 2025

Personligt perspektiv

- Hvem er vækstlandmanden?
 - Som menneske?
 - Som virksomhedsleder?

SEGES

Top 2 landmænd

Økonomiske udvalgs kriterier:

- Afkastningsgrad >5%
- Soliditetsgrad >10%
- Overskud efter finansiering > 2 mill. kr. eller øget med >200.000 kr.
- Min. 1. ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mill. kr.
- Årsrapport i 2012 og 2015
- Personligt ejede og selskaber



Top 2 landmænd i Ø90

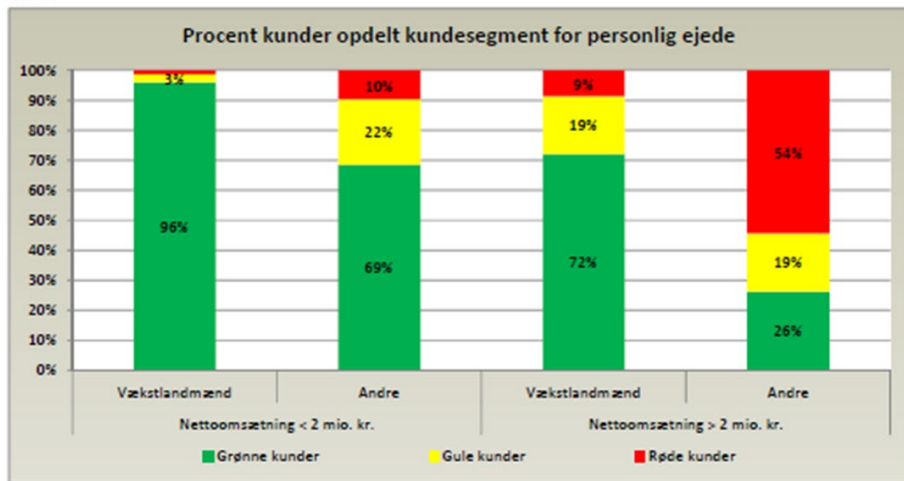
I alt 679 landbrug

- 78 small business landbrug
- 296 produktionslandbrug
- 305 virksomhedslandbrug

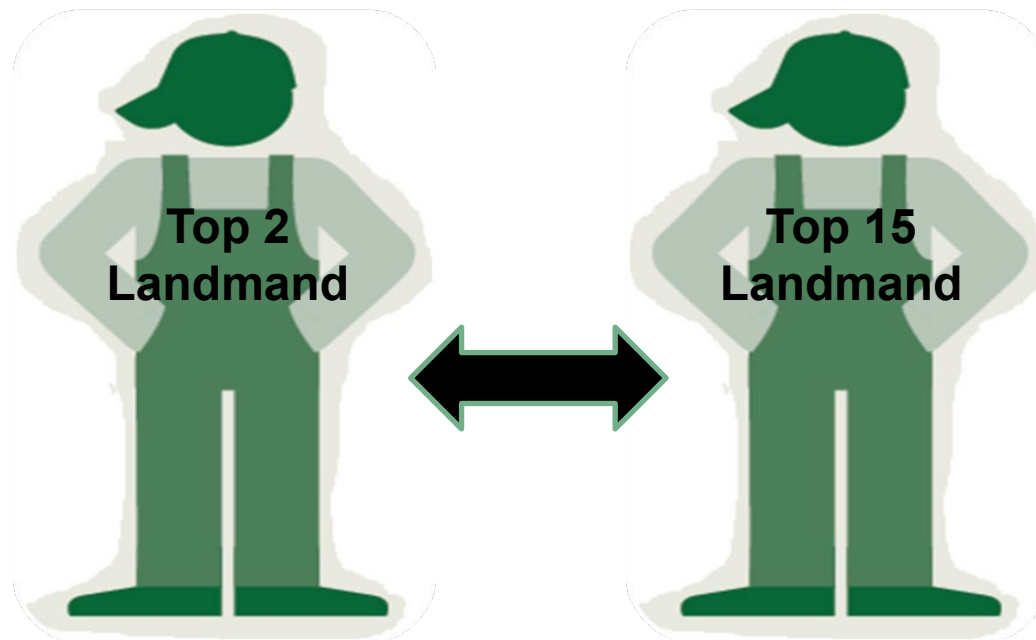
Top 2 landmænd i Ø90

- I alt 679 landmænd
 - 329 primært planteavl
 - 208 primært køer
 - 59 primært søer
 - 74 primært slagtesvin

Graf 8

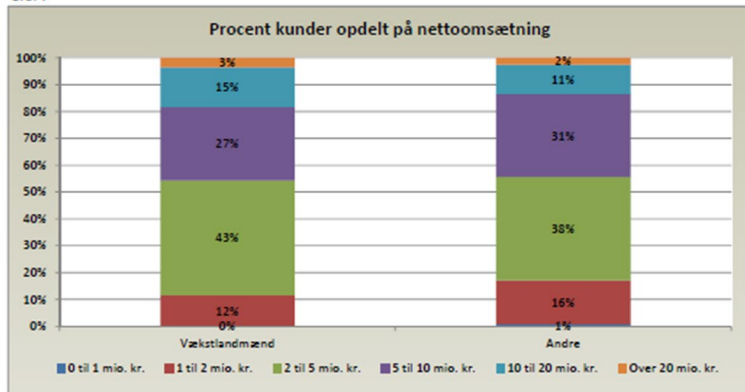


Soliditetsgraden meget forskellig



Overordnet næsten samme fordeling på omsætningsgrupper

Graf 7



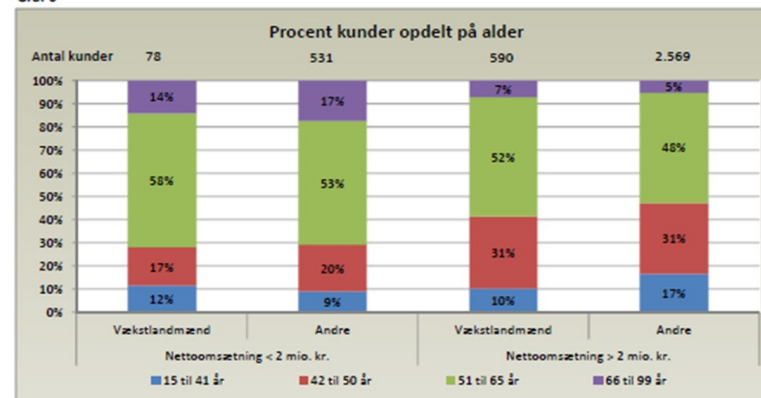
Overordnet næsten samme produktions grundlag

Tabel 3

Antal kunder pr. produktionsgren					
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
Kunder med planteavl					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
Kunder med køer					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
Kunder med søer og evt. slagtesvin					
Vækstlandmænd	59	270		634	5.815
Andre	573	205		578	3.910
Kunder med slagtesvin					
Vækstlandmænd	74	210			6.899
Andre	511	182			6.783

Overordnet næsten samme fordeling på aldersgrupper

Graf 6



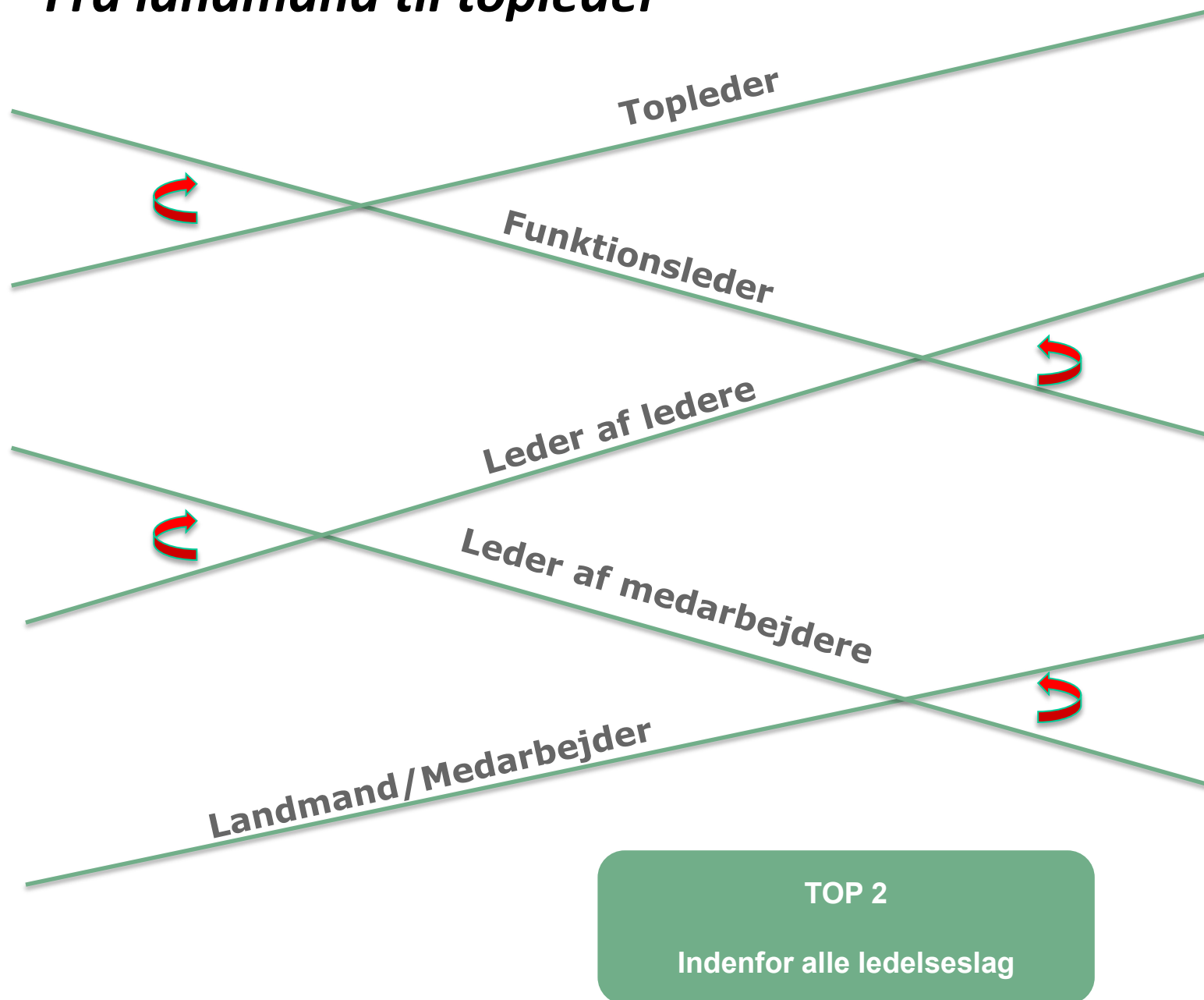
Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES

The Leadership Pipeline – én model med 4 ledelseslag

Fra landmand til topleder



Toplederen
– at skabe resultater igennem en organisation

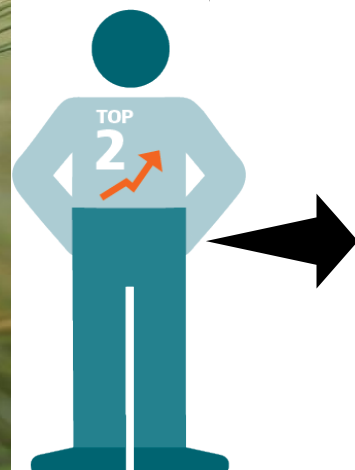
Funktionsleder
– at skabe resultater igennem en sammensat funktion

Leder af ledere
– at skabe resultater igennem ledere

Leder af medarbejdere – at skabe resultater igennem medarbejdere

Medarbejder
– at skabe resultater igennem egen indsats

Top 2's strategiske udviklingsveje og skønnet fordeling for top 2



1. Omkostningsfokus og specialisering

ca. 50%

- a) Skalering for at udnytte stordriftsfordele
- b) Optimering ned i mindste proces

2. Høj kvalitetsprodukter – fra jord til bord

ca. 15%

- a) Nye produkter og nye markeder
- b) Værdikæden udnyttes

3. Spredning af risiko ved flere forretningsområder ca. 35%

- a) Ren risikospredning
- b) Synergi mellem forretningsområder

Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
- Ledelseskraft
- Virksomhedskultur og medarbejderfokus
- Markeds- og forretningsorienteret
- Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
- Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
- Stort fokus på netværk
- Overblik over den samlede virksomhed
- Indsigt i virksomhedens DNA
- Handlingsorienteret

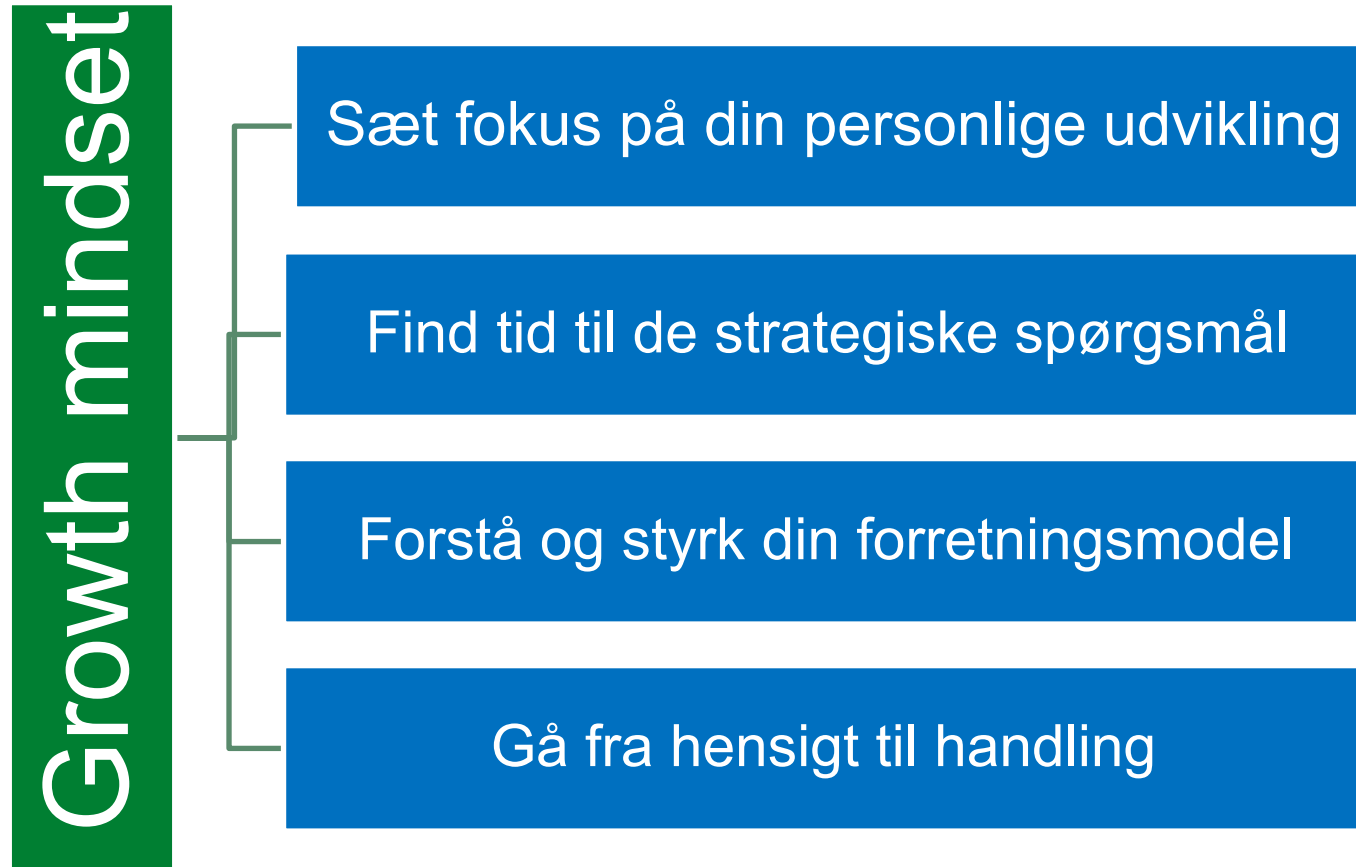
Direktørfokus og
"bundlinje frem for størrelse"

Bekymring

- Forretningsmodellens styrke
- Forretningsmodellens bæredygtighed

Hvordan du bliver den bedste

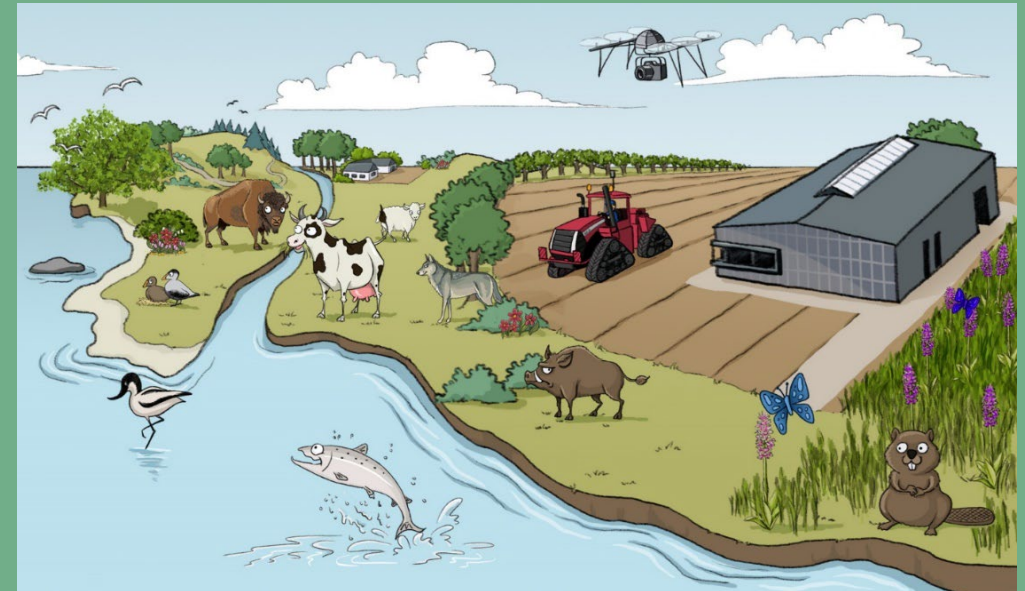
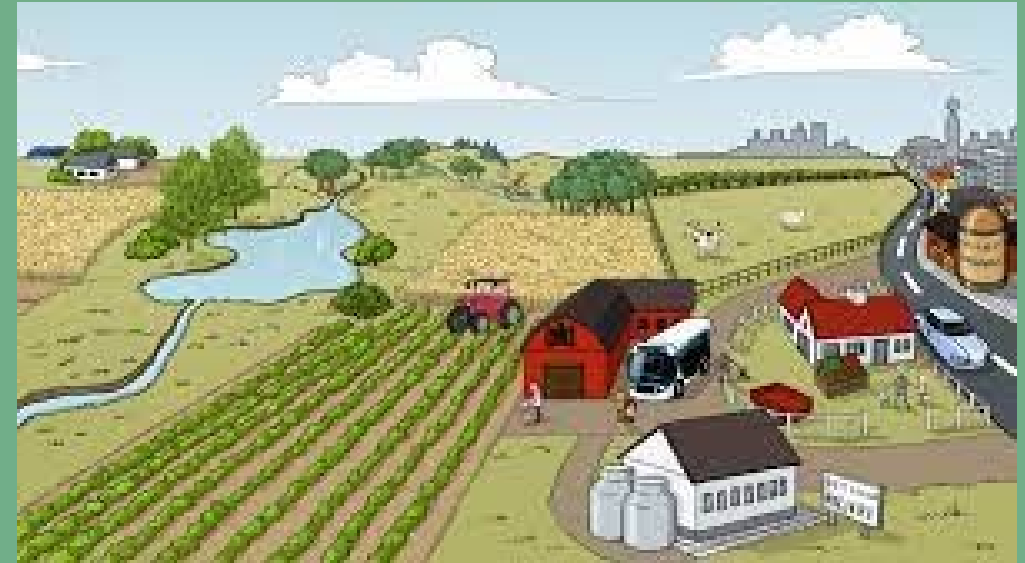
- De 5 anbefalinger



3. Bæredygtig udvikling

Fremtidens landbrug & Fremtidens ledelseskompetencer

- License to produce
- License to supply
- License to get sustainable financing

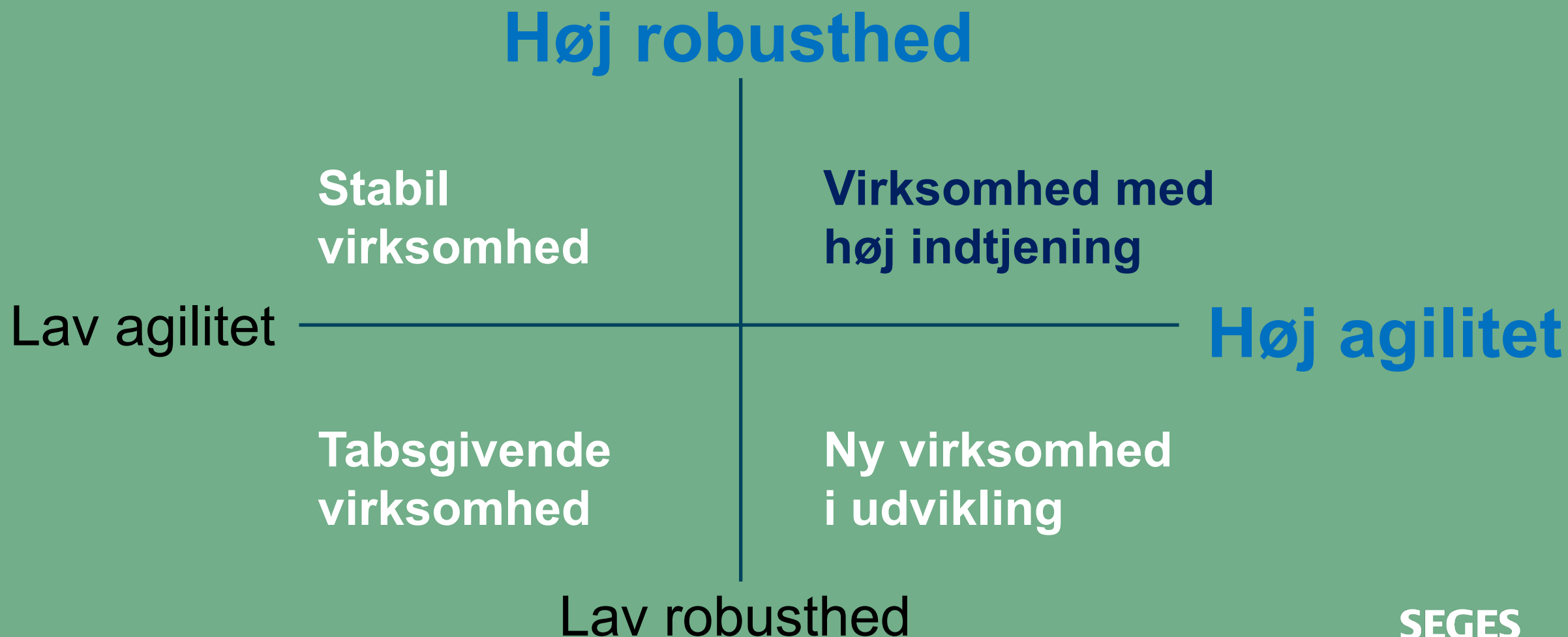


Kilde: Fremtidens landbrug, Rådet for Grøn Omstilling

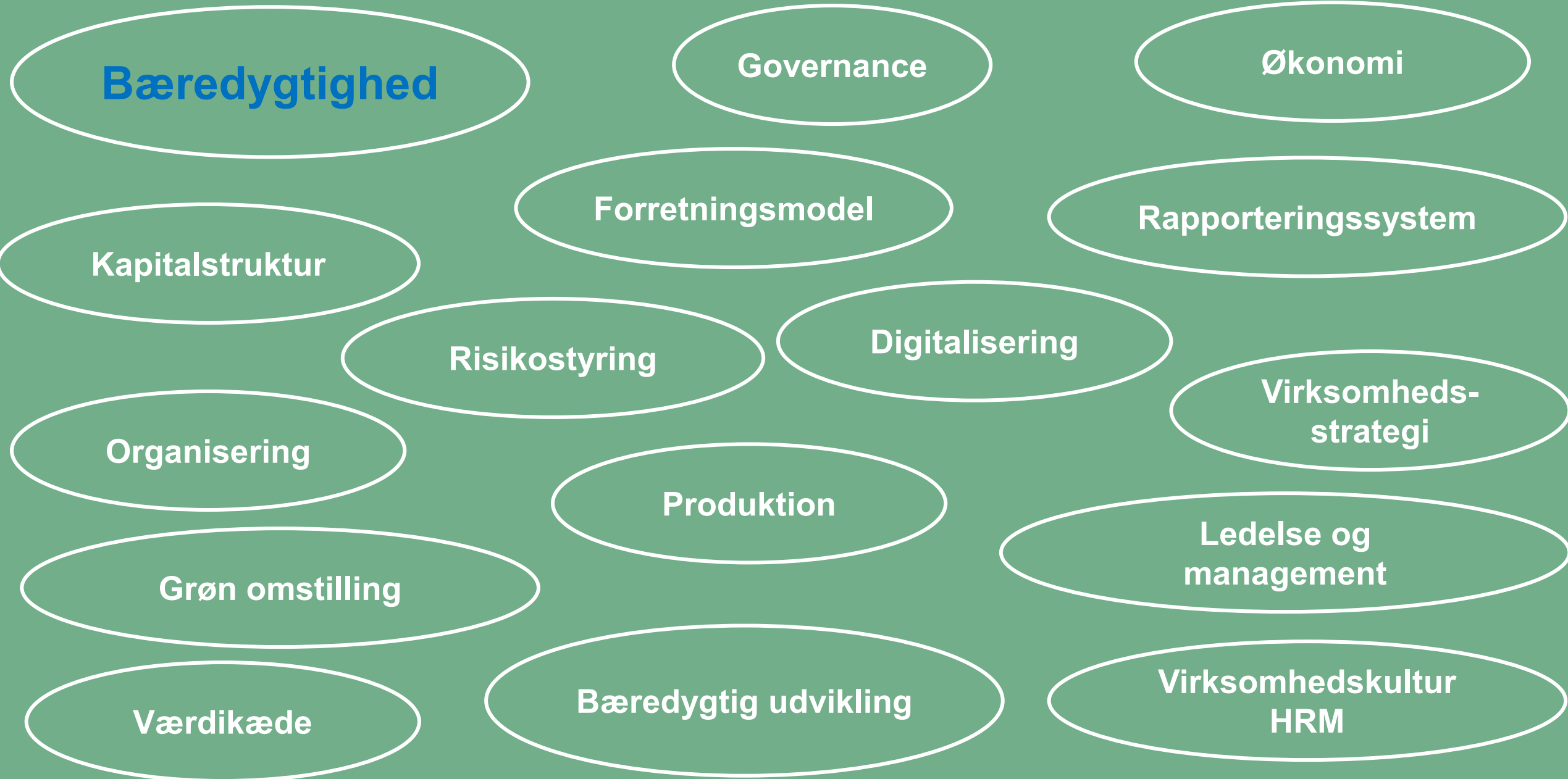
An aerial photograph of a rural landscape at sunset. A paved road curves through the scene, with a small car visible on it. The landscape is divided into large, dark brown agricultural fields. In the background, there are rolling hills and a small cluster of houses with red roofs. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, indicating the time is either dawn or dusk. A semi-transparent dark brown rectangle is overlaid on the left side of the image, containing the title text.

1. Strategisk analyse

Transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder



Agilitet - virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

Ejer-/virksomhedsleders
innovationskraft

Virksomheden og dens omverden
Udefra-ind tilgang

Virksomhedens
forretningsmodel

Ejer-/virksomhedsleders
mindset

Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

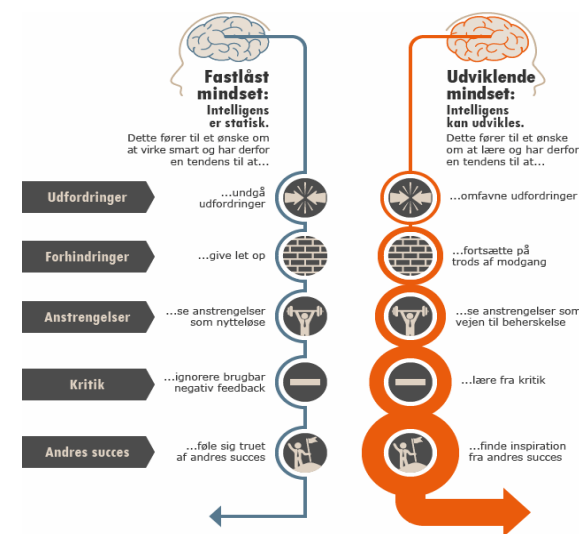
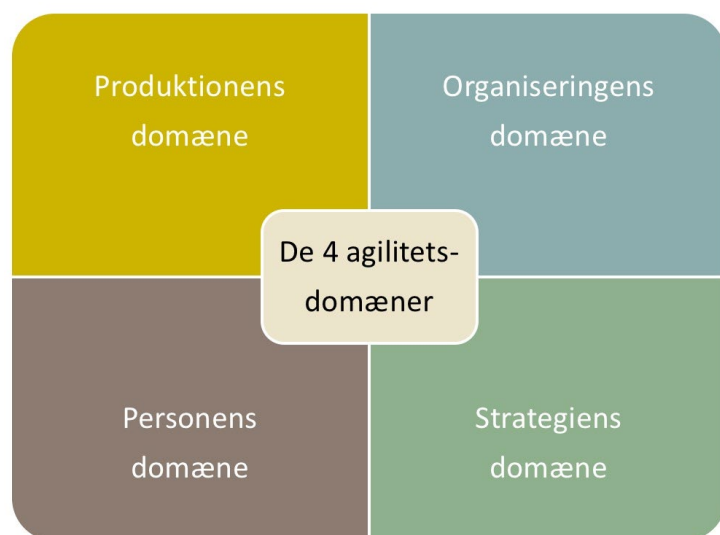
Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Governance**
 - målt på virksomhedsledelse, lederskab, bestyrelse/advisory board, sikring af generationsskifte, risikostyring og intern kontrol.
- **Virksomhedens forretningsmodel**
 - målt på virksomhedens marked/aftagere, produkter og ydelser, værdiskabelse og værdifangst.
- **Virksomhedens strategi**
 - målt på ejerleders personlige vision contra virksomhedens aktivmasse, produktionsapparat, arrondering og udnyttelse af virksomhedens økonomiske potentiale.
- **Ejerform og kapitalstruktur**
 - målt på ejerform, kapitalstruktur og virksomhedens udviklingsfase (livsfase)
- **Ledelse og management**
 - målt på ledelsesmodel, management og organisering.
- **Økonomi**
 - målt over tid på afkastningsgrad, aktiver, gæld/gældsprocent, likviditetsgenerering, risiko, benchmark, evnen til at modstå ”stød”
- **Digitalisering**
 - målt på indsamling af data, strukturering af data, analyse af data og inputs til forretningsudvikling.
- **Produktion**
 - målt på indkøb/forsyninger/ressourceforbrug, selvforsyningsgrad, genetik, produktionsapparat, produktionsprocesser, spild/affald og output.
- **HRM / Medarbejdere**
 - målt på virksomhedskultur, den sociale kapital, ”den gode arbejdsplads”, on-boarding, medarbejderudvikling og medarbejderpleje.
- **Rapporteringssystem**
 - målt på compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, indsigt og handlingsmuligheder og ophæng til ESRS - / E-ESG - ledelsesrapportering.
- **Bæredygtighed/bæredygtig udvikling**
 - målt på f.eks. E-ESG - ledelsesrapportering ESG-rating, klimaregnskab, Rise, Arla Klimatjek, DC-vi går klimavejen, DLG Zero

Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **Ejerleders mindset**
 - målt på hvor stort fokus ejerleder har på den omverden virksomheden lever i og leverer til, hvor hurtigt ejerleder er til at tilpasse virksomheden til nye markeder, produkter, processer og teknologier uden ikke-bæredygtige investeringer.
- **Ejerleders innovationskraft**
 - målt på den proces, der gør, at gode ideer bearbejdes, konkretiseres og implementeres
 - en proces fra ”nyt” over ”nyttigt” til ”**værdiskabende for virksomheden og dens drift**”.
- **Virksomheden og dens omverden**
 - målt på ejerleders fokus på en ”udefra-ind” tankegang og udnytte denne viden til disruption, bæredygtig udvikling, styrkelse af CSR.
- **Forretningsmodeller**
 - ejerleders fokus på at tilpasse, udvikle og styrke virksomhedens forretningsmodel.
- **Design Thinking**
 - ejerleders fokus på dynamisk forretningsudvikling, f.eks. via SPRINT-processer.



Samfundsansvar - et spørgsmål om governance



Intern analyse

Virksomhedsanalyse

- Udvidet SWOT - analyse

Styrker at bygge på	Svagheder at adressere	Sikre usikkerheder	Vigtige forandringer
Muligheder at kapitalisere	Trusler at minimere	Bastioner at forsvare	Områder at aflære



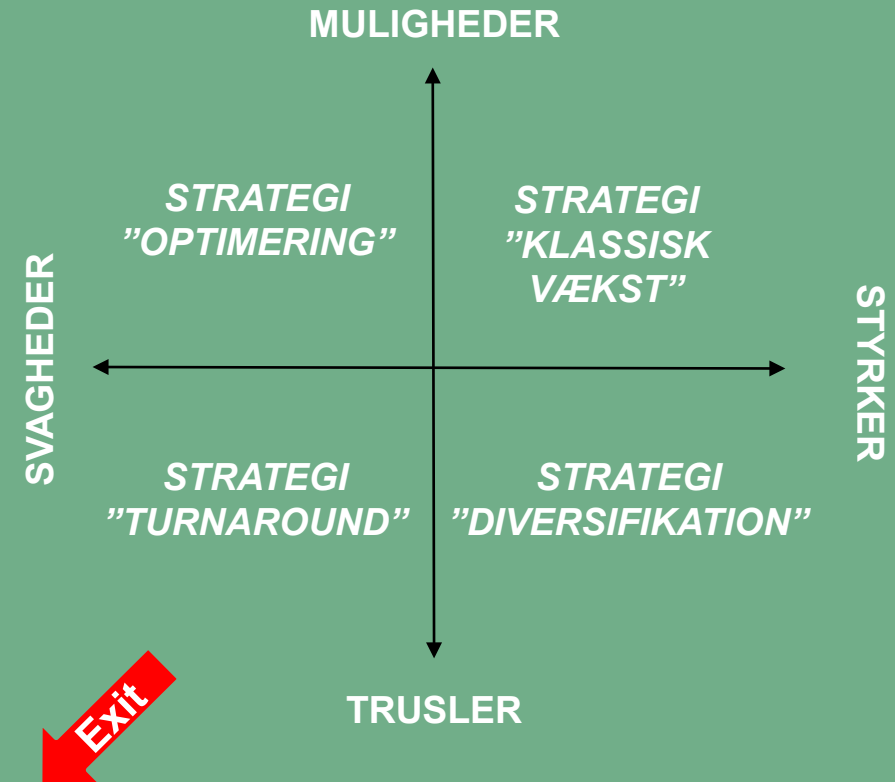
Top 3 udfordringer	Top 3 potentialer
---------------------------	--------------------------

Strategiske udviklingsveje for virksomheden

Virksomhedsanalysens / situationsanalysens vurdering

STYRKER i dag	• Hvor er vi stærkest? • Hvad har drevet succesen historisk? • Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?
SVAGHEDER i dag	• Hvor er vi svage? • Hvad hæmmer succes? • Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?
MULIGHEDER i fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder? • Hvad kan vi blive bedre til? • Hvad gør vi ikke i dag?
TRUSLER i fremtiden	• Hvad er de vigtigste strategiske trusler? • Hvad skal vi tage os i agt for? • Hvad kan bremse succesen?

Virksomhedens strategiske udviklingsveje



Governance

Fundament for fremtidens
landbrug

Et krav til fremtidens
virksomhedsleder

Governance

- dækker over det system af **strukturer og mekanismer**, der sikrer **rammer, retning og resultat**

I praksis er der tale om:

- Virksomhedens **bæredygtige økonomisk performance og resultat**
- virksomhedsstrategi, forretningsudvikling, plan for generationsskifte
- virksomhedsledelse, lederskab, eksekveringskraft, risikostyring, virksomhedskultur
- vurdering af væsentlighed for og prioritering af E - ESG / bæredygtige tiltag i virksomheden
- procedurer og værktøjer for intern kontrol, efterlevelse af regler, love og standarder (compliance) og rapportering.

Værktøjerne får virksomheden fra lovgivning, rådgivere og kunder, samt fra egen forretningsmodel og kultur.

Governance

- en svær balance for forretningsudvikling

Ledelse

- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje

Lederskab

- Fokus på strategi
- Fokus på udvikling
- Direktør

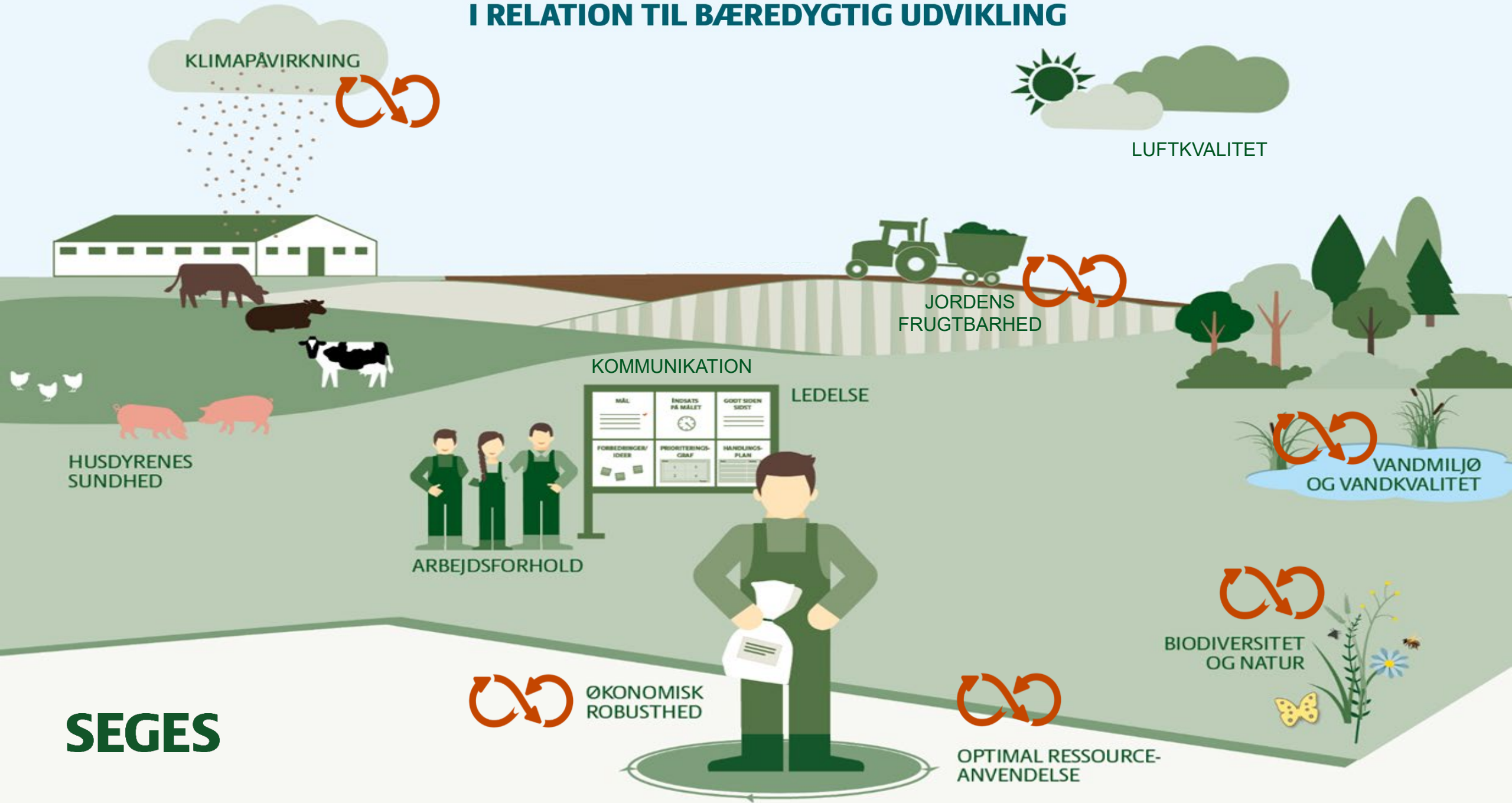
UDVIKLING

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

EN LANDBRUGSBEDRIFTS FORRETNINGSMODEL I RELATION TIL BÆREDYGTIG UDVIKLING



Ned med emissionerne



Reduktion af metan fra koen

Fodertilskud
Fodring med fedt



Reduktion af metan

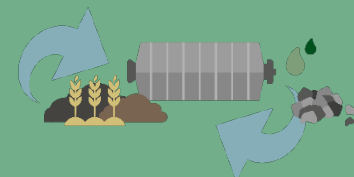


Biogas

Staldforsuring



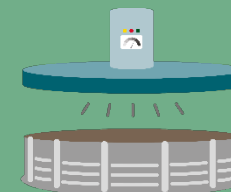
Pyrolyse



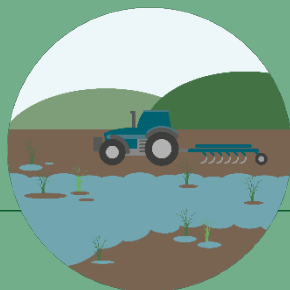
Ko-emhætter



Gyllebeholdere



Reduktion af CO2 og Lattergas



Udtagning af lavbundsjord



Efterafgrøder

Nitrifikationshæmmere

Halmnedmuldning

Avl
Selektion



Kortlægning af risici

Risici områder							
Ejerleder den menneskelige faktor	Marked afsætning og indkøb	Finansiering rente og valuta	Produktion sanlæg	Produktion	Medarbejdere	Omverden herunder love og regler	Andre
Sygdom	Prisudvikling svin	Rentestigning	Nedslidt anlæg	Sygdom	Tiltrække arbejdskraft	Klimadagsorden	
Uarbejdsdygtig	Prisudvikling foder	Gæld	Lejer opsiger kontrakt	Afrikansk svinepest	Ledende medarbejder siger op	Bæredygtighedsdagsorden	
Virksomhedsleder rollen	Prisudvikling salgsprodukter	Renten stiger indenfor 5 år	Udlejer opsiger kontrakt	Dårlig sundhedsstatus i vores stalde	Medarbejdere siger op	Husdyr - opstramninger i lovgivningen	
Egen effektivitet	Stort udbud af 30 kg´s grise	Afkastningsgrad for lav	Brand		Arbejdsgange	EU-taksonomi	
Mindset	Tillæg til vores grise forsvinder	Likviditets generering			mig frem for os	EU-grisetransportregler bliver strammet	
Driftsledelse over virksomhedsledelse	Høje kornpriser					Gylleaftaler pga. at økologiske landbrug ikke må modtage	
	Råvarer stiger					Nye regler for so-anlæg	
	Modstand mod animalske produkter					Holdninger udefra	
						ESG Ledelsesrapportering	

Kortlægning af bæredygtigheds risici

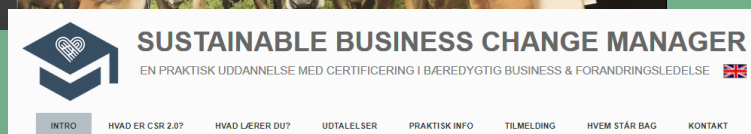
- **fysiske risici** som følge af klimaforandringer f.eks. ekstreme vejrhændelser om kan påvirke produktion og produktionsapparatet.
- **regulatoriske risici** i form af ikke at leve op til love og regler på et givet område.
- **conduct risici** der f.eks. omhandler mistillid fra investorer, kunder og forbrugere
- **samfundsrisici** – virksomhedens risici for negativ påvirkning af omgivende samfund, menneskerettigheder og miljø
- **værdikæde risici** – virksomhedens opfyldelse af krav fra aftagerledet

Risiko for den samlede virksomhed

- Risiko vurdering

Konsekvens			
Stor			
Lille			
		Lav	Høj
		Sandsynlighed	

Værdikæden



I Vestjyllands Andel er vi "Sammen om praktisk innovation".
– Det innovative aspekt kommer i spil, når vi sætter fokus på vores nyåbnede søstjernefabrik, nye teknikker inden for roedyrkningen, fremtidens hvedesorter, robotfoder med kagemix, mineralblandinger, vækstblandinger til grise og meget andet.



KLIMAHANDLINGSPLAN

Allerede i 2021 fjerner vi 79% af
klimaaftrykket fra
osteproduktionen – målet er 100%

Them Andelsmejeri har i samarbejde med Økologisk Landsforening og SEGES udarbejdet en klimahandlingsplan, som på kort sigt betyder en drastisk reduktion af klimaaftrykket fra osteproduktionen.

Allerede i år skærer vi 79% af CO₂e-udledningen ved at skifte til grøn strøm. På lidt længere sigt skal mejeriet være totalt CO₂-neutralt.

Download klimahandlingsplanen.



SEGES
INNOVATION

Strategisk intention

De grundlæggende strategiske spørgsmål:

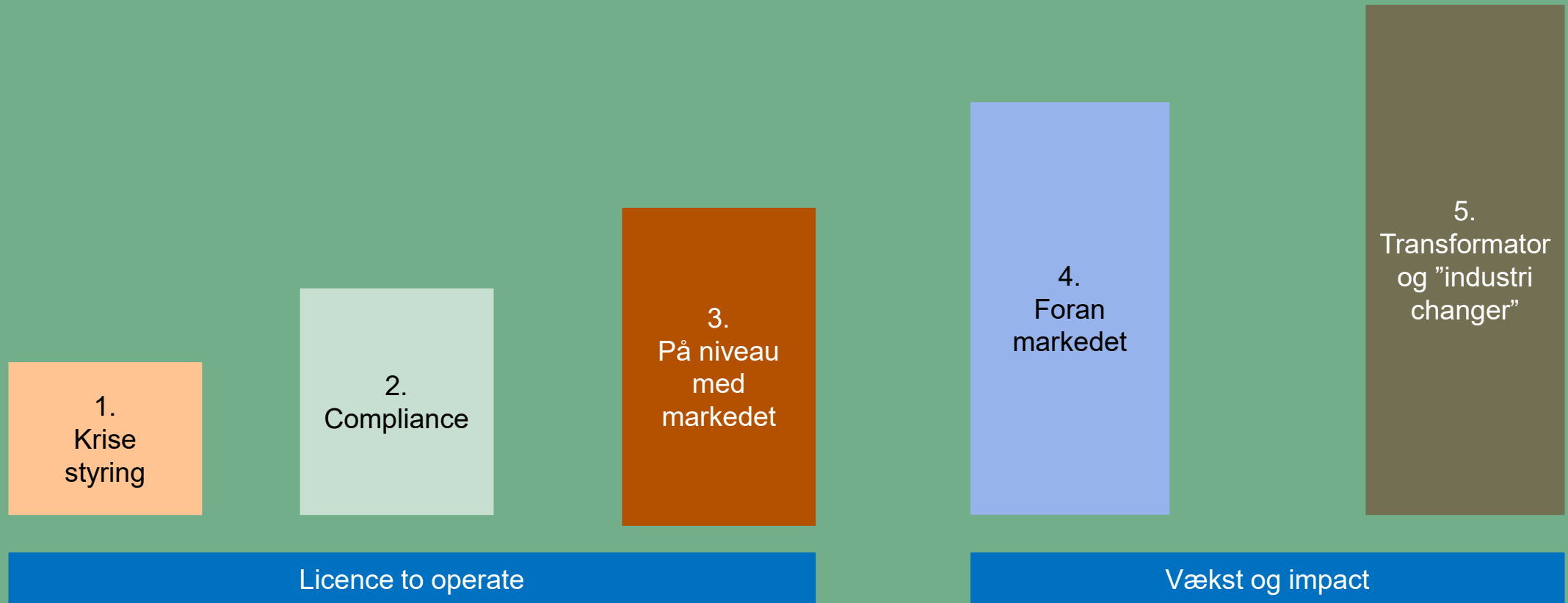
- **Hvad er vi sat i verden for? (mission)**
 - **Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)**
 - **Hvor vil vi hen? (vision)**
 - **Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)**
 - **Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)**
- 

2. Strategiudvikling

Strategiske muligheder

Hvad er ejer-/virksomhedsleders ambition?

- det er på højeste trin virksomheden høster frugterne af det strategiske arbejde



Den strategiske tilgang til fremtiden



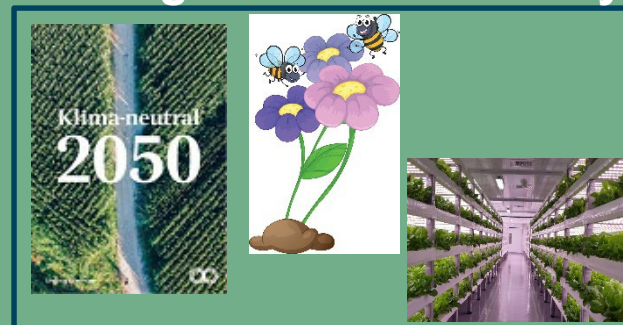
Scenarier 2035 – et eksempel

Vision om klimaneutralt
fødevareerhverv 2050
Accelereres

2. Den grønne tilpasning



3. Det grønne væksteventyr



Landbrugets
markedstilgang
Tror på kernemarkedet

Landbrugets
markedstilgang
Tror ikke på kernemarkedet

1. Det historiske spor



4. Nye veje og muligheder



Vision om klimaneutralt
fødevareerhverv 2050
Nedtones

Strategivalg

Det strategiske hus

- Virksomhedens strategi

Vision – hvad stræber vi efter:

Vi er blandt de mest robuste landbrugsvirksomheder i Danmark, drevet af ledelse for bæredygtig udvikling, digitalisering, teknologi og dygtige medarbejdere.

Strategiske mål 2027:

Økonomiske mål:

- Afkastningsgrad > 6,5 %
- Soliditetsgrad > 25 %
- Nulpunkt 345 kr. for en 30 kg's gris
- Dækningsgrad i planteavl >32%

Governance mål:

- Ny ledelsesmodel og ansvarsfordeling
- Risikoleadelse og dobbelt væsentlighed
- Strategisk sparring via advisory board
- 100% fokus på compliance
- Digitalisering af virksomheden

Miljømæssige mål:

- Reducere udledning af drivhusgas med >20%
- Min. 2 årlige tiltag der forbedrer natur og biodiversitet
- Udarbejde handlingsplan for cirkulær økonomi
- Mindske forbrug af indkøbt foder med min. 10%

Sociale mål:

- Etablere mere attraktive arbejdsforhold
- Gennemsnitlig medarbejderanciennitet > 48 mdr.
- Sørge for godt naboskab.
- Efteruddannelse af ejer og medarbejdere
- Reducere grisenes medicinforbrug med >45%

Strategisk initiativer – hvordan vi vil nå visionen og de opstillede mål;

1. Styrke virksomhedsledelsen og lederskabet

2. Styrke virksomheden som forretning

3. Styrke virksomhedskulturen

4. Grøn omstilling af den samlede virksomhed

5. Salgsmodning af virksomheden

Værdier – vi ikke går på kompromis med:

- Ordentlighed, selvstændighed og arbejdsglæde
- Præsentabelt landbrug med mentalt og økonomisk overskud.
 - Sikre tid til fritid og et godt familieliv.
- *Vi skaber den gode arbejdsplads, arbejder som et samlet team og udvikler vore medarbejdere*

Mission – vores eksistensberettigelse:

- at producere fødevarer bæredygtigt, at skabe økonomisk overskud og et godt liv for ejere og ansatte

3. Strategiimplementering

Strategiske handlingsplaner



Implementering er vores "kæphest"

FRA HENSIGT TIL HANDLING



NEDBRYDNING

► Oversæt strategien til handling



OVERBLIK

► **Sikre overblik:** Sikre sammenhæng mellem de strategiske initiativer og prioriter dem.



GOVERNANCE

► **Skab tydelig ledelsesmodel:** Sikre rette ledelse af implementeringsindsatsen.



FREMDRIFT

► **Sikre styring:** Brug værktøjer til at styre fremdrift i implementeringsindsatsen.



FORANDRING

► **Sikre forandringer:** Implementér forandringsledelse og **HUSK OPFØLGNING**

STRATEGISK INITIATIV	2 – Styrk virksomheden som forretning		
STRATEGISK HANDLING	Etablering af et nyt bæredygtigt forretningsområde		
FORMÅL	ANSVARLIG		INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSENER
FORMÅL MED INITIATIV ER: +			
	INDSATS	AKTIVITETER	
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER: +.			
KRÆVEDE INVESTERINGER +			

Strategiimplementering

- Opfølgningsmøder

- **Internt i virksomheden**
 - **Ledende medarbejdere / ansvarlige for strategiske handlinger**
 - **Fokus på de strategiske handlingsplaner**
 - Status, udfordringer/potentialer og fremdrift i forhold til plan
- **Eksternt**
 - Bestyrelse
 - Advisory board
 - Virksomhedsrådgiver
 - **Fokus på ledelsesberetning**
 - Status, udfordringer/potentialer og fremdrift i forhold til plan

4. Rapportering

Landmandens rapportering - overordnet



- **Financial Reporting / Økonomisk rapportering**
 - Virksomhedens økonomiske bæredygtighed / robusthed
 - **Fundamentet for**
 - samarbejdet med den finansielle samarbejdspartner
 - virksomhedens rating hos den finansielle samarbejdspartner
- **Non-Financial Reporting / ESG ledelsesrapportering**
 - **Virksomhedens redegørelse for samfundsansvar**

(Non-Financial-Reporting-Directive (NFRD) og det vedtagne (28/11-22) Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD))
 - **Fundamentet for**
 - redegørelse om samfundsansvar – hvordan virksomheden integrerer, bl.a.:
 - *miljø- og klimamæssige forhold*
 - *sociale forhold*
 - *menneskerettigheder*
 - *bekæmpelse af korruption*
 - i deres forretningsstrategi og forretningsaktiviteter.
 - samarbejdet med den finansielle samarbejdspartner og landbrugets værdikæde

Finansiell rapportering - Økonomiske nøgletal

- Fra møder med landmænd i 2022

P7969
Møder med landmænd 2022
OPSAMLING

Hvilke økonomiske nøgletal fokuserer du på i virksomhedsledelsen – **bruttoliste fra møder**

- **Indkøb af ressourcer**

- Indkøbspriser
- Lønomsomkostninger
- Leje/forpagtningsafgifter

- **Produktion**

- Fremstillingspriser
- Maskinomkostninger

- **Salg af produkter/ydelser**

- Salgspriser

- **Rentabilitet / Indtjening**

- Afkastningsgrad / ROA
- Aktivernes omsætningshastighed
- Investeringer
- Afkastet af investeringer (ROI)
- Overskudsgrad / overskudsmargin
- Dækningsgrad

- **Soliditet og risiko**

- Kort-/langsigtet gæld
- Gennemsnitlig gældsrente
- Egenkapitalens forrentning
- Soliditetsgrad
- Likviditet

Jeres bud på de 5 vigtigste
strategiske nøgletal

ESG ledelsesrapportering – ikke-finansiell ledelsesrapportering

Landmanden

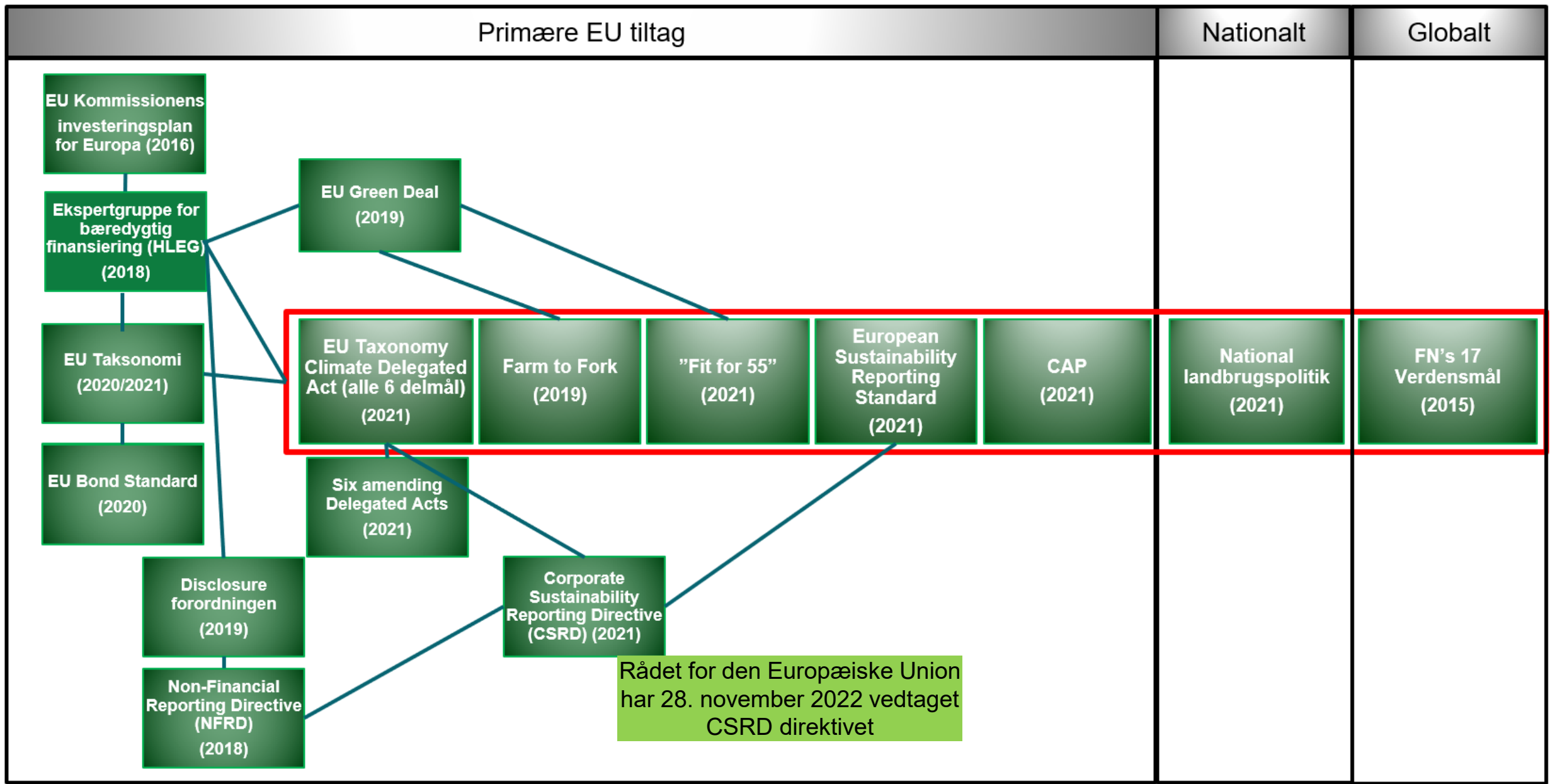
- Udviklings- og opfølgningssværktøj for en bæredygtig udvikling af virksomheden

Landmanden og den finansielle sektor

- Dokumentation / rapportering for at opnå bæredygtig finansiering

Landmanden og Årsregnskabsloven

- Rapportering om indsatser på ESG i forhold til lovpligtig redegørelse for samfundsansvar i henhold til paragraf 99a i årsregnskabsloven



European Sustainability Reporting Standards – det vi kommer til at kende som ESRS'erne

CROSS-CUTTING STANDARDS

ESRS 1
General requirements
Grundlæggende krav

ESRS 2
General disclosures
Generelle oplysninger

STANDARDS FOR THE ENVIRONMENT

ESRS E1
Climate change

Klimaændringer

ESRS E2
Pollution

Forurening

ESRS E3
Water and marine
resources

Vand-og havressourcer

ESRS E4
Biodiversity and
ecosystems

Biodiversitet og
økosystemer

ESRS E5
Resource use and
circular economy

Ressourceforbrug og
cirkulær økonomi

STANDARDS FOR SOCIAL ISSUES

ESRS S1
Own workforce

Egen arbejdsstyrke

ESRS S2
Workers in the value chain

Arbejdere i værdikæden

ESRS S3
Affected
communities

Berørte samfund

ESRS S4
Consumers and end-users

Forbrugere og slutbrugere

STANDARD FOR GOVERNANCE

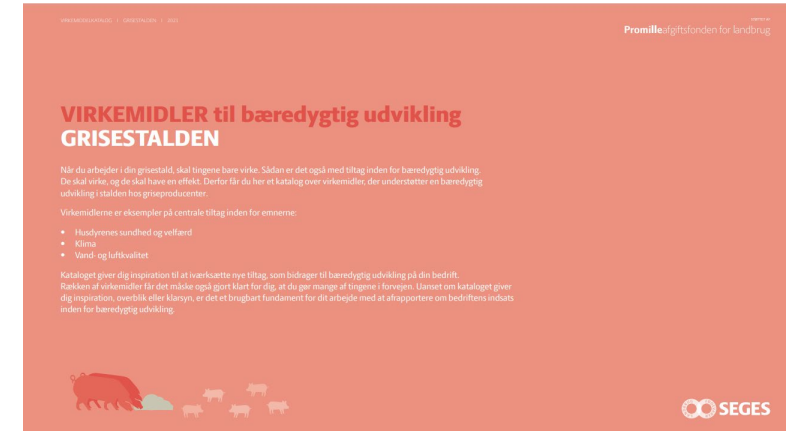
ESRS G1
Business conduct
Forretningsadfærd

SEGES Innovation – Virkemiddelskatalog – følg links

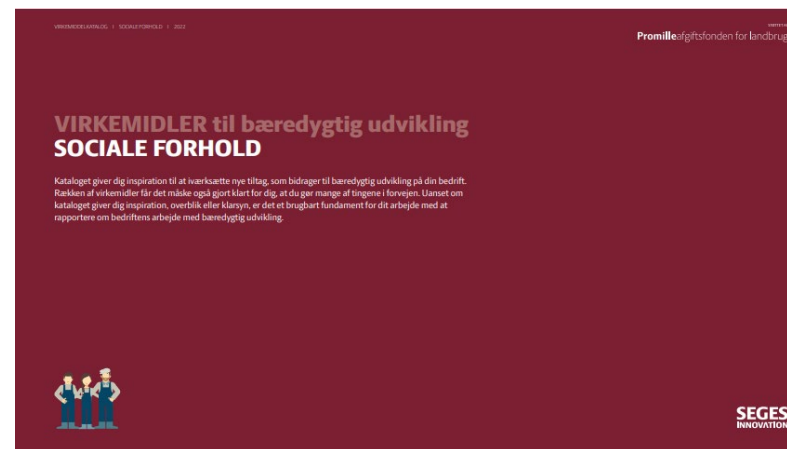
[esg_virkemiddelkatalog_ekonomi_virksomhedsledelse.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



[esg_virkemiddelkatalog_grisestalden.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



[esg_virkemiddelkatalog_sociale_forhold.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



[esg_virkemiddelkatalog_marken.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



[esg_virkemiddelkatalog_kvagstalden.pdf \(landbrugsinfo.dk\)](#)



Bæredygtige E-ESG tiltag i virksomheden

Eksempel

1. Mapping af potentielle bæredygtige tiltag i virksomheden og væsentlighedsanalyse

Economy		Environment		Social		Governance	
Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed	Bæredygtige tiltag	Væsentlighed
Økonomisk robusthed		Genskabe natur		Medarbejdertrivsel		Energi – solceller	
Drift/afkast		Biomasse til gødskning		DISC – analyser		Energi - vindmøller	
Bundlinje		Affaldshåndtering		Kompetenceudvikling		Compliance	
Konsolidering		Skov - PEFC certificeret		Fælles høstfest		Risikospredning – planteproduktion udgør p.t. 80% af oms.	
Likviditet		Naturprojekt – læhegn		Medarbejderbonus		Virksomhedsledelse	
		Klima alternative afgrøder / biomasse		Flexjobs		Lederskab	
		Præcisionslandbrug		Omverdens fokus		Oplevelsesøkonomi	
		Klimabelastning		Arbejdsforhold		Virksomhedsstrategi	
		Biodiversitet		Kompetenceudvikling		Kommunikation – internt/eksternt	
		Forbrug af ressourcer				Data til forretningsudvikling	
						Bestyrelse	
						kapitalberedskab	

2. Vurdering af væsentlighed for virksomhedens bæredygtige udvikling - score:

0 – ikke væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

4 – meget væsentligt tiltag for virksomhedens bæredygtige udvikling

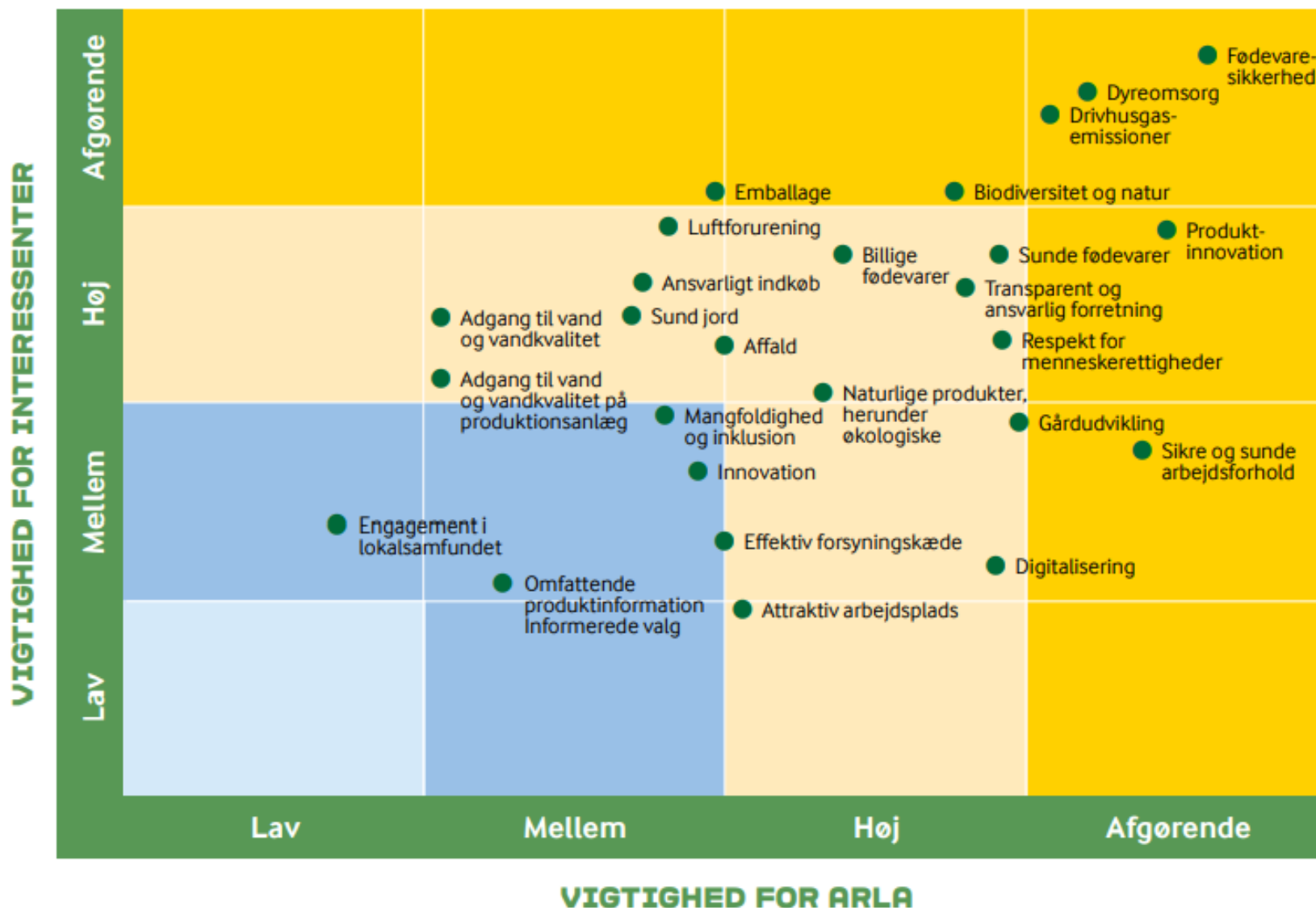
Bæredygtighedsrapportering

- Dobbelt væsentlighed

- En af de store forandringer i forhold til bæredygtigheds rapportering handler om **”double materiality” – eller ”dobbelt væsentligheds princip”**
- EU’s Corporate Sustainability Reporting Directive-initiativ er også relevant for impact-området, da det introducerer double materiality-princippet, dvs. både **outside in (miljø- og samfunds-risici på virksomheden)**, men også **inside out (hvordan virksomhedens aktiviteter påvirker eksempelvis klimaet)**. Det kan medvirke til at screene hvilke virksomheder, som reelt positivt påvirker verdenen med deres aktiviteter (altså impact).

Dobbelt væsentlighedsanalyse

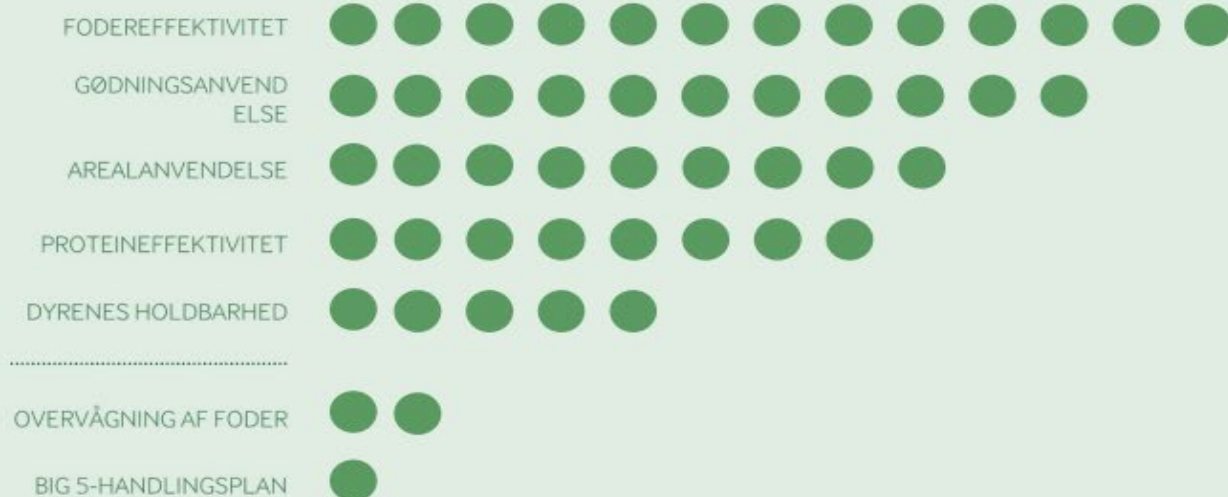
- eksempel fra Arla's Bæredygtighedsrapport 2021



DE TILTAG, DER HAR STØRST POSITIV INDVIRKNING PÅ BÆREDYGTIGHEDEN, UDLØSER FLEST POINT



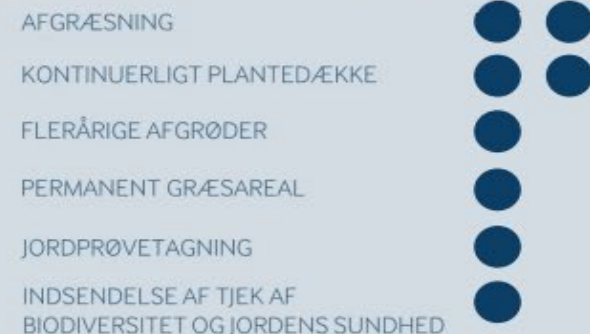
5 BIG 5 (49 POINT)



6 BÆREDYGTIGT FODER (11 POINT)



7 BIODIVERSITET OG CARBON FARMING (8 POINT)



8 HÅNTERING AF HUSDYRGØDNING (6 POINT)



9 VEDVARENDE ELEKTRICITET (5 POINT)



10 OPBYGNING AF VIDEN (1 POINT)



Bæredygtige ESG tiltag - virksomheden og dens interessenter

- Dobbelt væsentlighedsanalyse

BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDENS INTERESSETER ARLA	AFGØRENDE				Virksomhedens økonomiske robusthed Governance Risikostyring ESG Ledelsesrapportering Ressourceforbrug – el og brændstof Reducere udledning af drivhusgas Virksomhedskultur – tiltrække og fastholde medarbejdere Kommunikation – internt og eksternt Fodereffektivitet Proteineffektivitet Dyrenes robusthed (ko dødelighed som en indikator for køernes robusthed) Gødningsanvendelse Arealanvendelse
	HØJ				
	MELLEM				
	LAV				
		LAV	MELLEM	HØJ	AFGØRENDE
	BÆREDYGTIGE TILTAG / VIGTIGHED FOR LANDBRUGSVIRKSOMHEDEN - Mælkeproducent				

ESG Ledelsesrapportering

- Non-Financial Reporting
- Virksomhedens redegørelse for samfundsansvar
- Optimering af virksomhedens markedsværdi med bæredygtig udvikling som omdrejningspunkt
- Risikostyring
- Opfølgning og fremdrift på den bæredygtige udvikling



Indhold i virksomhedens ESG-ledelsesrapport	
1. Kernefortælling	E Miljømæssige forhold: • Klimaudledning • Natur og biodiversitet • Vand- og luftkvalitet
2. Iværksatte tiltag for en bæredygtig udvikling	S Sociale forhold: • Husdyrenes sundhed og velfærd • Arbejdsforhold og arbejdsmiljø • Socialt ansvar
3. Fremtidige tiltag for en bæredygtig udvikling	G Forhold i virksomhedsledelsen: • Virksomhedsledelse • Compliance
4. ESG-forhold i virksomheden	
5. Anvendt praksis	

SEGES
INNOVATION

SEGES
INNOVATION

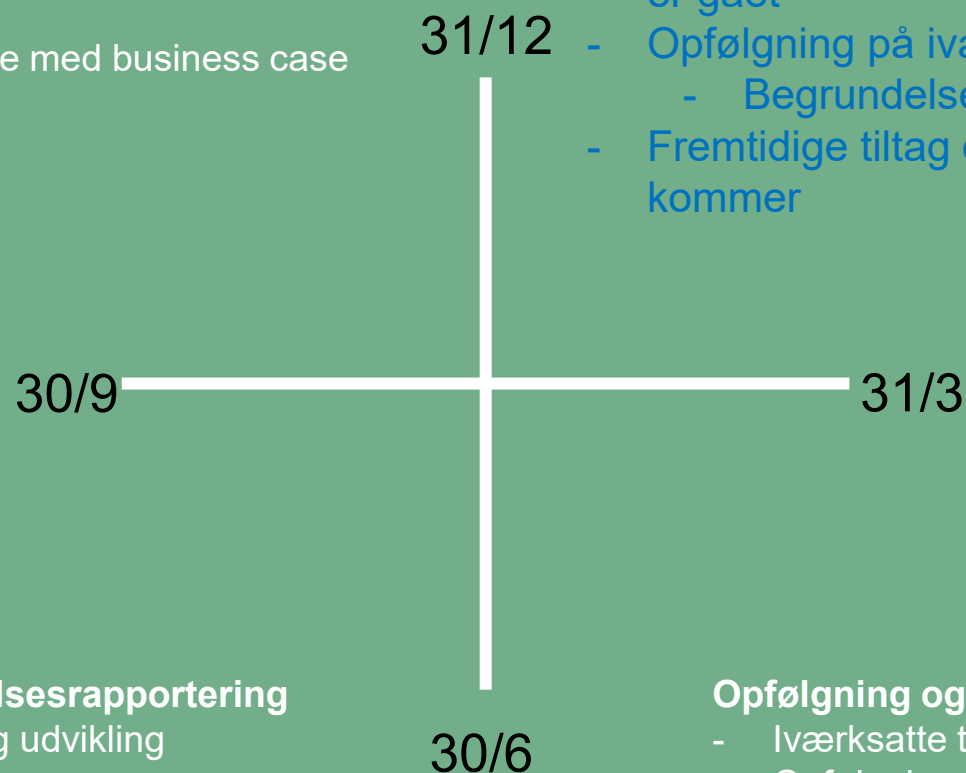
ESG ledelsesrapportering – oplæg til årshjul

Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelser – positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag kommende år– gerne med business case

ESG Ledelsesrapportering til den finansielle sektor

- Kernefortælling – opdateret fra sidste års rapportering
- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtige udvikling for året der er gået
- Opfølgning på iværksatte tiltag i forhold til det vi forventede
 - Begrundelse for afvigelser – positive og negative
- Fremtidige tiltag og mål for bæredygtig udvikling for året der kommer



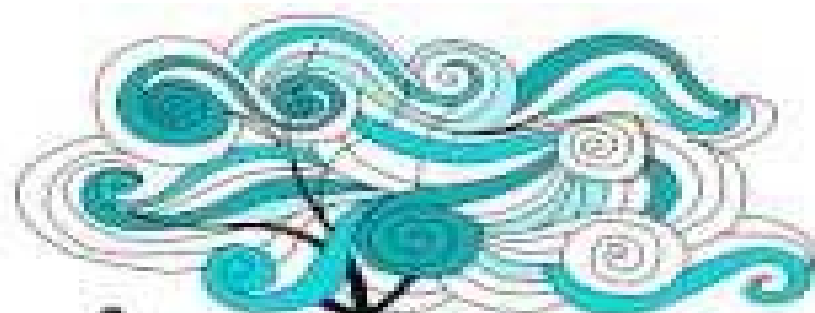
Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelser – positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag

Opfølgning og refleksion på ESG Ledelsesrapportering

- Iværksatte tiltag og mål for bæredygtig udvikling
- Opfølgning på iværksatte tiltag
 - Refleksion over afvigelser – positive og negative
- Opdateret plan for tiltag for at nå mål
- Ideer til nye tiltag

5. Diverse links

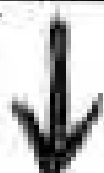


OPEN
CURIOUS
COMMITTED TO LEARNING



WHE
WII

TTED TO BEING RIGHT
DEFENSIVE
CLOSED





Videoer om over/under strengen

- Dansk version
 - Link til SEGES Tv
 - <https://www.seges.tv/video/62964130/er-du-over-eller-under-stregen>
- Den originale engelske version
 - Link til You Tube film
 - <https://www.youtube.com/watch?v=fLqzYDZAqCI&t=4s>

Yderligere inspiration

- Bæredygtig udvikling i landbruget
 - [Bæredygtig udvikling i landbruget | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)
- Finansiering af bæredygtig udvikling i landbruget
 - [Guide: Finansiering af bæredygtig udvikling i landbruget | Bæredygtig udvikling i landbruget | SEGES Innovation](#)
- ESG Ledelsesrapportering
 - [Sådan udfylder du en ESG-ledelsesrapport \(landbrugsinfo.dk\)](#)
- ESG og Virkemidler
 - [Konkrete tiltag, der forbedrer din ESG-rapport \(landbrugsinfo.dk\)](#)
- Top 2 - lær af de bedste landmænd
 - [Landbrug og ledelse | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)
- Future Farming
 - [Future Farming | Innovation & Viden | SEGES Innovation](#)