

Bæredygtig Finansiering

- Oplæg til forretningsmodel for en bæredygtig finansiering i landbruget

30. november 2021

Chefkonsulent Kenneth Kjeldgaard & Chefkonsulent Ivan Damgaard

Projekt: Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug



Oplæg til forretningsmodel for en bæredygtig finansiering i landbruget

- **Formål med dette oplæg til en forretningsmodel for en bæredygtig finansiering i landbruget**
 - At inspirere kommende og nuværende ejerledere i landbruget med en forretningsmodel for bæredygtig finansiering, der udfordrer ejerstrukturen, men omvendt bidrager til erhvervet med ansvarlig, klog og tålmodig kapital/finansiering
 - At inspirere nuværende finansielle samarbejdspartnere og nye investorer med en forretningsmodel for bæredygtig finansiering i landbruget, der fokuserer på:
 - landbrugets behov for og krav til finansiering
 - landbrugets behov for en styrket governance, virksomhedsledelse og lederskab
 - potentialet i at landbruget og landbrugets værdikæde i højere grad går ind som investorer i primærlandbruget.
- Dette oplæg til en forretningsmodel for bæredygtig finansiering i landbruget er udarbejdet i regi af projektet "Bæredygtig finansiering af landbrugsvirksomheden og ledelse af en bæredygtig udvikling" af Kenneth Kjeldgaard, Kristian Skov og Ivan Damgaard
- Efterfølgende er forretningsmodellen blevet kvalificeret yderligere via flere møder med Landbrugsdirektør Lene Gade Hovmøller, Vækstfonden og flere af hendes kolleger i Vækstfonden. I forhold til disse møder er det vigtigt at pointere at Vækstfonden ikke kan tages til indtægt for notatet og anbefalingerne, da disse alene er forfatterne.



Oplæg til forretningsmodel for en bæredygtig finansiering i landbruget

Arbejdsprocessen for udarbejdelse af oplæg til forretningsmodel for en bæredygtig finansiering i landbruget:

3.1 Forundersøgelse

- Undersøge behovet for finansiering af den bæredygtige udvikling af landbruget, baseret på ejerleders alder, landbrugsvirksomhedens produktionsgren(-e), de tre landbrugssegmenter: small business, produktionslandbrug og virksomhedslandbrug, landbrugsvirksomhedernes størrelse målt på nettoomsætning, soliditetsgrad/gældsprocent, afkastningsgrad og overskudsgrad efter finansiering.
- Se notat: "Landbrugets økonomiske robusthed i forhold til grøn omstilling"

3.2 Overblik, forudsætninger, forskellige kapitalstrukturmodeller til bæredygtig finansiering i landbruget

- Undersøge finansieringsmulighederne, finansieringsprodukter, kapitalstrukturmodeller i forhold til ejerstruktur, produktionsgren, fase i livscyklus, økonomisk situation og bæredygtighed.
- Undersøge hvordan valg af kapitalstrukturmodeller påvirker den økonomiske situation.
- Notat: "Afklaringsområder for bæredygtig finansiering"
- Notat: "Sammensætning af løsninger til finansiering af bæredygtig omstilling"
- Notat: "Drifts- og likviditetsberegninger for forskellige grønne finansieringsforlag – herunder præsentation af kapitalfondskonstruktion"

Noget at leve af. Noget at leve for.



Oplæg til forretningsmodel for en bæredygtig finansiering i landbruget

Arbejdsprocessen for udarbejdelse af forretningsmodel - fortsat

3.3 Oplæg til forretningsmodel for bæredygtig finansiering i landbruget

- Med baggrund i forundersøgelsen udarbejdes et oplæg til en forretningsmodel for bæredygtig finansiering i landbruget
 - Synliggøre målgruppen for forretningsmodellen
 - Synliggøre værdiydelser der kan opfylde målgruppens krav i forretningsmodellen
 - Synliggøre hvordan det vil være muligt at skabe disse værdiydelser.

3.4 Oplæg til krav om Governance for at understøtte forretningsmodel for bæredygtig finansiering

- Med baggrund i beslutningsgrundlag for en forretningsmodel for bæredygtig finansiering udarbejdes et oplæg til hvilke krav det vil stille til virksomheden og dens governance – set ud fra:
 - Ejerstruktur
 - Ejerleder / direktør
 - Business angels-model
 - Virksomhedens bestyrelse
- Se notat: "Værdiskabelse gennem investors aktive ejerskab"

Noget at leve af. Noget at leve for.



FORRETNINGSMODEL

FOR INVESTERING I EN BÆREDYGTIG UDVIKLING AF EN
LANDBRUGSVIRKSOMHED



1. Målgrupper for forretningsmodellen



1. Målgrupper for forretningsmodellen

➤ Landbrugsvirksomheder der mangler finansiering til den bæredygtige udvikling

Notat: ” Landbrugets økonomiske robusthed i forhold til grøn omstilling”

Notat: ” Afklaringsområder for bæredygtig finansiering”

Notat: ”Sammensætning af løsninger til finansiering af bæredygtig omstilling”

Notat: ” Drifts- og likviditetsberegninger for forskellige grønne finansieringsforslag – herunder præsentation af kapitalfondskonstruktion”

➤ Fra interviews, workshops og opsamling fra tidligere projekter

➤ At styrke den fælles bæredygtige transformation i landbruget, ved at landbruget står sammen.

Andelsbevægelsen version 2.0 – omdrejningspunktet er, at landbrugets aktører i den samlede værdikæde investerer i bæredygtig transformation af landbrugssektoren

➤ At tilbyde unge ledere i landbruget en ny ejer- og kapitalstruktur

➤ der f.eks. åbner muligheden for at få en fast løn, en mindre ejerandel og med mulighed for at optjene højere andel, hvis der virkelig præsteres i samarbejdet

➤ At åbne op for nye samarbejdsmodeller mellem landbrugsvirksomhederne og i landbrugets værdikæde

➤ der består af flere landmænd og landbrugsvirksomheder, som sammen kan investere i fælles tiltag, der kan skabe en bæredygtig transformation i højere grad, end hvis de havde gjort det enkeltvis

➤ der består af samarbejder mellem samarbejdspartnere i landbrugets værdikæde, som sammen kan investere i fælles tiltag, der kan skabe en bæredygtig transformation i højere grad end hvis de havde gjort det enkeltvis

1. Målgrupper for forretningsmodellen

Generelt

- Forretningsmodellen skal favne bredt i forhold til målgrupper i landbruget

Målgruppe 1 – Landbrugsvirksomheder der står foran en TurnAround-strategi og/eller exit-strategi

- Landbrug der over en periode har performet økonomisk fornuftigt på driften før finansiering, men er ramt af høje finansieringsomkostninger og høj gæld. Virksomhedsledelsen er svag, men produktionsanlægget har potentiale til en bæredygtig udvikling.

Målgruppe 2 – Landbrugsvirksomheder der kan og vil bæredygtig vækst

- Landbrug med fornuftig virksomhedsledelse og i princippet er økonomisk robuste i nu-drift, men som ønsker at investere i bæredygtig vækst / bæredygtig udvikling, men mangler ansvarlig, klog og tålmodig finansiering og lederskab til det.

Målgruppe 3 – Nyetableringer

- Unge landmænd (op til 40 år) som køber deres første virksomhed. Denne gruppe kan med fordel gøre brug af en fondskonstruktion eller en business angel, som kan sikre dem en ansvarlig, klog, tålmodig og billigere finansiering.

Målgruppe 4 – Newbizz virksomheder

- Fødevarer-/landbrugsvirksomheder som ikke findes i dag, men som med stor sandsynlighed vil opstå i feltet mellem Agro-Tech-virksomheder og det klassiske landbrug – med et mål om etablering af en robust og agil forretningsmodel med fokus på nye markedsmuligheder, bæredygtighed og bæredygtig udvikling, men mangler finansiering og lederskab.

1. Målgrupper for forretningsmodellen - eksempler på mulige udvælgelseskriterier

Eksempler på udvælgelseskriterier for målgruppe 1 og 2 – ikke prioriteret og ikke fyldestgørende:

- Due Diligence til at screene og udvælge landbrugsvirksomheder, der kan have fordel og interesse i forretningsmodellen
- Ejerleder
 - er en dygtig driftsleder
 - har potentiale til virksomhedsledelse - direktørrollen
 - er klar til at gå på kompromis med selvejet og er klar til en selskabskonstruktion med en ekstern partner som medejer
- Landbrugsvirksomheder
 - med en nogenlunde balanceret regnskabsbalance og aktivmasse/produktionsanlæg i forhold til omsætning og driftsresultat, alternativt der ved frasalg, kan bringes til balance
 - med en fornuftig arrondering, alternativt hvor der er mulighed for at forbedre arronderingen ved tilkøb/frakøb/jordbytte
 - hvor compliance i forhold til EU-taksonomi, gældende rammebetingelser og eksisterende lovgivning er opfyldt, alternativt kan bringes til opfyldelse ret hurtigt
 - med en forretningsmodel, der har potentiale til at kunne styrkes mod højere robusthed og agilitet og/eller fusioneres med andre virksomheder, der kan sikre synergi og værdiskabelse
 - med potentiale til bæredygtig transformation målt via f.eks. SDG 360 graders bæredygtighedsværktøj eller andre bæredygtigheds-værktøjer målrettet den samlede virksomhed
 - med høj gældsprocent, men som ved etablering af nye kapitalstrukturmodeller, ny strategi og lederskab, kan gøres økonomisk robuste

2. Værdiydelser der kan opfylde kravene fra målgrupperne



2. Værdiydelser og -faktorer der kan opfylde målgruppernes behov

1. Bæredygtig finansiering med egenkapitalinvestering

- a. Forretningsmodellen vil i modsætning til en traditionel finansiering af landbrugsvirksomheden, bygge på en egenkapitalinvestering, der kommer fra investorer, som samtidig får ejerandel i landbrugsvirksomheden.
- b. En investor stiller ikke krav om renter eller tilbagebetaling indenfor en fastlagt tidshorisont, hvis der er underskud i virksomheden.
- c. Det betyder, at investor tager del i de risici, der er forbundet med at drive landbrugsvirksomheden, og først har udsigt til en fortjeneste når landbrugsvirksomheden kører godt, den nuværende ejer køber investor ud eller landbrugsvirksomheden bliver solgt.
- d. Kombinationen mellem at investor tager del i landbrugsvirksomhedens risici og investerer med tålmodig egenkapital, gør at investorerne forventer et tilsvarende højt afkast til gengæld – derfor er investor fokuseret på at udnytte optimerings- og skaleringspotentiale i de virksomheder der investeres i.
- e. Investor kan være
 - i. En business angel, der har udvalgt en landmand og en landbrugsvirksomhed og køber sig ind i den.
 - ii. En fondskonstruktion, der består af flere investorer, som investerer i en eller typisk flere landbrugsvirksomheder

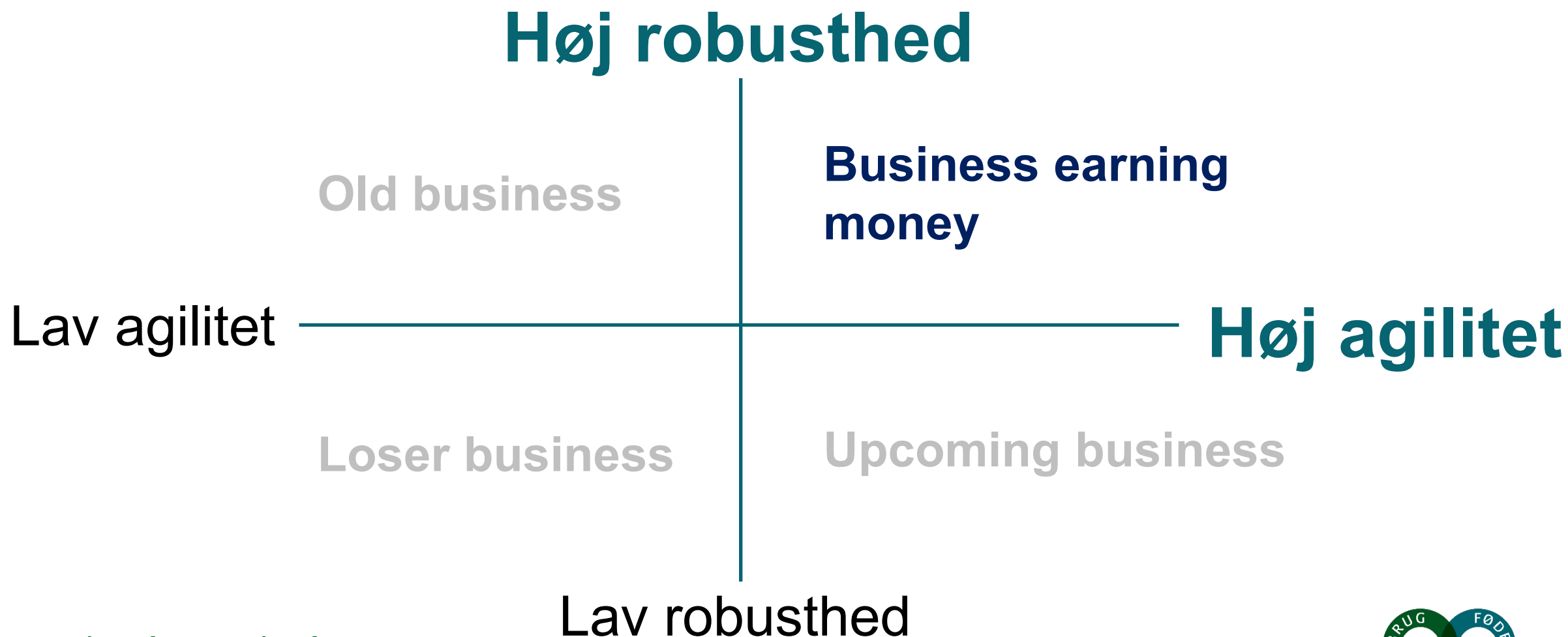
2. Værdiydelser og -faktorer der kan opfylde målgruppernes behov

2. Bæredygtig finansiering via ansvarlig, tålmodig og klog egenkapitalinvestering

- a. Investor leverer en ansvarlig, tålmodig og klog egenkapitalinvestering til landbrugsvirksomheden.
 - i. **Engagement** – Investor har stor interesse i, at investeringen lykkes, dvs. på kort sigt at den nuværende ejerleders potentiale som driftsleder bringes til 110 % udnyttelse, så investor og nuværende ejerleder sammen kan arbejde for at udnytte virksomhedens optimerings- og skaleringspotentiale.
 - ii. **Ressource** – investor kommer med egenkapitalinvestering, men lige så vigtigt kommer investor med kompetencer, brancheerfaring, netværk og viden, som samlet understøtter landbrugsvirksomhedens virksomhedsledelse, lederskab og strategiske eksekveringskraft. Investor tilfører denne viden til landbrugsvirksomheden på forskellig vis:
 - 1) Business angel – Investor vil typisk være meget synlig som bestyrelsesformand og/eller aktiv i virksomhedslederrollen
 - 2) Fondskonstruktion – Investor kan være passiv eller aktiv i forhold til den enkelte investering i en landbrugsvirksomhed, men der vil altid være et krav om at der indsættes en professionel bestyrelse, hvor fonden har formandsposten, ligesom der i større landbrugsvirksomheder kan være krav fra fonden om at der skal indsættes en ekstern direktør, der refererer til bestyrelsen.
 - iii. **Strategi og strategiske handlingsplaner** – investor/bestyrelsen vil sammen med nuværende ejerleder og evt. indsat ekstern direktør fastlægge en virksomhedsstrategi med tilhørende strategiske handlingsplaner, der skal:
 - 1) udnytte landbrugsvirksomhedens optimerings-og skaleringspotentiale
 - 2) styrke landbrugsvirksomhedens robusthed på kort og langt sigt
 - 3) styrke virksomheds-og driftsledelsen på kort og langt sigt

”Ansvarlig, klog og tålmodig egenkapitalinvestering”

- transformation mod høj robusthed og høj agilitet



Noget at leve af. Noget at leve for.



Robusthed - virksomhedens robusthed / stabilitet, eksempler på indsatsområder

Virksomhedens strategiske robusthed – nu / på sigt

- **Virksomheden overordnet** afkastningsgrad, overskudsgrad, soliditetsgrad og likviditetsgenerering
- **Virksomhedens strategi** ejerleders personlige vision contra virksomhed/aktivmasse/produktionsapparat
- **Ledelse og management** virksomhedens governance, lederskab, organisering, ledelsesmodel o.a.
- **Forretningsmodel** marked, produkter og ydelser, værdiskabelse, værdifangst
- **Økonomi** aktiver, gæld, finansiering, rating, riskmodel, benchmark, udnyttelse af virksomhedens økonomiske potentiale o.a.
- **Digitalisering** indsamling af data, strukturering af data, analyse af data og inputs til forretningsudvikling
- **Produktion** indkøb/forsyninger, selvforsyningsgrad, genetik, produktionsapparat, produktionsprocesser o.a.
- **HRM / Medarbejdere** virksomhedskultur, den sociale kapital, "den gode arbejdsplads" on-boarding, medarbejderpleje o.a.
- **Rapporteringssystem** compliance, digitalisering, datafangst, dataanalyse, overblik, indsigt, handlingsmuligheder o.a.
- **Bæredygtighed** de tre bundlinjer, bæredygtig transformation

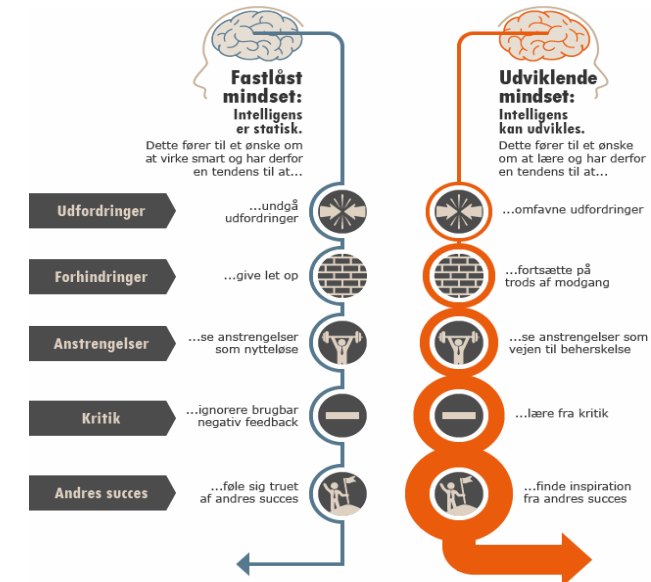
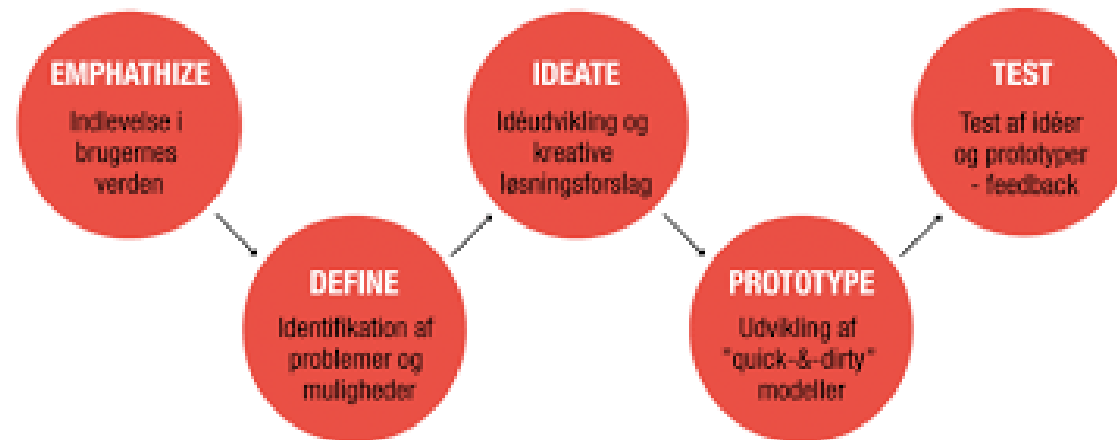
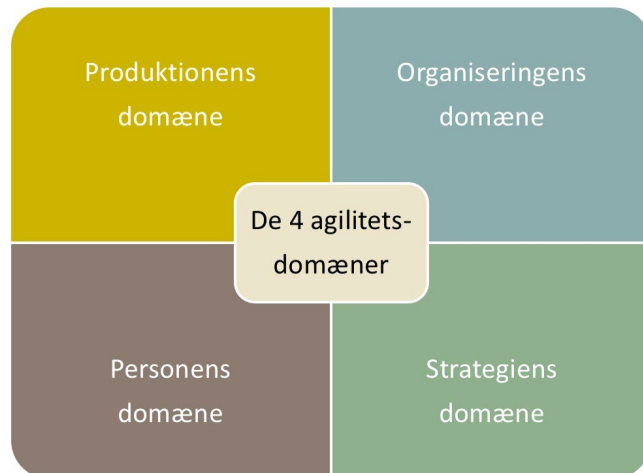
Noget at leve af. Noget at leve for.



Agilitet – ejerleder og virksomhedens forandringsparathed, eksempler på indsatsområder

Ejerleder og virksomhedens strategiske agilitet – langt sigt

- **Ejerleders mindset** Agilt mindset / Growth mindset
- **Ejerleders innovationskraft** Afdække potentialer og udfordringer i markedet, forandre, skabe noget nyt, nyttigt og værdiskabende, der kan understøtte fremtidssikring af virksomheden og dens drift
- **Virksomheden og dens omverden** Disruption, bæredygtighed, CSR, omverdensanalyse o.a.
- **Forretningsmodeller** Tilpasse, udvikle og fremtidssikre
- **Design Thinking** Dynamisk forretningsudvikling, f.eks. via SPRINT-processer



3. Værdiskabelse der kan sikre værdiydelserne til målgrupperne



3. Værdiskabelse der kan sikre værdiydelserne til målgrupperne

1. Business angels

- a. Business angels som er erhvervsledere fra landbruget eller "udefra", med egne flotte resultater i bagagen, der kan og vil investere i landbrugets bæredygtige udvikling, og kan levere kompetencer, brancheerfaring, netværk og viden til landbrugets bæredygtige udvikling
- b. Inspiration til udvikling af værdiskabelse via business angels:
 - i. Samle de enkelte business angels i et formaliseret netværk, der består af personer, der kan og vil investere i bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomhederne – målet er at styrke netværket, vidensdele, tilføre ny viden og understøtte den bæredygtige udvikling af landbruget.
 - ii. Aktivere landbrugets "Grønne landmænd" – Landbrugets egne ejerledere, der via dygtighed og hårdt arbejde i dag har høj soliditetsgrad og stort likviditetsoverskud, og derfor udgør et stort potentiale som investorer i landbruget.
 - iii. Dygtige erhvervsledere på tværs af agro-sektoren og andre erhvervssektorer, der kan og vil investere i en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomhederne.
 - iv. Samarbejde med Vækstfonden, der har etableret et tæt samarbejde med en række af dygtige business angels.

3. Værdiskabelse der kan sikre værdiydelserne til målgrupperne

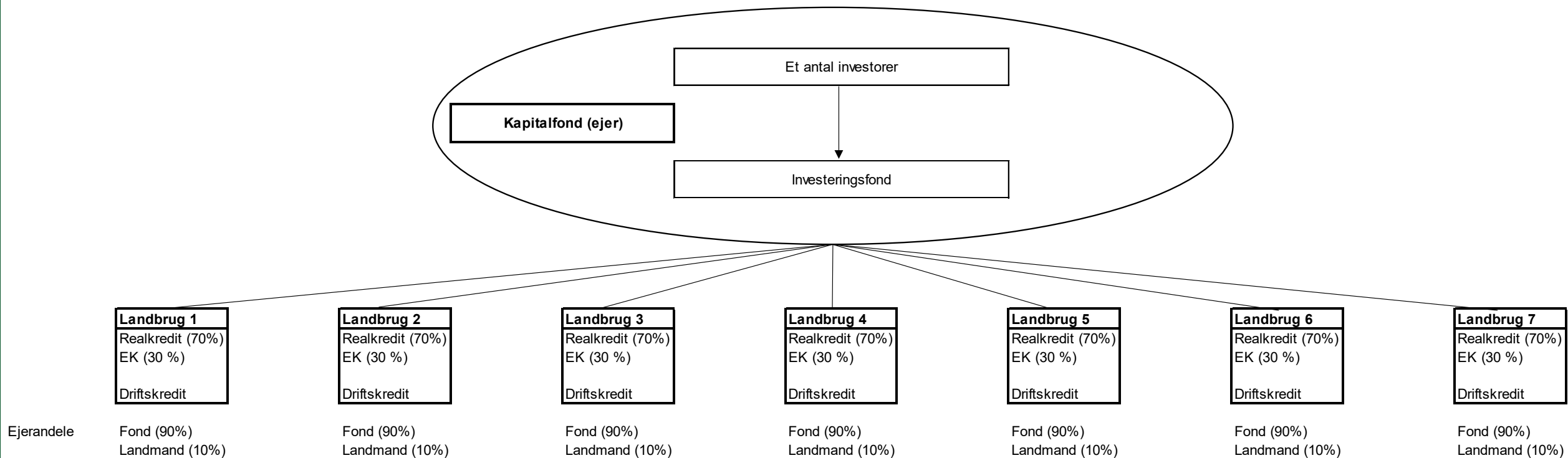
2. Kapitalfond med fokus på bæredygtig udvikling af dansk landbrug

- a. En fond af investorer som er samlet i en investeringsfond / kapitalfond bestående af aktive og passive investorer, fra landbruget eller "udefra", med gode økonomiske resultater fra egen virksomhed i bagagen, der kan og vil investere i landbrugets bæredygtige udvikling
 - i. De passive investorer ønsker via deres investering et økonomisk afkast og investering i landbruget er en måde at få spredt deres investering – det er en branche de kender, og måske vil de gerne bidrage til landbrugets bæredygtige udvikling.
 - ii. De aktive investorer kan levere kompetencer, brancheerfaring, netværk og viden til landbrugets bæredygtige udvikling.
- b. Inspiration til udvikling af værdiskabelse via kapitalfond:
 - i. Samle de enkelte investorer i et formaliseret netværk, der består af personer, der kan og vil investere i bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomhederne – målet er at styrke netværket, vidensdele, tilføre ny viden og understøtte den bæredygtige udvikling af landbruget.
 - ii. Aktivere landbrugets "Grønne landmænd" – Landbrugets egne ejerledere, der via dygtighed og hårdt arbejde i dag har høj soliditetsgrad og stort likviditetsoverskud, og derfor udgør et stort potentiale som investorer i landbruget.
 - iii. Dygtige erhvervsledere på tværs af agro-sektoren og andre erhvervssektorer, der kan og vil investere i en bæredygtig udvikling af landbrugsvirksomhederne.

Kapitalfondsmodel - @ Jens T. Møllmann, Landbo Limfjord

- Landmandens ejerandel på 10 % fra start – egne penge som han investerer i projektet
- Landmanden, der er klar og kvalificeret til en rolle som direktør/virksomhedsleder, tilbydes en årsløn på f.eks. 450.000 kr. og med en option på at optjene højere ejerandel ved at top-performe som virksomhedsleder
- Landmanden skal måske tilbydes en højere ejerandel end 10 %, hvis han har evnerne og viljen til at udvikle virksomhedens robusthed og agilitet – f.eks. 20-30 %
- Kapitalfondsmodellen har i nuværende form meget fokus på kapitalstrukturmodel for en nuværende virksomhed – der skal indbygges finansiering af investering i bæredygtige tiltag, robusthed og agilitet
- Landmandens egenkapital kan suppleres indskud fra Vækstfonden. Eksempelvis 15 % fra landmanden og 15 % fra Vækstfonden.

Kapitalfondsmodel - @ Jens T. Møllmann, Landbo Limfjord



Noget at leve af. Noget at leve for.



3. Værdiskabelse der kan sikre værdiydelserne til målgrupperne

Formål med en kapitalfond målrettet bæredygtig udvikling af dansk landbrug og primært landbrugsvirksomhederne

- **At styrke sammenholdet/fællesskabet i landbruget ved at landbruget investerer i landbruget**
 - Fokus på hele landbrugets værdikæde – leverandør, landmand, forarbejder, detail, forbruger og nabo
- **At styrke den fælles bæredygtige udvikling i landbruget ved at landbruget står sammen**
 - Andelsbevægelsen version 2.0 – omdrejningspunktet er, at landbrugets aktører i den samlede værdikæde investerer i bæredygtig udvikling af landbrugssektoren
- **At landmænd med økonomisk og mentalt overskud tilbyder sig som investor og business angels til**
 - andre landmænd/landbrugsvirksomheder med manglende robusthed og mentalt overskud
 - investeringer i bæredygtig udvikling, som kræver ansvarlig, klog og tålmodig kapital
- **At etablere et netværk af aktive investorer i og for landbruget**
 - med lederskab, ledelseskraft, erfaring og økonomisk robusthed til at understøtte, udvikle og løfte andre ledere og virksomheder i landbruget
- **At åbne op for nye samarbejdsmodeller i landbrugets værdikæde**
 - der består af flere landmænd og landbrugsvirksomheder, som sammen kan investere i fælles tiltag, der kan skabe en bæredygtig transformation, der er højere end hvis de havde gjort det enkeltvis

3. Værdiskabelse der kan sikre værdiydelserne til målgrupperne

3. Andre kapitalfonde med interesse i at investere i bæredygtig udvikling af dansk landbrug

- a. Andre kapitalfonde med interesse i at investere i bæredygtig udvikling af dansk landbrug via primært egenkapitalinvestering
- b. Inspiration til udvikling af værdiskabelse via kapitalfond:
 - i. Vækstfonden
 - ii. Kapitalfonde
 - iii. Pensionsfonde
 - iv. Crowdfunde