

101425, AP2

## INTERVIEWGUIDE

**Formål med interviews:** Interviewguiden er udarbejdet til både at indfange generelle erfaringer med koncernstrukturer og specifikt belyse de situationer, hvor landmænd er etableret i selskaber som en del af et større porteføljelandbrug. Her sættes der særligt fokus på, hvordan ejerskab, ledelsesrum, beslutningskompetence og governance opleves i praksis, herunder hvilke krav, muligheder og begrænsninger, der følger med at være en del af en større koncernstruktur.

### Rammer for interviewet

Rammen vil være spørgsmål omhandlende etablering af selskab i koncernstruktur, muligheder og barrierer.

Selve interviewet skal være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men der er plads til perspektiver, som skulle ligge udenfor interviewrammen. I interviewsituationen spørges efter uddybninger, eksempler, samt be- eller afkræftelse af forskellige udsagn.

Hver interview tager omkring 1 time afhængig af, hvor meget respondenterne har på hjerte.

### Spilleregler

- Baggrunden for undersøgelsen forklares
- Navne på interviewpersoner vil ikke fremkomme i rapporten, da det ikke er relevant
- Interviewet optages, men slettes efter brug – udelukkende for at kunne være nærværende i situationen
- Der er ingen rigtige eller forkerte svar, da interviewet tager udgangspunkt i dig, din virksomhed og din måde at drive virksomhed på.
- Citater bliver brugt, men i anonymiseret form

#### Virksomheden – udgangspunktet

- Kan du kort fortælle lidt om dig selv – alder, uddannelse mm.
- Kan du kort beskrive din virksomhed i dag?  
(Størrelse, forretningsområder, medarbejdere, driftstyper)
- Hvornår blev virksomheden en del af en koncernstruktur?
- Kan du tegne koncernen inkl. ejerskab, stemmeret og sikkerheder/hæftelser, eller som minimum den del af koncernen, som du er en del af og op til de reelle ejere?
- Hvad er virksomhedens strategi f.eks. drift og optimering eller vækst og investeringer?
- Hvordan så virksomheden ud før du trådte ind i koncernstrukturen? - Transformationen

#### Beslutningen om koncernstruktur

- Hvad var den primære årsag til, at du gik ind i en koncernstruktur?
- Hvilke overvejelser gjorde du dig i forbindelse med etableringen (fx risiko, investorer, rettigheder og kontrol)?
- Hvilke risici var du orienteret om? Hvilke fordele? -Har de ændret sig?
- Hvad er dit beslutningsansvar og handlemuligheder ift. opgangstider og nedgangstider?
  - F.eks. hæfter du for andre dele end dit eget forretningsben?
- Hvem inddrog du i beslutningen og hvad brugte du dem konkret til?

- Var der noget, du var i tvivl om undervejs?

### Etablering og transition

- Hvordan var selve etableringsforløbet?
- Hvad var de største forandringer fra før til nu (f.eks. drift, økonomi, ledelse, rapportering)?
- Hvad var sværest og hvorfor?
- Hvad overraskede dig mest (positivt som negativt)?
- Hvad har koncernstrukturen gjort muligt for jer?
  - Hvad er blevet lettere? Hvad får du adgang til, som du ikke selv kunne?
  - Hvad er modsat blevet sværere?
- Hvilke udfordringer har fyldt mest? (fx bureaukrati, roller, kultur)
- Hvordan oplevede du at blive en del af en eksisterende struktur (hvis relevant)?
- Hvilke krav eller forventninger mødte du fra koncernen i etableringen?
- Har du en exitstrategi?

### Organisering og governance

*Organisering handler om, hvordan arbejdet struktureres, hvilke opgaver der løses hvor, og hvordan roller og processer hænger sammen.*

*Governance er det formelle styringssystem: processer, politikker, roller og ansvar, der sikrer, at organisationen leves og ledes ansvarligt, transparent og i overensstemmelse med regler og formål.*

- Hvordan er organisationen bygget op i dag?
- Har I bestyrelse, advisory board, eller lignende? Hvordan bruges det?
- Hvordan håndteres evt. uenigheder?
- Hvordan er roller og ansvar fordelt?
- Hvem har beslutningsrettighed til at træffe beslutninger?
  - Hvem træffer beslutning om økonomi? Investeringer?
- Er der områder, hvor du ikke længere har beslutningskompetencen?
- Hvordan er dit ansvar afgrænset i forhold til resten af koncernen?
- Hvilke ændringer i organiseringen har koncernmodellen krævet?
- Hvor ofte evalueres organiseringen?
- Hvordan arbejder I med rapportering, opfølgning, kontrol og risikostyring?
  - Er der noget, der er blevet, mere formaliseret sammenlignet med før?
- Hvilke krav stiller koncernen til dig ift. rapportering og opfølgning?

### Ledelse i koncernen

*Ledelse handler om retning, motivation, koordinering og udvikling i organisationen. Fokus ligger på adfærd, kultur, relationer og kapacitet.*

- Hvordan har dine egne ledelsesmæssige opgaver ændret sig efter koncernetableringen?
- Føler du sig mest som ejer/direktør/driftsleder? – Hvorfor?
- Hvordan påvirker koncernstrukturen din mulighed for at lede, som du selv ønsker?
- Oplever du forskel på at være ejerleder og leder i en koncernstruktur?

**Samarbejde med eksterne aktører**

- Har relationen til rådgivere, banker og investorer ændret sig?
- Har din adgang til kapital ændret sig?
- Har koncernstrukturen styrket eller svækket din forhandlingsposition?
- Hvilke eksterne kompetencer er vigtigst for dig i dag (fx juridisk, økonomisk, HR, strategisk)?

**Anbefalinger**

- Hvilke tre ting ville du ønske, du havde vidst før du gik ind i en koncernstruktur?
- Hvad bør andre landmænd være særligt opmærksomme på (risici, faldgruber)?
- Hvordan ville du anbefale, at man bedst griber processen an (fra første tanke til etablering)?

**Afslutning**

- Er der noget, vi ikke har talt om, som er vigtigt for at forstå dine erfaringer?
- Må vi kontakte dig for evt. opfølgning eller en anden gang?

Tak for din tid.