

# 10 gode bud på ledelse i landbruget

Sådan styrker du ledelsen af din bedrift



## Kolofon

Følgende projekter har bidraget til udarbejdelse af artikler i magasinet "10 gode bud på ledelse i landbruget":

"Landbruget, fremtidens bedste arbejdsplads" (bud 2, bud 3, bud 4, bud 10 og tema 1)  
 "Fundamentet for landbrugsbedriftens bæredygtighedsplatform" (bud 8 og tema 3)  
 "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd" (bud 1, bud 6, bud 9 og tema 2)  
 "Ny Budgetmodel med fokus på opfølgning og målstyring på landbrugsbedriften" (bud 5)

Projekterne er finansieret af Promilleafgiftsfonden for landbrug.

Udgivet: November 2020

10 gode bud på ledelse i landbruget er udgivet af:  
 SEGES  
 Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
 Agro Food Park 15  
 8200 Aarhus N  
 8740 5000

seges.dk

### Forfattere

Anja Kruse Christensen  
 Christian Rathcke Tegllund  
 Erik Suhr  
 Karina Bjørn  
 Mikkel Krogh

### Redaktion

Mikkel Krogh  
 Anja Kruse Christensen

Design og layout  
 Kemal Mulalic

# INDLEDNING **Her er 10 gode bud på, hvordan du kan styrke din ledelse**

Den er god nok. Den med "de ti gode" har du sikkert hørt før. Sidste år talte og skrev vi meget om de mange gode grunde til at være landmand. Og den kampagne var med til at sætte fokus på de gode fortællinger fra landbruget. Til at skabe stolthed og fællesskab. Og til at vise de unge, at landbruget er en fantastisk branche at kaste sig ind i.

Uden god ledelse kan vi dog ikke fastholde vores rolle som en af verdens førende og mest innovative landbrugsnationer. Og vi kan heller ikke udvikle os. God ledelse er med andre ord vejen til at skabe bæredygtig vækst og gode resultater på bundlinjen – både økonomisk, socialt og miljømæssigt.

Derfor satte vi tidligere i år jagten ind på "Ti gode bud på ledelse i landbruget". Og vi har fået mange gode bud fra både landmænd, rådgivere og medarbejdere i SEGES. Ud af dem har vi nu valgt ti, som repræsenterer både driftsledelse og medarbejderledelse.

Ledelse er naturligvis individuelt fra leder til leder, ligesom behovene varierer fra medarbejder til medarbejder og ud fra den aktuelle situation i virksomheden. Derfor er buddene heller ikke en facitliste, men et oplæg til inspiration – og et sted at starte. Vi håber, at buddene kan være med til at sætte endnu mere skub i samtalen om ledelse i landbruget.

Du kan læse meget mere om de ti bud her i magasinet, hvor du også har mulighed for at fordybe dig i en række spændende anbefalinger til, hvordan du kan gøre din arbejdsplads attraktiv, så du også i fremtiden kan rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere på din bedrift.

Du kan ligeledes læse om, hvordan du kan lære af de allerdygtigste landmænd – dem, der ligger i TOP 2 målt på økonomisk performance – og deres mindset. Og så kan du blive klogere på, hvorfor du skal sætte skub i den bæredygtige omstilling på din bedrift, og inden for hvilke områder du kan konkret arbejde med bæredygtighed.

God læsning!

Gode hilsner  
 Sektorbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer, Økonomi & Virksomhedsledelse

STØTTET AF

**Promilleafgiftsfonden for landbrug**



Sektorbestyrelsen medio november 2020 (siden er et par ansigter skiftet ud)  
 Fra venstre: Anette Skov Marcussen, sektorchef, Bent B. Gravensen, landmand, Anders Harck, landmand, Bjørke Poulsen, udviklingsdirektør SAGRO, Berith Nissen, landmand, Ulrik Krogsgaard, landmand, Claus Bech Jensen, chefkonsulent KHL, Jens Kristian Møller, adm. direktør DLR, Henrik Hardboe Galsgaard, adm. direktør LandboThy



For mælkeproducenten Kasper Højer Clausen er det vigtigt med en god likviditet, fordi den gør det muligt at tage de beslutninger, som giver bedst mening på den lange bane.

## BUD #6

# Opbyg en robust bedrift

En robust bedrift med god likviditet giver råderum til at tage de beslutninger, som flytter virksomheden i den rigtige retning, mener mælkeproducent Kasper Højer Clausen.

For den økologiske mælkeproducent Kasper Højer Clausen fra Vejgården ved Varde er det vigtigt, at bedriften er så robust, at den kan bære sig selv økonomisk – også hvis der opstår udfordringer. Derfor har han en klar strategi for, hvordan virksomheden skal agere:

- Vi skal tjene penge på alt, hvad vi laver. Vi skal kunne se næsten ned til hver enkelt dag, at vi skaber omsætning og bundlinje. Ellers gør vi noget forkert, siger Kasper Højer Clausen.

For at understøtte en robust bedrift er det samtidig vigtigt for den vestjyske landmand, at der er en god likviditet. Årsagen er, at det giver råderum til at træffe de rigtige beslutninger i et langsigtet perspektiv.

- Når vi har en god likviditet, har vi har mulighed for at tage de beslutninger, som giver bedst mening for bedriften på den lange bane, selvom det måske er dyrere her og nu, forklarer Kasper Højer Clausen.

### Likviditet hjalp ved salmonella

Fordelen ved en solid økonomi oplevede Kasper Højer Clausen i sommeren 2020, hvor der blev konstateret salmonella på den vestjyske bedrift. Smitten betød, at det ikke var muligt at sælge tyrekalvene fra. Og selvom det var muligt at få en dispensation til aflivning og dermed spare foderet til dyrene, valgte landmanden at beholde dyrene.

- Vi regnede på, hvad det ville koste for os at fodre på dyrene igennem sygdomsperioden. Og da vi kom frem til, at det ville betyde, at vi kunne fodre på dem uden at tabe penge på det, var valget egentligt ret enkelt, siger Kasper Højer Clausen.

Omkostningerne til at fodre på dyrene i den forlængede periode blev dækket ind ved hjælp af en del af likviditeten. Det havde ikke kunnet lade sig gøre, hvis pengene ikke havde været der.

- Hvis vi ikke havde haft likviditeten i orden, havde vi nok været tvunget til at tage et valg, vi egentlig ikke havde lyst til. Og det havde ikke været god dyrevelfærd i min bog. Men nu kunne vi heldigvis gøre det på denne måde i stedet, forklarer han.

### Investeringer regnes igennem

Som led i at understøtte en robust bedrift regnes alle investeringer også grundigt igennem, uanset om det drejer sig om maskiner til markdriften, et nyt malkeanlæg eller tilkøb af jord.

Hvis investeringerne ikke rykker bedriften i den rigtige retning i forhold til bundlinjen, er det ikke noget, der investeres i.

- Vi har ændret vores fokus fra at kigge på de liter mælk, vi producerer, til at kigge på bundlinjen. Hele tiden. I alle beslutninger. Og det har virkelig rykket økonomien i den rigtige retning, slutter Kasper Højer Clausen.

Kasper Højer Clausen driver mælkeproduktionen på Vejgården i tæt samarbejde med sin far og er i gang med at overtage bedriften som led i et glidende generationsskifte.

## Sådan kan du gøre

- Se din virksomheds tal som symptomer og brug tid på at forstå, hvad der driver dine omkostninger, og hvad der ligger bag dine resultater. Dermed kan du forstærke styrkerne og imødegå svaghederne.
- Kræv, at din virksomhed skaber økonomiske resultater. Den er en vigtig del af dit liv, men det behøver ikke kompromittere virksomhedens afkast. Det kan måske endda blive en endnu sjovere hverdag.
- Din virksomhed skal være robust både økonomisk og ressourcemæssigt for at kunne klare stødene udefra. Derfor skal du have en sund soliditetsgrad, en tilstrækkelig likviditetsbuffer og medarbejderressourcer nok.



Thomas Sandal Hansen, afdelingsleder, LandboThy



## **Vil du styrke din ledelse?**

Tag fat i din lokale DLBR-ledelsesrådgiver, hvis du har brug for rådgivning eller gode råd til arbejdet