

Udpegning og identifikation af vækstlandmænd	Ansvarlig	Ivan
	Oprettet	13/10-2017
Projekt: 7684 Hvor skal væksten komme fra i landbruget?	Side	1 af 19

Baggrund for projektet

I december 2005 blev der lavet en rapport med titlen: "Hvad gør de bedste bedre?" som var tænkt som inspiration til unge landmænd. Kort fortalt havde rapporten meget fokus på driftsledere og driftsledelse.

Vort ønske med dette projekt er at fokusere på direktøren og ejeren bag den samlede virksomhed og den forretning, der drives ud fra et mål om høj bundlinje før skat og et minimum i soliditet, så der er en form for økonomisk ballast til at udvikle virksomheden.

Vores grundlæggende formål med projektet

Udpegning og identifikation af vækstlandmænd har til formål at finde landmænd, der kan give svar og inputs på to overordnede spørgsmål, som begge er meget fremtidsrettet:

1. Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

2. Barrierer, udfordringer og potentialer i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale

Men udover svar på disse to spørgsmål, vil vi også bruge udpegningen til at afdække:

a. Hvad gør landets bedste vækstlandmænd, og på hvilke parametre kan de forbedre sig yderligere, f.eks. via kendte og nye viden- og erfaringskilder.

b. Samt i et tidsperspektiv

Fra finanskrisen i 2008/2009 til nu:

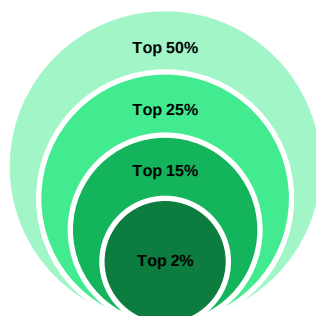
I en krisetid er der en gruppe af landmænd, der har evnet at styrke deres kerneforretning eller har skabt nye forretningsmodeller via strategisk ledelse, høj faglighed og inddragelse af erfaringer fra andre brancher

Fra nu og frem mod 2025:

Vi vil via de deltagende vækstlandmænd og nyuddannede talenter få inputs på hvordan vækstlandmændene ser fremtidens barrierer og potentialer, og især hvordan de vil udvikle deres forretnings og forretningsområder i årene fremover.

Ovenstående skal vise, at der er en gruppe af landmænd, der har gjort det markant bedre end de øvrige landmænd og dem vil vi gerne have udpeget og analysere på ud fra to forskellige vinkler:

- Vi vil udpege top 2% landmænd og afdække hvad de har gjort og agter at gøre, og bruge den viden til at udfordre og udvikle
 - o top 15 % landmænd – som vi formoder er meget modtagelige for forandringer, der kan medføre højere bundlinje og soliditet
 - o top 25 % landmænd – hvor vi formoder, at villigheden til forandringer er lidt mindre udtalt
 - o top 50 % landmænd – hvor vi formoder, at der kan "dryppe" enkelte guldgruber fra vore findings fra top 2 % ind i deres forretningsudvikling.



- Vi vil udfordre de top 2 % landmænd vi arbejder med i projektet i forhold til at de fortsat forretningsudvikler deres egen forretning. Det skal dels ske på de dybdeinterviews vi gennemfører hos top 2 % landmænd via vore spørgsmål og second opinion tilgang til det landmanden fortæller, dels via afholdelse af netværksmøder, for de landmænd, der har deltaget i interviews og fokusgrupper.
Målet er at vi skal give dem noget for den tid de har brugt på dybdeinterviews.

Brugerrettede effekter i øvrigt med projektet

Landbruget har de senere år været omtalt som et erhverv med dårlig økonomi uden store muligheder for vækst. Med dette projekt vil vi belyse overfor samfundet, at der er et markant **vækstlag** blandt landbrugsvirksomhederne i Danmark – et vækstlag som vi kalder top 2% landmænd..

- En synliggørelse af vækstlagene i dansk landbrugsproduktion vil f.eks. understøtte:
 - Investorers interesse i at udvikle landbrugsvirksomheder i landdistrikterne.
 - En effekt vil derfor være, at pengeinstitutter og andre investorer har øget interesse for investeringer i landbruget.
 - At konkurrencekraften og vækstpotentialer i erhvervet bevares og styrkes.
 - At små og mellemstore produktionsvirksomheder i landdistrikterne kan få gavn af viden om bl.a. ledelse og strategi i veldrevne og vækstorienterede landbrug.

Baggrunden for arbejdspakken / fit til projektsøgningens krav og leverancer

Der er nogle landmænd, der over tid har formået at fastholde en høj indtjening på bundlinjen og en høj grad af økonomisk frihed til selv at bestemme over virksomhedens udvikling, målt på soliditetsgrad.

Disse landmænd tilhører det højeste niveau – top 2 % - og er en del af landbrugets vækstlag, målt på objektive økonomiske data i forhold til virksomhedens resultat før skat og soliditetsgrad.

Disse landmænd og deres virksomheder danner baggrund for dette projekt i bestræbelserne på dels, at afdække de udfordringer, barrierer og vækstpotentiale for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale de ser, dels deres bidrag til hvor de ser væksten skal komme fra i landbruget.

Top 2 % landmænd kan ses i forhold til det samlede landbrug, men i projektet arbejdes desuden med top 2 % på hver de store produktionsgrene, samt indenfor hver af de to omsætningsgrupper:

nettoomsætning > 2 mill. kr. (de store fuldtidslandbrug) og nettoomsætning < 2 mill. kr. (small business landbrug med skalerbare forretningsmodeller og høj vækst på bundlinjen) – dette for at ramme landbrugets vækstlag så bredt som muligt, som defineret i projektsøgningen.

Mål med arbejdspakken / hvad skal arbejdspakken give svar på?

Udfordringen for branchen er, at vækst oftest defineres som flere ha., flere dyr eller større maskinpark, og meget sjældent vækst på bundlinje og soliditetsgrad.

Og udfordringen er, at disse to vækstbegreber oftest ikke hænger sammen i dansk landbrug.

I projektet vil vi fokusere på det vækstlag i dansk landbrug, der har størst bundlinje og højest soliditetsgrad.

Målet er, at definere nogle objektive økonomiske kriterier, som kan bruges til at trække en objektiv bruttoliste fra Ø90 på top 2% landmænd, svarende til ca. 700 landmænd, som så efterfølgende kan kvalificeres af de DLBR virksomheder, der samarbejder med projektet, ud fra den dybe viden de har om de enkelte landmænd/virksomheder på den objektive bruttoliste.

Slutresultatet er, at den enkelte DLBR virksomhed udpeger 3-5 top 2 % landmænd fra deres objektive liste til et dybdeinterview, der skal give svar på hvem top 2 % landmanden er, hvad han har gjort de sidste 5 år for at være top 2 % landmand og hvor han ser sin virksomhed om 5 år.

Via tidligere markedsanalyser vurderer vi at DLBR's markedsandel på top 2% landmænd er 60-65%, og vi har derfor valgt også at arbejde med ca. 30% top 2% landmænd, der ikke er kunder i DLBR's regnskabsafdeling til vore dybdeinterviews. Top 2 % landbrug udenfor Ø90 og DLBR findes via projektets netværk.

Målet er at udpege min. 50 top 2 % landmænd, fordelt på ca. 60-70 % DLBR kunder og ca. 30-40 % landbrug, der ikke bruger DLBR til udarbejdelse af regnskab til dybdeinterviews.

Alle de udpegede personer skal bidrage til at svare på de to spørgsmål i projektet:

1. udfordringer, barrierer og potentiale for styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale
2. hvor skal væksten komme fra i landbruget

hvor svarene så efterfølgende kan bruges som benchmark for Dansk Landbrug og dermed til at forretningsudvikle de øvrige danske landbrug.

Overordnet indhold i arbejds pakken

Arbejdspakken "Udpegnings og identifikation af vækstlandmænd" indeholder

1. Etablere samarbejde med DLBR
2. Økonomisk analyse af top 2 % landmænd
 - a. ØDB analyse
 - b. Ø90 analyse
 - c. Selskabsanalyse - FSR analyse af landbrugsselskaber
3. Udpege top 2% landmænd
 - a. Til dybde interviews og møde om netværk, videnkanaler og landbrug med bestyrelser
 - b. I samarbejde med DLBR og bruttolister fra Ø90
 - c. Udenfor DLBR via netværk
4. Udpege talenter
5. **Udpege top 2 % landmandens netværk – indgår i arbejds pakke 1.2**
6. **Udpege investorer i dansk landbrug – indgår i arbejds pakke 3.2**
7. **Udpege internationale landmænd – separat notat**
8. **Udpegnings af top 2 % landmænds rådgivere – nationalt og internationalt – separat notat**
 - a. **Arbejdspakken indeholder udpegnings af min. 5 investorer i dansk landbrug, 2-3 af top 2% landmandens netværk, min. 5 udenlandske leaduser landmænd og et billede af top 2 % landmænds nationale og internationale rådgivere. Denne udpegnings behandles under notater for investorer, udenlandske leaduser landmænd, netværk og nationale/internationale rådgivere.**
9. Efterskrift – hvad fandt vi egentlig ud af i arbejdet med udpegnings

ad. 1 Etablere samarbejde med DLBR

Vi inviterede alle DLBR virksomheder med som samarbejdspartner i projektet, hvoraf 7 valgte at sige ja tak – LandboNord, LMO, LandboThy, SAGRO, Kolding Herred, Centrovic og Vkst

Samarbejdet med DLBR omfattede 5 hovedområder:

- vi skulle have deres individuelle samtykke til at bruge deres Ø90 data til dels en økonomisk analyse af top 2% landmænd, dels til at udarbejde en bruttoliste over den enkelte DLBR virksomheds top 2% landmænd, defineret ud fra projektets kriterier.
 - vi skulle have DLBR til at validere og kvalificere de kriterier, vi havde valgt for udpegnings af top 2% landmænd. DLBR skulle kigge den bruttoliste over top 2% landmænd igennem, som vi havde trukket i version 1.0 og se om bruttolistens landmænd var top 2% landmænd målt på de objektive økonomiske kriterier og deres viden om kunden i øvrigt plus om der var nogle i DLBR virksomhedens kundeportefølje i øvrigt, som ikke var med på bruttolisten.
- Vi samlede inputs på landmænd, der ikke var med på bruttolisten eller manglede på listen og justerede vore objektive økonomiske kriterier og sendte en ny liste ud til DLBR virksomhederne.

Kommentarer fra DLBR på bruttolisten version 2.0

- o Generelt er jeg OK tilfreds med bruttolisten, men det er ret gennemgående at det er de meget velkonsoliderede landmænd, som magter at få så gode resultater. Dermed repræsenterer de ikke helt det billede af den dygtige landmand vi måske selv har – men jeg erkender at de matcher hvad en rating model ville sige.
 - o Bruttolisten udfordrer vores opfattelse af en vækstlandmand, da landmanden kan være ret svag på sit traditionelle landbrug, men stærk på f.eks. afsætning, eller via andre forretningsområder udenfor det traditionelle landbrug, der sikrer ham en super bundlinje for den samlede virksomhed. Med andre ord er han en stærk kunde i banken, men ikke nødvendigvis en traditionel landmand ser op til...
 - Bruttolisten version 2.0 skulle DLBR virksomhederne så efterfølgende bruge til at udpege 3-5 top 2 % landmænd ud fra følgende kriterier:
 - Økonomiske nøgletal over tid
 - Strategi og strategisk ledelse
 - Produktionsdata over tid
 - Min. 1 ansat ud over ejer og gerne 2 eller flere ledelseslag
 - Evne til at hente og bruge viden
 - Skalerbar forretningsmodel
- De 3-5 udpegede top 2% landmænd, skulle vi bruge til dybdeinterviews.
- Bruttolisten over top 2% landmænd version 2.0 som den enkelte DLBR virksomhed fik udsendt, skulle DLBR efterfølgende bruge til at udsende en survey til.
 - vi leverede en økonomisk analyse af top 2 % landmænd til de samarbejdende DLBR virksomheder og gennemførte et møde med den enkelte DLBR virksomhed hvor vi præsenterede findings fra projektet, samt kom med oplæg til hvordan DLBR kunne bruge disse findings til at levere værdiskabende rådgivning til top 2% landmænd og deres landmænd i øvrigt.

ad. 2 Økonomisk analyse af top 2 % landmænd

Opstilling af kriterier for udvælgelse af en top 2% landmand, viste sig at være en større kulturel og følelsesladet drøftelse. I landbruget er en vækstlandmand en der har tonnager – f.eks. stordriftsfordele, mange ha. og mange dyr, mens den forretningsvinkel vi i projektet lagde ind over udpegningen, var lidt svær at kapere for nogle i landbruget.

Målet var som tidligere anført at finde ca. 700 landmænd via udtræk fra Ø90, der indeholder ca. 34000 landbrug, men vi valgte at lave mange økonomiske analyser først i ØDB, der indeholder ca. 8500 landbrug, og som er kvalificerede Ø90 regnskaber, der kan bruges til f.eks. benchmarking og prognoser. I ØDB valgte vi at fokusere på top 10%, svarende til ca. 850 ejendomme, for især at have alle driftsgrene repræsenteret i udtrækket.

Derefter var øvelsen at analysere ud fra nedenstående figur og med udgangspunkt i et økonomisk svagt år for landbruget, 2015 og set over årene 2012-2015:

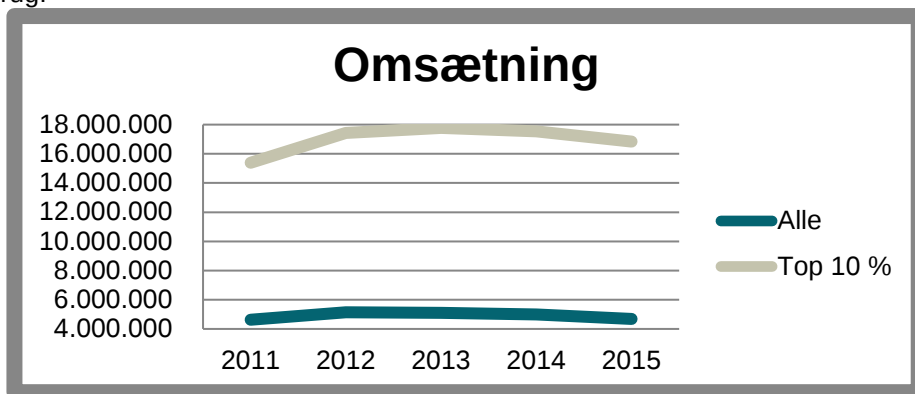


ad. 2 Økonomisk analyse af top 2 % landmænd – ØDB analyse

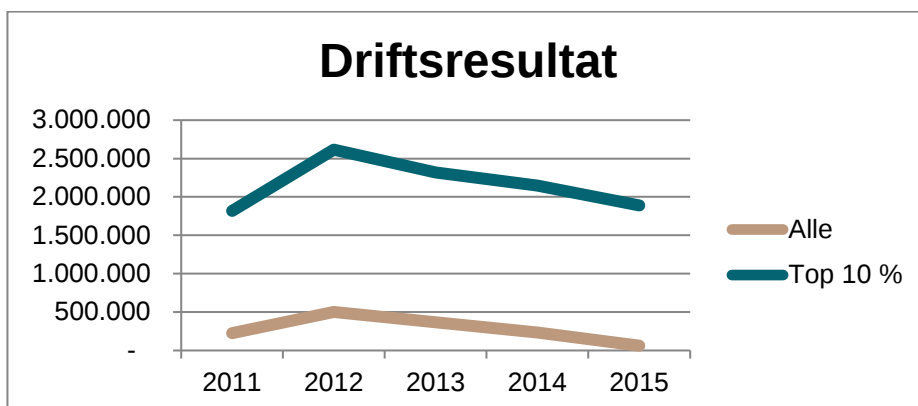
Generelt har vi valgt at arbejde med top 10% i ØDB, da den udgør ca. 30% af det samlede antal kunder i Ø90.

- a. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved højeste top linje/omsætning:
- højeste omsætning og højeste vækst i omsætning over tid er der mange, der mener karakteriserer en vækstlandmand.
 - Højeste omsætning kan begrundes i højeste tonnage og/eller højeste pris/enhed.

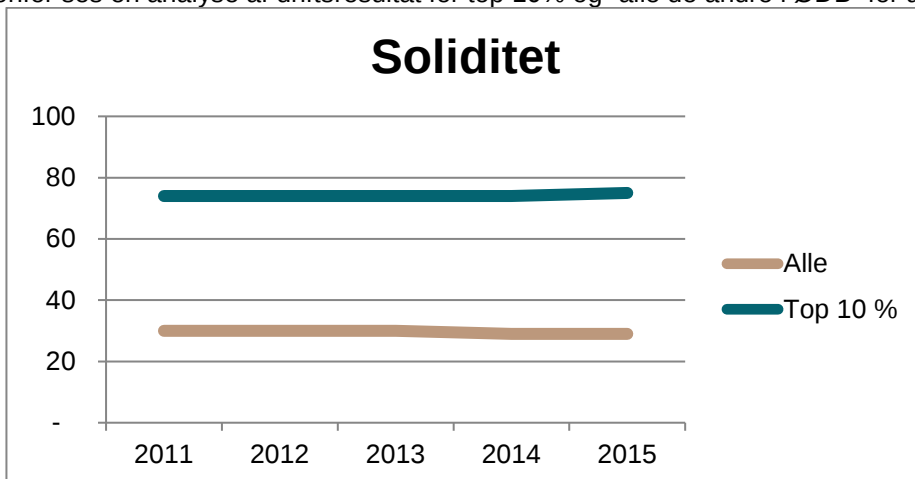
Nedenstående graf viser den markante forskel mellem omsætning for top 10% og "alle de andre i ØDB" for alle landbrug:



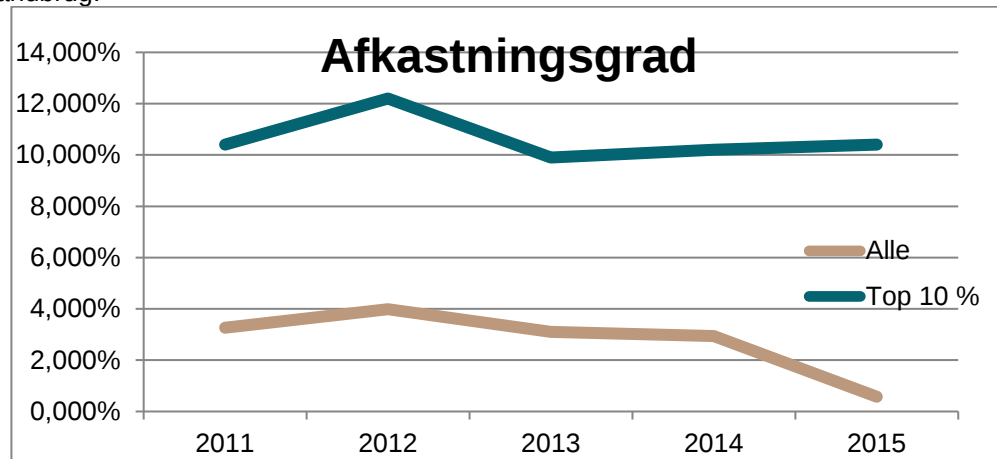
- b. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved højeste driftsresultat.
Nedenfor ses en analyse af driftsresultat for top 10% og "alle de andre i ØDB" for alle landbrug:



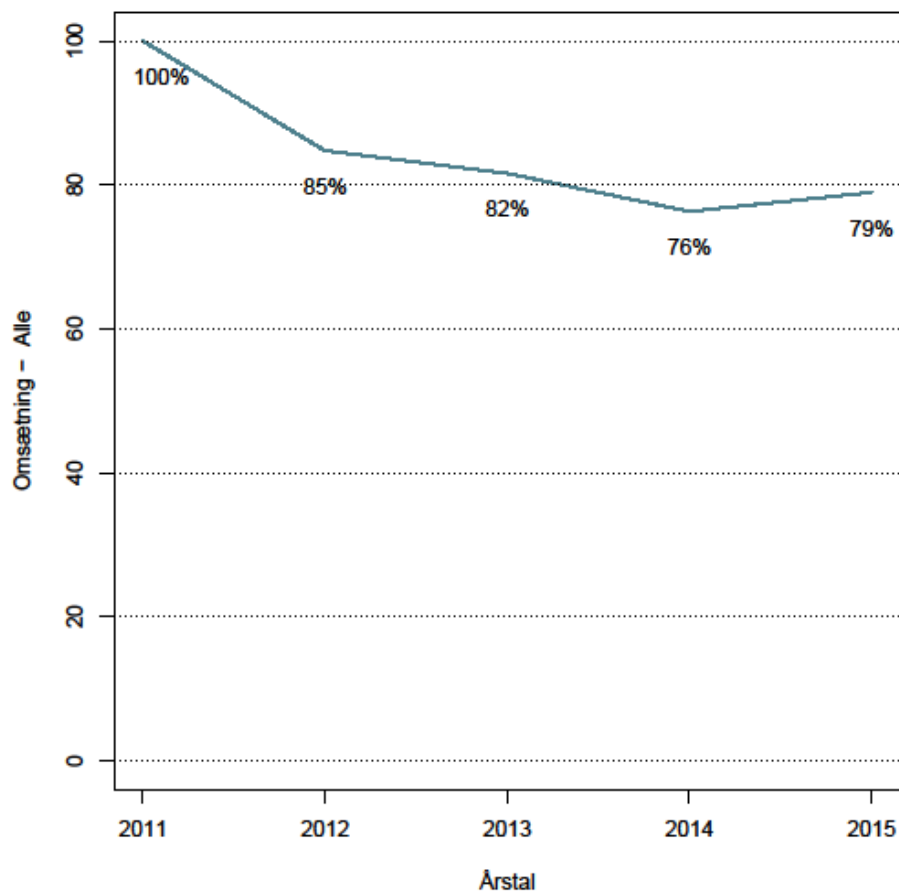
- c. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved højeste soliditet:
Nedenfor ses en analyse af driftsresultat for top 10% og "alle de andre i ØDB" for alle landbrug:



- d. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved højeste afkastningsgrad:
Nedenfor ses en analyse af afkastningsgrad for top 10% og "alle de andre i ØDB" for alle landbrug:

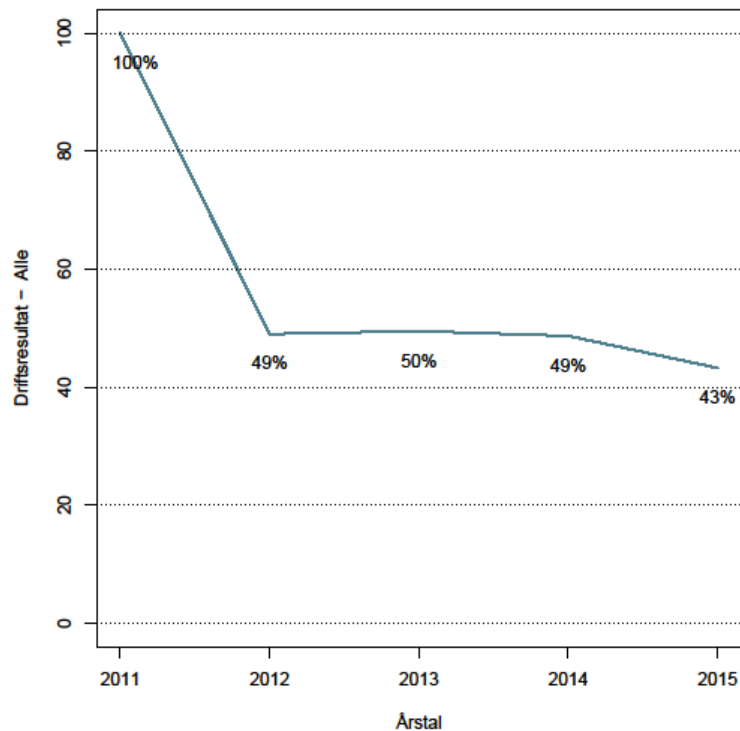


- e. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved over tid altid at høre med i top 10% i forhold til topline/omsætning:
Nedenfor ses en graf for stabiliteten i at være top 10% landmand målt på omsætning over tid, hvor over 76% af ejendommene fortsat er med i top 10% i årene efter 2011, der er indeks 100. Det er et relativt højt tal.



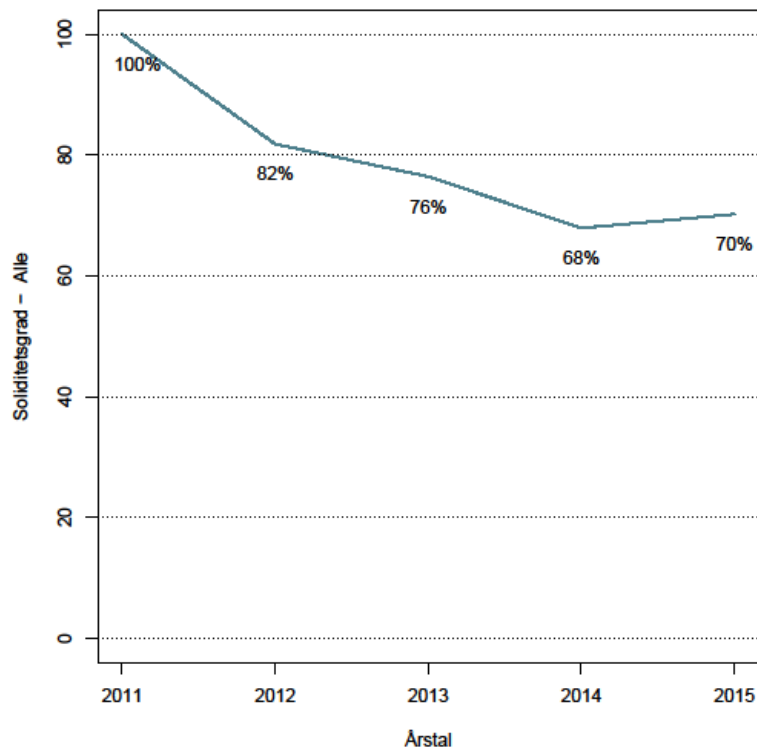
- f. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved over tid altid at høre med i top 10% i forhold til driftsresultat:

Nedenfor ses en graf for stabiliteten i at være top 10% landmand målt på driftsresultat over tid, hvor over 43% af ejendommene fortsat er med i top 10% i årene efter 2011, der er indeks 100.



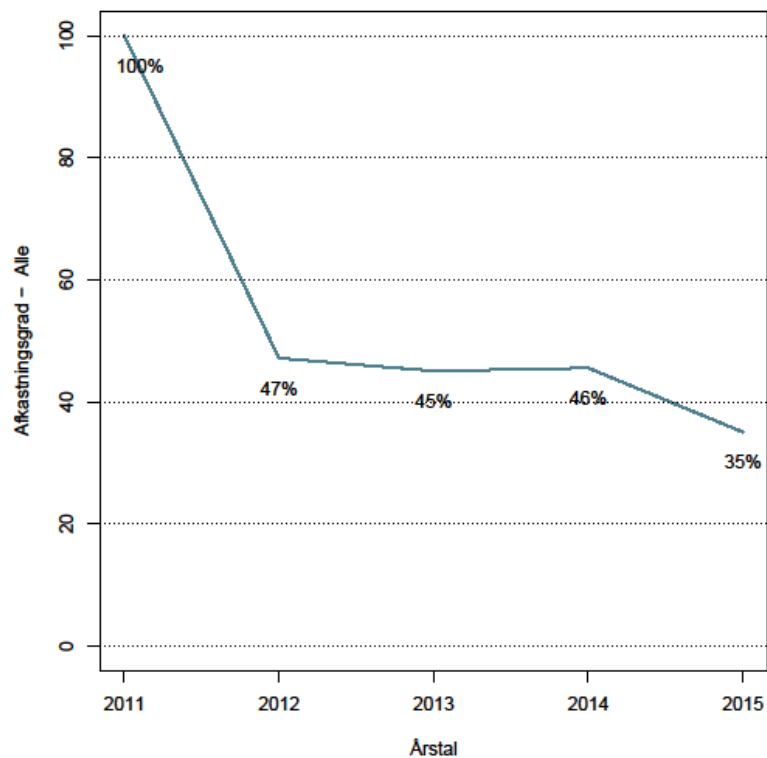
- g. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved over tid altid at høre med i top 10% i forhold til soliditetsgrad:

Nedenfor ses en graf for stabiliteten i at være top 10% landmand målt på soliditetsgrad over tid, hvor over 68% af ejendommene fortsat er med i top 10% i årene efter 2011, der er indeks 100. Det er et relativt højt tal.



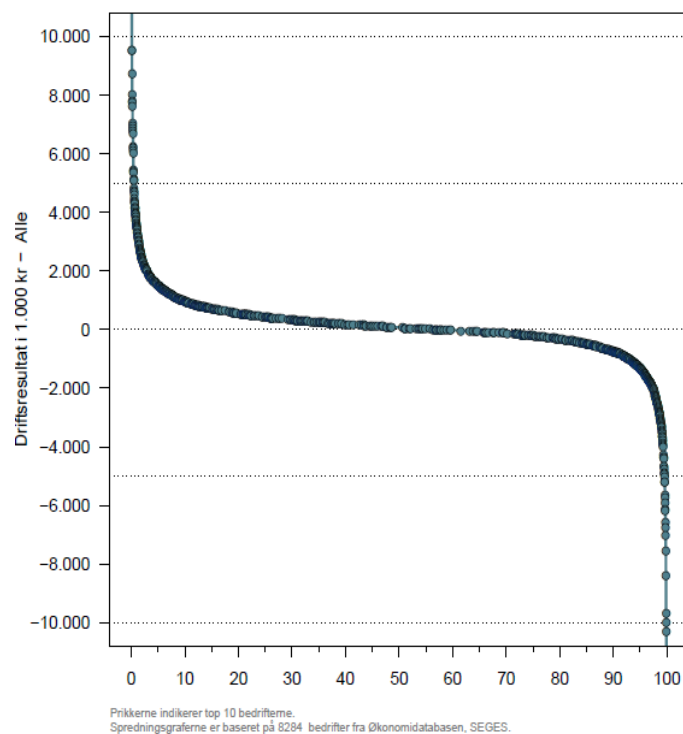
- h. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved over tid altid at høre med i top 10% i forhold til afkastningsgrad:

Nedenfor ses en graf for stabiliteten i at være top 10% landmand målt på afkastningsgrad over tid, hvor over 35% af ejendommene fortsat er med i top 10% i årene efter 2011, der er indeks 100.



- i. En vækstlandmand kan være karakteriseret ved over tid altid at høre med i top 10% i forhold til over tid at være i top 10% på omsætning og driftsresultat:
Sidste graf viser hvordan top 10% målt på omsætning fordeler sig på spredningsgrafen for driftsresultat – hver cirkel indikerer en ejendom fra top 10% i forhold til omsætning og grafen viser at

antallet af ejendomme, der både ligger i top 10% målt på omsætning og driftsresultat, er relativt lav.

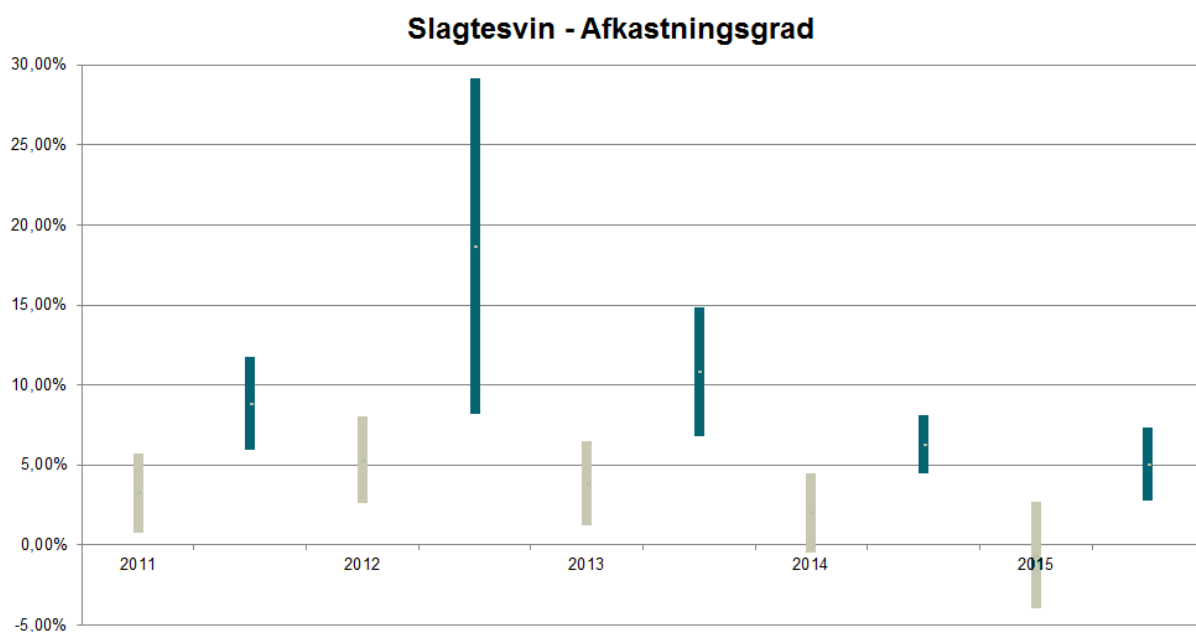


Konklusion på ovenstående analyser af sammenhæng mellem omsætning, driftsresultat og højeste omsætning og højeste driftsresultat over tid er, at der ikke er en entydig sammenhæng plus især at vi ikke får nok ejendomme til vores analyse - hvis vi yderligere kobler vort objektive kriterie om højeste soliditetsgrad på, så er vi under 250 ejendomme i ØDB – sætter vi yderligere kriterie om højeste afkastningsgrad på er vi på ca. 50 ejendomme.

Vi søgte derfor andre kriterier for udpegningen, hvor især afkastningsgraden, som et enkelt nøgletal er meget interessant.

Under punktet d. viste vi afkastningsgraden for henholdsvis top 10% og "alle de andre i ØDB". Det ses at sammenligningsgruppen fra 2011 til 2015 ikke når over en afkastningsgrad på 4%, mens top 10% ikke kommer under en afkastningsgrad på 9,5%.

Vi har lavet mange analyser af afkastningsgraden, for bl.a. de enkelte driftsgrene, herunder ses for slagtesvin, hvor de blå søjler viser spændet for top 10% bedrifter og de grå for "alle de andre i ØDB" over årene.



Afkastningsgraden vil være et ideelt nøgletal til at pege på de vækstlandmænd vi skal bruge i projektet, men branchen er p.t. ikke helt moden til kun at bruge dette tal.

Ovenstående analyser munder ud i, at vi blev klar til at lave en analyse i Ø90 databasen, baseret på nogle ret simple og signifikante objektive økonomiske kriterier, der peger på en gruppe af landmænd, der er meget forskellige fra alle de andre.

ad. 2 Økonomisk analyse af top 2 % landmænd – Ø90 analyse

Målet med arbejds pakken var:

- at udpege ca. 700 top 2% landmænd
 - der skulle bruges til de objektive bruttolister vi sendte ud til vore DLBR-samarbejdspartnere
 - der skulle bruges til en økonomisk analyse, for at fortælle noget om deres økonomiske performance
- at udpege en sammenligningsgruppe, som vi kunne benchmarke top 2% op mod

Sammenligningsgruppen blev udpeget ud fra følgende kriterier:

- Min. 1 ha. jord
- Landbrugsomsætning > 1 mill. kr.
- Årsrapport i 2012 og 2015
- Personligt ejede og selskaber
- og udgør i alt 3912 virksomheder

Top 2 % landmænd blev udvalgt ud af denne gruppe, ud fra:

- Overskud efter finansiering > 2 mill. kr. i 2015
 - vi søger efter virksomheder med højt resultat før skat
- eller
- Overskud efter finansiering øget >200.000 kr. fra 2012 til 2015
 - vi søger efter virksomheder, der har vækstet markant på resultat før skat
- Soliditetsgrad >10% i 2015
- og udgør 679 ejendomme

Tabel 1

Den samlede produktion					
	Antal kunder	Samlet areal	Antal køer	Antal søer	Prod. slagtesvin
Alle DLBR virksomheder					
Alle Ø90 kunder	34.383	2.248.311	495.806	860.158	15.607.847
Ø90 kunder med indberettet areal	25.406	2.248.311	485.496	747.580	14.092.993
7 DLBR virksomheder					
Alle Ø90 kunder	20.007	1.327.686	279.056	537.334	9.123.323
Ø90 kunder med indberettet areal	15.044	1.327.686	273.633	469.776	8.183.590
Heraf vækstlandmænd	679	128.590	29.855	37.455	868.082
Heraf andre	3.233	571.429	183.550	336.853	5.850.586

Tabel 1 viser hvordan gennemsnittet ser ud for alle 34383 ejendomme i Ø90, hvordan de 679 top 2% ser ud og hvordan sammenligningsgruppen "andre" ser ud helt overordnet.

Tabel 2

Den samlede nettoomsætning og overskud efter finansiering					
	Antal kunder	Netto-omsætning i hele 1.000	Overskud i hele 1.000	Gns. netto-omsætning i hele 1.000	Gns. overskud i hele 1.000
Alle DLBR virksomheder					
Alle Ø90 kunder	34.383	74.636.112	16.695.505	2.379	532
Ø90 kunder med indberettet areal	25.406	64.121.594	13.204.325	2.619	539
7 DLBR virksomheder					
Alle Ø90 kunder	20.007	43.586.816	9.861.743	2.391	541
Ø90 kunder med indberettet areal	15.044	37.605.003	7.931.965	2.603	549
Heraf vækstlandmænd	679	4.536.648	1.409.149	6.681	2.075
Heraf andre	3.233	19.064.930	964.545	5.956	301

Tabel 2 viser at top 2% har en gennemsnitlig omsætning på 6.681 mill. kr. og har et gennemsnitligt overskud på 2.075 mill. kr. Sammenligningsgruppen har næsten samme gennemsnitlige omsætning, mens overskuddet kun er ca. 15% af top 2%. Altså en meget markant forskel mellem de to grupper på gennemsnitligt overskud.

Tabel 3

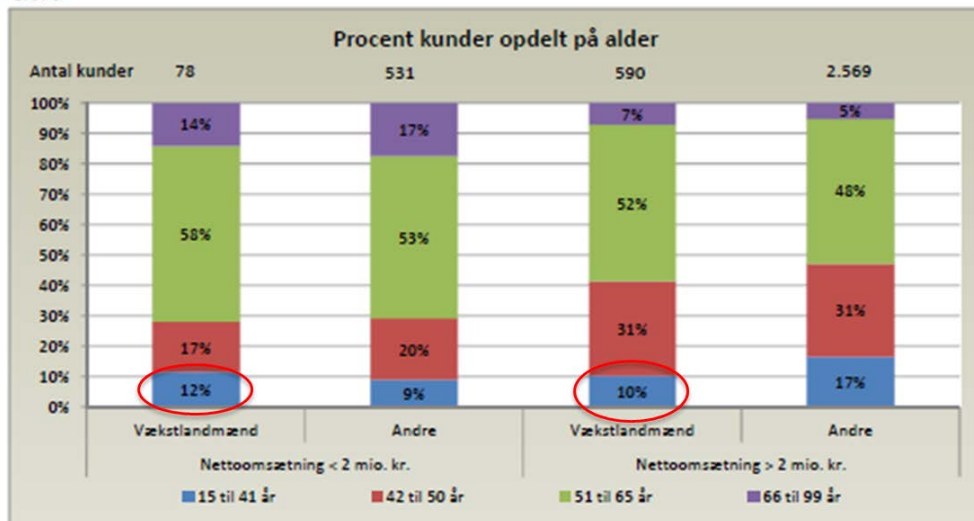
Antal kunder pr. produktionsgren					
	Antal kunder	Gns. areal	Gns. antal køer	Gns. antal søer	Gns. prod. slagtesvin
Kunder med planteavl					
Vækstlandmænd	329	186			
Andre	1.075	167			
Kunder med køer					
Vækstlandmænd	208	164	137		
Andre	1.034	166	173		
Kunder med søer og evt. slagtesvin					
Vækstlandmænd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

Tabel 3 viser hvordan de to grupper adskiller sig fra hinanden på gennemsnitligt areal, køer, søer og slagtesvin – og forskellene er:

areal	forskel i gennemsnitsstørrelse på +19 ha til top 2%
køer	forskel i gennemsnitsstørrelse på -2 ha og -36 køer
søer	forskel i gennemsnitsstørrelse på +65 ha, +56 søer og +1905 slagtesvin
slagtesvin	forskel i gennemsnitsstørrelse på +28 ha og +116 slagtesvin

De mest markante forskelle er på køer hvor top 2% har færre dyr og sohold, hvor top 2% har flere ha, flere søer og flere slagtesvin. Ellers ligner grupperne meget hinanden.

Graf 6

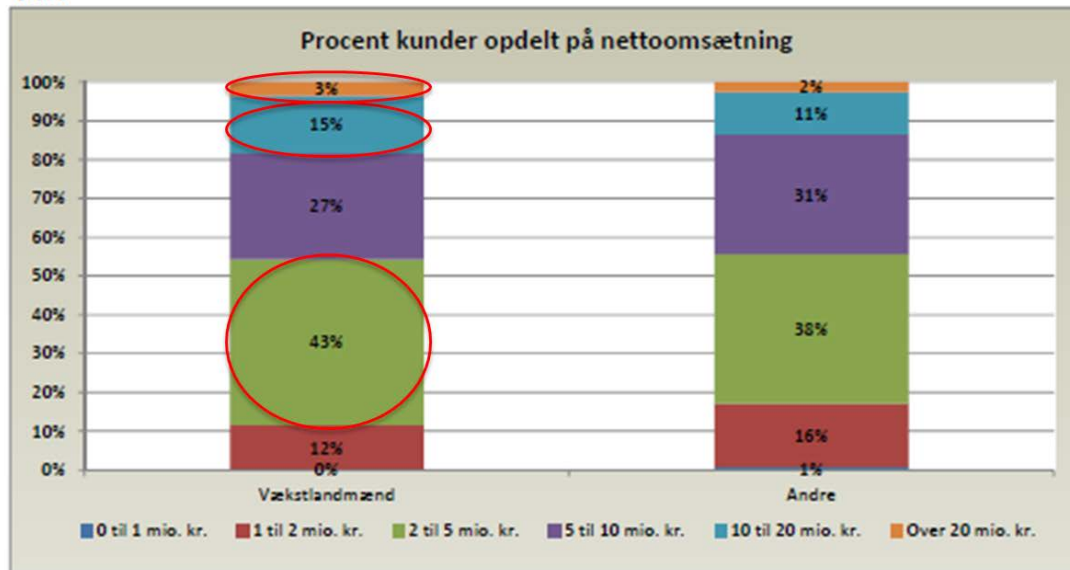


Graf 6 viser fordeling på alder mellem de to grupper opdelt på small business og produktion/virksomhedsbrug:

- der er 78 top 2% blandt small business segmentet, som er små virksomheder, der er vokset fra 2012-2015 på bundlinjen
 - flere af dem er unge har lejet eller forpagtet stald/jord som opstart af ny virksomhed
 - nogle er mindre virksomheder, der har produceret et produkt med højt afkast
 - ældre mennesker, der har høj indtægter fra andet end jorden
- Virksomheder med over 2 mill. i årlig omsætning
 - under 41 år 7% færre top 2%
 - 42-50 år samme andel
 - 51-65 år 4% flere top 2%
 - over 65 år 2% flere top 2%

Flere af de unge under 41 har lejet/forpagtet jord/stald og er startet op med egen virksomhed. Og dem over 65 år er ofte nogen der er i gang med et ejer/generationsskifte. Men de to grupper ligner igen meget hinanden.

Graf 7



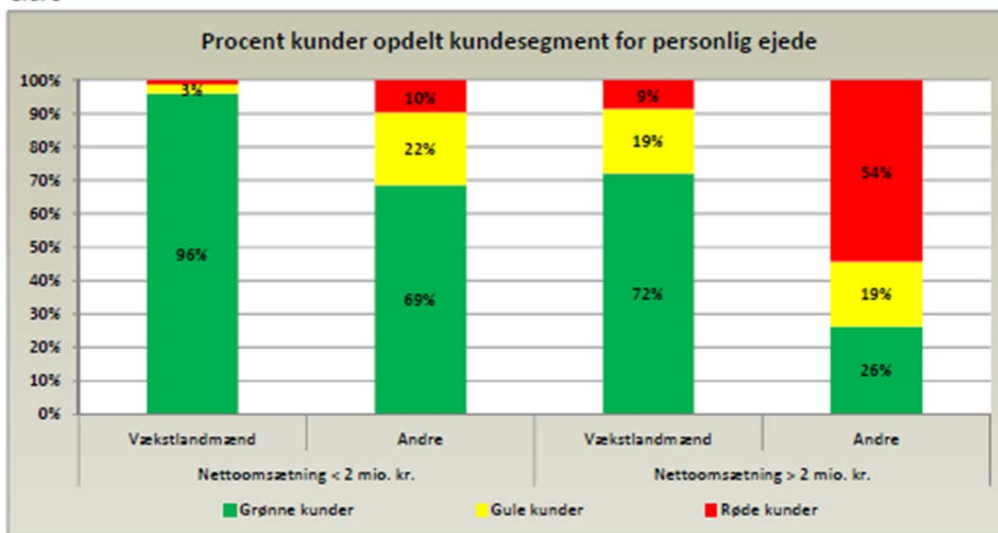
Graf 7 viser hvordan top 2% adskiller sig fra sammenligningsgruppen:

Gennemsnitlig nettoomsætning:

1-2 mill. kr.	4% færre top 2% - small business
2-5 mill. kr.	5% flere top 2% - de "gamle" produktionsbrug
5-10 mill. kr.	4% færre top 2%
10-20 mill. kr.	4% flere top 2%
over 20 mill. kr.	1% flere top 2%

Med ovenstående in mente, ligner de to grupper meget hinanden.

Graf 8



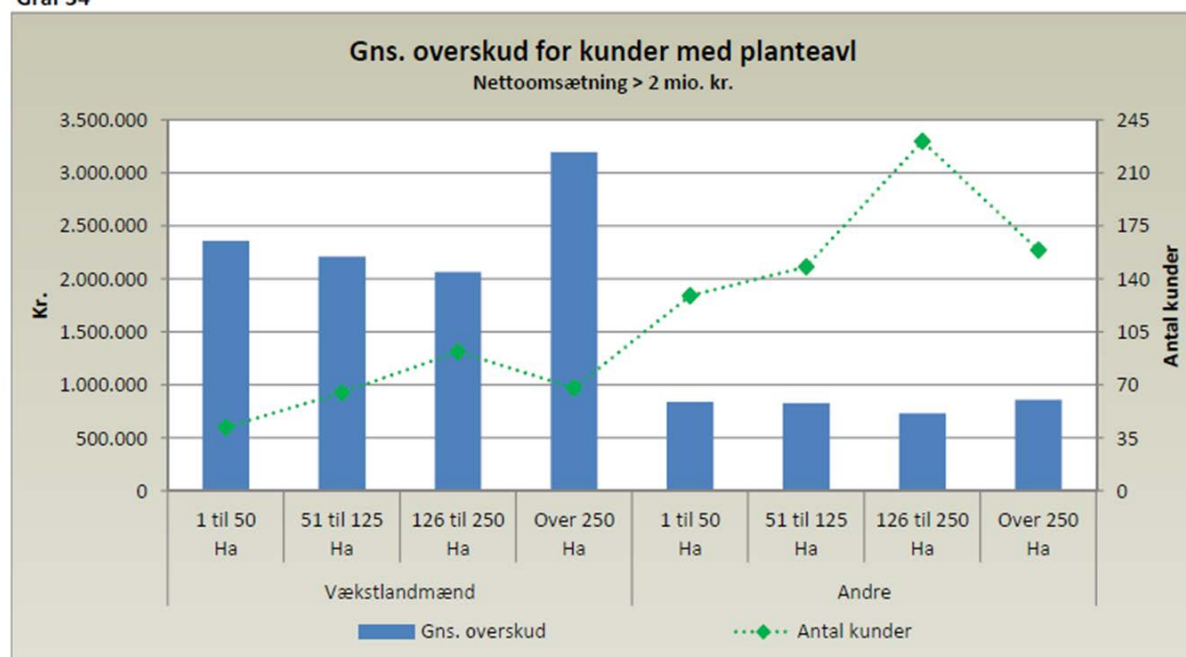
Graf 8 viser hvordan small business og virksomheder med over 2 mio. kr. i nettoomsætning fordeler sig på rød, gul og grøn. (rød: høj gæld/lavt overskud, gul: medium gæld/medium overskud og grøn: lav gæld/højt overskud)

Her er der meget stor forskel på de to grupper, f.eks. for dem med over 2 mio. kr. i nettoomsætning:

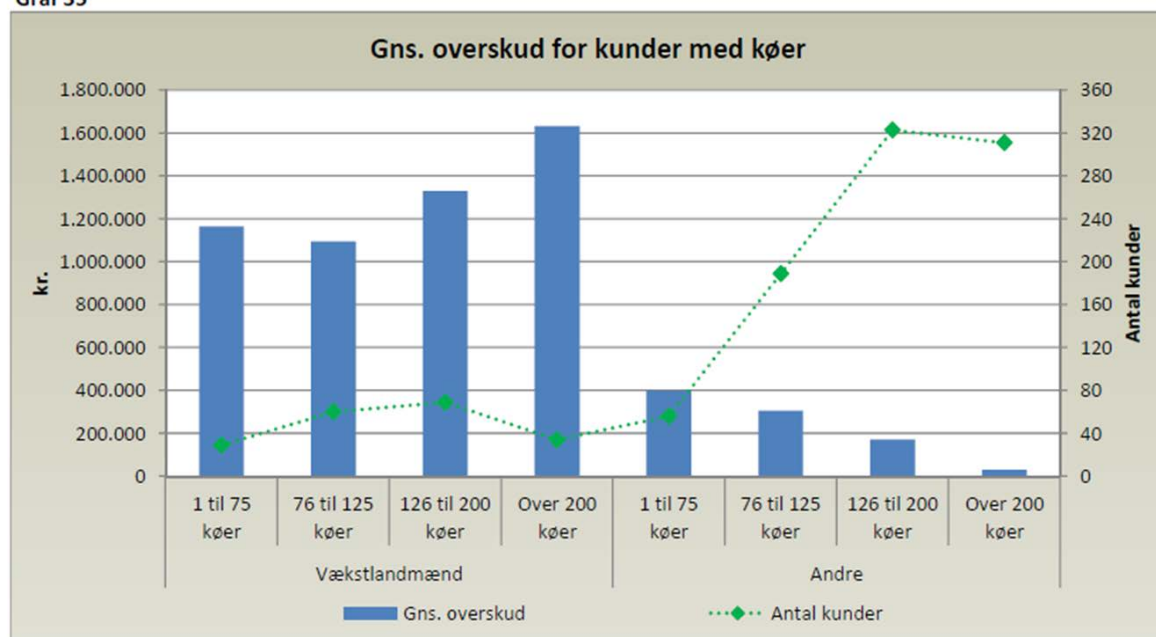
grøn	46% højere andel for top 2%
gul	ens andel
rød	45% lavere for top 2%

Så gæld eller soliditetsgrad, adskiller sig væsentlig mellem grupperne. Og det er klart at mange af de virksomheder, der har investeret i perioden, glider ud af top 2% under dette kriterie.

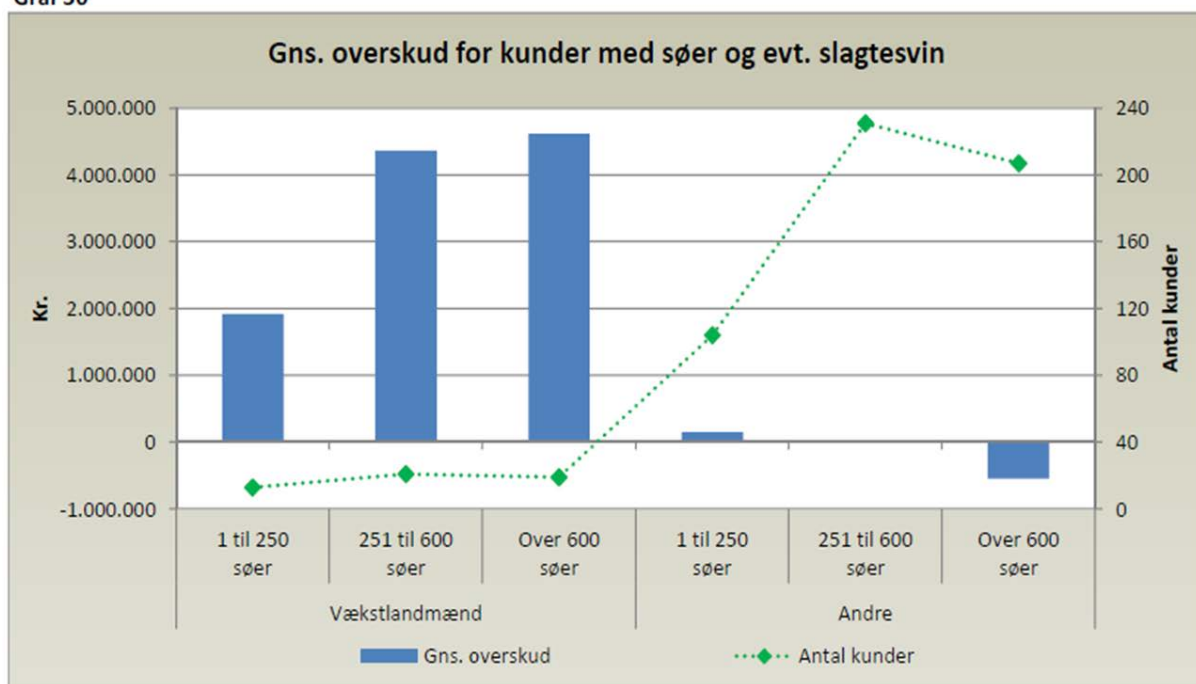
Graf 34



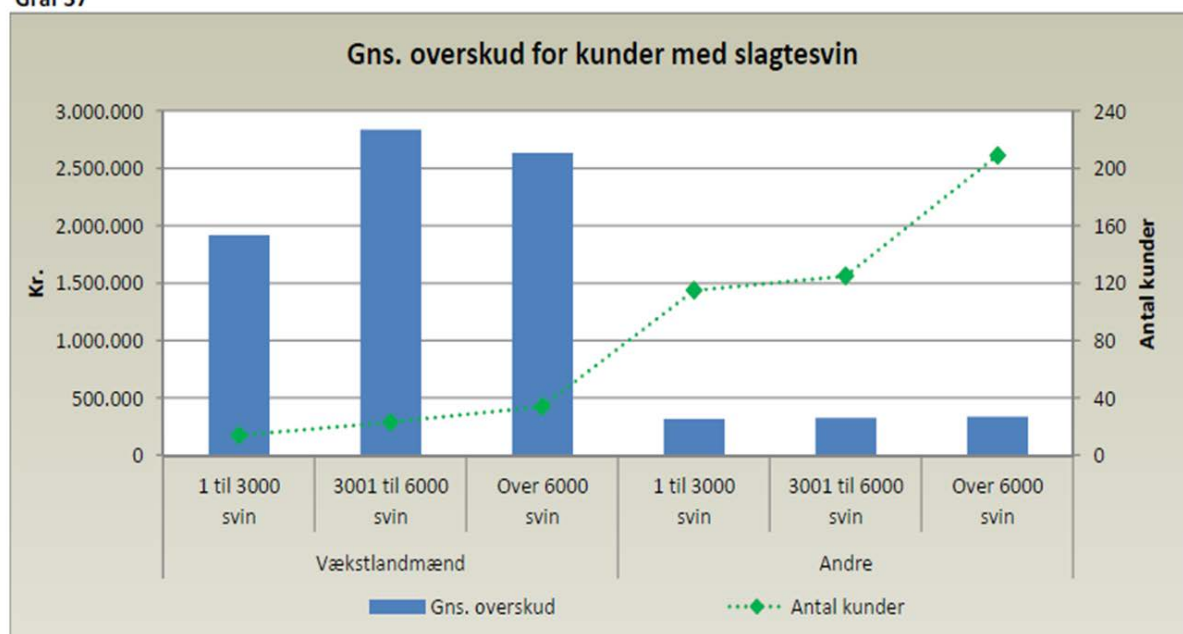
Graf 35



Graf 36



Graf 37



ad. 2 Økonomisk analyse af top 2 % landmænd – selskabsanalyse

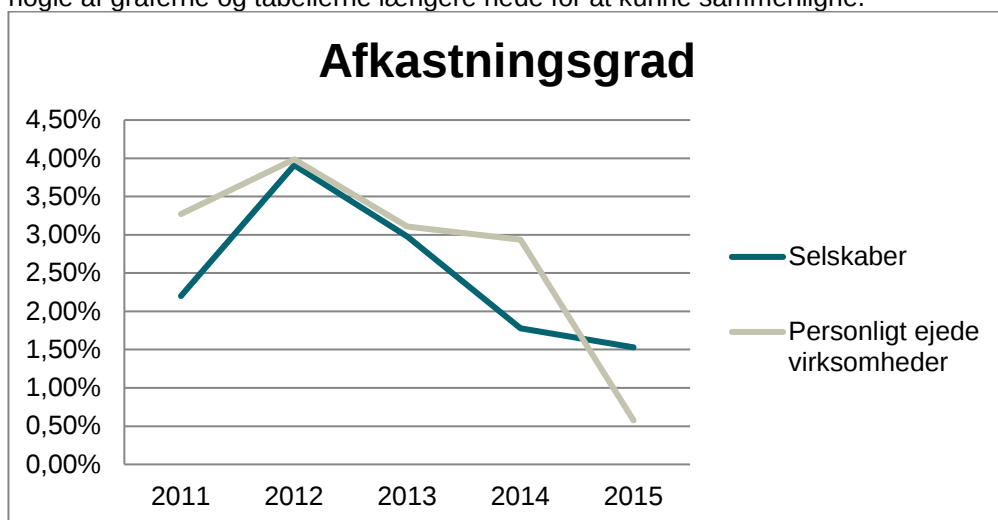
Vi købte et dataudtræk fra selskabsdatabasen over selskaber indenfor landbruget og de tætte landbrugsrelaterede brancher.

Helt overordnet gik vi efter selskaber med min. et offentliggjort regnskab i perioden fra 2011-2015, hvilket gav et udtræk på 1318 selskaber, hvoraf de 226 brugte DLBR – dette svarer til en markedsandel for DLBR på 17,1%.

Vi analyserede for afkastningsgrad, soliditet og resultat, hvor vi benchmarkede op mod de personligt ejede landbrugsvirksomheder:

Afkastningsgrad

Afkastningsgrad, soliditetsgrad og resultat før skat er udregnet på 90 % fraktilen, dvs. de nederste og øverste 5 % af selskaberne, målt henholdsvis på de enkelte parametre, er ikke medregnet. Dette er gjort for at fjerne de outliers der var til stede. Derudover så er personligt ejede virksomheder medtaget, i nogle af graferne og tabellerne længere nede for at kunne sammenligne.

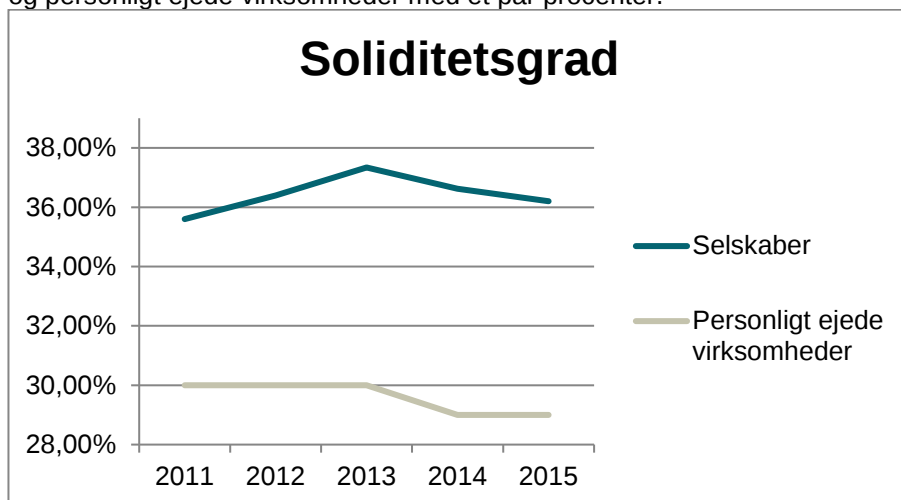


Figur 1

Det ses i figur 1, at personligt ejede virksomheder har en højere afkastningsgrad end selskaber, i årene 2011 til 2014, indtil 2015 hvor selskaberne har den højeste. Den gennemsnitlige afkastningsgrad var stigende, for både selskaber og personligt ejede frem til 2012 hvor den var på næsten 4 %. Herefter faldt den indtil 2015, til 0,5 % for personligt ejede virksomheder, og 1,5 % for selskaber. At afkastningsgraden for selskaberne ligger højere i 2015, hvor de ellers er lavest, kan måske skyldes at selskaberne i gennemsnit har en bedre soliditet, som det ses i figur 2. Faldet i selskabernes afkastningsgrad, ses også i selskabernes faldende resultat før skat, som ses i figur 3.

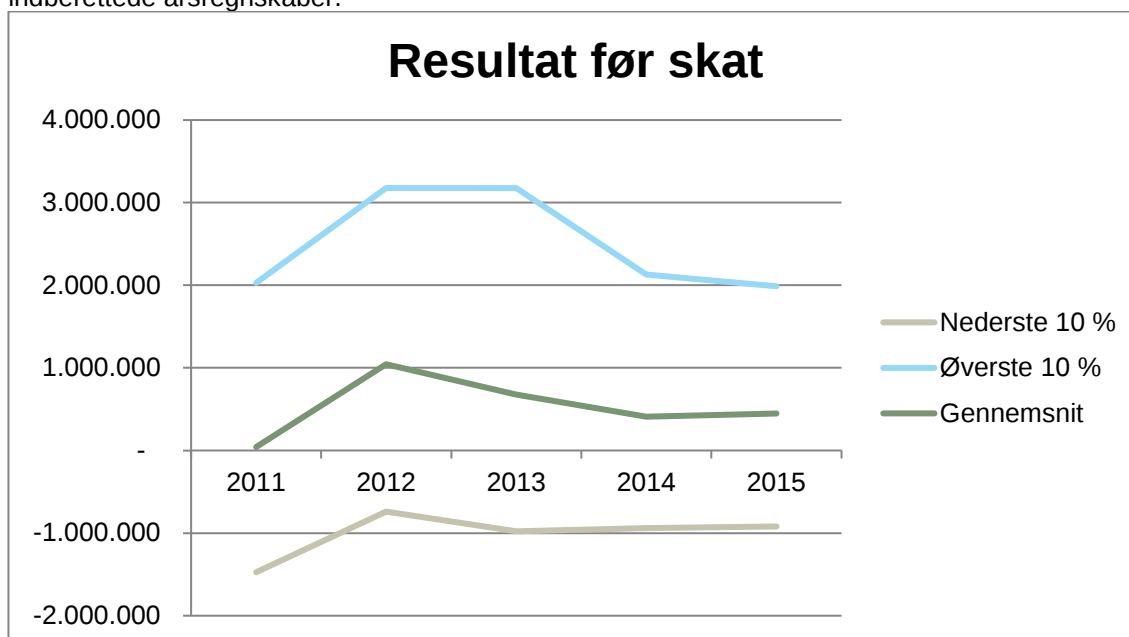
Soliditetsgrad

Det ses i figur 2, at selskaberne, som nævnt har en væsentlig bedre soliditet end de personligt ejede virksomheder. Som ved afkastningsgraden er der igen set på 90 % fraktilen, dvs. de øverste og nederste 5 % målt på soliditet er skåret fra. Selskaberne ligger i gennemsnit 6 % over de personligt ejede virksomheders soliditetsgrad. Selskaberne har frem mod 2013 forbedret deres soliditet, hvor de personligt ejede virksomheders soliditet har været relativt uændret. Fra 2013 falder soliditeten for både selskaber og personligt ejede virksomheder med et par procenter.



Resultat før skat

I figur 3 ses selskabernes gennemsnitlige resultat før skat. Derudover, så er de nederste 10 % og øverste 10 % medtaget, således man kan se spændet. Det skal dog bemærkes, at der er set bort fra de 5 % der har det højeste og laveste resultat før skat, da der er for mange outliers her, altså selskaber med fejlindberettede årsregnskaber.



Figur 2

Det ses at der frem til 2012 var en stigning i resultat før skat, hvor efter der er et fald mod 2013. Det er dog bemærkelsesværdigt at de øverste 10 % bliver ved med at falde frem mod 2015, mens de nederste 10 % faktisk stiger en smule frem mod 2015. Gennemsnitligt set er der et fald fra 2012 til 2014, men så en lille stigning frem mod 2015. De nederste 10 % har altså klaret sig relativt bedre i årene 2013-2015 end de øverste 10 %.

Ud fra ovenstående analyser, har vi udpeget 12 selskaber, som er bruttoudtrækket til at udvælge 2-5 virksomheder til dybdeinterview.

ad. 3 Udpege top 2% landmænd udenfor DLBR via netværk

Vi har brugt vort netværk til at udpege landbrugsvirksomheder, der ligger udenfor DLBR og dermed Ø90 databasen. Netværket har bestået af banker, sektorbestyrelser, revisionsselskaber og landmænd.

Bruttolisten er på 40 landbrugsvirksomheder, hvor der senere er udpeget 8-10 landbrugsvirksomheder til dybdeinterview.

Ad 4 Udpege talenter

Der har været en del drøftelse af hvad et talent er og hvordan vi finder personen. Der findes ikke objektive økonomiske data vi kan bruge i udvælgelsen. Vi drøftede talenter med advisory board og fandt frem til følgende subjektive kriterier:

1. Et talent er defineret ved:
 - a. ild i øjnene
 - b. top motiveret
 - c. skal være synlig og turde "moone" sit talent
 - d. har vist positiv personlig udvikling over de sidste 5 år
 - e. veluddannet og kan omsætte sine kompetencer til drift og udvikling af en virksomhed
 - f. talent er hvad du er som person og ikke hvad du laver

2. Hvor skal vi lede efter et talent
 - a. Har købt et landbrug for nylig
 - b. Er ved at købe en landbrug
 - c. en dygtig og anerkendt driftsleder for et landbrug – her forventes det store antal talenter at være p.t.
 - d. er på vej mod at blive direktør for et landbrug
 - e. DLBR kan spotte mange talenter i deres kundeportefølje
 - f. Spørge store landbrugsbedrifter om de her et talent ansat
 - g. Spørge AgriNet og LandboUngdom

Ud fra ovenstående har vi udpeget ca. 40 talenter

9. Hvad fandt vi egentlig ud af i forbindelse med denne udpegning

1. Findings i forbindelse med arbejds pakken/leverancen / de 3-5 vigtigste først
 - a. **Synliggjort et vigtigt vækstlag i Dansk Landbrug**
 - b. **Top 2 % landmanden har et relativt stort økonomisk råderum**
 - c. **De top 2 % landmænd, der er udpeget, viser helt fantastisk performance på de objektive økonomiske kriterier: overskud før skat og soliditet, i forhold til sammenligningsgruppen og vurderes til at være en vigtig del af vækstlaget i dansk landbrug**
 - d. **Talentmassen i landbruget er stort, meget kompetent og mange forskellige indfaldsvinkler til landbruget**
 - e. **Dansk Landbrug er kommet i fokus som investeringsmål for forskellige typer af investorer af både national og international karakter.**
 - f. Det er meget signifikant, at top 2 % landbrug har et højt bundniveau over tid og er meget stabile – dvs. der skal relativt meget til at skubbe dem ud af deres høje performance på de to objektive økonomiske kriterier.
 - g. Forskellen mellem de enkelte driftsgrenes performance er meget forskellige pr. år og over tid og har meget forskelligt bundniveau, dvs. evne til at modstå negative påvirkninger.
2. Hvilke svar har vi på min. en af de to spørgsmål:
 - a. Hvor skal væksten komme fra i landbruget
 - i. Top 2 % landmænd, der topperformer og som gerne vil videndele med talenter, andre forretningsorienterede landmænd og nationale og internationale netværk
 - ii. En næste ring af top 20 % forretningsorienterede landmænd, der kan og vil hente via viden fra top 2 % landmænd, netværk og investorer
 - iii. Stor talentmasse
 - iv. Investorer der kan være med til at professionalisere dansk landbrug
 - b. Udfordringer, barrierer og potentiale i forhold til styrket konkurrencekraft og vækstpotentiale
 - i. Udfordringer
 1. Vækst som begrebet i dansk landbrug er en udfordring, da "stor ikke nødvendigvis er bedre", målt på bundlinje og soliditet
 2. En relativ stor del af dansk landbrug fokuserer ikke på bundlinje og soliditet
 3. Dansk Landbrug har det svært med det økonomiske nøgletal "afkastningsgrad", det er en udfordring der skal arbejdes på at eliminere
 4. Rådgivningen/rådgiveren har meget svært ved at følge med udviklingen og de dygtigste landmænd

5. Andelen af selskaber med juridiske bestyrelser er relativ lav i forhold til personligt ejede virksomheder – risiko for manglende/lille strategisk fokus

ii. Potentialer

1. Der er et kæmpe stort uudnyttet potentiale i dansk landbrug, hvis top 2 % performance kunne implementeres til top 20 % landbrug
2. Talentmassen skal trækkes ind i netværk med top 2 % landmænd
3. Talentmassen i forhold til at drive et forretningsorienteret landbrug er stort.
4. Andelen af selskaber indenfor landbruget med høj afkastningsgrad er relativt højere end for personligt ejede – potentiale ved etablering af selskaber.