

Andelsselskabernes værdi, udvikling og fremtid

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

Som udgangspunkt er andelsselskaber oprettet med det formål at gavne ejerne – landmændene og andelshaverne – og at tilføre dem værdi. Samtidig er andelsselskaberne under forandring, og også de eksterne forhold, markederne og de politiske rammevilkår ændres løbende og til tider stadig mere og mere drastisk. Trods disse ugunstige påvirkninger har andelsselskaberne i agro- og fødevarerindustrien under ét haft en relativt konstant indtjening. Landbruget er i vid udstrækning en "stødpude", som tager udsvingene – både de positive og de negative. De senere års liberalisering og flere fødevarerkriser har øget prisudsvingene og dermed også indkomsterne, og det gør emnet mere aktuelt.

Historisk set hører det til sjældenhederne, at andelsselskaber i agro- og fødevarerindustrien kommer i så alvorlig økonomiske problemer, at det ender med betalingsstandsning og eventuelt konkurs.

Det er andelsselskabernes opgave at give landmændene høje salgspriser og lave indkøbspriser, så potentielle overskud i vid udstrækning bliver tilbageført i form af især højere salgspriser. Derfor er overskudsgraden i andelsselskaber relativt lille.

Der er en række forskellige fordele og ulemper ved henholdsvis andelsselskaber og kapital-ejede selskaber, og man kan ikke på forhånd sige, at den ene eller den anden selskabsform er optimal, da det afhænger meget af de konkrete situationer og de konkrete markedsforhold. Det kan dog være vanskeligt at måle og bevise andelsselskabernes fordele, ulemper og værdi for medlemmerne.

De samlede efterbetalinger med mere fra andelsselskaberne til andelshaverne er på 2-

4 mia. kr. om året. Andelsselskaberne har dermed en relativt stor økonomisk værdi for egenkapitalen i andelsselskaberne er forholdsvist lav sammenlignet med danske industrivirksomheder i gennemsnit. Der har dog i de senere år været en betydelig konvergens i soliditetsgraderne mellem andelsselskaber og industrivirksomheder i alt.

Andelsorganiseringens omfang har udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor. Man kan således opdele sektorerne i forskellige kategorier afhængig af andelsejets udbredelse og forløb over tiden. Antallet af andelsselskaber er faldet, men den samlede produktion er generelt steget, og dermed er den gennemsnitlige størrelse steget.

Internationalisering er én af landbrugsandelsselskabernes allerstørste strategiske udfordringer, og der kan identificeres nogle væsentlige forhold af betydning for andelsselskabers internationalisering.

Udfordringerne i fremtiden er synliggjort ved at vise en række barrierer eller muligheder for andelsselskabers fremtidige udvikling. Emnerne relaterer sig især til andelsselskabernes fremtidige finansiering, koncentration, ledelseskompetencer, vækst og vertikale integration.

1. Indledning

Andelsbevægelsen i Danmark og i dansk landbrug kommer især til udtryk i de landmandsejede andelsselskaber, som er oprettet og udviklet siden 1880'erne og frem til i dag. Andelsselskaberne blev især etableret som en "bottom-up-proces", hvor landmændene selv var drivkraften i etableringen. Landmændene oplevede både trusler og muligheder, som gjorde oprettelsen af andelsselskaber fordelagtige. På den måde er andelsselskaber oprettet med det formål at gavne ejerne – landmændene og andelshaverne – og at tilføre dem værdi.

Dette princip er fastholdt helt frem til i dag, hvor det alene er andelshaverne, som fastlægger vedtægter, overskudsdisponering, forretningsorden, strategi med mere, og som vælger personer til bestyrelse og andre ledende organer.

Andelsselskabernes værdi for dansk landbrug er defineret og beskrevet flere steder: I selskabernes vedtægter og missioner findes formuleringer, som viser, hvem selskabet arbejder for, og hvem der skal have fordelene af de økonomiske resultater, som skabes. Nogle eksempler illustrerer dette:

Arla Foods har defineret deres mission: "Vi vil sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst" (Arla Foods, 2026). På tilsvarende vis er DLG's mission "at skabe ægte og vedvarende værdi for vores kunder, vores selskab og samfundet" (DLG, u.å.).

Danish Crown Selskabets formål er "på bedst mulig måde at afsætte andelshavernes produktion... samt at drive sådan anden virksomhed... til gavn for andelshaverne" (Danish Crown, 2025).

Karup Kartoffelmelfabrik definerer i deres vedtægter, at formålet er "gennem fremstilling af kartoffelmel... at opnå bedst muligt udbytte for kartoffelavlere... Selskabet kan tegne og erhverve andele og aktier i selskaber... såfremt det skønnes af have forretningsmæssig værdi" (Karup Kartoffelmelfabrik, 2024).

Missionen for Danæg Amba er "at indsamle, kvalitetssortere og afsætte andelshavernes produktion af æg bedst muligt, samt at sikre forbrugerne danske æg af højeste kvalitet under hensyntagen til fødevarer sikkerhed og dyrevelfærd" (Danæg, u.å.).

Som det ses, kan mission samt formål i vedtægterne være defineret på forskellige måder. Generelt gælder det, at fremme af andelshavernes økonomiske interesser er

direkte udtrykt i de fleste andelsselskabers vedtægter og mission. Det er naturligt, at ejerne forudsætter, at selskabet skal give ejerne værdi.

Ét forhold er at definere det overordnede mål og værdiskabelse. Et andet forhold er i praksis at sikre andelshavernes værdi: Værdierne kan sikres på kort og/eller langt sigt. Værdierne kan sikres gennem en løbende høj salgspris eller gennem en efterbetaling og overskudsfordeling. Værdierne kan også sikres via leverings-sikkerhed, hvor det kan være vanskeligt at opgøre de økonomiske fordele.

Dertil kommer, at andelsselskabernes stigende internationalisering via investeringer og produktion i udlandet ofte indebærer en mindre gennemsigtig værdiskabelse for andelshaverne.

2. Vækst, omsætning og indtjening

I det følgende tages der udgangspunkt i udvalgte nøgletal for den andelsejede del af agro- og fødevarerindustrien. Denne del står for langt hovedparten af de aktiviteter, som ligger tættest på den primære landbrugsproduktion i værdi-kæden – i både forsynings- og forarbejdningsindustrien. Regnskabstal for op til 35 andelsselskaber indgår i den efterfølgende undersøgelse.

I løbet af de seneste årtier er antallet af andelsselskaber faldet som resultat af en

Tabel 1: Nøgletal for vigtige andelsselskaber i den danske agro- og fødevarerindustri

	Omsætning, mio. kr.	Resultat efter skat, mio. kr.	Egenkapital, mio. kr.	Antal af ansatte
Mejeriindustri:				
Arla Foods	112.444	3.097	22.510	22.052
Thise	1.762	33	233	302
Naturmælk	470	3	54	98
Bornholms Andelsmejeri	-	10	91	76
Them Andelsmejeri	-	22	74	83
Køddindustri:				
Danish Crown	65.415	788	7.016	23.156
Grovvaresektor:				
DLG	61.841	-466	7.560	6.663
Danish Agro	47.000	483	7.303	5.535
Vestjyllands andel	3.651	113	1.208	262
Vejrup Andels grovvareforening	439	1	29	23
Nordsjællands Andels grovvareforening	194	-7	74	25
Salling Grovvarer a.m.b.a.	-	2	21	15
Markfrøsektor:				
DLF Seeds	7.585	247	2.839	1.963
Kartoffelstivelsessektor:				
Kartoffelmelcentralen	3.861	373	1.166	291
Andels-Kartoffelmelsfabrikken Danmark	1.426	630	1.103	84
Karup Kartoffelmelfabrik A.m.b.A.	1.267	624	1.145	65
AKV Langholt	776	223	307	106
Engroshandel med frugt og grønt:				
GASA Odense	1.424	1	46	25
GASA NordGrønt	1.034	5	48	26
Gasa Kolding Holstebro amba	-	-1	34	34
Engroshandel med æg:				
Danæg	-	33	166	0
I alt	310.589	6.214	53.027	60.884

Note: Tal for 2025 eller fra det seneste hele regnskabsår.

Kilde: Egen indsamling af data på grundlag af selskabernes årsregnskaber.

konsolidering af branchen. Mens omsætningen er steget gennem fusioner og opkøb, er antallet af andelsselskaber faldet.

For det seneste år, 2025, er der medtaget

data fra 21 andelsselskaber, jævnfør tabel 1.

I de seneste par år har markedsvilkårene for andelsselskaberne i agro- og fødeva-

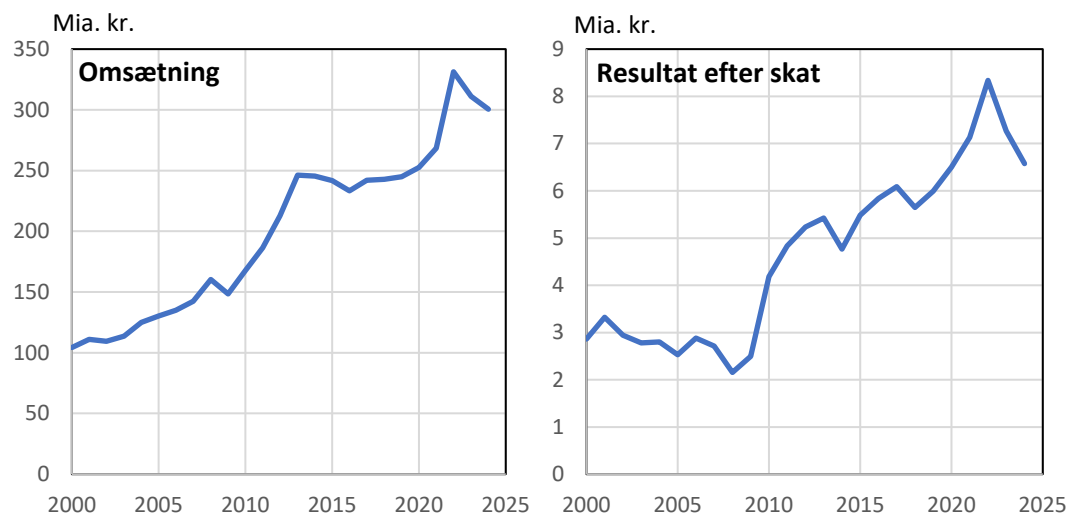
reindustrien på flere måder været turbulente. Fødevarekrisen med svingende og ofte uforudsigelige priser, økonomisk lavkonjunktur, kraftigt stigende energipriser og geopolitisk uro har skabt ustabilitet og generelt negative vilkår. Trods disse ugunstige påvirkninger har andelsselskaberne i agro- og fødevareindustrien under ét haft en relativt konstant økonomisk udvikling. Samlet set har indtjeningen og produktionen således været forholdsvis stabile gennem de senere år, men dog med betydelige forskelle fra branche til branche og fra virksomhed til virksomhed.

Figur 1 illustrerer den relativt stabile udvikling.

Både omsætning og resultat efter skat følger næsten rette linjer, men fødevarekri-

serne og de kraftigt stigende verdensmarkedspriser på de fleste landbrugsvarer i perioderne 2007-2008, 2011-2012 og 2021-2023 ser ud til at have påvirket omsætningen positivt. Nedgangen i 2023 og 2024 i både omsætning og indtjening kan primært henføres til grovvare- og kødsektoren.

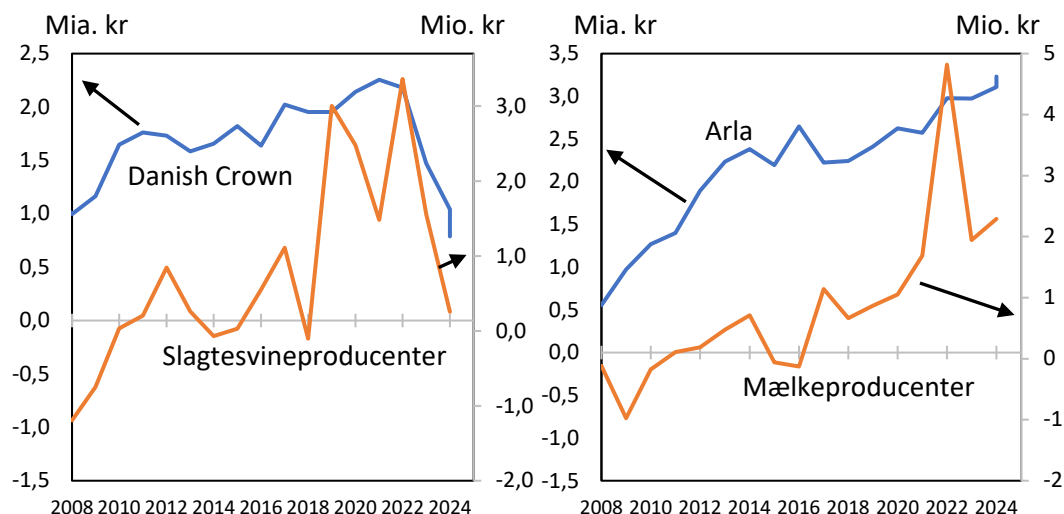
I sektorer med betydende andelsselskaber er det kendetegnende, at udsving i primærlandbrugets konjunkturer, priser og indtjening kun i begrænset omfang slår igennem i agro- og fødevareindustrien. Primærlandbruget er i vid udstrækning en "stødpude", som tager udsvingene – både de positive og de negative – mens udsvingene er langt mindre i de tilknyttede agro- og fødevarevirksomheder.



Figur 1: Udvikling i samlet nettoomsætning og resultat efter skat i danske landmandsejede andelsselskaber, 2000-2024

Note: Omfatter cirka 30 landmandsejede andelsselskaber.

Kilde: Egen indsamling og fremstilling på grundlag af virksomhedernes årsregnskaber.



Figur 2: Andelsmejeriers og -slagteriers nettoresultat efter skat, 2008-2025, samt gennemsnitligt driftsresultat for konventionelle slagtesvine- og mælkeproducenter, 2008-2024

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af selskabernes årsregnskaber samt Danmarks Statistik (2026b).

Figur 2 viser således tydeligt, at mens resultaterne i andelsmejerier (Arla Foods) og andelsslagterier (Danish Crown) er relativt stabile fra år til år, så er der en langt større variation i andelshavernes indtjening.

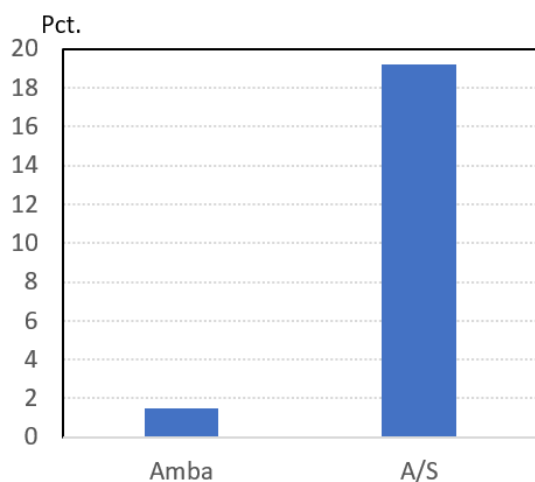
Historisk set hører det også til sjældenhederne, at andelsselskaber i agro- og fødevarerindustrien kommer i så alvorlig økonomiske problemer, at det ender med betalingsstandsning og eventuelt konkurs. Bankerne har også relativt små tab på deres engagementer med andelsvirksomheder.

Det er således også karakteristisk, at der relativt sjældent er underskud i andelsselskabernes årsregnskaber sammenlignet

med aktieselskaber i agro- og fødevarerindustrien. Figur 3 viser således, hvor ofte cirka 50 store henholdsvis andels- og aktieselskaber har haft underskud i perioden 2003-2025.

Set over perioden 2003-2025 var der for de ni medtagne andelsselskaber underskud i knap 2 procent af årene, mens det tilsvarende tal for andre selskabstyper var 19 procent.

Det skal dog bemærkes, at flere af de udenlandske multinationale selskaber som for eksempel Nestlé og Unilever havde underskud i adskillige år, hvilket påvirker gennemsnittet betydeligt.



Figur 3: Hyppighed (procent) af årlige underskud efter skat blandt 50 store danske andels- og aktieselskaber i agro- og fødevarerindustrien, 2003-2025

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af selskabernes årsregnskaber.

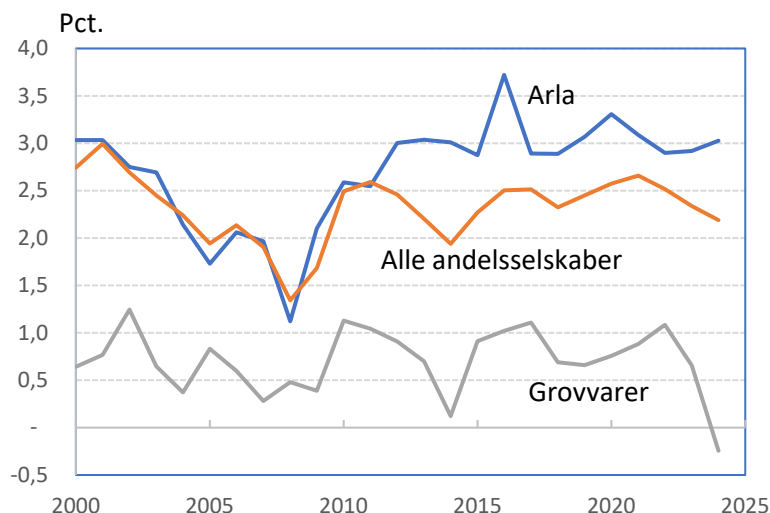
Det diskuteres undertiden, om risikodelingen mellem andelsselskaber og andelshavere skal ændres: Skal andelsselskaberne i højere grad bidrage til at stabilisere eller udjævne landmændenes indkomst? De senere års liberalisering af EU's landbrugspolitik og flere fødevarekriser har øget prisudsvingene og dermed også indkomsterne, og det gør spørgsmålet mere aktuelt. Andelsselskaberne udjævner allerede landmændenes salgspriser en del, men spørgsmålet er, om andelsselskaberne skal påtage sig en større rolle og sikre deres medlemmer en mere stabil indtjening. Der er også her en række argumenter for og imod, jævnfør Hansen (2018).

Der er grænser for, hvor meget andelsselskaberne kan og må hjælpe til med at udjævne landmændenes (andelshavernes) indkomst år for år.

For det første er der som vist klare økonomiske begrænsninger. Soliditeten er mange steder stadig relativt lav, og en fortsat lav eller faldende soliditet kan medføre øgede renteomkostninger. Spørgsmålet er så, om en kortvarig udjævning gavner landmændenes kreditværdighed mere, end det skader andelsselskabernes kreditværdighed.

For det andet er der ofte vedtægtsmæssige bestemmelser, som sætter rammer for andelsselskabernes udlodning og overskudsdeling selv i år med meget dårlig indtjening i landbruget.

For det tredje er der et udpræget ønske blandt mange andelshavere om transparens: Forretningsenhederne skal være veldefinerede og specifikke, og der må ikke ske sammenblanding af indtjeningen i de forskellige segmenter. Indtjeningen i hver enkel forretningsenhed skal kunne isoleres fra andre aktiviteter, og overskuddet skal fordeles mellem medlemmerne afhængig af deres mellemværende med andelsselskabet, og der må ikke uden videre ske en overflytning af ressourcer mellem segmenterne. En større udjævning af overskudsdelingen over flere år vil også



Figur 4: *Udvikling i overskudsgrad i forskellige sektorer i de danske landmandsejede andelsselskaber, 2000-2024*

Note: Omfatter cirka 30 landmandsejede andelsselskaber.

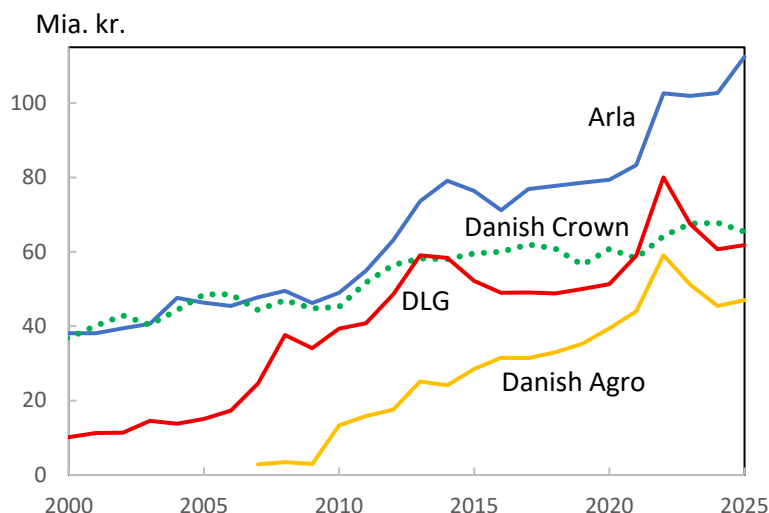
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af virksomhedernes årsregnskaber.

medføre mindre transparens og dermed risiko for overflytning mellem andelshavere.

Figur 1 viste et årligt nettoresultat gennem det seneste årti på cirka 5-7 mia. kr. ud fra en omsætning på 250-300 mia. kr. Resultatet kan forekomme meget lille i forhold til omsætningens størrelse: Overskuddet efter skat udgør omkring 2,0-2,5 procent af omsætningen, hvilket er en meget lille procentdel i forhold til overskudsgraden i for eksempel den samlede danske industri i gennemsnit. Her spiller ejerformen dog en vigtig rolle: Det er andelsselskabernes opgave at give landmændene høje salgspriser og lave indkøbspriser, så potentielle overskud i vid udstrækning bliver tilbageført i form af

især højere salgspriser. Dertil kommer, at en del af andelsselskaberne er handelsfirmaer uden nogen væsentlig forædling eller værditilførsel, hvorfor avancerne i forhold til omsætningen naturligt vil være lave. Det gælder for eksempel grovarevirksomhederne, som i vid udstrækning kan karakteriseres som engroshandelselskaber, jævnfør figur 4.

Figur 4 illustrerer den relativt lave overskudsgrad blandt grovareselskaberne. Arla Foods har som mål at opnå en årlig resultatandel (overskud til ejerne i procent af omsætningen) på 2,8-3,2 procent, hvilket er et styringsredskab for den daglige ledelse i selskabet. Figuren viser også, at overskudsgraden var relativt lav i alle andelsselskaber i gennemsnit i hele perio-



Figur 5: *Udvikling i omsætning blandt de største danske andelsselskaber, 2000-2025*

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af selskabernes årsregnskaber.

den – og i særdeleshed i grovareselskaberne.

Generelt har der været en stor vækst i de store danske andelsselskaber. Selskaber som Arla og DLG er vokset betydeligt gennem fusioner og opkøb. Danish Agro blev skabt ved en fusion i 2007, og i de efterfølgende år voksede selskabet gennem nye fusioner og opkøb, jævnfør figur 5.

Set i lyset af at der i årene 2000-2025 var en sammenlagt inflation på cirka 60 procent, kan det ses, at der har været en reel vækst i alle selskaber i perioden. Især DLG voksede kraftigt frem til 2013, hvorefter der var været en reel omsætningsnedgang som konsekvens af virksomhedens strategiske fokus på kerneaktiviteter. Arla er især vokset via udenlandske fusio-

ner, om end antallet af medlemmer er faldet gennem perioden.

3. Fordele (værdi) og ulemper ved andelsselskaber i landbruget

Som det tidligere er antydnet, er der flere måder, hvorpå andelshavere kan opnå fordele ved medlemskab af et andelsselskab. Generelt er der både fordele og ulemper ved andelsselskaber, og disse forhold skal både identificeres og sammenvejes, før landmændenes mulige værdier ved andelsmedlemskab kan opgøres.

Der kan således anføres en række forskellige fordele og ulemper ved henholdsvis andelsselskaber og kapitalejede selskaber. Man kan ikke på forhånd sige, at den ene eller den anden selskabsform er optimal, da det afhænger meget af de kon-

Tabel 2: Andelsselskaber: væsentlige fordele og ulemper i forhold til kapitalejede selskaber

Fordele	Ulemper
Stærk vertikal integration: Via andelsejet kontrolleres flere led i værdikæden. Information kan hurtigt og nemt formidles. Lave transaktionsomkostninger: Værdikæden er effektiv, og leverancer mellem leddene sker ofte direkte uden omkostninger til mellemhandlere eller andre omsætningsled. Stor leverings- og forsyningssikkerhed: Både landmænd og andelsselskab har en sikker afsætning og forsyning. Relativt lille kapitalkrav: Leveringsforpligtelsen udgør en finansiell stødpude, og dermed er behovet for egenkapital relativt mindre. Andelsselskaber er ofte økonomisk robuste: Andelsselskabskonstruktionen med leveringspligt m.m. betyder, at andelsselskaber relativt sjældent går konkurs. Udjævner markedsmagten i værdikæden: Landbrugsproduktionen kommer typisk fra mange små enheder, som individuelt har en svag markedsmagt. Ved at stå sammen i andelsselskaber styrkes deres forhandlingsmagt, som bliver mere lige i forhold til de øvrige led i værdikæden.	Vanskeligt at tiltrække egenkapital: Mulighederne for at tiltrække ansvarlig ekstern kapital er begrænsede. Mængdestyring er vanskelig: På grund af andelshavernes leveringsret har andelsselskabet kun begrænsede muligheder for mængdestyring. Interessekonflikt og dobbeltrolle: Andelshavernes dobbelte rolle som både ejere og leverandører (eller kunder) kan give konflikter. Manglende incitament til langsigtede investeringer: Da andelshaverne som udgangspunkt ikke kan trække deres andele af værditilvæksten ud af selskabet, når de melder sig ud, vil deres økonomiske incitament til at lade penge stå i selskabet til langsigtede investeringer og afkast være begrænset. Begrænset rekrutteringsgrundlag til bestyrelse: Bestyrelsesposterne er i altovervejende grad forbeholdt medlemmer, hvilket giver et stærkt reduceret rekrutteringsgrundlag. Råvarebinding: Andelsselskaberne kan have en implicit eller eksplicit binding til medlemmernes egne råvareleverancer, hvilket kan medføre en uoptimal råvaresammensætning. Fokus på værdikæden omkring andelshaverne: Andelsselskaberne vil – qua deres formål med at varetage medlemmernes forsyninger og afsætning – ofte fokusere på de led i værdikæden, som ligger tæt på andelshaverne. Aktiviteter længere fremme i værdikæden tæt på forbrugerne kan derfor blive nedprioriteret, selvom de kunne være økonomisk attraktive.

Kilde: Egen fremstilling.

krete situationer og de konkrete markedsforhold.

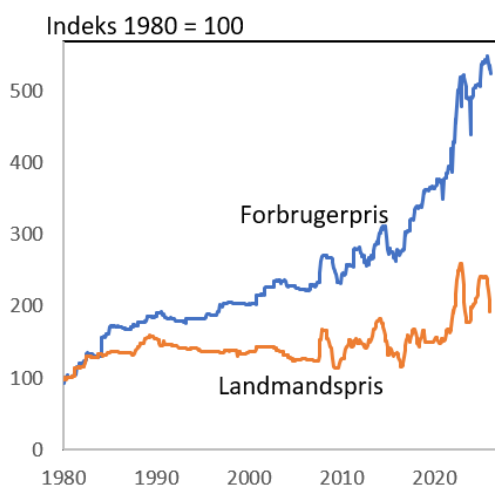
I tabel 2 er der opstillet en række væsentlige fordele og ulemper ved andelsselskaber i forhold til kapitalejede selskaber. I mange tilfælde søger man at imødegå mange af de viste ulemper ved at tilpasse og udvikle andelsselskabsformen.

Det kan være vanskeligt at måle og bevise andelsselskabernes fordele, ulemper og værdi for medlemmerne. Der er der flere forklaringer på:

- For at kunne vise værdien af andelsselskaber skal man sammenligne med en situation uden andelsselskaber. Det er naturligt vanskeligt at forestille sig denne alt andet lige-situation. Spørgsmålet er, hvordan et alternativ uden andelsselskaber ville se ud.
- I forlængelse heraf er det givet, at tilstedeværelse af andelsselskaber – med målsætning om at give deres medlemmer den højst mulige salgspris – er med til at løfte prisniveauet på hele markedet. Man kan ikke forestille sig, at andelsselskaber over en længere periode vil være i stand til at give deres medlemmer en mere favorabel pris i forhold til resten af markedet.
- Både Danish Crown Amba og Arla Foods amba har eksplicitte mål om at

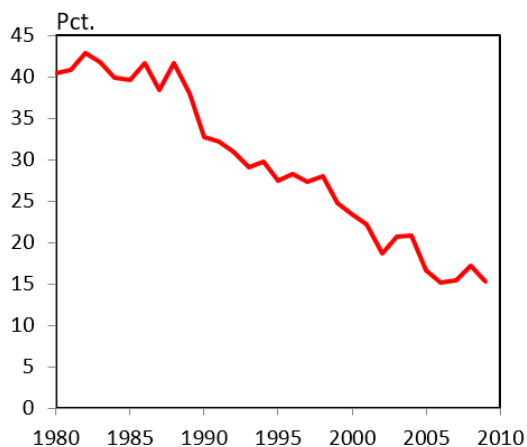
give deres andelshavere en merpris: Danish Crown har haft som afgørende strategisk mål at give en merpris på 60 øre pr. kg. over det europæiske marked. Arla har som mål at ligge 1-3 procent over et peer group-indeks, der er den gruppe af virksomheder, som mejeriets bestyrelse sammenligner Arlas mælkepris op imod.

Når et andelsselskab har en stærk konkurrenceevne, vil det blive mere attraktivt for landmænd og for medlemmerne. Andelsselskabet vil derfor øge produktionen relativt meget, og det vil øge afsætningen og dermed også markedsandelene. Markedsandele er også et almindeligt mål for konkurrenceevne.



Figur 6: Landmands- og forbrugerpriser på frisk mælk i Danmark

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2003, 2026a-b) samt Landbrug & Fødevarer (2018).



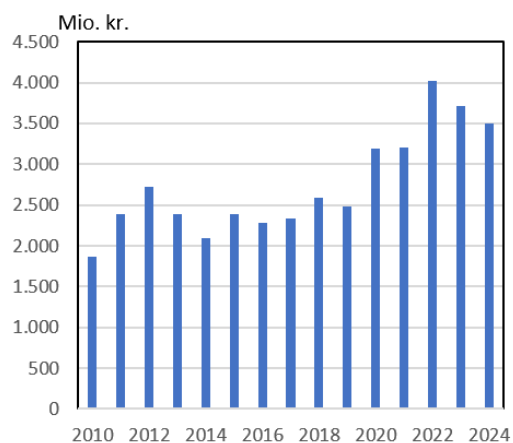
Figur 7: Landmandens andel af forbrugerkronen på mælk i Danmark

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2025a).

- Der vil typisk været et realprisfald på landmændenes salgsprodukter, men forbrugerpriserne vil stige langt mere. Dette er illustreret i figur 6 og 7 med mælk som eksempel. Det bliver også af nogle betragtet som et resultat af andelsselskabernes manglende værdiskabelse for landmændene. Realprisfald på landbrugsprodukter er imidlertid et globalt fænomen, og det har intet at gøre med ejerformen. Den negative prisudvikling er både en konsekvens af og en årsag til produktivitetsudviklingen: Stigende produktivitet i landbruget medfører stigende udbud og lavere enhedsomkostninger, og det vil medføre et prisfald. Dette prisfald vil øge behovet for yderligere produktivitetsstigning, strukturudvikling og

omkostningsreduktion. Dermed er vi inde i landbrugets trædemølle, som vedvarende presser landbruget til effektivisering, og som erhvervet ikke uden videre kan undgå.

Andelsselskaberne har som helt overordnet formål at være til gavn for ejerne, andelshaverne. Som vist i tabel 2 er der flere måder, hvorpå andelshaverne kan opnå fordele og værdi. En vigtig fordel er, at andelshaverne får del i det løbende overskud i forhold til deres samhandel med andelsselskabet. For mange andelshavere er netop denne årlige overskudsdeklarering, restbetaling eller udlodning en afgørende værdi af deres medlemskab. Disse samlede løbende betalinger fra an-



Figur 8: Andelsselskabernes samlede efterbetalinger med mere, 2010-2024

Note: Omfatter overskudsdeklareringer, efterbetalinger, udlodninger med mere.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af årsregnskaber fra cirka 20 danske andelsselskaber.

delsselskaberne til deres medlemmer i landbrugssektoren fremgår af figur 8.

Som det ses, udgør de samlede efterbetalinger med mere 2-4 mia. kr. om året. Som gennemsnit af perioden 2012-2024 har det udgjort cirka 35 pct. af landbrugets direkte støtte og af landbrugets indkomst efter finansielle poster. Andelsselskaberne har dermed stor værdi for landmændene målt på de løbende efterbetalinger med mere. Der er tale om betalinger, som typisk afhænger af andelsselskabernes økonomiske udvikling og overskud, og som vedtages af medlemmerne i repræsentantskaberne eller i generalforsamlingerne i andelsselskaberne.

Omfanget og betydningen af efterbetalinger med mere varierer betydeligt fra sektor til sektor, og det kan skyldes forskellige afregningsstrategier. For eksempel er strategien i DLF amba at afregne avlerne direkte over prisen, hvorved efterbetalingerne automatisk bliver mindre. Omvendt spiller efterbetalinger en langt større rolle i Danish Crown Amba.

Jo større handel med et andelsselskab, desto større andel af overskuddet. De store landbrug har dermed relativt størst fordel af overskudsdelingen – men de har selvfølgelig også bidraget mest til overskuddet.

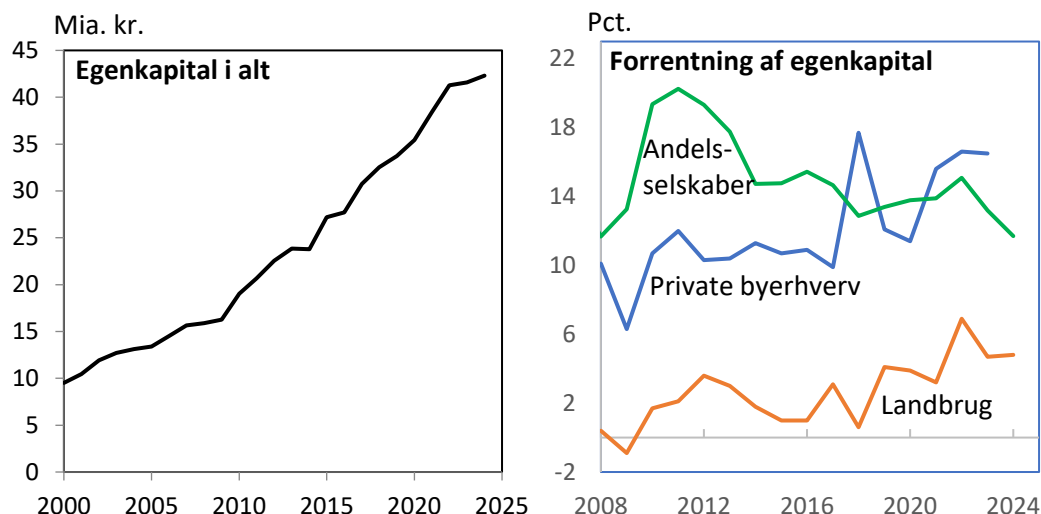
4. Egenkapital og konsolidering

Mens efterbetalinger med mere skaber værdi for andelshaverne på kort sigt, kan en øget konsolidering og flere investeringer i andelsselskaberne skabe værdi for andelshaverne på lidt længere sigt. Et vigtigt punkt er derfor, hvorvidt andelsselskaber skaber tilstrækkelig værdi for medlemmerne via den egenkapital, som er opbygget og forøges i andelsselskaberne. Spørgsmålene er også, hvordan egenkapitalen skal fordeles mellem andelsselskab og andelshavere, og hvor den har størst værdi.

Når det gælder størrelsen på andelsselskabernes egenkapital, er der siden 2000 sket en markant stigning – fra 10 mia. kr. til 42 mia. kr. (jævnfør figur 9). Især efter finanskrisen er egenkapitalen steget, som også ses i andre erhverv, hvilket især skyldes et krav fra långiverne.

Egenkapitalen i andelsselskaberne er dog forholdsvist lav sammenlignet med danske industrivirksomheder i gennemsnit. Såfremt danske andelsselskabers soliditetsgrad (egenkapital i forhold til balancen) skulle ligge på niveau med gennemsnittet af danske industrivirksomheder, skulle egenkapitalen i andelsselskaberne øges til næsten 50 mia. kr. – alt andet lige.

Behovet for egenkapital i andelsselskaber er normalt relativt lille: På grund af leveringspligt, stabil afsætning og andelsha-



Figur 9: Egenkapital i danske andelsselskaber: udvikling og forrentning, 2000-2024

Note: Figuren viser den samlede bogførte egenkapital i landmandsejede andelsselskaber i perioden 2000-2024. Baseret på regnskaber for 30-45 selskaber. For Arla: Kun danske andelshaveres forholdsmæssige egenkapital er medtaget.

Kilder: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af selskabernes årsregnskaber samt Danmarks Statistik (2023).

vernes opbakning kræver långiverne ikke den samme egenkapital som økonomisk stødpude, som man kræver i andre sektorer. På den måde giver andelshaverne sig selv en fordel ved at indføre en leveringspligt.

Det andet afgørende punkt er, hvor egenkapitalen skaber størst værdi. Hvis for eksempel en investering i innovation i et andelsselskab medfører væsentligt bedre afsætningsmuligheder, giver det også andelshaverne bedre priser og dermed en bedre indtjening. Omvendt kan en landmand – via en større egenkapital – også investere i effektivisering eller udvidelse og dermed direkte opnå en bedre indtje-

ning. I begge tilfælde er det nødvendigt at vurdere indtjeningspotentialet ved en given egenkapital i både landbruget og i andelsselskaberne.

Det gennemsnitlige afkast af egenkapitalen er typisk betydeligt større i andelsselskaberne end i landbruget, jævnfør figur 9. Figur 9 kan tolkes på to måder: Enten skal man føre mest mulig kapital ind i andelsselskaberne, hvor afkastet tilsyneladende er størst, eller man kan sige, at andelsselskaberne udsulter eller hæmmer indtjeningen i landbrugene ved at fastholde en for stor egenkapital. Hvad der er mest korrekt, afhænger af det konkrete tilfælde.

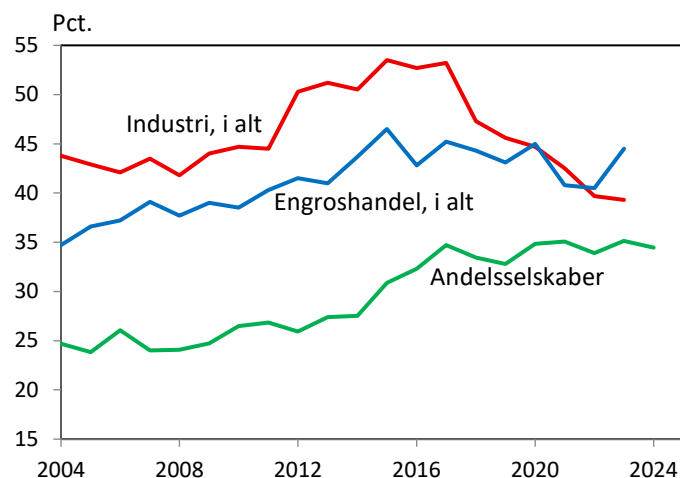
Figur 9 viser også, at der efterhånden er en mere ensartet forrentning af egenkapitalen i andelsselskaberne i forhold til *Private byerhverv* i gennemsnit. De landmandsejede andelsselskaber er en blanding af forsynings-, forarbejdnings- og handelsselskaber, så det er ikke muligt at sammenligne med en helt tilsvarende gruppe af ikke-andelsejede selskaber.

Når det gælder de store virksomheder i agro- og fødevarerindustrien, har der i de senere år været en betydelig konvergens i soliditetsgraderne mellem andelsselskaber og industrivirksomheder i alt, jævnfør figur 10. Andelsselskaberne fortsætter med at have en stigende eller stabil konsolidering og egenkapitalopbygning, mens industri- og engrosvirksomheder under ét har faldende soliditetsgrader.

Andelsselskabernes stigende internationalisering, herunder især investeringer i udlandet, er en af forklaringerne på, at det har været nødvendigt at opbygge en større finansiel stødpude i form af egenkapital. Dertil kommer, at långivere har øget soliditetskravene efter finanskrisen i 2007-2008, og at lempelser af leveringspligten også har skærpet kravene til egenkapitalopbygning i andelsselskaber.

5. Andelsselskabers udvikling og omfang

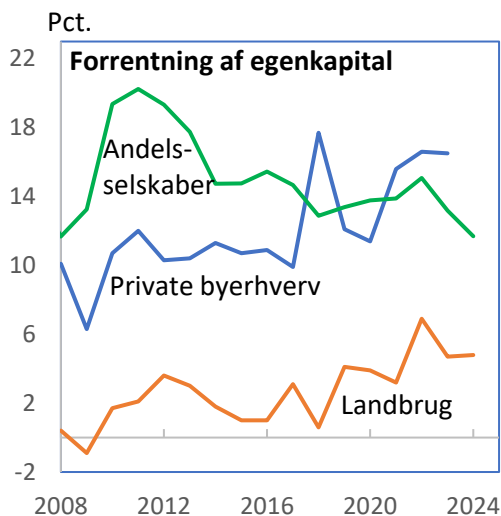
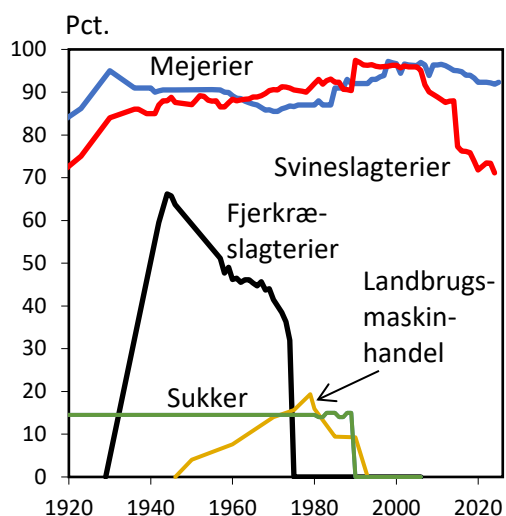
De første danske andelsselskaber inden for landbrugsområdet var andelsmejerier, som blev oprettet i 1882. I 1887 blev det første andelssvineslagteri oprettet. Andelsvirksomhederne blev dermed etableret cirka 20 år efter, at omlægningen fra korn til animalske produkter var begyndt.



Figur 10: Soliditetsgrader i forskellige brancher og ejerformer (egenkapital i procent af balancen)

Note: Andelsselskaber omfatter op til 35 landmandsejede andelsselskaber.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2023, 2025c) samt virksomhedernes årsregnskaber.



Figur 11: Markedsandele for andelsvirksomheder i Danmark

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange), Danske Andelsselskaber (flere årgange-a-b), DLG (1973), Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982) samt diverse årsregnskaber samt branche- og virksomhedsindberetninger.

Selvom de to stadier – omlægningen fra korn til animalske varer og starten på andelsvirksomhederne – ikke begyndte samtidigt, og den ene udvikling ikke har været en afgørende forudsætning for den anden, har der alligevel været et betydeligt samspil mellem de to stadier: Den stigende produktion af animalske produkter nødvendiggjorde en opbygning af en betydelig forædlingskapacitet i form af mejerier og slagterier. Omvendt havde denne opbygning næppe været mulig, medmindre landmændene som andelshavere var gået aktivt ind i sagen i form af både leveringspligt, kapitalgarantier og anden form for opbakning.

Antallet af andelsslagterier og -mejerier steg hurtigt i de første ti år af andelsbe-

vægelsens levetid. Allerede i 1920-1930'erne er andelsejet blevet en dominerende eller væsentlig ejerform i de største landbrugssektorer. 80 procent af mælken og svinekødet og 40 procent af foderstofferne omsættes i andelsselskaber, jævnfør figur 11.

Som det ses af figurerne, har andelsorganiseringens omfang udviklet sig meget forskelligt fra sektor til sektor. Man kan således opdele sektorerne i forskellige kategorier afhængig af andelsejets udbredelse og forløb over tiden, jævnfør tabel 3.

Placeringen i de fire kategorier er langt fra tilfældig, og det samme mønster kan genfindes i en række andre lande. Der er så-

ledes også række forklaringer på, hvorfor andelsselskaberne netop er placeret i de kategorier, som der er. En række forhold skal være gældende, for at andelsejet får en stor udbredelse. Andelsorganiseringen har typisk en stor udbredelse, når ét eller flere af følgende forhold optræder:

5.1. Produkterne har en stor andel af forbrugerkrønen.

Når landbrugsråvarerne udgør en stor andel af detailprisen, vil prisen på landbrugsråvarerne være en relativt vigtig parameter. Derfor vil der – alt andet lige – i fødevarerindustrien være stort fokus på at begrænse prisen på landbrugsråvarerne, og det vil øge landmændenes incitament til selv at eje og drive virksomheder, hvor

omkostningerne til landbrugsråvarer udgør en stor andel af detailprisen.

5.2. Forsynings- og forædlingsaktiviteter ligger tæt på landbrugsproduktionen i værdikæden

Virksomheder, som har forsynings- eller forædlingsaktiviteter i værdikæden direkte i sammenhæng med landbrugsproduktionen, vil ofte være andelsejede. Markedsmagten i forhold til forsynings- og aftagervirksomheder er af væsentlig betydning for konkurrenceevnen, og landmænd kan opbygge markedsmagt ved selv at eje og drive disse virksomheder.

Tabel 3: Opdeling af andelsselskaber i kategorier i forhold til deres udbredelse og forløb

	Kategori 1	Kategori 2	Kategori 3	Kategori 4
Andelssektorens udbredelse	Store markedsandele helt fra starten, og niveauet er fastholdt helt frem til i dag.	Markedsandele var små i starten, men er vokset gradvist og er i dag betydelige.	Markedsandele har eksisteret, men findes ikke mere.	Andelsformen har ikke eksisteret eller har ikke haft nogen væsentlig betydning.
Sektorer	Svineslagterier Mejerier	Markfrø Grovarer Kreaturslagterier Kartoffelstivelse Æggepakkerier	Sukker Fjerkræslagterier Landbrugsmaskiner Brød Engroshandel med blomster Pelsengroshandel	Drikkevarer, juice m.m. Forarbejdede grønsager

Kilde: Egen fremstilling.

5.3. Ingen eller kun svag markedsmagt i bestående leverandørforeninger med mere
Landmænd kan ofte opbygge en vis markedsmagt ved at etablere leverandør- og producentsammenslutninger, som har forhandlingsstyrke over for forsynings- og forædlingsvirksomheder. Dermed er gevinsten ved at oprette et andelsselskab relativt mindre. Omvendt vil fravær af sådanne leverandør- og producentsammenslutninger øge incitamentet til at oprette landmandsejede andelsvirksomheder. I Danmark er der relativt stærke producentsammenslutninger i sektorer uden andelsorganisering, herunder sukker- og slagtefjerkræsektorerne.

5.4. Svag konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled

Grundlæggende opstår andelsselskaber, fordi en befolkningsgruppe finder sammen om at løse en opgave af erhvervs-mæssig karakter, som har betydning for denne befolkningsgruppe, og som af en eller anden årsag ikke allerede synes løst tilfredsstillende. Hvis der ikke er tilstrækkelig uafhængig konkurrence i landbrugets forsynings- eller afsætningsled, fungerer markedet ikke tilfredsstillende, og dermed bliver landmandens markedsvilkår påvirket negativt.

5.5. Landmænds faglige, demokratiske og sociale kompetencer

Oprettelse, organisering og drift af et andelsselskab kræver, at andelshaverne har

de rette faglige, demokratiske og sociale kompetencer. Landmænd skal forstå og respektere de fælles spilleregler, og evnen til at samarbejde og til at se fælles fordele skal være til stede. Dette er ofte en vigtig barriere for andelsorganiseringen i mindre udviklede lande.

5.6. Leveringssikkerhed vigtig på grund af daglige leverancer

En landbrugsproduktion, som skal afsættes dagligt eller næsten dagligt, nødvendiggør en stabil afsætningsorganisation og en ret til at levere. For en mælkeproducent er det vigtigt, at mælken kan leveres hver dag, mens for eksempel en kornproducent nemmere kan oplagre kornet og bruge tid på at vurdere alternative salgsmuligheder. Derfor er leveringsretigheden – og dermed også værdien af at være medlem af et andelsselskab – større i nogle sektorer end i andre.

5.7. Andelseje indebærer vækst

Andelsselskaber har som hovedregel åbent medlemskab, og det betyder, at nye medlemmer har adgang til og kan opnå de samme priser med mere som de øvrige andelshavere. Det gælder også, selvom den øgede mængde fra nye andelshavere giver et lavere afkast til andelsselskabet, fordi denne marginale mængde skal afsættes på mindre lukrative markeder. Andelsselskaber kan på den måde ikke på samme måde foretage mængdestyring eller differentiere priserne på samme vis,

som andre selskaber uden åbent medlemskab kan. Resultatet er, at andelsselskaber ofte har en indbygget mekanisme, som resulterer i øget vækst og i stigende markedsandele.

5.8. Lovgivning fremmer andelseje

Lovgivning kan på flere områder være en væsentlig drivkraft for andelsselskaber. Etableringen af andelsfjerkræslagterierne i 1930'erne skyldtes således lovgivning, som direkte tilskyndede til oprettelse af andelsselskaber. Den nuværende danske skattelovgivning har givetvis også en væsentlig betydning for andelsselskabernes udbredelse.

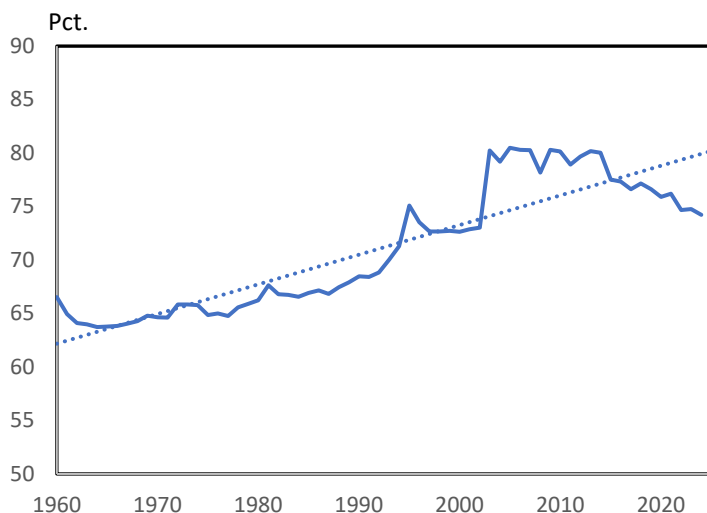
5.9. Kapitalbehov og -struktur

Kapitalforholdene, herunder selskabernes kapitalbehov pr. andelshaver, har også en betydning for andelsformens udbredelse.

Hvis forædlingsaktiviteterne er meget kapitaltunge, og hvis der er meget få andelshavere, kan kapitalkravet pr. andelshaver blive så stort, at andelsformen er uegnet – især hvis der er tale om en opstartsfase.

I gennemsnit og over en længere årrække – og sammenvejet med betydningen set fra landmandsside – er andelsselskabernes markedsandele steget, hvilket fremgår af figur 12.

Stigningerne efter år 2000 skyldes især grovvarereselskabernes opkøb af aktieselskaber, mens den faldende tendens siden 2015 især skyldes det tyske opkøb af slagteriselskabet Tican samt nedlukning af den danske pelsindustri, herunder andels-selskabet København Fur.



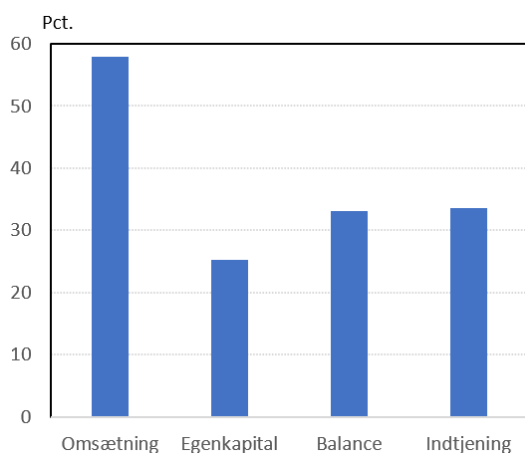
Figur 12: Landmandsejede andelsselskabers markedsandele i Danmark, 1960-2024

Note: Sammenvejet gennemsnit af markedsandele i forskellige sektorer inden for den danske agro- og fødevarer-industri. Vægte baseret på landbrugets bruttofaktorindkomst.

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af branche- og virksomhedsoplysninger.

Andelsselskabernes markedsandele og betydning er i det foregående blevet målt ud fra omsætningens relative størrelse. Der er imidlertid også andre måder at måle størrelse og betydning på. Man kan således også se på andelsselskabernes indtjening, egenkapital eller balance set i forhold til de tilsvarende tal for hele sektoren, jævnfør figur 13.

Som figur 13 viser, har andelsselskaberne cirka 55 procent af omsætningen i den danske agro- og fødevarerindustri, men kun cirka 25 procent af egenkapitalen og 33 procent af balancen og indtjeningen.



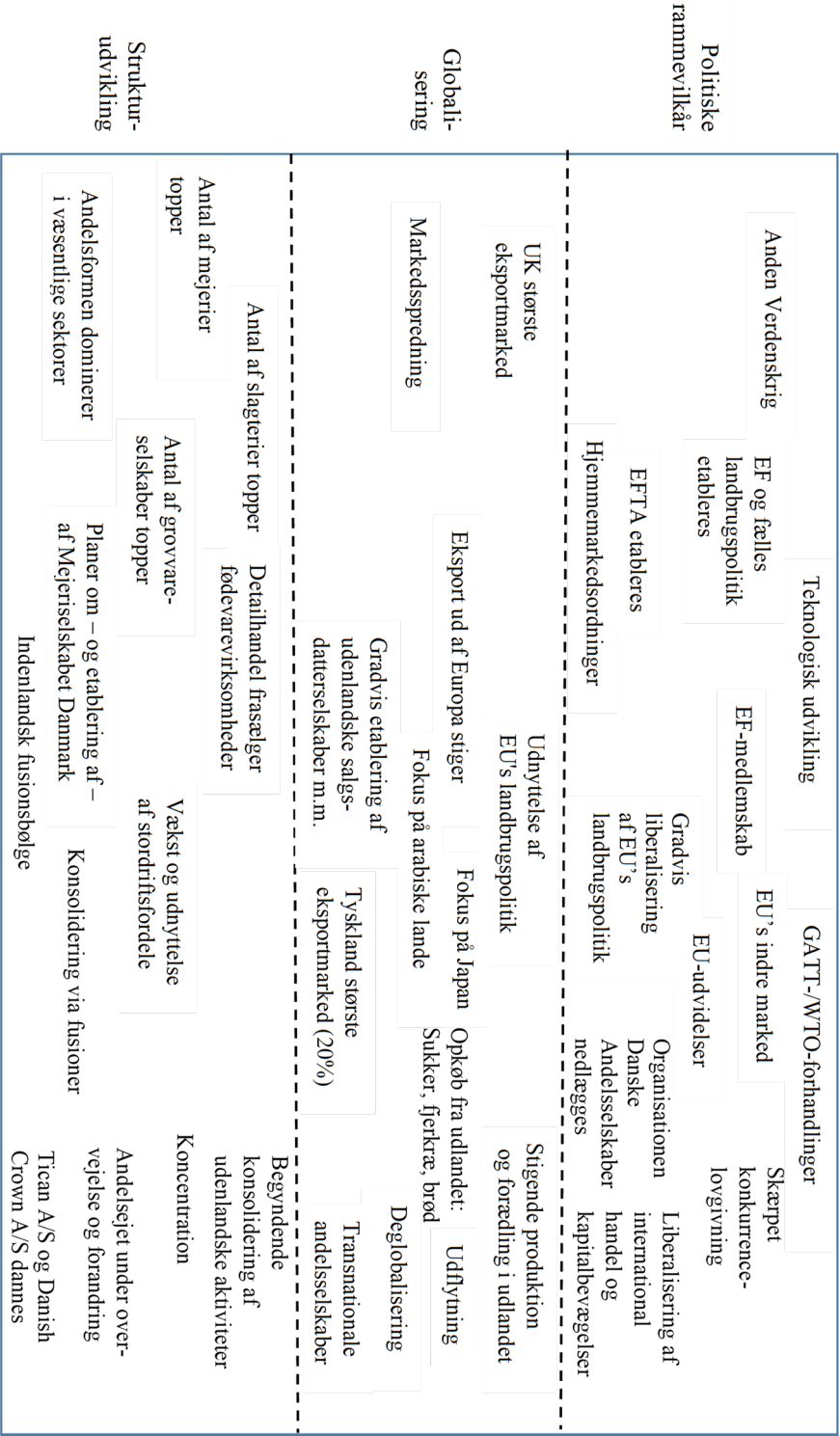
Figur 13. Andelsselskabernes andel af den samlede omsætning, egenkapital, balance og indtjening i den danske agro- og fødevarerindustri, gennemsnit af årene 2003-2025

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af branche- og virksomhedsoplysninger.

Andelsorganiseringens udbredelse kan sammenfattende forklares ved en række markeds-mæssige, strukturelle og institutionelle drivkræfter. Dette kan også illustreres ved at vise de sammenhængende faktorer, drivkræfter og strukturelle forløb, som andelsselskaberne har gennemlevet over en lang periode. Man kan for eksempel opdele udviklingen i *Politiske rammevilkår*, *Internationalisering* samt *Strukturudvikling*, jævnfør figur 14.

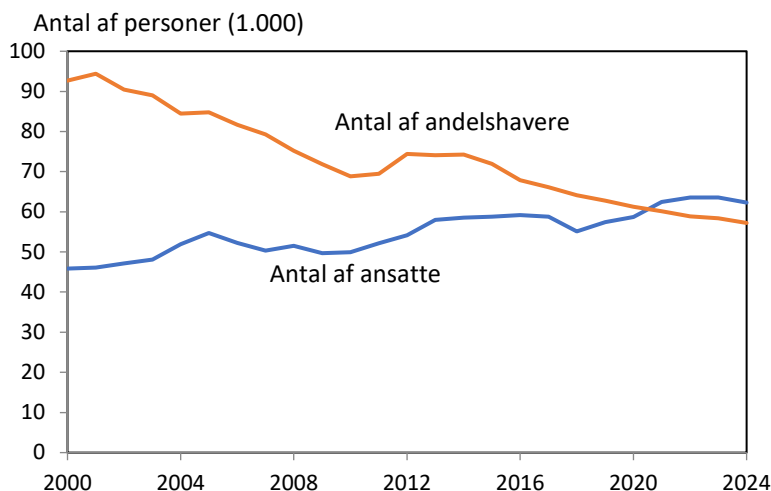
De politiske rammer har ændret sig over tid. Landbrugs- og handelspolitikken har således ændret sig betydeligt. Protektionismen ser ud til at være på vej retur, og i det store perspektiv ser landbrugsstøtte for Danmarks vedkommende ud til at være en kortvarig parentes på 40-50 år, der for alvor startede med EF-medlemskabet i 1973. Landbrugspolitikken har til formål at påvirke landbrugets vilkår, men der vil ofte være en afsmittende effekt på forsynings- og forarbejdningsevnerne, herunder også andelsselskaberne

Internationaliseringen – eksport, udenlandske aktiviteter og investeringer med mere – har været et markant kendetegn ved den danske andelssektor. Udviklingen følger dog kendte mønstre og forløb: først eksport til nærmærkedet, derefter mere fjerne markeder efterfulgt af direkte investeringer og produktion i udlandet.



Figur 14: Udviklingen i danske andelsvirksomheders vilkår, internationalisering og strukturudvikling

Kilde: Egen fremstilling.



Figur 15: Antal af andelshavere og antal af beskæftigede i danske landmandsejede andelsselskaber, 2000-2024

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af årsregnskaber fra cirka 20 danske andelsselskaber

Strukturudvikling og skabelse af konkurrenceevne har også fulgt særlige mønstre: Stigende markedsandele, udnyttelse af stordriftsfordele, konsolidering først indenlandsk og siden udenlandsk – også her er der tale om relativt kendte mønstre.

Disse drivkræfter har været forskellige i udviklingsprocessen, og dermed har påvirkningerne af andelsselskabernes betydning og omfang også varieret.

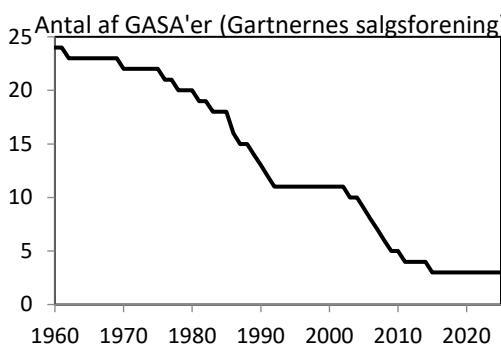
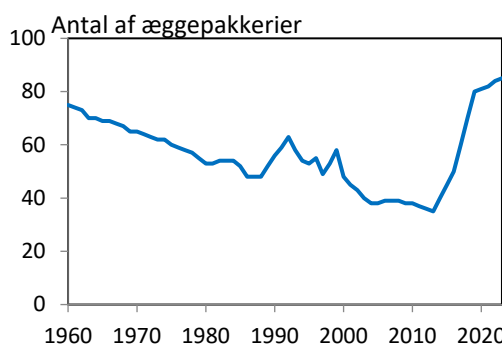
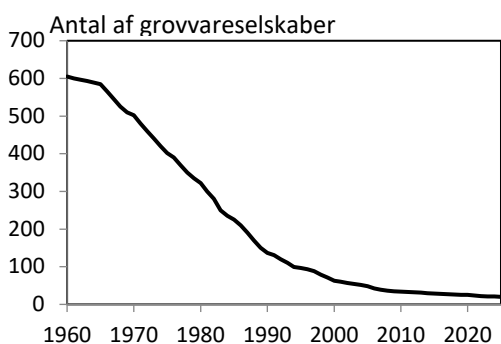
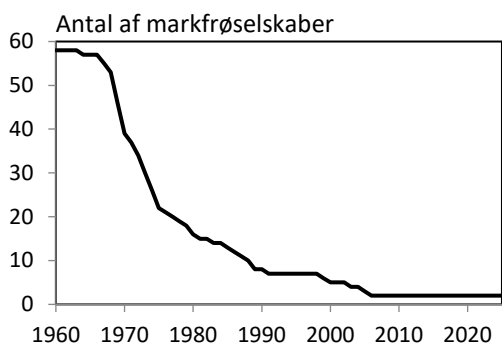
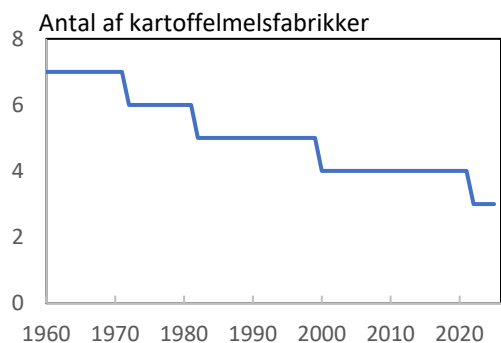
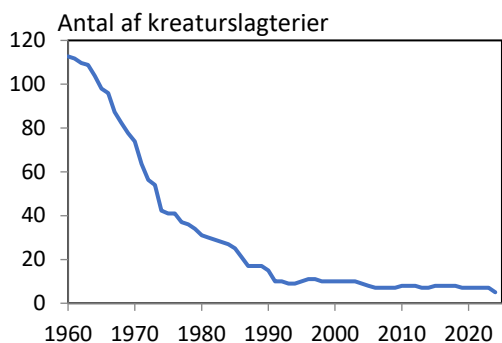
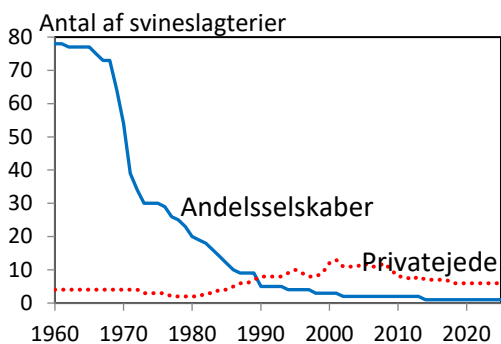
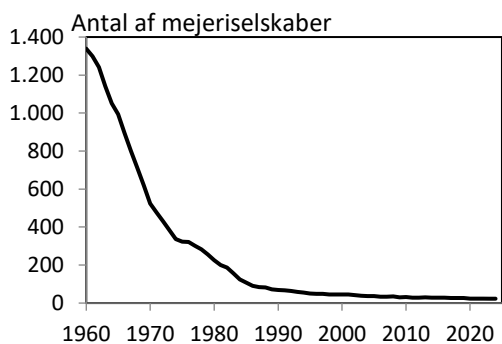
6. Strukturudvikling

Strukturudviklingen i både landbruget og fødevareindustrien indebærer, at der bliver færre landmænd og andelshavere, mens værdiskabelsen og beskæftigelsen i agro- og fødevareindustrien stiger. Figur 15 illustrerer denne udvikling, hvor der nu

er flere beskæftigede end andelshavere i andelsselskaberne.

De beskæftigede omfatter kun de direkte ansatte (og ikke afledt beskæftigelse) samt ansatte i både Danmark og udlandet. Det skal bemærkes, at landmænd typisk vil være medlemmer af flere andels-selskaber på én gang. Gruppen af andels-haverne kan være relativt forskelligartet, bestående af både fritidslandmænd og fuldtidslandmænd.

Stigningen i antallet af ansatte i de aller-seneste år skyldes især en relativt stor stigning i beskæftigelsen hos Arla og i grovvaresektoren, mens beskæftigelsen i pelsindustrien (foderfabrikker og Kopenhagen Fur) naturligt er bortfaldet.



Figur 16: Antal af virksomheder i den danske agro- og fødevarerindustri 1960-2025

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af årsregnskaber fra cirka 20 danske andelsselskaber

Strukturudviklingen i retning af færre (men samtidigt større) virksomheder i de sektorer, hvor andelsselskaber er og har været dominerende, fremgår af figur 16.

Når der ses bort fra æggepakkerier siden år 2000 har der været en meget ensartet udvikling i de væsentligste sektorer i agro- og fødevarerindustrien, hvor andels-ejerformen er stor eller dominerende.

Figur 16 viser en meget markant udvikling især i antallet af mejerivirksomheder. Der ses også en tendens til, at især de eksportorienterede sektorer har haft den største strukturtilpasning. Det antyder, at et stort markedspotentiale kombineret med et internationalt konkurrencepres har fremmet strukturudviklingen i agro- og fødevarerindustrien.

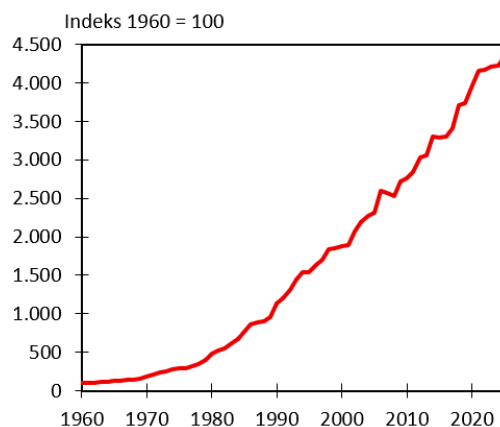
Antallet af æggepakkerier steg meget fra omkring 2015, hvilket primært skyldes en teknisk ændring: Flere meget små æggeproducenter ønskede at afsætte lokalt, men ny lovgivning krævede, at de havde eget pakkeri, som skulle godkendes og registreres af myndighederne.

Set i et lidt længere perspektiv markerer tiden omkring Anden Verdenskrig et vendepunkt i agro- og fødevarerindustriens strukturudvikling målt på antal selskaber, og herunder også specifikt andelsselskaber: Før Anden Verdenskrig gik udviklingen i retning af stadig flere selskaber og

virksomheder. Antallet af virksomheder inden for kød- og mejerisektoren, grovvarereselskaber, æggepakkerier med mere steg, men omkring midten af 1900-tallet begyndte antallet at falde som følge af fusioner og sammenlægninger. Strukturudviklingen i retning af færre virksomheder begyndte således før Danmarks indtræ-

den i EU, men medlemskabet ser ud til at have forstærket udviklingen i en periode.

Alt i alt er antallet af virksomheder faldet, men den samlede produktion er generelt steget, og dermed er den gennemsnitlige størrelse steget.



Figur 17: Gennemsnitlig virksomhedsstørrelse i den danske agro- og fødevarerindustri, 1960-2024 (mængdeindeks)

Note: Sammenvejjet indeks af udviklingen i 17 væsentlige sektorer i den danske agro- og fødevarerindustri.

Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af branche- og virksomhedsoplysninger.

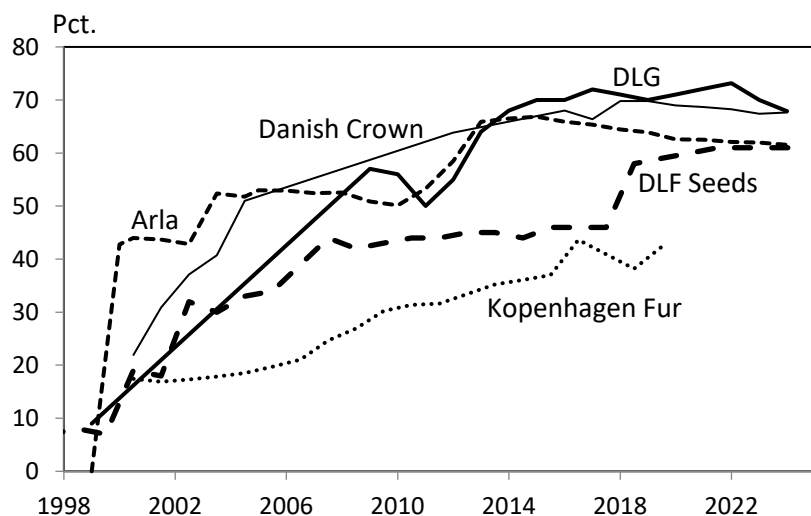
For den danske agro- og fødevarerindustri under ét er den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse – målt som produktion i mængder pr. virksomhed – mere end 40-doblet i perioden 1960-2024, jævnfør figur 17.

7. Internationalisering af andelssystemet

Internationalisering er én af landbrugsandelsselskabernes allerstørste strategiske udfordringer. Samtidig har andelsselskaberne på grund af deres medlemseje, råvarebinding, strukturelle opbygning og svage finansierungsstruktur særlige udfordringer i forbindelse med internationali-

seringen. Derudover er netop andelsselskabernes værdiskabelse for andelshaverne ved internationalisering et kritisk punkt.

Internationalisering af de danske andelselskaber i form af eksport har været omfattende gennem mange årtier og startede helt tilbage i 1880'erne. Gennem de seneste årtier er væksten i eksportandelen faldet marginalt, men samtidig er virksomhedernes internationalisering steget via udenlandske investeringer, produktion og beskæftigelse i udlandet, udenlandske medlemmer, salg af udenlandske produkter med mere, jævnfør figur 18.



Figur 18: Udviklingen i internationalisering af udvalgte danske andelsselskaber, procent udenlandsk andel

Note: DLG: Omsætning via udenlandske aktiviteter. DLF Seeds: Aktiver i udlandet i procent af alle aktiver. Arla: Andel af mælkeindvejning fra ikke-danske landmænd. Danish Crown: Beskæftigede i udlandet i procent af alle beskæftigede i koncernen. København Fur: Andel udenlandske skind solgt på auktioner.

Kilder: Egen fremstilling på grundlag af selskabernes årsberetninger samt anden information fra selskaberne.

Arla: Transnationalt mejeriselskab med hovedkontor i Danmark, men med andelshavere i syv lande. 60 procent af mælkeleverancerne kommer nu fra mælkeproducenter og andelshavere uden for Danmark.

Danish Crown: Selskabet har dels opkøbt virksomheder i udlandet, dels flyttet noget forædling til udlandet. Andelen af beskæftigelse i udlandet steg fra 22 procent i 2000/2001 til godt 50 procent i 2004/2005.

DLG: Fra 1999 til 2024 er omsætningen fra udenlandske aktiviteter steget fra 10 procent til knap 70 procent.

DLF Seeds: Aktiver i udlandet udgør nu over halvdelen af alle aktiver.

Kopenhagen Fur: Salg af udenlandske skind på auktioner steg fra 18 procent omkring år 2000 til 40 procent i 2019.

Figuren understreger, at andelsselskabernes internationalisering ikke blot er et spørgsmål om eksport, men også om andelshavere, produktion, beskæftigelse og aktiver i udlandet.

Selvom figuren tydeligt viser en kraftig internationalisering af store danske andelsvirksomheder inden for de seneste ti år, er der på flere måder indbyggede konflikter mellem andelsorganisering og internatio-

nalisering: Andelsselskaber er ofte oprettet med henblik på at forarbejde og afsætte medlemmernes produkter, og dermed er der indbyggede regelsæt, som har til formål at sikre ejerne (landmændenes) afsætning eller indkøb, men som også kan være en barriere for at sikre den optimale ressourceallokering.

Internationale virksomheders mulighed for helt frit og uden bindinger at kunne købe råvarer fra hele verden er med til at reducere disse virksomheders omkostninger og dermed øge deres internationale konkurrenceevne.

Der er derved nogle indbyggede elementer i andelsselskaber, som kan være i konflikt med de muligheder, som internationaliseringen indebærer. Dermed er det ikke sagt, at andelsejerformen er uegnet, for der er en række andre fordele forbundet med denne ejerform. Det kan også betyde, at internationaliseringsformerne for andelsselskaber blot er begrænsede, men at fordelene stadig er til stede.

I det følgende identificeres og vurderes nogle væsentlige forhold, som kan være barrierer eller udfordringer for andelsselskabers internationalisering.

7.1. Kapitalgrundlag og kapitalfremskaffelse

Internationalisering – især i form af direkte udenlandske investeringer, opkøb

med mere – er kapitalkrævende. Det er derfor nødvendigt med en vis finansiell stødpude til dels at foretage opkøb, dels at kunne modstå den større risiko (og gevinstmulighed), som internationalisering indebærer. Som det er vist tidligere, er egenkapitalen i andelsselskaber relativt lav, hvilket begrænser muligheden for internationalisering gennem udenlandske investeringer og opkøb.

Sammen med en lav egenkapitalandel vil også mulighederne for fremskaffelse af ansvarlig kapital være en begrænsning for andelsselskabernes internationalisering. Mens aktieselskaber kan fremskaffe ansvarlig egenkapital via aktieemission med mere, kan andelsselskaberne i realiteten "kun" skaffe egenkapital via en konsolidering, hvor en del af overskuddet beholdes i selskabet. Dette giver også alt andet lige begrænsede frihedsgrader med hensyn til fremtidige investeringer i internationalisering.

Andelsselskaber har normalt ikke store problemer med at fremskaffe lånekapital. Andelsselskaber har vist sig at være meget kreditværdige, og det er yderst sjældent, at der forekommer konkurser, debitorstab eller lignende blandt andelsselskaber. Man kan dog ikke basere en strategisk internationaliseringssatsning alene på lånekapital – især ikke når egenkapitalen i forvejen er relativt lille.

Problemet med kapitalfremskaffelse er i flere tilfælde søgt løst ved at invitere eksterne parter ind i datterselskabernes ejerkredsen. Dette kan være en afgørende strategisk beslutning, som indebærer flere væsentlige overvejelser og aspekter. Erfaringerne med sådanne "hybridselskaber", hvor andelsselskaber og aktieselskaber bliver ejere i et selskab, er blandede, jævnfør for eksempel Hansen (2012).

7.2. *Incitament*

I et aktieselskab er det umiddelbart mindre afgørende for ejerne, hvorvidt overskuddet udloddes til aktionærerne, eller om det bliver i selskabet som egenkapital eller investeres i for eksempel udenlandske anlæg. I sidste tilfælde får aktionærerne fordelene i form af en forventet aktiekursstigning.

I et andelsselskab er incitamentet til at lade overskud stå i selskabet langt mindre. En andelshaver får ikke umiddelbart en gevinst ved at lade en del af overskuddet stå i selskabet. Mange andelshavere vil derfor have en kortsigtet eller – helt naturligt – egoistisk interesse i at få en stor del af overskuddet udloddet i stedet for at investere i for eksempel udenlandske anlæg.

7.3. *Horisont*

Virksomheders udenlandske direkte investeringer har typisk en relativt lang tilbagebetalingsperiode. Dette faktum er ikke

så afgørende for aktionærer i et aktieselskab, idet der her ofte er tale om langsigtede investeringer. Aktieinvesteringer til pensionsformål med mere kan godt have en lang horisont.

Hvis et andelsselskab foretager en i øvrigt rentabel investering i et udenlandsk selskab, som først skaber en merindtjening efter 5-7 år – hvilket ikke er unormalt for udenlandske investeringer – vil en betydelig del af andelshaverne ikke nå at få en fordel af investeringen. Et betydeligt antal af andelshavere vil være ophørt som leverandører, før investeringen når at bidrage med merindtjening. Disse andelshavere vil i sagens natur være svære at overbevise om det fordelagtige i sådanne udenlandske investeringer.

I et andelsselskab bør de nuværende ejere i princippet til enhver tid sikre, at selskabets indtjening og konkurrenceevne er intakt – i modsat fald tømmer ejerne selskabet for de værdier, som tidligere generationer har opbygget. Fastholdelse af konkurrenceevne vil i mange tilfælde forudsætte investeringer i udlandet.

7.4. Internationalisering som strategisk mål

Mange fødevarevirksomheder har som vision eller strategi at blive en global virksomhed. Internationalisering bliver dermed et eksplicit strategisk mål for virksomhedens daglige aktiviteter. Vækst og

internationalisering i aktieselskaber viser sig desuden ofte at være drevet af investoreres forventninger. Andelsselskaber er ikke underlagt samme forventningspres fra eksterne investorer. Internationalisering må derfor rent rationalt forventes udelukkende at være et instrument til at øge indtjeningen – og ikke noget eksplicit mål for virksomhederne.

7.5. Indtjeningsformål

Andelsselskaber opfattes – blandt udenforstående – undertiden som "specielle" virksomheder, som ikke drives efter normale, kommercielle eller økonomiske forretningsprincipper. Opfattelsen kan være, at målet ikke udelukkende er at maksimere overskuddet, men at der er en række ikke-økonomiske motiver for at drive andelsselskaberne.

Realiteten er dog ofte meget anderledes. Andelsselskaber fungerer normalt efter helt samme kommercielle principper som aktieselskaber, hvor profitmaksimering er det primære og overordnede mål. Internationalisering som drivkraft for fremtidig indtjening eksisterer dermed uanset ejerform.

7.6. Råvaregrundlag

Andelsselskaber i agro- og fødevareindustrien er primært oprettet for at sikre landmændenes interesser, når det gælder afsætning af deres produkter som mælk, kød, æg med mere. Andelsselskaberne er

således et værn mod, at store aktieselskaber kan udnytte deres markedsmagt over for de mange og mindre landmænd.

En væsentlig dimension i internationaliseringen er at udvikle en virksomheds engagement med hensyn til både markeder og ressourcer, herunder også råvarer. Hvis en virksomhed kan skaffe de nødvendige råvarer til en bedre kvalitet eller billigere i udlandet, bør den gøre det, da det vil øge virksomhedens indtjening.

Et leverandørejet andelsselskab vil dog her stå over for et dilemma: Skal man fravælge andelshavernes egne råvarer (kød, mælk, æg med mere) og i stedet satse på udenlandske råvarer, hvis det er økonomisk fordelagtigt og medfører en større indtjening til selskabet?

Rationalt set er det i længden ikke holdbart for et selskab at basere sig på alt for dyre råvarer fra ejerne, da dette på kortere eller længere sigt vil ødelægge virksomhedens konkurrenceevne og dermed indtjening. Dette gælder også for andelsselskaber. Omvendt vil der dog nok komme et vist pres fra andelshaverne, såfremt de udenlandske råvarer vælges frem for andelshavernes egen produktion. Dertil kommer, at andelsselskaberne ofte også har modtagepligt, når det gælder andelshavernes leverancer, hvilket også kan begrænse mulighederne for at satse på udenlandske råvareleverancer.

Ejernes råvaregrundlag kan også blive udfordret, når andelsselskaber på tværs af landegrænser fusionerer. Nogle andelshavere kan føle, "at deres egen produktion dermed får mindre vægt og betydning, mens den udenlandske fusionspartner, som tidligere var en konkurrent, nu bliver ligestillet på bekostning af deres andelsselskab".

7.7. Ledelsessammensætning

I andelsselskaber består såvel det overordnede beslutningsorgan, repræsentantskabet eller generalforsamlingen, som bestyrelsen primært af andelshavere – det vil i praksis sige landmænd. Dermed er sammensætningen af disse ledelsesorganer væsentligt forskellige fra aktieselskaber, hvor der typisk er professionelle bestyrelsesmedlemmer.

I de senere år har muligheden for at udpege eksterne medlemmer til andelsselskabernes bestyrelse været diskuteret. På det seneste har flere store andelsselskaber besluttet at udvide bestyrelserne med eksterne medlemmer eller rådgivere. Der kan være flere grunde til, at inddragelse af eksterne bestyrelsesmedlemmer i andelsselskaber har fået større aktualitet:

- Nødvendige kompetencer, som interne medlemmer ikke kan forventes at have, kan skaffes via eksterne medlemmer. Kompetencer med hensyn til internationalisering, strategisk

udvikling, IT-sikkerhed, HR, koncern- og forretningsudvikling med mere vil ofte bedst kunne skaffes via eksterne medlemmer.

- Det interne rekrutteringsgrundlag er ofte meget tyndt eller ensartet. Andelshaverne, som kan vælges som interne bestyrelsesmedlemmer, udgør en meget lille andel af det samlede antal af potentielt egnede bestyrelsesmedlemmer.
- Bedre diversitet med hensyn til køn og alder med mere kan opnås via eksterne medlemmer.
- Et andelsselskab bør som udgangspunkt arbejde for at optimere virksomheden til fordel for medlemmerne på langt sigt. Eksterne medlemmer er typisk uvildige og neutrale i forhold til mulige interesse modsætninger blandt interne medlemmer. Et eksternt bestyrelsesmedlem kan således have en bedre distance til et bagland uden at have særinteresser eller med historiske udeståender.

Inddragelse af eksterne bestyrelsesmedlemmer kan dog også indeholde potentielle ulemper:

- Eksterne bestyrelsesmedlemmer har ofte ingen specifik branchekendskab eller kendskab til medlemmernes erhvervsmæssige situation.
- Eksterne bestyrelsesmedlemmer har ikke på samme måde "hånden på ko-

gepladen" samt samme økonomiske interesser og engagement som medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

- Eksterne bestyrelsesmedlemmer har kompetencer, men typisk også forpligtigelser uden for andelsselskabet. Det kan begrænse de ressourcer, som vil være nødvendige for at udføre bestyrelsesarbejdet optimalt.

Der er flere modeller til at inddrage eksterne personer:

- Eksterne bestyrelsesmedlemmer, der har fuld stemmeret i andelsselskabet.
- Eksterne bestyrelsesmedlemmer eller rådgivere, der har begrænset indflydelse i andelsselskabet.
- Eksterne bestyrelsesmedlemmer, der er i aktieselskaber under moderselskabet/andelsselskabet, hvor den egentlige drift er placeret.
- Eksterne bestyrelsesmedlemmer, der er i datterselskaber eller associerede selskaber under andelsselskabet. Dette ses i næsten alle større andelselskaber.

Den aktuelle status for eksterne bestyrelsesmedlemmer er følgende:

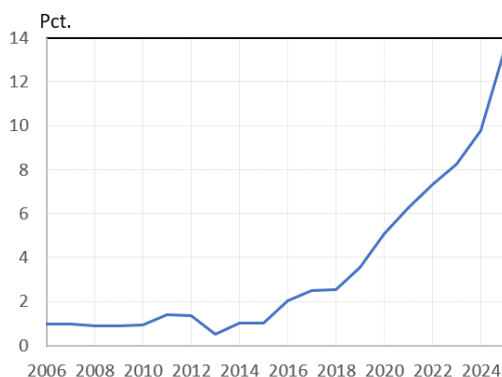
- Arla Foods amba har to eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- Danish Crown Amba startede i 2006 med to eksterne medlemmer af andelsselskabets bestyrelse. Antallet er

efterfølgende øget til fem eksterne bestyrelsesmedlemmer.

- DLG a.m.b.a. har fire eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- Danish Agro a.m.b.a. har tre eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- DLF Seeds AmbA har to eksterne medlemmer af bestyrelsen i DLF Seeds A/S.
- Kartoffelmelcentralen Amba (KMC) har ingen eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- DANÆG AMBA har ét eksternt bestyrelsesmedlem.
- Thise Mejeri A.M.B.A. har ingen eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- AKV AmbA har ingen eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- GASA NORD GRØNT A.m.b.A. har to eksterne bestyrelsesmedlemmer
- GASA Odense Frugt – Grønt A.m.b.a. har ét eksternt bestyrelsesmedlem (som også er formand).

Der er en klar tendens i retning af relativt flere eksterne bestyrelsesmedlemmer, jævnfør figur 19.

Figur 19 viser, at antallet af eksterne bestyrelsesmedlemmer i landbrugets andelsselskaber er steget markant i de senere år. Eksterne bestyrelsesmedlemmer omfatter ikke-andelshavere, som ifølge andelsselskabernes vedtægter kan vælges



Figur 19: Eksterne medlemmer af andelsselskabernes bestyrelse, 2006-2025

Note: Procent af alle bestyrelsesmedlemmer i andelsselskaberne.

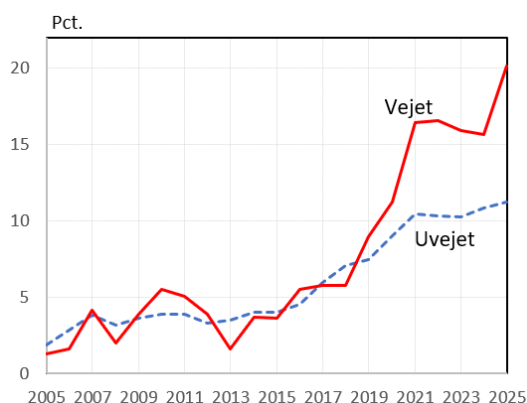
Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af årsrapporter fra cirka 20 danske andelsselskaber.

til andelsselskabernes bestyrelse på samme vilkår som de interne bestyrelsesmedlemmer.

I 2025 var cirka 13 procent af bestyrelsesmedlemmerne eksterne. Hvis man sammenvejer andelen af eksterne bestyrelsesmedlemmer i forhold til andelsselskabernes størrelse (opgjort i omsætning), stiger andelen til 22 procent. Det skyldes, at eksterne bestyrelsesmedlemmer især findes i de større andelsselskaber. Nogle andelsselskaber opererer med et overordnet andelsselskab ("leverandørselskab") og et underordnet driftsselskab i aktieselskabsform. Der vil typisk være flere eksterne bestyrelsesmedlemmer i de underordnede driftsselskaber. Hvis der i et vist omfang tages højde herfor, stiger den sammenve-

jede andel af eksterne bestyrelsesmedlemmer yderligere.

Der er meget få kvinder i andelsselskabernes bestyrelse. I 2025 var cirka 11 procent af bestyrelsesmedlemmerne kvinder – og cirka 20 procent, hvis man vægter bestyrelsespladserne med selskabernes størrelse. Det typiske billede er, at jo større andelsselskaberne er, desto flere kvinder sidder i bestyrelserne relativt set, jævnfør figur 20.



Figur 20: Kvinders andel af bestyrelsesposterne i andelsselskaber i agro- og fødevarereindustrien i Danmark, 2005-2025

Note: Dels uvejet, dels vejlet i forhold til selskabernes størrelse (opgjort i omsætning).
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af 26 andelsselskaber i agro- og fødevarereindustrien.

Der har været en stor stigning i de senere år, og det skyldes især, at der er valgt flere eksterne (ikke-medlemmer) kvinder ind i bestyrelserne. Andelen af kvinder er langt større blandt de eksterne bestyrelses-

medlemmer end blandt de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Bedre ligestilling og bedre kønsdiversitet i virksomheders ledelse er kommet i stigende fokus. Gennem en årrække har der været en diskussion om kvinders relativt beskedne repræsentativitet i bestyrelser i virksomheder, og regulering og kvoter har været nævnt som mulige redskaber. Der er argumenteret for, at en bred diversitet med hensyn til både køn, oprindelse, alder, erhvervserfaring med mere er vigtig for at optimere kompetencerne og dermed ledelsen af især store virksomheder. En ulige kønsdiversitet i ledelsen har været nævnt som faktorer, der har forsinket et ledelsesmæssigt indgreb.

På den anden side er det også vigtigt i et demokratisk selskab, at ejerne er repræsenteret, og at de har den nødvendige indflydelse til at sikre, at selskabet udvikler sig korrekt i forhold til formålet.

7.8. Udenlandske andelshavere

Andelsselskaber med både nationale og udenlandske andelshavere – ofte betegnet som transnationale andelsselskaber – er en særlig dimension af globaliseringen. Da andelshaverne både er leverandører og ejere på én gang, og da andelsselskabets formål er at gavne leverandørernes konkurrencemæssige situation og indtjening, er det en afgørende strategisk beslutning at få udenlandske andelshavere.

Udenlandske andelshavere kan forekomme ved enten at tillade medlemskab for udenlandske landmænd eller ved at fusionere med et udenlandsk andelsselskab.

Der er umiddelbart en række fordele og ulemper ved at tillade udenlandske andelshavere i selskabet. Fordelene ved at gennemføre internationale fusioner og opkøb er talrige, jævnfør. Hansen (2013). Stordriftsfordele, udnyttelse af synergier samt bedre match af kunder og leverandører er her væsentlige motiver bag vækst og globalisering. Ulemperne ved at få udenlandske medlemmer er blandt andet følgende:

- Kulturelle barrierer, herunder sprog, demokratisk tradition med mere kan være en væsentlig barriere. Selvom mellem nabolande kan der være store forskelle i opfattelsen af, hvorledes et andelsselskab skal drives.
- Andelslovgivningen kan stadig være meget forskellig fra land til land og kan derfor være en væsentlig hindring.
- Strukturelle forskelle kan betyde, at andelshavere i to lande kan have vidt forskellige interesser. Såfremt andelskredsen er meget heterogen, kan der opstå intern uenighed om den fremtidige udvikling.

Formålet med andelsselskaber indebærer, at medlemmernes konkurrenceevne og indtjening skal forbedres i vid udstræk-

ning på bekostning af konkurrenterne på markedet. Når man i yderste konsekvens "inviterer konkurrenterne ind i folden", kan man ikke vedvarende skabe denne relative konkurrencefordel for de oprindelige andelshavere. Der vil i hvert fald altid bestå en pædagogisk opgave i at forklare andelshaverne, at de ikke "sælger arvesølvet", men at de også opnår en stærkere konkurrencemæssig placering på markedet ved at få udenlandske andelshavere i selskabet – på den ene eller anden måde.

7.9. Internationaliseringsformer i danske andelsselskaber

Et andelsselskab kan blive en global virksomhed på flere forskellige måder. Internationalisering via eksport til nærmarkeder er ofte relativt ukompliceret, mens internationalisering via investeringer og produktion i udlandet eller via andelshavere i flere forskellige lande kan være langt mere udfordrende. Andelsselskabers internationaliseringsform er derfor meget afgørende for de barrierer og udfordringer, der kan opstå i forbindelse med internationaliseringen.

De danske andelsselskaber har valgt flere forskellige internationaliseringsformer:

- Danish Crown, KMC og Thise: Eksport er primært baseret på danske andelshaveres produktion.
- AKV Langholt: Strategisk samarbejde og joint-venture med udenlandsk partner (Cargill).

- DLF Seeds: Eksport samt store investeringer i udlandet finansieret primært via egenkapital og lån. Som led i konsolidering i branchen var institutionelle investorer medejere i en kortere årrække.
- Arla Foods: Andelshavere i flere lande samt eksport og investeringer i udlandet.
- DLG og Danish Agro: Ingen væsentlig eksport, men investeringer i udlandet og udenlandske joint-ventures.
- København Fur: Auktionssalg med også udenlandske forsyninger til udenlandske opkøbere. Selskabet blev nedlagt i 2024.
- MD Foods og Tulip: Samarbejde med institutionelle investorer og etablering af hybridselskaber med henblik på blandt andet forstærket internationalisering (MD International og Tulip International)
- Danæg: Danæg har danske og svenske andelshavere – men flest danske. Danæg har 50 procent af aktiekapitalen i Danæg Group (Danæg Holding), som omfatter syv virksomheder i Danmark, Sverige og Finland.
- GASA Odense Frugt og Grønt amba: Primært hjemmemarkedsorienteret, men eksport på udvalgte områder med klare komparative fordele. Supplerede tidligere kunder med import, men dette er nu ophørt.

Valg af internationaliseringsform for et andelsselskab afhænger af en række forhold, dels internt i selskabet, dels på markedet, jævnfør for eksempel Hansen (2013). I alle tilfælde må udgangspunktet være, at der skal opnås økonomiske fordele og værdi for ejerne, det vil sige andelshaverne. Herefter vil interne forhold i andelsselskabet som risikovillighed, økonomisk formåen, kort og langt sigt, vækstmålsætninger samt international konkurrenceevne være vigtige for det endelige valg af internationaliseringsform.

8. Udfordringer i fremtiden

I dette kapitel er der identificeret en række barrierer eller udfordringer for andelsselskabers udvikling og internationalisering. Disse barrierer eller udfordringer kan skyldes, enten at omverdenen og markedet forandrer sig, eller at andre ejerformer opnår konkurrencemæssige fordele.

Andelsselskaberne vil typisk have opbygget meget effektive værdikæder med vertikal integration, lave transaktionsomkostninger, leverings- og forsyningssikkerhed samt en høj grad af sporbarhed. Disse strukturer kan være værdifulde i en fremtid, hvor netop ressourceoptimering og sporbarhed vil være stærke konkurrenceparametre.

Derimod kan kapitalstrukturer sammenholdt med strukturudviklingen i landbru-

get skabe fremtidige udfordringer. De landmandsejede andelsselskaber mødes med krav om øget konsolidering og egenkapitalopbygning fra deres långivere – på samme måde som andre selskaber også er under pres for at øge egenkapitalen, som det blev vist i figur 9 og 10.

Dertil kommer, at leveringsgarantien tidligere har været et vigtigt supplement til egenkapitalen: Andelsselskaberne har ladet markedsudsving forplante sig bagud til andelshaverne, hvorved andelshaverne har ageret som økonomisk stødpude. Dermed har andelsselskaberne været relativt robuste, og långiverne har ikke krævet nogen stor egenkapital eller soliditetsgrad. Når en stigende del af indtjeningen kommer via internationale aktiviteter uden samme leveringspligt, og leveringspligten lovgivningsmæssigt er blevet udvandet, vil kravene til en større økonomisk stødpude i andelsselskaberne stige.

Med denne udvikling vokser presset på den enkelte andelshaver for at opbygge mere egenkapital i andelsselskaberne. Qua selskabskonstruktionen er der kun andelshaverne – landmændene – til at tilføre kapital, så landmændene er ansvarlige for soliditeten både i deres landbrug og i deres andelsselskaber. Samtidig medfører udviklingen også, at der bliver færre landmænd og andelshavere, jævnfør figur 21.

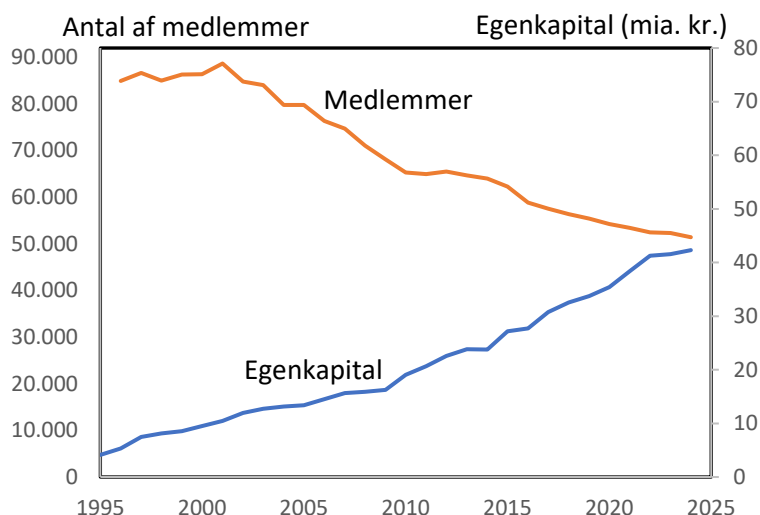
Udviklingen i retning af stigende egenkapital i andelsselskaberne og færre andelshavere kan også illustreres ved at beregne egenkapitalen pr. heltidslandbrug – se figur 22.

Andelsselskabernes egenkapital svarer nu til godt 7 mio. kr. pr. heltidslandbrug. Denne sammenligning skal naturligvis tages med forbehold:

- Egenkapitalen er opbygget gennem generationer, og derfor kan man ikke sige, at den tilhører de nuværende andelshavere.
- Heltidslandbrugene bidrager mest til den stigende egenkapital i andelsselskaberne, men de får også størst fordel. Der er cirka 5.500 heltidslandbrug, men der er cirka 50.000 medlemskaber af andelsselskaberne.

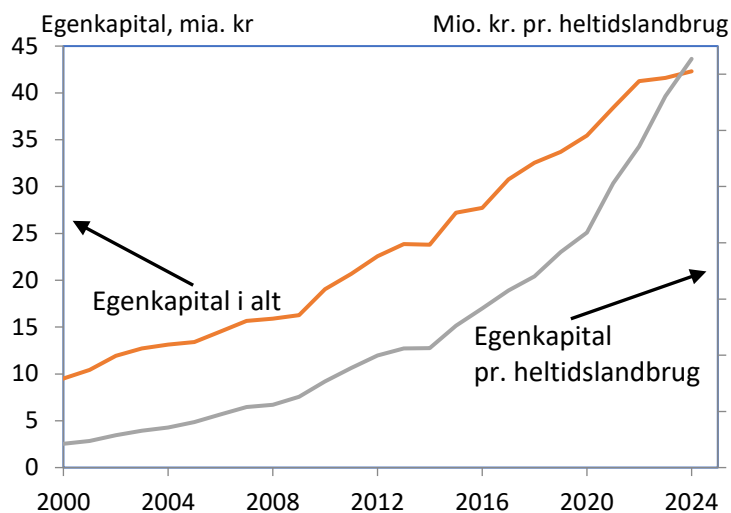
Andelsselskabernes egenkapital pr. andelshaver stiger – også i fremtiden. På den ene side får nye andelshavere andel i en stadig stigende egenkapital. På den anden side kan den stigende egenkapital friste nogle andelshavere til at foreslå større udlodninger til andelshaverne.

Der er således flere eksempler på, at andelsselskaber og institutionelle investorer deler et ejerskab i et agro- og fødevarer-selskab. Et samarbejde og fælles ejerskab mellem andelsselskaber og institutionelle



Figur 21: Landmandsejede andelsselskaber: antal af medlemmer og egenkapital i alt, 1995-2024

Note: Beregnet for de cirka 30 største landmandsejede andelsselskaber. Antallet af andelsselskaber er reduceret i perioden på grund af fusioner og opkøb. Landmænd vil ofte være medlemmer af flere andelsselskaber. Uden-landske andelshaveres forholdsmæssige andele er fratrasket egenkapitalen. Kilde: Egen fremstilling på grundlag af selskabernes årsregnskaber, årsberetninger med mere samt personlige oplysninger fra flere andelsselskaber.



Figur 22: Egenkapital i dansk landmandsejede andelsselskaber: i alt og beregnet pr. heltidslandbrug, 2000-2024

Note: Eksklusive andelen af egenkapitalen, som kommer fra ikke-danske medlemmer (Arla). Kilde: Egen fremstilling på grundlag af 26 andelsselskaber i agro- og fødevareindustrien samt Danmarks Statistik (2010, 2025b).

investorer indeholder både potentielle fordele og problemer.

På den ene side har andelsselskaberne en kommerciel, teknologisk eller forsyningsmæssig

kompetence, som kan udnyttes yderligere ved at tilføre kapital. Samtidig søger de institutionelle investorer efter projekter, hvor de mod at tage en vis risiko kan få et rimeligt afkast. De institutionelle investorer har den tålmodige og risikovillige kapital, som ofte kan være en mangelvare i et andelsselskab.

På den anden side vil en sådan samarbejdskonstruktion medføre, at et væsentligt problem skal løses på forhånd: Hvorledes kan man i et selskab ejet af både institutionelle investorer og af et andelsselskab sikre en retfærdig fordeling af overskuddet? Med andre ord: Hvordan skal man aflønne kapital og råvarer? Investorerne indskyder jo kapital og andelsselskaberne (eller andelshaverne) råvarer, og hvordan skal man honorere de to parter mest retfærdigt?

Man skal som udgangspunkt have del i overskuddet efter indsats – det er et sundt princip – men det er svært, når indsatsen er så forskellig blandt ejerne og ikke kan sammenlignes. Det er et grundlæggende problem.

Der findes ikke nødvendigvis nogen egentlig markedspris på råvaren, som man kan afregne til, og i mange tilfælde vil netop etableringen af et selskab være med til at påvirke markedsprisen. Man er nødt til på forhånd at gøre sig disse overvejelser, men der findes næppe nogen løsning, som også på langt sigt garanterer en stabil aftale.

Gennem de sidste 20-25 år har der været adskillige eksempler på, at institutionelle investorer og andelsselskaber har været aktionærer i samme selskab, men erfaringerne er blandede – og nok primært negative. I flere tilfælde har de institutionelle investorer forladt samarbejdet efter relativt kort tid – i skuffelse over både de økonomiske resultater og samarbejdet.

Udfordringerne skal primært løses af andelshaverne selv. Eksterne investorer kan bidrage med løsninger, men det forudsætter grundlæggende tilpasninger af andelsselskabsmodellen.

Alt i alt har andelsselskabsmodellen både fordele og ulemper. Historisk set har andelsselskaberne forandret sig i form af konsolidering, vækst, strukturudvikling, internationalisering med mere, så de vil sandsynligvis også fremover kunne tilpasse sig nye vilkår. Under alle omstændigheder har andelshaverne et stærkt incitament til at fastholde og videreudvikle andelsselskaberne: Andelshavernes værdi

i form af markedsadgang, overskudsandele, forhandlingsstyrke, leveringssikkerhed med mere vil også fremover være vigtige fordele for både de enkelte andelshavere og for andelssektoren under ét.

Med stadigt større virksomheder og stigende international konkurrence bliver ledelse og kompetence endnu vigtigere konkurrenceparametre. Kravene til bestyrelsesmedlemmerne stiger også, og indsigt i forhold som HR, IT-sikkerhed, compliance, GDPR, selskabsledelse med mere sikres ofte ved at vælge bestyrelsesmedlemmer med specifik viden om disse emner. Hvis man på forhånd begrænser bestyrelsesvalget til en relativt snæver og ret homogen kreds af personer, har man i vid udstrækning afskåret sig fra at tiltrække mere specifik kompetence. Ved at supplere bestyrelserne med eksterne eksperter og ved løbende uddannelse af alle bestyrelsesmedlemmer kan disse udfordringer håndteres.

Der er adskillige eksempler på, at andelselskaber har været nødlidende, men hvor fusion med et andet andelsselskab har været en nem og ofte naturlig løsning. Denne mulighed bliver mindre og mindre i takt med konsolideringen i retning af færre og større selskaber. Konkurrencemyndighederne vil også kunne forhindre yderligere fusioner og opkøb, selv hvis formålet er at redde en nødlidende virksomhed.

Øget forældning og stigende vækst er en udfordring, som alle virksomheder står over for i større eller mindre grad. Begge udfordringer er krævende for andelsselskaberne:

- Konsolideringen i de fleste andelsbaserede sektorer er på det nærmeste fuldendt. Mulighederne for yderligere vækst baseret på indenlandske opkøb vil derfor være meget begrænsede.
- Vækst via diversifikation ind i nye forretningsområder vil ofte være risikabelt, og succesen ved de hidtidige forsøg foretaget af danske andelsselskaber har været begrænset. De seneste erfaringer fra grovaresektoren viser dette (Hansen, 2025).
- Vækst ved at bevæge sig frem i værdikæden tættere på forbrugermarkedet (forward integration) kan give andelsselskaberne en større del af værdikæden, og de kan bevæge sig ind på et marked, som er mindre prisfølsomt. Øget forældning af råvarerne tilpasset forbrugernes efterspørgsel samt udvikling af flere mærkevarer er redskaber til at nå længere frem i værdikæden. Det er dog ikke nogen nem løsning: Det kræver andre kompetencer og ressourcer at være tæt på forbrugermarkedet, og det er ikke nødvendigvis noget, som et landmandsorienteret andelsselskab besidder.

Referencer

Arla Foods (2026). The Future of Dairy: Our Mission. <https://www.arla.com/company/strategy/mission/>

Danish Crown (2025). Vedtægter for Leve-
randørselskabet Danish Crown AmbA.
<https://www.danishcrown.com/media/z1olcnqv/articles-of-association-leve-randoerselskabet-danish-crown-amba-dk.pdf>

Danmarks Statistik (2003). PRIS1: Forbrugerprisindeks (1980=100) efter varegruppe. Statistikbanken. <https://www.statistikbanken.dk/PRIS1>

Danmarks Statistik (2010). REGNLA2: Resultatopgørelse og balance efter driftsformer og regnskabsposter. Statistikbanken. <https://www.statistikbanken.dk/REGNLA2>

Danmarks Statistik (2023). REGN5: Regnskabsstatistik for private byerhverv i mio. kr. efter branche og regnskabsposter. Statistikbanken. <https://www.statistikbanken.dk/REGN5>

Danmarks Statistik (2025a). Input-output. Statistikbanken. <https://www.statistikbanken.dk/20160>

Danmarks Statistik (2025b). JORD2: Resultatopgørelse for heltidsbedrifter (gennemsnit) efter bedriftstype, årsværk, kvar-
tilgruppe og regnskabsposter. Statistik-

banken. <https://www.statistikbanken.dk/JORD2>

Danmarks Statistik (2025c). REGN50: Regnskabsstatistik for private byerhverv i mio. kr. efter branche og regnskabsposter. Statistikbanken. <https://statistikbanken.dk/REGN50>

Danmarks Statistik (2026a). ANI303: Mængde- og prisindeks for animalske landbrugsprodukter (måned) (2015=100) efter varegruppe og indekstype. Statistikbanken. <https://www.statistikbanken.dk/ani303>

Danmarks Statistik (2026b). PRIS111: Forbrugerprisindeks (2015=100) efter varegruppe og enhed. Statistikbanken. <https://www.statistikbanken.dk/PRIS111>

Danmarks Statistik (flere årgange). Statistisk Årbog.

Danske Andelsselskaber (flere årgange-a). Andelsbladet, årsskrift.

Danske Andelsselskaber (flere årgange-b). Årsberetning.

Danske Mejeriers Fællesorganisation (1982). Dansk Mejeribrug 1882-2000. Danæg (u.å.). Vision and values: Food of high quality to the world. <https://www.danaeg.com/about-us/vision-values/>

DLG (u.å.). Job i DLG Group.
<https://www.dlg.dk/Om-DLG/Karriere>

Landbrug & Fødevarer (2018). Månedspriser. [Upubliceret historisk statistik].

DLG (1973). Andels-grovvarehandelen gennem 75 år (Bent Hansen og S. B. Carlsen).

Hansen, H. O. (2012). Andelsselskaber og institutionelle investorer: Kan de samarbejde fremover? Tidsskrift for Landøkonomi, 198(2), 123-137.

Hansen, H. O. (2013). Food Economics: Industry and Markets. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203066478>

Hansen, H. O. (2018). Andelsselskabers globalisering - Udvikling, barrierer og muligheder. Tidsskrift for Landøkonomi, 204(1), 69-93.

Hansen, H. O. (2018). Skal andelsselskaberne stabilisere landmændenes indtjening? Tidsskrift for Landøkonomi, 204(2), 17-26.

Hansen, H. O. (2025). Kan landmændenes indtjening forbedres ved at engagere sig mere i jord-til-bord kæden? GrovwareNyt, 31(26), 7-9.

Karup Kartoffelmelfabrik (2024). Vedtægter for Karup Kartoffelmelfabrik A.m.b.A.
<https://www.kkmel.dk/media/4255/20240619-vedtaegter-for-karup-kartoffelmelfabrik.pdf>