

Tidsskrift for Landøkonomi

Temanummer

Andelsselskaber version 5.0

NR. 2

December 2025

211. ÅRGANG

Ansvarshavende redaktør

* Seniorrådgiver Henning Otte Hansen
Institut for Fødevarer- og
Ressourceøkonomi,
Københavns Universitet

Redaktion

* Chefkonsulent Maria Skovager
Østergaard
Landbrug & Fødevarer, Axelborg

* Præsidiemedlem Knud Bjerre
Det Kongelige Danske
Landhusholdningsselskab

* Lektor Tove Christensen
Institut for Fødevarer- og
Ressourceøkonomi,
Københavns Universitet

* Chefkonsulent Torben Wiborg
Velas

Oplag

* 550 stk.

Tryk

Ecograf ApS Højbjerg

Abonnement

* 550 kr. ekskl. moms pr. år

* Medlemmer af Det Kongelige Danske
Landhusholdningsselskab modtager
gratis Tidsskrift for Landøkonomi

Løssalg

* 150 kr. ekskl. moms og forsendelse

Udgivere

* Det Kongelige Danske
Landhusholdningsselskab
c/o Institut for Fødevarer- og
Ressourceøkonomi
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23, 1958 Frederiksberg C
Mail: 1769@1769.dk

* Institut for Fødevarer- og
Ressourceøkonomi
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23, 1958 Frederiksberg C
Tlf. 35 33 68 00
Mail: ifro@ifro.ku.dk
www.ifro.ku.dk

Sats & layout

* Henning Otte Hansen
* Karina Maria Gregersen
* Julie Christine Thirsing

Indhold

Redaktionelt forord: Andelsselskaber version 5.0.....65

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns
Universitet

**Nødvendigheden af ny kapitalstruktur og stærkere vertikal
integration.....71**

Bent Claudi Lassen, tidligere bestyrelsesformand hos Danish Crown, m.m.

**De tre kedeligste ord i verden: En succeshistorie med rødderne plantet solidt i
andelsbevægelsen.....85**

Kristian Dalsgaard, redaktør på KMC-gruppens magasin *Dansk Kartoffelstivelse*

Vejen til fremtidens andelsvirksomhed går gennem medlemsdemokratiet.....99

Hans Peter Bay, administrerende direktør for VikingDanmark

Fællesskab er ikke nostalgi – det er nødvendighed.....109

Carl Christian Lei, bestyrelsesformand for DLG

Fællesskabet skal bevise sin værdi.....115

Hans Damgaard, landmand og bestyrelsesformand for Danish Agro

Andelsselskaber version 5.0: Strategisk værdiskabelse og grøn omstilling.....121

Steen Bitsch, administrerende direktør for Vestjyllands Andel

**Hvilke udfordringer står andelsbevægelsen overfor, hvordan tackles de?
Hvilke strategier skal formuleres – og følges? Vær dig selv, men ikke dig selv nok
.....133**

Jørgen Lund Christiansen, tidligere forretningsfører, journalist m.m.

**Landmandens stærkeste våben i den grønne omstilling bliver
andelsselskaber.....153**

Jørgen L. Tørnæs, proprietær, cand.agro./M.Sc., agrarøkonom m. merkonom

Andelsselskabernes værdi, udvikling og fremtid.....161

Henning Otte Hansen, Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, Københavns
Universitet

Redaktionelt forord:

Andelsselskaber version 5.0

Dette temanummer af Tidsskrift for Landøkonomi har titlen *Andelsselskaber version 5.0*. Titlen signalerer, at et "paradigmeskifte" eller en væsentlig forandring i de danske andelsselskaber under ét er undervejs.

Det er hensigten med dette temanummer at vise nogle af de udfordringer, løsninger og udviklingsveje, som de danske landmandsejede andelsselskaber arbejder med. Temanummeret består af artikler fra forfattere, som alle på forskellig vis er "interessenter", når det gælder danske andelsselskabers udvikling: Forfatterne kommer fra andelsselskaber, brancher, brancheorganisationer, forskningsverdenen, landbruget med mere.

Set i et historisk perspektiv kan man opdele andelsselskabernes udvikling i fire eksisterende forløb eller "versioner":

- 1880: Etablering
- 1880-1950: Positionering
- 1950: Konsolidering
- 1990: International etablering
- 2025: ?

Vi står sandsynligvis over for et nyt og femte forløb – skabt af forandringer i omverdenen og Danmark, på markederne samt i landbrugs- og fødevarerhvervet.

Omverdenen forandres i disse år, og den geopolitiske udvikling påvirker både lande, virksomheder og markeder verden rundt. På landbrugs- og fødevarerområdet sker der påvirkninger, fordi der er en tendens i retning af mere protektionisme, deglobalisering og øget selvforsyning, som begrænser virksomhedernes internationale afsætning. Med en meget høj eksportorientering får det en særligt stor betydning for den danske agro- og fødevarerindustri. Der er også en tendens, hvor den tidligere udflytning og udflagning

af dele af virksomhederne til fjerntliggende lavomkostningslande nu er vendt: Nu flyttes aktiviteterne tilbage til nærområder, hvor overvågning og kontrol er nemmere.

Disse forandringer i omverdenen påvirker virksomheders og også andelsselskabers udvikling: Nye behov, hensyn og forretningsmuligheder opstår.

Internt i agro- og fødevareindustrien sker der nyorienteringer som resultat af en næsten fuldendt konsolidering: Strukturudviklingen er tæt på at være fuldendt, og fusioner, opkøb samt nedlukninger har skabt nogle meget store virksomheder, som har grundlaget for at kunne udnytte en stærk, international konkurrenceevne. Med en fuldendt indenlandsk konsolidering reduceres virksomheders vækstmuligheder, når det gælder indenlandske aktiviteter inden for de eksisterende kerneområder – "core business".

Der er også internt i andelsselskabernes diskussioner om selskabernes sammensætning, værdi, konkurrenceevne, udvikling og berettigelse. På den ene side er det aktive ejerskab og engagement positivt. Andelsselskaber er på én gang en virksomhed, men også en demokratisk institution til gavn for ejerne. Det er kun sundt, at ledelsen holdes til ilden af medlemmerne, så der hele tiden sker en udvikling i overensstemmelse med medlemmernes ønsker. Det er ikke noget mål i sig selv at bevare eller udvikle andelsejerskabet. Et andelseje bør være et middel – et instrument – til at sikre andelshaverne de bedst mulige købs- og salgsbetingelser.

Store paradigmeskift skabt af interne pres kan dog være både vanskelige og farlige. Man må nok bygge videre på det bestående grundlag, for det er næppe muligt at genetablere andelsselskaber i større stil fra bunden. Kravene til kapital og størrelse er i dag så store, at andre investorer end andelshaverne har langt bedre forudsætninger for at etablere nye virksomheder. Samtidig indeholder andelsselskaberne i dag store fordele, som let kan tabes, hvis der ikke er opbakning fra medlemmerne: nemlig markedsstyrke, vertikal integration, leveringssikkerhed og sporbarhed.

Den største trussel er måske, at nogle andelshavere betragter hinanden som konkurrenter og ikke som kolleger. Nogle andelshavere ser måske også en selvstændig og kortsigtet fordel ved at forlade fællesskabet. Andelsselskaberne har som altid udfordringer, men denne gang er det primært opstået indefra. Diskussionen og løsninger skal også findes indefra.

Både internt i andelsselskaber og eksternt i omverdenen argumenteres der for, at andelsselskaberne skal have et "større engagement i værdikæden". Det vil sige, at andelsselskaberne skal bevæge sig længere frem i værdikæden i retning af forbrugerne ved at satse på øget forædling. Her kan der være tale om en forstærket udvikling eller et paradigmeskifte. Den overordnede ide er, at dette større engagement i værdikæder ikke er noget mål i sig selv – men det kan være et middel til landmændene for at sikre en større indtjening. Skrækscenariet for landbruget er, at landmændene alene bliver råvareleverandører til nogle få, store investorejede forsynings- og forædlingselskaber. Det skaber både en ulige magtbalance i værdikæden, risiko for svag konkurrence og et dårligere indtjeningsgrundlag for landmændene.

Samtidig er der også en større risiko for, at sammenhængen i værdikæden og sporbarheden forringes, hvilket vil være uheldigt for landmænd, landbrugsmarkederne og samfundet under ét.

Udfordringerne og tendenserne er i store træk ens for alle landmænd i hele verden. Det gør dog ikke opgaven mindre påtrængende.

En række forudsætninger skal være opfyldte for, at man kan få maksimal fordel ved et større engagement i værdikæden: Det er ikke nok at være en del af en værdikæde og en måske stor leverandør eller aftager. Man skal også være kompetencer på det område, som man engagerer sig i. Teknologi er et område, hvor landbruget har en vigtig rolle som både leverandør og aftager. Her har landbruget en interesse i, at teknologi bliver udnyttet og anvendt, da det gavner landbrugets konkurrenceevne. Omvendt kan man ikke forudsætte eller forvente, at landbrugssektoren – eller andre tilsvarende sektorer – har unikke kompetencer eller stærk konkurrenceevne på dette område.

En række spørgsmål skal afklares på forhånd for at vurdere, om yderligere engagement i værdikæden kan være attraktivt:

- Har landbruget og den andelsejede industri kompetencer og konkurrenceevne, som kan bruges andre steder i værdikæden?
- Kan der udnyttes synergier og stordriftsfordele (blandt andet leveringssikkerhed samt færre handels- og transaktionsomkostninger)?

- Får landmændene en økonomisk fordel ved, at deres andelsselskaber "breder" sig op- eller nedad i værdikæden?
- Har landmænd mulighed for at finansiere det, eller skal der etableres et samarbejde med eksterne investorer i en stabil alliance, hvor de forskellige kompetencer udnyttes til fælles fordel?
- Vil et yderligere engagement i værdikæden ske på bekostning af for eksempel en styrkelse af konkurrenceevnen i den nuværende placering i værdikæden?

Der er flere steder en tendens til, at landbrugets forsynings- og forædlingsselskaber bevæger sig frem eller tilbage i værdikæden. For eksempel har det amerikanske kornfirma Cargill opkøbt gårde, men også forarbejdningsselskaber. Detailhandlen har også opkøbt nogle af deres leverandører: Lidl har købt en isfabrik, REMA 1000 er blevet storaktionær i Gram Slot, Walmart har købt et mejeri og så videre.

Danish Agro har via det helejede datterselskab DAVA Foods engageret sig i fødevarerproduktion, herunder plantebaserede fødevarer, hvorved selskabet er kommet tættere på forbrugerne.

DLG forsøgte for nogle år siden at gå ind i fødevarerproduktion, men opgav efter nogle år – efter eget udsagn på grund af manglende synergier og kompetencer. Omvendt var DLG's indtog i telesektoren nogle år tidligere en økonomisk succes.

Slagteriet Tican har tidligere haft planer om at engagere sig direkte i griseproduktionen. Dette blev dog afvist af de daværende andelshavere. Der skulle være en klar arbejdsdeling mellem landmænd og deres andelsejede slagteri.

Danish Crown og Arla har også foretaget investeringer længere fremme i værdikæden for at komme tættere på forbrugerne. Danish Crown har netop gjort øget forædling til et centralt strategisk fokuspunkt for at vende koncernens økonomiske krise.

KMC, og de underliggende selskaber, har i løbet af få år formået at tilføre langt mere værdi til den producerede råvare.

Når det gælder søgen efter øget værdiskabelse, vækst og nye forretningsområder er grovvarerektoren – som er velrepræsenteret i dette temanummer – et godt eksempel:

Store dele af grovvarsektoren er på udkig efter nye vækstområder. Det gælder bioenergi, planteprotein, bæredygtig produktion, plantebaserede fødevarer med mere. "Grovvaremarkedet" vokser ikke ret meget, så hvis grovvarseselskaberne skal kunne vokse, udnytte synergier og stordriftsfordele samt undgå løbende nedskæringer og negative tilpasninger, er de nødt til at gå ind i nye forretningsområder. Tidligere kunne man udnytte stordriftsfordele ved at fusionere og/eller opkøbe, men her er mulighederne også blevet begrænsede. De to store grovvarseselskaber, DLG og Danish Agro, har også foretaget store investeringer i udlandet, men med den stigende geopolitiske usikkerhed – og den varierende succes med disse investeringer – er risikoen ved bindende engagementer i udlandet blevet stor.

Kunsten for grovvarseselskaberne er derfor nu at engagere sig i (og dermed investere i) nye aktiviteter:

- Hvor selskabets andelshavere opnår en fordel (nyt marked, nye råvarer eller andet).
- Hvor selskabets kompetencer kan udnyttes yderligere (synergier).
- Hvor selskabet har (eller hurtigt kan få) en konkurrencemæssig fordel i form af infrastruktur, adgang til værdikæden, ledelsesmæssig styrke med mere – set i forhold til andre konkurrenter.
- Hvor der er en god markedsvækst.
- Hvor der er en troværdig business case, så der kan opnås et økonomisk afkast.

Det er ikke altid let at finde aktiviteter, hvor alle disse forudsætninger er opfyldt. Investeringer inden for "grøn energi" opfylder flere af forudsætningerne, men der er også teknologiske innovationsprojekter, hvor et grovvarseselskab ikke kan være en "bærende" medejer. Her skal andre ejere typisk bidrage.

Til sidst skal der lyde en stor tak til alle forfatterne af artiklerne om andelsselskaber version 5.0. Det har været meget glædeligt at se opbakningen til at dele både viden og erfaringer fra andelssektoren. Jeg håber, at artiklerne dels kan vise nogle aktuelle tendenser og initiativer, dels kan virke som inspiration for de mange interessenter, som følger andelsselskabernes situation og udvikling.

God læselyst.

Henning Otte Hansen

Ansvarshavende redaktør

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet