

Landmandens stærkeste våben i den grønne omstilling bliver andels-selskaber!

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

Artiklen argumenterer for, at danske andelsselskaber igen bør blive landmændenes stærkeste redskab i en ny historisk brydningstid. Med afsæt i andelsbevægelsen fremhæves det, at fællesskab og aktivt ejerskab har været fundamentet for det danske landbrugs styrke, herunder selskaber som Danish Crown, Arla, DLG og Danish Agro.

Forfatteren peger på, at global ekspansion og fokus på kortsigtet indtjening har fjernet dele af andelsselskabernes oprindelige formål: nemlig at tjene danske landmænds fælles bedste. Artiklen efterlyser et styrket og mere aktivt ejerskab, en gentænkning af valgsystemer og bestyrelsessammensætning samt et større fokus på kompetencer og governance.

Samtidig fremhæves klima- og energidagsordenen som den næste store fællesopgave, hvor andelsselskaberne bør investere i biogas, Power-to-X og grøn infrastruktur frem for udenlandske aktiviteter uden direkte medlemsværdi. Konklusionen er, at andelstanken ikke skal genopfindes, men genaktiveres, hvis landmændene vil bevare indflydelse og værdiskabelse i den grønne omstilling.

En gammel idé med ny relevans

Da Hjedding Mejeri i 1882 slog dørene op som Danmarks første andelsmejeri, havde en håndfuld landmænd fået en enkel, men genial idé: Vi løfter os bedst i flok.

Landmænd ville sikre, at mælken fra gårdene blev forarbejdet til fælles fordel og solgt på ordentlige betingelser. Det blev derfor starten på en bevægelse, der formede dansk landbrug. Andelstanken, "du kommer nøgen ind, og du går nøgen ud",

skabte tillid, fælles ansvar og økonomisk fællesskab.

Siden da er dansk landbrug blevet bygget på ryggen af andelsselskaber. Danish Crown, Arla, DLG, Danish Agro og mange flere har gennem generationer givet danske landmænd styrke på verdensmarkedet, fordi de sammen kunne løse det, den enkelte landmand ikke formåede alene.

Men nu står landmænd ved en skillevej. Landbruget skal ikke blot sikre produktionen af kød, mælk og korn. Det skal også levere på klima, reducere biogent CO₂, skabe grøn energi og tage ejerskab af en hel ny industrialisering. Jeg mener, at det er her, at andelsselskaberne igen får en historisk rolle at spille, men det kræver, at landmænd tager ejerskab.

Andelsselskaber i en moderne tid

Efter murens fald og globaliseringens fremmarch blev dansk landbrug en del af en verdensøkonomi, hvor konkurrencen voksede, og andelsselskaberne voksede med. Forretningsområder spredte sig derfor hurtigt til Brasilien, Tyskland og Østeuropa. Det var dengang nødvendigt, at skala og volumen sikrede indtjening og effektivitet. Men i dag ser virkeligheden anderledes ud.

Klimakrav, lokal forankring og politiske dagsordener betyder, at formålet med andelsselskabernes globale ekspansion skal

genovervejes. Hvis selskaberne investerer i fabrikker og kæder uden direkte værdi eller relation til danske landmænds produktion, går disse på tværs af deres eget DNA. Andelsselskaberne blev ikke stiftet for at være multinationale kapitalmaskiner, men for at tjene danske landmænds fælles bedste.

Derfor mener jeg, at tiden er kommet til at vende blikket hjemad: Hvordan bruger vi vores store, veldrevne andelsselskaber til at fremtidssikre det danske landbrug i den grønne tidsalder?

Det bringer mig til, at der er to hovedtemaer, som danske landmænd bør tage stilling til for deres andelsselskaber. Det ene er ejerskab: Hvem er ejerne, og hvem tager ejerskabet på sig? Nutidens andels-havere er ofte mere optaget af efterbetaling nu og her end af at fremtidssikre vel-fungerende andelsselskaber. Jeg mener derfor, at det er på tide, at minde landmænd om andelsprincippet: Du kommer nøgen ind, og du går nøgen ud.

Det andet er, hvad andelsselskabernes rolle skal være for den næste generation af landmænd, og hvad de har brug for fællesskabet til. Gentagne gange ser vi, at danske andelsselskaber investerer i udlandet frem for i kerneydelser for deres medlemmer i Danmark. Der mangler mod og vilje til at se ind i, hvad der bliver de frem-

tidige udfordringer for den næste generation af landmænd.

Ejerskab: Hvem er ejerne, og hvem tager ejerskabet på sig?

Når man spørger sig selv om, hvad der adskiller et andelsselskab fra en kapitalfond, er svaret enkelt: Et andelsselskab ejes af landmænd, men kun så længe at de opfører sig som ejere.

Andelsselskaber uden aktive ejere risikerer at blive et herreløst skib. Når store beslutninger tages i direktionerne uden tydelig bestyrelsesmæssig retning fra medlemmerne, udhules andelsånden. Det giver risiko for, at selskaber driver forretninger i udlandet uden reelt formål i forhold til landmændenes virkelighed.

En anden fare er, at vi gennem generationer har fusioneret andelsselskaberne – eller rettere sagt, så har de selskaber, der har klaret sig bedst, overtaget de nødlidende, når de blev bragt i alvorlige økonomiske vanskeligheder. Vi er nu i en situation (ikke mindst på forarbejdningssiden), hvor vi ikke længere kan fusionere os ud af givne kriser. Et eksempel på, at fusioner ikke alene længere kan løse strukturelle udfordringer, er Danmarks største slagteri, Danish Crown. Danish Crown har de seneste år mistet konkurrencekraft, hvilket måske på mange måder kan tilskrives et manglende fokus på kerneopgaven, som er at slagte og af-

sætte danske landmænds grise. Der er ingen andre andelsselskaber til at opsluge Danish Crown, der i øvrigt selv er et barn af mange fusioner, så nu er det op til andelshaverne at stå sammen og tage hånd om opgaven.

Kroner i stedet for hoveder?

Andelsselskaber gør os stærke sammen, men nutidens realitet udstiller samtidig svagheden i beslutningsgangen. Jeg mener, at vi bør gentænke andelsselskabernes valgsystem, således at vi bliver agile og fremsynede til morgendagens problemstillinger. Hvis landmænd vil bevare ejerskab og bestemmelsesretten i deres andelsselskaber, skal vi i gang nu. Landbrugets andelsselskaber har altid været drevet omkring grundpillen, at man som andelshaver har stemmer efter "hoveder og ikke høveder". En stor leverandør har altså ikke mere at sige end en lille leverandør på den årlige generalforsamling. Denne idé er teoretisk holdbar i et homogent landbrug, men nutidens landbrug er meget mere polariseret, hvor ideen om, at "one size fits all", ikke længere er aktuel.

Polariseringen i landbruget betyder, at store producenter nu procentvist fylder mere i det enkelte andelsselskabs samlede forretning og dermed reelt har fået mere magt, da de med trusler om at gå til andre selskaber kan få mere indflydelse. Dermed ændres andelsselskabets karakter fra et homogent kollektiv til en hete-

rogen medlemsbase med forskellige risikoprofiler og tidshorisonter. I en sådan struktur opstår der potentielt konflikt mellem kortsigtet likviditetsoptimering og langsigtet kapitalopbygning. I lyset af dette skifte mener jeg, at valgsystemet bør genovervejes. Jeg er trods alt af den opfattelse, at det er bedre for alle, at beslutninger træffes omkring et fælles bord frem for gennem individuelle trusler, selvom det så betyder, at indflydelsen skal fordeles ud fra samhandel (altså kroner i stedet for hoveder).

Princippet om "én mand, én stemme" sikrer demokratisk legitimitet, men det skaber samtidig en asymmetri mellem økonomisk risiko og beslutningsmagt. Når større producenter i praksis bærer en disproportional andel af omsætning og kapitalbinding, kan stemmelighed føre til svækkede investeringsincitamenter. Et mere proportionalt valgsystem handler ikke om at svække de små, men om at sikre, at de store producenter forbliver i fællesskabet. Hvis de store forsvinder, bliver regningen og risikoen i sidste ende sendt til de mindre producenter. At fastholde de store i fællesskabet er derfor også at beskytte de små.

Hvem tegner andelsselskabet udadtil?

Polariseringen mellem landmænd gør samtidig, at vi er nødt til at nytænke vores valg af bestyrelse i andelsselskaberne. Der bliver i fremtiden kun større og større for-

skel på, hvor stor en samhandel den enkelte landmand har med vores andelsselskaber. Jeg mener derfor, at det er vigtigt, at vi genovervejer vores måde at vælge bestyrelserne på. Vi skal sikre, at en bestyrelse har de nødvendige kompetencer og ikke mindst, at vi får valgt netop de bestyrelsesmedlemmer, som vil påtage sig "ejerskabet" og engagere sig i andelsselskabets ledelse. I min optik bliver vi nødt til at acceptere, at vi i fremtiden skal stemme efter størrelse og samhandel med andelsselskaberne. Dette er nødvendigt for at bibeholde dedikationen til andelsselskabet. Derudover mener jeg, at det kan være værdifuldt med eksterne medlemmer i andelsbestyrelserne, da de kan bibringe ny energi, viden og synspunkter til vores sektor. Dog mener jeg, at formanden skal være landmand. Jeg mener, at det er landmændene, der bør sætte retningen.

Kunne man i stedet forestille sig, at dansk landbrug kunne have gavn af en type som en Novo Fond? Altså en funktion, som kan være garant for andelsselskaberne og følger deres formålsparagraffer som en langsigtet stabil ejer af andelsselskaberne, der på den måde kan holde dem på sporet af deres DNA og gøre dem resiliente. En fondslignende konstruktion kunne godt fungere som en stabiliserende ejer med tålmodig kapital og dermed reducere risikoen for, at de kortsigtede afreg-

ningshensyn underminerer de langsigtede strategiske investeringer.

Overordnet mener jeg, at ejerskabet må genskabes, og det begynder med en ny erkendelse: Ejerskab handler ikke om kontrol, men om engagement og retning. Det forudsætter et langt højere fokus på udannelse i andelsledelse og governance, nye valgsystemer, hvor både kompetence og samhandel vægtes, samt gennemsigtighed i, hvordan investeringer konkret gavner andelshaverne. Skal beslutningerne fortsat træffes omkring det fælles bord, må indflydelsen afspejle den faktiske forpligtelse til fællesskabet – ellers risikerer vi, at magten flytter fra generalforsamlingen til individuelle, ultimative trusler. Enten tilpasser vi valgsystemet til virkeligheden, eller også vil virkeligheden tilpasse andelsselskaberne for os.

Andelsselskabernes rolle for det fælles bedste

Dansk landbrug står ved endnu en skillevej. Vi afsætter på den ene side vores produkter på verdensmarkedet i fri konkurrence med alverdens landmænd. Mange af vores landbrugsprodukter sælges på verdensmarkedet med en label, der godtgør, at vi har verdens højeste fødevarer sikkerhed og sporbarhed. Vi producerer konkurrencedygtige varer på trods af et højt omkostningsniveau, som på ingen måder ser ud til at blive mindre i fremtiden. Derfor står dansk landbrug ved en

skillevej som følge af stigende krav til klimareduktioner. Jeg vil derfor gerne rejse en debat om, hvordan vi sammen kan udnytte andelsselskaberne til at foretage de nødvendige investeringer.

Andelsselskaberne er ret beset ikke sat i verden for at lave forretninger i udlandet, som ikke har afgørende betydning for deres medlemmer. De er derimod sat i verden for at håndtere de problemstillinger, som vi danske landmænd bedst løfter i flok. Her tænker jeg ikke mindst på klimadagsordenen, som bliver en udfordring for alle landmænd inden udgangen af 2030. Regeringen har vedtaget en CO2-beskatning af biologiske processer, som vi bliver nødt til at forholde os til. Det betyder, at vi i fællesskab skal se på, hvordan vi kan mindske vores klimabelastning i form af fodertilsætningsstoffer, biogas, sol, vind, Power-to-X, carbon capture og så videre, hvilket alt sammen er noget, der kræver store investeringer og udvikling. Noget, som vi gør bedre i fællesskab.

Vi kan ikke læne os tilbage og sige, at det tager de store multinationale selskaber sig af, for så er vi sikre på, at landmanden bliver ladt i stikken med en minimal indtjening. Vi skal turde tage ejerskab af vores andelsselskaber og se på, hvorfor de er sat i verden af vores forfædre. Vi skal udnytte, at vi har lavet store veldrevne andelsselskaber, som har muligheden for at tænke nyt og sætte dagsordenen for

dansk landbrug i de næste 30 år. Og nej, det gøres ikke ved at drive mere eller mindre landbrugsrelateret virksomhed i udlandet, som muligvis bidrager på bundlinjen i Danmark. Hvis danske landmænd har brug for at sætte penge i investeringsfor- eninger, findes der et rimeligt gennemsig- tigt marked for dette uden for andelssel- skaberne.

Kapitalallokering til gavn for danske land- mænd

Mit budskab er, at vores andelsselskaber skal rebe al produktion i udlandet, som kun kan forsvares med, at det giver kroner på bundlinjen i Danmark, men ikke haves på grund af synergieffekter med deres virksomhed omkring deres medlemmer. Forretninger, der går godt, har den fordel, at de kan sælges med god fortjeneste. Disse midler kan andelsselskaberne herefter bruge på at fremtidssikre dansk land- brug for de kommende generationer. Økonomisk kan spørgsmålet reduceres til kapitalallokering. Er investeringen strate- gisk komplementær til medlemmernes produktion, eller er den finansielt diversi- fierende? En andelsøkonomisk rationel investering bør efter min mening enten øge afregningsprisen, reducere medlem- mernes omkostninger eller mindske den regulatoriske risiko. Hvis ingen af disse kriterier opfyldes, bevæger andelsselska- bet sig i retning af at fungere som et tra- ditionelt investeringsselskab snarere end et medlemsforankret kooperativ.

Derudover er der et aktuelt og eklatant behov for, at dansk landbrug rykker på klima- og energifronten. Ellers risikerer landmænd at flagre på perronen, når klima- og energitoget buldrer forbi.

Landbruget har altid været en klimapart- ner – bare uden at bruge ordet. Det er i marken, staldene og gylletanken, at de biogene kredsløb formes. Men nu er det for alvor blevet alvor: I 2030 skal Danmark reducere CO₂-udledningen med 70 pro- cent, og produktionen af husdyr, bio- masse og foder står centralt. Denne ud- fordring kan ikke alene løftes af den en- kelte landmand, men den skal løftes kol- lektivt.

Her er andelsselskaberne den naturlige motor i den grønne omstilling. De har ka- pitalen og råvaretilgangen, samtidig med at biogasbranchen efter 45 år er blevet en moden teknologi.

Når staten og kapitalfonde flokkes om bioenergisektoren, må danske landmænd via deres andelsselskaber sætte sig for bordenden. Allerede nu kontrollerer fi- nansielle aktører over 70-80 procent af biogasproduktionen i Danmark. Det handler derfor ikke længere kun om at producere grise og mælk, men om at pro- ducere grøn energi og grønne molekyler.

Det svenske andelsselskab Lantmännen viser vejen til en grønnere fremtid med

landmænd som hovedaktører. Biogasproduktion medvirker til en grøn, cirkulær produktion omkring andelsselskabets landmænd, som dermed ud over kvalitetsfødevarer også leverer grøn energi. Andelsselskaber skal ikke genopfinde sig selv, men blot koncentrere sig om, hvor de kan være med til at gøre en positiv forskel for landmændene.

Biogassen er ikke blot et supplement. Den er fremtidens søjle i landbrugets klimabidrag. Når gylle, halm og restprodukter gøres til energi, produceres der samtidig biogent CO₂, som kan fanges og bruges i fremtidens Power-to-X-produktion. Men biogasproduktion kræver store investeringer. Og det kræver fællesskab. Det er derfor, at andelstanken i moderne form er: at eje sin egen energi- og klimainfrastruktur. Her er der brug for, at selskaber som Danish Crown, Arla, DLG, Danish Agro og Vestjyllands Andel går sammen om et biogent andelssamarbejde, der sikrer, at værdien bliver hos dem, der skaber den, hvilket netop er landmændene.

Mine tanker opsummeret

Andelsselskaberne blev skabt for at sikre landmændene indflydelse, styrke og økonomisk tryghed i fællesskab. I dag står vi igen ved et historisk vendepunkt: Enten lader vi udviklingen drive os mod en rolle som råvareleverandører til andres kapital, eller også genfinder vi andelstankens egentlige kraft og tager ejerskab over den

grønne omstilling, energiinfrastrukturen og fremtidens værdikæder. Det kræver mod at gentænke governance, ejerskab og prioriteringer, men historien har vist, at når danske landmænd løfter i flok, så kan vi forme vores egen fremtid. Spørgsmålet er ikke, om andelsselskaberne har en rolle at spille. Spørgsmålet er i stedet, om vi som andelshavere vil tage den på os. Hvis ikke vi påtager os ejerskabet nu, vil andre gøre det for os.

