



Danish Crowns ejerstrategi:

Vi er for de fortsættende og fremtidige andelsejere



Danish Crown

Er vi de rigtige ejere af Danish Crown?

Som andelsejere skal vi hele tiden kigge indad og vurdere, om vi kan få mere ud af vores fælles selskab, og fra tid til anden er spørgsmålet dukket op, om ejerformen i Danish Crown skulle være en anden. Vi har mange gange haft debat både på møder i repræsentantskabet og i kredsene, om vi skulle sælge virksomheden, og hvordan det i så fald skulle gøres.

I august 2019 satte bestyrelsen og repræsentantskabet derfor arbejdet med en ejerstrategi i gang for at få et reelt svar på det indledende spørgsmål: Er vi de rigtige ejere af Danish Crown?

I Danish Crown er vi både styrket og udfordret af vores ejerskab. Vi er styrket af, at andelsselskabet grundlæggende bygger på, at vi får solgt vores dyr gennem vores eget selskab. Andelsselskabet har som primært mål at betale mest muligt for råvaren. Vi er således både ejere og leverandører til vores virksomhed.

Til gengæld er vi udfordret af, at andelsmodellen trives bedst, når antallet af andelsejere er i vækst. Strukturudviklingen i landbruget peger jo reelt set i den anden retning, når det kommer til antal andelsejere. Derfor ser vi ind i, at færre ejere skal løfte større kapitalkrav og råvaremængder. I bestyrelsen og repræsentantskabet har vi brugt lang tid på at diskutere, hvordan vi bedst løser udfordringerne, og om vi fortsat skal være ejere af vores selskab.

Andelsselskabet har bragt Danish Crown til, hvor vi er i dag. Vi har bygget en global fødevarekoncern med ud-spring fra gården, og hvor unge landmænd kan blive en del af værdiskabelsen. Danish Crown skal fortsat være et andelsselskab. Det er konklusionen på vores arbejde med ejerstrategien. Vi har været rundt i alle hjørner og undersøgt alle alternativerne. Konklusionen er klar. Der findes ikke en bedre ejerform for os. Vi er et andelsselskab, som er til for de fortsættende og fremtidige ejere. Men det kan ikke være uden ændringer, for vi skal bestræbe os på at være det bedst mulige andelsselskab.

Derfor har vi brug for en ejerstrategi. Vi har brug for at sætte ord på, hvad det er, der binder os sammen i et andelsselskab. Vi har også brug for at tydeliggøre, at det er os, der ejer selskabet. Vi er med andre ord andelsEJERE.

Ejerskab giver fordele, men det forpligter også. Begge sider af mønten er vigtige, og vi vil i ejerstrategien vise, hvad de betyder.

Hvordan vil vi forbedre vores andelsselskab? Vi kommer til at sætte mere af egenkapitalen på navn, så vi i endnu højere grad synliggør værdien af vores ejerskab af Danish Crown. Vi kommer til at lægge en større indsats for at gøre Danish Crown attraktiv for den fremtidige generation af andelsejere, og sidst men ikke mindst kommer vi til at arbejde meget mere med de fordele, der er ved at være andelsejer.

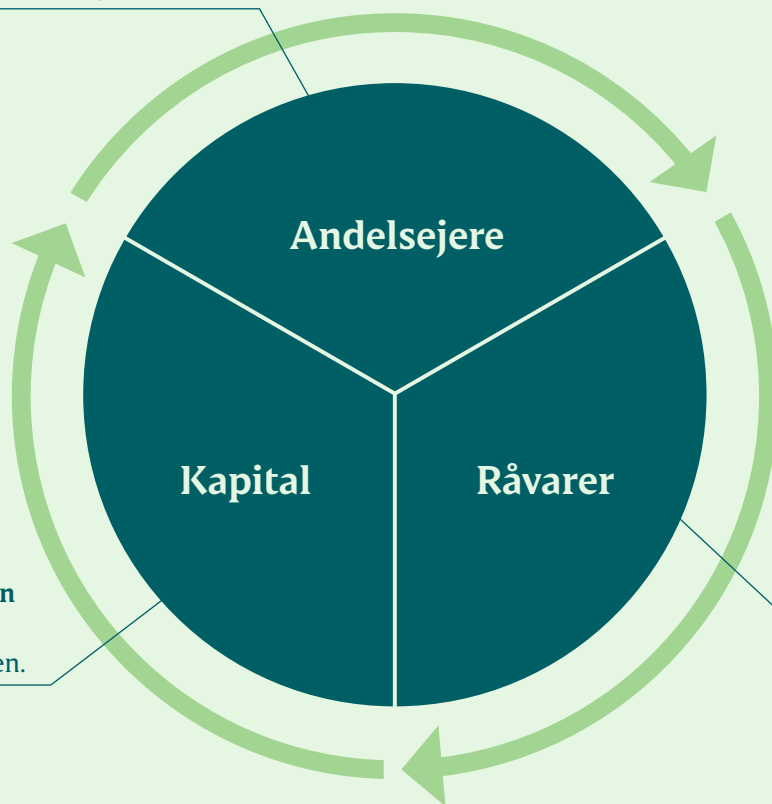
Arbejdet med ejerstrategien og konklusionerne herfra kan du læse mere om på de kommende sider.

Med venlig hilsen

Erik Bredholt,
Bestyrelsesformand i Danish Crown AmbA



Andelsejeren skal gennem sin medindflydelse som ejer sammen sikre stoltheden og engagementet i ejerskabet.



Vi skal sikre **kapitalen** både til udvikling af selskabet og på gården.

Vi skal bidrage med gode og stabile **råvareleverancer** til virksomheden.

Andelsselskabets tre grundpiller

Andelskonstruktionen har taget et griseslagteri på Horsens-egnen og gjort det til en verdensomspændende fødevareraktivitet med slagtning af grise og kreaturer og kontrol over hele værdikæden fra jord til bord. Det er i høj grad takket være andelsejernes engagement, arbejde og investeringslyst, at vi står, hvor vi er i dag.

Der har gennem årene været mange, der med god grund har kigget misundeligt på vores model, men vi må aldrig tage det for givet, at konstruktionen forbliver stærk. Siden 1887 har andelsejerne skulle løse de samme tre opgaver. Det er grundpillerne i andelsselskabet.

Når de tre grundpiller er på plads, er andelsselskabet sundt.

Leverandørselskabet Danish Crown AmbA (Andelsselskabet) og herunder de danske producenter af slagtedyr, som leverer til Andelsselskabet (Andelsejere), er som ejere af Danish Crown A/S (Danish Crown) en aktiv deltager i sikringen af en god og langsigtet udvikling af Danish Crown.

Andelsselskabets ejerskab udledes gennem repræsentation i Danish Crowns bestyrelse, gennem vedvarende dialog med Danish Crowns ledelse og ved at sikre involvering af hele ejerkredsen gennem kredsene, repræsentantskabet og AmbA bestyrelsen samt at være i dialog med eksterne interessenter.

Ejerskabet sikrer Andelsejerne kontrol over deres fælles afsætningskanal i Danish Crown.

Vi er til for de fortsættende og fremtidige andelsejere

Vores fundament i Danish Crown er slagtedyrsproduktionen i Danmark. Slagtedyrsproduktionen i Danmark er i en strukturel udvikling. Nogle producenter fører bedrifter videre til nye generationer. Andre lukker den ned. Sådan har det altid været. Det er vigtigt for et stærkt Danish Crown, at der blandt ejerne fortsat er en vilje og lyst til at udvikle deres produktion på gården. Vi kan ikke basere vores ejerstrategi på dem, der lukker ned. Vi må henvende den til dem, der fortsætter.

Derfor er ejerstrategien for andelsejere, der:

1

Tror på produktion af danske slagtedyr og slagtning i Danmark

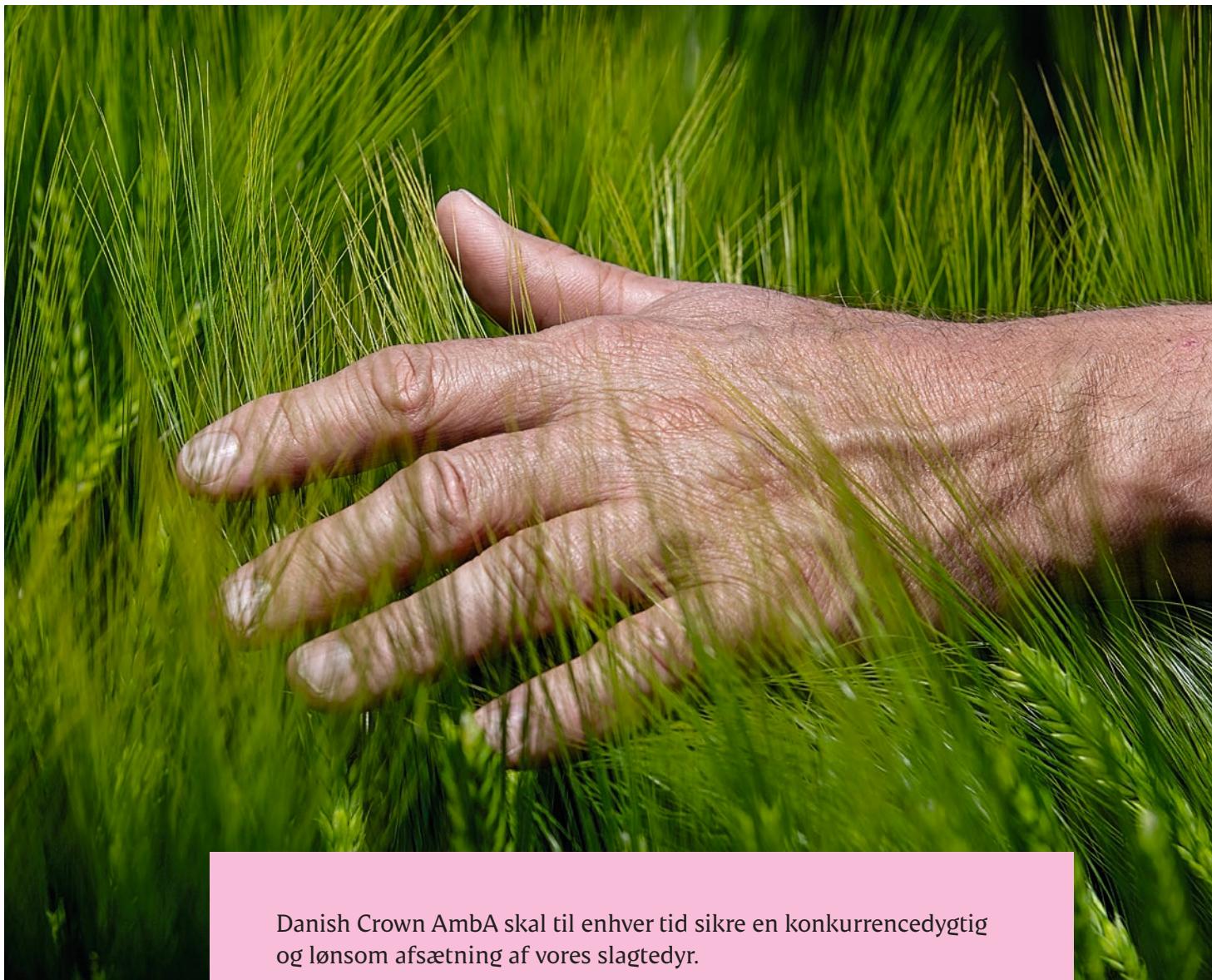
3

Vil være med til at gøre Danish Crown og andelsejerne stærkere

2

Tror på en fremtid for Danish Crown

Vores formål er tidløst



Danish Crown AmbA skal til enhver tid sikre en konkurrencedygtig og lønsom afsætning af vores slagtedy.

Det betyder, at Danish Crown skal: Gøre det attraktivt for ejerne at investere langsigtet.

- **Tidløs:** det er ikke præget af tid og er gældende uanset omskiftelighed i trends, præferencer og økonomiske aspekter.
- **Konkurrencedygtig:** evnen til at konkurrere og afsætte produkter i konkurrence med andre aktører på markedet.
- **Lønsom:** evnen til at skabe overskud på sin afsætning af slagtedy.

Vores ejerstrategi

Danish Crowns ejerstrategi står på et fundament af de fordele, der er ved at være andelsejer i Danish Crown. Det som gør, at vi adskiller os fra vores konkurrenter, og som binder os sammen både med hinanden og med virksomheden. Netop vores andelsejerskab giver os unikke fordele, som andre slagtedyrsproducenter ikke har.

Ovenpå fordelene hviler de tre grundpiller. Andelsejernes stolthed og indflydelse, vores fælles ejerskab og kapital i selskabet, og de råvarer, som gør, at Danish Crown eksiste-

rer. De tre grundpiller er hele tiden under udvikling, og vi har som andelsejere en opgave i, at hver enkelt grundpille bliver vedligeholdt og står solidt.

Det er ejerens opgave at levere på de tre opgaver, og sådan har det været siden starten. Når de tre grundpiller er solide, har andelsselskabet de bedste forudsætninger for at løse det tidløse formål – nemlig at sikre, at det er attraktivt for ejerne at investere langsigtet.



... Formål ...

Vores ejerstrategi er for de fortsættende og fremtidige ejere af Danish Crown AmbA.
Danish Crown AmbAs tidløse formål er at sikre en konkurrencedygtig og lønsom afsætning af vores slagtedy

... Grundpiller ...

Andelsejere

Vi skal sammen sikre stoltheden og engagementet



Stolthed og indflydelse

Vi har direkte indflydelse og en fælles opgave i at sikre stolthed af vores andelsselskab

Kapital

Vi skal sikre kapital i selskabet og på gården

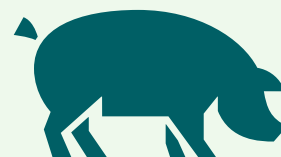


Fælles og aktivt ejerskab

Vi ejer sammen et andels-selskab og skal balancere kapital i selskabet og hjemme på gården

Råvarer

Vi skal bidrage med gode og stabile råvareleverancer



Enkel afregning

Vi har en enkel, fair og konkurrencedygtig afregning af vores slagtedy

... Ejerfordele ...

Sådan er ejerstrategien blevet til

Arbejdet med ejerstrategien begyndte i august 2019, hvor bestyrelsen og repræsentantskabet siden har arbejdet med spørgsmålet om, hvad Danish Crowns tidløse formål er, hvem en ejerstrategi er til for, og hvordan den optimale ejerkonstruktion ser ud – kort sagt hvordan afsætningen af slagtedyrene optimeres.

Arbejdet er begyndt i bestyrelsen og er siden fortsat i repræsentantskabet. Arbejdet blev præsenteret på kredsmøderne i december 2019, og herefter blev det færdiggjort på tre repræsentantskabsmøder.

Kapital på gården og i selskabet

Danish Crown har udviklet sig til at være en international fødevarer virksomhed med bred markedsadgang og en stor grad af forædling af råvarerne. Det sætter krav til kapitalen i selskabet.

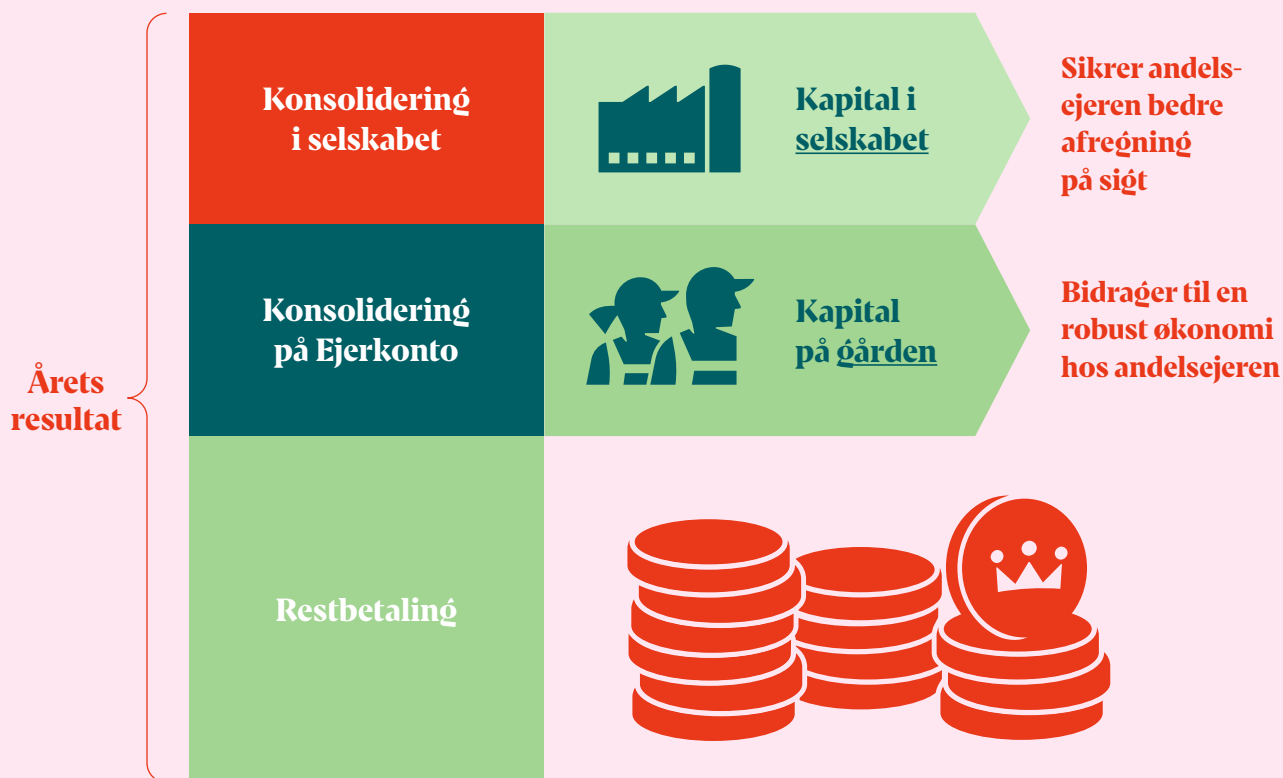
Som andelsejer og dermed ejer af Danish Crown skal der sikres kapital to steder. Der skal være kapital på gården til drift og udvikling for at sikre, at bedriften er lønsom. Samtidig skal der stilles tilstrækkelig egenkapital til selskabet, da andelsejerne i Danish Crown er enejejerne og dermed eneansvarlige for kapitaliseringen.

Den høje grad af forædling, som især finder sted i Danish Crown, sætter høje krav til kapitalen og dermed egenkapi-

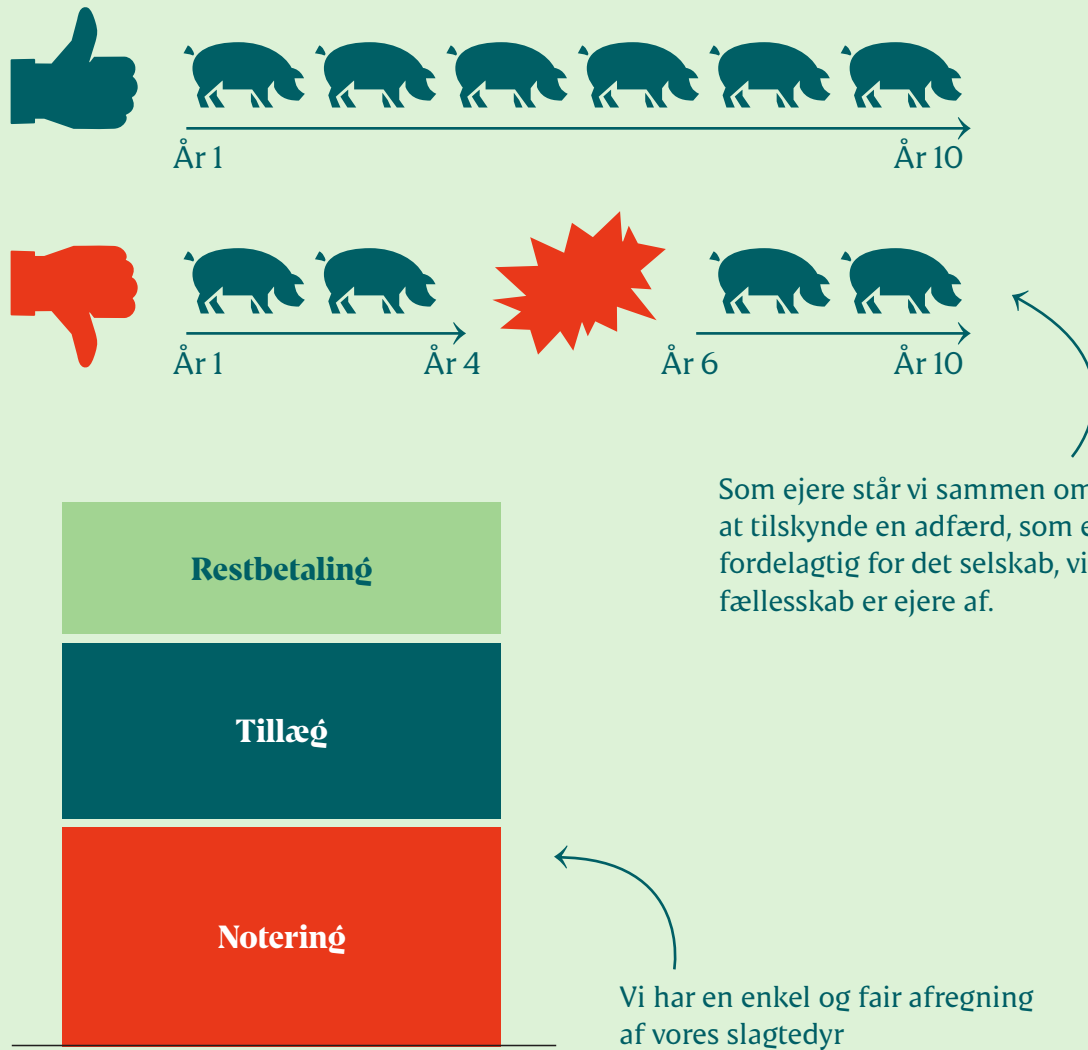
alen i selskabet. Samtidig er det den forædling, der er med til at levere en konkurrencedygtig afregning, der muliggør en fortsat lønsom produktion og slagtning i Danmark.

Som andelsejer er ansvaret derfor at sikre, at der både nu og fremadrettet kan skaffes tilstrækkelig kapital til virksomheden. Det kapitalkrav og dermed egenkapitalkravet er stigende, både fordi virksomheden vokser, men også fordi vi er færre til at bære opgaven. Derfor vil en stor del af den egenkapital, der står i virksomheden, blive fordelt på navn gennem ejerkontoen for at øge gennemsigtigheden og tydeliggøre ejerskabet.

Vi skal sikre kapital i selskabet og på gården



Vi skal bidrage med gode og stabile råvareleverancer



Råvaren er forudsætningen

Danish Crown skal have den nødvendige mængde råvarer. Det er en grundforudsætning for et sundt selskab, der er med til sikre en god afregning til ejerne, arbejdspladser i Danmark og indtjening til det danske samfund.

Vi skal som ejere tilskynde en adfærd, hvor råvareleverancerne er stabile, og hvor vi leverer kontinuerligt over flere år. Danish Crown har en særlig position i Danmark, og derfor hverken kan eller vil vi lave modeller, der låser

andelsejere i selskabet. Det er ikke forligeligt med den ånd, som vores andelsselskab bygger på.

I stedet skal afregningen være enkel og gennemskuelig.

Hvis vi vil andelsselskabet, og hvis vi tilslutter os de første to grundpiller, så har vi som andelsejere også en opgave i at tilføre den rette mængde råvarer.

Et fællesskab om forretningen

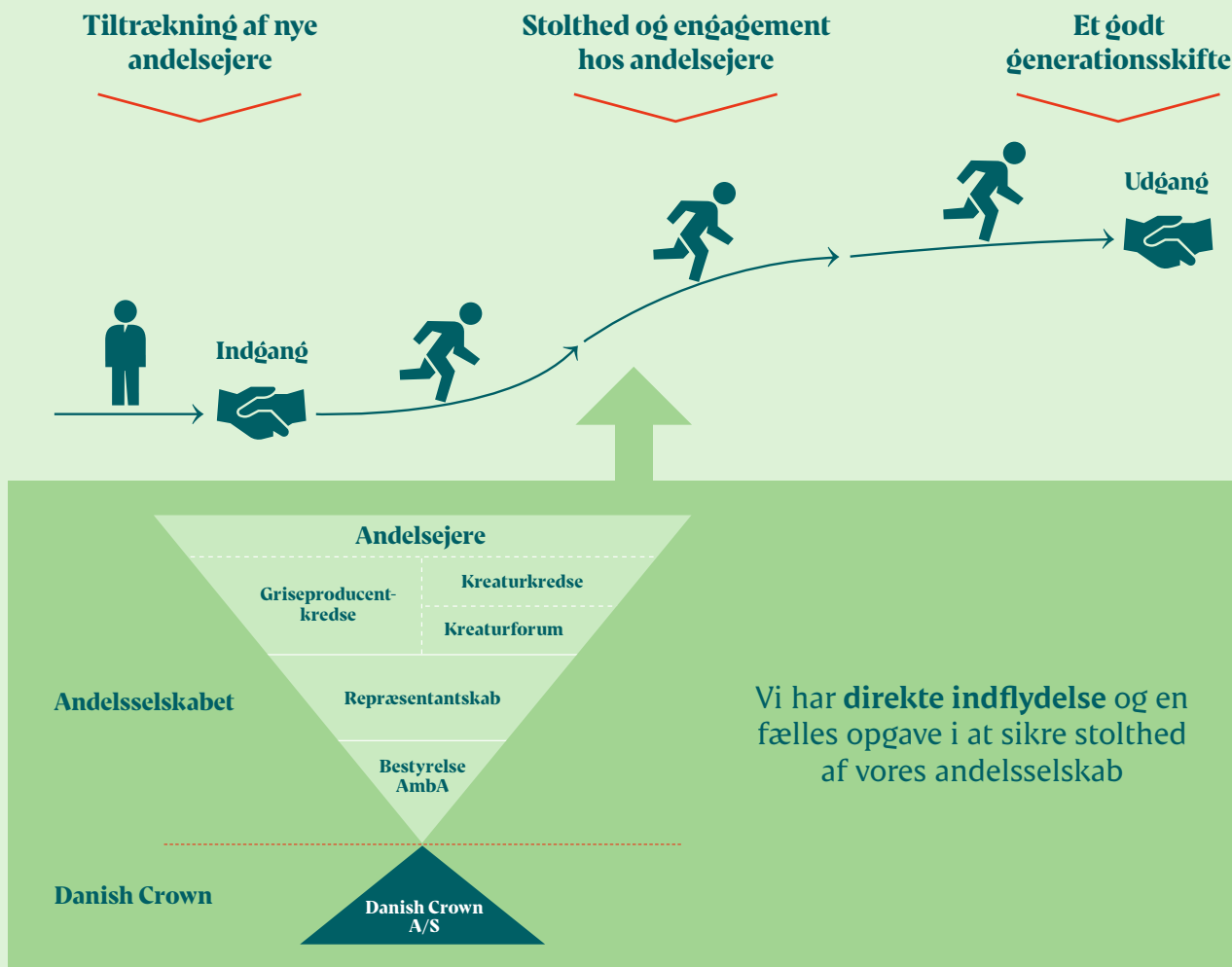
Som andelsejere er vi afhængige af et stærkt fællesskab. Det betyder også, at vi kan tillade os at have forventninger til hinanden. En forventning om, at vi er sammen, både når det går godt, og når stormen raser. Fællesskabet er afgørende for andelselskabets succes, og vi har - sammen med andelsejerne før os - i fællesskab opbygget et stærkt selskab, som vi kan tillade os at være stolte af.

Vi skal finde den stolthed, og så skal vi finde ud af, hvordan vi gør det endnu bedre. Hvordan får vi andelsejerne

involveret? Hvordan får vi unge landmænd med? Hvordan får vi bygget stoltheden op over det at være og have været andelsejer i Danish Crown?

Vi er udfordret af, at der bliver færre af os, og vi bliver større. Det er i kontrast til det faktum, at andelselskabet som udgangspunkt er skabt til vækst i antallet af andelsejere. Derfor er det fællesskabet og engagementet blandt os andelsejere, som skal sikre, at denne grundpille ikke falder sammen.

Vi skal sammen sikre stoltheden og engagementet





Fællesskabet og stoltheden er en vigtig konkurrencefordel, som skal dyrkes

Som andelselskab er det afgørende, at vi har et sundt fællesskab blandt vores andelsejere. Vi skal derfor løbende arbejde med at styrke fællesskabet omkring Danish Crown og gøre vejen ind i selskabet nemmere for nye andelsejere.

Som ung landmand skal Danish Crown være det naturlige valg, når man sætter slagtedyret i sin stald. Derfor lægger vi en stor indsats i at fortælle om Danish Crown på de danske landbrugsskoler, hvor vi hjælper de unge med at komme i gang i erhvervet og inviterer nuværende andelsejere ud for at fortælle om deres udfordringer, da de skulle starte op.

Vælger en ung landmand at blive en del af Danish Crown, bliver vedkommende

- a. en del af et mentornetværk, hvor erfarne andelsejere kan komme med input til bedriften
- b. tilbudt en opstartspakke for nyetablerede
- c. tilbudt medlemskab i et vækstnetværk med fokus på nye stalde og investering i slagtedyrsproduktion.

Alle initiativer skal sikre, at den nye generation står så stærkt som muligt i selskabet.

Derudover arbejder vi for at sikre stoltheden i at være andelsejer i Danish Crown, så flere involverer sig. Danish Crown skal til enhver tid være en integreret del af andelsejernes hverdag, og vores fælles brand skal være synligt helt ud på bedriften. Det sker gennem ejerinvolvering på kredsmøder, i repræsentantskabet og andre fora, hvor ejerne bliver endnu mere integreret i selskabet og påvirker beslutningsprocessen. Det sker gennem vores aktive deltagelse i promoveringen af vores sektor. Det sker gennem vores webshop, hvor andelsejere kan bestille tøj og andet med Danish Crowns logo på.

Mulighederne for at skabe stolthed over vores fælles selskab er mange, og listen skal udvides løbende.

Vores fælles fordele som andelsejere

Som andelsejer i Danish Crown har du adgang til en række fordele. Nogle er helt grundlæggende i andelsselskabet som medejerskab og indflydelse, afhentning til tiden og konkurrencedygtig afregning. Andre har vi bygget op over tid som en stærk rådgivning, digitale tilbud, som øger effektiviteten på gården, og en øget andel af egenkapitalen på navn.

Konkurrencedygtig afregning

Det første andelsslagteri i Horsens blev etableret for at sikre, at landmændene fik mest muligt for deres slagtedy. Over 130 år senere er det stadig vores vigtigste nøgletal for forretningen. Som andelsselskab skal vi ikke skabe overskud til andre, men købe råvaren hos leverandøren dyrest muligt.

Leveringsret og vækstmuligheder

Det er unikt, at du til enhver tid kan vokse med Danish Crown. Der er ingen afsætningsmæssige grænser for landmandens vækst. Som andelsejer har du pligt til at levere slagtedy til Danish Crown og ret til at få dem afhentet. Det betyder, at du altid vil kunne komme af med dine slagtedy til Danish Crown uanset, hvor stor din gård er, eller hvor den ligger i landet. Der findes ikke andre modeller end andelsmodellen, hvor dette er muligt.

Medejerskab og indflydelse

En ejer, én stemme. Alle leverandører kan søge indflydelse gennem kredsen, repræsentantskabet og bestyrelsen. An-

delsejerne er den øverste besluttende myndighed i Danish Crown gennem repræsentantskabet og sørger dermed for, at virksomheden altid optimeres med andelsejerne for øje.

Andelsejer uden indbetaling

Som nystartet landmand kan du blive en del af det fællesskab og netværk, som Danish Crown udgør uden at betale en krone for at komme med. Samtidig får du andel i de værdier, som danske landmænd har opbygget gennem generationer.

Rådgivning og digitale løsninger

Udover opgaven med at sælge råvaren til højest mulig pris er Danish Crown også med til at optimere på bedriften. Danish Crown tilbyder faglig rådgivning, som øger effektiviteten og dermed indtjeningen hos andelsejeren. Samtidig udvikles der hele tiden på de digitale løsninger, som giver adgang til en stor mængde optimeringsdata og smidiggør kontakten med selskabet.

Kapital på navn

Andelsejernes leverancer opbygger kapital i selskabet. En del af kapitalen udbetales ved årets afslutning, og resten bruges til investering og drift af selskabet. Den kapital, der ikke udbetales, tæller dog to steder, da der sættes navn på den. Det betyder, at andelsejeren altid ved, hvor mange penge vedkommende har til at stå i selskabet og som udbetales, hvis selskabets forhold tillader det, når vedkommende en dag forlader selskabet.



Det styrkede ejerskab

Andelskonstruktionen skal bære Danish Crown ind i fremtiden, men andelsselskabet skal optimeres for, at det bliver bæredygtigt.



Vi andelsejere har gennem årene lavet et fælles selskab, som gør, at vi kan slippe vores slagtedyr ved stalddøren og med ro i sindet vide, at de er solgt til den højest mulige pris på det tidspunkt, de forlader vores gård. Vi kan også udvide vores produktion og være sikre på altid at kunne afsætte de ekstra slagtedyr.

Det kræver, at vores selskab er sundt og stærkt og har de nødvendige forudsætninger for at optimere prisen for de råvarer, som vi andelsejere leverer.

I arbejdet med ejerstrategien har vi været omkring mange muligheder for at styrke vores selskab. Fælles for det hele var, at det skulle svare på det indledende spørgsmål. Er vi de bedste ejere af Danish Crown? Andelsselskabet er stadig den stærkeste konstruktion til at bære Danish Crown ind i fremtiden, men vi er nødt til at kigge på den måde, vi er andelsejere på for at sikre, at selskabet er i sin stærkeste form.

Det er ikke en mulighed at lade stå til. Grundpillerne i vores selskab, andelsejerstoltheden, kapitalgrundlaget og

råvareforsyningerne skal stå så stærkt som muligt. Derfor øger vi mængden af kapital på navn i selskabet, så synligheden af ejerskabet bliver tydeligere. Vi øger indsatserne for de unge landmænd, så de i højere grad kan se en fremtid i Danish Crown. Vi fastholder en afregningsmodel, som er gennemsigtig.

Vi skal have sikret, at de tre grundpiller står stærkt, og at vi som andelsejere er klar over, hvad vores opgave er i selskabet.

Vi skal genbekræfte troen på og stoltheden ved andelsejerskabet. Vi skal sikre kontinuerlige og øgede leverancer. Vi skal sikre, at vores selskab har den nødvendige kapital til at udvikle sig.

Når vi lykkes, så har vores fælles selskab gode forudsætninger for at løse det tidløse formål til glæde for alle ejere af Danish Crown.

Find fællesskabet

*Som andelsejer kan du søge indflydelse og fællesskab
flere steder i Danish Crown.*

Kredsene

Danish Crown kreatur- og griseproducentkredse mødes to gange om året i valgkredsene. Her kan andelsejerne få en status på selskabet og stille spørgsmål og forslag til bestyrelsesformand og CEO. Hvert 2. år vil der derudover være valg i kredsene til både Danish Crowns repræsentantskab og Kreaturforum. Her vælger kredsene et antal repræsentanter, som beregnes ud fra kredsens samlede leverede kilo.

Kreaturforum

Kreaturforum har fokus på at sikre og udvikle den palette af service og koncepter, Danish Crown Beef tilbyder andelsejerne. Her vælges repræsentanter fra kreaturkredsene, og samtidig udpeges der de medlemmer, som udgør ejerudvalget. Disse medlemmer har fokus på ejerservice og markedsrettede koncepter, og samtidig sidder de med i Danish Crowns repræsentantskab.

Repræsentantskabet

Danish Crowns repræsentantskab er den øverste beslutende myndighed i Danish Crown. Her sidder andelsejervalgte repræsentanter fra grisekredsene, Kreaturforum og minoritetsgrupperne. Repræsentantskabet godkender regnskaber og alle større beslutninger i Danish Crown gennem demokratiske afstemninger.

Fra repræsentantskabet vælges der andelsejere til bestyrelsen i Danish Crown AmbA.

AmbA-bestyrelsen

AmbA-bestyrelsen i Danish Crown består af medlemmer valgt af kredsene, Kreaturforum og repræsentantskabet. Amba-bestyrelsen forestår den overordnede ledelse af selskabets anliggender.