



**PRODUKTIONSØKONOMI  
KVÆG  
2018**



## PRODUKTIONSØKONOMI

KVÆG 2018

er udgivet af

SEGES Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
Agro Food Park 15  
8200 Aarhus N

+45 8740 5000  
W seges.dk

### Forfattere

Forfattere er anført ved hver artikel i pjecen

### Redaktion

Jannik Toft Andersen og Maria Stjernholm Sørensen,  
Erhvervsøkonomi, SEGES

### Layout, grafik og produktion

Marianne Kalriis og Mona Hvidberg

### Foto

Hvor intet andet er angivet:  
LandbrugsMedierne

### Forsidefoto

SEGES

### Tryk

GP-Tryk & Zeuner Grafisk

### Oplag

800 stk.

ISSN 1603-4791 (tryk)  
ISSN 1904-7916 (web)

Produktionsøkonomi udgives én gang årligt af SEGES for faggrenene Planter, Kvæg og Svin. Udgivelserne findes som artikelsamlinger i trykt og/eller digital form eller som enkeltartikler (pdf). Enkeltartiklerne vil blive tilgængeligt i løbet af efteråret 2018. Find dem på [landbrugsinfo.dk](http://landbrugsinfo.dk)

Få det digitale overblik over din økonomi, side 16

– Ovennævnte artikel tager udgangspunkt i projekter, som er støttet af:

**Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne**

 **Miljø- og Fødevarerministeriet**  
Landbrugsstyrelsen

  
Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**  


Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

# FORORD

Efter et par økonomisk hårde år, især for de konventionelle mælkeproducenter, bød 2017 endelig på nogle fordelagtige afregningspriser. Det kommer til udtryk i de økonomiske resultater for året, hvor niveauet er rigtig pænt. Landmændene har både kunnet aflønne sig selv, forrente den indskudte egenkapital og i flere tilfælde stadig have et overskud.

2017 viste sig også at blive et år, hvor man på trods af den høje mælkepris stadig holdt lidt igen. Der blev afdraget på kassekreditten frem for at kaste sig ud i store, og formodentligt udskudte, investeringer. Alt i alt blev fremstillingsprisen holdt nede, og bedrifterne står dermed mere stabilt til et 2018 med nye udfordringer.

I denne pjece sætter vi fokus på aktuelle emner, der er relevante for, hvordan du som landmand kan skabe og opretholde en succesfuld virksomhed. Først hjælper vi på vej i overvejelserne om, hvorvidt man skal leje eller eje. Dernæst sættes der fokus på strategien for virksomheden efterfuldt af en præsentation af et nyt redskab til løbende styring af bedriften. Afslutningsvis ser vi nærmere på den irske mælkeproduktion og hvad vi kan tage med derfra.

Årets temaer er:

- I gang som mælkeproducent – køb eller leje?
- Sæt den strategiske kurs for din virksomhed
- Få det digitale overblik over din økonomi
- Læren fra Irland

I anden halvdel af pjecen præsenteres de økonomiske resultater, som mælkeproducenterne realiserede i 2017 med baggrund i de årsrapporter, der er indberettet til SEGES' økonomidata-base. Her sættes fokus på udviklingen i økonomien.

Redaktionen er afsluttet den 7. august..

God læselyst

Skejby, august 2018

*Maria Stjernholm Sørensen*

# INDHOLD

Forord

I gang som mælkeproducent – Køb eller leje? <b>TEMA</b> .....	4
Sæt den strategiske kurs for din virksomhed <b>TEMA</b> .....	10
Få det digitale overblik over din økonomi <b>TEMA</b> .....	16
Læren fra Irland <b>TEMA</b> .....	20
Totaløkonomi for mælkeproducenter.....	24
Ti års udvikling.....	36
Resultatudtryk.....	38
Temafortegnelser – tidligere udgivelser i serien.....	40

# I GANG SOM MÆLKEPRODUCENT – KØB ELLER LEJE?

## TEMA

> KENNETH KJELDGAARD  
SEGES Finans & Formue

*Målt på driftsresultat før skat synes det lige nu mest fordelagtigt at starte mælkeproduktion ved at købe en besætning og efterfølgende forpagte jord og leje et produktionsapparat. Du kan dog ikke træffe beslutningen om produktions- og ejerform alene ud fra beregninger af driftsresultatet før skat. Her skal du blandt andet også tage højde for bedriftens produktionspotentiale, likviditet, kreditvurdering, adgang til driftskredit, belåningsgrader og skattemæssige forhold.*

Finansieringslandskabet har efter finanskrisen ændret sig og medført, at det er blevet sværere at købe en kvægbedrift med traditionel realkredit- og pengeinstitutfinansiering, hvis du ikke har en betydelig egenfinansiering. Derfor kan din egenkapital eller manglende muligheder for at fremskaffe egenkapital begrænse dine chancer for at komme i gang som landmand.

### Tænk i alternativer til selveje

Udfordringen gør, at du i nogle tilfælde skal tænke utraditionelt, hvis du skal overtage en kvægbedrift. I de senere år har det medført forskellige konstruktioner, såsom Sharemilking eller andre varianter af leje af produktionsanlæg og forpagtning af jord med lav kapitalbinding.

For at belyse, hvorvidt disse alternative konstruktioner er attraktive og har en chance for at blive finansieret, skal du vurdere dine muligheder og risici ved at leje produktionsanlæg og forpagte jord i forhold til et traditionelt køb. Dette gør du ved at sammenholde køb af hele bedriften med henholdsvis køb af produktionsanlæg og for-

### Sharemilking

dækker over flere forskellige modeller kendt fra New Zealand. I sin rene form ejer den nye landmand køerne og afholder de operationelle driftsomkostninger (dyrlæge, avl, suppleringsfoder m.m.), mens den ældre landmand ejer kapaciteterne (jord, malkesystem m.m.) og afholder omkostningerne til disse. De to parter deler indtægterne mellem sig (50-50).

Læs mere på  
[www.landbrugsinfo.dk/Landmanddk/Kvaeg/Sider/110124-Selskabsejede-bedrifter-vinder-frem-paa-New-Zealand.aspx](http://www.landbrugsinfo.dk/Landmanddk/Kvaeg/Sider/110124-Selskabsejede-bedrifter-vinder-frem-paa-New-Zealand.aspx)

pagtning af jord samt køb af besætning med leje og forpagtning af bygningsanlæg og jord. Analysen tager udgangspunkt i et realiseret ejerskifte, hvor ejendommens produktionsomfang og finansiering er ændret, sådan at bedriften fremstår anonym, men tager hensyn til den oprindelige finansieringssammensætning.



Foto: Colourbox

TABEL 1: UDGANGSPUNKTET FOR VÆRDIANSÆTTELSE

ANTAL	PRODUKTIONSENHED	KR. PR. ENHED	KR I ALT
325	årskøer	10.500	3.412.500
225	ha i drift	130.000	29.250.000
25	ha ikke i drift	10.000	250.000
BYGNINGER			
325	køer	35.000	11.375.000
325	kvier	12.500	4.062.500
Lagerbygninger + siloer og beholdninger			2.500.000
Maskiner			1.000.000
Stuehus			1.500.000
<b>Ialt</b>			<b>53.350.000</b>

Økonomistyring er ikke en svær disciplin, men en naturlig del af den løbende driftsledelse.

Økonomistyring er en nødvendig forudsætning for, at dine mål og visioner kan blive til virkelighed. Manglende økonomistyring kan betyde, at andre overtager styringen på bedriften og sætter dagsordenen for din virksomhed.

### Case: traditionelt køb af kvægejendom

Casen omhandler et køb af en kvægejendom i 2015 med en salgspris på godt 53,53 mio. kr. fordelt på 225 ha. jord i drift, 25 ha. jord ikke i drift, 325 stk. årskøer med 325 stk. opdræt, lagerbygninger, siloer, foderbeholdninger, maskiner og et stuehus. (tabel 1)

TABEL 2: EGENFINANSIERING OG FINANSIERINGSBEHOV

	KR.
-	
Opsparing	850.000
Omkostninger i handel	628.000
Egenfinansiering	222.000
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>53.128.000</b>

Køber har selv en opsparing på 850.000 kr. (tabel 2) Fratrækkes handelsomkostningerne på 628.000 kr. vil det svare til, at landmanden har et finansieringsbehov på 53,13 mio. kr.

### Tre alternativer

Til sammenligning af ejer- og produktionsformer opstilles tre alternativer med udgangspunkt i produktionsomfang og købspriser fra casen. Forudsætningen er, at køber

er kreditvurderet og har økonomiske og produktionsmæssige egenskaber i den bedste tredjedel.

Alternativerne er:

1. Køber har mulighed for at finansiere et køb af hele bedriften.
2. Forpagtning af jord, eje af resten
3. Mindst mulig kapitalbinding: køb af besætning

Det fremgår af oversigterne i tabel 3, at kapitalbindingen og finansie-

TABEL 3: VÆRDISÆTNING OG FINANSIERINGSBEHOV

	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN	2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER	3. KØB AF BESÆTNING
	KR.	FORPAGTNING AF JORD	LEJE OG FORPAGTNING AF BYGNINGER, MASKINER OG JORD
	KR.	KR.	KR.
Jord	29.500.000		
Bygninger & maskiner	20.437.500	20.437.500	
Besætning	3.412.500	3.412.000	3.412.000
<b>Købspris</b>	<b>53.350.000</b>	<b>23.850.000</b>	<b>3.412.500</b>
Opsparing	850.000	850.000	850.000
Omkostninger handel	628.445	407.195	50.000
Egenfinansiering	221.555	442.805	800.000
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>53.128.445</b>	<b>23.407.195</b>	<b>2.612.500</b>

ringsbehovet falder i takt med, at jorden og produktionsapparatet fravælges. Resultatet er, at købers opsparing og dermed egenkapitalandel øges i forhold til investeringen. Det giver dog andre udfordringer, som illustreret i tabel 4, der viser egenkapitalandelen og de største umiddelbare udfordringer for hver løsningsmulighed.

### Lav egenkapital udfordrer

Med en egenkapital på under 1 % i alternativ 1 er udfordringerne ved køb af hele bedriften indlysende. Hvis långiverne fastholder et højt egenkapitalkrav, er det nødvendigt enten at fremskaffe ekstra egenkapital eller foranstående fremmedkapitalfinansiering (lån). En sådan løsning vil alt andet lige medføre højere kapitalomkostninger.

I alternativ 2 har køber samme udfordringer som ved køb af hele bedriften. Egenkapitalen er som udgangspunkt for lille til at garantere, at bedriften kan finansieres af realkredit og pengeinstitut. Derfor står køber også i alternativ 2 overfor at skulle fremskaffe ekstra egenkapital eller fremmedkapitalfinansiering. Derudover vil der være risiko for, at realkredit- og pengeinstituttet sænker belåningsprocenten i besætning, bygninger og maskiner af kreditmæssige årsager. Det stiller yderligere krav til ekstra finansiering,

TABEL 4: VÆRDISÆTNING OG FINANSIERINGSBEHOV

	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN	2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER	3. KØB AF BESÆTNING
		FORPAGTNING AF JORD	LEJE OG FORPAGTNING AF BYGNINGER, MASKINER OG JORD
Egenkapital	0,42%	1,86%	23,44%
Udfordringer	egenkapital	egenkapital krav	driftskredit
		Belåningsprocent realkredit	leje og orpagtningsafgift
		Forpagtningsafgift	

som samlet set medfører højere kapitalomkostninger. Sidste udfordring ved alternativ 2 er størrelsen af forpagtningsafgiften og følsomhed på forpagtningsafgiften.

### Usikkerhed om lejeudgift

I alternativ 3 er de største udfordringer bevilling af driftskredit samt størrelse og følsomhed på leje- og forpagtningsafgifter. Dertil kan der være en ekstra udfordring i også at skulle fremskaffe ekstra kapital eller sikkerhed for investeringslån til besætningen, hvis egenkapitalandelen ikke er tilstrækkelig høj. Det vurderes, at en egenkapitalandel på over 20 % vil være tilstrækkelig til, at køber ikke skal fremskaffe yderligere kapital eller sikkerhed til investeringslånet, men det kan ikke garanteres, da det også

afhænger af andre faktorer. I sådanne tilfælde vil Vækstfonden måske være en mulighed, da de foruden at kunne være medfinansierende til besætningen også kan tilbyde Vækstkaution op til 550.000 kr. til garanti for driftskredit.

Uanset hvilken løsning man vælger, skal køber skabe sig et overblik over finansiering, indtjeningspotentiale og risiko ved at opstille konsekvensberegninger for de enkelte forslag.

### Opstil finansieringsalternativer

I denne fase er det vigtigt, at finansieringen sammenholdes med forslagene indtjeningspotentiale for derigennem at vurdere sandsynligheden for at kunne gennemføre et køb.

TABEL 5: VISER FINANSIERINGSFORSLAG FOR CASE-ALTERNATIVERNE.

	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN		2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER		3. KØB AF BESÆTNING	
	KR.	%	KR.	%	KR.	%
Realkreditlån	32.010.000	60,00	11.925.000	50,00		
Pengeinstitutlån	8.002.500	15,00	4.770.000	20,00	1.306.250	38,28
Vækstlån	8.002.500	15,00	4.770.000	20,00	1.306.250	38,28
Etableringslån	5.110.930	9,58	1.942.195	8,14		
Egenfinansiering	221.555	0,42	442.805	1,86	800.000	23,44
<b>I alt</b>	<b>53.347.485</b>	<b>100,00</b>	<b>23.850.000</b>	<b>100,00</b>	<b>3.412.500</b>	<b>100,00</b>
Driftskredit	2.000.000		2.000.000		2.000.000	





Foto: Colourbox

Første skridt er at opstille finansieringsforslag for case-alternativerne (Tabel 5). Ved køb af hele bedriften tager belåningen udgangspunkt i casens opnåede realkredit- og pengeinstitutbelåning. Herudfra konstrueres finansieringseksempler ud fra et minimums-egenkapitalkrav på 10 % samt en maksimal belåningsprocent på 75 % for pengeinstitutlån. I alle alternativer stiller pengeinstituttet en driftskredit til rådighed.

Det betyder, at minimum 25 % af belåningen skal fremskaffes fra egenfinansiering og andre aktører. I de to første alternativer sammensættes restfinansieringen ved optagelse af Vækstlån og Etableringslån

fra Vækstfonden, mens der i sidste alternativ optages et Vækstlån.

Det forudsættes, at Vækstfonden får samme belåningsandel som pengeinstituttet. I alternativ 2 antages en realkredit- og pengeinstitutbelåning på henholdsvis 50 % og 20 % til køb af besætning, bygninger og maskiner. Antagelsen sker velvidende, at køber højst sandsynlig vil blive tilbudt en lavere samlet belåningsgrad på grund af lavere realisationsværdi af produktionsapparat uden et harmonisk jordtillæg. Den mindre belåningsværdi vil typisk medføre højere finansieringsomkostninger. Håbet er dog, at efterspørgslen efter denne type løsning på sigt vil kunne medføre

re mindre realisationsrisiko og dermed også større sandsynlighed for at opnå forudsatte belåningsgrad.

Tabel 6 viser alternativernes estimerede renteomkostninger, hvor halvdelen af realkreditbelåningen er fastforrentet, og den anden halvdel er variabelt forrentet. Alle øvrige lån er variabelt forrentede.

### Vurdering af potentialet

Næste skridt er at sammenholde finansieringssammensætninger med beregnet indtjeningspotentiale. Da alternativ 2 og 3 er afhængige af forpagtning af jord og leje af stald, kræver beregningerne, at der fastsættes forpagtnings- og lejepriser.

TABEL 6: RENTEOMKOSTNINGER

	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN		2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER			3. KØB AF BESÆTNING			
	KR.	%	KR.	KR.	%	KR.	KR.	%	KR.
Realkreditlån	32.010.000	2,50	790.162	11.925.000	2,50	294.367			
Pengeinstitutlån	8.002.500	6,00	448.691	4.770.000	6,00	267.448	1.306.250	6,00	73.240
Vækstlån	8.002.500	8,00	600.148	4.770.000	8,00	357.726	1.306.250	8,00	97.962
Etableringslån	5.110.930	8,00	408.874	1.942.195	8,00	155.376			
Egenfinansiering	221.555	0,00	-	442.805	0,00	-	800.000	0,00	
<b>Driftskredit</b>	<b>2.000.000</b>	<b>7,00</b>	<b>70.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>7,00</b>	<b>70.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>7,00</b>	<b>70.000</b>
<b>I alt</b>			<b>2.317.875</b>			<b>1.144.917</b>			<b>241.202</b>

Alle renteomkostninger er beregnet inkl. afdrag



TABEL 7: DRIFTSRESULTAT I KR. FØR SKAT

	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN		2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER		3. KØB AF BESÆTNING	
	GENNEMSNIIT	BEDSTE 1/3	GENNEMSNIIT*	BEDSTE 1/3*	GENNEMSNIIT**	BEDSTE 1/3**
Resultat før finansiering	2.035.000	2.924.000	1.360.000	2.249.000	2.410.000	3.299.000
Renteudgifter	2.317.875	2.317.875	1.144.917	1.144.917	241.202	241.202
Forpagtningsudgifter, jord			393.750	393.750	393.750	393.750
Leje af stalbygninger mv.					1.462.500	1.462.500
<b>Driftsresultat før skat</b>	<b>-282.875</b>	<b>606.125</b>	<b>-178.667</b>	<b>710.333</b>	<b>312.548</b>	<b>1.201.548</b>
<b>Afkastningsgrad</b>	<b>-0,53%</b>	<b>1,14%</b>	<b>-0,75%</b>	<b>2,98%</b>	<b>9,16%</b>	<b>35,21%</b>

\*Resultat før finansiering er korrigeret for EU-støtte og \*\*Resultat før finansiering er korrigeret for EU-støtte og afskrivninger

Forpagtningsafgiften er fastsat til 1.750 kr. ekskl. EU-støtte pr. ha., og staldanlæg, lagerbygninger, siloer og beholdninger inkl. maskiner er fastsat til 4.500 kr. pr. årsko.

Tabel 7 viser driftsresultatet før skat ud fra valgte finansieringsforslag. Tabellen viser alternativernes estimerede langsigtede driftsresultater før skat fordelt på gennemsnit og bedste tredjedel. Driftsresultatet er beregnet ud fra alternativernes resultat før finansiering og deres respektive finansierings-, leje- og forpagtningsomkostninger ekskl. ejer aflønning. Resultatet før finansiering er estimeret ud fra fremskrivning af 2017-resultater fra Økonomidatabasen korrigeret med prognosepriser fra maj 2018.

Som det fremgår, er der stor forskel på driftsresultaterne målt på gennemsnittet og bedste tredjedel i hvert alternativ og alternativerne imellem. Det gennemsnitlige driftsresultat er negativt i de to første alternativer, men positivt for bedste tredjedel. Anderledes forholder det sig med alternativ 3, hvor både gennemsnittet og bedste tredjedel opnår et positivt driftsresultat. Derfor er alternativ 3 også umiddelbart det mest attraktive, især da det er tvivlsomt, om der kan fremskaffes finansiering til de andre alternati-

ver. Det skyldes, at driftsresultatet er for lille i forhold til kapitalbindingen, hvilket afkastningsgraderne nederst i tabellen illustrerer.

Afkastningsgraden giver et godt indtryk af indtjening i forhold til kapitalbindingen og risikoen ved at investere i en bedrift – ikke blot for køber, men også for finansieringspartnere og eventuelle medinvestorer. Er der tvivl om, hvorvidt produktionsapparatet og købers evner er i bedste tredjedel eller gennemsnitlig, kan den samlede risiko være et milliontab for medinvestor, og endnu mere, hvis der realiseres et driftsresultat i laveste tredjedel.

### Står afkastet mål med risikoen?

Det anbefales, at køber sammen med sin(e) rådgiver(e) foretager en grundig analyse af sin egen og bedriftens produktionspotentiale ud fra forskellige følsomhedsberegninger, som viser bedriftens drifts- og likviditetsmæssige resultater og risiko.

Et eksempel på sådan en analyse kunne være en simpel "alt andet lige" beregning for følsomheden på driftsresultatet ved ændringer i forpagtnings- og lejeudgift, som illustreret i tabel 8.

Hvis ikke afkastet står mål med risikoen, er der som udgangspunkt kun to veje at gå – få reduceret prisen eller find en anden bedrift.

TABEL 8: DRIFTSRESULTAT I KR. VED ÆNDRING I UDGIFTERNE

FORPAGTNING	
PRIS PR. HA	ÆNDRING I ALT
1.000	168.750
1.500	112.500
1.200	56.250
<b>1.750</b>	<b>0</b>
2.000	-56.250
2.500	-112.500
2.500	-168.750

LEJE AF STALD	
PRIS PR. ÅRSKO	ÆNDRING I ALT
3.750	243.750
4.000	162.500
4.250	81.250
<b>4.500</b>	<b>0</b>
4.750	-81.250
5.000	-162.500
5.250	-243.750

Herudfra kan driftsresultatet før skat sammenlignes mellem alternativerne i tabel 9 og 10.

Som det fremgår af tabellerne, ændrer driftsresultatet sig ikke i alternativ 1, da der hverken forpagtes jord eller lejes produktionsapparat. Beregningerne viser også, at forpagtningsafgiften skal stige med omkring 500 kr. pr. ha., før driftsresultatet er bedre ved at eje jord (alternativ 1) fremfor at forpagte jord (alternativ 2). Ligeledes viser beregningerne, at selv ved relative store stigninger i forpagtnings- og lejeudgifter, så opnås det bedste driftsresultat ved køb af besætning og forpagtning og leje af jord og produktionsapparat.

### Opsamling og perspektivering

Hvis du vurderer ud fra driftsresultat før skat og tilhørende følsomhedsberegninger ved ændring i forpagtnings- og lejeudgifter, er det mest fordelagtigt at starte mælkeproduktion ved at købe en besætning og efterfølgende forpagte jord og leje produktionsapparat. Hvis forpagtningsudgifterne ikke er for høje, er næstbedste alternativ at købe besætning og produktionsapparat og forpagte jord, mens det laveste driftsresultat opstår ved køb af bedriften.

Men nu er alting ikke stort eller hvidt, og beslutningen om produktions- og ejerform kan ikke træffes

alene ud fra beregninger af driftsresultatet før skat. Du skal blandt andet også tage højde for bedriftens produktionspotentiale, likviditet, kreditvurdering, adgang til driftskredit, belåningsgrader og skattemæssige forhold.

Samlet set findes der adskillige ejer- og finansieringsformer, og du kan aftale den endelige løsning mere eller mindre frit. Det giver dig store frihedsgrader, men også mange faldgruber, og derfor anbefales det, at du som køber får ekspertbistand hos din lokale selskabs- og skatteekspert i DLBR, inden du lægger dig fast på en løsning.

TABEL 9: DRIFTSRESULTAT FØR SKAT VED ÆNDRING I FORPAGTNINGSUDGIFT I KR.

DRIFTSRESULTAT FØR SKAT	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN		2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER		3. KØB AF BESÆTNING	
	FORPAGTNINGSPRIS	GENNEMSNIIT	BEDSTE 1/3	GENNEMSNIIT*	BEDSTE 1/3*	GENNEMSNIIT**
1.000	-282.875	606.125	-9.917	879.083	481.298	1.370.298
1.250	-282.875	606.125	-66.167	822.833	425.048	1.314.048
1.500	-282.875	606.125	-122.417	766.583	368.798	1.257.798
<b>1.750</b>	<b>-282.875</b>	<b>606.125</b>	<b>-178.667</b>	<b>710.333</b>	<b>312.548</b>	<b>1.201.548</b>
2.000	-282.875	606.125	-234.917	654.083	256.298	1.145.298
2.250	-282.875	606.125	-291.167	597.833	200.048	1.089.048
2.500	-282.875	606.125	-347.417	541.583	143.798	1.032.798

\*Resultat før finansiering er korrigeret for EU-støtte og \*\*Resultat før finansiering er korrigeret for EU-støtte og afskrivninger

TABEL 10: DRIFTSRESULTAT FØR SKAT VED ÆNDRING AF LEJEUDGIFT I KR.

DRIFTSRESULTAT FØR SKAT	1. KØB AF HELE BEDRIFTEN		2. KØB AF BESÆTNING, BYGNINGER OG MASKINER		3. KØB AF BESÆTNING	
	LEJE	GENNEMSNIIT	BEDSTE 1/3	GENNEMSNIIT*	BEDSTE 1/3*	GENNEMSNIIT**
3.750	-282.875	606.125	-178.667	710.333	556.298	1.445.298
4.000	-282.875	606.125	-178.667	710.333	475.048	1.364.048
4.250	-282.875	606.125	-178.667	710.333	393.798	1.282.798
<b>4.500</b>	<b>-282.875</b>	<b>606.125</b>	<b>-178.667</b>	<b>710.333</b>	<b>312.548</b>	<b>1.201.548</b>
4.750	-282.875	606.125	-178.667	710.333	231.298	1.120.298
5.000	-282.875	606.125	-178.667	710.333	150.048	1.039.048
5.250	-282.875	606.125	-178.667	710.333	68.798	957.798

\*Resultat før finansiering er korrigeret for EU-støtte og \*\*Resultat før finansiering er korrigeret for EU-støtte og afskrivninger



Foto: Colourbox

# SÆT DEN STRATEGISKE KURS FOR DIN VIRKSOMHED

## TEMA

> WILLIAM SCHAAR ANDERSEN  
SEGES

*En højt ydende besætning, grovfoder af topkvalitet eller andre produktions-tekniske nøgletal er ikke i sig selv nok til at sikre en økonomiske bæredygtig virksomhed. Nøglen til langsigtet succes ligger i at have den gode strategi, der giver en klar retning for bedriften.*

Det er vigtigt, at du sikrer en effektiv implementering af strategien ved hjælp af opfølgning og god organisering af de daglige opgaver. Det handler kort sagt om virksomhedsledelse og at gå fra landmand til direktør i virksomheden. Dette er dog lettere sagt end gjort. Derfor vil denne artikel komme med et bud på nogle strategiske værktøjer, der kan hjælpe implementeringen på vej.

### **Gevinst for indsatsen**

Virksomhedsledelse er en ny disciplin for mange, og du skal arbejde for at opnå de afgørende kompetencer, der gør dig til en god virksomhedsleder. Men når det lyk-

kes, vil det resultere i en mere robust virksomhed, hvor du har mere tid til medarbejderpleje og familie. Og økonomisk kan du se det på din bundlinje.

### Strategiske nøgletal

Når du etabler dig som mælkeproducent, eller når du udvider produktionen med nye staldbygninger, mere jord eller en større maskinpark, så fastsætter du grundlaget og rammen for, hvilket niveau dine strategiske nøgletal kommer til at ligge på. Man kan sige, at det er her, konditionen for din virksomhed bestemmes.

Der er nogle ydre forhold, der er bestemmende. Dem lader vi ligge her. For der er også mange forhold, som du bestemmer via de valg, du f.eks. træffer om den bedrift, du køber, hvilken stald du bygger ved en udvidelse, eller hvilken logistik og hvilket set up for ledelse du får startet op med. Og det er der mange gode eksempler på, hvordan unge landmænd har fået startet meget strategisk klogt op og har en meget stærk strategisk ledelse i måden, de arbejder på i deres dagligdag.

For dem som har en virksomhed med dårlige konditioner, ligger der et stykke arbejde foran dem. Mange nøgletal tager lang tid at rette op. Men det kan lade sig gøre, og her har du brug for at arbejde på det strategiske niveau.

### Fire centrale nøgletal

En god start er at fokusere på fire centrale overordnede nøgletal. To af dem er nøgletal, som er gode at anvende til at fastsætte de strategiske mål, som virksomheden skal sætte retning efter, og to af nøgletallene er gode til den løbende optimering og styring, som skal finde sted hver uge.

**Afkastningsgraden** er det mest centrale strategiske nøgletal. Det giver et tydeligt billede af, på hvilket niveau virksomheden genererer et økonomisk resultat, som kan anvendes til at betale de aktiver, der benyttes. Det vil sige renter til kreditgiver samt det beløb, der er til forrentning af din egenkapital.

**Soliditetsgraden** giver et godt overblik over gældssituationen i virksomheden. Den er rammesættende for de strategiske muligheder, virksomheden har, og hvilket niveau af handlefrihed der opleves fra kreditgiverne.

**Fremstillingsprisen pr. EKM** og **fremstillingsprisen pr. FEN** giver et løbende grundlag for at følge op på den overordnede økonomistyring samt at grave ned og finde de væsentligste optimeringsindsatser. Med de nye muligheder, der er på vej i fremtidens økonomistyring, hvor du kan få din fremstillingspris på mælk vist pr. måned, samt hvordan den fremkommer med afvigelser til dit budget, har

du meget gode muligheder for at koble strategisk ledelse med den løbende optimering.

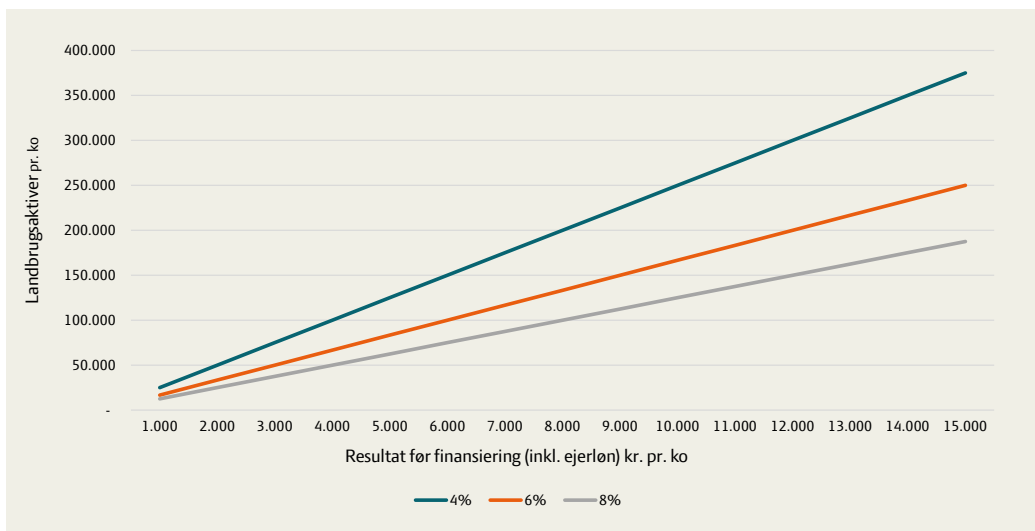
### Sæt mål for din afkastningsgrad

Som virksomhedsejer skal du sætte dig for bordenden og forholde dig til, hvor din virksomheds afkastningsgrad skal ligge år for år – 5 år frem. Her kan du bruge den strategiske nøgletalsrapport, som viser dine strategiske nøgletal målt op imod tidligere år samt op imod dine kollegaers tal. Rapporten kan du bestille ved din økonomikonsulent. Når du har gjort det, har du skabt grundlaget for at beregne, hvilke hovedposter i dit regnskab du skal gøre en ekstra indsats indenfor. Og du kan være tydelig i din ledelse af, hvilke fokusområder din dyrlæge, rådgivere og medarbejdere skal levere på, for at du er tilfreds med deres indsats. Ved at skriftliggøre konkrete handlingsplaner og anvende dem på de løbende tavlemøder opnår du en tydelig ledelse og afklaring, der giver gode arbejdsbetingelser for dine medarbejdere.

### Analysér din afkastningsgrad

Der er en vigtig øvelse, at du analyserer din afkastningsgrad. Som grafen på næste side viser, er den aktivmasse, du har opbygget din virksomhed med, meget betydningsfuld for, hvilket krav der er til hver ko, når vi taler om resultat før finansiering.





Figur 1. MAKSIMALE BALANCE PR. KO GIVET IND TJENING OG AFKASTNINGSGRAD

Ønsker du en afkastningsgrad på 6 procent, skal du have et resultat på 12.000 kr. pr årsko, hvis du har en aktivmasse på 200.000 kr. pr ko. Herimod skal du kun have et resultat på 9.000 kr. pr årsko, hvis du har en aktivmasse på 150.000 kr. pr ko. Sagt ud fra andre beregninger er der nogle mælkeproducenter, der skal forbedre deres resultat før finansiering med 2.200 kr. pr ko for at hæve afkastningsgraden med et procentpoint, mens andre mælkeproducenter kun skal forbedre deres resultat før finansiering med 1.100 kr. pr ko for at hæve afkastningsgraden med et procentpoint. Aktivernes niveau pr. ko er således meget betydende for din virksomheds konkurrenceevne.

### Kommunikér din strategiske retning

Som virksomhedsleder har du ansvaret for at etablere et professionelt og effektivt rapporteringssystem, der kan bruges til at sikre et overordnet overblik over hele virksomheden, der samlet kan øge dine handlemuligheder mod en optimal økonomisk bundlinje. Rapporteringssystemet skal kunne

bruges både eksternt overfor investor og kreditgivere og internt overfor f.eks. dit advisory board og din driftsleder. Et rapporteringssystem kan se meget forskelligt ud. Det centrale er, at det skal være kort og præcist, så du i passende intervaller kan opdatere det, f.eks. pr kvartal.

Et rapporteringssystem på fire sider kan indeholde:

1. virksomhedsbeskrivelse samt den strategiske retning
2. Opfølgning og resume på likviditets- og resultatbudget
3. Opfølgning på strategiske mål fra handlingsplaner
4. Opfølgning på tidsplan for handlingsplaner

### Virksomhedsledelse

Virksomhedsledelse handler om, at du skal opbygge det rigtige setup for produktionen over tid. Du skal organisere dine arbejdsopgaver og ansvarsfordeling, du skal være helt afklaret omkring, hvilke mål du skal opnå de næste to år, og du skal kunne motivere og måle dine medarbejdere op mod disse konkrete mål.

At arbejde med virksomhedsledelse er en anden måde at arbejde på, som kræver nye vaner og arbejdsrutiner. Og det kan være utroligt svært at få startet op på i en travl hverdag med fokus på "her og nu"-handlinger. Hvis du ikke får gjort din virksomhedsledelse konkret og målbart, risikerer du, at det kun bliver ved tankerne. Du har altså brug for en strategiproces, hvor du formulerer, hvilke strategiske mål du skal indfri de næste to år, og her vil du se, at nogle vigtige områder inden for virksomhedsledelse kommer i spil.

### God ledelse kræver afklaret landmand

Du skal kunne sætte en tydelig retning både i de strategiske valg og i den daglige ledelse.

Når du ved, hvilken strategisk retning du sigter efter, og hvilke strategiske mål du vil indfri i de næste 2-3 år, hvilke værdier der ikke er til diskussion, hvilke kompetencer din virksomhed har brug for, og hvad gennemførelsen af din strategi afhænger af, kan du bedre tage virksomhedslederkasketten

på og hjælpe dine medarbejdere med at opnå gode produktionsresultater. I arbejdet med at blive strategisk afklaret skal du ind og diskutere og argumentere for dine værdier og din retning, og du skal nedbryde dem til nogle strategiske mål.

Når du er afklaret på det strategiske plan, mærker du det på to områder: virksomhedsfokus og medarbejderfokus.

Et bedre virksomhedsfokus er, hvor de strategiske beslutninger om f.eks. køb eller forpagtning af jord, investeringer i et øget produktionsanlæg eller at samle alle dyr inkl. kvier på en ejendom synes lettere, da du er bevidst om, hvilke andre faktorer der har indflydelse på beslutningen. Det ender i en økonomisk beslutning, men hvilke forudsætninger du skal anvende, afhænger meget af, om du skal ansætte flere medarbejdere, om de rette kompetencer er til stede – samt om det ene eller andet valg lægger op til de næste strategiske mål, der skal indfries. Ofte ser vi strategiske beslutninger, der virker åbenlyse ved første vurdering, men som

## Kom godt i gang med din strategiske ledelse

1. Kommunikation af retning, nøgletal og handlingsplaner
  - Medarbejdere – Motivation ved at sætte mål og fejre, når målet indfries
  - Investor og kreditgivere – Skabe tillid til, at de aftalte mål opfyldes
2. Opfølgning og tydelig ledelse
  - Rutine omkring opfølgning og afklaring af, hvor du skal sætte ind med nye tiltag
3. Styring og beslutninger ved skrivebordet
  - På din ugentlige kontortid er der mulighed for at tage beslutninger på de områder, hvor retningen ikke er som ønsket
  - Hvor kan du som virksomhedsleder skabe rammerne for, at næste måneds opfølgning resulterer i bedre resultater?

efterfølgende kommer til at låse de næste beslutninger, så de vigtigste ting ikke kan gennemføres. Et bedre medarbejderfokus er, hvor du får mere handlekraft og har lettere ved at motivere dine medarbejdere. Når du er afklaret som ejer af din virksomhed omkring de mål, du vil opnå på den lange bane, har du en anden ro og et mere solidt grundlag for at lave klare målsætninger til dine medarbejdere samt følge op på dem på den mest hensigtsmæssige måde.

## Opnå mål igennem medarbejderne

Du skal tage stilling til dine kompetencebehov, hvis du ønsker at indfri målene på to år.

Når du som virksomhedsleder er strategisk afklaret, bliver du skarpere på, hvilke fokusområder du skal lykkes med, og hvilke kompetencer du skal motivere dine medarbejdere til at udvikle. Det har stor økonomisk betydning for din virksomhed, at du får rekrutteret de rigtige medarbejdere. For at



Motivér dine medarbejdere til at udvikle. Det har stor økonomisk betydning for din virksomhed. Foto: SEGES





opnå mål gennem dine medarbejdere, skal arbejdet gøres konkret. Til det skal du bruge en nedskrevet plan for, hvilke strategiske mål du skal indfri inden for to år og fire år. Når du har nedskrevet din virksomheds mål, kan du arbejde videre med at bedømme, hvilke og hvor mange kompetencer der skal være til stede i din virksomhed for at nå disse mål. Ved at anvende en gab-analyse – det vil sige en analyse af forskellen i en før- og efter-situation – kan du synliggøre forskellen mellem virksomhedens aktuelle kompetencer og de kompetencer, der bliver brug for. Du skal tage stilling til, hvilke kompetencer du selv skal besidde, hvilke kompetencer dine nuværende medarbejdere skal have, samt hvilke kompetencer du skal afdække ved at ansætte nye medarbejdere.

Det giver dig to hovedopgaver:

1) Du skal udvikle dine medarbejdere gennem MUS-samtaler og daglig personaleledelse.

- Du skal som en dygtig virksomhedsleder have en klar plan for medarbejderudviklingen for hver af dine medarbejdere. Du skal anvende denne viden sammen med din strategiske plan om at nå fremtidige mål.

2) Sørg for en god rekrutteringsproces, hvor du løbende bliver klogere på, hvordan du ansætter de rigtige medarbejdere, og hvordan de kommer godt i gang i din virksomhed.

- Du skal have en klar plan for, hvordan du tager imod nye medarbejdere. Den skal indeholde alt fra, hvad den nye medarbejder skal vide om den virksomhedskultur, der er til stede, rolle-

og arbejdsfordeling mellem den ansatte og kollegaerne, hvilke mål der forventes, samt hvornår der forventes, at medarbejderen er på 100 % i forhold til de mere rutinerede medarbejdere. Det er ligeledes en god ide at beskrive, hvordan man får sparring og hjælp, når man støder på udfordringer. Den gode rekrutteringsproces skal også klæde dig på til at vælge den medarbejder, som passer ind med det øvrige team, og gøre dig i stand til at afdække, hvilken ledelse og motivation du skal anvende over for denne nye medarbejder.

- Som en god virksomhedsleder har du også forholdt dig til, hvordan du lykkes med succesfuld medarbejderpleje. Hvad er dine mål for medarbejderpleje, hvilke tiltag vil du gøre, og hvornår skal du justere dem?





Du skal have en klar plan for, hvordan du tager imod nye medarbejdere. Foto: SEGES.

### **Proaktiv strategisk sparring, der udvikler dig**

Vælg, hvem der skal give dig løbende sparring.

Når du arbejder 365 dage i maskinrummet i din virksomhed, er det vigtigt, at du selv tager ansvar for at se din bedrift med nye øjne med passende mellemrum. Her skal du vælge en eller flere sparingspartnere til at udfordre dig på alt fra ledelse og motivation af medarbejdere, investeringsbeslutninger, udvikling af din virksomhed, finansierings- og handelsstrategier, samt hvordan du tager de store beslutninger i din virksomhed.

Du skal sætte gang i proaktiv strategisk sparring for at få taget hul på de vigtige udfordringer, som du ikke har fået øje på, men også

i lige så høj grad for at holde den strategiske udvikling af virksomheden i live over tid. Det er dit ansvar ikke at glemme virksomhedens overordnede udvikling i en travl periode, og det er der mange, der behøver hjælp til. Her kan en kort telefonsamtale fra en person, der kender dig og din virksomhed godt være med til at holde strategien på sporet.

Du skal finde det niveau for sparring, der passer til dig:

1. Du skal udarbejde en plan eller en strategi og dokumentere, hvor du som virksomhedsleder ønsker, at din virksomhed skal bevæge sig hen over den næste periode. En plan/strategi er en forudsætning for, at du kan følge op på det, du selv vil som virksomhedsleder. En plan/strategi kan også hjælpe dig med at sørge for, at du får prio-

riteret de områder, der er svære, og at du ikke glemmer de meget vigtige og udfordrende områder, som er bøvlede og kræver meget ledelseskraft.

2. Når du har en plan, så er det en god idé at få en second opinion, dvs. en uvildig persons syn på gennemførelsen, fremdriften og især opfølgningen på dine handlingsplaner. Det kan være en virksomhedsrådgiver, en ægtefælle eller din erfagruppe.

3. Hvis du har så mange nye initiativer i gang, at du gerne vil have mere formaliseret sparring på din virksomhed og din situation, anbefaler jeg at etablere et advisory board, der skal understøtte og sparre på din strategi, din handlingsplan og opfølgning på dine handlingsplaner.

# FÅ DET DIGITALE OVERBLIK OVER DIN ØKONOMI

## TEMA

> MARIA STJERNHOLM SØRENSEN  
SEGES

### Dashboardet giver overblik over bedriften

Dashboardet, som findes på landmand.dk, giver adgang til løbende at følge med i de vigtigste nøgletal for din bedrift og knytter samtidig produktionsdata med økonomidata, så du får overblik over hele bedriften. Dashboardet er landmandens elektroniske skrivebord, og det testes på nuværende tidspunkt hos 19 landmænd. Her vises der forskellige tal for bedriften; celletal, kimalt, fremstillingsprisen på mælk, vedligeholdelsesomkostninger mv. De økonomiske tal holdes op mod det budgetterede tal for måneden, så landmanden hele tiden kan se, hvor meget han har forbrugt/ opnået i forhold til det planlagte.

Dashboardet rummer også produktionstal for kvæg herunder tal for mælkekvæget, mælk leveret (holdt op mod det planlagte), mælk minus foder og dødelighed. For økonomi er der en lang række nøgletal, der spænder fra foderomkostninger og fremstillingsprisen på mælk til omkostninger til løn, vedligehold, maskinstation mv. På sigt skal der ligeledes indgå tal for planteproduktionen, bl.a. skal kort med ud-

*Dashboardet giver dig det digitale overblik over din produktion og din økonomi, som sikrer dig, at du er på forkant i din styring og kan træffe de rette beslutninger og igangsætte de rette handlinger på din bedrift.*

bytter og fremstillingspris på grovfoder afprøves. Dashboardet er under løbende udvikling, og der arbejdes på at udvide og forbedre det, så der fås en løsning, der bedst kan opfylde landmændenes behov. Projektet afsluttes i 2018, og det bliver gjort tilgængeligt for alle landmænd derefter.

### Kom foran med din styring af bedriften

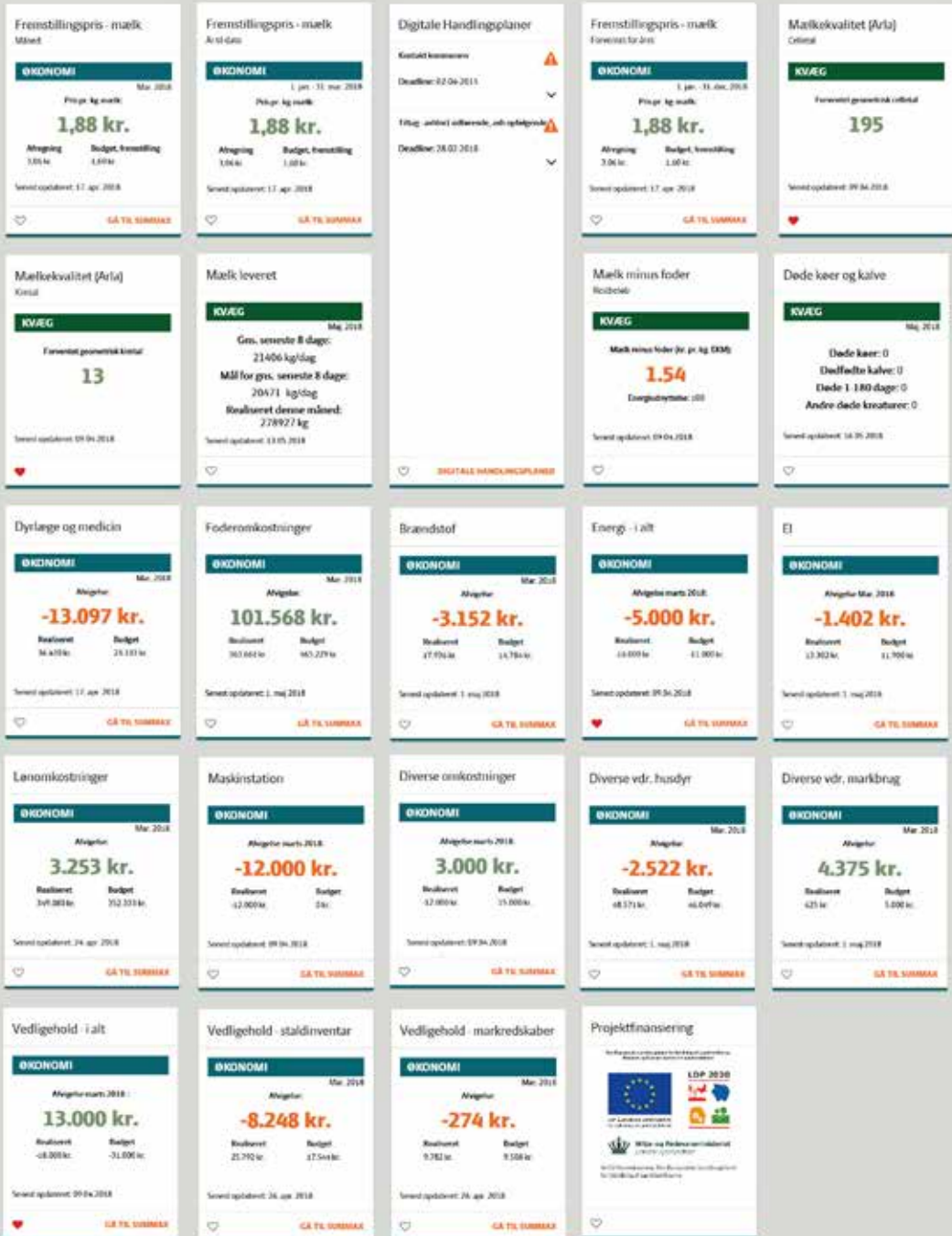
Dashboardet åbner for en række nye muligheder i forhold til styring af din økonomi. Når du kan følge udviklingen i dine tal løbende, har du mulighed for at lave en tæt opfølgning. For dine økonomital kan det betyde, at du kan gå fra en kvartalsvis opfølgning til en ugentlig eller så vidt daglig. Nogle nøgletal opdateres dog ikke dagligt, og de vil f.eks. kun opdateres månedligt, eksempelvis fremstillingsprisen.

Når du har økonomital, der hele tiden er aktuelle, kan du handle med det samme, og du behøver ikke at afvente den sædvanlige kvartals- eller halvårsopfølgning. Dermed kan du foregribe omstændighederne og foretage korrigerende handlinger, så du kan undgå at stå med en stor overskridelse af budgettet

ved årets udgang. Har du f.eks. haft vedligeholdelsesomkostninger på markredskaber, der allerede i de første måneder har overskredet budgettet, har du mulighed for at overveje, om nogle større reparationer kan udskydes til senere, hvis budgettet i forvejen er presset.

Dashboardet præsenterer dig også en vis historik, en status for året (år til dato), og ser fremad gennem en saldo for resten af året (forventet for året). Dermed kan du udover at foretage korrigerende handlinger i god tid underrette din bank, hvis det bliver nødvendigt at udvide kassekreditten, eller at du under nuværende forhold ikke har mulighed for at holde den lovede fremstillingspris.

Dashboardet samler data fra forskellige kilder, og det kan være med til at understøtte de tværfaglige beslutninger. Når du både ser celletal og fremstillingsprisen for mælk mod afregningsprisen, kan det blive tydeligt, om en indsats for at forbedre celletallet og dermed afregningsprisen kunne være aktuell for at få en fremstillingspris, der er under afregningsprisen.



Billedet viser, hvordan dashboardet kan se ud for en landmand på nuværende tidspunkt. Tallene markeres med orange, når de har en negativ betydning for landmanden og med grøn, når de er positive. Er saldoen for brændstof dermed større end budgettet for måneden, vil den være orange.

## En landmand fortæller

"Det gode ved dashboardet er, at det er overskueligt og lettilgængeligt," udtaler mælkeproducent Hans Peter Lildholdt fra Aabenraa, der har testet dashboardet siden januar. Han bruger det til at finde fokusområder og til den løbende opfølgning.

"I dashboardet kan jeg se, hvor jeg ligger i forhold til budgettet, og tidshorisonten er kortere end ved budgetopfølgningen, fordi tallene er hurtigere opdateret. Det giver en mere løbende opfølgning på budgettet", forklarer Hans Peter Lildholdt.

### Fremstillingsprisen på mælk

Dashboardet præsenterer dig for en lang række tal, der alle har betydning for din bundlinje, men for at give dig et samlet overblik over, hvilken retning du bevæger dig i, er fremstillingsprisen præsenteret. Fremstillingsprisen er alle dine omkostninger til mælkeproduktionen inkl. ejerløn og forretning af egenkapital. I dashboardet holdes den op mod din aktuelle afregningspris og den fremstillingspris, du har i budgettet. Dermed får du et billede af, om du kan holde budgettet, og om du producerer til en pris, der giver mening i forhold til afregningsprisen. Begge kan være en motivation til at arbejde med at nedbringe omkostninger, øge ydelse eller forberede afregningsprisen. En månedlig fremstillingspris vil have nogle udsving, alt efter hvornår regningerne falder, da kun nogle få omkostninger er periodiseret. Dermed vises den udover pr. måned også for år til dato og forventet for året.

### Værdi af dashboardet

Værdien af dashboardet vil være individuelt og afhænge af kompetencer, og hvilket kendskab man i forvejen har til sine tal. Derudover vil det også afhænge af, hvordan og til hvad man vælger at bruge det.

I projektet har vi indtil videre oplevet, at dashboardet har givet en opmærksomhed omkring de viste tal

og ført til refleksion over, hvordan der bør budgetteres og til dels bogføres for at få det maksimale udbytte af dashboardet.

En af de første tanker har ved flere været "kan de tal virkelig passe?". For at øge forståelsen af tallene skal man først og fremmest vide, hvad de dækker over. Dernæst lægger det i høj grad op til en undersøgelse af datakvaliteten: Er der konteret korrekt, er fordelingen af omkostninger mellem driftsgrenene præcis nok, og har vi afstemt foderforbrug og beholdninger godt nok? Når det bliver tydeligt, hvordan data skal bruges, kan det give en øget motivation til at få bogført mere detaljeret og lavet nogle grundige afstemninger. Det er utrolig vigtigt, at datakvaliteten er på et tilfredsstillende niveau, hvis man ønsker at træffe beslutninger på baggrund af det.

Når man har undersøgt datakvaliteten, kan det give anledning til næste overvejelse: "hvorfør har vi så stor afvigelse (fra budgettet) i denne måned?". Du vil som landmand oftest allerede vide, at vedligeholdelsesomkostningerne er blevet større end forventet for marts, da motoren på traktoren stod af. Men der er også mange mindre tydelige omkostninger, hvor det kan være svært altid at vide præcist, hvad status er. Det kan afhjælpes med dashboardet, hvor du løbende har

afvigelsen, og samtidigt får et bud på, hvordan det forventes at gå for resten af året.

Når du oplever og præsenteres for afvigelser, vil det næste skridt være at finde årsagen til dem. Er kørerne faktisk fodret med mere eller dyrere foder end planlagt, eller skyldes de højere omkostninger, at du har købt et stort læs sojaskrå, som reelt var budgetteret til næste måned? Når du kender årsagerne, kan du igangsætte korrigerende handlinger, hvor det er nødvendigt. Hvis du finder områder, som du ønsker at have fokus på og forbedre, kan du tilpasse dit dashboard hertil og lave en handlingsplan til formålet. Dashboardet er forbundet til digitale handlingsplaner, og du har dermed mulighed for at få vist dine igangværende handlingsplaner.

### Digitale handlingsplaner

Dashboardet indeholder udover de produktionstekniske og økonomiske tal også et "kort" med Digitale Handlingsplaner. Hvis du har lavet digitale handlingsplaner, viser kortet en oversigt over de handlinger, der er i gang, og hvornår de skal være afsluttede. Dermed bliver du altid mindet om de aktuelle planer, når du kigger på dashboardet. Samtidig kan du knytte udvalgte personer på dine handlingsplaner, så f.eks. din rådgiver underrettes om deadlines for forskellige indsatser. Begge dele er med til at gøre din handlingsplan mere levende. Ved at de vises i dashboardet, kan du også være med til at sikre, at dine forskellige rådgivere kender alle de handlinger, der er i gang på din bedrift og dermed være med til at undgå, at der trækkes i forskellige retninger.

### Hvad kræver det af dig?

Den økonomiske del af Landmandens Dashboard har fokus på, hvordan din økonomi ser ud i forhold til forventningen for perioden. For at det er muligt at lave denne sammen-



Ambitionen med dashboardet er, at det skal være et business intelligence-værktøj, der kobler den viden, du som landmand har brug for til at styre din bedrift bedst muligt. (Fotomontage)

ligning på månedsbasis skal budgettet været udarbejdet til dette. Dermed skal man ved udarbejdelse af budgettet forholde sig til, hvornår der betales renter, hvor ofte du køber f.eks. sojaskrå, i hvilke måneder man har maskinstationen til at køre osv., så budgettet kan afspejle denne tidslinje. Ligeledes skal man have forholdt sig til forbruget af grovfoder hen over hele året, og det skal opgøres pr. måned, hvis man vil have en månedlig fremstillingspris. Nogle omkostninger som f.eks. afskrivninger, kan uden problem foredeles ligeligt over alle 12 måneder.

Endnu vigtigere er det, at du bogfører løbende. Det er nemlig nødvendigt for, at de tal, du ser, er aktuelle, og at du kan følge den løbende udvikling. Anvender du dashboardet til at træffe en beslutning, samtidig med at du har store regninger liggende på skrivebordet, der ikke er bogført, vil du træffe din beslutning på et grundlag, der ikke er retvisende.

Derudover skal du overveje, hvor detaljeret du ønsker at kunne se dine data. Det kan nemlig godt være tilfældet, at din nuværende kontering ikke er detaljeret nok til at understøtte dit informationsbehov.

Overordnet er det en god ide allerede til førstkomende budget at tage stilling til disse ting, så du kan begynde at få det implementeret og samtidig være klar til at anvende

dashboardet, når det i det nye år også bliver en løsning, der er tilgængelig for dig.

### Kobling af viden til dashboardet

Ambitionen med dashboardet er, at det skal være et business intelligence-værktøj, der kobler den viden, du som landmand har brug for til at styre din bedrift bedst muligt. Dette er tænkt ved bl.a. at samle nøgletal for kvæg, marken og økonomi på samme side. Der åbnes også for muligheden for at lave nøgletal, der beregnes på data fra forskellige kilder, f.eks. de samlede indtægter, der "mistes" ved ikke at opnå et celletal under 200.000.

Dashboardet kan også via en vis automatik gøre dig klogere på dine tal. Du får et overblik over dine tal, og det markeres for hvert enkelt, om det går bedre (tallet bliver grønt) eller ringere (tallet bliver orange) end planlagt. Derudover skal du kunne dykke ned i dine tal og finde ud af, hvordan det har set ud for andre måneder, og hvordan det fordeler

sig på forskellige underkategorier. Det kan være, at du ved at klikke på dine vedligeholdelsesomkostninger kommer videre til en oversigt over, hvordan de har udviklet sig pr. måned hidtil i forhold til budgettet, samt hvordan omkostningerne fordeler sig på hhv. fast ejendom, grundforbedring, markredskaber, staldinventar mv. Om man kan komme helt ned og se på hvilke markmaskiner osv. omkostningerne kommer fra, er endnu ikke fastlagt, og udviklingen er stadig i gang.

Derudover kan dashboardet give dig alarmer, når f.eks. dit celletal er for højt, og føre dig videre til information om, hvordan man kan bringe det ned.

Vi forventer, at alle landmænd kan få adgang til dashboardet i løbet af 2019. Du har dog allerede nu mulighed for at prøve en foreløbig prototype af dashboardet. Kontakt din rådgivningsvirksomhed eller projektleder Vibeke H. Rasmussen og hør mere om muligheden.

### Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne: Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Foto: SEGES

# LÆREN FRA IRLAND

## TEMA

> JANNIK TOFT ANDERSEN  
SEGES

*Den irske mælkeproduktion er vokset ret markant de seneste år. Væksten har gjort bedrifterne mere profitable. På trods af væksten er gælden pr. bedrift dog uændret i forhold til 2008, og den høje vækst udfordrer Irland med hensyn til at nå sine klimamål.*

Den 11.-13. juni 2018 afholdte IFCN den 19. Dairy Conference, hvor forskere, rådgivere og økonomer inden for mælkekvægsektoren satte hinanden stævne med henblik på at drøfte udviklingen i den globale mælkeproduktion.

Årets konference blev afholdt omkring Cork i det sydlige Irland. De irske mælkeproducenter er i disse år fyldt med optimisme, og mælkeproduktionen vokser ret markant. Denne artikel opsummerer de vigtigste tendenser for den irske mælkeproduktion, og hvad de danske mælkeproducenter kan lære af det.

tigste tendenser for den irske mælkeproduktion, og hvad de danske mælkeproducenter kan lære af det.

### 40 procent mere mælk siden 2010

Fra 2010 til 2017 er den irske mælkeproduktion steget med over 40 procent. Størstedelen af denne stigning er sket, efter at kvoterne er blevet givet fri. Målet i 2020 er, at mælkeproduktionen i forhold til 2020 skal op med 50 procent. Dog er det forventet, at de irske mælkeproducenter når dette allerede i indeværende år.

### IFCN

IFCN står for International Farm Comparison Network og er et netværk, der beskæftiger sig med sammenligningen af mælkeproduktionen på tværs af landegrænserne og deler viden omkring vigtige udviklingstendenser i mælkeproduktionen.

For mere information se deres hjemmeside:  
[www.ifcndairy.org](http://www.ifcndairy.org)

Stigningen i mælkeproduktionen kommer af, at antallet af malkekøer i denne periode er steget fra omkring 1 million køer i 2010 til 1,34 millioner i 2017. Mælkeydelsen pr. ko er i denne periode steget med omkring 15 procent. Derudover er værdistofferne i mælken også steget ret markant i perioden. I gennemsnit er bedrifterne vokset fra 57 årskøer pr. bedrift i 2008 til 70 årskøer pr. bedrift i 2017.

Mælkeproduktionen er centreret i det sydvestlige Irland, hvor vækstbe-

TABEL 1: EVALUERING AF DEN IRISKE MÆLKEINDUSTRI

ÅR	MÆLKEPRODUKTION I MIO. LITER	ANTAL KØER I 1.000	MÆLKEYDELSE PR. KO I LITER	FEDT %	PROTEIN %
1984	5.422	1.549	3.811	3,51	3,27
2007/09	4.932	1.005	4.469	3,81	3,33
2014	5.651	1.192	4.740	3,99	3,43
2015	6.399	1.295	4.938	4,03	3,50
2016	6.674	1.347	4.956	4,08	3,46
2017	7.251	1.381	5.249	4,09	3,48

\*En liter svarer til ca. 1,02 kg mælk

tigelser for græsmarkerne er særdeles gunstige. 26 procent af Irlands mælkeproduktion er placeret i Cork Country. Dette er på trods af, at området kun dækker knap 10 procent af det samlede areal i Irland.

Væksten sænker fremstillingsprisen En del af forklaringen på den store vækst i mælkeproduktionen er, at mange bedrifter, der tidligere enten havde kødkvæg eller får, har skiftet til mælkeproduktion, da det er den klart mest profitable landbrugsgren. Tilgangen af landmænd, der ellers har været beskæftiget med andre driftsgrene, har bevirket, at antallet af mælke-

kvægsbedrifter ikke er faldet, som man ser andre steder, hvor bedriftsstørrelsen vokser. En anden forklaring på væksten i den irske mælkeproduktion er det intense arbejde, der i øjeblikket foregår for fortsat at kunne øge udnyttelsen af og udbyttet i græsmarkerne.

Den store vækst i mælkeproduktionen er i det store hele sket igennem bedre udnyttelse af de eksisterende rammer, hvor det er lykket at fortynde de faste omkostninger ud over flere producerede enheder. Dette ses også ved, at den gennemsnitlige fremstillingspris er faldet fra 2,28 kr. pr. kg mælk i 2008

## Gennemsnitlig irsk mælkeproducent 2016:

- gæld for 5.400 kr. pr. årsko
- Gennemsnitlig dansk mælkeproducent 2016: gæld for 145.000 kr. pr. årsko

Kilde: IFCN database 2017

til 2,13 kr. pr. kg mælk i 2016. (Da opgørelsesmetoderne er forskellige mellem landene, er de nævnte fremstillingspriser ikke direkte sammenlignelige med fremstillingspriserne, der bliver vist i økonomiaf-snittene længere henne i denne publikation).

Produktionsudvidelsen er finansieret gennem bedrifternes egne opsparede midler. Derfor har den samlede gæld pr. bedrift været stort set uændret de sidste ti år, hvilket har resulteret i en lavere gæld pr. kilo mælk. Generelt ligger det dybt i de irske landmænd, at de helst vil undgå at stifte gæld. »



Foto: SEGES

Figur 1: Udviklingen i nettomargin pr. liter fra 1984-2016.  
Kilde: Teagasc



### Svingende priser giver fordel

På trods af at den irske mælkepris også er blevet meget mere svingende de sidste år, er der en opadgående trend med hensyn til indtjening pr. liter mælk, hvilket også ses af figur 1.

Irerne ser faktisk den stigende prisvolatilitet som en konkurrencemæssig fordel, da de dels har et lavere nulpunkt end deres kollegaer i de øvrige nordvesteuropæiske lande, dels gør deres low cost græsbaseerede system også, at de har nemmere ved at skalere produktionen ned i perioder med dårlig mælkepris, da de har få faste omkostninger, der knytter sig til staldteknologi og maskineri til foderproduktion.

Alt i alt ser den økonomiske situation for de irske mælkeproducenter lys ud.

### De største udfordringer

De største udfordringer for den irske mælkeproduktion er at sikre en tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft samt miljømæssige udfordringer. Udvidelsen af den irske mælkeproduktion er sket på en meget effektiv måde, hvor drivhusgasser-

ne pr. produceret enhed er blevet sænket, men da væksten i mælkeproduktionen har været så stor er den samlede udledning fra mælkeproduktionen steget, og Irland har dermed nogle klare udfordringer, hvis landbruget skal opfylde målene i Paris-aftalen.

På bedrifterne, der har udvidet besætningerne meget, fylder logistikken med hensyn til håndtering af køernes afgræsning en del, og det bliver vanskeligere at få en effektiv arrondering. Det gør, at en del af disse bedrifter oplever stigende omkostninger pr. ko til flytningen af dyrene. Nogle af de større bedrifter har også i stigende grad valgt

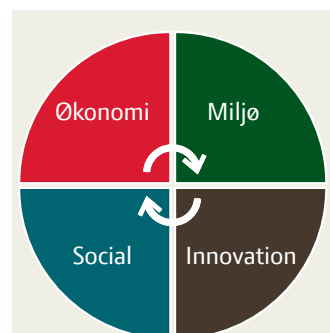
afgræsningen fra til fordel for staldfodringsystemer, som vi kender det fra Danmark. Dermed bevæger de sig væk fra landets klare konkurrencemæssige fordel, som er udnyttelse af de gode klimatiske forhold til græsbaseeret mælkeproduktion.

### Bundlinje i bæredygtighed

Væksten i mælkeproduktionen har selvsagt medført et stigende klimaftryk fra den irske mælkeproduktion. Dermed har bæredygtighed også fået stigende betydning i Ir-

Græsningsæsonen i Irland er på 10 måneder, og sæsonkælvning i vinterperioden er meget anvendt.

For at få fuld udnyttelse af græsmarkerne praktiserer de et rotationsprincip, hvor køerne er på den samme græsmark 21 dage ad gangen.

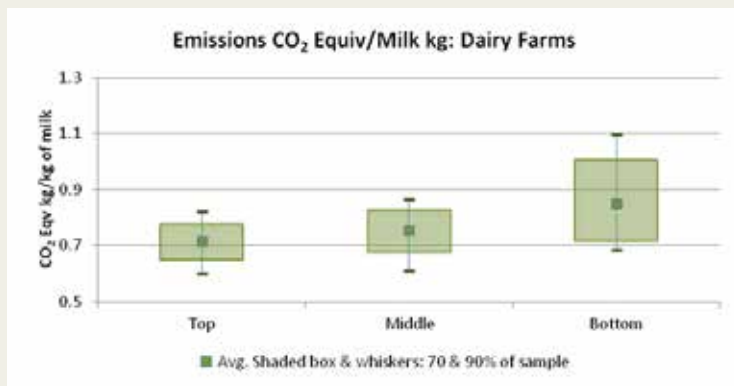


Figur 2: De fire bæredygtighedsdimensioner; Kilde: T. Hennessy, præsentation på IFCN Dairy Conference 2018



Figur 3: Bedrifternes CO<sub>2</sub>-udledning sorteret efter indtjeningssevne.

Kilde: T. Hennessy, præsentation på IFCN Dairy Conference 2018



land, hvor der kigges på bæredygtighed ud fra fire dimensioner.

**Økonomisk:** Bedrifterne skal kunne give et tilfredsstillende afkast og mulighed for, at landmandsfamilien kan opretholde en anstændig levefod.

**Miljømæssig:** Bedriftens produktion skal efterlade mindst mulige aftryk på miljøet, både med hensyn til klimaaftryk og udledninger til det omkringliggende miljø.

**Social:** Denne dimension måler livskvaliteten på bedriften, hvorvidt landmanden sørger for at have social kontakt til omverdenen, eller om han isolerer sig. Et andet aspekt kan være mulighed for at lade bedriften gå videre til næste generation.

**Innovation:** Evner bedriften at forny sig og følge med tiden med hensyn til at gøre brug af den nyeste viden inden for fodring, pasning og staldteknologi.

For at bedriften er bæredygtig kræver det, at bedriften scorer højt på alle dimensioner, og at der er sammenhæng mellem de enkelte. Et

højt økonomisk afkast må derfor ikke komme på bekostning af et stort klimaaftryk.

Et studie fra Cork University Business School har undersøgt sammenhængen mellem de enkelte dimensioner på irske mælkekvæg-bedrifter.

Af figur 3 fremgår det, at bedrifterne, der har den højeste indtjeningssevne, også har den laveste CO<sub>2</sub>-udledning pr. kg mælk. Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at spændet blandt bedrifterne i gruppen med den højeste indtjeningssevne er forholdsvis lav. Mens spredningen i CO<sub>2</sub>-udledning er markant større for bedrifterne, der ligger i den tredjedel, hvor indtjeningssevnen er lavest.

### Ressourceeffektivitet er fremtiden

Ud fra resultaterne i figur 3 kan det tyde på, at styring af inputfaktorerne og de tilhørende udledninger er væsentligt skarpere for bedrifterne, der ligger i gruppen med det højeste indtjeningsniveau end ved de øvrige, hvor ressourceeffektivitet er

et vigtigt fokusområde for denne gruppe af bedrifter.

Generelt må det konkluderes, at ressourceeffektivitet er af stigende betydning for bedriftens konkurrenceevne. Dette er ligegyldigt, om det er tale, om at mælken bliver produceret i et irsk low cost-system eller et hightech-system, som vi kender det fra Danmark.

### Kildemateriale

Data til denne artikel stammer fra en række oplæg på IFCN Dairy Conference 2018:

Trevon Donnellan, Teagasc: Irish dairy sector-pre and post EU milk quota elimination

Pat Dillon, Teagasc: Challengers & Opportunities for the Irish Dairy Industry-Importance of Innovation

Thia Hennessy, Cork University Business school: The role of future economic and environmental sustainability



# TOTALØKONOMI FOR MÆLKEPRODUCENTER



Afregningsprisen har i gennemsnit været 2,85 kr. pr. kg EKM for de viste bedrifter, hvilket er små 60 øre over niveauet fra 2016.

- > MARIA STJERNHOLM SØRENSEN
- > RUNE LANGERGAARD  
SEGES

**2017 har været et økonomisk forår for mange mælkeproducenter, der er kommet ud af to år med lave afregningspriser, og der er opnået rigtig gode driftsresultater. Her har selv den ringeste tredjedel på tværs af størrelsesgrupper i gennemsnit opnået positive resultater.**

**På trods at den høje afregningspris er investeringerne på et forholdsvis begrænset niveau, og der er afdraget på kassekredit. Samtidig er omkostningerne ikke steget mere, end at fremgangen i produktiviteten har kunnet dække det, og fremstillingsprisen pr. kg EKM er på samme niveau som i 2016.**

## Regnskabsresultater

Udviklingen i det gennemsnitlige regnskabsresultat for både konventionelle og økologiske mælkeproducenter er vist i tabel 1. For definition af de anvendte resultatudtryk og nøgletal se side 26.

**Produktionsgrundlaget:** Der har i alle årene været en tendens til et stigende produktionsomfang, og udviklingen fra 2016 til 2017 har ikke været en undtagelse. Der ses at være en markant fremgang. Stigningen har været på 12 årskøer (når der sammenlignes med de uvægtede tal for 2016). Samtidig er antallet af ha i omdrift steget med 6 ha (fra 183 ha med uvægtede 2016 tal).

**Bruttoudbyttet** steg med godt 2 mio. kr. fra 2016 til 2017 og ligger dermed på et væsentligt højere niveau i 2017, end det har gjort i hele den viste periode. Bruttoudbyttet har rundet de 8.500 tkr., mens det fra 2013-2016 har ligget mellem 6.000 tkr. og 6.700 tkr. Det vidner i høj grad om, at afregningsprisen har været på et fordelagtigt niveau. Afregningsprisen har i gennemsnit været 2,85 kr. pr. kg EKM for de viste bedrifter, hvilket er små 60 øre over niveauet fra 2016. Det er da også godt 80 pct. af stigningen i bruttoudbyttet, der forklares af

øgede mælkeindtægter. Bruttoudbyttet for planteavlens er steget med 200 tkr.

Fremgangen i bruttoudbyttet svarer til godt 7.000 kr. pr. årsko.

**Stykomkostningerne** steg med ca. 475 tkr. Den primære årsag til stigningen i stykomkostningerne er foderomkostningerne, der er steget med knap 400 tkr. Det er især omkostningerne til færdigblanding, der trækker op med en stigning på 200 tkr. efterfulgt af grovfoder med 165 tkr. Det giver en stigning i foderomkostningerne pr. årsko på 1.680 kr. Stykomkostningerne for marken er steget med 25 tkr., hvilket svarer til 7 pct.

**Dækningsbidraget** ser steget med godt 1.600 tkr., og de øgede stykomkostninger har dermed ikke tilnærmelsesvis kunne opveje stigningen i bruttoudbyttet. Dækningsbidraget var i 2017 helt oppe på 4,6 mio. kr. for den gennemsnitlige bedrift.

Planteavlens del af stigningen udgjorde knap 180 tkr. Dækningsbidraget for planteavlens ligger dermed på 7.000 kr. pr. ha. For mælkeproduktionen var stigningen i dækningsbidraget på godt 10.500 kr. pr. årsko, hvilket er en overvældende fremgang, og dækningsbidraget nåede dermed et niveau på 17.275 kr. pr. årsko.

**Kontante kapacitetsomkostninger** har haft en stigning på 300 tkr. hvilket svarer til 16 pct. Det skyldes stigninger i størstedelen af de underliggende poster fra brændstof og maskinstation til løn og vedligehold.

**Resultat af primær drift** endte på 1.675 tkr. pr. bedrift i 2017. Stigningen på 1.258 tkr. i forhold til 2016 vidner både om et særdeles ringe resultat i 2016 og et tilsvarende godt i 2017.

**Afkøbet EU-støtte** er stort set uændret med en stigning på 37 tkr. samlet set, hvilket svarer til et fald på 100 kr. pr. ha. Det skal dog bemærkes, at sammenlignet med de uvægtede fra 2016 er stigningen kun 5,5 tkr., da der er flere ha ved de uvægtede.

**Finansieringsomkostningerne** er steget med 91 tkr. hvilket hovedsageligt skyldes en stigning i forpagtningsafgiften på 82 tkr. Det skal dog bemærkes, at sammenlignet med de uvægtede fra 2016 er stigningen kun 19,5 tkr., da der er flere ha ved de uvægtede. Renteudgifterne er steget med 10 tkr. De resterende poster er stort set uændrede.

**Driftsresultatet** steg samlet med 1,2 mio. kr. og gik fra 16 tkr. i 2016 til kærkomne 1.219 tkr. i 2017. Dette

resultat er i stand til at dække både ejerlønnen, der i gennemsnit i 2017 lå på 495 tkr. og en forrentning af egenkapitalen på 4 pct., svarende til 205 tkr., med et overskud på godt 500 tkr.

**Likviditet for anlægsinvesteringer** viser, hvor meget likviditet der er til rådighed til anlægsinvesteringer og afdrag på gælden. I 2017 var likviditet efter privat og regulering på ca. 1.400 tkr., hvilket er 1,1 mio. kr. højere end året før.

I et normalt år bør bedriften generere likviditet svarende til afskrivningerne, da det muliggør afdrag på gælden, i samme takt som værdien af aktiverne forringes. I 2016 kunne under halvdelen af afskrivningerne dækkes af likviditeten fra driften, mens det i 2017 vendte fuldstændigt, så afskrivningerne næsten kunne dækkes to gange af likviditeten.

I 2017 udgjorde investeringerne pr. bedrift 1.353 tkr. i gennemsnit. Det er blot 240 tkr. mere end året før, selvom man med stigningen i driftsresultatet ville kunne have forventet et endnu større investeringsomfang. Dermed opnås et investeringsoverskud på 46 tkr. Omfanget af lån til realkredit- og pengeinstitutter blev reduceret i forhold til 2016 med 337 tkr. og lå på 360 tkr. Samtidig har mange valgt at nedbringe kassekreditten, der derfor var reduceret med 409 tkr. Der er dermed investeret mindre end forventet, mens en del af overskuddet i stedet er brugt til at nedbringe kassekreditten.

## Bemærk

Datagrundlaget for 2017 i denne artikel bygger på uvægtede regnskabsdata, der var tilgængelige i SEGES' økonomidatabase pr. 9. juli 2018. Data for tidligere år er vægtede data, det vil sige, at data er vægtet og vist, så de repræsenterer hele malkekvægssektoren.

Betydningen af dette er, at den gennemsnitlige bedrift i 2017 vil være en smule større, end vi forventer, med data for hele sektoren. Dermed kan tallene for 2017 ikke sammenlignes 100 pct. med de tidligere år. Tallene for 2016 er opdateret fra sidste udgivelse, og repræsenterer nu de endelige for hele sektoren (beregnet med endelige vægte fra Danmarks Statistik.



TABEL 1. FEM ÅRS UDVIKLING FOR ALLE HELTIDSKVÆGBEDRIFTER (KONVENTIONELLE OG ØKOLOGISKE)

År	2013	2014	2015	2016	2017*
Antal regnskaber	2.263	2.165	2.103	1.982	1.926
Antal bedrifter	3.408	3.328	3.172	2.919	-
Antal årskøer	164	165	172	190	208**
Ha i om drift	153	157	160	170	189**
BELØB I 1000 KR.					
Bruttoudbytte	6.267	6.663	6.075	6.558	8.654
Stykomkostninger	3.195	3.165	3.250	3.553	4.027
<b>Dækningsbidrag</b>	<b>3.071</b>	<b>3.498</b>	<b>2.825</b>	<b>3.005</b>	<b>4.627</b>
Kontante kapacitetsomkostninger	1.649	1.787	1.759	1.911	2.215
Afskrivninger mv.	561	608	632	677	737
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>862</b>	<b>1.103</b>	<b>434</b>	<b>417</b>	<b>1.675</b>
Afkoblet EU-støtte	489	504	498	508	545
Finansieringsomkostninger	876	897	907	909	1.000
<b>Driftsresultat</b>	<b>474</b>	<b>710</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>1.219</b>
<b>Likviditet efter privat og reg.</b>	<b>861</b>	<b>915</b>	<b>306</b>	<b>287</b>	<b>1.399</b>
Egenkapital	4.592	4.523	4.254	4.131	5.136
Hensættelser	1.739	1.930	1.906	1.943	2.074
Gæld i alt	23.756	24.490	25.349	27.556	27.622
<b>Balance</b>	<b>30.086</b>	<b>30.943</b>	<b>31.509</b>	<b>33.630</b>	<b>34.831</b>

\* Tallene for 2017 er uvægtede, mens de andre er vægtede så de repræsenterer hele mælkesektoren.

\*\* Tallene forventes at falde med 5-10 årskøer, og 10-15 ha, når de vægtes til at repræsenterer hele malkekvægssektoren

**Konsolidering** fortæller, hvilket beløb landbrugsdriften og aktiviteter udenfor landbruget genererer til egenkapitalen for den enkelte virksomhed, efter at der er betalt skat og taget højde for privatudtræk. Konsolidering er dermed et mål for, hvor robust bedriften er. I år med stor indtjening vil konsolideringen påvirkes positivt af det øgede resultat og negativt af, at skattebetalingen øges. Konsolideringen var i 2017 på godt 600 tkr.

For at vurdere, hvorvidt afregningsprisen er tilstrækkelig til, at hele virksomheden er rentabel, ses på nulpunktskonsolideringsprisen. Denne var i 2017 på 2,40 kr. pr. kg EKM. Med afregningspriser på 2,85 kr. pr. kg EKM vil den gennemsnitlige bedrift dermed kunne dække privatforbruget og skatten samt styrke egenkapitalen via egen indtjening.

#### KONSOLIDERINGSANALYSE

Resultat efter finansiering	1.272.770
Private indtægter/omkostninger	186.313
Tilbageførte værdiændringer, stambesætning og foder	-104.914
Beregnet skat	-438.321
Privat udtræk	-258.737
Pensionsindbetaling	-55.382
<b>Konsolidering</b>	<b>601.729</b>



Der har i alle årene været en tendens til et stigende produktionsomfang og udviklingen fra 2016 til 2017 har ikke været en undtagelse: der ses en markant fremgang.

**Egenkapitalen** har oplevet en pæn fremgang og var ved udgangen af 2017 på 5.136 tkr. Det er en stigning fra 2016 på ca. 1 mio. kr. svarende til 24 pct. Driftsresultatet har dermed i høj grad påvirket egenkapitalen positivt, selvom der naturligt også er betalt mere i skat. Egenkapitalen udgjorde 15 pct. af den totale balance.

### Bedriftsstørrelse og vurdering af de økonomiske resultater

Dette afsnit går i dybden med vigtige nøgletal, der beskriver bedrifternes økonomi med udgangspunkt i data fra konventionelle bedrifter med stor race. Nøgletalene beskrives og sammenlignes på tværs af forskellige størrelsesgrupper.

I tabel 2 ses de økonomiske resultater fordelt på størrelsesgrupper. I 2016 oplevede konventionelle bedrifter med stor race med over 100 køer i gennemsnit et negativt driftsresultat. Af tabel 2 ses det, at dette er vendt til et positivt resultat, hvor alle konventionelle bedrifter med stor race i gennemsnit realiserede positivt driftsresultat uanset antal køer. Specielt gruppen med 400+ køer oplevede en fremgang fra 2016 på -543 tkr. til 3.174 tkr. i 2017.

Inkluderes ejerlønnen, oplever alle størrelsesgrupper stadig et positivt driftsresultat i 2017 modsat året før, hvor de alle oplevede et negativt driftsresultat, efter at ejerlønnen var medregnet. Overskuddet er stigende

TABEL 2. IND TJENING FOR KONVENTIONELLE KVÆGBEDRIFTER MED STOR RACE OPDELT EFTER STØRRELSE

	Gns.	0-100	100-200	200-300	300-400	400+
Antal bedrifter	1.395	263	594	267	128	129
Årskøer	208	65	148	243	345	568
Areal i omdrift	179	84	146	207	257	382
Kg EKM pr. ko	10.410	9.349	10.228	10.415	10.622	10.736
<b>BELØB I 1.000 KR.</b>						
Dækningsbidrag	4.493	1.355	3.188	5.202	7.411	12.379
Kontante kapacitetsomkostninger	2.150	691	1.543	2.503	3.498	5.791
Afskrivninger mv.	732	246	542	857	1.246	1.811
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>1.610</b>	<b>418</b>	<b>1.103</b>	<b>1.842</b>	<b>2.667</b>	<b>4.778</b>
Afkoblet EU-støtte	527	248	440	605	755	1.097
Finansieringsomkostninger	958	199	675	1.141	1.665	2.701
<b>Driftsresultat</b>	<b>1.179</b>	<b>467</b>	<b>868</b>	<b>1.305</b>	<b>1.757</b>	<b>3.174</b>
Ejerløn	505	444	502	538	523	550
<b>Driftsresultat efter ejerløn</b>	<b>675</b>	<b>24</b>	<b>366</b>	<b>767</b>	<b>1.234</b>	<b>2.624</b>
Aktiver i alt	34.262	15.994	27.653	39.486	50.869	74.352
Egenkapital	4.919	6.334	4.934	4.242	3.869	4.360
<b>NØGLETAL</b>						
Soliditet, %	14,4	40,7	16,9	8,4	5,8	1,6
Afkastningsgrad, landbrug, %	4,3	1,2	3,5	4,4	5,3	6,3
Overskudsgrad, landbrug, %	16,2	6,4	14,6	16,3	17,9	19,1
Aktivernes omsætningshastighed, landbrug	0,27	0,19	0,24	0,27	0,29	0,33
Fremstillingspris, virksomhed	2,69	3,34	2,82	2,68	2,58	2,49
Nulpunktskonsolideringspris	2,30	2,18	2,33	2,31	2,35	2,28
Forpagtet andel af areal, %	31,8	21,9	27,8	33,0	36,4	39,0
Landbrugsaktiver pr. årsko	153.546	213.681	173.664	151.550	139.912	124.599

med besætningsstørrelsen. En fordelagtig mælkepris har resulteret i, at dækningsbidraget ved at levere en større mængde mælk har kunnet opveje omkostningerne ved at have en højere andel fremmedkapital, som er tilfældet ved de større bedrifter.

### Rentabilitet

Afkastningsgraden er et vigtigt nøgletal til at vurdere bedrifternes rentabilitet, idet det fortæller, hvor stort afkastet fra landbrugsdriften er i forhold til den indsatte kapital. En afkastningsgrad på eksempelvis 5,0 pct. er et udtryk for en forrentning på 5 øre pr. bundet krone i aktiver. Et sådant nøgletal kan tilnærmelsesvis sammenlignes med en mere sikker investering, eksempelvis statsobligationer. Drages denne sammenligning, vil man opleve et større afkast hos kvægbedrifterne end ved en investering i en statsobligation, som på kort sigt forventes at give et lavt afkast nær nul.

Afkastningsgraden var tæt på nul i gennemsnit i 2016, hvor den i 2017 nåede op på 4,3 pct. Afkastningsgraden ses at være stigende med besætningsstørrelsen, hvilket hænger sammen med den større volatilitet, der forbindes med de større besætninger. Dette resultat kan til dels forklares med, at de større besætninger har flere køer pr. ha. og dermed ikke har bundet nær så meget kapital i jord pr. kg leveret mælk. Dette udtrykkes

blandt andet ved, at aktivernes omsætningshastighed også er stigende med besætningsstørrelsen.

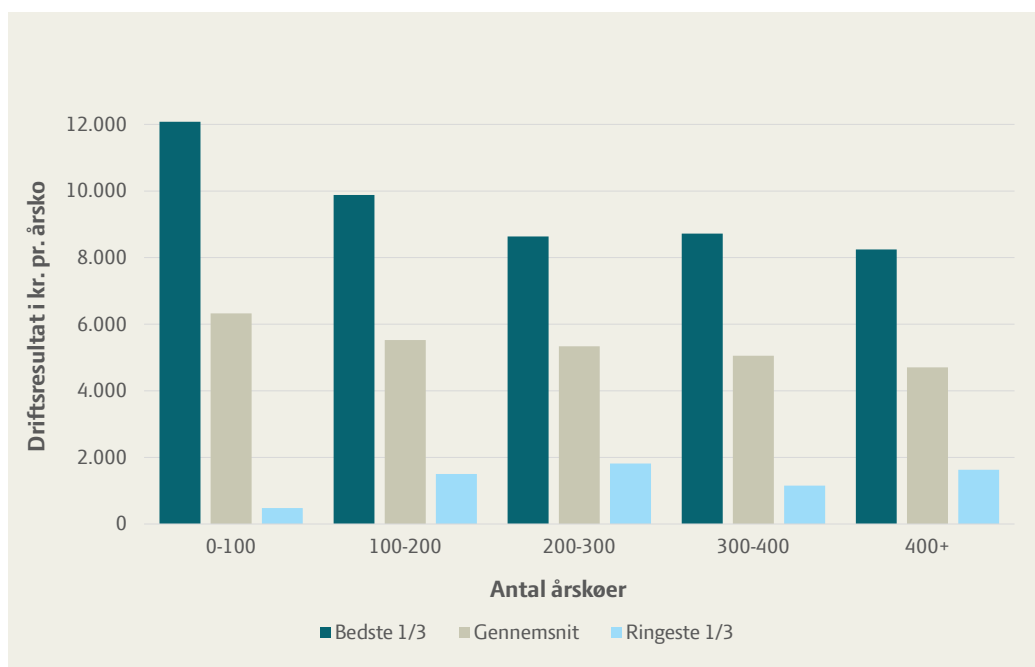
Det skal dog bemærkes, at afkastningsgraden beregnes før renter, og derved kan en gældsbelastet bedrift have en relativt høj afkastningsgrad og stadig have et negativt driftsresultat.

Overskudsgraden følger samme udvikling som afkastningsgraden, hvilket tyder på, at bedrifterne med mange køer har været bedre til at udnytte produktionsapparatet og fortynde de faste omkostninger ud over flere kg mælk. Dette frigiver en større del af bruttoudbyttet til at aflønne kapitalen. Overskudsgraden har oplevet en betydelig stigning fra 1,8 pct. i 2016 til 16,2 pct. i 2017.

### Soliditet

Soliditeten er også et vigtigt nøgletal til vurdering af en bedrift. Soliditeten viser, hvor stor del af aktiverne, der er finansieret med egenkapital. Derfor giver soliditetsgraden et indblik i, hvor modstandsdygtig virksomheden er overfor eventuelle tab. En lav soliditetsgrad vil derved indikere en lille modstandsdygtighed overfor tab, idet egenkapitalen er forholdsvis lille.

Mens rentabiliteten viste sig at være bedre for de større bedrifter, så viser soliditeten det modsatte. Her oplever bedrifter med mindre besætningsstørrelser gennem-



Figur 1. Spredning i driftsresultater pr. årsko for konventionelle heltidsbedrifter med stor race. Opdelt efter størrelse og driftsresultat

snitligt en højere soliditetsgrad. Af tabel 2 kan det ses, at en bedrift med en besætning på under 100 køer i 2017 gennemsnitligt havde en soliditetsgrad på 40,7 pct., hvilket er en fornuftig soliditetsgrad. Soliditetsgraden for den største gruppe ligger derimod på blot 1,6 pct.

For en bedrift med lav soliditet vil det være vanskeligt og bekosteligt at optage ny gæld. Dette gør, at egenkapitalen bliver mere risikabel, da selv mindre værdiforringelser af aktiverne kan bringe egenkapitalen i fare. Egenkapitalens følsomhed overfor værdiændringer stiller dermed meget høje krav til forrentningen på bedrifter med lav soliditet, hvilket medfører højere kapitalomkostninger.

Sammenlignes rentabilitet og soliditet, ses der altså modsatrettede resultater. Bedrifter med større besætninger har succesfuldt formået at udnytte visse stor-driftsfordele, dog er det sket ved at øge den finansielle gearing. Denne forøgelse af den finansielle gearing har givet disse bedrifter en øget risiko.

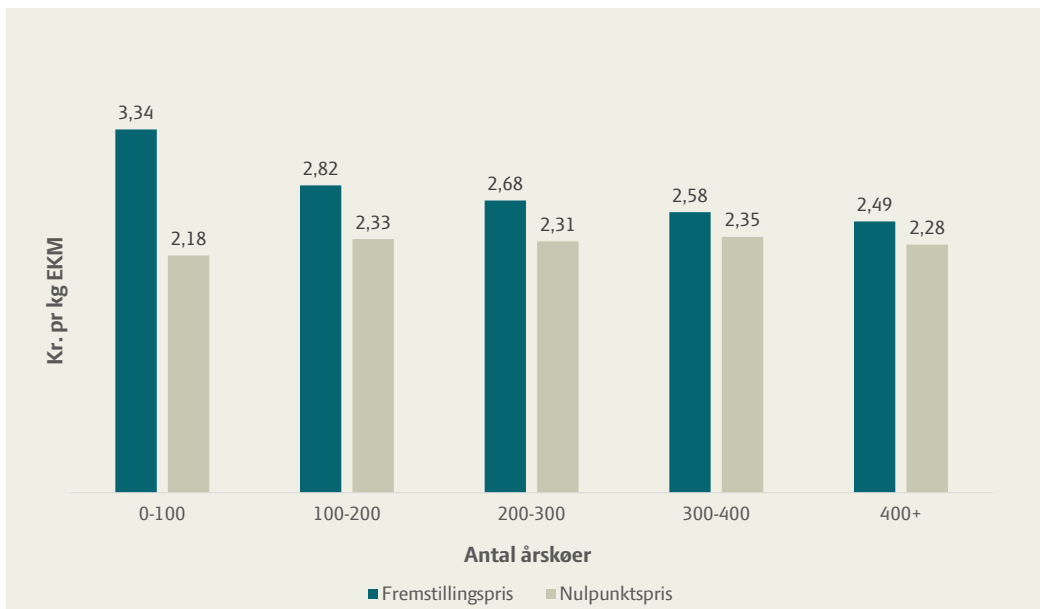
### Spredning i resultaterne

I tabel 1 og tabel 2 vises gennemsnitstal. Dog er der indenfor hver gruppering spredning i de opnåede resultater. Dette kan også ses af figur 1, der viser spredningen mellem den bedste tredjedel, den midterste tredjedel og den ringeste tredjedel indenfor hver størrelsesgruppe.

Gennemsnittet er følsomt over for store afvigende værdier og vil derfor blive påvirket, hvis nogle bedrifter har ekstreme værdier. Af figur 1 kan spredningen i resultaterne tydeligt ses, hvor den bedste tredjedel formåede at skabe et positivt driftsresultat mellem 8.000 og 12.000 kr. pr. årsko. Den ringeste tredjedel formåede her kun at opnå et positivt driftsresultat pr. årsko på mellem 400 og 1.900 kr. Dog ses en stor forskel fra 2016, hvor de fleste bedrifter i den midterste og ringeste tredjedel opnåede et negativt driftsresultat. Dette er i 2017 blevet vendt til positive driftsresultater for alle grupper i gennemsnit.

Figur 1 viser en svagt faldende tendens i driftsresultat pr. årsko i gennemsnit i takt med stigning i besætningsstørrelsen, specielt for gruppen af bedrifter i den bedste tredjedel. De større bedrifter opnår markant bedre resultater af primær drift pr. årsko, men sætter det til, når det kommer til driftsresultatet. Det forklares af, at den afkoblede støtte pr. årsko er faldende med besætningsstørrelsen og halveres fra gruppen med 0-100 til gruppen med over 400 køer. Derudover er finansieringsomkostningerne stigende med besætningsstørrelsen og 1.700 kr. højere pr. årsko ved de største besætninger i forhold til de mindste grundet den højere gearing.

Hvad figuren ikke viser, er dog, at når ejerlønnen medregnes, opnår de større bedrifter igen bedre resultater.



Figur 2. Fremstillingspris, virksomhed og konsolideringsnulpunktspris fordelt efter antal køer konventionelle, stor race



## Konsolidering og fremstillingspris

Nulpunktskonsolideringsprisen og fremstillingsprisen er vigtige at analysere i forhold til den opnåede mælkepris, da det belyser hvorvidt man har overskud til at forrente egenkapital, betale afdrag og investeringer. Nulpunktskonsolideringsprisen tager også højde for skatter samt private indtægter og omkostninger. De medvirker derved til at give et helhedsbillede af bedriftens økonomi.

### Konsolideringsnulpunktspris (herefter blot nulpunktspris)

Nulpunktsprisen udtrykker, hvad mælkeprisen skal være, for at virksomheden får en samlet konsolidering på nul kroner. I nulpunktsprisen indgår ikke kun poster fra landbruget, men også indtægter og omkostninger udenfor landbruget, herunder også private poster som ægtefællens indkomst, privat udtræk, pensionsindbetaling og beregnet skat. Det viser altså virksomhedens samlede robusthed. Dette nøgletal er hyppigt brugt hos kreditgiver, da det giver en indikation af bedriftens samlede betalingsevne og følsomhed.

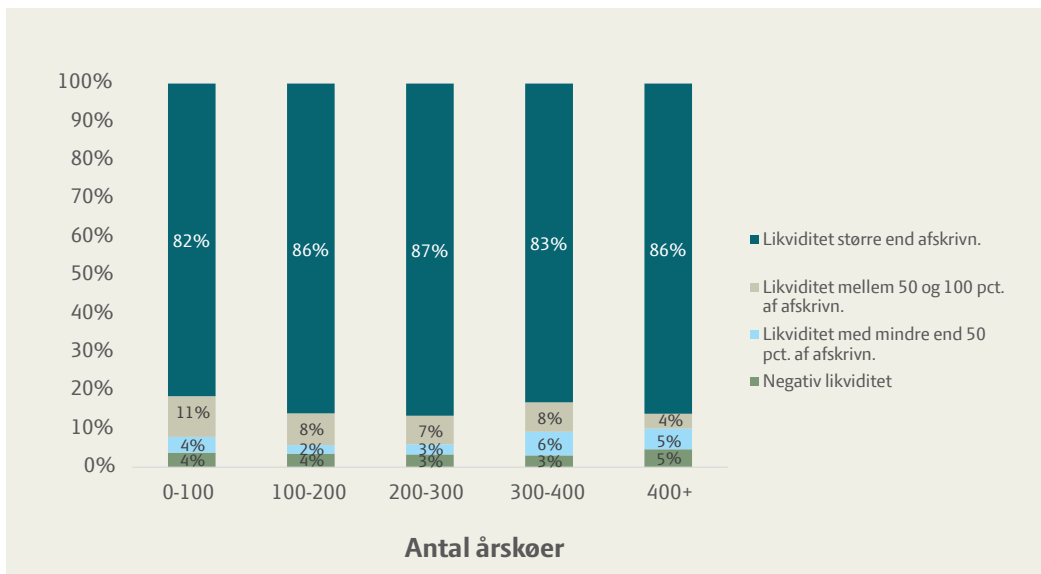
Nulpunktsprisen fortæller nødvendigvis ikke noget om økonomien i selve mælkeproduktionen, da en lav nulpunktspris eksempelvis skyldes høj indkomst fra ægtefællen.

**Fremstillingspris, virksomhed** udtrykker de samlede omkostninger inklusiv ejerløn og forrentning af egenkapital ved at producere et kg mælk. I modsætning til nulpunktspris er fremstillingsprisen på mælk upåvirket af poster uden for landbruget. Fremstillingsprisen fortæller dermed om bedriftens effektivitet og er et nøgletal, der derfor er mest relevant for landmanden selv til at vurdere, om omkostningsniveauet ved at frembringe et kg mælk står mål med den forventede afregningspris.

Derved skal de to nøgletal nulpunktspris og fremstillingspris betragtes i forskellige scenarier, da nulpunktsprisen også betragter private poster.

Figur 2 viser den gennemsnitlige fremstillingspris og nulpunktspris for de enkelte størrelsesgrupper. Nulpunktsprisen varierer ikke specielt meget på tværs af grupperne og ligger omkring de 2,30 kr. pr. kg EKM. Gruppen med den mindste besætning opnår dog en lavere nulpunktspris. For fremstillingsprisen er der en klar faldende tendens med besætningsstørrelsen. Det tyder dermed på, at de større bedrifter er bedre til at udnytte deres produktionsanlæg.

Med en gennemsnitlig afregningspris på 2,85 kr. pr. kg EKM har bedrifterne med den mindste besætning i gennemsnit ikke været i stand til at aflønne ejer og for-



Figur 3. Sammenligning af likviditet efter regulering og privat med afskrivningerne. Konventionelle bedrifter med stor race opdelt efter størrelse.



På trods af den høje afregningspris har investeringerne i 2017 været på et forholdsvis begrænset niveau, og der er afdraget på kassekreditten.

rente egenkapitalen, da fremstillingsprisen her er på 3,34 kr. pr. kg EKM. De større bedrifter har derimod alle i gennemsnit kunnet dække deres omkostninger ved afregningsprisen på 2,85 kr.

De mindste bedrifter har dermed den laveste konsolideringspris men den højeste fremstillingspris. Det skyldes blandt andet, at ejerløn og forretning af egenkapital ikke medtages i nulpunktprisen. De mindre bedrifters højere andele af egenkapital samt det faktum, at ejerlønnen på disse udgør en markant større andel af den samlede løn, er dermed med til at øge forskellen på de to priser. Derudover vil de private indtægter og omkostninger også påvirke de mindre bedrifter relativt mere, da den samlede økonomi jo er det mindre. De mindre bedrifter vil dermed i bankens øjne være

mere robuste, men de vil i lavere grad være i stand til at aflønne egen løn og forrente egne penge end de store bedrifter.

### Investering og Likviditet

Tabel 3 viser investeringsniveauet fordelt på de enkelte størrelsesgrupper. Investeringerne er delt i investeringer produktionsanlæg, der er de afskrivningsberettede aktiver, og øvrige landbrugsinvesteringer, hvor jord er den mest markante, samt investeringer i aktiver uden for landbrug som f.eks. beboelse og private biler. Investeringerne er sammenholdt med likviditetsgenereringen.

Investeringsniveauet i 2017 er steget i forhold til 2016, hvilket er naturligt med stigningen i mælkeprisen. Nettoinvesteringerne for produktionsanlæg viser, om investe-

TABEL 3. INVESTERING OG FINANSIERING FOR KONV. BEDRIFTER MED STOR RACE, OPDELT EFTER STØRRELSE

ANTAL ÅRSKØER	GNS.	0-100	100-200	200-300	300-400	400+
INVESTERINGER I 1.000 KR.						
<b>Driftsbygninger</b>	<b>274</b>	<b>45</b>	<b>118</b>	<b>301</b>	<b>558</b>	<b>1.146</b>
Inventar, stald	427	104	301	476	755	1.257
Maskiner, mark	175	67	138	155	320	469
Grundforbedring	6	1	5	8	8	17
<b>Investering produktionsanlæg i alt</b>	<b>883</b>	<b>217</b>	<b>562</b>	<b>940</b>	<b>1.641</b>	<b>2.889</b>
Driftsmæssige afskrivninger	732	246	542	857	1.246	1.811
<b>Nettoinvestering produktionsanlæg</b>	<b>151</b>	<b>-29</b>	<b>19</b>	<b>83</b>	<b>394</b>	<b>1.078</b>
Jord	341	47	212	323	760	1.141
Immaterielle aktiver	1	1	1	1	-1	-3
<b>Nettoinvestering landbrug</b>	<b>492</b>	<b>18</b>	<b>232</b>	<b>407</b>	<b>1.153</b>	<b>2.216</b>
Beboelse, biler og aktiver udenfor landbrug	108	51	63	177	166	227
<b>Samlede investeringer</b>	<b>1.332</b>	<b>316</b>	<b>838</b>	<b>1.442</b>	<b>2.566</b>	<b>4.254</b>
LIKVIDITET I 1.000 KR.						
<b>Likviditet efter regulering og privat</b>	<b>1.388</b>	<b>451</b>	<b>1.013</b>	<b>1.671</b>	<b>2.223</b>	<b>3.586</b>
Likviditetsoverskud/-behov	219	202	313	383	-31	-289
Selvfinansiering, %	104	143	121	116	87	84
Afskrivningernes dækningsgrad	1,90	1,83	1,87	1,95	1,78	1,98
Netto investeringer, produktionsanlæg/årsko	726	-448	131	341	1.143	1.898



Foto: SEGES ØkologiInnovation

Økologerne har i gennemsnit opnået bedre økonomiske resultater i 2017 end deres konventionelle kollegaer på tværs af race.

ringerne har været større end afskrivningerne og dermed om det samlede produktionsanlægs værdi er forøget eller forringet. Alle grupper på bedrifter med 0-100 årskøer har haft positive nettoinvesteringer og dermed investeret mere i anlægget end værdiforringelsen. Det ses især at være de allerstørste bedrifter, der har investeret mest i produktionsanlægget i 2017.

Derudover er der yderligere investeret i jord på tværs af alle grupperne, og de største har i gennemsnit investeret mest. Sammenlignet med 2016 er investeringerne i jord dog faldet for flere af grupperne inklusiv gruppen med over 400 køer. Nettoinvesteringerne, landbrug er positive for alle grupperne, og der er i gennemsnit investeret for 1,3 mio. kr.

Figur 3 viser bedrifterne i de forskellige størrelsesgruppers likviditet i forhold til afskrivningerne. Når likviditeten fra driften er større end afskrivningerne, genereres der tilpas likviditet til at opretholde produktionsanlæggets værdi. Er den mindre, vil produktionsapparatet nedslides, da der ikke er tilpas likviditet til at refinansiere aktiverne.

I 2017 har mellem 82 og 87 pct. af bedrifterne i hver størrelsesgruppe genereret nok likviditet til at dække afskrivningerne. Dette er en voldsomt positiv udvikling i forhold til 2016, hvor dette tal lå på mellem 16 og 39 pct. Og under 10 pct. har negativ eller meget begrænset likviditet. Bedrifterne med negativ likviditet i et år med højere afregningspriser som 2017, står, medmindre der

er været nogle usædvanlige omstændigheder, på et utrolig usikkert grundlag fremadrettet.

### Økologer og konventionelle

Der har overordnet været stor fremgang for mælkeproducenternes økonomiske resultater fra 2016 til 2017, men denne har været skævt fordelt på tværs af driftsgrene. Tabel 4 viser de økonomiske resultater fordelt mellem race og driftsform.

Økologerne har oplevet en lille fremgang fra 2016, og er gået fra et driftsresultat på ca. 1.140 tkr. til 1.540 tkr. for bedrifter med stor race. Det har resulteret i en afkastningsgrad, der er øget med 1,1 procentpoint. Fremgangen blegner dog noget i forhold til de konventionelle med stor race, der er gået fra et driftsresultat på -125 tkr. til knap 1.200 tkr. i 2017 og en fremgang i afkastningsgraden på 3,9 procentpoint.

Forudsætningerne har dog også været meget forskellige for de to driftsformer, og de gik ind i 2017 med meget forskellige udgangspunkter i forhold til afregningsprisen. Derudover fik økologerne i 2017 en stigning i mælkeprisen på 20 øre pr. kg EKM, mens den for de konventionelle med stor race steg med knap 60 øre. Samme udvikling er set ved Jersey-bedrifterne for begge driftsformer.

Økologerne har i gennemsnit opnået bedre økonomiske resultater i 2017 end deres konventionelle kollegaer på tværs af race. Forskellen er dog udlynet markant sammenlignet med året for.



TABEL 4. IND TJENING FOR MALKEKVÆGSBEDRIFTER EFTER RACE OG DRIFTSFORM

	STOR RACE		JERSEY	
	ØKOLOG	KONV.	ØKOLOG	KONV.
Antal bedrifter	258	1.395	31	170
Årskøer	186	208	183	214
Areal i omdrift	247	179	181	166
Kg EKM pr. ko	9.390	10.410	8.926	9.257
Afregningspris, kr. pr. kg EKM	3,54	2,74	3,66	2,83
Fremstillingspris kr. pr kg EKM	3,31	2,69	3,36	2,84
Nulpunktsmælkepris kr. pr. kg EKM	2,84	2,30	2,98	2,40
<b>BELØB I 1.000 KR.</b>				
Dækningsbidrag	5.307	4.493	4.623	4.192
Kontante kapacitetsomkostninger	2.413	2.150	2.041	2.130
Afskrivninger	767	732	703	632
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>2.127</b>	<b>1.610</b>	<b>1.880</b>	<b>1.430</b>
Afkoblet EU-støtte	645	527	491	473
Finanseringsomkostninger	1.231	958	780	913
<b>Driftsresultat</b>	<b>1.541</b>	<b>1.179</b>	<b>1.590</b>	<b>991</b>
Landbrugsaktiver i alt	35.127	31.938	29.593	28.983
<b>NØGLETAL</b>				
Soliditet, %	17,7	14,4	16,0	14,4
<b>Afkastningsgrad, landbrug, %</b>	<b>5,2</b>	<b>4,3</b>	<b>5,8</b>	<b>4,0</b>
Overskudsgrad, landbrug %	18,9	16,2	19,6	14,8
Aktivernes omsætningshastighed, landbrug	0,27	0,27	0,29	0,27
Antal køer pr. ha i omdrift	0,75	1,16	1,01	1,29
Forpagtet andel af areal, %	42,4	31,9	38,5	37,0

# 10 ÅRS UDVIKLING – BEDRIFTER MED MALKEKVÆG

> MARIA STJERNHOLM SØRENSEN  
SEGES

**2017 var kendetegnet ved høje afregningspriser. Det har givet de bedste resultater i de seneste 10 år. Mælkeproducenterne har formået at udnytte den stigende afregningspris ved at holde stigningen i omkostninger lavere end fremgangen i produktionen. Alt i alt en fornuftig udvikling, der gør flere mælkeproducenter bedre i stand til at klare sig i et forventeligt dårligere 2018.**

Afregningsprisen har været på et pænt niveau og er den højeste siden 2014. Dette har givet mælkeproducenterne et tiltrængt år med overskud på bundlinjen oven på to år, hvor mælkeprisen har været presset helt i bund. Med en høj afregningspris er det dog vigtigt stadig at holde fokus på omkostningerne, så man bedst muligt kan udnytte stigningen i afregningsprisen til at give bedre resultater. Og det har mælkeproducenterne i høj grad formået at gøre i 2017. Resultatet er et driftsresultat, som er på det højeste niveau i de seneste 10 år. Da 2016 samtidig var det ringeste år siden 2009, har fremgangen også været særdeles mærkbar, og driftsresultatet steg med hele 1,2 mio. kr.

Omkostninger har dog været stigende fra 2016 til 2017 og følger de seneste års udvikling. De er dog ikke steget

mere, end at effektiviseringen i produktiviteten, herunder ydelsesfremgangen, har kunnet opveje det. Dermed er fremstillingsprisen for de konventionelle bedrifter med stor race bl.a. holdt nede og endda reduceret en smule pr. kg leveret EKM.

Afkastningsgraden er på 4,6 pct., og dermed er afkastningsgraden for 2017 på det højeste niveau i de seneste 10 år. Afkastningsgraden må dog gerne forøges endnu mere, da den skal afspejle den risiko, der er forbundet med at have penge i mælkeproduktion, og denne risiko ikke har været faldende de seneste år.

Den samlede gæld er stort set uændret fra 2016 til 2017, mens aktiverne er forøget; begge følger dermed udviklingen i opadgående retning.

Strukturudviklingen er som forventet. Antallet af bedrifter er reduceret, og størrelsen på de enkelte bedrifter er øget. Antallet er fra 2016 til 2017 reduceret med 103 bedrifter, mens det gennemsnitlige antal årskøer er på 198. I 2017 var der samtidig endnu en stigning i ydelsesniveauet pr. ko, der nu er på 10.174 kg EKM i gennemsnit. Strukturudviklingen forventes at fortsætte de næste år.



TABEL 1. TI-ÅRS UDVIKLING I KVÆGBRUGET - ALLE MALKERACER.

År	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Antal bedrifter	4.202	3.737	3.719	3.449	3.616	3.408	3.328	3.090	2.919	2.816
Antak køer	121	133	139	152	158	164	165	170	190	198
Antal ha	119	129	137	138	145	153	157	160	170	175
Kg EKM pr. ko	8.603	8.799	8.813	8.739	8.891	9.121	9.565	9.921	10.026	10.174
Afregningspris, kr. pr. kg EKM	2,77	2,08	2,42	2,67	2,57	2,93	2,95	2,34	2,27	2,85
Afregningspris, Kr. pr. kg EKM, 2017-priser	3,11	2,29	2,62	2,82	2,67	3,01	3,01	2,37	2,29	2,85
<b>RESULTATOPGØRELSE I 1.000 KR. PR. BEDRIFT</b>										
Dækningsbidrag	2.275	1.264	2.254	2.679	2.726	3.071	3.498	2.805	3.005	4.627
Kontante kapacitetsomkostninger	1.063	1.176	1.292	1.435	1.526	1.649	1.787	1.743	1.911	2.215
Afskrivninger mv.	416	479	498	535	556	560	608	631	677	737
Resultat af primær drift	796	-392	463	709	644	862	1.103	431	417	1.675
Afkøbet EU-tilskud	417	433	463	457	481	488	504	495	508	545
Finansieringsomkostninger	1.159	970	1.030	974	933	876	897	899	909	1.000
Driftsresultat	54	-928	-104	192	192	474	710	27	16	1.219
Driftsresultat 2017-priser	61	-1.020	-113	203	199	487	724	27	16	1.219
<b>BALANCE I 1.000 KR. PR. BEDRIFT</b>										
Samlede aktiver	29.632	28.402	30.236	29.009	29.851	30.085	30.943	31.352	33.630	34.831
Gæld i alt	17.542	18.975	20.968	22.119	22.884	23.755	24.490	25.172	27.556	27.622
Afkastningsgrad, landbrug, pct	2,5	-2,0	1,1	2,0	1,8	2,3	3,3	0,9	0,8	4,6
<b>PR. PRODUKTIONSENHED (STOR RACE, KONV.)</b>										
Dækningsbidrag pr. årsko, stor race (konv)	13.321	5.151	9.947	11.850	11.064	13.534	15.165	10.324	9.016	16.435
Fremstillingspris pr kg EKM, stor race (konv)					2,95	3,18	3,01	2,78	2,71	2,69
Fremstillingspris pr. kg EKM, stor race (konv) 2017-priser					3,06	3,27	3,07	2,81	2,73	2,69

Note: Alle data med undtagelse af dækningsbidraget pr. årsko stammer fra SEGES økonomidata-base. Udviklingen i dækningsbidrag pr. årsko er fra KvægNøglen. Fra 2007 til 2008 er jordværdien delvist opgjort efter den offentlige vurdering, mens den fra 2009 og fremefter følger jordens værdi i dagsværdien. Ændringen i opgørelsesprincipperne gør, at aktiverne ikke er direkte sammenlignelige fra år til år.

\*De økonomiske tal for 2017 er uvægtede tal, mens de resterende er vægtede. De produktionsmæssige tal er de faktiske for 2017 fra Danmarks Statistik.

# Resultatudtryk

## RESULTATOPGØRELSE OG LIKVIDITETSMÅL

### 1. Bruttoudbytte

Indtægter fra landbruget samt besætnings- og beholdningsforskydninger minus indkøb af dyr. Bemærk, at såvel den reelle besætnings- og beholdningsforskydning samt den prismæssige forskydning indgår. Hvis besætningsværdierne pr. enhed er højere ultimo end primo, vil denne værdiførelse være en del af bruttoudbyttet. Hvis besætningsværdierne ultimo er lavere end primo, vil dette reducere bruttoudbyttet.

### 2. Stykomkostninger

Omkostninger, der varierer i takt med produktionsomfanget. Det vil sige foder, udsæd, planteværn, gødning samt diverse omkostninger til husdyr og planter.

### 3. Dækningsbidrag

Bruttoudbytte (1) minus stykomkostninger (2).

### 4. Lønomkostninger

Omkostninger til at aflønne arbejdskraft. Omfatter ikke ejer aflønning.

### 5. Øvrige kontante kapacitetsomkostninger

Energi, maskinstation, vedligehold, ejendomsskat og forsikringer samt diverse omkostninger.

### 6. Afskrivninger mv.

Dækker afskrivninger på produktionsapparatet samt nedskrivninger på anlægsaktiver (ekskl. jord) samt tab/gevinst ved salg af aktiver.

### 7. Resultat af primær drift

Dækningsbidrag (3) minus lønomkostninger (4) minus øvrige kapacitetsomkostninger (5) minus afskrivninger (6).

### 8. Afkoblet EU-støtte

Den udbetalte støtte fra enkeltbetalingsordningen.

### 9. Finansieringsomkostninger, landbrug

Landbrugets andel af renteindtægter og -udgifter, realiseret kursgevinst/tab på gæld og værdipapirer, forpagtningsafgift samt forpagtningsindtægt.

### 10. Driftsresultat

Resultat af primær drift (7) plus afkoblet EU-støtte (8) minus finansieringsomkostninger, landbrug (9).

### 11. Likviditet før anlægsinvesteringer

Årets resultat\* korrigeret for de ikke likvide poster inkl. værdiændring på besætning og beholdning samt realforskydninger besætning og beholdning.

*\* Årets resultat medtager samtlige indtægter og omkostninger på ejendommen - både landbrugsrelaterede, ikke landbrugsrelaterede samt private transaktioner*

### 12. Nettoinvesteringer

Nettoinvesteringer består af to elementer Nettoinvestering, produktionsanlæg og øvrige nettoinvesteringer, landbrug:

*Nettoinvesteringer, produktionsanlæg:* Investeringer i afskrivningsberettigede aktiver i relation til landbrugsproduktionen (driftsbygninger, staldinventarer, markmaskiner og grundforbedringer) minus afskrivningerne mv. (6).

*Nettoinvesteringer, landbrug:* Nettoinvesteringer, produktionsanlæg + øvrige landbrugsinvesteringer (jord, kvote og øvrige immaterielle aktiver).

### 13. Samlet likviditetsoverskud/-behov

Likviditet før anlægsinvesteringer (11) minus samlede investeringer (både investeringer i landbrug og ikke-landbrugsrelaterede investeringer).

### 14. Ejer aflønning

Ejer aflønning er beregnet ud fra bedriftens størrelse, hvor anden indkomst fra ejer og ægtefælle er fratrukket.

## BALANCE

### 15. Samlede aktiver

Den samlede kapitalanbringelse på bedriften er fordelt på *landbrugsaktiver*, der er aktiver, som vedrører landbrugsdriften og *øvrige aktiver*, der er aktiver uden for landbruget, bl.a. beboelse samt bedriftens finansielle reserver (finansielle aktiver).

### 16. Gæld

Fortæller, hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af bedriftens kreditorer fx leverandører, realkredit og bank.

### 17. Hensættelser

Hensatte forpligtelser (hensættelser) er forpligtelser opstået som resultat af en tidligere begivenhed, og som er uvisse med hensyn til størrelse eller forfaldstidspunkt. Størrelsen af det hensatte beløb er beregnet/vurderet på den enkelte bedrift og vedrører primært latente skatter, der vil forfalde i forbindelse med afhændelse af bedriften.

### 18. Egenkapital

Samlede aktiver (15) minus gæld (16) minus hensættelser (17). Andel af aktiverne, der tilhører landmanden.



## NØGLETAL

$$19. \text{ Afkastningsgrad, landbrug} = \frac{\text{Resultat af primær drift (7)} + \text{Afkoblet EU-støtte (8)} + \text{Ejer aflønning (14)} + \text{Forpagtning, netto}}{\text{Gennemsnitlige landbrugsaktiver}} \times 100$$

Afkastningsgraden viser afkastet på den investerede kapital. For at bedriften er rentabel, skal den kunne dække gældens og egenkapitalens forrentningskrav. Ejer aflønningen er en omkostning, der ikke indgår i driftsregnskabet, men som man bør tage højde for.

$$20. \text{ Aktivernes omsætningshastighed, landbrug} = \frac{\text{Bruttoudbytte (1)}}{\text{Gennemsnitlige landbrugsaktiver}}$$

Aktivernes omsætningshastighed viser, hvor mange gange i løbet af et år landbrugsaktiverne omsættes. Tallet udtrykker hvor stort et kapitalapparat, der har været nødvendigt for at skabe den givne omsætning.

$$21. \text{ Overskudsgrad, landbrug} = \frac{\text{Resultat af primær drift (7)} + \text{Afkoblet EU-støtte (8)} + \text{Ejer aflønning (14)} + \text{Forpagtning, netto}}{\text{Bruttoudbytte (1)}} \times 100$$

Overskudsgraden viser bedriftens evne til at omdanne omsætning til overskud.

$$22. \text{ Kapacitetsgrad} = \frac{\text{Dækningsbidrag (3)}}{\text{Kapacitetsomkostninger (4+5+6+14)}}$$

Kapacitetsgraden viser, hvor mange gange **dækningsbidraget** kan dække kapacitetsomkostningerne. Kapacitetsgraden kan også beregnes ekskl. ejer aflønning (14).

$$23. \text{ Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapital ultimo (18)}}{\text{Samlede aktiver ultimo (15)}} \times 100$$

Soliditetsgraden viser hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret med egenkapital.

$$24. \text{ Selvfinsieringsgrad} = \frac{\text{Likviditet før anlægsinvesteringer}}{\text{Investeringer i alt}}$$

Selvfinansieringsgraden viser hvor stor en del af årets investeringer, der er finansieret med egne midler.

$$25. \text{ Fremstillingspris for mælk – målt på hele virksomheden} = \frac{\text{Krav til mælkeindtægt}}{\text{Kg EKM leveret}}$$

Krav til mælkeindtægt: *Totale omkostninger* minus afkoblet EU-støtte (8) minus bruttoudbytte fra øvrige aktiviteter (fx salgsafgrøder, tilvækstværdi, kvæg og andre landbrugsindtægter).

*Totale omkostninger*: Summen af stykomkostninger (2), lønomkostninger (4), øvrige kapacitetsomkostninger (5), afskrivninger mv. (6), ejer aflønning (14), netto forpagtningsafgift og forrentning af landbrugsaktiverne med 4 pct.

Fremstillingsprisen viser, hvor høj mælkeprisen pr. kg EKM skal være for at opnå et positivt resultat efter ejer aflønning og 4 pct. forrentning af landbrugsaktiverne.

## UDVÆLGELSESKRITERIUM

Udvælgelseskriterierne har været følgende: (a) enkeltmands landbrugsbedrifter og samejede I/S-landbrugsbedrifter, (b) heltidsbeskæftigede i forhold til antal normtimer på minimum 1.665 timer pr. år, og (c) minimum 20 årskøer.

# TEMAFORTEGNELSE

## 2017

- Derfor er økonomistyring vigtig
- Kend din grovfoderpris
- Ligger der penge på dit grovfoderlager?
- Få højre afkast med ombygning af sengebåsene

## 2016

- Driv din virksomhed lige så professionelt, som du passer køer
- Fremstillingsprisen på mælk – et uudværligt nøgletal
- Fokus på fremstillingsprisen forbedrer indtjening
- God mælkekvalitet betaler sig

## 2015

- Afstand koster dyrt i grovfoderproduktionen
- Kan det betale sig at øge ydelsen
- Send færre magre køer til slagtning
- En sandvasker betaler sig – i nogle besætninger

## 2014

- Mælkeproduktion efter kvoter
- Bedre økonomi med færre kvier
- Sæt pris på krydsningskalvene
- Sæt fremstillingens pris under lup

## 2013

- Vejen til vækst og bedre økonomi
- Undgå halløj på kviehotellet
- Styr på bedriften – brug de daglige informationer til at lede din bedrift
- Kryds dig til et højere dækningsbidrag

## 2012

- Vækst gennem opkøb
- Optimering af foderforsyning – kend bedriftens potentiale
- Salmonelle Dublin kan give store tab
- Lean skaber værdi på kvægbedrifter

## 2011

- Rust dig til en produktion uden kvoter
- TurnAround – vejen til en god forretning
- Godt samspil mellem mark og stald er guld værd
- God økonomi i at undgå mastitis

## 2010

- Kend økonomi i din foderproduktionen
- God reproduktion – en vej til højere tilvækstværdi
- Foderoptimering – lille risiko, stor gevinst
- Døde køer æder dine penge

## 2009

- Handyrpræmiens ophør i 2012 udfordrer slagtekalveproduktionen
- Se altid kritisk på foderøkonomien
- Er 2,4 laktationer pr. ko optimalt
- Vælg den rigtige teknologi

## 2008

- Økonomisk optimalt foderniveau ved mælkeproduktion
- Faste procedurer – forbedre arbejdsmiljøet og indtjeningen
- Afkast og Risiko – de vigtigste kriterier i den forretningsmæssige beslutningsproces

## 2007

- Det gode koliv – kan det betale sig?
- Slå automapiloten fra og grib rorpinden
- Fremtiden flytter ind
- Danske mælkeproducenter klarer konkurrencen

## 2006

- De 1.000 køer ?
- Forøg dit økonomiske råderum – prioriter indsatsområderne
- Fra kalv til guldko
- NorFor – et nyt fodervurderingssystem til kvæg



SEGES  
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
Agro Food Park 15  
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000  
info@seges.dk  
seges.dk

