

# Landbrugs Avisen

NR. 35 · 31. AUGUST 2017 [www.landbrugsavisen.dk](http://www.landbrugsavisen.dk)

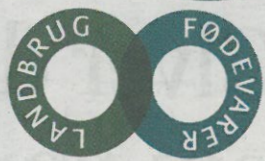


Foto: Aage J. Iversen



Vi siger burgrise med et glimt i øjet, men kritikken mener vi alvorligt

Direktør Britta Riis, Dyrenes Beskyttelse

Side 18

De dygtigste landmænd:

# TJEN PENGE, HOLD FERIE OG GLEM RAMMEVILKÅRENE



Bertel Hestbjerg bliver inspireret til at udvikle bedriften, når han holder fri og er væk fra landbruget.

Side 14 - 15



## De to procent dygtigste landmænd:

# De dygtigste landmænd udadvendte og holder ferie

**Bundlinje og budgetter vægter højt blandt de landmænd, der klarer sig bedst.**

Af Frederik Thalbitzer  
lft@landbrugsmedierne.dk  
tlf. 33 39 47 41

Mange landmænd bruger meget krudt på at skælde ud på politikerne. De landmænd, der kommer længst, roder ikke rundt i noget, de ikke kan gøre noget ved, men sætter hurtigt fokus på ting, de har indflydelse på.

Sådan lyder én af konklusionerne fra en analyse af de dygtigste landmænd i Danmark, som Seges har foretaget i samarbejde med en række lokale rådgivningsvirksomheder.

Med projektet »Hvor skal væksten komme fra?« har Seges taget udgangspunkt i de to procent dygtigste landmænd. De er fundet ved at tjekke 35.000 regnskaber, og de er målt på bl.a. deres evne til at generere bundlinje og vækst. Blandt de dygtigste har syv DLBR-virksomheder hver udvalgt en håndfuld, der er blevet interviewet af en antropolog fra Seges for at se, om der er kendetegn ved de dygtigste, som andre kan lære af. Resultaterne er en øjenåbner og overraskende.

Ifølge Ivan Damgaard, chefkonsulent hos Seges, kendetegner det de dygtigste, at landbruget ikke var deres eneste drøm. De betragter sig mere som virksomhedsledere, som også kunne fungere i en anden branche.

»De ville ikke være landmænd for enhver pris«, siger han.

Når de alligevel blev landmænd, var det, fordi de pludselig kunne se nogle udviklingsmuligheder.

### Tænker bundlinje

Det er heller ikke størrelsen, der tæller for de dygtigste.

»Det har aldrig været et mål at have mange hektar eller mange dyr. Det er målet at etablere og drive en virksomhed, der er en god forretning og en god arbejdsplads«, siger han.

I praksis vokser de dog alligevel, men der er både store og små landbrug iblandt.

Det er også kendetegnende, at de lægger budgetter, ikke fordi banken kræver det, men for at følge med, og de lægger dem ofte selv for at have føling med situationen.

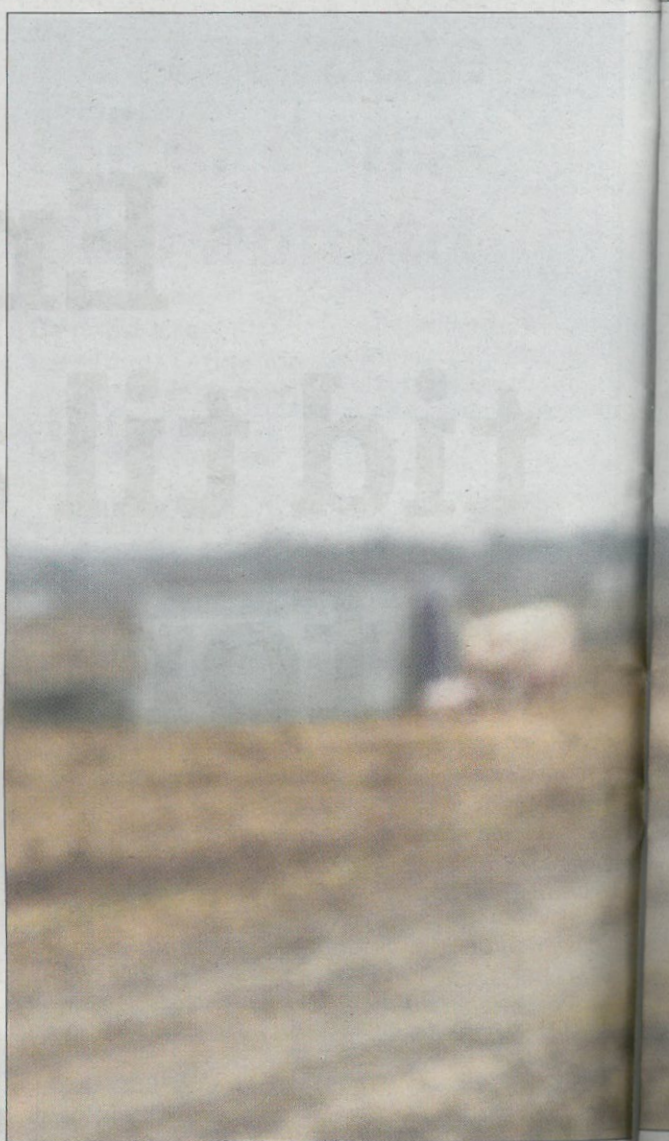
»Der er fokus på økonomien lige fra starten. Det er den røde tråd gennem det hele«, siger Ivan Damgaard.

### Mindre rådgivning, mere netværk

Undersøgelsen viser også, at de to procent dygtigste bruger mindre rådgivning end flertallet, men langt mere netværk, og så er de meget udadvendte.

»De henter inspiration virkeligt mange steder, også i udlandet og er ikke blege for at tage medarbejdere med til udlandet for at vise noget eller hente en ekspert hjem fra udlandet«, siger Ivan Damgaard.

Desuden holder de mere ferie og fri end de fleste landmænd. Det giver nemlig ro til



# 35.000

Så mange regnskaber er screenet for at finde de dygtigste landmænd til undersøgelsen.

## Jeg lader mig inspirere af andet end la

**Bertel Hestbjerg henter inspiration til sit landbrug i Danmark og udlandet, og det kræver fritid at få idéer.**

Af Frederik Thalbitzer  
lft@landbrugsmedierne.dk  
tlf. 33 39 47 41

Selv om Bertel Hestbjerg er født på landet, var det ikke det med at overtage slægtsgården gennem 16 generationer, der tændte ham som ung.

»Min far var meget bundet, og der manglede frihed til at dyrke interesser ud over det arbejdsmæssige. Samtidig var der en masse negativ snak om svineproduktion. Jeg syntes ikke, det var det værd«, siger han.

Først da han hørte om frilandsgribe sidst i firserne, tænkte han, at det alligevel var en spændende mulighed.

I dag har han en stor virksomhed med 1.500 søer på friland, salg af lidt smågrise og produktion af 28.000-29.000 slagtesvin. Grisene sælges som

*»Jeg har hele tiden troet på, at det var det rigtige, men vi har også ramt et vindue med underforsyning og gode priser. Det er ikke sikkert, det holder ved. Det er ikke nok at være dygtig og at være blandt de bedste, - det kræver også held og timing«.*

poppelgrise, der er et koncept, der gør det lidt bedre for grisene end almindelige økologiske grise.

### Udvidede for at få fri

Bedriften er udviklet hen over årene, og i de første fire år med frilandsgribe var han alene om det.

»Jeg holdt ikke ferie og havde kun én fridag på fire år«, husker han.

Så udvidede han og fik et par medarbejdere, og pludselig kunne han holde ferier og fridage.



**Tænker mere på bundlinje** end på, hvad de har lyst til. Læs, hvad der kendetegner de landmænd, der klarer sig allerbedst.

# er nysgerrige, rie



Bertel Hestbjerg har deltaget i Seges' undersøgelse om, hvordan de bedste landmænd gør, og mener selv, at han kan lære af andre i undersøgelsen. Foto: Torben Worsøe.

»Det er en fin samling af ting, vi kan nikke genkende til, og som vi kan bruge i rådgivningen«, siger han.

Han hæfter sig især ved, at de dygtigste ikke bare gør noget for sjov, men for at være rigere, når dagen er omme, end da den startede.

»Det er en meget anderledes tankegang end de produktionsmål, man tit kigger på«, siger han.

Torben Wiborg sammenligner deltagerne i undersøgelsen med fodboldlandsholdet.

»Det er ikke alle landmænd, der skal på landsholdet, men alle kan forbedre deres potentiale ved at se, hvordan de dygtigste gør«, siger han.

## FAKTA

- Projektet hedder »Hvor skal væksten komme fra.«
- Testpersoner, som er de to procent dygtigste i 35.000 regnskaber målt på bl.a. bundlinje, er interviewet af antropolog

at tænke og træffe beslutninger.

På det ledelsesmæssige plan er de dygtigste meget tydelige om deres værdier og gør meget ud af dem.

»De er kulturbærende. Deres medarbejdere er helt klar

over, hvad der forventes af dem, men også hvad de kan forvente af deres leder«, forklarer han.

Selvom de langt fra altid har en formel nedskrevet strategi, har de altså nogle klare værdier, som kan forebygge

irrationelle beslutninger.

## Landsholdet

Torben Wiborg, chefkonsulent hos LMO, der har været med til at identificere de dygtigste landmænd, glæder sig over de pointer, projektet viser.

# landbrug

»Det har været vigtigt for at få et godt liv med familien, som er det vigtigste. Jeg synes, jeg er nysgerrig og åben og bliver mest inspireret til at udvikle bedriften, når jeg er væk fra landbruget«, siger han.

Hvad betyder størrelse for dig?

»Ikke andet, end at det giver det arbejdsliv, jeg gerne vil have og mulighed for at holde ferie«, siger Bertel Hestbjerg.

## Samspil mellem forbrugere og dyr

Fra blot at levere grise til et



Bertel Hestbjerg er nysgerrig og har udviklet sin bedrift ved at søge inspiration uden for landbruget. Det kræver fritid at lade sig inspirere fra andre lande og andre brancher, mener han.

slagteri har han udviklet fødevarer til forbrugere og tænkt på samspillet mellem dyrene og forbrugere.

»Siden jeg startede, har jeg haft en tro på, at jeg skal producere noget til dem, der efterspørger andet end den nærmest mæssige værd, og går op i de blødere parametre. Men det skal også være økonomisk lukrativt«, understreger han.

## Dygtighed, timing, held

Ifølge Bertel Hestbjerg har Seges' projekt med at se på de to procent bedste, været inspire-

rende for ham.

»Det er spændende at være med til at få afdækket, om der er nogle fællesnævner hos de bedste, og jeg har betragtet det som rådgivning«, siger han.

Han er dog meget ydmyg om sin egen situation.

»Jeg har hele tiden troet på, at det var det rigtige, men vi har også ramt et vindue med underforsyning og gode priser. Det er ikke sikkert, det holder ved. Det er ikke nok at være dygtig og at være blandt de bedste, - det kræver også held og timing«, siger han.

## Interview



Fem skarpe til antropolog Tenna Holdorff Christiansen, Seges.

## Hold ferie og bliv god

**De, som klarer sig bedst, sørger for at komme væk fra bedriften en gang imellem og se den udefra.**

### ? Hvad driver de bedste fremad?

»Man kan sige, at de har overskud til at gøre tingene ordentligt, og de springer ikke over, hvor gærdet er lavest. Det, vi også kan se, er, at dem, der klarer sig bedst, sørger for at komme væk fra bedriften og slappe af en gang imellem. Så de se den udefra og tænke over, hvad de laver, og hvordan de leder bedriften. Når man har meget travlt hele tiden sovses man ind i vaner og gør mere af det samme i stedet for noget smartere. De dygtigste følger godt med og kommer på nye forretningsområder.«

### ? Hvordan kan du vide det?

»Ved at lave dybdegående interviews og observere, hvad de gør. Det har vi kombineret med teoretisk viden om, hvad der sker med mennesker, når de slapper af og kobler ud. Når vi er pressede på tid, tager vi de nemme løsninger. Der skal ro på for at træffe rationelle beslutninger.«

### ? Er de bedste en bestemt type bedrift?

»Nej. Det er en skøn blanding af bedriftstyper med mink, planteavl, kvæg og svin med mere.«

### ? Jeres undersøgelse er antropologisk, hvordan adskiller den sig fra en statistik?

»En statistik spørger alle om det samme. Som antropolog kan man stoppe op og forøge at få svar på hvorfor tingene er, som de er, og hvorfor man gør, som man gør. Vi kan spørge ind der, hvor man fornemmer, at der er noget vigtigt, og vi er ude på bedriften og observerer, hvordan tingene foregår. Vi prøver at få sat værdier og ting i perspektiv.«

### ? Hvad overrasker mest i undersøgelsen?

»Det gør det skarpe fokus på bundlinje, som gennemsyner beslutninger og handlinger på bedriften. At kun få har skrevet en strategi ned samtidig med, at de alligevel har en bevidst eller ubevidst strategi om, at man skal tjene penge. De er meget tro mod den ubevidste strategi, der bremser dem i urationelle beslutninger.«