

Top 2 procent-landmand: Et sygdomstegn, hvis ingen vil arbejde hos dig

Det handler om andet og mere end at være en fagligt dygtig landmand, hvis du vil være i toppen. Ledelse og strategi for eksempel.

Af Aage J. Iversen
aiv@landbrugsmedierne.dk
tlf. 33 39 47 60

Hvad vi gør anderledes end andre? Anders Peter Sindalsgaard Jensen tygger lidt på spørgsmålet, inden han svarer: »Jeg tror, at vi er lidt specielle på den måde, at vi ind-

rømmer, at ledelse er noget af det vigtigste som landmand».

»Vi tør godt gå foran vores ansatte og sige, at vi har planlagt ferie på et bestemt tidspunkt, og så skal arbejdet indrettes på det«, siger Anders Peter Jensen og tilføjer:

»Jeg kender rigtig mange landmænd, som ikke har holdt andet et par dages ferie i de sidste mange år. De er i gang med noget, måske et byggeri, og så længe det står på, kan de ikke holde fri. Men vi bliver aldrig færdige. Det er ligesom i »Næde de Færgen?«, siger Anders Peter Jensen med en grum-

Jeg møder mange landmænd, som siger, at de ikke har tid til at holde ferie. De har ikke ro og skal lige være færdige med et eller andet. Men for mig har strategiplanen givet ro i hovedet og accept af, at man aldrig bliver færdig.

Anders Peter Sindalsgaard Jensen.

henvisning til Johannes V. Jensens novelle om parret, der ræser af sted på motorcykel - og til sidst indhentes af døden.

Et træls forløb

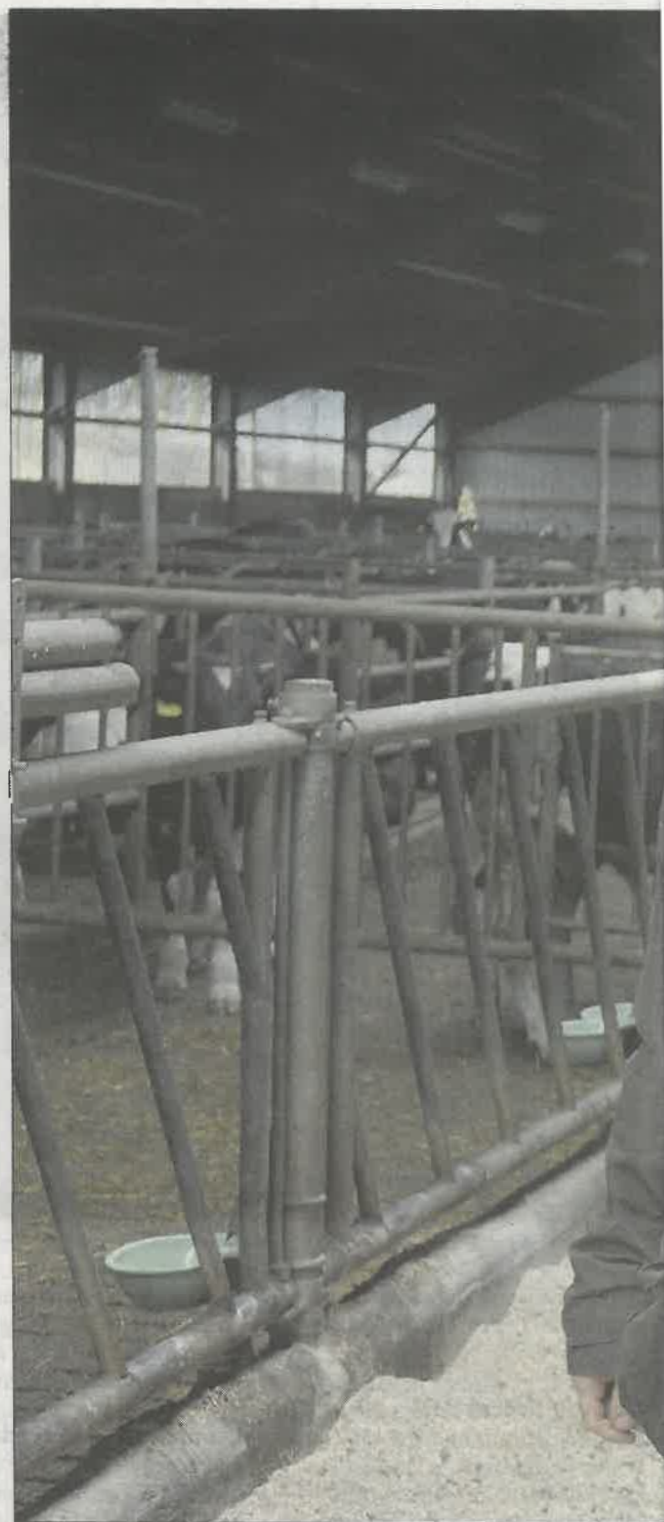
På Sektor for Driftsøkonomi og Ledelses konference 5. december er Anders Peter Jensen fra Asaa ved Dronninglund inviteret med for at lære fra sig. Som en af landets top 2 procent landmænd ud fra de økonomiske resultater har han flere konkrete bud, der bl.a. handler om at lave budgetter og at følge en strategi. Og altså også ledelse, som Anders Peter selv har gjort sig nogle dyrekøbte erfaringer med.

Lang historie kort så overtog Anders Peter og hustruen Laila, der begge er 50, i 2016 en smågriseproduktion. På det tidspunkt havde de kun erfaringer med slagtekalve og markdrift, og den tidligere ejer - en gammel skolekammerat - bliver derfor ansat som driftsleder. Desværre går alt derefter skævt med konstante udskiftninger af medarbejderne og et utåleligt højt foderforbrug.

Årsagen er, med Anders Peters ord, at han og den tidligere ejer har vidt forskellige holdninger til at drive forretning og have ansatte.

Efter to års mistrøstigt samarbejde skilles de to, nu tidligere, venner i et bittert opgør, der endnu ikke helt har fundet sin juridiske afslutning. Men inden alt det kulminerede, havde uroen forplantet sig til medarbejdere.

»Jeg er ikke selv uddannet



Anders Peter Sindalsgaard Jensen: »Min kone Laila er souschef og HR-chef. Jeg ved godt, naboerne synes, det lyder åndsvagt, men det er sådan, det er. Vi kalder det også personalemøde for at vise, at vi tager det alvorligt.« Foto: Aage J. Iversen.

stegn, hvis ingen vil arbejde, for dig. Sådan ser mange landmænd ikke på det. De tror, at det er de ansatte, det er galt med. Men det handler som regel om ledelse«, mener Anders Peter Jensen.

Strategien gav ro

Men der skulle tages tilløb til at virkeliggøre processen med at fyre driftslederen. Både af menneskelige og praktiske grunde, fordi Anders Peter ikke havde erfaringer med gri-

landmand, men har en fortid som leder i jernindustrien. Og jeg ved, at det er et sygdoms-

Anders Peter Jensen: »Jeg har ikke den holdning, at folk skal arbejde så mange timer som muligt eller kontrolleres hele tiden. Sådan er erhvervslivet ikke indrettet længere«.

Vi går kun i gang med noget, hvis vi er sikret afkast

Landmænd bør være stolte, hvis de tjener penge. Ellers får man ingen ind i erhvervet.

Af Aage J. Iversen
aiv@landbrugsmedierne.dk
tlf. 33 39 47 60

Før nylig havde Anders Peter Jensen kig på en nabogård. Gården ville passe perfekt ind i planerne om at udvide kalveproduktionen, men efter at have regnet grundigt på det

blev planerne droppet.

»Og så mødte jeg den her ældre konsulent, som spurgte - nå, kunne du ikke få det til at løbe rundt alligevel?« fortæller Anders Peter Jensen.

»Men jeg skal ikke bare have det til at løbe rundt. Jeg kender ingen andre steder end landbruget, hvor man vil være tilfreds med det. Jeg skal tjene penge. Vi går ikke i gang med noget, som giver mindre end 5,5 pct. i afkast på concernniveau. Og heller ikke, hvis det betyder, at vi skal lave mere«.

Vi har defineret, at vi vil have minimum 5,5 pct. i afkast på concernniveau. Vi kunne heller aldrig drømme om at gå ind i et projekt, hvor vi skal arbejde mere. Tværtimod.

Anders Peter Sindalsgaard Jensen.

Som lønmodtagere

At det lige netop er afkastningsgraden, som Anders Peter Jensen hæfter sig så meget ved, skyldes bl.a. den virksomhedsmodel, som han har valgt. Kalvene, svinene og markbruget er placeret i hvert sit anpartsselskab med Anders Peter og Laila som ejere af det bagvedliggende holdingselskab. Afkastningsgraden gør det nemt at sammenligne de forskellige forretninger og se, hvilke der giver overskud i forhold til den

indskudte kapital.

En af de seneste større investeringer er to af de såkaldte amerikansiloer, som det blev regnet godt og grundigt på, inden byggeriet blev sat i gang.

»Jeg skal ikke have siloer for sjov. De skal bidrage til bundlinjen og mindst give de 5,5 pct. i afkast«, siger Anders Peter Jensen.

Ægteparret har det økonomiske mål, at de skal have et driftsresultat før skat på en mio. kr. i hver »butik«, svin, kalve og markbrug. Med sel-

skabskonstruktionen er virksomheden ikke længere personligt ejet, og parret ser da også sig selv mere som lønmodtagere:

»Vi får begge en grundløn på 25.000 kr. om måneden, plus hvad der kommer af udlodning af overskud fra virksomheden. Og ja, vi tjener penge, og det er vi stolte af. Hvordan skal vi ellers kunne tiltrække folk til erhvervet?« lyder det fra Anders Peter Jensen.

Flere kalve



seproduktion:

»Vi havde lige nået at opleve et godt 2017, og så faldt priserne i 2018, så vi var da tæt på at lukke det ned«.

Redningsplanken skulle vise sig at være den strategiplan, som Anders Peter havde fået lavet i 2016, da koncernen blev udvidet med et ekstra selskab. Ikke fordi der var formuleret noget om fyringer, men:

»Strategiplanen betød, at vi havde så meget ro andre

steder og i vores hoveder, at vi kunne overskue processen med at fyre driftslederen«.

Lær af de bedste

■ På konferencen 5. december kan man bl.a. møde Anders Peter Jensen, der fortæller om, hvordan han med ledelse og strategi som redskaber er havnet blandt de økonomisk bedste to procent landmænd.

Et kort mellemstil af en uges varighed med en hyret pensionist som driftsleder resulterer i, at tre af de erfarne i grisestalden beder om lov til selv at styre produktionen.

»Og sådan er det blevet. De tre styrer alt det inden for murene i griseproduktionen. De er også med til at formulere produktionskravene, og det er næsten det allervigtigste. Det hele står og falder med, om søerne bliver insemineret til tiden, og de ansatte ved, at

de skal gå gennem ild og vand for at få gennemført insemineringerne«, siger Anders Peter Jensen, der med - næsten - sammenpressede pege- og tommelfinger viser, hvor lidt løn og bonus spiller en rolle for at få fat i gode medarbejdere:

»Man skal betale en ordentlig løn og mindst det, folk kan få andre steder. Men bonusordninger mister hurtigt deres betydning. Det gør frihed og medindflydelse aldrig«.

st på 5,5 pct.



Produktionen af slagtekalve skal måske udvides, hvis afkastet er sikret.
Foto: Aage J. Iversen.

et allerede eksisterende nyere staldanlæg.

Koncernen

- Koncernen består af et holdingselskab med tre selvstændige anpartsselskaber:
- Slagtekalveproduktion 1.250 stk. årligt.
- Smågriseproduktion 650 søer og 22.000 stk. 30 kg grise.
- Planteavl med 300 ha plus foderproduktion.

Selv om planerne om gårdkøb er lagt i skuffen, drømmer man stadig på Sindalsgaard om at udvide produktionen af slagtekalve fra de nuværende 1.250. Lige nu går planerne i retning af at opføre en kopi af