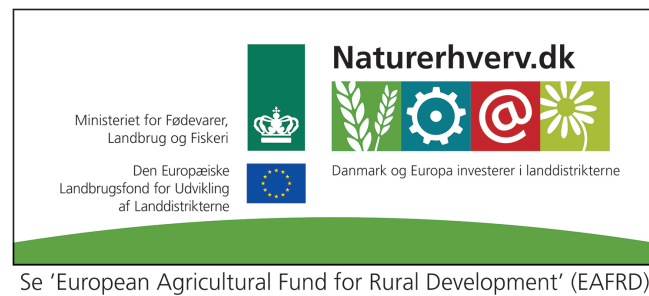


# Gode fif til budgettet



Budgetsæsonen 2015 står for døren, og hvorfor ikke benytte lejligheden til at trække på nogle af de erfaringer, som de modige teams fra BudgetMatchen har gjort sig. I det følgende vil vi med baggrund i dommernes vurdering sætte fokus på de områder, som de har fremhævet, og vi vil fremvise både den gode ide og det gode eksempel, som kan inspirere andre rådgivere, der arbejder med budgetter og budgetopfølgning.

## Det kræver ejerskab fra både rådgiver og landmand

I BudgetMatchen er budgettet udarbejdet af et team bestående af rådgivere og landmand, og et af evalueringskriterierne er ejerskab fra både landmand og rådgiver. I BudgetMatchen har landmanden således været en aktiv del af tilblivelsen og indgår i flere budgetter med egen ledelsesberetning. Erfaringen viser, at når landmanden også har fremhævet de medtagne indsatsområder i budgettet som de væsentligste, så medvirker det til en positiv holdning til indsatsområderne fra pengeinstituttets side.

## Ekstra fokus på kommentarsættet – for bankens skyld

I BudgetMatchen udtaler dommer Finn Lassen, landbrugsrådgiver i Nordea, at bankerne primært læser kommentarsættet, men næsten aldrig talmaterialet. Derfor er det vigtigt at sætte ekstra fokus på kommentarsættet, så budgettet udover at være landmandens budget også sikrer det fulde overblik over de tal og den udvikling, som indgår deri. I den forbindelse skal man ikke udelade beskrivelser af hændelser i budgettets kommentarsæt ud fra argumentet, at ”det ved bankrådgiveren godt”. Bankerne sender ofte materialet videre internt, og vital information kan gå tabt, hvis den ikke indgår i budgettet, fordi man tror, at læseren allerede kender til det. Derfor skal man huske at tænke den eksterne læser ind, når man skriver kommentarsættet. Ligeledes bør både rådgiver og landmand fokusere på, at afvigelser som de allerede kender til, bliver skrevet ind, da det sikrer, at informationen er på rette sted og tilgængelig for den eksterne læser.

## Kvalitet frem for kvantitet i informationsmængden

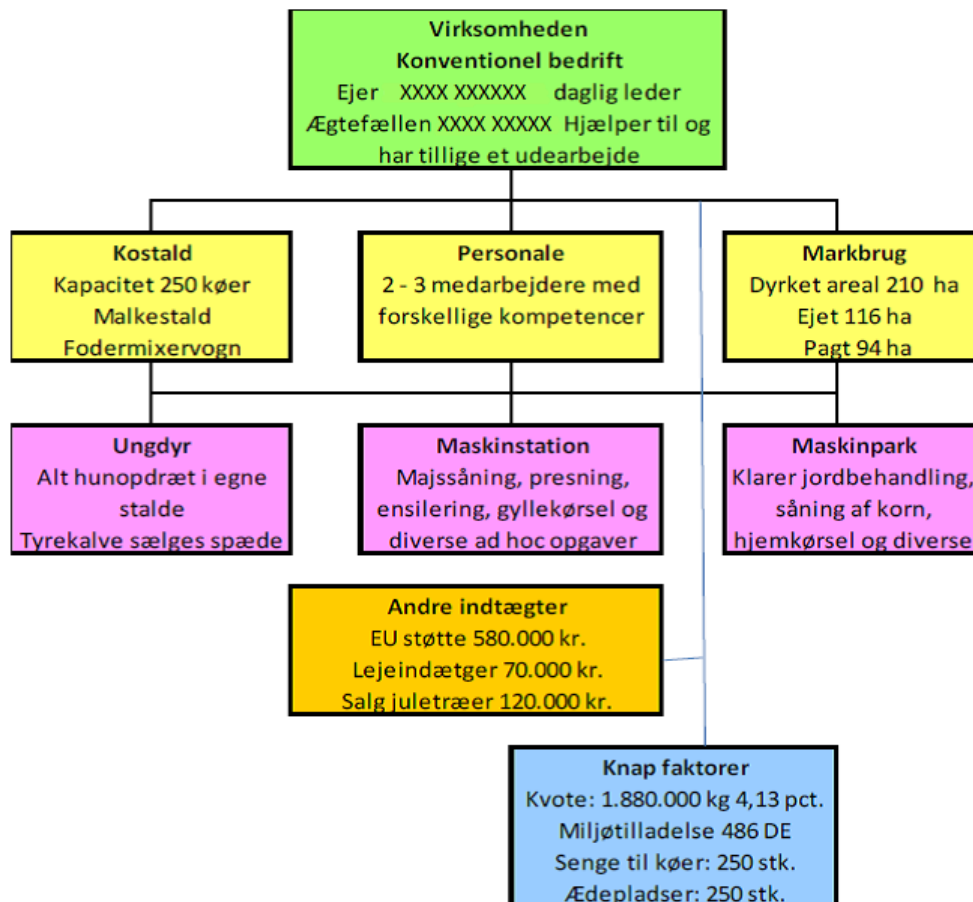
I materialet fra teamene i BudgetMatchen blev der brugt fra 9 til ca. 40 sider på kommentarsættet og de understøttende bilag som f.eks. handlingsplaner, teknisk budget til kvæg og planteavl, gældsoversigt osv. I vurderingen af materialerne fremhævede dommerne især tre budgetter, hvor der blev brugt henholdsvis 9, 12 og 21 sider på kommentarsættet mm. I materialet, hvor denne del fyldte 40 sider, gav dommerne udtryk for, at de ønskede en opstramning fra konsulenternes side med en vurdering om og en stillingtagen til, hvilken information der er væsentlig frem for et bombardement af information. Som altid har kvalitet og relevans en betydning.

## Virksomhedsbeskrivelsen – hvad gør man?

Alle budgetterne fra BudgetMatchen indeholdt en virksomhedsbeskrivelse. Heraf var seks af dem skriftlige, nogle udarbejdet af landmanden, andre af konsulenten. Nogle af virksomhedsbeskrivelserne var placeret som indledning til budgettet, andre lå som et bilag. Et team

havde valgt en grafisk fremstilling, et virksomhedsoverblik. Denne opstilling giver det hurtige overblik og sikrer, at eventuelle specielle forhold ikke drukner i teksten.

### Virksomhedsoverblik



### Tag stilling ved at inddrage følsomhed og risikovurdering

I samtlige budgetmaterialer blev der indledt med en ledelsesberetning, en vurdering, en virksomhedsbeskrivelse og beskrivelse af tiltag i perioden i varierende rækkefølge. I de budgetter, som dommerne fremhævede, plus et enkelt andet indgik følsomhed og risikovurdering som en del af de første sider i budgettet og dermed som en naturlig del af vurderingen. Dette sikrer en mere aktiv stillingtagen til de problemstillinger, som budgettet illustrerer, hvilket dommerne fremhævede. Desuden er det væsentligt, at følsomhederne har relevans i forhold til den enkelte bedrift både med hensyn til den foreslåede størrelse af ændring, samt hvad der måles følsomhed på. Der er eksempelvis ingen grund til at beregne følsomhed på prisen af indkøbt foder, hvis foderet stort set er afdækket på kontrakt.

Eksempel på følsomhed fra BudgetMatchen:

### Følsomhed og risikoafdækning

Følsomhedsanalysen viser hvor meget ændringer i et givent nøgletal vil påvirke årets resultat før skat. Den første kolonne viser følsomheden i det kommende budgetår, hvor dele af risici allerede er afdækket. Anden kolonne viser følsomheden på lang sigt, hvor ingen risici er afdækket.

FØLSOMHEDSANALYSE, res. før skat	År 2014	På lang sigt
+/- 10 % udbytte i marken	185.000	185.000
+/- 200 kg. mælk pr. ko inkl. korrigeret foderforbrug	55.000	55.000
+/- 10 øre pr. kg. mælk	195.000	200.000
+/- 200 kr pr omsat kreatur	40.000	40.000
+/- 5 pct indkøbt foder	95.000	100.000
+/- 1 procentpoint på variable lån (fraregnet 12 mio swap-aftale)	90.000	320.000
+/- 5 procent ændring i EU-støtten	25.000	25.000
+/- 10 ændring i vedligehold	75.000	75.000

Væsentlige risici	Mængde	Tiltag for at afdække
Indkøbt foder	700 tons	Der er dækket af 3 mdr. løbende - dvs. 25% er afdækket. Der er indbygget prisfald gennem kvartalerne. Det er vigtigt, at der er fokus på afdækning hen over den resterende tid.
Rente	50 mio. i gæld	Al gæld er med variabel rente, hvoraf de 12 mio. dog er fastrenteafalt til og med 2017. Det er planlagt at fortsætte med variabel rente foreløbig.

### Økonomiske nøgletal

I ét af budgetmaterialerne fra BudgetMatchen har teamet medtaget økonomiske nøgletal, hvilket dommerne var meget begejstrede for.

Nøgletal	2011	2012	2013*	2014*
Afkastningsgrad	-2,2%	2,6%	4,0%	6,0%
Soliditetsgrad	10,9%	10,2%	11,3%	12,2%
Soliditetsgrad før udskudt skat	13,8%	12,1%	14,2%	16,7%
Stigning i Resultat før skat for at øge afkastningsgrad med 1 pct. Point, kr.				XXX.XXX
Ændring af aktiver med 5% (EK uændret) påvirker afkastningsgraden med, pct				0,3%
Stigning i Resultat før skat for at øge soliditetsgrad med 1 pct. Point før udskudt skat				XXX.XXX
Ændring af aktiver med 5% (EK uændret) påvirker soliditetsgraden med, pct				0,9%

Af nøgletals oversigten kan det ses, at bedriften er i en positiv udvikling med støt stigende niveau på nøgletallene. Det ses også, at der er store krav til indtjeningen for at flytte nøgletallene i positiv retning. For at opnå en god rating hos de større pengeinstitutter kræves typisk en afkastningsgrad over 8 og en soliditetsgrad før udskudt skat større end 30. Afkastningsgraden vægter højest. Det ses, at afkastningsgraden skal øges med ca. 2% i forhold til budgetterede indtjening i 2014 og dermed en øget indtjening på yderligere ca. xxx.xxx kr., før bedriften indtjeningsmæssigt lever op til kravene om en god rating.

Ud over de klassiske nøgletal vedr. dækningsbidrag pr. kg. mælk/ko /ha etc. indeholdt budgetterne følgende nøgletal, som kan have relevans at fremhæve:

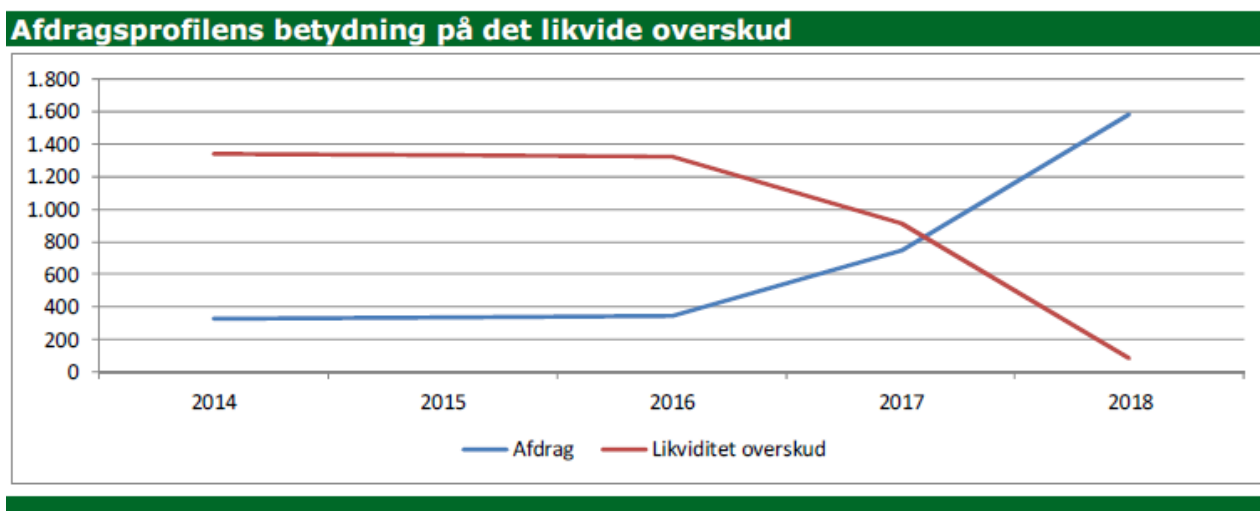
- 1) Minimumsmål for resultat før skat, som er den indtjening, der er nødvendig for at kunne betale det budgetterede privatforbrug og den beregnede skat af privatforbruget, herunder hvad mælkeydelsen, mælkeprisen, renten mm som minimum skal være for at sikre

indtjeningen. Likviditetsmæssigt udregnes beløbet som privatforbrug og den beregnede skat samt forskellen mellem afskrivninger og afdrag.

- 2) Samlet rente i procent
- 3) Kapacitetsgrad

### Afdragsfrihed og det længere perspektiv

Stort set alle budgetter forholdt sig til udløbet af afdragsfriheden, der kommer nogle år frem i tiden, og nogle forholdt sig også til, hvordan den skal håndteres. Udgangspunktet var forskellige former for diagrammer og skemaer. Den enkleste form er vist i eksemplet nedenfor og illustrerer, trods sin enkelthed, præcist det samme som de øvrige mere komplicerede opstillinger.



Generelt så dommerne gerne, at der lægges et lidt længere perspektiv i budgetterne end blot det næste år indenfor f.eks. udvikling i produktivitet, forventede større investeringer etc.

### Pengeinstitutterne vil gerne have en status

Fra pengeinstitutternes side ønskes der en status i budgettet, da de bruger status i deres interne beregning af nøgletal, når de skal beregne deres rating. Hvis man kan se udviklingen i status, har man mulighed for at se potentialet i ratingen. Hvis budgettet laves før årets afslutning, ønskes der et estimat på baggrund af det nuværende års budget.