

JESPER STRANDSKOV: Konkurrence og koncentration. Slagteriernes fusionshistorie 1960-2010, I-II. Odense 2011, Syddansk Universitetsforlag. 879 s. 598 kr.

Intet andet dyr har spillet en større rolle i Danmarks nyere historie end bacongrisen, og denne er da også et kendt motiv i både økonomisk historie og kulturhistorie. Også en *governance*-vinkel er relevant, i og med at de fleste svineslagterier tilhørte andelsbevægelsen, hvor det demokratiske princip om »en mand – en stemme« blev tillempt en markedsøkonomisk institution. I det foreliggende værk analyserer Jesper Strandskov det seneste halve århundredes udvikling, hvor den lokale, folkelige forankring tabte i betydning til fordel for stordrift og rationalisering. Det gør han fint: Under statistikkens harmoniske overflade ser vi menneskene bag udviklingen, og bogens betydelige længde bør ikke afskrække nogen – den er let læst og tilmed underholdende.

I 1950 var der 82 svineslagteriselskaber i Danmark, hvoraf 20 var private, mens 62 var andelsslagterier. I 2010 var der kun to selskaber tilbage. En vigtig drivkraft for koncentrationen var de nye teknologiske potentialer, som af landbrugets folk blev udnyttet mesterligt til at føre landbruget og slagteribranchen frem i første række på det internationale marked.

Konkurrencen fra andre danske erhverv var i den skildrede periode hård, idet industrisektorens lønninger var stigende. De forholdsvis små slagterier havde overkapacitet og fremstillede for mange varettyper. Slagteteknikken skulle moderniseres, og der var behov for en gennemtænkt sortimentspolitik. Der kom nye veterinære krav. Der var problemer med forurenset vand og anskaffelse og indkøring af rensningsanlæg.

Blandt følgerne af de europæiske markedsdannelser var både stigende international konkurrence og større markedsmuligheder, hvilket stillede krav til forskning, udvikling og markedsføring af animalske produkter. Ordet »strukturrationalisering« sammenfattede nødvendigheden af ny teknik og udnyttelse af stordriftsfordele. Slagteriernes indbyrdes konkurrence var derimod skadelig for effektiviteten. Med let ironisk henvisning til Adam Smith talte man om *den synlige hånd*: Nu skulle der fusioneres.

Den første fusionsbølge var i perioden 1967-1978. Den 1. oktober 1967 sluttede S. Houlberg og J. Steffensen i København sig sammen til Steff-Houlberg. Den 1. marts 1968 blev syv sjællandske andelssvineslagterier formelt sammensluttet til Forenede Sjællandske Andelsslagterier,

FSA. De Sjællandske Andelsslagterier opkøbte i 1973 Steff-Houlberg, og »Steff-Houlberg« blev fra 1986 »samlingsnavnet« for de Sjællandske Andelsslagterier.

Danish Crown dannedes i 1970 af de velkonsoliderede slagterier i Kolding og Vojens. Thisted- og Fjerritslevslagterierne gik sammen i 1978, fra 1990 under navnet Tican. I det øvrige Jylland skete adskillige andre fusioner, hvorved bl.a. Tulip opstod. Disse selskaber fusionerede yderligere i anden bølge, men i 1979 var der stadig 17 svineslagteriselskaber tilbage i Danmark.

Mange andelshavere frygtede, at de med fusionerne ville miste medbestemmelse. Der var et udbredt ønske om at opretholde slagterierne af lokalpatriotiske grunde og af social ansvarlighed i forhold til de ansatte. Som andelshaverne så det, var fusionerne oftest afgjort på forhånd af formanden for den lokale andelsforening og direktøren for slagteriet. Dette resulterede i manglende interesse for og direkte uvilje mod sammenlægningerne. Mange fusioner skete af nød. Derfor var der hård kritik af lederne for svigt, hemmeligholdelse og lukkethed. Fusionerne blev dog oftest vedtaget af et stort flertal af andelshaverne, skønt mange følte, at fusionerne blev »jaget igennem«.

Selv om medlemmerne oplevede, at ledelsen handlede hen over hovedet på dem, var deres indflydelse reelt stor, idet de kunne agere både som andelshavere og som råvareleverandører.

På Fyn havde EXPO-Fyn, Odense, vanskeligt ved at give andelshaverne de samme efterbetalinger for svin som andre slagterier. Den dårlige økonomi fik i alt fire fynske slagterier til at gå sammen i 1980 under navnet EXPO-FYN. Problemerne fra mange års forsømmelser med dårlig økonomisk styring i EXPO-Fyn, Odense, fulgte imidlertid med over i EXPO-FYN, som blev belastet med alvorlige samarbejdsvanskeligheder og dårlig økonomi. I 1984 truede bankerne med at lukke EXPO-FYN, hvis ikke man fusionerede med Tulip, der i disse år havde en god økonomi. Nu gik anden fusionsbølge for alvor i gang.

Var storfusionen kommet allerede i 1980, kunne den måske have reddet slagteribranchen på Fyn. Men processen var domineret af dårlig ledelse præget af misundelse, lokalpatriotisme og intrigespil. Ved fusionen med Tulip forsvandt det sidste selvstændige slagteriselskab på Fyn – og den hidtidige direktør mistede sit job.

I 1986 så Danish Crown og Tulip en rationaliseringsgevinst på 15 mio. kr. ved at gå sammen, og en smertefri fusion skete samme år. To slagteriselskaber fra egnen omkring henholdsvis Struer og Esbjerg dannede, ligeledes i 1986, Vestjyske Slagterier, der blev en meget dynamisk

virksomhed. I Midtjylland dannedes i 1985 Royal Dane-Quality, der blev det sidste privatejede slagteriselskab i Danmark. I 1988 var der kun otte slagteriselskaber tilbage i Danmark.

Bind II omhandler de internationale ambitioner, som fusionerne gav mulighed for at virkeliggøre. Afsætningen til USA og Japan blev styrket; sidstnævnte marked var åbent på grund af Danmarks strenge veterinære krav.

EF-medlemskabet gav landbruget betydelige nettofordele. Slagteri-erne havde især fordel af udbetaling af såkaldt eksportrestitution – en subsidieringsordning, der kompenserede for lave priser på tredjelandes markeder. Dette var dog ikke uproblematisk. I 1989 hævdede Landbrugsministeriet således, at Steff-Houlberg havde fået udbetalt 34 mio. kr. for meget af EF-direktoratet, mens Steff-Houlberg omvendt hævdede at have 25 mio. kr. til gode.

Ledelsen i fusionerne undervurderede ofte de opgaver, der kom ved at gå fra at være et overskueligt slagteri til at blive en egentlig slagterikoncern. Kravene til lederne af komplekse organisationer om effektiv organisationsstruktur og sikker økonomistyring var stigende. Hvor blev pengene tjent og tabt?

I 1990'erne fortsatte fusionerne. Vestjyske Slagterier overtog Jutland Slagterierne ved Skive i 1990. Samme år fusionerede Danish Crown med Tulip og to andre jyske slagteriselskaber og blev derved Europas største slagteriselskab med 20.000 andelshavere, der leverede 9 mio. svin pr. år eller knap halvdelen af slagtingerne i Danmark.

Mens salget af bacon til England gik godt for slagterierne i den store koncern, var forædlingsfunktionen i stadig krise. Tulip, der var specialiseret i forædling, var på randen af fallit i 1990. Der manglede kapital til produktudvikling og internationalisering. Det samme gjaldt for forædlingssektionerne i tre andre selskaber.

Et synergipotential på 200-285 mio. kr. kunne efter beregninger, man lavede, opnås inden for tre-fire år ved at rationalisere produktionsanlæg, reducere omkostninger samt føre en fælles prispolitik. De i alt fire forædlingsafdelinger dannede derfor Tulip International A/S i 1990.

Som noget ganske usædvanligt i andelsbevægelsens historie gik investorer fra finanssektoren ind med 625 mio. kr. i risikovillig kapital for at realisere rationaliseringsgevinsterne. De svage forædlingssekskabers kapitalapparat steg i værdi, og for en kort stund overvandt selskaberne deres økonomiske krise. Tulip International A/S gik imidlertid dårligt, og en af de fremmede investorer, Hafnia, fortrød sin deltagelse. Driften

blev rettet op, men der var fortsat et stort kapitalbehov. De fremmede investorer, med undtagelse af Hafnia og Unibank, indskød yderligere 132 mio. kr.

Vestjyske Slagterier havde i 1991 fusioneret med Royal Dane-Quality og var nu den største kødforædlingsvirksomhed i Danmark; samlet set var Vestjyske Slagterier og Danish Crown nu nogenlunde lige store. I 1994 gik sidstnævnte dog frem ved at overtage Slagteriregion Syd, som var i krise på grund af historisk lave prisnoteringer.

Af flere grunde opstod der en uacceptabel konkurrence mellem de to slagteri-giganter, og der gik rygter om et økonomisk gevinstpotentiale på ikke mindre end 1 mia. kr. ved fusion mellem Danish Crown og Vestjyske Slagterier. Da Ruslands kollaps i 1998, valutauro, og driftsuheld tvang formanden for Vestjyske Slagterier til at gå af, blev der mulighed for at føre en storfusion ud i livet. Først tilbagekøbte Danish Crown førnævnte Tulip International A/S fra de øvrige investorer og fik det som et datterselskab i september 1998. Samme år skete så fusionen mellem Danish Crown og Vestjyske Slagterier. Det dermed opståede nye Danish Crown havde en totalomsætning på 35 mia. kr. årligt, kun overgået af A.P. Møller-koncernen. Kun to andre andelssvineslagteriselskaber var tilbage i Danmark, Steff-Houlberg og Tican.

Med tre fjerdedele af de årligt leverede svin ville Danish Crown-fusionen skabe konkurrenceforstyrrelse på det danske marked. EU-kommissionen påpegede, at princippet om andelshavernes leveringspligt var en form for eneretsaftale, som skulle modificeres med 15 % frie leverandører. Landsnoteringssystemet, en fælles afregningsordning, var en form for ulovlig pris aftale – et kartel – og skulle afskaffes. En mere selvstændig stilling på markedet skulle sikres for Steff-Houlberg. Endelig skulle et slagteri frasælges.

Men Steff-Houlberg kom senere i krise og blev i 2001 overtaget af Danish Crown, som med en årlig omsætning på 46 mia. kr. dermed blev et af verdens største slagteriselskaber. Mod slutningen af den skildrede periode havde forædlingsindustrien succes, internationaliseringen tog fart, og i 2010 havde Danish Crown flere ansatte i udlandet end i Danmark. Med den friere konkurrence internationalt kunne svineproducenterne levere 1 mio. svin til Tyskland i 2009.

Tican og Danish Crown er nu de eneste slagteriselskaber tilbage. Tican vinder til stadighed markedsandele, hvilket stemmer overens med teorien om, at de små aktører på markedet kan øge udbudet uden at presse prisen mod sig selv. Ticans markedsandel steg fra 3,6 % i 2000 til 8,3 % i 2009.

Jesper Strandskov nævner, at ud af 45 sammenlægninger var kun et fåtal et resultat af fremsynet ledelse. Denne dom er nok for hård. Det kan meget vel være de mange kritisk indstillede, der har uret, og de få, kritikken rettes mod, der har ret. Fremstillingen har nok på det punkt en indbygget *bias*. Bogens omfattende dokumentationsapparat oplyser om interview med 60 centrale ledere, og der er 1661 noter. Dækningen med kilder er utvivlsomt god, men vi må huske på, at de problematiske forløb tiltrækker sig langt mere opmærksomhed end de uproblematisk. Således skete dannelsen af de Forenede Sjællandske Andelsslagterier uden større gnidninger. Indvendingerne er i øvrigt få. Skabelsen af Vestjyske Slagterier nævnes ikke eksplicit, og behandlingen af fusionen mellem Danish Crown og Tulip-slagterierne synes meget kortfattet.

Værket er skrevet til virksomhedsledere og til enhver med interesse for landbrug og fødevarerindustri. Desuden er det en inspirerende »parallelhistorie« til koncentration inden for kommuner, sygehusvæsenet, ja erhverv af alle slags. Teksten er let læselig, og de tre fusionsbølger er glimrende illustreret ved kort. I sin helhed er det en fremragende bog om moderne virksomhedshistorie.

*Gustav N. Kristensen*

POUL VILLAUME & ODD ARNE WESTAD (red.): Perforating the Iron Curtain. European Détente, Transatlantic Relations and the Cold War, 1965-1985. København 2010, Museum Tusulanums Forlag. 272 s. 280 kr. (forlaget webshop).

Historikere betoner altid, at historie skrives under påvirkning af nutiden. Det var i højeste grad tilfældet under den kolde krig, hvor forskerne skrev om den kolde krigs opståen og udvikling og især satte fokus på stormagtsrivaliseringen, rustningskapløbet og internationale krisesituationer. Tilsvarende har historieskrivningen, ifølge redaktørerne af denne conferenceudgivelse, Poul Villaume og Odd Arne Westad, efter Berlinmurens fald og Sovjetunionens sammenbrud rettet sig mod afspændingen, dels som internationalt fænomen under den kolde krig, dels som langsigtet forudsætning for dennes ophør.

I en af de indledende artikler reflekterer Wilfried Loth over det, som vel bedst kan karakteriseres som den kolde krigs begrebshistorie. Den kolde krig var, minder Loth om, altid flere ting, som vanskeligt kunne forenes under ét metaforisk begreb som 'den kolde krig'. Den var både en ideologisk konflikt om samfundsordenen, og den var en