

Tidsskrift for Landøkonomi

Temanummer

Andelsselskaber version 5.0

NR. 2

December 2025

212. ÅRGANG

Ansvarshavende redaktør

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

Redaktion

* Chefkonsulent Maria Skovager
Østergaard
Landbrug & Fødevarer, Axelborg

* Præsidiemedlem Knud Bjerre
Det Kongelige Danske
Landhusholdningsselskab

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

* Chefkonsulent Torben Wiborg
Velas

Oplag

* 550 stk.

Tryk

Ecograf ApS Højbjerg

Abonnement

* 550 kr. ekskl. moms pr. år

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

Løssalg

* 150 kr. ekskl. moms og forsendelse

Udgivere

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

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

Sats & layout

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

Indhold

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

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

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

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

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

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

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

Hans Peter Bay, administrerende direktør for VikingDanmark

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

Carl Christian Lei, bestyrelsesformand for DLG

Fællesskabet skal bevise sin værdi.....115

Hans Damgaard, landmand og bestyrelsesformand for Danish Agro

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

Steen Bitsch, administrerende direktør for Vestjyllands Andel

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

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

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

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

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

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

Redaktionelt forord:

Andelsselskaber version 5.0

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

God læselyst.

Henning Otte Hansen

Ansvarshavende redaktør

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet

Nødvendigheden af ny kapitalstruktur og stærkere vertikal integration

Bent Claudi Lassen, tidligere bestyrelsesformand hos Danish Crown, tidligere formand for Danske Andelsselskaber, tidligere vicepræsident for Landbrugsraadet med mere

I det 21. århundrede har vi oplevet, hvorledes storlandbrugen pres på andelsselskaberne sammen med de udenlandske selskabers udnyttelse af den vertikale integration, nye kapitalstrukturer, politisk og etisk samt national og global regulering har presset de danske andelsselskaber til at udvikle en version 5.0 af andelsselskaberne.

I 1700- og 1800-tallet var det også storlandbrugene – det vil sige godsejerne – der pressede bønderne til at danne andelsselskabernes version 1.0. Godsejerne havde hentet viden og knowhow om mejeribruget i Holland og sædskiftets betydning for en effektiv og produktiv landbrugsproduktion i Slesvig-Holsten, hvilket betød, at de havde en højere ydelse af deres kør og kunne producere smør af høj kvalitet på grund af deres nye viden.

Dette havde sammen med andelsselskabernes oprettelse fra 1882, bøndernes uddannelse på højskolerne og landbrugsskolerne afgørende betydning for, at andelsselskaberne fik en meget hurtig gennemslagskraft i hele Danmark, og at eksporten blev så succesfuld.

“Andelsselskaber version 1.0”

Godsejerne havde i 1700- og 1800-tallet hentet viden og knowhow om mejeribruget i Holland og sædskiftets betydning for en effektiv og produktiv landbrugsproduktion i Slesvig-Holsten. De kunne derfor opnå højere udbytter i marken af såvel grovfoder til køerne som produktion af

korn. Samtidig havde de af hollænderne lært at producere ost og smør af høj kvalitet.

De store godser og gårde havde stor driftsfordele og adgang til avancerede maskiner, der kunne skabe produkter af høj kvalitet. Det betød, at “herremands-

smør" på markedet blev betalt med det dobbelte af prisen på "bondesmør". Mindre bønder og husmænd fik altså kun i ringe grad del i den store velstandsvækst, der var på vej med den kraftigt øgede efterspørgsel fra byerne i Europa.

Selvom den formelle ophævelse af hove-riet i Danmark i 1788 havde givet stadigt flere danske bønder foden under eget bord, så følte folk på landet sig generelt ikke hørt og respekteret i samfundet. Derfor satte de sig for at etablere deres egne uddannelsesinstitutioner uden om den danske stat, og dermed åbnede den første folkehøjskole i Rødding i 1844.

De etablerede derudover også i fællesskab deres eget parti, Det Forenede Venstre, i 1870. Bønderne krævede at have indflydelse og havde deres egen måde at få det på, siden kongen ikke ville overdrage tilstrækkelig magt til det folkestyrede Landsting.

Godsejernes succes med produktionen af herremandssmør fik i 1882 Jacob Stilling-Andersen og 21 andre bønder i den lille flække Hjedding i Sønderjylland til at reagere. Sammen med nogle andre gårde købte Jacob en mælkecentrifuge og nogle gamle bygninger. De aftalte indbyrdes at levere al deres mælk til det nye mejeri og dele fortjenesten efter, hvor meget mælk de hver især leverede. Bønderne sendte mælk til mejeriet hver dag, og prisen på

det smør, der blev produceret, nåede hurtigt op på samme niveau som herremandssmør.

Andelsmejerierne var langt fra at være de første mejerier, men det var de mest konkurrencedygtige. I 1931 var der 1.413 andelsmejerier i Danmark bygget med udgangspunkt i Hjeddingmodellen.

Andelstanken bredte sig også hastigt til andre sektorer, heriblandt indkøb af frø og foder til dyr eller gødning til marken samt andre input til produktionen. Grovvarereselskaberne blev dannet. Disse var selskaber, som primært stod for at købe grovvarer til bønderne og eventuelt sælge bøndernes produkter direkte på markedet.

Men det var blot én i den lange række af innovationer, der opstod i kølvandet på det nære og tillidsforstærkende samarbejde.

I marts 1887 blev etableringen af et slagteri besluttet på Horsens Landboforenings generalforsamling. Den 5. maj 1887 valgte bestyrelsen endeligt modellen for et andelsslagteri. Den 14. juli 1887 afholdt Andelssvineslagteriet for Horsens og omegn deres stiftende generalforsamling, hvor 1.200 andelshavere trådte til og forpligtede sig over en syvårig periode til at levere 10.500 svin om året til slagteriet. Den 27. oktober 1887 blev der afholdt rej-

segilde, og endelig den 22. december 1887 kl. 14.30 måtte de første svin lade livet på andelsslagteriet. Horsens Andelssvineslagteri gik fra idé til fabrik på bare ni måneder. Horsens slagteri blev ikke bare det første danske andelsslagteri, men faktisk verdens første. Det første år blev der slagtet 23.400 svin og solgt 1,1 mio. kilo kød og flæsk på slagteriet i Horsens. Til sammenligning slagtes der i dag cirka 100.000 grise om ugen på Danish Crowns store andelssvineslagteri lidt nord for Horsens.

Efter etableringen af mejeriet i Hjedding og slagteriet i Horsens tog begivenhederne fart, og de danske andelsvirksomheder eksploderede i antal.

Således blev forløberne for Arla, Danish Crown, DLG, Danish Agro, DLF Trifolium,

Kopenhagen Fur, Vestjyllands Andel og Danæg skabt.

Herremændene havde altså presset bønderne til at danne andelsselskabernes version 1.0.

Det, som har drevet andelsselskabernes udvikling siden version 1.0, kan opsummeres i fem trin, som fremkommer af tabel 1.

Kendetegnene for de store andelsselskabers udvikling frem mod store koncerner har således på mange måder været de samme.

Arla har som det eneste af de store selskaber valgt en international ejerstruktur og har andelshavere i syv forskellige lande.

Tabel 1: Kendetegn for de forskellige versioner af danske andelsselskaber

Version og periode	Kendetegn	Resultat
Version 1.0, 1880-1900	De første andelsmejerier og -slagterier dannes.	Landmænd får styrke og adgang til nye teknologier og markeder.
Version 2.0, 1900-1950	Etablering af i alt 1.413 andelsmejerier og 63 andelsslagterier – perioden med flest andelsselskaber.	Danmark bliver en international eksportnation.
Version 3.0, 1950-1990	Fusioner og udnyttelse af ny viden og moderne teknologi.	Færre, men større andelsselskaber.
Version 4.0, 1990-2010	EU, globalisering og kæmpe fusioner.	Arla, Danish Crown, DLG, Danish Agro, DLF, KMC og Kopenhagen Fur bliver internationale koncerner.
Version 5.0, 2010-2050	Klima, ESG, konkurrence, innovation og kapitalbehov.	Andelsselskaberne er globale, men pressede.

Tabel 2: Internationalisering af danske andelsselskaber

Selskab	Vigtige internationale skridt	Formalisering af internationalisering	Resultat
Arla Foods	1960'erne: eksport af smør og ost til Europa.	2000: fusion med MD Foods og international ledelsesstruktur.	Blev hurtigt globalt brand med B2C- og B2B-ingredienser.
Danish Crown	1970'erne: eksport af svinekød og oksekød.	1990'erne: opbygning af internationale datterselskaber.	Fokus på industri- og retailmarkeder, forædling og global produktion.
DLG	1980'erne: påbegyndelse af handel med korn og foder i Tyskland og Skandinavien.	2000'erne: global koncernstruktur og international bestyrelse.	Andelsbasen i Danmark, men datterselskaber og handel internationalt.
KMC Kartoffelmel-centralen	1960'erne: eksport af kartoffelmel.	1990'erne: applikationscentre og joint ventures globalt.	Fra bulk til specialingredienser og tæt samarbejde med internationale kunder.
Kopenhagen Fur	1960'erne: internationale auktioner i København. 2020: Minkene slås ned og Kopenhagen Fur må lukke.	1993: oprettelse af Kopenhagen Fur International A/S.	Tidlig global handel med minkskind afhængig af internationale købere og modeindustrien.

Selskabernes vej mod internationalisering har indeholdt forskellige skridt og ført til forskellige fokuspunkter. Disse fremkommer af tabel 2.

Andelsselskabernes status i dag

Inden for sektorerne for mælk, kød, frø, kartofler, pelsdyr og grovvarer har danske andelsvirksomheder udviklet sig til glo-

bale koncerner, som i høj grad har været blandt de mest betydelige spillere på verdensmarkedet – og hvor Danmark hører til blandt de største virksomheder.

Omsætningen for de største danske andelsselskaber ifølge Børsens top 1.000-liste over de største virksomheder i Danmark fremkommer af tabel 3.

Tabel 3: Omsætning i danske andelsselskaber

Selskab	Omsætning i 2024, mia. kr.
Arla	102.724
Danish Crown	67.812
DLG	56.081
Danish Agro	45.502
DLF (Dansk Landbrugs Frøelskab)	8.151
KMC, Kartoffel-melcentralen	3.583

Hertil kan det nævnes, at København Fur havde som verdens største pelsauktionshus i årene 2013-2019 en omsætning på mellem 8 mia. og 13 mia. kr. årligt.

“Andelsselskaber version 5.0”

Især i løbet af de sidste 20 år er der kommet en række regulatoriske, governance- og markeds-mæssige krav, som i praksis har ændret, hvordan store internationalt arbejdende andelsselskaber (for eksempel Arla, Danish Crown, DLG, Danish Agro, DLF og KMC) drives.

Nedenfor fremgår de vigtigste områder, hvor selskaberne er pressede:

1. Corporate governance og ledelseskrav

Siden omkring 2010 er forventningerne til den professionelle ledelse blevet markant skærpet:

- Der er en klar adskillelse mellem ejerrollen (andelshavere) og direktionen.
- Der er flere eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- Der er højere kompetencekrav til bestyrelser (med hensyn til finans, international handel og risiko).
- Der skal være transparens om beslutningsprocesser og aflønning.

2. International compliance og handel

Når andelsselskaber opererer globalt, er de underlagt:

- EU-konkurrenceregler og statsstøtteregele.
- Antitrust/cartel compliance i USA, EU og Asien.
- Eksportkontrol og sanktionsregler.
- Fødevarer-sikkerhed og sporbarhed (for eksempel EFSA og FDA).

3. ESG- og bæredygtighedskrav

Disse er blevet massivt skærpede efter 2018 og indebærer:

- CSRD-rapportering (EU's nye bæredygtighedsrapportering).
- Klimamål og CO₂-reduktion i landbruget.
- Krav til landmændenes udledninger i produktionen.
- Krav til dyrevelfærd og biodiversitet.

Tabel 4: Sammenligning mellem selskaberne – hvor er presset størst?

Selskab	Governance	ESG/klima	Compliance	Kapital/finans	Medlemsstruktur
Arla	● høj	● meget høj	● høj	● høj	● høj
Danish Crown	● høj	● meget høj	● høj	● høj	● høj
DLG	● middel	● høj	● meget høj	● høj	● middel
KMC	● middel	● stigende	● høj	● middel	● lav

- Krav til leverandørkæderne (for eksempel arbejdsvilkår og miljøstandarder).

4. Finansiering og kapitalstruktur

Internationale andelsselskaber har måttet tilpasse sig:

- Kredit-rating og bankkrav som multinationale selskaber.
- Hybridkapital og ansvarlig lånekapital.
- Krav om solid governance.
- Krav fra storlandbrugene om ny kapitalstruktur.

5. Ejerkrav og medlemsstruktur

Internationalisering har presset andelsmodellen til:

- Klare leveringsforpligtelser.
- Harmonisering af afregningsmodeller på tværs af lande.
- Medlemsdemokrati med internationale repræsentanter.
- Juridiske tilpasninger ved udenlandske ejere/leverandører.

6. Digitalisering og datakrav

- Fødevarer- og produktionsdata (produktssikkerhed og sporbarhed).
- Cybersikkerhed (NIS2 i EU).
- Sporbarhed fra landmand til global kunde.

Delkonklusion

De vigtigste "nye krav" til internationale andelsselskaber er en kombination af:

1. Stærkere corporate governance.
2. Global compliance og konkurrence-ret.
3. ESG- og klimaregulering.
4. Finansiell professionalisering.
5. International medlemsstruktur.
6. Digital og regulatorisk sporbarhed.

Tabel 4 viser et overblik over, hvor presede de enkelte virksomheder er i forbindelse med de nye krav.

Vertikal integration

De globale selskaber, der klarer sig bedst, er dem, som har gennemført en velfungerende vertikal integration. For svinesektoren har Spanien og USA opbygget en vertikalt integreret værdikæde, der omfatter flere led i produktionen – typisk fra foder-

produktion, produktion af smågrise og slagtesvin, slagtning, forarbejdning, salg og eksport.

I stedet for at landmanden står for én enkelt del af produktionen (produktion af smågrise og slagtesvin), grovwarefirmaet for foderet, slagteriet for slagtning, forarbejdning og eksport, så samler store integratorvirksomheder alle leddene:

1. Foderproduktion: Eget foder sikrer lavere råvareomkostninger og bedre kvalitetssikring.
2. Avl/smågrise: Der produceres ensartede, højproduktive smågrise.
3. Foder til færdigproduktion: Logistik og planlægning koordineres af integratoren.
4. Slagtning og forarbejdning: Den samme virksomhed sikrer effektiv udnyttelse af kødet, biprodukter og emballering.
5. Eksport og distribution: Salget kan målrettes til såvel hjemmemarkedet som Japan, Kina og USA.

Integratoren kan være selve grovwarevirksomheden eller slagteriet. Ved at eje og koordinere flere led i værdikæden kan integratoren reducere transaktionsomkostninger mellem de enkelte led, udnytte stordriftsfordele og optimere logistikken.

Spaniens svineproduktion er på den baggrund vokset hurtigt og er i dag en af de største i EU.

Integratoren kan hurtigere tilpasse produktionen de ændringer, der er i efter-

spørgslen, prisfluktuationer eller internationale handelskrav, fordi de netop har indsigt i og kontrol over hele kæden fra producent til slutprodukt.

Delkonklusion

I den spanske og amerikanske svinesektor har vertikal integration været med til at skabe en stærkere konkurrencedygtig position internationalt ved at:

- Reducere omkostninger i hele værdikæden.
- Sikre højere kvalitet og ensartethed i produkterne.
- Give bedre markedsadgang og eksportmuligheder.
- Øge effektivitet og fleksibilitet over for markedsændringer.

I praksis gør denne model Spanien og USA til nogle af de mest effektive producenter af svinekød – og er dermed gode eksempler på, at vertikal integration er en strategisk styrke.

Vertikal integration: Spanien vs. Danmark (svinesektoren)

Spanien: integratormodellen

Et klassisk eksempel på en virksomhed, der benytter sig af integratormodellen, er Grupo Fuertes, som er et familiejet fødevarer- og landbrugskonglomerat (blandt andet via ElPozo Alimentación).

Struktur:

- Integratoren ejer/koordinerer:
 - Foderproduktion.
 - Smågrise og opfødning.

- Dyrlægesevice og genetik.
- Slagtning og forarbejdning.
- Branding og eksport.
- Landmanden arbejder ofte på kontrakt.

Styrker:

- Meget lave produktionsomkostninger.
- Hurtig skalering og volumen.
- Ensartet kvalitet til eksport.
- Hurtig beslutningstagning.
- Tæt styring af hele værdikæden, hvilket leder til pull af leverancer.

Svagheder:

- Landmænd har mindre selvstændighed.
- Risiko koncentrerer hos få, store aktører.
- Modellen kan give politisk og social kritik.

Danmark: andels- og producentmodellen (Danish Crown)

Struktur:

- Landmændene ejer slagteriet (andelselskabet).
- Landmanden styrer selv:
 - Produktion af smågrise og slagtesvin, hvilket fører til push af leverancer.
 - Foderstrategi.
 - Investeringer.
- Slagteriet håndterer slagtning, forarbejdning og salg.
- Foderet leveres af en grovwarevirksomhed.

Styrker:

- Stærkt landmandsejerskab.
- Demokratisk governance.
- Høj faglighed og specialisering.
- Traditionelt høj fødevarer sikkerhed.

Svagheder:

- Mindre vertikal kontrol, hvilket medfører højere koordinationsomkostninger.
- Det er sværere at optimere hele kæden hurtigt.
- Modellen er mindre fleksibel i internationale prissvingninger.
- Det er svært at få opbakning til konsolidering af selskab på grund af den korte ejerhorisont.

Tabel 5: Strategisk forskel mellem den spanske og danske svine sektor

Faktor	Spanien	Danmark
Struktur	Vertikalt integreret	Andelsbaseret
Landmandens rolle	Kontraktproducent	Selvstændig ejer
Omkostningsfokus	Meget stærkt	Moderat
Fleksibilitet	Høj	Lavere
Governance	Centraliseret	Demokratisk

Kapitalstruktur

Vertikal integration er en af de faktorer, der kommer til at afgøre konkurrencedygtigheden internationalt. En anden vigtig faktor er kapitalstrukturen.

Her har det New Zealandske mejeriselskab Fonterra udviklet en særdeles inte-

ressant model, der bevarer ejerskabet hos andelshaverne, men giver stor finansiell fleksibilitet.

Fonterra: kapitalstruktur

Fonterra er verdens største mejerikoope-
rativ og har en hybrid kapitalstruktur, der
kombinerer den klassiske andelsmodel
med adgang til kapitalmarkedet.

Ejerstruktur: kooperativ kerne

- Selskabet er ejet af cirka 9.000 til 10.000 newzealandske mælkeproducenter.
- For at levere mælk skal landmanden eje andele i kooperativet.
- Stemmeretten ligger hos landmændene (kooperativ kontrol).
- Andelene repræsenterer både kapital og leveringsret.

Kontrollen ligger 100 procent hos medlemmerne.

Share-backed supply-model

Fonterra har indtil 2023 haft en såkaldt "share-backed supply"-model.

Det er et princip, som betyder, at landmanden skal eje et bestemt antal af andele (shares) for at kunne levere mælk til kooperativet.

Hvis en landmand leverer for eksempel 1.000.000 kilo mælk om året, skal vedkommende eje et fastsat antal af aktier pr. kilo mælk leveret.

- Leverer du mere, skal du købe flere andele.

- Leverer du mindre, kan du sælge andele.
- Stopper du, skal andelene sælges.

Leveringsret og kapital er således direkte koblet sammen.

1. Sikre kapital i andelsselskabet.
 - Når produktionen stiger, stiger egenkapitalen automatisk.
2. Sikre leveringsloyalitet.
 - Man kan ikke bare levere uden også at have kapital bundet.
3. Skabe balance mellem volumen og finansiering.
 - Kapacitet og kapital følges ad.

Fordelene ved kapitalstrukturmodellen er den stabile kapitalbase, stærke medlemsbinding samt forudsigelige finansiering. Ulemperne ved modellen er den store kapitalbinding for landmændene, mindre fleksibilitet, samt at modellen kan afholde yngre landmænd fra at træde ind.

Flexible shareholding-model (indført i 2023)

Fonterra har med formålet om at stabilisere medlemsbasen og reducere udtrædelsesrisiko ændret sin model fra et fast share-backed supply-krav til en mere fleksibel andelsstruktur med Fonterra Shareholders' Fund (FSF):

- Eksterne investorer kan købe såkaldte "units".
- Units giver ret til økonomisk afkast (udbytte).

- Units giver ingen stemmeret i ko-operativet.
- Fonden er noteret på børserne NZX og ASX i New Zealand og Australien.

Dette skaber en sekundær kapitalbase uden at udvande medlemskontrollen.

Egenkapitalen består således af 1) medlemsandele (som den primære kapital), 2) FSF-units (som den sekundære kapital) og 3) tilbageholdt overskud. Fonterra kombinerer dermed klassisk kooperativ kontrol, kapitalmarkedsadgang, fleksibel medlemskapital og moderat gearing i en samlet model.

Indførelsen af den fleksible andelsstruktur i 2023 betyder, at:

- Landmændene behøver ikke længere at eje et fast antal af andele pr. kilo mælk.
- Landmændene kan eje færre andele end tidligere.
- Kapitalbindingen reduceres for medlemmerne.
- Det er lettere at komme ind og ud af ejerskabet.

Danish Crowns nye ejermodel

Danish Crown har netop vedtaget en ny ejermodel, som moderniserer den traditionelle andelsstruktur, og som forventes at træde i kraft i løbet af 2026.

Hovedelementerne i modellen er, at :

1. Indføre leveringsrettigheder: Det nye ejerskabselement er baseret på leveret volumen.
2. Ophæve den fulde leveringspligt: Landmænd er ikke længere automatisk forpligtet til at levere hele deres produktion til Danish Crown.
3. Skabe en ny fordelingsnøgle for kapital, der er baseret på akkumulerede leverancer over tid i stedet for kortere historiske perioder.

Nedenfor beskrives de tre hovedelementer i flere detaljer.

Leveringsrettigheder

- Leveringsrettigheder er et nyt aktiv, som knytter ejerskab og kapitalværdi til den mængde af dyr (opgjort i kilo), som en andelsejer har leveret til Danish Crown.
Leveringsrettigheden giver både en ret og pligt til at levere det antal af kilo, der knytter sig til rettigheden. Leveringspligten flyttes således fra en juridisk person over på leveringsrettighederne.
Hver leverance akkumulerer kilo på ejerens leveringsrettighed, og disse kilo bliver fremover grundlaget for ejerens andel af den frie egenkapital ved eventuel udlodning, frasalg eller likvidation af selskabet.
- Leveringsrettigheder kan handles frit mellem landmænd, hvilket skaber en form for omsætteligt aktiv ud over selve gården og jorden.

- Jo flere kilo der er akkumuleret, desto højere værdi får rettigheden.

Modellen fungerer som en slags opsparring. Opsparingen opbygges over tid, så jo mere du leverer, og jo længere du er engageret, desto højere bliver din opsparring.

Ophævelse af den fulde leveringspligt

- Tidligere var andelsejere i Danish Crown som udgangspunkt forpligtet til at levere alle deres dyr til selskabet. Dette krav er nu ophævet. Landmænd kan frit vælge, hvor meget og hvad de vil levere til Danish Crown uden at miste deres ejerskab. De skal dog opfylde deres leveringsrettigheder eller betale en medansvarsafgift.
- Det giver større fleksibilitet og kan samtidig tiltrække leverancer fra producenter, der ikke ønsker at overføre hele produktionen.

Den nye fordelingsnøgle for kapital

- Fremover vil fordelingen af den frie egenkapital (for eksempel ved udlodning) ske efter de samlede, akkumulerede leverancer over tid. Det erstatter den tidligere model, hvor kapitalfordelingen blev beregnet ud fra leverancer i de seneste fem år.
- Det betyder, at ejere, som har leveret stabilt over længere tid, får en større andel af kapitalen end dem, der kun har haft sporadiske leverancer.

Danish Crown forventer, at de ovenstående ændringer vil skabe mere stabile og forudsigelige leverancer, give mulighed

for bedre planlægning og investeringer i virksomheden, gøre ejerskab mere fleksibelt, attraktivt og værdiskabende samt bevare andelstanken som fundamentet.

Modellen bør give en mere direkte sammenhæng mellem den værdi, som virksomheden skaber, og den værdi, som andelshaveren bidrager med.

Styrker:

- Det, at leveringspligten flyttes fra en juridisk person over til leveringsrettigheder, betyder, at den ændrede ejerstruktur, der ses i primærproduktionen med selskaber og eksterne investorer, kan håndteres og rummes i andelsselskabet.
- Den tætte kobling mellem levering og kapital betyder, at leveringsrettigheder skaber klar proportionalitet mellem aktivitet og ejerandel.
- Den øgede fleksibilitet for ejere betyder, at ophævelsen af den fulde leveringspligt reducerer medlemsrisikoen.
- Leveringsrettigheder er omsættelige mellem leverandørerne.
- Den stærke, kooperative kontrol betyder, at der ikke er nogen ekstern kapital med økonomiske rettigheder.
- Den klarere incitamentsstruktur betyder, at loyale leverandører belønnes.

Svagheder:

- Ingen ekstern egenkapitalbase medfører begrænset kapitalfleksibilitet ved store investeringer.
- Der er risiko for faldende leveringsvolumen, hvilket betyder, at fleksibiliteten kan føre til en mindre volumenbinding.
- Kapitalen er mindre likvid, hvilket kan resultere i, at leveringsrettigheder

ikke er omsættelige på kapitalmarkedet.

- Der er en afhængighed af medlemsøkonomien, hvilket betyder, at en svag landbrugsøkonomi vil påvirke egenkapitalopbygningen.

Muligheder:

- Modellen gør ejerskab mere attraktivt for yngre landmænd.

Tabel 6. Sammenligning af nye kapitalstrukturmodeller

Dimension	Fonterra (ny model)	Danish Crown (ny model)
Grundprincip	Andele er koblet til mælkeforsyning (fleksibelt interval).	Leveringsrettigheder er baseret på akkumulerede kilo.
Kapitalbinding ved levering	Ja, men fleksibel (ikke fast én til én som tidligere).	Nej, direkte – rettigheder optjenes over tid.
Leveringspligt	De facto leveringskrav for medlemskab.	Fuld leveringspligt er ophævet.
Hvordan opbygges kapitalværdi?	Køb/ejerskab af andele samt tilbageholdt overskud.	Akkumuleret leveret volumen over tid.
Omsættelighed	Andele handles internt mellem landmænd.	Leveringsrettigheder kan handles mellem landmænd.
Ekstern kapitaladgang	Ja – via Fonterra Shareholders' Fund (FSF).	Nej – kun intern medlemskapital.
Stemmeret	Hos landmænd (ikke hos FSF-investorer).	Hos andelshavere (landmænd).
Kapitalstrukturtype	Hybrid (kooperativ samt kapitalmarked).	Ren kooperativ model.
Risiko for volumenfald	Moderat (stadig strukturel kobling).	Højere (ingen fuld leveringspligt).
Kapitalfleksibilitet	Høj.	Moderat.
Likviditet i kapital	Relativt høj på grund af intern handel samt FSF.	Afhænger af internt marked.
Strategisk formål	Reducere kapitalbinding og stabilisere medlemskab.	Belønne loyalitet og skabe fleksibilitet.

- Modellen skaber større konkurrenceevne via fleksibel leveringsstruktur.
- Modellen giver mulighed for en differentieret medlemsstruktur fremover.
- Kapitaldisciplin vil tvinge fokus over på drift og effektivitet.

Trusler:

- Den globale konkurrence fra kapitalstærke børsnoterede slagterier.
- Volumenudhulning, hvis leverandører diversificerer.
- Strukturændringer i dansk landbrug (færre grise til slagtning).

Afslutning

Bønderne var i slutningen af 1800-tallet pressede af godsejerne og dannede de første andelsselskaber med det klare formål at udnytte teknologi og knowhow til at maksimere afregningsprisen til andelshaverne samt sikre afsætningen (leveringsret/leveringspligt) og stabilitet for afsætningen af høj kvalitetsprodukter.

Grundprincipperne var:

- Frivilligt og åbent medlemskab.
 - Ingen kapitalkrav for at blive andelshaver: direkte ejerskab af virksomheden og dens fælles formue.
 - Ingen udbetaling af fællesformuen ved udtræden.
- Demokratisk kontrol: én mand, én stemme.
- Overskud fordeles efter omsætning med andelsselskabet.

I dag presses landmændene og deres andelsselskaber af storlandbrugene, som ønsker delvis leveringsfrihed, omsættelige ejerandele, individuel kapitalopbygning og exit-muligheder med værdirealisering.

Fonterras og Danish Crowns nye ejer- og kapitalstrukturmodeller er eksempler på, hvorledes andelsselskabets version 5.0 forsøger at imødekomme presset fra storlandbrugene, samtidig med at de grundlæggende principper for andelsselskabet fastholdes.

Forskellen fra andelsselskabernes version 1.0 og version 5.0 er, at i version 1.0 lykkedes det for de mindre og mellemstore bønder at danne egne andelsselskaber, som med succes kunne konkurrere med godsejernes privatejede mejerier og slagterier, hvorimod man i version 5.0 forsøger at fastholde såvel store som små andelshavere, hvilket er nødvendigt for en høj kapacitetsudnyttelse og den internationale konkurrenceevne.

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

Kristian Dalsgaard, redaktør på KMC-gruppens magasin Dansk Kartoffelstivelse

KMC og den danske kartoffelstivelsesindustri udgør en særlig succeshistorie med rødder i andelsbevægelsen og en udvikling præget af skiftende markedsvilkår. Oprindeligt blev industrien etableret under statslig regulering i 1930'erne som svar på tidens økonomiske krise. Det sikrede stabilitet, men begrænsede innovation og vækst. I flere årtier var produktionen præget af planøkonomiske rammer, lav udviklingstakt og fokus på ét standardprodukt.

Med afvikling af den statslige regulering og Danmarks indtræden i Det Europæiske Fællesskab ændrede vilkårene sig markant. KMC-gruppen øgede eksportandelen og investerede i forædlede stivelsesprodukter, hvilket blev centralt for virksomhedens konkurrenceevne.

KMC-gruppens succes bygger på langsigtet investering, innovation og andelstankens samarbejdsmodel, som sikrer stabil råvareforsyning og fælles værdiskabelse. Andelselskaberne i KMC-gruppen står over for fremtidige udfordringer, for eksempel i forhold til kartoffelavlens rammevilkår, men branchens evne til at tilpasse sig – og til at udvikle og udnytte nye muligheder – skaber et solidt fundament for at fortsætte succeshistorien.

De fleste virksomheder mener, at netop deres virksomhed er helt speciel, og at den tydeligt adskiller sig fra andre virksomheder. Sandheden er som oftest den lidt kedelige: at de fleste virksomheder re-

elt har flere fællestræk end forskelligheder.

Men KMC (tidligere kaldet Kartoffelmelcentralen) og den danske kartoffelstivel-

sesindustri er alligevel formet af specielle vilkår, og det har påvirket branchen afgørende.

Hvad er KMC?

KMC er et moderne andelsselskab, som i dag er en markedsledende producent af kartoffelbaserede ingredienser til den internationale fødevarerindustri. Virksomheden har i de seneste år oplevet en solid, organisk vækst i både produktionsmængde, produkter samt økonomiske resultater og afsætter sine varer på et stærkt konkurrencepræget verdensmarked.

Men sådan har det ikke altid været. I selskabets første leveår giver protektionisme og indblanding fra den danske stat visse fordele til den danske stivelsesindustri, men har omvendt også en høj pris i form af begrænset handlefrihed og omfattende produktionskontrol.

Med udspring i Den Store Depression

Den danske andelsbevægelses historie starter for alvor i 1880'erne, men andelskartoffelmelsfabrikkerne i KMC-gruppen kan ikke prale af så høj en alder. Den ældste danske kartoffelmelsfabrik, der stadig producerer, er fra 1917, mens de øvrige fabrikker – samt salgsselskabet Kartoffelmelcentralen – først bliver etableret på baggrund af de alvorlige krisetider i 1930'erne, som ikke mindst rammer landbruget.

Med Lov nr. 170 af 15. maj 1933 om en kartoffelmelsordning giver staten koncession til drift af syv kartoffelmelsfabrikker med et fælles salgskontor, Kartoffelmelcentralen. Loven skaber rammerne for en økonomisk bæredygtig produktion af kartoffelmel i Danmark på et tidspunkt, hvor der på grund af krisen er akut behov for aktivitet og arbejdspladser.

Mere planøkonomi end fri konkurrence

Dybest set er loven om en kartoffelmelsordning udtryk for regulær planøkonomi. For det første understøtter staten stivelsesindustrien ved at beskytte det danske marked for kartoffelmel med et de facto importforbud. For det andet detailstyrer Handelsministeriet nidkært de danske fabrikker ved for eksempel at regulere rammerne for produktionens størrelse (også fabrikkerne imellem). Ministeriet bestemmer derudover produkt- samt afregningsprisen til avlerne og skal give tilladelse til eventuel eksport af overskudsmængder. Det er selvsagt ikke et miljø, der fremmer markedsorientering eller muliggør udviklingsinitiativer, hvad enten det gælder nye produkter eller vækst i produktionens størrelse.

Det er i det hele taget symptomatisk, at den årlige produktion i den danske kartoffelstivelsesbranche kun stiger fra omkring 11.000 tons i 1930'erne til cirka 25.000 tons i begyndelsen af 1970'erne. Det sva-

rer til, at fabrikkerne kun har omtrent fordoblet produktionen i løbet af 40 år.

Nye tider og nye idéer

Danmarks optagelse i Den Europæiske Frihandelssammenslutning (EFTA) og udsigten til dansk medlemskab af Det Europæiske Fællesskab (EF) medfører en begyndende liberalisering af Handelsministeriets kartoffelmelsordning.

Kartoffelmelcentralen positionerer sig til de forventede ændringer.

Omkring 1970 investerer Kartoffelmelcentralen i nye lagre, og der bliver bygget eget hovedkvarter med tilhørende laboratorium. Og sidst – men ikke mindst – indvier man det første anlæg til fremstilling af forædlede stivelser med specielle egenskaber, de såkaldte "derivater". Ved at modificere den ubehandlede (native) kartoffelstivelse igennem kemiske processer kan stivelsen optimeres til bestemte funktioner i bestemte fødevarer, for eksempel at give ketchup den korrekte konsistens eller sikre, at fødevaren bevarer sine gode egenskaber, når den skal frys ned.

Efter næsten 40 år med kun én eneste vare på hylden kan Kartoffelmelcentralen med det nye derivatanlæg tilbyde kunderne flere og mere avancerede produkter end den native kartoffelstivelse. Opstarten af derivatanlægget er det første spæde skridt mod den strategi, der senere bliver udviklet til at være en væsentlig del

af KMC-gruppens styrkeposition på markedet for kartoffelbaserede fødevar ingredienser.

Nissen flytter med – men det er en bedre nisse

Det danske medlemskab af EF i 1973 indvarsler ganske anderledes tider for kartoffelmelsfabrikkerne. 40 års tryk beskyttelse af hjemmemarkedet bliver definitivt afviklet over en femårs periode, og branchen opnår friheden til at agere og eksportere uden at være underlagt Handelsministeriets styring og kontrol.

Den danske stivelsesproduktion skal nu foregå i lige konkurrence med de øvrige europæiske kartoffelstivelsesproducenter. Den lige konkurrence er dog ikke ensbetydende med, at produktionen foregår uden myndighedernes regulering og støtteordninger. Nu opnår de danske kartoffelmelsfabrikker blot de samme støtteordninger og er pålagt den samme regulering, som i forvejen er gældende for alle de øvrige medlemmer af EF.

Resultatet bliver, at de danske avleres afregning for kartoflerne hurtigt vokser til omtrent det dobbelte. Den forbedrede økonomi gør det muligt at foretage påtrængende investeringer i de efterhånden nedslidte danske fabrikker, som effektiviserer og udvider produktionen. Fra 1973 og ti år frem blev den årlige produktion

tredoblet til over 80.000 tons, og den ellers minimale eksportandel skyder i vejret.

Kartoffelmelcentralen satser målrettet på at øge afsætningen til eksportmarkederne, og i 1989 når eksporten op på 70.000 tons, mens antallet af eksportlande stiger til 30.

Samtidig bliver arbejdet med forædlede stivelser intensiveret. Fra 1985 fremstilles de forædlede stivelser på en nybygget og større derivatfabrik med en kapacitet på 10.000 tons årligt. Fabrikens kapacitet øges i øvrigt allerede kort tid efter igen og igen – en tendens, der er fortsat lige siden.

Meget logisk bliver udviklingen af nye produkter og anvendelser yderligere styrket i 1988, da Kartoffelmelcentralen (som nu har taget navneforandring til KMC) opretter en dedikeret udviklingsafdeling. Det viser tydeligt, at specialprodukterne er vigtige, og sender desuden et klart signal om, at øget forædlingsgrad bliver set som en stadig mere integreret del af KMC's fremtid.

Stadig øget international orientering

EF bliver til den Europæiske Union (EU) i 1993 – og KMC orienterer sig løbende mere internationalt. Der er tæt kontakt til de udenlandske kunder, som køber flere og mere avancerede specialprodukter, og salgsorganisationen udvikles tilsvarende.

Udgangspunktet er, at de danske kartoffelavlere kan og vil øge avlen, at kartoffelmelsfabrikkerne har evnen til at udbygge kapaciteten og øge produktion af kvalitetsstivelse, og at KMC kan sælge mængderne, både som nativ kartoffelstivelse og attraktive, forædlede produkter.

Kvoter begrænser kartoflerne

Men i 1994 får KMC-gruppens optimistiske vækstplaner et skud for boven, da en del af EU-tilskuddet noget overraskende er i risiko for at forsvinde. Egentlig er det tilskuddet til korn, der skal rammes, men da EU's markedsordning for kartoffelstivelse rent teknisk er placeret under ordningen for korn, vil de lavere tilskud også utilsigtet ramme kartoffelstivelsesproduktionen.

I den samme periode er der også en vis overproduktion af kartoffelstivelse i Europa, og branchen spiller derfor ud med et forslag om at indgå i en frivillig kvoteordning, der kan begrænse produktionen af kartoffelstivelse. Forslaget kan sikre en fastholdelse af det hidtil opnåede tilskud, og den mindre salgsmængde vil understøtte priserne, så den pressede indtjening kan tilrette sig.

Den samlede kartoffelmelskvote for hele EU bliver fastsat på 1.600.000 tons årligt, hvoraf KMC-gruppen bliver tildelt 140.000 tons.

At få mere værdi ud af det, man allerede har

Kvoteordningen er altså umiddelbart god for økonomien i stivelsesbranchen i den aktuelle situation, men med en rigid produktionskvote er det umuligt at opfylde ønsket om at øge produktionen af kartoffelmel. Derfor må man i KMC-gruppen lede efter andre muligheder for at skabe merværdi og vækst.

En af de muligheder er – endnu en gang – at styrke innovationen og øge både mængde og forædlingsgrad af det kartoffelmel, der bliver modificeret til stivelsesderivater. KMC investerer løbende yderligere i medarbejdere, udviklingsprojekter, laboratorier samt produktionskapacitet, og allerede i 1999 bidrager de modificerede produkter til halvdelen af nettoresultatet, selvom de kun repræsenterer en fjerdedel af omsætningen.

Hvad indad tabes, skal udad vindes

Når man har en vækststrategi, og der lægges begrænsninger på produktionen hjemme, så kan man prøve ude. Derfor gør KMC et første forsøg med at engagere sig i udenlandsk produktion i Polen i 1994. Det bliver dog ikke nogen økonomisk succes, blandt andet på grund af den polske statsstøtte til polskejede fabrikker, og projektet bliver stoppet med et tab efter en testperiode på halvandet år.

KMC forsøger sig igen med udenlandsk produktion i 1996, men denne gang i Kina. Der investeres i en derivatfabrik ejet af en stor, kinesisk nudelproducent, som i forvejen er kunde hos KMC, og hvor KMC skal levere kartoffelstivelse til produktionen. Medejerskabet af fabrikken er generelt en sund forretning, men efter uenigheder om den fremtidige retning beslutter KMC at sælge sin ejerandel i 2006.

Derudover forsøger KMC sig i samme periode med medejerskab af en tapiokastivelsesfabrik i Vietnam samt en kartoffelstivelsesfabrik i Indre Mongoliet i Kina. Begge projekter er præget af nogle år med skiftende, men generelt ikke prangende, økonomiske resultater.

KMC tager en strategisk beslutning om at fokusere på andelshavernes egenproduktion i Danmark og afvikler det sidste udenlandske projekt i 2012. Derefter fremstilles alle KMC's produkter udelukkende med kartofflen som råvare, og alle kartofler til produktionen leveres af de danske andelshavere i KMC-gruppen.

I alle fire tilfælde har KMC's erfaring med produktion i udlandet været, at det kan være svært og ressourcekrævende at drive virksomheder på lang afstand, ikke mindst når man har medejere, der udvikler andre interesser og prioriteter end KMC's. Desuden kan toldindgreb og nationale støtteordninger i produktionslandet

blive så ugunstige for KMC's interesser, at det i sig selv udelukker et fortsat engagement.

Projekterne med international produktion har dog også haft afledte gevinster i form af bedre kendskab til de aktuelle markeder, tættere kontakt til vigtige kunder og øgede muligheder for eksport af KMC's indenlandsk fremstillede produkter.

Hvad indad tabes, skal indad vindes

Kvotordning og international produktion eller ej, så har andelshaverne i KMC-gruppen i slutningen af 1990'erne stadig appetit på mere vækst og ønsker at levere flere kartofler fra deres egne bedrifter.

Det resulterer i, at tidligere tanker om at bygge en fabrik, der kan fremstille helt nye produkter i KMC-sammenhæng (nemlig kartoffelpulver og -flager) får ny luft under vingerne omkring årtusindskiftet.

Pulverfabrikken er en oplagt idé af flere grunde: Kartoffelpulver anvendes især af snackindustrien, hvor KMC i forvejen kender kunderne, og der er omkring år 2000 stor efterspørgsel efter kartoffelpulver. Desuden skal der bruges store mængder af kvalitetskartofler, som andelshaverne i forvejen både er eksperter i at dyrke og har stor lyst til at levere. Endelig er produktion af kartoffelpulver netop ikke omfattet af kvotebegrænsningerne på stivel-

seskartofler, så det er en oplagt åbning for en ellers umulig udvidelse af produktionen.

Pulverfabrikken (KMC Granules) bliver kaldt den mest visionære investering i KMC's historie. En stor del af andelshaverne bakker op om fabrikken, og alle tegningsretterne til den nye produktion bliver hurtigt solgt.

Langvarige opstartsproblemer med en succesfuld løsning

Pulverfabrikken starter i 2003, men opstarten og fabrikkenes første leveår viser sig at være plaget af vedholdende tekniske problemer. Både produktionen og økonomien er voldsomt under pres, egenkapitalen svinder, og i 2007 er der udtalt uenighed internt i KMC-gruppen om, hvilke tiltag der kan sikre den fremtidige drift. Selve fabrikkenes eksistens debatteres, men det lykkes at opnå enighed blandt andelshaverne om en balanceret ordning, der dels sikrer den fortsatte drift, dels beskriver hvordan "hjælpepakken" efterfølgende skal afvikles over en år-række.

Det er en svær løsning, som måske især kan gennemføres i en virksomhed, der har erfaring med andelssolidaritet og en tradition for at se investeringer i et langt tidsperspektiv. Og det viser sig alt i alt at være en klog beslutning. Den opnåede aftale giver pulverfabrikken ro og tid til at få

styr på de produktionsmæssige udfordringer, og økonomien udvikler sig positivt.

Fortsatte optimeringer og ombygninger har år for år resulteret i en lind strøm af nye produktions- og afregningsrekorder. Produktionen har i flere år ikke kunnet følge med efterspørgslen, og i 2026 gennemgår fabrikken en udvidelse, der skal fordoble pulverproduktionen.

For KMC har KMC Granules betydet øget omsætning og en strategisk vigtig udvidelse af produktpaletten.

Hvor lang tid er "midlertidig"?

Da det bliver besluttet at indføre kvoterne i den europæiske kartoffelstivelsesindustri i 1994, var det kun tænkt som en midlertidig ordning, omend ingen ved, hvor lang tid "midlertidig" dækker over.

Men forventningen er, at med kvoteordningens ophør vil frafaldet af de lukrative støtteordninger – kombineret med en europæisk overproduktion – skabe et regulært blodbad blandt producenterne. Blodbadet forventes at vare, indtil udbuddet er tilpasset efterspørgslen, for eksempel i form af fabrikslukninger eller andre voldsomme reduktioner i den samlede europæiske produktion.

Forberedelser til forandringer

Da det bliver endeligt besluttet, at kvoterne og EU-støtten vil falde bort i 2012, har kartoffelmelsfabrikkerne i KMC-gruppen blandt andet forberedt sig på de forventede udfordringer ved at hensætte midler på såkaldte "blodbadskonti". Disse vil give mulighed for, at man i en overgangsperiode kan afbøde de værste økonomiske konsekvenser for andelshaverne ved at supplere en lavere afregning med opsparede midler. Det vil samtidig øge sandsynligheden for at fastholde avlerne som leverandører, således at man står godt rustet til tiden efter den forventede tilpasningsperiode.

KMC igangsætter i 2011 arbejdet med en ambitiøs 88/15-plan. Den går kort fortalt ud på, at der frem til 2015 skal skabes en merindtjening på 88 mio. kr. i hele KMC's værdikæde. Merindtjeningen skal kompensere for den EU-støtte på 88 mio. kr., som KMC vil miste, samtidig med at kvoteordningen forsvinder. En yderligere styrkelse af produktudvikling og større kapitalisering på produktionens sidestrømme skal være vigtige kilder til merindtjeningen.

KMC hensætter også midler på en markedstilpasningsfond for at ruste sig til den nye konkurrencesituation. Men modsat nogle af de øvrige europæiske producenter af kartoffelstivelse har man i KMC-gruppen en stærk tro på, at den øgede

markedsorientering kan skabe nye muligheder og vise sig som en fordel. Med dygtige og motiverede andelshavere, moderne og effektive fabrikker, en intensive indsats på at udvikle innovative og specialiserede produkter samt et strømnet, globalt salgsapparat tror man på, at hele værdikæden er klar til strukturtilpasningen.

Blodbadet, der udebliver

Kvoterne og støtten forsvinder den 1. juli 2012, og man sidder i KMC med tilbageholdt åndedræt og venter på, at blodbadet skal begynde. Men der sker stort set intet negativt for andelsselskaberne i KMC-gruppen, hverken i 2012 eller årene efter!

Det konstateres efterhånden, at det frie markedssindtog ikke har budt på udfordringer, som KMC ikke har kunnet klare, og at KMC tilsyneladende har fundet en vellykket forretningsmodel, der passer til den skærpede konkurrence (hvilket ikke gælder for alle de øvrige europæiske producenter).

Perioden fra 2012 til 2026 er karakteriseret af organisk vækst for KMC-gruppen. Den tostrengede strategi med fokus på både den native stivelse og derivaterne fungerer godt, og udviklingsarbejdet med højtforædlede produkter passer perfekt ind i efterspørgslen fra fødevarerindustrien. De generelt gode priser og væksten i pro-

duktionen betyder for eksempel, at KMC for første gang runder en omsætning på 1 mia. kr. i regnskabsåret 2014/2015.

I 2016-2019 udvider kartoffelmelsfabrikkerne i KMC-samarbejdet deres produktionskapacitet med helt nye fabriksanlæg i Karup, Brande og Toftlund. Udvidelsen gør KMC til den andenstørste udbyder af kartoffelstivelse i Europa, kun overgået af hollandske Royal Avebe.

KMC's konstante indsats for at udvikle avancerede ingredienser og understøtte kundernes anvendelse af produkterne har løbende skabt et behov for flere og større udviklingslaboratorier samt applikationsfaciliteter. Det bliver besluttet at investere 100 mio. kr. i et helt nyt innovationscenter ved siden af hovedkvarteret. De 5.000 m² fordelt på tre etager bliver taget i brug i sommeren 2024 og skaber helt nye muligheder for innovation, vidensdeling og kundeinddragelse.

Derudover er KMC Granules som tidligere nævnt ved at fordoble pulverproduktionen. Et projekt, som forventes færdigt i efteråret 2026. Endelig er KMC's derivatfabrik samtidig i gang med en omfattende modernisering og udvidelse, som efter planen skal tages i brug i løbet af 2027. De to KMC-investeringer beløber sig til tæt på 1 mia. kr.

KMC-gruppen i dag

De syv kartoffelmelsfabrikker, der oprindeligt fik koncession af staten i 1933, er i 2026 blevet til to andelsvirksomheder: Karup Kartoffelmelfabrik (AKK) og Andels-Kartoffelmelsfabrikken Danmark (AKD).

De to virksomheder er ejet af i alt 900 danske andelshavere, som hvert år leverer over 2 mio. tons kartofler til produktionen. Kartofflerne forvandles til 430.000 tons ingredienser, som KMC sælger til fødevarerindustrien i flere end 90 lande. Eksportandelen er i dag over 90 procent, og omsætningen når i regnskabsåret 2024/2025 op på knap 4 mia. kr.

Der er i dag knap 450 medarbejdere i KMC-gruppen som helhed.

Hvem ejer hvem?

Som det har været tilfældet siden 1933, er det ikke KMC, der ejer fabrikkerne – det er tværtimod fabrikkerne (og dermed fabrikernes andelshavere), som ejer KMC. Det er en konstruktion, der kan være svær at forklare til især udenlandske kunder og samarbejdspartnere, som ser det som en selvfølge, at det er KMC selv, der ejer og kontrollerer fabrikkerne.

Kort vej fra andelshaver til beslutning

Med 900 andelshavere og 450 medarbejdere er KMC-gruppen en relativt lille organisation, der udelukkende producerer i Danmark. Det kan på den ene side sætte

nogle begrænsninger for produktionen i en volumenmæssig sammenhæng, men samtidig bidrager det positivt til andelshavernes oplevelse af nærhed og overskuelighed samt muligheden for at have reel indflydelse på beslutningerne i deres egne virksomheder.

Mange af andelshaverne kender sandsynligvis mindst ét af bestyrelsesmedlemmerne i branchen, og det gør det nemmere at blive hørt og få en dialog direkte med de folkevalgte beslutningstagere. Det bidrager igen til kortere kommunikationsveje – både til og fra bestyrelserne – samt en øget sandsynlighed for aktiv opbakning fra ejerne til de beslutninger, der træffes i bestyrelserne.

På hinandens skuldre

At lave store mængder af kartoffelmel i høj kvalitet kræver jævnligt beslutninger om store investeringer: Avlerne skal investere langsigtet i jord, specialmaskiner og tegningsretter, fabrikkerne skal løbende investere i effektiv produktionskapacitet med et lavt miljøaftryk, og KMC skal investere i produkt- og salgsudvikling samt alt det øvrige, der skal sikre og styrke en moderne, international virksomheds position på det åbne marked.

Al den værdi, der skabes i hele KMC-gruppens vertikalt velintegrerede værdikæde – hvad enten det er i form af dyrkningsrådgivning til avlerne, kartoffelsorter med

højere ydelse eller merværdi skabt ved forædling af den native kartoffelmel – ender til sidst i andelshavernes lommer. Det betyder også, at de penge, der investeres i udvidelser og udvikling, lige så selvfølgelig ikke ender i andelshavernes lommer i første omgang.

Alt efter hvilket perspektiv den enkelte andelshaver aktuelt har, kan det opleves meget forskelligt. Hvis for eksempel at økonomien hjemme på bedriften er alvorligt presset, eller man planlægger at afvikle sin kartoffelavl, så er det måske økonomisk attraktivt at få den højest mulige betaling for kartoflerne her og nu set i forhold til at acceptere en lavere betaling og til gengæld investere i stivelsesbranchens fremtid – en fremtid, man ikke nødvendigvis personligt får gavn af.

Generelt er der dog blandt andelshaverne i kartoffelmelsfabrikkerne en høj grad af konsensus om værdien af tålmodighed og langsigtet planlægning.

En del af forklaringen kan være, at mange kartoffelavlere forventer, at de også skal leve godt af melkartofler om 10 og 20 år.

En anden del af forklaringen er en udbredt forståelse for, at ligesom nutidens avlere opnår gode resultater ved at stå på skuldrene af de tidligere avleres langsigtede investeringer, så bliver nutidens langsigtede

investeringer også fundamentet for de kommende avlere i virksomheden.

Stabilitet og holdbarhed gennem andelsorganiseringen

Tendensen til også at tænke længere frem end til den næste afregning er et konkret eksempel på værdien af noget så abstrakt som et forpligtende andelsfællesskab, der også rækker ud over generationerne og ind i fremtiden. Det er samtidig et væsentligt aktiv i den forsyningssikkerhed, som udgør en af KMC's styrkepositioner på det internationale marked for fødevaringredienser.

Forsyningssikkerheden understøttes yderligere af andelstankens idé om både en ret og pligt til at levere råvaren, både i gode og i mindre gode år. I takt med at flere og flere af kunderne vælger at købe KMC's højtforædlede specialprodukter, bliver KMC's evne til troværdigt at kunne levere netop disse specialprodukter tilsvarende vigtigere.

Hele værdikæden skal kunne forsyne kunderne kontinuerligt og pålideligt, og det vil altid starte med en stabil råvareforsyning – også næste år og årene efter. Det er ikke nødvendigvis en selvfølge, at alle stivelsesproducenter kan leve op til den forventning.

Plads til udvikling

Da den danske kartoffelstivelsesindustri gradvist blev løsnet fra Handelsministeriets styring i 1970'erne, og protektionismen blev afløst af frie markedsvilkår, var det samtidig startskuddet til reelle muligheder for målrettet udvikling og vækst i branchen.

“Udvikling” skal i denne sammenhæng forstås i ordets bredeste betydning og omfatter alle aspekter af KMC-gruppen: avlens størrelse, investering i nye landbrugsmaskiner, ændrede dyrkningsteknikker, rådgivning til avlerne, fremavl af nye kartoffelsorter, effektivisering og udvidelse af fabrikker, skabelse af værdifulde sidestrømme af ellers besværlige og miljøbelastende spildprodukter, udvikling og produktion af nye fødevarer ingredienser, værdiskabende samarbejde med kunderne, optimering af produkternes anvendelsesmuligheder, opbygning af en international salgsorganisation samt meget, meget mere.

Det er lykkedes at skabe en effektiv kombination af en lang række specialer i KMC-gruppen. Specialer, der supplerer og understøtter hinanden. Med fokus på innovation udgør de tilsammen en robust og vertikalt integreret værdikæde fra fremavl af nye kartoffelsorter til, hvordan kunden kan optimere sit produkt med KMC's ingredienser.

Innovation er således et væsentligt element i den strategi, der sikrer KMC en position som markedsleder inden for produktion og anvendelse af kartoffelbaserede fødevarer ingredienser.

Det er også et resultat af den mangeårig udvikling, at flere af KMC-gruppens produkter er som skræddersyede til at adressere tidens store klimaudfordring. Kartofflen er i sig selv en af de mest klimavenlige afgrøder, der kan dyrkes, og kartoffelmel er 100 procent plantebaseret. Men derudover er forskellige typer af KMC's forædlede stivelsesprodukter ideelle til at erstatte dele af eller hele mængden af animalske proteiner i fødevarer, for eksempel ost, mayonnaise og vingummi.

Man kan altså bruge den rent plantebaserede kartoffelstivelse til at reducere behovet for animalske råvarer. I regnskabsåret 2024/2025 kunne KMC's kunder således erstatte 37.000 tons animalskbaserede ingredienser med kartoffelbaserede alternativer. Det spiller perfekt ind i efterspørgslen på mere klimavenlige fødevarer løsninger, og KMC fortsætter den målrettede proces for at optimere mulighederne.

En nødvendig vækst i afregningsprisen

Siden produktionskvoterne på kartoffelstivelse blev fjernet i 2012, og der kunne konkurreres frit på et åbent marked, har

KMC oplevet en næsten uafbrudt vækst, både i produktion og omsætning.

På tilsvarende vis har andelshaverne også fået stadig højere afregning for deres kartofler. Det har været attraktivt at levere kartofler til fabrikkerne i KMC-samarbejdet, som i de senere år har betalt nogle af de højeste afregninger for stivelseskartofler i Europa. Men en højere pris til avlerne har til gengæld også været en absolut nødvendighed, for alle udgifterne til kartoffelavlens er også steget i perioden. Øgede omkostninger til planteværn, gødning, energi, lønninger, maskinomkostninger, jordleje og så videre har krævet sin del af den højere afregning for kartoflerne.

KMC oplever selvfølgelig også sin andel af udfordringer. For eksempel har stigende priser og usikker forsyning af energi, problemer med den globale containertransport på grund af kriser/krige samt toldsituationen selvsagt stor betydning for en eksportvirksomhed med stort behov for energi. Både KMC's og konkurrenternes produktioner er afhængige af naturgrundlaget, hvor angreb af skadegørere, tørke, oversvømmelser og vejrliget i det hele taget kan have stor betydning for høstens størrelse. Påvirkning fra andre stivelsesarter som majs, hvede og tapioka og protektionistiske tiltag fra lande, der ønsker at beskytte deres egne industrier, påvirker også markedet.

Endelig er der også variation i det europæiske areal med kartofler fra år til år, og hvordan efterspørgslen efter kartofler er til forskellige formål. Hvis der er stigende efterspørgsel på for eksempel kartofler til pommes frites, vil de overskydende kartofler have en tendens til at "sive" over i de europæiske kartoffelmelsfabrikker og resultere i en øget produktion af kartoffelstivelse. Alle disse faktorer kan – hver især og i forening – være med til at skabe et volatilt marked for kartoffelstivelse.

2025 er netop et eksempel på et uheldigt sammenfald mellem et øget europæiske areal med kartofler, en stor produktion af stivelse lavet på overskydende pommes frites-kartofler samt en generelt stor høst. Det har aktuelt skabt en overforsyning af kartoffelstivelse, som har resulteret i et pres på priserne og henholdende kunder. En situation, der også påvirker KMC-gruppen markant, og som må forventes at fortsætte til overudbuddet af stivelse atter er bragt ned.

Kartoffelavlens rammevilkår

En af de store og gennemgående udfordringer for KMC-gruppen er rammevilkårene for andelshavernes kartoffelproduktion. I forhold til deres europæiske kolleger og konkurrenter er danske kartoffelavlere generelt underlagt strammere regulering og begrænsede muligheder, for eksempel i form af lavere gødningsnor-

mer og adgang til færre planteværnsmidler.

Det gælder blandt andet de afgørende vigtige midler, der skal bruges til at bekæmpe kartoffelskimmel. Kartoffelskimmel er en udbredt og aggressiv svampesygdom, og der skal løbende behandles imod den gennem en stor del af vækstsæsonen. Uden tilstrækkelig behandling vil et skimmelangreb hurtigt sprede sig og slå markens kartoffelplanter ihjel, som oftest medfører et stort udbyttetab.

Derfor har KMC igennem mange år arbejdet på nye kartoffelsorter med blandt andet større resistens mod skimmel og laver hvert år 15.000 nye krydsninger. Men traditionel forædling af kartofler er kompliceret, og der er ingen garanti for, at nogle af de mange krydsninger har de ønskede egenskaber. Og selv hvis det lykkes, varer det op til 12 år før en nye sort er ude i brugsavl. Den traditionelle forædling kan med andre ord slet ikke følge med den mulige hastighed i stramninger af rammevilkårene og politiske tiltag.

Igen er KMC's løsning på en presserende udfordring at investere i øget innovation. I samarbejde med forskere fra danske universiteter udvikler KMC kartoffelsorter med forbedret skimmelresistens ved hjælp af nye genomiske teknikker (NGT). Da NGT endnu ikke er godkendt i EU, er de nyudviklede sorter kun blevet testet i

kontrollerede forsøg, men indtil videre ser resultaterne lovende ud. KMC har oprettet et nyt laboratorium (som en del af det nye innovationscenter) for at skabe de rette rammer til det fortsatte arbejde, ligesom at der er blevet ansat flere specialister for at forstærke indsatsen. Efter planen vil EU give endelig tilladelse til at benytte NGT-planter i sommeren 2026.

I sommeren 2025 inddrog Miljøministeriet godkendelsen til flere af de vigtige midler, som benyttes til skimmelbekæmpelsen, og der er altafgørende for en rentabel produktion af stivelseskartofler. Vækstsæsonen 2026 vil således blive den sidste med adgang til midlerne. Dermed bliver det endnu vigtigere, at andelshaverne hurtigt får adgang til sorter, som kan klare sig med færre skimmelsprøjtninger, og KMC har nu sat yderligere turbo på udviklingsarbejdet.

Fra de tre kedeligste ord i verden til en innovativ succes

Det blev på et tidspunkt påpeget, at KMC's oprindelige navn sandsynligvis var fremkommet ved, at man havde taget de tre kedeligste ord i verden ("kartoffel", "mel" samt "central") og sat dem sammen – og at de tre ord absolut ikke blev mindre kedelige af at være blevet sat sammen!

Kartoffelmelcentralen var måske nok oprindeligt støvet, gammeldags og statisk, men med muligheden for at producere og

udvikle på markedsvilkår forvandlede virksomhederne i KMC-gruppen sig til moderne og dynamiske virksomheder. Transformation omfatter også bevægelsen fra at sælge ét enkelt ukompliceret produkt (som mange andre virksomheder også kunne tilbyde) til at udvikle mange avancerede ingredienser. Dermed bliver salget til en samlet løsning, hvor kunden i lige så høj grad køber den specialviden, der er nødvendig for at anvende ingrediensen optimalt i produktion.

Omdrejningspunktet har – lidt polemisk udtrykt – været god, gammeldags innovation samt også evnen til at få hele organisationen til at bevæge sig efter de skiftende strategiske mål.

En relativt lille organisation med stor handlekraft

Det er svært at forudsige, hvilke forhold som andelsselskaberne i KMC-gruppen kommer til at operere under i fremtiden. De aktuelle trusler om uforudsigelige todsatser og øget protektionisme kan for eksempel blive en generel udfordring for den åbne markedøkonomi og den frie konkurrence, som KMC ellers trives i og vokser med. Der kan sandsynligvis også

fremover blive god brug for KMC's evne til at ændre fokus og strategi efter skiftende situationer og ændrede markedsvilkår.

Det er forhold, hvor det er en fordel at være en relativt lille og vertikalt integreret organisation med stor handlekraft, hvor andelstænkning og høj transparens kan sikre opbakning fra alle led i værdikæden. KMC's nyere historie har vist, at dette er et frugtbart grundlag, når man vil udvikle, producere og implementere avancerede, kartoffelbaserede ingredienser, der skal indgå i fremtidens fødevarer overalt i verden.

Forfatterbiografi

Kristian Dalsgaard er redaktør på KMC-gruppens magasin Dansk Kartoffelstivelse. Magasinet har igennem 35 år fungeret som informationskanal i branchen med andelshaverne som den vigtigste målgruppe.

Vejen til fremtidens andelsvirksomhed går gennem medlemsdemokratiet

Hans Peter Bay, administrerende direktør, VikingDanmark

For nylig udkom en meget vigtig bog, *Andelskraft*, af samfundsforskeren Andreas Pinstrup Jørgensen. Denne giver en gennemgribende fremstilling af de danske andelsvirksomheder, og forfatteren har gjort et fantastisk arbejde med at italesætte og analysere de unikke potentialer, som andelsvirksomheder fortsat rummer. Andreas Pindstrup Jørgensen peger på, at demokratiske virksomheder rummer potentialet til at løse nogle komplekse udfordringer på en "bedre, billigere og mere retfærdig måde" end både stat, marked og civilsamfund (Jørgensen, 2026). Deri er jeg helt enig.

Hvis vi som andelsvirksomhed skal kunne konkurrere og skabe værdi for vores medlemmer – også i fremtiden – skal vi dog udvikle og geare os til en verden og et samfund, der på mange måder er forskellig fra det, som vi kender og er dannet ud af. En af de allerstørste opgaver, som vi som andelsvirksomheder står over for, er derfor at få engageret vores ejere og medlemmer i deres egen forening – og måske endda hr. og fru

Danmark. Det er mere end nogensinde vigtigt, at vi revitaliserer og genføder fællesskabstankegangen, og det er min påstand, at en levende, engageret og oplyst ejerkreds – og ikke mindst folkevalgt organ – er en livsbetingelse for, at en andelsvirksomhed, for eksempel VikingDanmark, kan fortsætte med at skabe en unik værdi for landmænd og ejere – ikke blot de næste 5 til 20 år, men også om 50 eller 100 år.

Og måske er tiden tilmed kommet til at overveje, om andelsprincipperne kan træde ind og løse nogle af de udfordringer, som vi på bredere samfundsmæssig basis oplever. Min drøm er, at andelsprincipperne ikke blot kan danne sunde, stærke virksomheder i fremtiden – men også skabe en menneskelig forankring hos den bredere befolkning og på den måde etablere en dybere forbindelse mellem forbruger og producent samt land og by.

Som virksomhed har VikingDanmark dybe rødder i det danske landbrug og stammer

helt tilbage til 1936, hvor den første kvægavlsforening blev dannet på Samsø. I 1950'erne var der over 100 kvægavlsforeninger i Danmark, som i dag er forenet under VikingDanmark, og vores historie giver os et unikt ståsted i dag som andelsforening. Det er en historie og arv, som vi er stolte af, og overalt i dansk landbrug fører andelsvirksomhederne fortsat denne arv videre.

Vi gør det dog under andre samfundsmæssige og kulturelle omstændigheder end tidligere, og der er ting, der er med til at presse de værdier, som vi traditionelt har tillagt andelsprincipperne: dels strukturudviklingen, hvor de store bliver rigtigt store, dels et moderne mindset, hvor rigtigt mange begynder at tænke, "what is in it for me?" – og kun mig.

Andelskraft

Hver dag er vi i VikingDanmark i kontakt med landmænd i hele landet, og vi foretager over en halv million besøg årligt ude på de danske bedrifter. Vi oplever strukturudviklingen helt tæt på den enkelte landmands hverdag, og vi oplever udviklingen i samfundet og kulturen. Debatten om landbruget har ændret sig markant over de seneste år, og vi har som virksomhed i landbruget mere end nogensinde en opgave med dels at formidle vores gode arbejde, dels at fortsætte og drive udviklingen, så vi også i fremtiden kan kalde

dansk landbrug for verdens bedste. Og her er andelsprincipperne for mit vedkommende en uomgængelig forudsætning.

For mig at se er bogen Andelskraft derfor en af de vigtigste udgivelser længe, og forfatteren rejser spørgsmålet: "Hvordan forløser demokratiske virksomheder deres "andelskraft" i det 21. århundrede?" (Jørgensen, 2026). Han peger på tre grundpiller, der alle skal være til stede: en sund og konkurrencedygtig forretning, et klart formål og sidst, men ikke mindst, engagerede medlemmer, som han ser som den demokratiske virksomheds væsentligste kilde til andelskraft: "Andelskraften bliver nemlig ikke skabt ud af den tynde luft mellem formål, forening og forretning. Den stammer primært fra det grundstof og det potentiale, som medlemsskaren udgør [...] Det er denne frigivelse af ressourcer fra medlemmerne, som gør den særlige forandring og konkurrencekraft mulig. Det gør den, fordi de forløste ressourcer øger de potentielle økonomiske styrker, skaber nye og dæmper svaghederne ved at drive demokratisk virksomhed" (Jørgensen, 2026).

Og spørgsmålet om, hvordan vi i VikingDanmark bedst forløser vores medlemmers kraft, er blevet et af de allervigtigste fokusområder for mig, når vi som virksomhed skal lykkes med vores formål.

Formål tæt på den enkelte landmand

Når jeg tænker på, hvordan vi i Viking-Danmark skal drive vores andelsvirksomhed, så er det først og fremmest samt hele tiden med fokus på det formål, vi er sat i verden for. Vi skal kunne forstå og efterkomme landmændenes ønsker og se tingene ud fra den enkelte landmands eller ejers perspektiv. Og det hænger sammen med et andet kæmpestort fokus: nemlig at være tæt på landmanden og tæt på ejerne. Efter min mening er en af de største fejl, som vi har begået inden for de store andelsvirksomheder, at der er blevet for langt fra dem, der går på staldgangen, til dem, der går på direktionsgangen. Derfor synes jeg, at en af de mest magtpåliggende opgaver, som vi som andelsvirksomheder har, er at bevare den kortest mulige afstand mellem de to parter: dels gennem den måde, vi organiserer os på, men også i forhold til den måde, vi ledelsesmæssigt driver vores virksomheder på. Vi i ledelsen skal være så tæt på vores medlemmer som overhovedet muligt, og vi skal bruge en stor del af tiden sammen med vores landmænd og kunder. Det er afgørende, at landmanden hele tiden føler, at vi er hans virksomhed; at vi hører, hvad han siger, og forstår, hvad han drømmer om. Derfor skal vores folkevalgte setup være stærkt – det uddyber jeg senere – og virksomheden selv skal være helt, helt tæt på medlemmerne og ejerne. Der må ikke snige sig afstand ind på nogen måde.

Med andre ord er det en grundforudsætning for at kunne drive en succesfuld andelsvirksomhed i dag, at vi har dyb, dyb respekt for både den enkelte landmand samt bestyrelsen og repræsentantskabet – vores folkevalgte organer, som er vores øverste myndigheder. Hvis den øverste ledelse eller direktionen tager for meget over i forhold til, hvor virksomheden skal hen, så kan det erodere andelskraften. Det må vi aldrig glemme, uanset hvor store eller succesfulde vi er.

Strukturudvikling og fællesskabstraditioner under udvanding

Andelsvirksomheder i dag fungerer under fundamentalt anderledes vilkår end tidligere. Der er udfordringer, der presser på værdierne om fællesskab og på hele det demokratiske setup, som er bærende for andelstanken – og andelskraften.

Den enorme strukturudvikling, hvor vi bliver færre bønder, og hvor de store landbrug bliver rigtigt store, er én ting. Den anden ting er, at rigtigt mange i stigende grad begynder at spørge sig selv: "What is in it for me?" – og kun mig. Paradoksalt nok er vores stærke tradition med demokratisk virksomhedsdrift her i landet måske årsagen til, at de yngre generationer ikke tillægger andelskraften den samme værdi som tidligere. Måske bliver andelstanken og principperne bag taget for givet – i hvert fald oplever jeg, at kulturen om at tænke fællesskab, og at vi i fælles-

skab løfter stærkere, bliver tyndere og tyndere. Det kan være svært at sætte fingeren på, hvad der er årsagen, og det er et spørgsmål, som jeg ofte stiller mig selv. Jeg tror, at det er en samfundsudvikling. Det er jo ikke bare inden for landbrugserhvervet eller hos fødevareproducenter, at man ser det. Vi lever i individets tidsalder på godt og ondt.

Af den grund mener jeg, at fællesskabstanken skal genfødes i en ny version, der passer til det samfund, vi lever i – både nu og i fremtiden – og som ikke mindst passer til det mere individualistiske mindset, der særligt præger den yngre generation. For selvom du er stor, så har du værdi af de mindre.

Revitalisering og moderne tilgang til det folkevalgte setup

I slutningen af 2024 var der valg til de folkevalgte organer i VikingDanmark – vores repræsentantskab og bestyrelse. I den forbindelse skrev vi i vores valgplakater til landmændene: "Andelstanken er ikke blot et støvet begreb fra fortiden, den er levende i alt, hvad vi gør, og resultatet af fremsynede landmænds dedikation til at have fod under eget bord. Men skal Danmark være et bondeland om hundrede år, og kvægbondens selvbestemmelse fortsat sikres, skal nogen løfte arven. Er det dig?"

Vi havde en vision om at løfte vores demokratiske tradition ind i fremtiden, og det har været et stærkt ønske for os at revitalisere vores folkevalgte setup – og ikke mindst at få de unge med. Det er vi lykkedes med. Vi har gennem de sidste år udviklet og forynget vores repræsentantskab, og vi har aldrig haft en bedre, yngre og mere engageret bestyrelse.

Og her er Arla i allerhøjeste grad et forbillede. Der er ingen tvivl om, at den af de andelsvirksomheder, som vi har i Danmark, der har moderniseret sig mest og følger trenden, er Arla. Og de kører jo også andelsbevægelsen videre i de seks andre lande, som de er i. Arla er med andre ord styret af landmænd, og de har et meget, meget stærkt folkevalgt setup. Man er nødt til at udvikle og engagere de folkevalgte, ellers har man ikke forenings- og fællesskabstanken. Og jeg kan på hele branchens vegne godt være bange for, at mange forsømmer dette.

Men det koster ressourcer. Jeg vil næsten vove at påstå, at jeg bruger 45 til 50 procent af min tid i det folkevalgte setup. Så det er ikke bare virksomheden, der skal udvikles og moderniseres. Det er også det folkevalgte setup. Og jeg ser det som en trussel mod andelsvirksomhederne, at det kan være svært at få de unge til at engagere sig i medlemsdemokratiet.

Vi skal klæde vores folkevalgte på til fremtiden

Bondemanden har altid travlt. De har meget at se til med en stor virksomhed derhjemme, der kræver 100 procent af dem. Og det samme gælder en familie, som også kræver deres tilstedeværelse. Det har vi en stor diskussion om i vores folkevalgte regi, og jeg tror, at vi som andelsvirksomheder er nødt til at medtænke de bløde parametre og få dem i spil på en ny måde. Vi har en stor opgave i at engagere de unge samt de ambitiøse og fremsynde, for det er dem, der skal leve af virksomheden i de kommende år. Derfor er det vores filosofi, at når vi engagerer dem i foreningstankegangen og udviklingen af VikingDanmark, så skal der altid være en ekstra vinkel, der gør, at de får noget med hjem – til familien, virksomheden eller dem selv. De vælger at bruge tid i vores regi, og vi drager stor nytte af deres perspektiver. Det skal være gensidigt, hvad vi får ud af deres engagement, og derfor går vi meget op i at klæde vores folkevalgte på til fremtiden.

Af den grund har vi for eksempel haft journalist og USA-ekspert Steffen Kretz ude og holde foredrag for vores repræsentantskab, da han udkom med bogen Storm på vej (Kretz, 2023), fordi de internationale forhold, han har analyseret i den, har stor betydning for fødevarerproduktionen. Ligeledes har vi haft Anne Skare Nielsen, der er en af de førende

fremtidsforskere, ude og holde oplæg. Disse ting vælger vi at gøre, fordi vi simpelthen ikke kan være fokuserede nok på at være med helt fremme – og hjælpe vores landmænd med at være det samme.

Og her er vi tilbage til det, jeg nævnte i starten: Hvis vi ikke er tæt på vores ejere og forbrugere, så lykkes vi ikke som andelsvirksomhed. Og vi skal være tæt på dem, der er med til at sætte fremtiden. Vi dør, hvis vi ikke har de dygtigste og fremmeste med, og vi er nødt til at kende de tanker, de går og gør sig om erhvervet og deres virksomhed, for at vi kan blive forberedt og understøtte det, de ønsker at gøre.

Strategi og udvikling

Som sagt har vi en meget aktiv bestyrelse, hvor vi bruger hovedparten af tiden på strategi og nye udviklingsområder og tiltag. Og også her skal vi og vores folkevalgte være klædt på. For eksempel arrangerer vi i år en studietur til Canada for vores bestyrelse med det formål at hente inspiration til nogle af vores udviklingsområder. Det er min overbevisning, at det giver ekstremt meget. Når jeg bruger rigtigt meget af min tid på det folkevalgte setup, så er det altså en helt strategisk og bevidst beslutning, der netop skal styrke andelskraften og dermed det unikke potentiale i vores virksomhed for at give vores andelshavere mest muligt igen.

Og vi høster blandt andet frugterne af andelskraften, når det kommer til at tiltrække kompetencer og innovation. Vi kan mærke nu, at udviklingen kommer til os. Nye medarbejdere med stærke kompetencer og nye forretningsfolk, der har en god forretningsidé, kommer til os, fordi de kan mærke, at vi har den andelskraft og det setup, der gør, at vi kan føre en idé ud i livet. Og den kraft har vi, fordi vi er en forening – og ikke mindst fordi vi er tæt på landmændene. Som sagt foretager vi årligt mere end en halv million besøg ude hos vores landmænd. Vi er så tæt på som overhovedet muligt, og så er vi partnere med vores kunder – medlemmerne.

Én pris for alle – et grundlæggende andelsprincip

Ud over medlemsskaren og formålet er den sunde og konkurrencedygtige forretning den tredje forudsætning for at drive god andelsvirksomhed. En flad og ikke mindst gennemsigtig prisstruktur er i min optik et grundlæggende andelsprincip, og for mig at se er det en af VikingDanmarks allerstørste styrker. Der er ens pris for alle, men med en trapperabat. Det betyder, at du får en stigende rabat, jo mere du køber, men som udgangspunkt er det samme pris for samme mængde. Og det princip tror jeg aldrig, at vi må lave om på.

Jeg vil endda gå så langt som til at sige, at hvis man ikke opretholder princippet om "samme mængde, samme pris", men derimod giver nogle kunder større fordele end andre, så er man ikke en rigtig andelsvirksomhed. Det er i min optik en af de stærke værdier, som vi aldrig må gå på kompromis med. Adgangen til produktet eller ydelsen skal være den samme, lige meget om du er stor eller lille.

Selvom strukturudviklingen reducerer antallet af bønder, og vi bliver færre af de mindre landbrug, så er værdien i de små bedrifter stadig stor. For andelsvirksomheder som VikingDanmark er opgaven at være lige så meget den lille som den store landsmands virksomhed. Og det er min påstand, at de store har brug for de små, hvis de regner rigtigt efter og tænker det helt igennem, og omvendt at de små også har brug for de store. Fællesskabet understøttes på forskellige fronter netop af det, som man hver især har, kan og bidrager med. Man høster begge steder, og tilstedeværelsen af både store og små er med til at holde virksomheder som os store og brede samt i stand til at servicere alle slags landmænd.

Og når vi lykkes med at være konkurrencedygtige og samtidig en virksomhed, der er til for en stor såvel som lille landmand på lige fod, så er det, fordi vi har fat i den lange ende som andelsvirksomhed – på

konkurrencekraft, formål og opbakning fra vores medlemmer.

Det vil jeg gerne komme med to gode eksempler på. For det første er der ikke nogen, der vælger os fra på grund af størrelse. Vi har lige så stor markedsdækning ved de allerstørste, som vi har ved de allermindste.

For det andet er vi tvunget til at levere det bedste produkt til den mest konkurrencedygtige pris. Vi kan mindre end nogensinde før tage vores kunder for givet. Vi har derfor brug for at være en tand dygtigere end de dygtigste. Man handler ikke nødvendigvis hos os, bare fordi man er medlem, og det må derfor aldrig blive en sovepude.

Af den grund er det et princip for os at være prispressere og -sættere på alle nye områder, som vi går ind i. Vi gør det på fællesskabets vegne, og skal fællesskabet gå ind i et forretningsområde, så er det, fordi vi skal kunne gøre det billigere og bedre end dem, der er der i dag.

Andelsprincipper stiller endnu større krav til driften af virksomheden

Princippet om, at alle betaler de samme priser, stiller i min optik endnu større krav til driften af virksomheden. Når en andelsvirksomhed som os indretter forretningen efter dette princip, betyder det, at man ikke kan skrue på priserne og forsøge at

tjene lidt mere på nogle end andre. Og det stiller et enormt stort krav til os.

Vi er ikke en kapitalejet virksomhed. For os er investoren jo også kunden, det vil sige landmanden. Det er et grundlæggende princip, at når vi har en stigende omsætning, så skal den stigende omsætning kreere et større overskud ude hos landmanden. Vi er derfor alene orienteret efter, hvor meget landmændene kan tjene på den forretning, vi laver, og ikke hvor meget vi som virksomhed kan tjene. Derfor tager vi ikke et eneste produkt eller en ydelse ind, uden at vi derved kan opnå en fortjeneste til landmanden. Det er vores fortolkning af andelstanken, og jeg synes, at det er enormt stærkt.

Med det sagt er jeg meget bevidst om, at mange andelsvirksomheder i dag oplever at være udfordrede på deres forretning, og det peger ind i et dilemma for andelskraften, som andelsvirksomheder i dag møder. For hvordan lykkes vi med at vækste og fastholde medlemmer samt dermed også omsætningen? Vi ser visse steder, at man forlader nogle af de gamle dyder, således at de store får mere ud af deres forretning end de små. Det er de åbenbart nødt til, fordi de ikke kan konkurrere, og det er et problem og en udfordring, som vi skal tage alvorligt og imødegå med størst mulig styrke. For hvis vi taber konkurrencekraften, så er vi færdige. Som andelsforening har vi per definition ikke et

stort overskud at skære ned fra. Vi kører på balance hele tiden, og det er meget, meget følsomt.

Plastik med konkurrenceevne, formål og fællesskab

Som tidligere nævnt påpeger Andreas Pinstrup Jørgensen i sin bog, at en forløsning af andelskraften "øger den demokratiske virksomheds konkurrenceevne og evne til at løse svære problemer bedre, billigere og mere retfærdigt end både stat, marked og civilsamfund" (Jørgensen, 2026). Et eksempel på denne forløsning er vores håndtering af plastik samt afhentning og genanvendelse af plastaffald. For alle skal have indsamlet plastik, både den store og lille landmand. Derfor er vi i VikingDanmark gået sammen med Dansk LandbrugsPlast Indsamling (DLPI) om en fælles løsning, som tilgodeser alle og dermed løfter hele branchen, blandt andet via fælles indberetninger til de offentlige myndigheder. På den måde er det en god case, hvor vi både indtænker miljøet, men også vores forretning i løsningen. Og fordi vi er fælles om det, kan vi gøre det billigt – hvilket er til gavn for vores medlemmer.

Samfundskontrakt med andelskraft

Sidst, men ikke mindst, vil jeg gerne knytte nogle ord til de muligheder, jeg ser i andelsvirksomhedernes potentiale i forhold til samfundskontrakten. Fødevarer-virksomhederne har traditionelt været an-

delsvirksomheder inden for landbruget, hvor vi i takt med strukturudviklingen bliver færre og færre aktører. En konsekvens af dette er blandt andet, at den almindelige danskers relation og kendskab til landbruget formindskes. Samtidig oplever vi et stigende fokus fra den brede befolkning på os og vores fødevareproduktion. Det seneste folketingsvalg viste os, hvor meget hr. og fru Danmark tager eller ønsker at tage stilling til, hvordan deres fødevareproduktion skal foregå. Og denne interesse skal vi imødegå. Jeg tror, at vi skal prøve at tænke forening på en helt ny måde, hvor forbrugeren kan blive medlem og ad den vej få indflydelse på den måde, vi laver vores fødevarer på. Dette skal styrke den fælles forståelse for, hvordan vi skal lave fødevarer i Danmark, og her tror jeg, at foreningstankegangen kan gå ind og gøre en kæmpe forskel, hvis vi kan aktivere og nytænke den.

Med andre ord kan jeg godt gå og drømme om, at vi udvikler et lokalt forankret andelsmedlemskab for borgere, der interesserer sig for, hvordan vi laver fødevarer i Danmark med husdyr, altså mælk, kød, ost og så videre, samt hvordan vi skal modernisere vores fødevareproduktion. Og at denne nye folkelige andelsidé kan kobles med udviklingen af vores udkantsområder i Danmark. Der er ingen tvivl om, at vi har brug for de store effektive bedrifter i landbruget. Men jeg tror samtidig, at mange blandt den yngre generation af

landmænd drømmer om en familiebedrift – i et lokalsamfund. Tænk derfor, hvis man i lokalsamfundet og som borger heri kunne købe en lille andel i en mindre, lokal fødevarevirksomhed og derigennem få nogle fordele, for eksempel en andel af kødet fra en gris eller lignende. Og tænk, hvis et sådant lokalt forankret medlemskab kan skabe en variation i landbruget, som kan være med til at muliggøre drømmen for unge landmænd om at drive et mindre familiebrug – og modvirke udviklingen i dag, hvor de små landsbyer er tomme, og unge med drømme om at blive landmænd ikke selv kan starte op.

Jeg tror, at vi bliver nødt til at lave noget nyt på tværs, og jeg tænker, at det skal være en del af fremtidens andelsbevægelse. Det betyder en bevægelse i den modsatte retning for strukturudviklingen, og det vil også kræve, at vi for eksempel tænker helt nyt i forhold til ejerforholdene. Helt nyt. Men jeg tror, at det er en måde at få samfundet bygget op på igen, hvor vi får respekten for og interessen i landbruget tilbage – og et helt andet perspektiv ind i landbruget. Skal landbruget og andelsvirksomhederne have en fremtid, så skal samfundskontrakten være på plads.

Referencer

- Jørgensen, A. P. (2026). Andelskraft: Styrken i fællesskab og forretning. Gads Forlag.
- Kretz, S. (2023). Storm på vej – Angrebet på Kongressen var ikke afslutningen. Det var begyndelsen. Turbine.

Fællesskab er ikke nostalgi – det er nødvendighed

Carl Christian Lei, bestyrelsesformand, DLG

Der bliver ofte talt om fællesskab, som om det hører en anden tid til. Som noget, der var lettere, dengang verden var mere overskuelig.

Sådan ser jeg det ikke.

Tværtimod oplever jeg, at fællesskab er blevet vigtigere, netop fordi verden er blevet mere urolig. De seneste år har vist os, hvor hurtigt forudsætninger kan ændre sig: krig i Europa, brudte forsyningskæder og markeder i konstant bevægelse. For mig er fællesskab ikke et mål i sig selv. Det er et middel og redskab til at skabe stabil drift, stærkere værdikæder og bedre forretning – også når markederne er urolige.

Når vi står sammen, kan vi dele risiko, investere mere langsigtet og opnå kommercielle muskler, som vi som landmænd ikke kan opnå på egen hånd.

Et stærkt fællesskab blandt vores andelshavere sikrer stærke værdikæder i DLG.

Det gør, at vi kan levere stabilt i en verden, hvor usikkerhed er blevet et vilkår.

Derfor er vores fællesskab ikke blevet mindre vigtigt. Tværtimod.

Fairness kræver gensidighed

For mig hænger fairness og loyalitet tæt sammen. Det ene giver ikke mening uden det andet.

I et andelsselskab er loyalitet ikke et spørgsmål om blind opbakning. Det er et spørgsmål om at tage ansvar for fællesskabet. Når man indgår aftaler med DLG i god tid, giver man os mulighed for at styre driften mere effektivt og undgå unødige omkostninger.

Det er loyalitet i praksis.

Fairness handler ikke om, at alle behandles ens. Det handler om transparens.

Når man som andelshaver leverer stabilt, indgår aftaler i god tid og skaber effektivitet i vores system – for eksempel ved at

planlægge leverancer, så kapaciteten udnyttes bedre på vores kornindleveringssteder – så skal det også kunne ses på vilkårene og prisen.

Omvendt må man acceptere, at man må bære de omkostninger, der følger med, når man ankommer med et kornlæs på brovægten i sidste øjeblik.

For det er rimeligt, at de andelshavere, der giver virksomheden de bedste forudsætninger, også får de bedste vilkår. Vi skal ikke behandle alle ens, men vi skal behandle alle fair. Og det betyder, at loyale kunder skal have mere ud af deres samhandel med DLG.

Alternativet er, at loyale leverandører betaler prisen for dem, der ikke forpligter sig eller tager ansvar.

Det, mener jeg ikke, er fair over for det fællesskab, som DLG bygger på.

Fællesskabet er vores udgangspunkt

I DLG Group er fællesskabet ikke noget, vi har lagt oven på forretningen. Det er udgangspunktet for den forretning, vi driver hver eneste dag. Vi er et andelsselskab, og det betyder, at ejerskab og ansvar hænger sammen.

Det giver os styrke, når vi står sammen, men det forpligter også. DLG skal gøre sig fortjent til andelshavernes forretning ved

at levere kommercielt, så vi skaber den loyalitet, der er nødvendig for at drive et andelsselskab.

Når jeg taler med vores andelshavere, er det tydeligt, at relationen ikke kun handler om økonomi. Den handler også om tillid samt at vide, at man står sammen – også når beslutningerne er svære, og hvis resultaterne ikke nødvendigvis går den rigtige vej.

Det er sådan, et andelsselskab skal fungere.

I dag betyder det blandt andet, at vi kan samle volumen og investere i løsninger, der rækker længere ud i fremtiden.

Det giver bedre indkøb, mere effektive processer og stærkere positioner i markedet – til gavn for både andelshavere og selskab.

Men vi må også være ærlige omkring, at grovvarebranchen i dag er præget af lav loyalitet.

Mange handler fra gang til gang og optimerer deres bedrifter på den korte bane. Og selvom jeg som landmand forstår meningen bag dette, tærer det på et andelsselskab. Den logik vil vi i DLG gøre op med. Det gør vi ved at belønne dem, der bidrager til planlægning, volumen og stabilitet, samt at skabe mere gennemsigtig-

hed i, hvordan værdi og omkostninger fordeles.

Ejerskab og professionalisme skal hænge sammen

At være et andelsselskab i dag betyder ikke, at vi kun skal ledes af landmænd. Det betyder heller ikke, at vi skal give køb på ejerskabet. Det betyder, at de to ting skal hænge sammen.

Vi driver i dag en kompleks virksomhed med mange forretningsområder. Det stiller krav til ledelsen. Derfor har vi brug for professionel ledelse og kompetencer udefra: folk med erfaring i at drive og udvikle moderne virksomheder – også folk, der ikke selv er landmænd.

For mig er det ikke et svaghedstegn. Det er en nødvendighed.

Ejerskab, indsigt og professionalisme skal spille sammen. Vi skal lede virksomheden professionelt. Vi skal hente relevante kompetencer fra erhvervslivet, men samtidig skal vi også sikre stærk ejerrepræsentation, så DLG fastholder sine stærke rødder i dansk landbrug og sin rolle som landbrugets foretrukne samarbejdspartnere.

Et paradoks, vi er nødt til at tale åbent om

Vi står i et paradoks, som jeg mener, fortjener mere opmærksomhed.

På den ene side ser vi, at fødevareproduktion globalt bliver tillagt større betydning. Mange lande prioriterer i dag forsynings-sikkerhed højt. De vil sikre egen produktion, egne råvarer og stabile værdikæder. På den anden side regulerer vi i Danmark stadig hårdere.

Det gælder blandt andet kvælstofregulering, brugen af planteværn og den samlede reguleringsbyrde, der lægges på produktionen. Ofte bliver konsekvenserne længere nede i værdikæden undervurderet.

Debatten bliver nogle gange for snæver. For det her handler ikke kun om den enkelte landmand. Det handler om hele landbrugets værdikæde – fra jord til bord.

Uden produktion er der ingen innovation

Innovation forudsætter, at vi har et landbrug i Danmark, der har volumen, kapital og vilje til at investere. Derudover kræver den et produktionsgrundlag, som gør det muligt at teste og udvikle nye løsninger i praksis.

Når råvaregrundlaget bliver mindre, bliver investeringsevnen også mindre. Og uden investeringer bliver det langt sværere at udvikle de løsninger, som både samfundet og erhvervet efterspørger – ikke mindst når det gælder bæredygtighed.

Det er ikke et argument imod regulering. Det er et argument for, at vi regulerer klogt og langsigtet.

Hvis Danmark vil være et foregangsland, kræver det, at vi bevarer et produktionsgrundlag, der gør det muligt at udvikle nye løsninger, og som ikke kun afvikler råvaregrundlaget.

Andelsselskabet er ikke problemet

Hvis andelsselskaber fortsat skal være relevante i fremtiden, skal vi blive ved med at udvikle os. Det gælder både den måde, vi arbejder med data på, og den måde, vi skaber værdi.

Vi skal videre end råvaren alene.

Et konkret eksempel er værdiforædling, som når vi arbejder med regenerativt byg-malt til bryggerier som Carlsberg. Her in-noverer vi sammen med kunderne og ska-ber løsninger til fremtidens behov, der samtidig giver mere værdi til alle parter.

Det kræver investeringer og viden. Der er desuden behov for et tæt samspil mellem landmand, selskab og kunde – noget, som DLG kan levere på i kraft af vores andels-model.

Landbruget har udviklet sig markant de seneste år. Bedrifterne bliver større over hele landet, mens antallet fortsat falder.

Det betyder også, at vi i DLG er nødt til at drive vores forretning anderledes, end vi tidligere har gjort. Vi skal følge med tiden og holde os relevante for vores andelsha-vere uanset størrelse. Nogle har brug for tæt sparring og specialiseret viden, mens andre har brug for, at det hele bare fun-gerer hurtigt, enkelt og uden friktion. Vo-res opgave er den samme: at gøre det nemt at være kunde hos DLG samt at le-vere mere end produkter – nemlig viden, service og løsninger, der styrker landman-dens forretning.

Handlekraft – også internationalt

De vigtigste beslutninger bliver sjældent truffet i rolige tider. De bliver truffet, når der er pres på, skal investeres og vælges retning.

Vi er ikke bare et dansk andelsselskab.

Jeg hører indimellem nogle sige, at vi burde sælge vores udenlandske selskaber for at hente en kortsigtet gevinst hjem. Det, mener jeg, ville være en stor fejl.

Vores internationale aktiviteter er ikke no-get, som vi har ved siden af. De er en del af den måde, vi skaber værdi på, og de er noget, som vi sammen skal udvikle med de selskaber og medarbejdere, der er en del af dem.

Hvis vi skærer den del fra for at optimere her og nu, saver vi den gren over, som vi

selv sidder på. For mig handler internationalt udsyn om at sikre, at vi også fremover kan skabe værdi for vores ejere i et marked, der er globalt – uanset om vi ønsker det eller ej.

Relationer til fremtiden

Fællesskab kommer ikke af sig selv. Det skal holdes i live gennem dialog, klare forventninger og respekt for, at det består af mange forskellige interesser.

Når vi i DLG Group arbejder for at styrke relationen mellem andelshaver og selskab, handler det ikke om at se tilbage. Det handler om at stå bedre rustet til fremtiden.

Et andelsselskab fungerer kun, hvis fællesskabet fungerer. Dette er grundlaget for at skabe varig værdi. For mig – og for os – er dette stadig den dag i dag grundtanken bag at drive et andelsselskab.

Fællesskabet skal bevise sin værdi

Hans Damgaard, landmand ved Hejls og bestyrelsesformand i Danish Agro

Andelsselskabet er en af dansk landbrugs mest betydningsfulde organisationsformer. Men hvis andelstanken også skal være en styrke i fremtiden, skal den bruges aktivt og udvikles i takt med en virkelighed, der er i forandring. Artiklen tager udgangspunkt i Danish Agro og argumenterer for, at andelsselskaber version 5.0 ikke handler om at forlade det klassiske andelsselskab, men om at videreudvikle det. Kernen er stadig landmanden, ejerdemokratiet, lokalforankringen og den fælles risiko, men opgaven er blevet større: Et andelsselskab skal i dag både sikre konkurrencedygtige vilkår, investere langsigtet, understøtte den grønne omstilling, udvikle nye værdikæder og samtidig tilpasse sig en dansk landbrugsproduktion under forandring. Artiklen viser, hvordan fælles ejerskab kan give muskler til at investere i de mere usikre, men helt nødvendige aktiviteter – og hvordan også fejlslagne projekter kan være en nødvendig del af en ansvarlig udviklingsmodel.

Indledning: Andelstanken er ikke nostalgisk

Andelstanken bliver ofte omtalt med historisk respekt – og det er forståeligt. De danske andelsselskaber har spillet en afgørende rolle for udviklingen af dansk landbrug, og mange af de stærkeste virksomheder i fødevare- og landbrugssektoren hviler på dette fundament. Det gælder blandt andet Danish Agro, der i år fyldte 125 år, og som er gået fra en lille, lokal forderstovirksomhed på Stevns til en af Europas mest betydningsfulde grovvarevirksomheder.

Men andelstanken må ikke reduceres til nostalgi. Hvis den kun bliver noget, som vi ser tilbage på som en reminiscens, mister den sin kraft. Den skal bruges og udvikles. Og den skal hele tiden bevise sin relevans over for de landmænd, der ejer virksomheden.

Jeg er stor fortaler for andelstanken, og jeg tror ikke, at Danish Agro havde været, hvad koncernen er i dag, hvis det ikke var for denne unikke ejerskabsform. Men netop derfor har vi også et ansvar for at sikre, at den bliver ved med at være en styrke.

Det er ikke stationært. For at lykkes må vi løbende udvikle os med det omkringliggende samfund.

En videreudvikling af det eksisterende

I min forståelse af andelsselskaber version 5.0 skal andelsselskaberne ikke ind i et opgør med det, der var. Tværtimod skal vi videreudvikle det allerede eksisterende.

For Danish Agro begynder det stadig med landmanden, der er i centrum i alle vores beslutninger, samt foderstoffet, lokalforankringen, det nære samarbejde og forståelsen for, at en grovvarevirksomhed ikke kun er en leverandør og aftager, men også en del af landmandens daglige drift og langsigtede udvikling.

Forskellen fra tidligere er skalaen og kompleksiteten. Det, der tidligere kunne løses lokalt, skal i dag i højere grad håndteres i en virkelighed, der er præget af international konkurrence, grøn omstilling, digitalisering, regulering, nye afgrøder og værdikæder samt ændrede produktionsvilkår. Derfor er Danish Agro i dag både en videreførelse af noget velkendt og en virksomhed, der hele tiden skal evne at kunne forandre sig.

Det stiller både store krav til os som virksomhed, men udviklingen sker også på ryggen af de konkurrencevilkår, vi bliver givet i både EU og Danmark. Og her kan jeg blive bekymret for, om vi er tilstræk-

keligt bevidste om risikoen ved ikke at sikre konkurrencedygtige betingelser for vores virksomheder.

Landmanden i centrum

For et andelsselskab er det afgørende spørgsmål i strategien og investeringen: Tror vi, at det vil skabe værdi for ejerne?

Alt, som vi gør, skal have landmanden i centrum. Det gælder i kerneforretningen, hvor vi skal være konkurrencedygtige på pris, kvalitet, rådgivning, logistik og service. Derudover gælder det i de mere langsigtede investeringer, hvor vi skal være med til at øge værdien af landmandens produkter og skabe nye muligheder for fremtidens bedrifter.

Det betyder også, at andelsselskabet ikke er noget alene i kraft af sin ejerform. Kunderne skal vælge os, fordi vi skaber værdi, og ikke fordi de er bundet til os. Hvis vi havde bundet kunderne på lange aftaler eller direkte aftage- og leveringsforpligtelser, ville vi risikere at hvile på laurbærene. Konkurrencen tvinger os til at optimere og blive bedre samt smartere og mere innovative.

Det er en styrke i grovvarebranchen uden købs-/salgsforpligtelser. Til trods for ejerskabet skal vi vælges til af landmændene hver dag.

Ejerdemokratiet under pres

En af de store fremtidige udfordringer er, at landbrugets struktur ændrer sig ekstremt hurtigt. De store bedrifter bliver større. De får større volumen, større professionalisering samt naturligvis også større forventninger til vilkår, indflydelse og fleksibilitet.

Det er en naturlig udvikling, som giver mange muligheder, men det kan også udfordre andelstanken. For hvordan sikrer man et stærkt fællesskab, når medlemmernes størrelse, behov og forretningsmodeller bliver mere forskellige?

Det spørgsmål må vi som andelsselskaber tage alvorligt. Ejerdemokratiet er en af vores største styrker, men det må ikke blive en formalitet. Det skal være relevant for både den store og mindre ejer. Det skal give indflydelse, men samtidig ikke hindre, at virksomheden kan handle hurtigt, professionelt og konkurrencedygtigt.

Andelsselskaber version 5.0 kræver derfor et moderne ejerdemokrati. Ikke mindre demokrati, men et demokrati, der passer til en mere kompleks virkelighed.

Den fælles risiko som strategisk styrke

Som andelsselskab har Danish Agro to afgørende fordele: ejerdemokratiet og den fælles risiko.

Vi bestemmer selv retningen og har musklerne til at turde investere i noget,

der kan virke usikkert, fordi vi gør det sammen. Det er en vigtig del af forklaringen på, hvorfor andelsselskaber kan spille en særlig rolle i den grønne omstilling.

I Danish Agro er vi med til at tage ansvar på branchens vegne. Det gælder blandt andet gennem vores engagement i biogasprojekter, hvor vi deler ejerskabet med de landmænd, som bliver leverandører af biomasse. Det er et godt eksempel på, hvordan andelstanken kan bruges i en ny sammenhæng: Landmændene er ikke kun leverandører til en løsning, men medejere af en del af værdiskabelsen. Det er i mine øjne ret unikt.

Den samme langsigtede tilgang til værdiskabelse gælder vores investeringer i plantebaserede fødevarer, hvor vi er med til at udvikle værdikæden fra sortsforædling i Nordic Seed over kontrakt dyrkning med landmænd til afsætning i DAVA Foods. Pointen er ikke at forlade kerneforretningen, men i stedet at udvikle nye muligheder omkring den.

Vi leder hele tiden efter investeringer, der kan være med til at øge værdien af landmændenes produkter. Det gælder for eksempel med en stribe af digitale løsninger, som hjælper landmanden til at øge indtjeningen på bedriften.

Når projekter ikke lykkes

En seriøs fortælling om andelsselskaber version 5.0 må også rumme det, der ikke lykkes.

Omstilling og udvikling kræver kapital, teknologi, timing og markedsmodning. Nogle projekter lykkes, og andre gør ikke.

Et eksempel på det er vores investering i et anlæg til udvinding af græsprotein sammen med andelsselskaberne DLF og DLG. Trods tålmodighed og stor opportunisme må vi erkende, at implementering af ny teknologi kan være vanskelig. Andelsselskaberne har tabt et betydeligt millionbeløb på at forsøge at udvikle denne nye teknologi.

Det er naturligvis ikke et mål at tabe penge, og vi må aldrig risikere noget, der kan sætte helheden over styr. Men hvis andelsselskaber aldrig tør teste nye løsninger, risikerer vi også at svinge vores langsigtede ansvar.

Netop her viser andelsmodellen sin særlige værdi. Fællesskabet kan bære en kalkuleret risiko, som den enkelte landmand vanskeligt kunne tage alene. Og når vi lærer af de projekter, der ikke lykkes, bliver vi bedre til at vurdere de næste.

Langsigtede investeringer

Andelsselskaber kan tænke langsigtet på en anden måde end mange andre virksomheder.

Det betyder ikke, at økonomien er mindre vigtig. Tværtimod. Men det betyder, at værdiskabelse ikke altid skal måles på det næste kvartal.

Et eksempel er Danish Agros engagement i maskinbranchen. Det var forventeligt, at beslutningen ville møde kritik. Men vurderingen var, at det ville gavne danske landmænd, hvis Danish Agro kunne blive en stærk distributør hos en stor maskinproducent og dermed sikre bedre adgang og vilkår samt stærkere løsninger til ejerne.

Det har været en god beslutning for både virksomheden og ejerne.

Denne type af investeringer viser, at andelsselskabets rolle ikke kun er at optimere dagens drift. Det er også at placere landmændene bedre i morgendagens marked.

En mindre dansk produktion kræver en hurtig tilpasning

Andelsselskaber version 5.0 skal også være realistisk. Dansk landbrug står foran betydelige strukturelle forandringer. Hvis store arealer tages ud af dyrkning, betyder det færre dyr, mindre behov for foder og ændrede volumener i flere dele af værdikæden.

Det kan ingen grovvarevirksomhed ignorere. Derfor skal Danish Agro kunne til-

pas sig hurtigt og konsekvent. Vi skal udvikle nye forretningsområder, styrke effektiviteten, investere klogt og samtidig holde fast i kerneforretningen. Forandringen må ikke få os til at miste fokus. Tværtimod skal den skærpe det.

Konkurrenceevne som fælles dagsorden

Den største udfordring for landbrugets udvikling er ikke kun teknologisk eller organisatorisk. Den handler også om rammevilkår.

Europæiske og danske virksomheder står i en skærpet global konkurrence. Hvis regulering, omkostninger og investeringer udvikler sig på en måde, der svækker konkurrenceevnen, bliver det vanskeligere at fastholde produktion, arbejdspladser og udviklingskraft i Danmark og Europa.

Derfor er konkurrenceevne ikke et snævert virksomhedsanliggende. Det er en fælles samfundsopgave. Andelsselskaberne kan bidrage med løsninger, investeringer og ansvarlig omstilling, men der skal også være vilkår, som gør det muligt at konkurrere.

Konklusion: Andelstanken skal vælges igen

Andelsselskaber version 5.0 handler ikke om at forlade andelstanken. Det handler om at sikre andelstankens relevans i en ny tid.

For Danish Agro betyder det, at vi skal holde fast i landmanden som centrum. Vi skal udvikle kerneforretningen, bruge ejerdemokratiet aktivt og turde foretage langsigtede investeringer – både dybere og bredere i værdikæden. Vi skal tage ansvar for den grønne omstilling og teknologisk udvikling. Og vi skal være ærlige om, at ikke alt lykkedes.

Andelstanken giver os ikke automatisk en ret til fremtiden. Den giver os en mulighed. Hvis vi bruger den rigtigt, kan den fortsat være en af dansk landbrugs stærkeste konkurrencefordele.

Forfatterbiografi

Hans Damgaard er landmand ved Hejls og bestyrelsesformand i Danish Agro. Han har gennem mange år været engageret i udviklingen af landbrugets fælles virksomheder og landboforening, og han ser andelstanken som en aktiv styrke og ikke som nostalgi.

Andelsselskaber version 5.0: Strategisk værdiskabelse og grøn omstilling

Steen Bitsch, administrerende direktør for Vestjyllands Andel

Siden de første andelsmejerier så dagens lys i 1880'erne, har de danske andelsselskaber gentagne gange gentænkt deres rolle og ansvar. Vestjyllands Andel har været en del af denne rejse og står i dag over for en ny æra: version 5.0. Hvor de første versioner handlede om etablering, konsolidering og internationalisering, er opgaven i dag strategisk værdiskabelse med udgangspunkt i andelstanken og en grøn transformation af dansk landbrug. Artiklen beskriver, hvordan Vestjyllands Andel arbejder for at være et relevant og ansvarligt andelsselskab i en tid med klimakrav, kompleksitet og hastig forandring. Og ikke mindst en tid, hvor landbruget har en enestående mulighed for at omskrive samfundskontrakten til en mere positiv udgave.

Vestjyllands Andel er et rendyrket andels-selskab, som står på skuldrene af mange års pionerånd. Uanset om rødderne fører tilbage til Femvejens Andels Grovvarerforretning, Ringkøbingegnens Andels Grovvarerforening, Skjern Å Andel eller en fjerde forening, er de en altafgørende forudsætning for det Vestjyllands Andel, der i 2002 blev etableret i en historisk konsolidering.

Sidenhen har Vestjyllands Andel vokset sig markant større, og grovvarereselskabet er i dag det tredjestørste i Danmark. Andelsprincipperne fra fortiden er dog fortsat de samme: "én mand, én stemme"

med tilhørende fokus på, at fællesskabet rummer de bedste forudsætninger for, at man kan lykkes hver for sig.

Netop denne filosofi danner grundlag for andelsbevægelsens historie, som med rette kan opdeles i faser, der hver repræsenterer markante skift i vilkår, målsætninger og samfundsmæssig betydning:

1. 1880: Etablering – fødslen af andelstanken og den demokratiske "én mand, én stemme"-model.
2. 1880-1950: Positionering – kooperativ organisering vinder udbredelse og samfundsmagt.

3. 1950: Konsolidering – specialisering, mekanisering og professionalisering i efterkrigstiden.
4. 1990: Internationalisering – global ekspansion og markedslogik i samspil med andelsværdier.
5. 2025: Strategisk værdiskabelse og grøn omstilling – fremtidens andelselskaber skal drive den dobbelte bundlinje, både økonomisk og klimamæssigt.

Mens overskrifterne for de første fire faser – med udgangspunkt i et historisk perspektiv – synes vanskelige at anfægte, står den femte til diskussion. Størstedelen af vores branchefæller har efterhånden indset, at et paradigmeskifte er tvingende nødvendigt, hvis dansk landbrug skal bevare såvel sin konkurrencedygtighed som samfundsrelevans. Spørgsmålet er blot, hvad overskriften for dette skifte skal være?

Strategisk værdiskabelse og grøn omstilling er skrevet med udgangspunkt i dele af den strategi, som vi opererer ud fra i Vestjyllands Andel. Netop denne overskrift var derfor også dækkende for Vestjyllands Andels projekt i 2018, hvor vi som de første flyttede ind i erhvervsparken GreenLab med opførelsen af den såkaldte "Søstjernefabrik". Her forarbejdes invasive søstjerner, som i en årrække har været en pestilens for både vandmiljøet og muslingefiskerne, til lokalt produceret

protein. Sidenhen er også fiskeafskær, rejeskaller og andre marineprodukter blevet indført i råvarepaletten, hvilket alt sammen bidrager til at reducere mængden af importeret sojaprotein. Dette er en business case, som blandt andet er motiveret af Dansk Protein Innovations definerede målsætning:

Op mod en tredjedel af Danmarks import af foderprotein er inden for en kortere årrække erstattet med foderprotein baseret på danske proteinkilder. Dansk producerede proteinkilder skal være økonomisk og miljømæssigt bæredygtige, og produkternes funktionalitet mindst lige så gode som eksisterende produkter (Det Nationale Bioøkonomipanel, 2018).

Søstjernefabrikken var aldrig blevet til virkelighed uden et tæt samarbejde med blandt andet Foreningen Muslingeerhvervet. Dette er et godt eksempel på, hvordan Vestjyllands Andel i de senere år har prioriteret at indgå i stærke partnerskaber med virksomheder og erhverv, som vi ikke tidligere har haft tradition for at samarbejde med. Med tilhørende synergier til flere grene af vores samfund.

Den store forekomst af søstjerner i Limfjorden har længe udfordret muslingefiskeriet, eftersom søstjerneerne spiser muslingerne og dermed udgør en trussel mod fiskeriet af muslinger i havmiljøet. Desuden spiser søstjerneerne også de muslin-

ger, der er med til at rense vandet fra f.eks. åer, som løber ud i Limfjorden og dermed øges risikoen for opblomstring af alger, der kan medføre iltsvind. Projektet er dermed en vigtig brik i etableringen af nye bæredygtige tiltag, der sikrer en regulering af søstjerneforekomsten i Limfjorden og samtidig tilgodeser de øvrige aktiviteter i akvaindustrien (Landbrug & Fødevarer, 2023).

Ud over at fremstå som en win-win-win-case for henholdsvis landbruget, muslingefiskeriet og miljøet har Søstjernefabrikken bidraget til at lukke store forsyningsmæssige huller. Ikke mindst tidligt i covid-19-krisen, hvor vi mærkede en øjeblikkelig nedlukning af importen af protein fra Kina. Under denne nedlukning havde vi i Vestjyllands Andel mulighed for at strække os igennem perioden med de søstjerneproteiner, vi havde på lager. Det understreger med al tydelighed, hvor vigtigt det er, at vi er i stand til at forsyne os selv.

Grøn bioraffinering

Forsyningssikkerhed er også én af bevæggrundene for Vestjyllands Andels engagement i græsprotein, som officielt blev indledt med åbningen af Danmarks første gårdanlæg til grøn bioraffinering i 2020. Den daværende fødevareminister, Mogens Jensen, kaldte i samme forbindelse græsprotein for en potentiel grøn revolution for landbruget (Ankersen, 2020), og

selvom der er løbet mange ministre igennem åen siden da, er græsproteins potentiale fortsat det samme.

Selve proteinpastaen fra udvindingsprocessen anvendes i foderblandinger til økologiske grise og høns, mens restproduktet – også kaldet pulpen – anvendes som henholdsvis biomasse i et biogasanlæg eller fodermiddel til kvæg. Dette kan anses som et skoleeksempel på landbrugets vilje og evne til at arbejde biocirkulært og udnytte ressourcerne på den bedst mulige måde under samtidig hensyntagen til den grønne omstilling.

Ved omlægning til græsdyrkning mindskes pesticidforbruget desuden markant. På den måde bidrager grøn bioraffinering positivt med løsninger på den højaktuelle biodiversitetskrisen, hvor vi har et fælles ansvar for at skabe fremtidens danske landskab.

Derudover er en græsmark et perfekt "redskab" til at binde kulstof i jorden og minimere både mængden af CO₂ i atmosfæren og udvasket kvælstof, hvilket gør afgrøden relevant til anvendelse på drikkevandsbeskyttede arealer.

Generelt bidrager grøn bioraffinering til den gode fortælling om, at dansk landbrug er med til at sikre en nødvendig forsyning af mad og energi til befolkningen. I denne fortælling indgår et intensiveret

fokus på genanvendelse af restprodukter, som er med til at sikre merværdi af klodens sparsomme ressourcer (Bitsch, 2024).

Sideløbende med produktionen af græsprotein til husdyr har vi – i samarbejde med Aalborg Universitet og SEGES Innovation – forsket i fremstillingen af samme til mennesker. Det var derfor et gennembrud med store perspektiver, da det for nylig lykkedes forskere fra netop Aalborg Universitet at udvinde såkaldt hvidt protein til humant konsum fra kløvergræs, fjerne smagen samt lugten af græs og samtidig bevare de aminosyrer i proteinerne, som vi behøver og ellers får fra kød.

Gennembruddet med hvidt protein gør det kommercielt interessant at erstatte valle-, soja- og animalske proteiner med græsprotein i for eksempel is, kage, yoghurt og proteindrikke. På længere sigt er potentialet endnu større i proteinholdige produkter, som kan ende på danskernes middagstallerken som alternativ til kød (Lübeck et al., 2025). Det afgørende ord i den forbindelse er alternativ – ikke erstatning!

Såfremt efterspørgslen efter plantebase-rede fødevarer stiger eksplosivt, nytter det ikke noget, at vi i landbruget står tilbage og insisterer på at producere fortidens produkter til fremtidens forbrugere.

Vi skal producere det, som forbrugerne vil have, og i den henseende er det vigtigt at fastholde et åbent sind over for nye forretningsområder – også selvom de selv-samme forretningsområder umiddelbart synes langt fra vores kerneområde. Biostimulanter, præcisionsfermentering og lignende nybrud rimede engang på hokus-pokus, men det er en fælles brancheop-gave at få det til at rime på moderne landbrug. På den måde hjælper vi også det omkringliggende samfund med at forstå vigtigheden af, at landbruget indtager en afgørende rolle i den værdikæde, som fremadrettet skal være med til at bringe mad på bordet.

Ét skridt foran

En fælles brancheopgave er det ligeledes at bidrage med gode historier, som kan fremme vores anseelse blandt forbrugerne. Er grøn bioraffinering en god historie for landbruget? Absolut. Er det en lukrativ forretning? På ingen måde. Og Vestjyllands Andel er som bekendt ikke et filantropisk foretagende. Vi er sat i verden for at servicere vores ejere med produkter og rådgivning, som skaber værdi på deres respektive bedrifter, så hvorfor overhovedet give sig i kast med et projekt som grøn bioraffinering?

Det valg læner sig op af vores forpligtelse til at ruste virksomheden til fremtidens udfordringer og muligheder, hvilket kræver en skarp defineret strategi. I Vestjyl-

lands Andel hedder den strategi. Ét skridt foran, og denne bygger på en grundlæggende ambition om at afsøge og udnytte de forretningsområder, som kan opstå og modnes igennem strategisk værdiskabelse og den igangværende grønne omstilling.

Ét af de pågældende forretningsområder er biogasindustrien, som vi med etableringen af Danish Bio Commodities (DBC) og sidenhen DBC Invest entrerede i 2020. I første omgang var dette i samarbejde med Jysk Energi og Langfristet Erhvervsfinansiering, mens Hedeselskabet – nu under navnet Dalgas – kom med ombord i 2021. I kraft af DBC-samarbejdet er Vestjyllands Andels engagement i energisektoren øget markant i de seneste år, hvilket er endnu et eksempel på at søge synergierne med alternative partnere, som vi ikke tidligere har haft tradition for at identificere os med. Vi har naturligvis mødt skeptikere, når vi har fortalt om visionerne for Søstjernefabrikken, grøn bioraffinering, biogasinvesteringer og så videre. Heldigvis består Vestjyllands Andel – uanset om det er i bestyrelseslokalet eller i medarbejderstaben – af en imponerende innovationslyst og -kraft, som forplanter sig til hele selskabet. Deraf er vores slogan: *Sammen om praktisk innovation*.

Ingen af disse projekter var blevet en realitet uden et andelsselskab i ryggen, hvilket bringer os frem til hele essensen af an-

delsbevægelsen. Bygget på fundamentet fra deres forfædre og -mødre står nutidens medlemmer af Vestjyllands Andel med et robust selskab, som de har et medansvar for at udvikle i den rigtige retning. I den forbindelse har de udpegede repræsentanter i fællesskab truffet et valg om, at den retning skal være grøn og strategisk værdiskabende med henblik på at skabe muligheder for andelshaverne, der også rækker ud over foderproduktion, rådgivning, råvarer, såsæd og så videre.

Vores forventninger er, at fremtidens andelsselskab ikke alene er en serviceleverandør, men en strategisk partner. Vi har et ansvar for at give vores ejere den bedst mulige beslutningskraft, hvilket kræver data, rådgivning og teknologisk indsigt. Samtidig skal vi måle os på, om vi skaber reel værdi – ikke kun i monetær værdi (kroner og ører), men også i form af for eksempel forbedret dyrevelfærd, reduceret klimaaftryk og generel storytelling til det omkringliggende samfund. Hvis sektorens anseelse blandt forbrugerne skal løftes, er vi nødt til at styrke vores argumentation for, hvorfor landbruget er en absolut nødvendighed i fremtidens velfærdssamfund. Her har vi i Vestjyllands Andel en ambition om at være medforfattere til de gode historier, hvad enten det handler om kaskadeudnyttelse af biogen CO₂, spotsprøjtning via droneteknologi, udvikling af sigtemaskinen VA SizeMat-

ters, som sikrer større fodereffektivitet, eller noget fjerde.

Opfindelsen af eksempelvis VA SizeMatters opstår naturligvis ikke ud af den blå luft, men er blevet til på baggrund af et særdeles innovativt samarbejde imellem Vestjyllands Andels organisation og medlemmer. Sammen har vi defineret behovet, udviklet maskinen, testet, korrigeret og set resultaterne blomstre på et niveau, som har fået eksperter til at udpege VA SizeMatters som breaking news inden for foderindustrien (Wedzerai, 2024). Sigtemaskinen fremstår i vores øjne som et skoleeksempel på, hvordan andelstanken skaber grobund for fællesskabets udvikling af nye værktøjer, der kan gøre en afgørende forskel for den enkelte bedrift.

Medlemsdemokratiet under pres

Netop andelsbevægelsen har bygget sin succes på samarbejde, solidaritet og en grundlæggende tro på, at man står stærkere sammen end hver for sig. Men i disse år er medlemsdemokratiet og fællesskabsfølelsen under pres. Udviklingen skyldes ikke en enkelt faktor – men en række dybtgående forandringer, som påvirker både landbruget, samfundet og den måde, andelsselskaber opererer på.

I dag er landbruget præget af en markant strukturudvikling. Færre, men langt større, bedrifter dominerer vores erhverv, og denne konsolidering ændrer dynamikken

i andelsfællesskabet. Når den klassiske bredde i medlemskredsen udhules, kan der skabes større afstand – både fysisk, mentalt og demokratisk. Færre medlemmer betyder mindre lokal forankring, og større driftsenheder fokuserer naturligt mere på egen økonomisk effektivitet end på de fælles ideologiske mål.

Det romantiske billede af "landmanden" har ligeledes ændret sig markant. Vedkommende er ikke længere blot en producent, men også en virksomhedsleder, administrativ ansvarlig, dataanalytiker og compliance-specialist. Arbejdsdagen er kompleks, og kravene er høje. Det efterlader mindre tid og overskud til den del af andelslivet, der tidligere var en selvfølge: generalforsamlinger, lokalforeningsarbejde og deltagelse i de demokratiske processer. Resultatet er, at demokratiet formelt består – men at engagementet i praksis risikerer at falde.

Andelsselskaberne er i dag store, professionelle virksomheder med avancerede teknologiske løsninger og globale markedspositioner. Strategiske beslutninger om investeringer, bæredygtighed, digitalisering og markedsudvikling kræver kompetencer og specialviden, som ligger langt fra de emner, et traditionelt medlemsforum kan rumme. Nogle medlemmer oplever derfor, at beslutningerne bliver sværere at forstå – og dermed sværere at forholde sig til.

Når processerne bliver komplekse, skabes der en demokratisk distance: Medlemmerne har stadig en stemme, men de føler ikke nødvendigvis, at den gør en reel forskel.

Hvor andelsbevægelsen tidligere byggede på et stærkt, kulturelt fællesskab, er individualismen i dag langt mere dominerende – også i landbruget. Moderne landmænd driver deres virksomhed ud fra individuelle strategier, økonomiske mål og langsigtede investeringsplaner. Det giver god mening i en kommerciel virkelighed, men det udfordrer samtidig den traditionelle andelstanke, hvor fællesskabets styrke var et mål i sig selv.

Landmænd har i dag et langt bredere udvalg af leverandører, rådgivere og partnerskaber end tidligere. Globalisering og digitalisering har åbnet markedet, og mange aktører tilbyder skræddersyede, specialiserede løsninger. Det betyder, at loyaliteten til andelsfællesskabet ikke længere er en selvfølge. Når man i realiteten kan skifte leverandør med ét klik, bliver den emotionelle tilknytning til fællesskabet svagere.

Andelsselskaberne står i dag midt i et spændingsfelt mellem politik, klimakrav, forbrugertendenser og globale markedsbevægelser. Bæredygtighed, dokumentation og ESG spiller en langt større rolle end tidligere. Det betyder, at strategien

ofte formes af eksterne krav, der ikke nødvendigvis opleves som direkte relevante for den enkelte andelshavers daglige drift. Det kan skabe en følelse af, at beslutninger træffes "oppefra" – og dermed svækkes demokratiets legitimitet.

Demokratiet står ikke for fald, men for fornyelse

Selvom medlemsdemokratiet og fællesskabet er under pres, står andelstanken i vores øjne ikke for fald. Tværtimod. I en tid, hvor landbruget bevæger sig ind i en mere kompleks, reguleret og digital virkelighed, bliver behovet for stærke fællesskaber og fælles retning kun større.

Det betyder, at fremtidens andelsselskab må gentænke sin rolle og modernisere sine processer, så demokratiet bliver nærværende og meningsfuldt for alle generationer af landmænd ved at matche deres virkelighed og forventninger.

For Vestjyllands Andels vedkommende betyder det, at demokratiet skal bindes tættere sammen med det strategiske arbejde for at skabe værdi på den dobbelte bundlinje, både økonomisk og klimamæssigt. Andelshaverne skal tydeligt kunne se, hvordan fællesskabet skaber konkret værdi – i dag og i fremtiden – gennem investeringer, der styrker den grønne omstilling, effektiviserer produktionen og gør den enkelte bedrift mere robust. Det er netop i spændingsfeltet mellem fælles-

skab, innovation og bæredygtighed, at andelsbevægelsen finder sin moderne relevans.

Andelsbevægelsen har altid været en dynamisk størrelse, der har udviklet sig i takt med samfundet. Denne udvikling skal fortsætte, hvis medlemsdemokratiet igen skal stå stærkt. Fællesskabet forsvinder ikke – men det kræver bevidsthed, fornyelse, mod og vilje at holde det levende og gøre det til en drivkraft for fremtidens vækst i dansk landbrug.

Vestjyllands Andel version 5.0

Kort sagt handler det om at fastholde sin relevans i det moderne, fremadstormende og i nogen grad polariserede samfund, hvilket naturligvis er lettere sagt end gjort. I Vestjyllands Andel har vi en defineret vision om at skabe direkte eller indirekte værdi for vores ejere ved blandt andet at fremstille husdyrfoder af højeste kvalitet, hvilket er blevet en væsentlig del af vores eksistensberettigelse. Ud over en velsmurt produktionsmaskine kræver det en optimerings- og udviklingsafdeling, som konstant følger med tiden og genetikken, så vores produkter matcher kravene til udviklingen af fremtidens husdyr. Opbygningen af en sådan organisation og et tilsvarende produktionsapparat kræver naturligvis en vis økonomisk robusthed samt et skarpt fokus på kerneforretningen. Robustheden er skabt på baggrund af den andelskapital, som vores ejere har været

med til at opbygge igennem en lang årrække, og det skarpe fokus er dybt forankret hele vejen igennem organisationen.

Bevæbnet med det tidligere nævnte slogan, *Sammen om praktisk innovation*, har vi i Vestjyllands Andel opbygget en kerneforretning, hvor efterspørgslen på vores foder begynder at overstige produktionskapaciteten (Jensen, 2025). Siden 2017 er vores fodersalg rundt regnet steget med 50 procent i et ellers faldende marked, hvilket vidner om, at et stigende antal af landmænd kan se værdien af at prioritere kvalitetsfoder, fordi det som oftest betaler sig på bundlinjen i forhold til foderomkostninger pr. produceret enhed. I den forbindelse er udviklingen af VA SizeMatters utvivlsomt en faktor, men det samme er den humane kapital, som igennem årene er implementeret i både Vestjyllands Andel og de tilhørende datterselskaber. Uden dygtige og dedikerede medarbejdere, der kan udvikle fremtidens produkter til vores fælles kerneforretning, begrænses andelsselskabernes relevans. Derfor kommer vi – også fremadrettet – til at prioritere investeringer i human kapital, som i sidste ende skal skabe værdi for vores ejere.

Den udvikling kommer også til udtryk i Vestjyllands Andels betingede aftale om købet af Hornsyld Købmandsgaard. Strukturudviklingen i dansk landbrug har gennem en længere årrække betydet færre,

men større og mere specialiserede bedrifter. Den samme tendens gør sig gældende i grovvarebranchen, hvor stigende krav til teknologi, dokumentation, bæredygtighed og investeringskraft stiller nye krav til virksomhedernes størrelse og kompetencer.

Konsolidering er derfor ikke længere alene et spørgsmål om volumen, men i høj grad et spørgsmål om at samle de faglige styrker, den innovationskraft og den økonomiske robusthed, der er nødvendig for at udvikle fremtidens løsninger. Set i det lys er aftalen med Hornsyld Købmandsgaard et udtryk for den transformation, som præger moderne andelsselskaber, hvor strategisk værdiskabelse i stigende grad handler om at samle komplementære kompetencer og skabe et stærkere fundament for langsigtede investeringer i både kerneforretningen og nye forretningsområder.

I Vestjyllands Andel version 5.0 kan kerneforretningen derfor ikke længere "reduceres" til klassisk grovvarehandel. I virksomhedens senest definerede mission står følgende blandt andet skrevet, at Vestjyllands Andels mission er "at skaffe medlemmerne foderstoffer, gødning og andre grovvarer til landbruget samt styrke landbrugets indtjeningspotentiale", herunder også energi (Vestjyllands Andel, u.å.).

Det sidste ord relaterer sig blandt andet til Vestjyllands Andels stigende engagement inden for energisektoren, hvor ejerskabet i DBC har skabt et forretningsben, som har potentiale til at blive den største indtægtskilde i virksomheden. I det forrige årsregnskab bidrog DBC's salg af ejerandele i Sindal Biogas positivt til Vestjyllands Andels bundlinje, og det generelle afkast fra vores biogasinvesteringer kom da også ejerne til gode i form af overskudsudlodning.

For ganske nyligt solgte ejerkredsen bag DBC selskabet til den nordiske energikoncern St1 Biokraft. Baggrunden er, at den hastige udvikling i biogasmarkedet stiller stadig større krav til kapital og investeringskraft. Som en del af aftalen geninvesterer Vestjyllands Andel i DBC og fastholder dermed sin langsigtede tro på biogas som et strategisk vigtigt forretningsområde for både landbruget og selskabet.

Fundamentet omkring netop dette forretningsben har i løbet af en forholdsvis kort periode vokset sig markant større og stærkere, og det helt store spørgsmål er, hvilke øvrige forretningsben det skal balancere med i fremtiden. Formålet med fremtidens kerneforretninger i Vestjyllands Andel kender vi dog allerede nu: Det kommer til at handle om strategisk værdiskabelse og grøn omstilling.

Referencer

Ankersen, J. (2020). Fødevareminister:: Græsprotein kan blive en grøn revolution for landbruget. Effektivt Landbrug. <https://effektivtlandbrug.landbrug-net.dk/artikler/planter/graesprotein-kan-blive-en-groen-revolution-for-landbruget>

Bitsch, S. (2024). Debat: Grønt græseventyr kræver støttekroner. DI Business, Dansk Industri. <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2024/10/debat-gront-graseventyr-kraver-stottekroner/>

Det Nationale Bioøkonomipanel (2018). Proteiner for fremtiden. <https://fvm.dk/Media/638524907045370200/Proteiner%20for%20fremtiden.pdf>

Jensen, S. N. (2025). Fylgte fabrikker og arbejde i døgn drift: VA producerer rekordstore mængder foder. Effektivt Landbrug. <https://effektivtlandbrug.landbrug-net.dk/artikler/business/116827/va-producerer-rekordstore-maengder-foder>

Landbrug & Fødevarer (2023). Søstjerner som foderingrediens - en overset ressource. <https://lf.dk/for-medlemmer/nyhedsbrev-ingredienser-og-biotek/2023/september-2023/soestjerner-som-foderingrediens/>

Lübeck, M., Toft, L. V. & Bitsch, S. (16. september 2025). "Græs er en drømmeafgrøde". Børsen. Bæredygtig, s. 10. <https://e-avis.borsen.dk/p/baeredygtig/16-09-2025/r/6/10-11/6398/1997433>

Vestjyllands Andel (u.å.). Mission, vision og værdier. <https://www.vja.dk/media/h4emaa1l/mission-vision-og-v%C3%A6rdier.pdf>

Wedzerai, M. (2024). Particle size control helps pig stomach health. Food & Agribusiness. https://www.foodagribusiness.world/pigs/particle-size-control-helps-pig-stomach-health?fbclid=IwY2xjawOSMqlleH-RuA2FlbQlxMQBicmlkETBFZFMxTUx-NdU5GZ2dPWGQ4c3J0YwZhchBfaWQQMjlyMDM5MTc4ODlwMDg5MgABHk-rbwRiMrJp-JAsSGb8SPR6RtmwS8TyHTCPy2mr6waZqiwitVI8kS7fFZiOz_aem_UHmGO5h88gLv74ig4SJcCw

Forfatterbiografi

Steen Bitsch er CEO for grovvareselskabet Vestjyllands Andel, der er ejet af cirka 4.000 danske landmænd. Steen Bitsch repræsenterer landbruget i blandt andet Udvalget for Kaskadeudnyttelse af biogen CO₂, der er nedsat af Ministeriet for Grøn Trepert, og senest Vækstteamet for fremtidens landbrug, fødevarer og biosolutions, der er nedsat af regeringen.

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

Jørgen Lund Christiansen, tidligere direktør for forskellige selskaber i landbrugssektoren og nu formand for Vestermølle Møllelaug



Figur 1: Kom og se: Kom til udstillingerne FÆLLES på Kultur-, Oplevelses-, Aktivitets- og Formidlingscenter Vestermølle ved Skanderborg Sø for at lære om andelsbevægelsens start og udvikling og positionering fra 1880'erne til 1960'erne fortalt af nærværende tidsskrifts redaktør Henning Otte Hansen (til venstre) og museumsnestor Flemming Just, Ribe

Set i lyset af virkningerne fra landbrugsloven af 2015, tekniske revolutioner, krav om stordrift og en urolig verden er spørgsmålet – i ordenes egentlige betydning – uhyggeligt relevante.

For om muligt at klare tankerne til et udspil, der forhåbentlig kan give anledning til en smule overvejelse, har jeg valgt at gå ned ad memory lane for at finde mit udgangspunkt i oplæggets mindelser om en

fantastisk historie oplistet i faserne 1) etablering, 2) positionering, 3) konsolidering samt 4) internationalisering. Vedrørende de to første faser henviser jeg til vedhæftede figur 1.

Inden jeg tager fat på opgaven i en omgang personlig brainstorm med kastevinde følgende til baggrund vedrørende faserne 3 og 4:

Cargills anerkendelse af danske andels-selskaber



Figur 2: Cargill så ikke en forretningsmæssig interesse i at gå ind på det danske detailmarked og sagde nej til at investere i KFK

I juli 1997 var jeg to uger i USA for at forberede og lave aftaler om en 10-dages studierejse for 127 andelsfolk. Vi fløj ind til Minneapolis i Minnesota og fulgte Mississippi ned til New Orleans ved Den Mexicanske Golf. Med fornøjelse trodser jeg Trump og fastholder navnet Mexicanske Golf.

Forrejsens første møde fandt sted i hovedsædet hos verdens største korn- og foderstofselskab, Cargill. Midt under en drøftelse med flinke kommunikationsfolk om programlægning, besøg på landbrug,

grovvare- og havneanlæg samt møder med politikere og organisationsfolk blev mødet afbrudt af et direktionsmedlem, som havde hørt, der var en dansk branchemand i huset. Jeg fik spørgsmål om den danske foderstofbranchens struktur og konkurrenceforhold. Især ville han gerne vide noget om Korn- og Foderstofkompagniet, KFK, og selskabets ejer, gødningskoncernen Norsk Hydro, igen ejet af den norske stat. Jeg måtte sige, at KFK var særdeles veldrevet, en stærk og respekteret konkurrent. Men hvorfor denne interesse? Fordi! sagde direktøren – og lagde et såkaldt Information Memorandum på bordet. Jeg fik ikke lov at bladere i det, men forstod, at Hydro forhørte sig om Cargills eventuelle interesse i at købe KFK og gå ind som aktiv detailhandler på det danske grovvaremarked. Jeg blev pålagt tavshed og nøjedes hjemme i Danmark igen med at orientere i eget bagland – og mundtligt. Næppe alle troede på historien. Veldrevne KFK til salg? Nå, siger de det i Amerika, jasnå!

Jeg spurgte, om Cargill da var interesseret? Det var direktøren ved at finde ud af, derfor interessen for at tale med en gæst fra branchen i Danmark. Men han troede det ikke. Og hvorfor så ikke? Svaret var til at forstå: Fordi I har et vanvittigt konkurrencemiljø og en ikke-interessant avance-mulighed.

Jeg har siden mange gange tænkt over, at det faktisk var en flot anerkendelse af Danmarks landmandsejede selskaber.



Danish Agro



Figur 3: Grovvarebranchens tre største aktører i dag er Vestjyllands Andel, Danish Agro og DLG

Der skulle gå fem år, før KFK i 2002 blev solgt i bidder til en række andelsforeninger med DLG og Danish Agro i spidsen. Mon ikke, Hydros Information Memoran-

dum andre steder i verden forinden blev bedømt på samme måde som hos Cargill. I dag omsætter DLG og Danish Agro tilsammen for 110 milliarder kroner, heraf kun for cirka 25 milliarder i Danmark.



Figur 4: Arla Foods har andelshavere i Danmark, Sverige, UK, Tyskland, Holland, Belgien og Luxembourg, men er repræsenteret også mange andre steder på kloden. I 2006 blev et mejeri i Hollandtown i USA's Dairy State, Wisconsin, købt. Her er landmændene leverandører, men ikke medejere

Forinden var Superfos Korn og andre privatejede grovvareselskaber forsvundet. I 1970 var andels-grovvarehandelens markedsandel lidt under 50 procent, i dag på mere end 80 procent.

Udenlands agerer DLG og Danish Agro som aktieselskaber – i modsætning til Arla Foods, der har medlemmer i syv lande, er repræsenteret kloden over og omsætter for 150 milliarder kroner og fortjener betegnelsen andelsbevægelsens flagskib.

”Lad være med at ødelægge markedet”

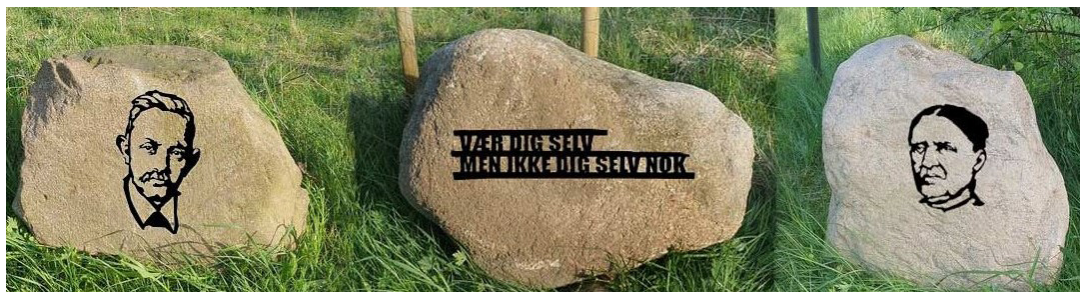
I 1991 begyndte Landsforeningen den lokale andel at importere soja i 50.000 tons panamaxbåde direkte fra Sydamerika til

Fredericia. Indtil da var der – til hele den danske branche – sket omladning til coastere i Hamborg, Belgien og Holland, hvilket gav direkte leverancer til havne rundt omkring i Danmark. Det var bekvemt at få kontinuerlige småpartier leveret tæt på. Men det kostede. Selv når længere fragt med bil fra Fredericia til de lokale andelsforeninger ud over landet blev indregnet, var der en besparelse på minimum 50 kroner pr. tons.

KFK og DLG trak på smilebåndet. Det kunne den lokale andel ikke håndtere, der ville følge et kollaps. Et halvt år efter blev vi indbudt til en kop kaffe hos KFK's direktion. Nu lød meldingen: Respekt for, I har



Figur 5: Anders Nielsen malet af Knud Larsen i 1920. Billedet pryder forsiden af Claus Bjørns biografi fra 1993



Figur 6: Sloganet *Vær dig selv, men ikke dig selv nok*, mellem Anders og Kirstine Nielsen i haven på Vestermølle. Billedkunstner Thomas Andersson har lavet værket støbt i bronze på marksten

fået en god idé, og tillykke med profitten. Men vær dog kollegiale. Behold den ekstra fortjeneste og lad være med at ødelægge markedet for resten af branchen. Landøkonomisk Oversigt for 1992 viser, at KFK det år realiserede en bruttoavance på 19,5 pct. og havde omkostninger for 14,5 pct., lokalforeningernes tilsvarende tal var 12,2 og 8,6 pct.

Andelsbevægelsens i mine øjne største skikkelse gennem tiden, Anders Nielsen (1859-1928) – manden bag kontrolforeningerne, planteforædling, JAF/DAG, i dag DLG, effektivisering af mejerierne, smørekspert under navnet Lurmærket, bygning af Axelborg sammen med Arbejdernes Andels-boligforeninger, stiftelse af Landbrugsraadet, inspirator for undervisning og kommunikation, stiftelse af Andelsbladet og dets første, mangeårige redaktør, stiftelse af verdens første forening for landbrugsjournalister, i dag Danske Fødevarer- og Landbrugsjournalister, etablering af Andelsbanken og meget, meget mere – skrev 2. august 1913 disse

fyndord i en leder i Andelsbladet: Vær dig selv, men vær ikke dig selv nok.

I dag ses udsagnet støbt i bronze på en marksten på Vestermølle mellem portrætter af Anders Nielsen og hans hustru Kirstine. Inde i Vestermølles hovedbygning kører i åbningstiden som led i bredere fortællinger om andelsbevægelsen, fællesskaber i øvrigt og fødevareklyngen en film i sløjfe om Anders og Kirstines virke og meget store resultater til gavn for landbrug og samfund.

Heller ikke i dag kan landmanden selv det hele

Vær dig selv! Ja, hjemme på bedriften bestemmer landmanden.

Vær ikke dig selv nok! Nej, for landmanden kan ikke selv – uanset hvor stor han bliver – rationelt og billigst muligt købe f.eks. soja fra Brasilien. Han kan ikke selv i bryggerset ved sin hustru eller ansatte mejerske lave Lurpak og blå ost til verdensmarkedet eller hjemmeslagte og eksportere Danish. Han kan ikke, som DLF

Seeds med en verdensmarkedsandel på mere end 30 pct., effektivt forædle, producere og sælge kløver- og græsfrø worldwide.

Redaktør Niels Lunde kaldte i Børsen i december 2020 Anders Nielsen for landbrugsgets modstykke til industriens C. F. Tietgen – og omvendt. Om dem begge skrev han, at de eksekverede.

Andelsbevægelsen går til baglommen

Da Landsforeningen den lokale andel blev stiftet i 1975, blev der opfundet et nyt begreb: landsadministrationen. Syv forretningsmæssige ledere valgt af kollegerne i 135 medlemsforeninger skulle sammen med to landmænd – formand og næstformand for højeste myndighed, repræsentantskabet – og Landsforeningens forretningsfører køre butikken. De to landmænd havde vetoret, skulle holde øje med, at alt gik rigtigt for sig, at ingen blev forfordelt. De to kunne tage ethvert emne til repræsentantskabet med klar overvægt at kolleger.

Den første repræsentantskabsformand, Georg Bonnesen, Lille Skensved, fulgte efter stiftelsen i 1975 op på Anders Nielsens fyndord med sætningen: Andelsbevægelsen går til baglommen. Og altså landmændenes baglommer.

Årsagen til KFKs surhed og Cargills nej tak

Reelt var det årsagen til, de blev knotte i KFK's direktion – og til det, de havde noteret sig hos Cargill i Minneapolis.

Meget var gået forud for direkte skibe med protein fra Sydamerika. Det begyndte med import af NPK-gødning fra det daværende Jugoslavien og dernæst PK fra Holland samt rene kvælstofgødninger fra UK og især Irland. De selvstændige købmænd havde vist vejen med import fra Ungarn, men på en klodset facon. Sækkevarer skulle fra jernbanevogn gøres til løsvarer ved lastende skib før turen via skib over Østersøen. Der kom gødning med papirstumper, som vanskeliggjorde spredning.

Mellem 12 og 15 procent for blot at gennemfakturere

En dag ringede en Herre, som viste sig at være journalist: Hvis han kunne få løntal fra landbrugssektoren, havde han til gengæld en fortrolig rapport fra Monopoltilsynet, der dokumenterede gødnings-engrosavancer på tocifrede procenter, som både KFK og DLG beregnede sig for at udlevere fra lossende skib – altså blot en gennemfakturering. Tilmed var der betaling løbende måned plus 12 dage, mens DLG selv havde kredit fra udlevering hen over efteråret frem til foråret – i en tid med en tocifret markedsrenteprocent. Vi byttede kuverter over to krus på Færgekroen i Tivoli. Senere har vi mindedes den sene eftermiddagstime nogle gange – efter han var blevet chefredaktør på LandbrugsAvisen.

Det endte med, at Superfos Gødning – senere finske Kemira, efter overtagelse af Superfos – valgte at sælge direkte til lokalforeningerne uden om DLG, som rea-

gerede ved i et par år at stoppe med indkøb hos Superfos.

Da den avanceforbedring var i hus, kom planteværnsfirmaerne enkeltvis af sig selv og ville også sælge direkte, kordineret over Landsforeningens formidlingssystem, som også kom til at omfatte såsæd, mineralblandinger, sødmælkserstatninger, kløver- og græsfrø, sække til foder og såsæd, høstbindegarn med videre.

Det blev for meget for DLG, som under vejs ekskluderede de mere og mere "utro" medlemmer. De svarede med krav om opdeling af DLG's egenkapital og egen part heraf udbetalt ved skilsmissen. Det sagde Østre Landsret nej til, men ja til, at den optjente andelskapital skulle udbetales.

Peter Gæmelkes tre begrundelser

I 1999 var Danmark vært for den internationale landbrugsjournalistkongres. Her blev Landbrugsraadets præsident spurgt om, hvorfor danske landmænd klarede sig så godt, som det var oplevet på ekskursioner de foregående dage. Peter Gæmelke nævnte tre årsager:

- 1) Selvejet. Den landmand, der dygtig-gør sig, følger med fagligt og kan komme op om morgenen, får selv gevinsten af sin indsats.
- 2) Den uvildige rådgivning. Landmandens egen konsulent vejleder om farven og størrelsen på traktoren set i relation til jord, terræn og afgrøder, ikke maskinhandleren. Og på samme måde i andre faglige sammenhænge.

- 3) Andelsbevægelsen, som til stadighed vinder terræn og sikrer, at profit deles på indkøb af driftsmidler og salg af afgrøder samt animalske produkter til forarbejdning på og salg fra egne virksomheder.

Landmandsforhold i Minnesota og New Zealand

Studierejsen til USA i 1997 omtalt indledningsvis gav en eftertankevækkende erfaring vedrørende punkt et, selvejet. I Minnesota besøgte en svineproducent med nybygget egen stald og driftsansvar, men alligevel status som lønarbejder. Et selskab kom med smågrisene og foder og hentede gyllen og grisene til slagtning. Gårdejeren fik et aftalt beløb pr. færdigfædet svin. Han skulle ikke tænke på priser for hverken foder, smågrise eller notering, var fri for risiko – men også uden mulighed for gevinst i gode tider.

Forretningsfolk havde frigjort sig for staldinvesteringerne og gjort skødeholderen med terminsansvar til lønmodtager.

I New Zealand har de udviklet en mere tiltalende metode, share-milking, som led i en generationsskiftemodel: Sælgende landmand og mælkeproducent beholder gården med jord og bygninger, mens køberen nøjes med at investere i besætningen og langsomt kan overtage den faste ejendom. Det er en form for et personligt arrangement, som for den unge landmand modsvarer kreditforeningen og for den ældre afkastet af pensionsopsparingen.

Fra 2.500 over 215.000 og tilbage til måske 2.500 landbrug

For 300 år siden var der 800 godser og 1.700 selvejerbønder i Danmark. I alt 2.500 landbrug med en suverænt bestemmende driftsherre. I 1945 var der 215.000 selvstændige landmænd, i dag cirka 26.000. Men kun på godt 5.000 brug er der minimum én fuldtidsbeskæftiget landmand.

Er landbruget på vej til samme skæbne som tekstilindustrien, der i 1950 beskæftigede 25.000 med produktion i Danmark, i dag kun godt 3.000? Hele 93 pct. af det tøj, vi køber, er importeret. Tekstilbranchen er her stadig, nu basis salg – også ud i verden, men af produkter fra især Kina, Bangladesh og Tyrkiet.

Branchen præger også landbruget, f.eks. ved Bestsellerejer Anders Holch Povlsen, hvis jordbesiddelser nærmer sig 5.000 hektar. Det er ikke meget sammenlignet med, at han ejer én pct. af Skotlands areal, 89.000 hektar. Familien bag Lego samt selskaber, også udenlandske, med tegnebogen i orden køber jord, når muligheden opstår.

Landbrugslovens udfordring

Efter liberaliseringen af landbrugsloven i 2015 kan alle købe – og uden at bosætte sig. Landmandsuddannelse er ikke en forudsætning. Jord er blevet et investeringsobjekt og ikke blot basis for fødevarerproduktion og liv på landet. Det – og ejendommenes størrelse – er blevet en udfordring også for andelsselskaberne udtrykt af bl.a. adm. direktør for Vestjyllands An-

del, Steen Bitsch: Før der investeres i f.eks. en ny foderblandingsfabrik, må ikke blot dens dækningsområdes antal dyr kortlægges.

Information om, på hvor mange landbrug dyrene er fordelt, må med i vurderingerne. I dag kan både svine- og mælkeproducenter være så store, at holder blot en eller to op med at købe, kan fabrikken blive urentabel. Vestjyllands Andel er her endnu, er velfunderet og velleddet, følger med tiden, går nye veje: Har set mulighederne i biogas, produktion af græsprotein og søstjernemel til smågrise f.eks.

I 1975 var der som tidligere nævnt 135 lokale andels-grovwareforeninger, i år 2000 cirka 30 og i dag kun en håndfuld. Samme udvikling er sket på købmandssiden. Og den sidste konsolidering – fusion eller overtagelse ved køb – er ikke set endnu.

Større brug, mindre samlet areal

Kommer vi ned på 2.500 virksomhedslandbrug igen? I dagens prisniveau løber en gennemsnitsbedrift ud herfra op i 250 millioner kroner, måske endda mere. Ikke mange unge landmænd, om nogen, kan præstere udbetaling til køb af landbrug i den størrelsesorden. Realistisk bedømt vil kun et fåtal af fremtidens landbrugsvirksomheder være i familieeje.

I 1945 var 72 procent af Danmarks samlede areal på 4,3 millioner hektar, i alt 3,1 millioner hektar, landbrugsjord. De tilsvarende tal i dag er 60 procent og 2,5 millioner hektar. Når den grønne trepart har

taget 390.000 hektar, udgør landbrugsarealet under 50 procent svarende til 2,1 millioner hektar. Allerede nu sidder kun godt 400 landbrug på halvdelen af Danmarks landbrugsjord.

Bliver "Vær dig selv nok" det fremherskende?

Hvem vil eje fremtidens store bedrifter? Er landbrugsloven af 2015 andelsbevægelsens måske største udfordring? Vil det selskabsejede landbrug med en CEO og kapitaludpeget bestyrelse kere sig om Anders Nielsens Vær dig selv, men vær ikke dig selv nok? Eller vil overvejelserne gå på at finde sammen med andre landbrugsvirksomheder og efter modellen Vær dig selv søge andelsselskabet, også et landsdækkende selskab, omdannet til et aktieselskab?

Det er fremført i debatten, at aktieselskabet har nemmere ved at skaffe kapital end andelsselskabet, der udlodder overskud til medlemmerne fremfor at konsolidere sig og lade de omsættelige aktiers værdi stige. Arla Foods klarer vækst og udvikling ved at udstede virksomhedsobligationer – Andelsselskaber kan desuden arbejde med medlemskonti og således både sikre arbejdskapital og tilgodese andelshaverne.

Hvis vi i Danmark ikke ønsker kapitalens ubegrænsede adgang til at eje jorden, hvad kan vi så stille op? Hvordan tackles udfordringen, jf. redaktørens spørgsmål?

Er der brug for – ønskes der – lovgivning?

Både dansk og EU-lovgivning – og amerikanske regler med – har bestemmelser mod monopoldannelser. Senest har Arla Foods og Them Andelsmejeri fået nej til fusionering.

Grundlaget for andelsselskabernes virke, det primære landbrugs struktur, har ikke den store interesse blandt politikere og medier. Risikoen for afvikling af andelsselskaber til fordel for et kapitalstyre, der i yderste konsekvens kan lade Elon Musk eller Kina overtage dansk landbrug, og dermed vores jord, debatteres ikke. Kræfterne bruges på en bagatelsag som Arla/Them, som intet ville monopolisere, men være til nytte for samfundet, både lokalt og overordnet.

Stærke meninger ubelastede af fakta

Danske Andelsselskaber og LOK havde tidligere en tydelig offentlig stemme. Både saglig debat og selvkritiske røster blev formidlet og bidrog til balance i tingene. Denne platform er væk, og en betydelig del af den faglige debat er forsvundet.

I stedet kan vi nu opleve helt igennem unuancerede udsagn om svin, grundvand og økologi anført af politikere med stærke meninger, en del af dem ganske ubelastede af fakta.

Politikere som Franciska Rosenkilde, Zenia Stampe og Pia Olsen Dyhr kræver nultolerance, når det gælder pesticidrester i

grundvand. Sandheden er, at nultolerance ikke findes – og at grænsen på en tiendedel milliontedel gram pesticidrest pr. liter vand skal oversættes til: Du skal drikke to liter vand om dagen i 80 år for at få et giftindtag på seks tusindedele gram, hvilket svarer til nikotin og tjærerester i en halv cigaret. På 80 år! Og så skal der endda være grænseværdi-indhold i samtlige 60.000 liter vand. Regn selv efter.

Der er større risiko for dødsfald ved at have en enkelt piberygende minister end ved brug af vor tids gennemkontrollerede pesticider. Og i øvrigt er ingen, som i IN-GEN, nogen sinde døde af at drikke vand fra hanen i Danmark.

Selv Folketingets nye formand, Moderaternes Henrik Frandsen med en fortid i landbrugets organisationsarbejde, er blevet smittet af svinevalgsforureningen. Han kræver grise født i Danmark slagtet i Danmark. Hvorfor ikke imødekomme efterspørgslen efter smågrise fra Tyskland og Polen, tjene på dansk dygtighed – og i øvrigt overlade 80 procent af grisens gylle til køber?

Svinevalget fik kvælstoffet i kog hos hel-seapostlene på Christiansborg og medierne feltbiologer, som "til gengæld" undlod at beskæftige sig med følgende:

I København klares forurening ved at tredoble grænseværdierne

I 2005 stod Frederiksberg og København over for en miljøkatastrofe. 20 procent af jorden i de to kommuner var så forgiftet,

at den jf. lov skulle renses på Kommunekemi. Det tilladte indhold af tjærestoffer, PAH'er – herunder det kræftfremkaldende benzo(a)pyren – på hhv. 1,5 og 0,1 mg. pr. kg. jord var overskredet.

Så trådte et politisk flertal i karakter: De to grænsetal blev forhøjet med faktor tre til hhv. 4,0 og 0,3 mg. Det skal retfærdigvis nævnes, at København udskiftede overfladejord i daginstitutioner. Nogle børn har det med at sutte på fingre og kysse legetøj. Det gør de i hovedstaden så kun i børnehaven, ikke hjemme i haven eller i parken.

Hvem husker aviskampagner eller TV-udsendelsesrækker herom?

Da jeg blev journalist i 1970'erne, havde Danmark flere end 100 aviser, som praktisk talt alle havde en landbrugsmedarbejder. I dag har vi kun godt 30 dagblade, og stofområdet er – også på radio- og TV-redaktioner – overladt til erhvervsjournalister, som meget bredt skærer hakkelse i døgnets rejsestald – og som gang på gang viser inkompetence både som interviewere og i valg af "eksperter", der interviewes.

Nultolerance findes ikke

Selvfølgelig skal også svineproducenter – ligesom folk, der spærrer fugle inde i bur eller holder kaniner på femte sal – overholde dyreværnsreglerne. For de fleste gælder, at det også er tilfældet. Det samme gælder for planteavlere. Men det er ikke nok, hverken for et flertal af vores

politikere og medier samt en række grønne organisationer. Når det gælder landbrug, kræves nultolerance, jf. eksemplet med to liter vand om dagen i 80 år og den halve cigaret.

Se nultolerancekravet på et felt, som jf. DANVA ikke har kostet ét dødsfald, i sammenhæng med, at 4.000 årligt dør af luftforurening samt 16.000 af alkohol- og især tobaksskader. Hvis nultolerance er målet, så forbyd bilkørsel, industriproduktion, husholdningskemi, alkohol og rygning. Eller erkend det:

Nultolerance findes ikke.

Økologidebatten er også skæv: Landbrugene i den sektor bliver som alle øvrige også til stadighed større, ligeledes med risiko for, at kapitalejerne bliver sig selv nok. Da forbrugerne ikke efterspørger øko-nicheproduktionen mere, end tilfældet er, vil en del af det politiske segment opdrage os og hjælpe til med støtte og momsfrigivelse. Man holder sig ikke tilbage med fejloplysninger, herunder påstande om, at økologi er klimavenligt med lav CO₂-udledning pr. hektar.

Det reelle forhold er, at udledningen på en bestemt mængde økologisk produceret vare er større end for konventionel produktion. F.eks. yder en økologisk hvedemark få år efter omlægning kun det halve af udbyttet fra en velpasset konventionel afgrøde.

Når det gælder frugt og grønt, producerer vi i Danmark kun 25 pct. af vores forbrug, af æbler endda under 10 pct. I en række af de lande, vi importerer fra, må økologer bruge op til 50 pesticider, i Italien flere end 500 midler.

I et gruk har Piet Hein en god kommentar til populismen bag bondebashingen: Lov og ret er et net med så sære masker i, at de små bliver hængende, mens de store slipper fri.

Økologi skal være her, som enhver anden nicheproduktion. Men lad være med at bruge samfundsmidler for at tvinge alle til at følge menighedens tro, som i øvrigt ved total udbredelse vil føre til sult og elendighed mange steder på kloden. Vi er nu flere end otte milliarder munde, dobbelt så mange, som da Franciska Rosenkilde blev født for kun 50 år siden.

Brug kræfterne konstruktivt

Tænk, om vi kunne komme væk fra nultolerancedebatten, skære overdrevet fra økologidiskussionen og bruge kræfterne konstruktivt, f.eks. på den landbrugsstrukturelle udvikling.

Hvordan sikrer vi en effektiv, optimalt ren og klimavenlig produktion til gavn også for de lokalsamfund, som den primære fødevareproduktion sker i – samtidig med, vi sikrer en struktur, der holder Musk og Kina på afstand. Det lyder ikke liberalt – at holde nogen, som kommer med penge, på afstand.

Men er det liberalt stiltiende at se på afvikling af selvejet fra højre og dermed en reel risiko for privatisering af andelsbevægelsen?

Andelsselskaberne blev skabt for at sikre medlemmerne profitten – ikke kapitalen ud over dens markedsmæssige forrentning – og for ikke at ende til venstre i ufrihed med staten som eneejer og beslutningstager.

Land Management Plans i Skotland i 2025

Se engang til Skotland, som i 2025 med bl.a. Anders Holch Povlsen i tankerne ved lov bestemte, at:

- Ved udbud af land- og skovbrug over 1.000 hektar skal lokale have ret til at byde.
- Staten kan gribe ind i handler mhp. at tilgodese fortsat aktivitet, når det er i offentlighedens og lokalområdets interesse.
- Jordejere skal udarbejde tilgængelige planer for anvendelse af jord.
- Når større godser sættes til salg, kan de kræves opdelt.

Med landbrugsloven af 2015 har Danmark fået en af EU's mest liberale jordlovgivninger, måske den mest liberale. Det er nemmere at overtage dansk landbrug end Grønland. Eneste nødvendige våben er penge.

Viden om og forståelse for landbrug, landbokultur og lokalt sammenhold kræves ikke.

Her ligger en betydelig trussel for andels-selskaberne tilknyttet fødevareklyngen. Der har før været trusler, som blev imødegået. Måske ligger der læring også i skattesagen fra 1990:

Samspil med SF for at få lukket et skattehul

Hen over 1980'erne kørte KFK og Landsforeningen Den Frie Grovarehandel, som organiserede de lokale, selvstændige møllere og grovarekøbmænd, en ganske hidsig kampagne mod de lokale andels-grovareforeninger og DLG.

De private virksomheder betalte selskabs-skat, det gjorde de andelsejede foreninger ikke. De betalte i stedet en procentafgift af deres egenkapital – hvad enten bundlinjen var sort eller rød. Til gengæld blev udloddet overskud beskattet som indkomst hos foreningens medlemmer – ud fra, at en andelsforening økonomisk set "blot" er medlemmernes forlængede arm.

Beskatning forinden i selskabet ville altså være en dobbeltbeskatning.

Med i ordningen var, at et andelsselskab ved opløsning kunne udlodde evt. egenkapital til medlemmerne efter en dengang særlig og mærkværdig aktieselskabsregel: Efter tre års ejerskab af en aktie kunne en kursgevinst hjemtages skattefrit. Den ord-

ning var tiden løbet fra, både for aktie- og andelsselskabet, hvad Christiansborg ikke havde set.

Pludselig blev muligheden set som et hul af små private erhvervsdrivende. Et eksempel: En gruppe taxavognmænd kunne etablere et andelsselskab til indkøb af diesel, beslutte en stor fortjeneste på x kroner pr. liter, som dermed blev en fradragsberettiget udgift. Efter tre år kunne selskabet likvideres og den ophobede selskabsavance udloddes skattefrit.

Skulle andelsforeningerne have orden i eget hus, måtte de få hullet stoppet. Det blev tydeliggjort, da foderstofforeningen i Hammershøj pludselig indkaldte til generalforsamling med et punkt på dagsordenen: Salg til KFK – og fordeling af den ubeskattede egenkapital til medlemmerne. Skattefrit! Udover at være samfundsmæssigt urimeligt var det en fare for hele andelssektoren.

I Landsforeningen den lokale andel fik vi Advokatfirmaet Dahl i Viborg til at skrive et lovforslag, som revisor og MF for SF Jens Thoft fremsatte i Folketinget 17. april 1990 – med den tilføjelse, at det i tilfælde af vedtagelse skulle gælde fra denne dag. Privatsektoren argumenterede for afvisning af lovforslaget og krævede selskabsbeskatning af andelsforeninger. Det blev fremført, at andelsforeningerne ikke alene handlede med medlemmer, men udadtil også optrådte som købmænd, hvilket var korrekt. Et af argumenterne herfor var, at nok ligger Danmark geografisk ideelt for

avl af maltbyg, men der kan komme år med vejrlig, som nedklassificerer høsten til foder, og så skal der være mulighed for at sikre kontraktforpligtelser ved køb i markedet.

Det var Folketinget lydhør overfor, men der var brug for at give købmændene en indrømmelse. Vi foreslog et krav om, at andelsselskaberne skulle have mindst 75 pct. af deres omsætning med medlemmer. Flere partiers ordførere nævnte ved den afsluttende debat dette forhold så klart, at skatteminister Ole Stavad i sin afrunding bemærkede, at de måtte have haft samme støttepædagog.

Her var en sag, hvor den lokale andel og DLG ved daværende formand Martin Nielsen – trods uenigheder om branchens strukturelle udvikling – trak på samme hammel.

Eksklusion og tilbud om kandidatur samme dag

Loven blev vedtaget 22. juni og fangede ikke blot andelsmedlemmerne i Hammershøj, men også, hvad vi ikke vidste, leverandørerne til det lukkede andelsmejeri i Mundelstrup, som ikke havde nået at fordele et likvidationsprovenu. Det førte til, at folk fra Mundelstrup henvendte sig til Venstre i min hjemkommune for at få mig ekskluderet – en meddelelse, som jeg tilfældigvis fik samme dag som en opringing fra en kredsformand for samme parti, der efter et bestyrelsesmøde aftenen forinden tilbød mig en sikker kreds til kommende folketingsvalg. Da jeg ikke var

medlem af partiet, førte det hverken til eksklusion eller opstilling.

Tænk, om dagens førnævnte røde politikere, som Jens Thoft dengang, kunne se objektivt på dagens overordnede agenda, glemme populismen og handle på de reelle udfordringer for samfundet.

I AP virkede medlemsstyret

I 1990 stillede direktion og bestyrelse for Andels-Pensionsforeningen, i dag AP Pension, forslag om fusion med Tryg Forsikring, Nykredit og Unibank, tidligere Andelsbanken og i dag en del af Nordea. Den ny pengegigant ville blive landets største og skulle organiseres som aktieselskab. For AP's medlemmer betød det konfiskation af egenkapitalen, der ville blive placeret som en aktiepost i det nye selskab.

Undervejs besluttede AP – uden at spørge medlemmerne, at afgørelsen kunne træffes på én generalforsamling, trods vedtægternes bestemmelse om to. Samtidig ville man forlænge de delegeredes valgperiode til efter vedtagelsen.

En lille håndfuld menige AP-medlemmer, funktionærer fra bl.a. mejerisektoren, bankverdenen og grovwarebranchen, foranstaltede en debat og fik fremprovokere et responsum ved professor Erik Werlauf. Heri blev slået fast, at i tilfælde af fusion og overgang til aktieselskab, kunne det enkelte AP-medlem på stedet ikke blot flytte police til et andet selskab, men

også kræve egen andel af AP's ufordelte formue udbetalt.

Gruppen fik gennem debatindlæg i en række brancheblade skabt så stor opbakning, at AP's ledelse endte med at trække forslaget. Til trods for, sagen havde vakt voldsom opsigt og var livsafgørende for det kundedjede selskab, blev den reelt ikke omtalt i selskabets 75-års jubilæumsskrift fire år senere.

I de forløbne 35 år siden kampen for at bevare AP på medlemmernes hænder fandt sted, er selskabets markedsandel mere end firedoblet. Gruppen af AP-medlemmer, hvoraf ingen var valgt til hverken repræsentantskab eller bestyrelse, havde peget på selskabets vækstmuligheder, også fordi overlevelseskampen fandt sted, netop som vi fik overenskomstmæssige arbejdsmarkedspensioner i Danmark.

Økonomisk afhængighed skærper medlemsinteressen

En pensionsforsikringsforening har noget væsentligt fælles med landbrugets andelsselskaber: Dens virke og afkast er afgørende for medlemmernes økonomi. Det skærper interessen for at følge med og bruge sin indflydelse. Når det gælder arbejderkooperationens produktion og salg af ligkister eller øl samt medlemmernes køb af håndværksarbejde, er der ikke samme grundlag for og incitament til løbende at følge noteringer og afkast.

Mon ikke Erik Werlaufs AP-responsum hurtigt vil finde vej op fra skuffen, hvis der

et sted i andels-Danmark på et tidspunkt igen bliver talt om omdannelse til anden selskabsform, som kunne give en lille håndfuld mega-selskabslandbrug større magt, end deres andel af selskabet betinger?

Her ligger en udfordring, der kalder på en strategi efter andelsmejeriernes stoppenge-model fra 1960'erne: Det fælles selskab henter mælk hos alle medlemmer, men pr. enhed er det dyrere at køre til den mindre bedrift end til den større nabo.

Der bør sidde en andelshaver for bordenden

Store selskaber, flere af andelsselskaberne er blandt landets største, er afhængige af dybt professionel ledelse. Det har rejst diskussionen om, hvorvidt "almindelige" landmænd kan være klædt på til at sidde for bordenden i bestyrelseslokalet. Jeg vil vende spørgsmålet om: Kvalificerer en akademisk uddannelse fra universitetet eller handelshøjskolen til at indtage stolen? Kan juristen, økonomen eller statskundskaberne forstå andelsmedlemmets



Figur 7: I 1814 indførte Danmark som første land på kloden undervisningspligt, og 30 år senere slog Rødding Højskole dørene op, også som verdens første. De to milepæle blev afgørende for initiativ samt handlekraft og udviklingen af Danmark. Også i dag hentes der mental energi på Rødding og andre frie skoler

position – og nogle gange villighed til at tænke langsigtet frem for profit her og nu?

Det er oplagt, at den daglige ledelse må have den bedst mulige baggrund både uddannelses- og erfaringsmæssigt. Men når det kommer til stykket, træffes afgørelser ved bestyrelsesbordet med ansvar overfor højeste vedtægtsmæssige myndighed, repræsentantskab eller generalforsamling. Medlemsstyret er afgørende for et andelsselskab, hvorfor formanden – uagtet køn – bør være aktivt medlem og på egen virksomhed kunne føle virkningen af trufne beslutninger.

I øvrigt har dagens professionelle landmand også en solid uddannelse.

Som jeg ser andelsvirksomhederne i dag, er der generelt en stærk forretningsmæssig ledelse. Udfordringerne, der kan uledes af det skrevne herover, er det pres, som det primære landbrug er udsat for – dels strukturelt, dels politisk. Jeg har nogle gange nævnt landbrugsloven fra 2015, EU's formentlig mest liberale. Den er et af sporene til afvikling af selveje og den bondekultur, der opstod og udviklede sig efter statsbankerotten i 1813. Den førte til, at Danmark året efter som første land i verden – når bortses fra religiøs pligtindlæring – fik undervisningspligt. Nok var vi fattige, vi skulle ikke også, vedblivende, være dumme!

Rødding Højskole kom til i 1844 og i kølvandet på den mange andre frie skoler.

Skolegang og voksenundervisning gav liv og udvikling landet over. F.eks. mødte førnævnte Martin Nielsen sin kommende hustru Trine fra Samsø på Rødding Højskole i 1947. Hun blev radiorådsmedlem og var lokal igangsætter – og definerede engang forskellen på et dødt og et opvakt sogn: To ildsjæle!

Genopfind Andelsbladet

Andelsbladet, redigeret af Anders Nielsen fra dets start i år 1900 til hans død i 1928, bidrog frem til dets sidste udgave i 2005 med Torsten Buhl som redaktør til liv og udvikling. Her kunne andelsfolk finde inspiration ved at følge med i, hvad der skete ikke blot i søsterselskaber, men også i andre brancher – og om relevante politiske tiltag og rævekager på Christiansborg. Her var plads til debat, ikke blot til en smart sætning og 50 likes.

I stedet for Andelsbladet fik vi FoodCulture, der havde til formål at nå den brede befolkning med information om sundhed, mad, klima og miljø etc. FoodCulture kom på papir til 2012 og digitalt til 2017.

Da Danske Andelsselskaber i 2009 blev del af Landbrug & Fødevarer, fik vi en formålsparagraf, som ikke specifikt nævnte arbejdet for landmandsejede selskaber. I stedet blev andelsselskaber til fødevarerklynge med henblik på varetagelse af interesser for landbruget, fødevareraktiviteter og agroindustri. Det har ikke hindret andelssektoren i at vokse, både når det gælder frø og foder, mælk og kød.

Men måske har det skærpet udfordringerne i et par selskaber.

Vi har i Danmark ingen særlig lov, som sætter rammer for andelsselskaber. Markedet og teknologisk udvikling har altid udfordret medlemsstyret. Udfordringer er blevet besvaret med handling og fornøden strukturtilpasning.

For vi skal kun have de fælles selskaber, der er brug for. Glemmes det, er der risiko for at sejre ad helvede til.

Det står og falder med medlemseje og engagement

Et andelsselskab står og falder med medlemsejet og det engagement, som naturligt tager udgangspunkt i netop det fælles ejerskab baseret på omsætning.

For nylig hørte jeg en landmand med stor erfaring fra både erhverv og politisk ledelse tale om sine yngre kolleger som fagligt dygtige og visionære, men ikke altid med begge egenskaber i én og samme person. Ifølge ham er der brug for, at flere bliver aktive, også uden for egen bedrift, at andelshaveren opfatter det fælles selskab som sin egen forlængede arm.

Vær ikke dig selv nok, skrev og sagde Anders Nielsen. Han blev kendt for at ville have betaling for sin indsats, måske endda for at være pengebegærlig. Men han var mere end det. I 1898 var der siden 1883 etableret tusinde indkøbsforeninger for foderstoffer, såkaldte formandsforeninger. Formanden tog imod medlemmernes

ordrer og cyklede ind til havnebyen for at købe ind hos købmanden. Anders Nielsen foreslog at købe stort ind og fik koordineret ordrerne. Så slog købmændene bak. Det førte Anders til Hamborg, hvor en importør gerne ville sælge, men krævede kontant betaling. Hjemme igen var der overalt lukket for en kassekredit. Det havde købmændene sørget for.

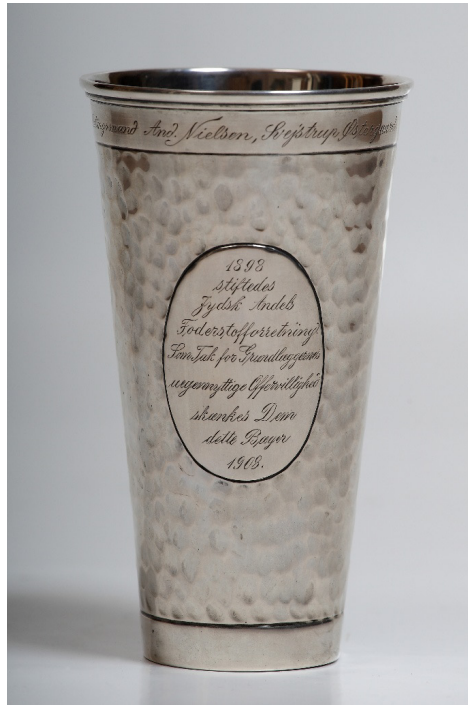
10 bønder kautionerede med deres egenkapital for standen

I København fandt Anders Nielsen en jødisk grosserer, som ville stille kapital til rådighed – mod kaution. 10 jyske bønder med størrelse og soliditet deponerede skøderne på deres gårde hos grossererens. Det var grundlaget for Jydsk Andels Foderstofforretning, i dag DLG. Nu kunne der komme kvalitetsprotein fra Nordamerika via Hamborg. Det var en del af fundamentet for udviklingen i mejerisektoren, Lurmærket og eksport.

10 år senere blev gruppen, som havde kautioneret med hele deres egenkapital, hyldet med hver sit tretårnede sølvbæger med inskription. Man vidste godt, hvad de havde risikeret.

Anders Nielsens oldebarn Søren Kissmeyer Nielsen har foræret Vester-mølle bægeret, som Anders Nielsen modtog. Kom og se det. Det er andels-danefæ.

Er andelsidéen stærk nok til at bære endnu en generation og flere med? Ja, idéen er. Men det kommer ikke af sig selv.



Figur 8: Anders Nielsens sølvbæger fra 1908, andels-danefæ, del af fortællingen om FÆLLESSKABS-Danmark på Vestermølle



Figur 9: De 17 verdensmål, som de fremstår på en væg i FN's hovedkvarter i New York

Det er ligetil, at andelssektoren skal være med teknologisk, være samfundsbevidst, kende til FN's verdensmål, følge det relevante branche for branche, være vågen og i dialog med samfundet om miljø og klima – turde gå ind i dialogen, påpege fakta. Og afvise populisme.

Nu gælder det Den omvendte Dalgas

Hvad udad tabes, skal indad vindes, skrev digteren H. P. Holst i 1872, otte år efter 1864. Enrico Dalgas rejste land og rige rundt med sloganet og fik opbakning til Hedeselskabet. Nu arbejdes der modsat, den omvendte Dalgas er målet:

Skynd dig, kom! Om føje år er den bølgede kornmark udlagt som vild natur præget af ulve og CO₂-udledning fra rådende træ. Sådan bliver det. Det positive herved er, at CO₂ og metan recirkulerer og derfor ikke bidrager til klimaændringer, sådan som brug af fossile brændsler gør det.

Populistisk høres også et krav om tilbagevenden til Morten Korch-landbruget, altså til ineffektivitet og en udgift på 30 procent af disponibel indkomst til fødevarer – som det var tilfældet i 1950.

Alt sammen har det indflydelse på andels-selskabernes til enhver tid værende udfordringer. De skal i sagens natur løses i fællesskab. Det er ikke nok, at den enkelte véd. Viden uden samarbejde og engagement rækker ikke. Afsluttende derfor følgende om mål og rum for formulering af strategier:

- Som allerede nævnt, genopfind Andelsbladet under en eller anden form – og bredt, så faktuel viden forståeligt ikke blot tilgår egne fæller, men også samfundet og dets beslutningstagere.
- Gennem dialog fremme forståelsen for værdierne for alle i det fælles – og overveje sammen med Christiansborg, som i Skotland, at værne værdierne mod Elon Musk og Kina, samt deres ligesindede, også hvis de er tættere på og i lidt mindre målestok, men dog store nok til at pille ved ejerformen.
- Skubbe på, så flere ikke blot er dygtige landmænd hjemme, men tillige prioriterer en indsats ude til gavn for helheden – og dermed også sig selv.

Andelsbevægelsen må ikke sejre ad helvede til.

Forfatterbiografi

Jørgen Lund Christiansen er uddannet landmand og journalist. Han har været højskolelærer, fodermester i Egypten og gartner i Canada, redaktør og direktør for forskellige selskaber, foredragsholder samt planlægger af og leder for 40 oplevelses- og studierejser til en række lande på seks ud af de syv kontinenter. Jørgen Lund Christiansen er nu formand for Vestermølle Møllelaug.

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.

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 opføre 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-

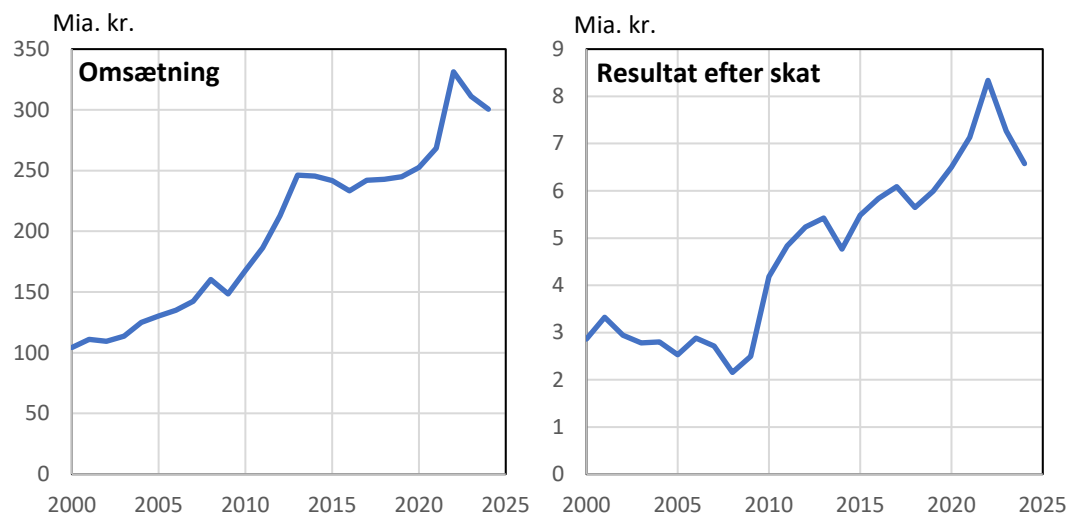
reindustrien på flere måder været turbulente. Fødevarekrisen med svingende og ofte uforudsigelige priser, økonomisk lavkonjunktur, kraftigt stigende energipriser og geopolitisk uro har skabt ustabilitet og generelt negative vilkår. Trods disse ugunstige påvirkninger har andelsselskaberne i agro- og fødevareindustrien 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.

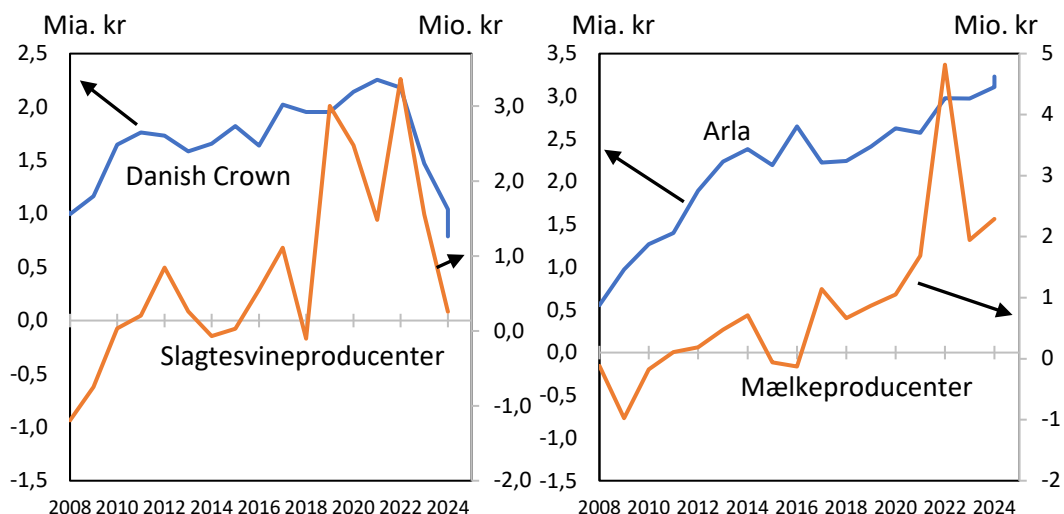
I sektorer med betydende andelsselskaber er det kendetegnende, at udsving i primærlandbrugets konjunkturer, priser og indtjening kun i begrænset omfang slår igennem i agro- og fødevareindustrien. Primærlandbruget er i vid udstrækning en "stødpude", som tager udsvingene – både de positive og de negative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

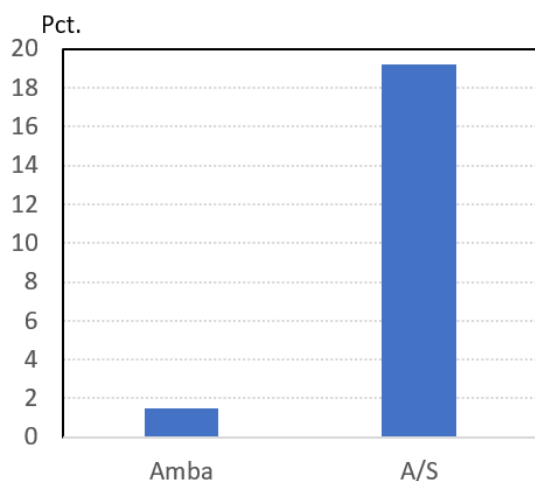
Historisk set hører det også til sjældenhederne, at andelsselskaber i agro- og fødevarerindustrien kommer i så alvorlig økonomiske problemer, at det ender med betalingsstandsning og eventuelt konkurs. Bankerne har også relativt små tab på deres engagementer med andelsvirksomheder.

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.

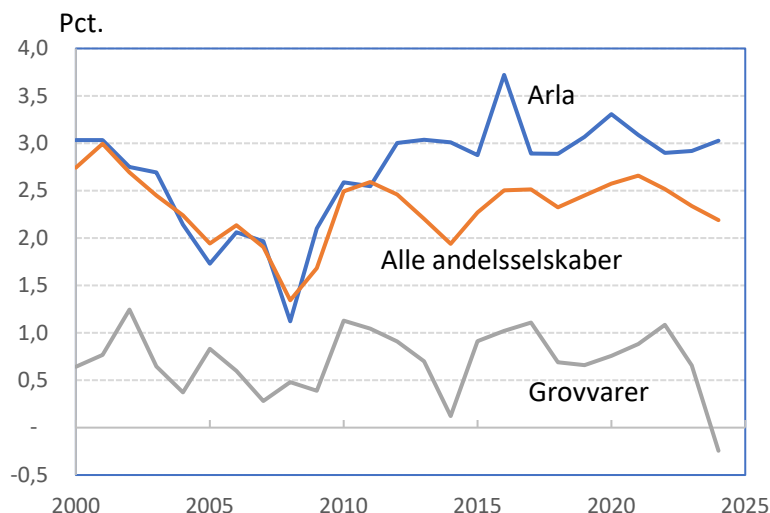
Det diskuteres undertiden, om risikodelingen mellem andelsselskaber og andelshavere skal ændres: Skal andelsselskaberne i højere grad bidrage til at stabilisere eller udjævne landmændenes indkomst? De senere års liberalisering af EU's landbrugspolitik og flere fødevarekriser har øget prisudsvingene og 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.

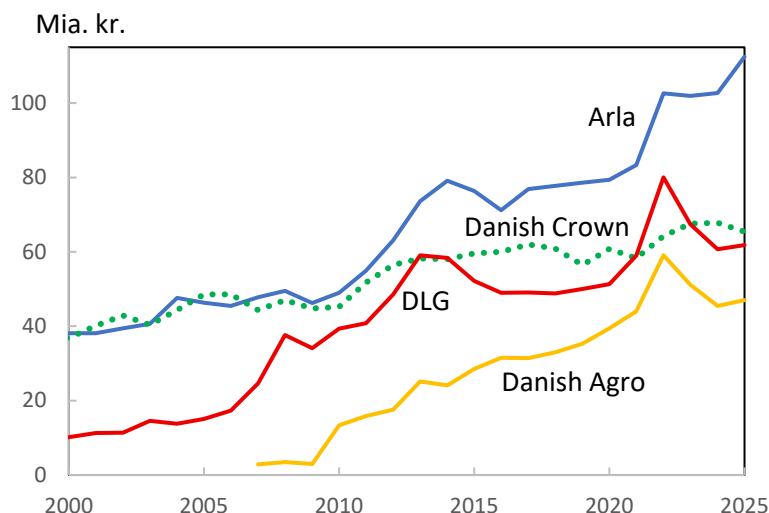
Kilde: Egen fremstilling på grundlag af virksomhedernes årsregnskaber.

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.

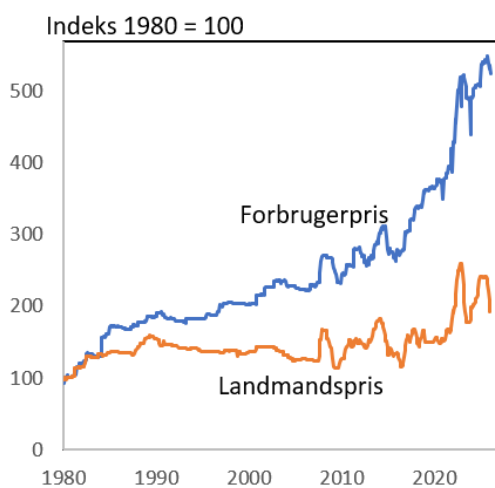
I tabel 2 er der opstillet en række væsentlige fordele og ulemper ved andelsselskaber i forhold til kapitalejede selskaber. I mange tilfælde søger man at imødegå mange af de viste ulemper ved at tilpasse og udvikle andelsselskabsformen.

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

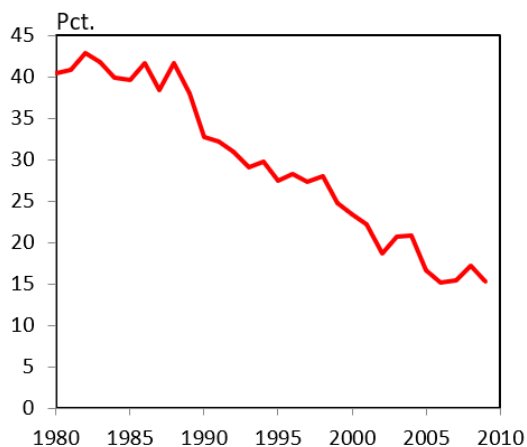
give deres andelshavere en merpris: Danish Crown har haft som afgørende strategisk mål at give en merpris på 60 øre pr. kg. over det europæiske marked. Arla har som mål at ligge 1-3 procent over et peer group-indeks, der er den gruppe af virksomheder, som mejeriets bestyrelse sammenligner Arlas mælkepris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



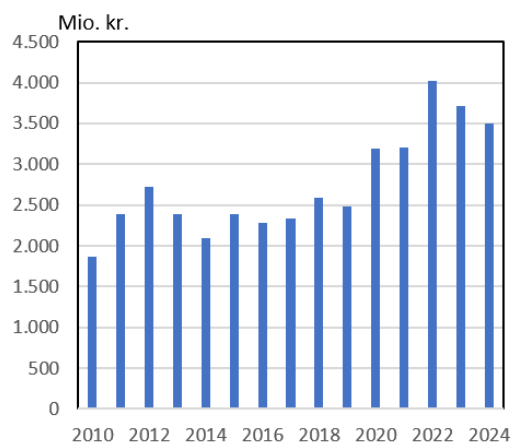
Figur 7: Landmandens andel af forbrugerkronen på mælk i Danmark

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 produktivtetsstigning, 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.

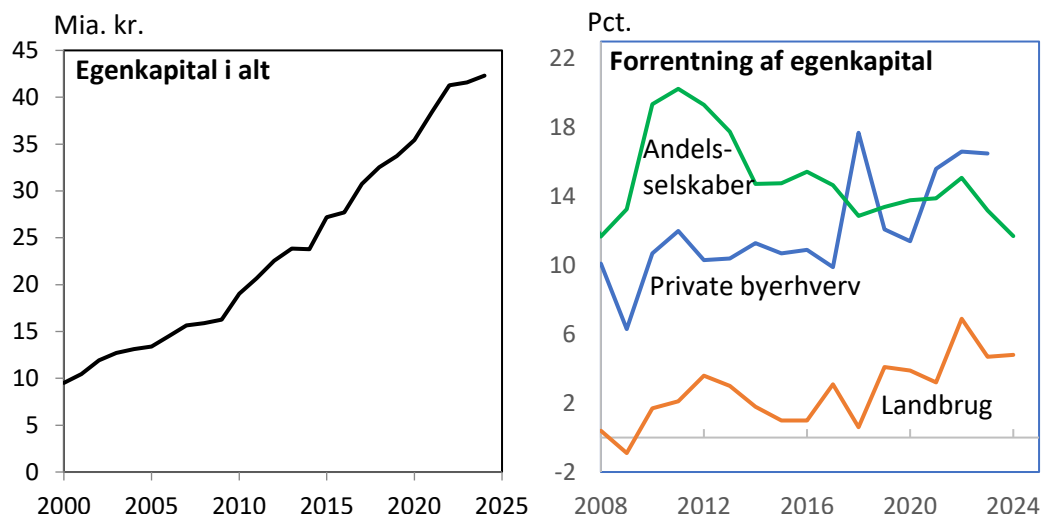
4. Egenkapital og konsolidering

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.

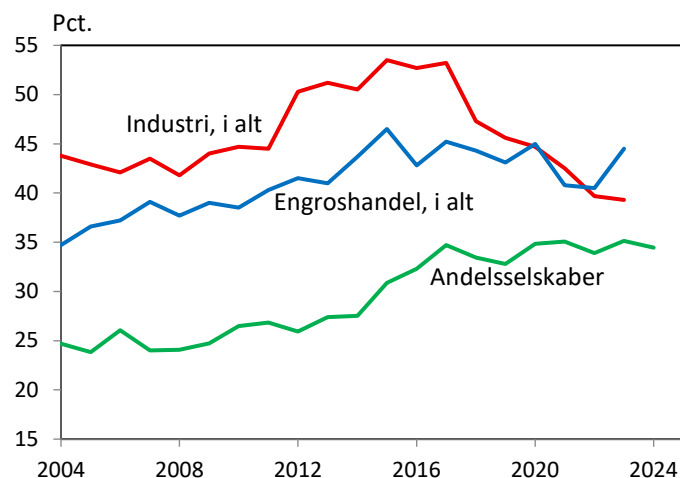
Figur 9 viser også, at der efterhånden er en mere ensartet forrentning af egenkapitalen i andelsselskaberne i forhold til *Private byerhverv* i gennemsnit. De landmandsejede andelsselskaber er en blanding af forsynings-, forarbejdnings- og handelsselskaber, så det er ikke muligt at sammenligne med en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

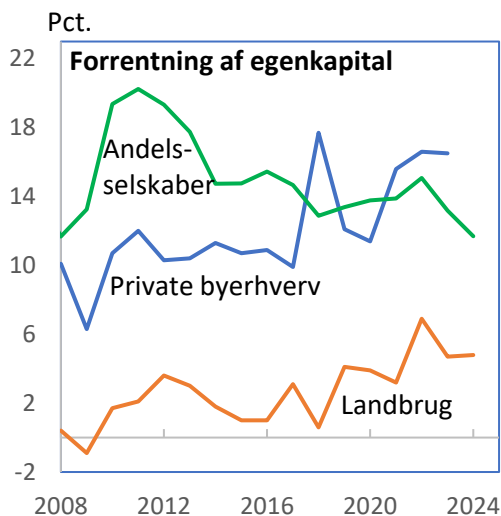
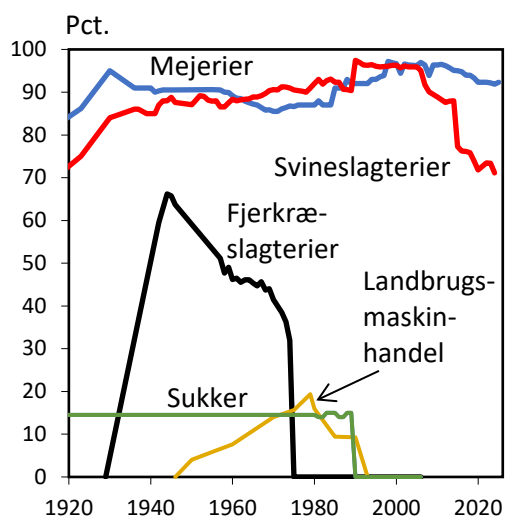
De første danske andelsselskaber inden for landbrugsområdet var andelsmejerier, som blev oprettet i 1882. I 1887 blev det første andelssvineslagteri oprettet. Andelsvirksomhederne blev dermed etableret cirka 20 år efter, at omlægningen fra korn til animalske produkter var begyndt.



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.

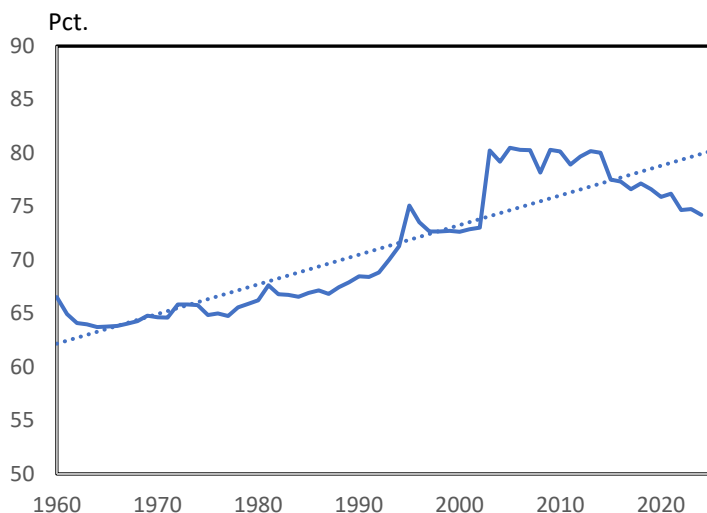
5.9. Kapitalbehov og -struktur

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.



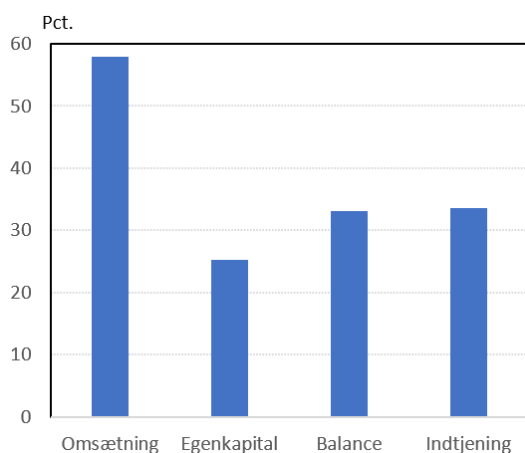
Figur 12: Landmandsejede andelsselskabers markedsandele i Danmark, 1960-2024

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.



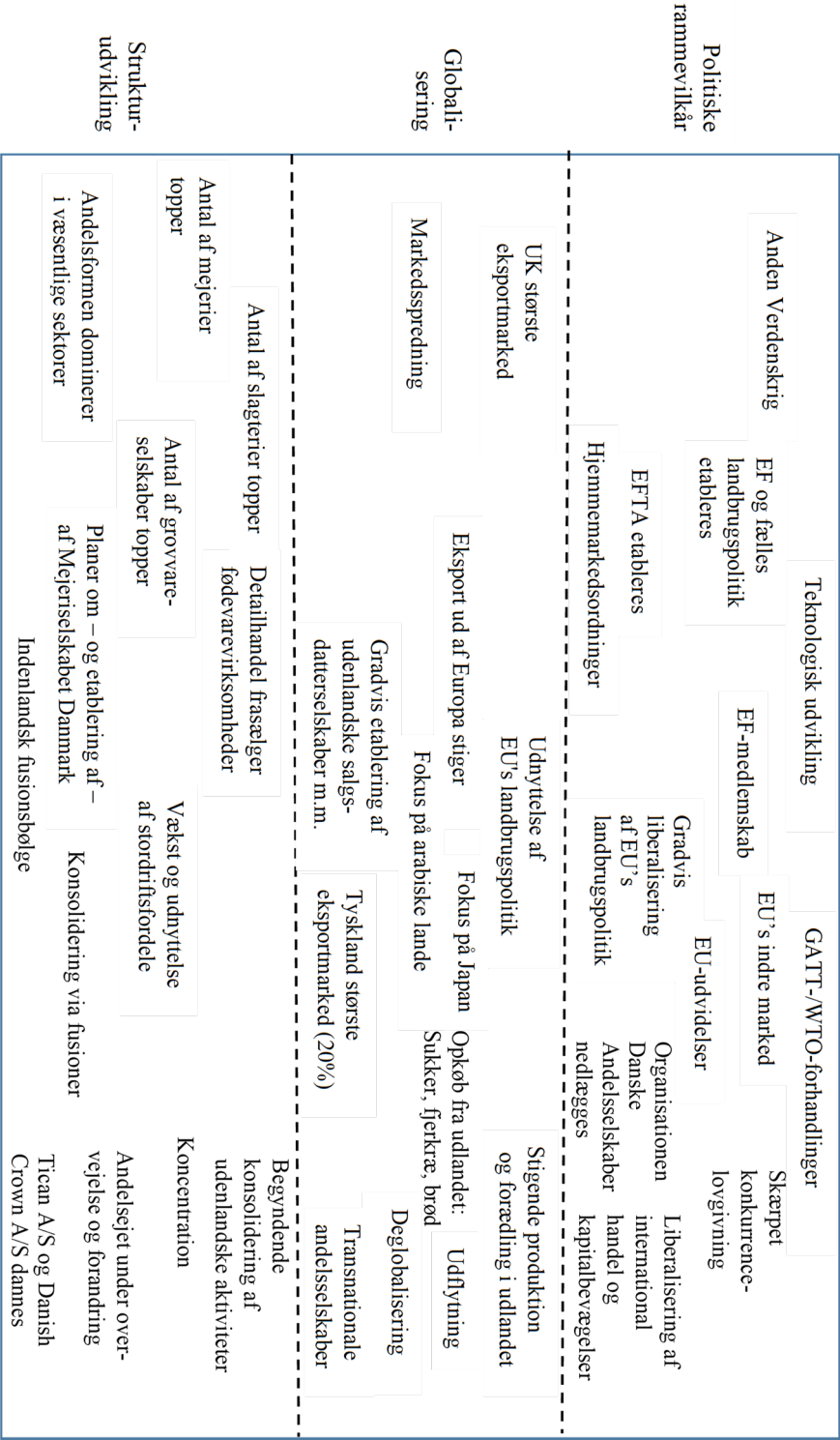
Figur 13. Andelsselskabernes andel af den samlede omsætning, egenkapital, balance og indtjening i den danske agro- og fødevarerindustri, gennemsnit af årene 2003-2025

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.

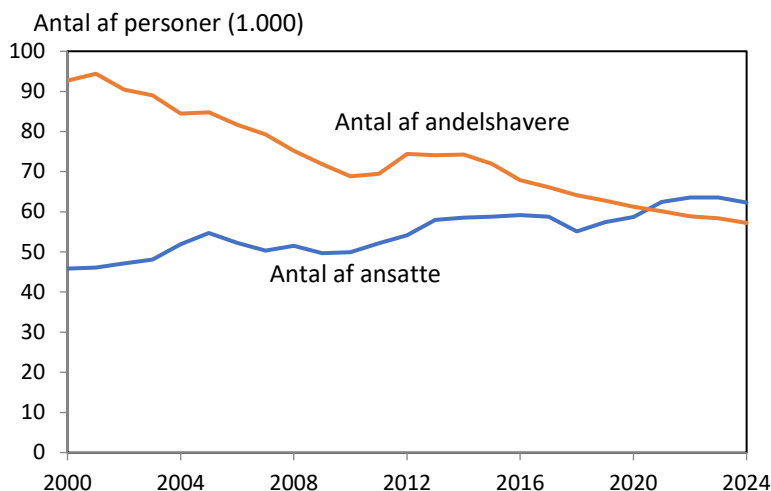
De politiske rammer har ændret sig over tid. Landbrugs- og handelspolitikken har således ændret sig betydeligt. Protektionismen ser ud til at være på vej retur, og i det store perspektiv ser landbrugsstøtte for Danmarks vedkommende ud til at være en kortvarig parentes på 40-50 år, der for alvor startede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

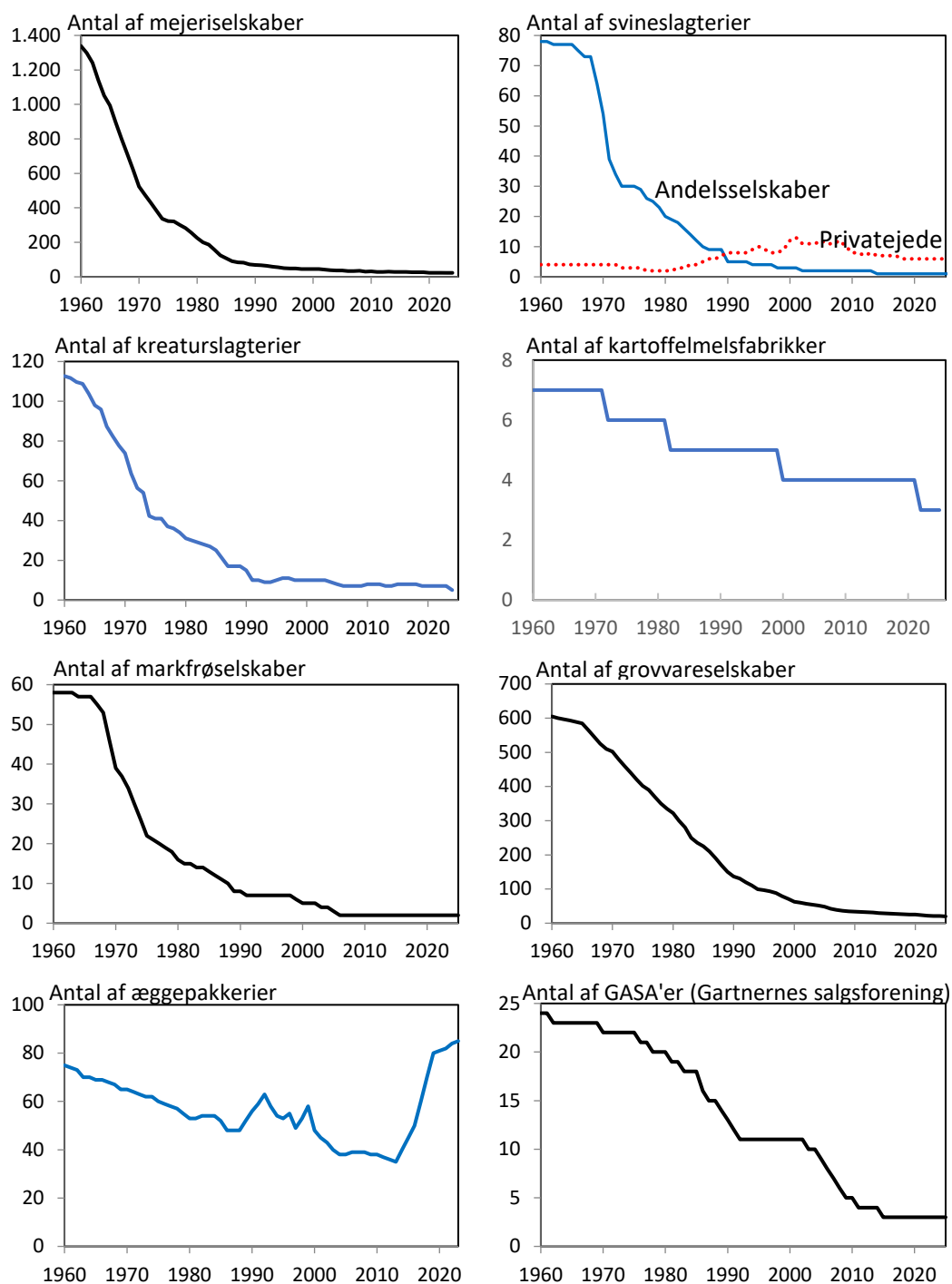
6. Strukturudvikling

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 andelselskaber 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.

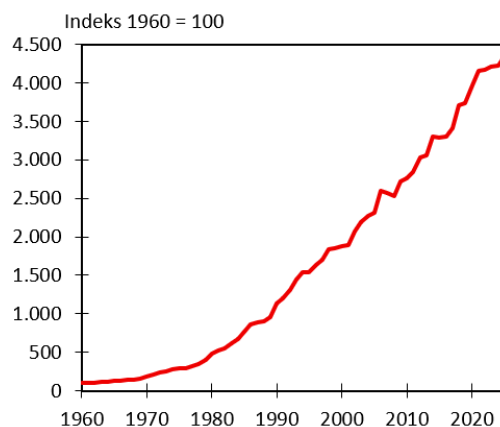
Antallet af æggepakkerier steg meget fra omkring 2015, hvilket primært skyldes en teknisk ændring: Flere meget små æggeproducenter ønskede at afsætte lokalt, men ny lovgivning krævede, at de havde eget pakkeri, som skulle godkendes og registreres af myndighederne.

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.

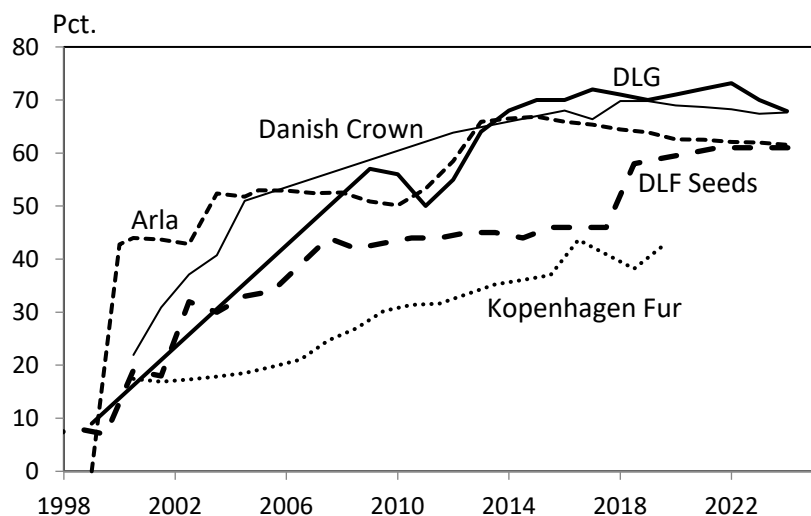
For den danske agro- og fødevarerindustri under ét er den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse – målt som produktion i mængder pr. virksomhed – mere end 40-doblet i perioden 1960-2024, jævnfør figur 17.

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:

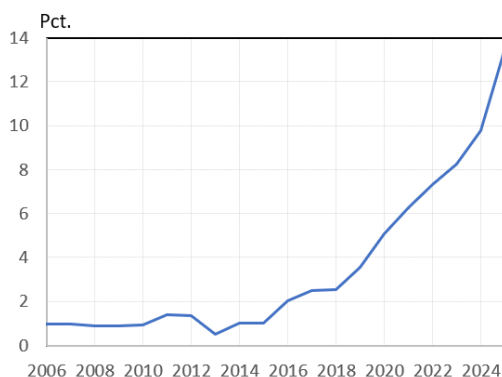
- Arla Foods amba har to eksterne bestyrelsesmedlemmer.
- Danish Crown Amba startede i 2006 med to eksterne medlemmer af andelsselskabets bestyrelse. Antallet er

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.

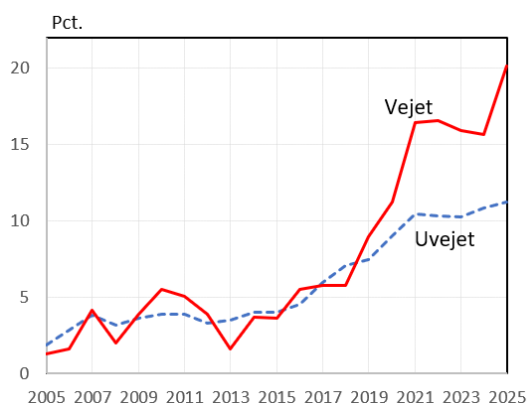
Kilde: Egne beregninger og fremstilling på grundlag af årsrapporter fra cirka 20 danske andelsselskaber.

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.

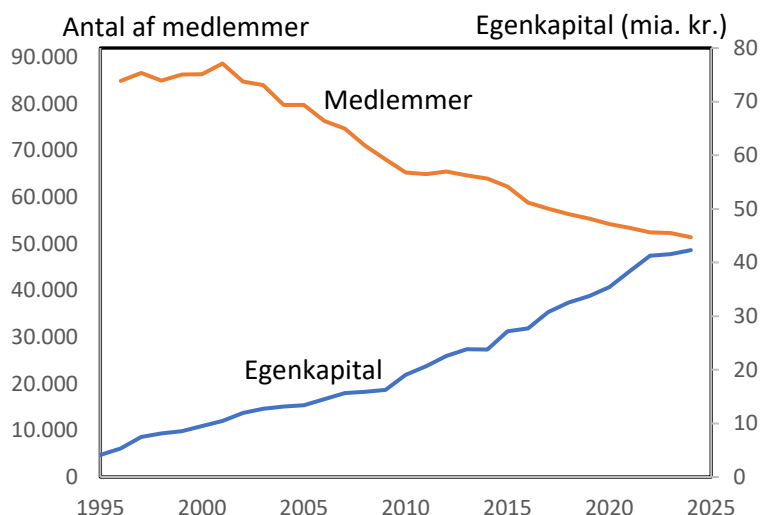
Udviklingen i retning af stigende egenkapital i andelsselskaberne og færre andelshavere kan også illustreres ved at beregne egenkapitalen pr. heltidslandbrug – se figur 22.

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.

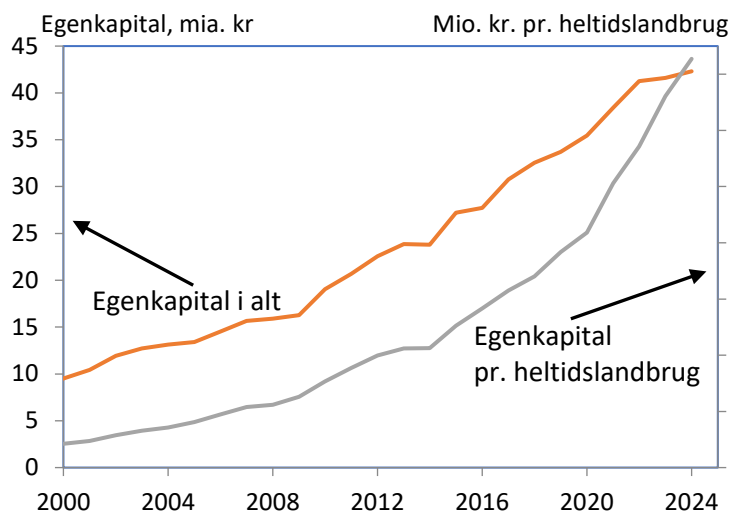
Andelsselskabernes egenkapital pr. andelshaver stiger – også i fremtiden. På den ene side får nye andelshavere andel i en stadig stigende egenkapital. På den anden side kan den stigende egenkapital friste nogle andelshavere til at foreslå større udlodninger til andelshaverne.

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>