

Den mislykkede slagterifusion i 1891

EN KARTELTEORETISK CASESTUDIE

AF

KURT PEDERSEN & PETER SØRENSEN

I 1890-91 var et storkartel – eller rettere: en egentlig fusion – under dannelse i den hurtigt voksende slagteribranche, som i stigende grad orienterede sig mod det engelske marked. Antallet af slagterier såvel som slagtninger var nogenlunde ligeligt fordelt mellem et par håndfulde privatkapitalister og et lidt større antal af de endnu nye andelssvineslagterier. Artiklen gør rede for den historiske kontekst og for selve forløbet. Af de politiske, sociale og økonomiske forhold i samtiden trak nogle mod en samling af kræfterne, men andre i retning af splittelse blandt slagterierne.

De økonomiske baggrundsforhold lagde op til samarbejde. De mange små enheder, den meget forskellige internationale erfaring og en logistik præget af krydstransporter påførte slagterierne betydelige – og unødvendige – omkostninger. Det vises i artiklen, at de involverede parter havde en udmærket forståelse af disse forhold og af de gevinster, der kunne opnås ved en rationalisering af forretningsgangen.

På baggrund af den etablerede kartelteori opregnes en række forhold af betydning for muligheden for at skabe et varigt kartelsamarbejde – eller ligefrem fusionere – og høste de hermed forbundne fordele. De teoretiske argumenter underbygges og fortolkes ved hjælp af materiale fra den righoldige case-beskrivelse, og det konkluderes, at den fiasko, det hele endte i, måske nok var til at forudse, men at der var mange og modsatrettede faktorer på spil. Vigtigt var formentlig, at bindemidlet i andelsbevægelsen, den sociale kapital, helt manglede.

Historien om den mislykkede fusion blev for første gang behandlet i dybden af Birgit Nüchel Thomsen i *Festskrift til Poul Bagge* (1972). Senere er fusionen behandlet i Kurt Pedersen, Jesper Strandskov og Peter Sørensens bog om *Philip W. Heyman* (2005). Fremstillingen i nærværende artikel bygger hovedsagelig på disse to kilder, men anlægger et specifikt kartelteoretisk perspektiv. Dermed tilsigtes en case-baseret

forståelse af den herskende teori, mens omvendt inddragelsen af denne tillader en skarpere analyse af motiver og processer i fusionsforløbet. Artiklen fokuserer på de interne forhold i forløbet, ikke på fusionens virkninger på andre aktører. I Birgit Nüchel Thomsens bidrag er kundesiden inddraget kortfattet, men eksplicit. Det generelle spørgsmål om karteldannelsers indflydelse på priserne tages ikke op til diskussion i det følgende, se dog fodnote 10.

1. Baggrund

Efter nederlaget til Preussen i 1864 tog væksten i den danske svineproduktion fart. Fra at udgøre ca. 300.000 dyr i 1860 steg den til 1.100.000 i 1890. Indtil midten af 1880'erne var Tyskland fortsat det primære eksportmarked. Eksporten af svin tog dels form af levende opfedede dyr, dels af kraftigt saltet flæsk i tønder. I midten af 1880'erne androg eksporten af levende dyr i underkanten af 300.000 svin, mens eksporten af flæsk lå i størrelsesordenen 6-7 % af de danske slagtninger.

Med Preussens totale importforbud for svinekød i 1887 var det vigtigste eksportmarked lukket. Den historiske drejning over mod det britiske marked er for velkendt til at blive skildret i detaljer her. Det skal dog fremhæves, at udviklingen i antallet af slagtede svin og skiftet fra Tyskland til England medførte radikale ændringer i slagteribranchen på i hvert fald tre områder. For det første skulle eksportørerne tilpasse sig den britiske smag, som afveg stærkt fra den kontinentale. Der skulle nu laves bacon til englændernes morgenmad og ikke flæsk til tyskernes sauerkraut. For det andet skulle der udvikles en ny type svin – baconsvinet. Pionerer som Magnus Kjær og Philip W. Heyman stod bag den nye tids standardgris, som var længere og slankere. Endelig stillede de nye kunders smag krav til slagteprocessen. Processerne skulle forenkles og gøres hurtigere, samtidig med at renligheden skulle i vejret. Bacon viste sig at være et mere ømfindtligt produkt end flæsk.

Førerskabet i denne transformation lå hos et par håndfulde private slagterier, som begyndte at skyde op i konsekvens af – i første omgang – den kraftige udvikling i svineproduktionen. Midt i 1860'erne blev de første slagterier etableret i København, og udviklingen fortsatte med ujævn hastighed frem til 1880'erne. Blandt spillerne var også tyske slagterier som Koopmann & Co. og engelsk ejede som R. H. Thompson & Co., der traditionelt importerede danske grise.¹ Tysklands

1 I 1887-88 tog Koopmann-familien på opkøbsturné i Danmark. En sammenlægning af Koopmann-koncernen og de Heymanske slagterier var tæt på.

beskyttelsespolitik gav naturligvis anledning til spekulationer over, hvilken strategi man skulle følge. Det var da også de private slagterier, der med Heyman i spidsen påbegyndte opbygningen af det engelske marked. Da Bismarck lukkede af for det traditionelle marked, var produktet tilpasset og den afsætningsmæssige infrastruktur på plads, så et nyt kunne åbnes.

Var de tyske kapitalister en trussel – og sådan opfattede i det mindste Heyman dem – så viste der sig snart langt mørkere skyer på himlen. Siden grundlæggelsen af det første mejeri i 1882 havde andelsbevægelsen været på banen; i 1887 blev det første andelsslagteri etableret, og branchen blev invaderet af den kraft, der inden længe blev dominerende og fortsatte med at være det helt frem til i dag. Det skete til Heymans store fortrydelse:

Svineslagterierne voxer fremdeles op som Paddehatte – og hver Gang, der kommer et nyt Projekt, saa møder jeg med mit »Vær-saa god, saa er mit til Købs; men saa er der Bonden, der har et Grundstykke, som han netop skal af med, og en Venstre-Tømrer (!!), der skal have et Arbejde – eller en Mand, der skal have en Sinecurepost – og det er vigtigere end alt det andet...²

Efter få år var der flere andelsslagterier end private, og de kom snart til at stå for hen ved halvdelen af alle slagtninger. Det tyske importforbud nødvendiggjorde flere slagtninger og åbnede naturligt for, at der kunne oprettes flere slagterier. Samtidig voksede markedet så hurtigt, at de private slagterier nærmest var i krig om svinene. Man forsøgte sig med at opdele i leverandør-distrikter, men bøndernes svar var 'eksportforeninger', der med held solgte de lokale svin til slagterier langt uden for distriktet. Endelig bredte den politiske uro sig blandt bønderne, som fik iværksættergriller – skulle vi ikke prøve selv?

Dertil kommer, at de private slagterier betjente sig af vidt forskellige afregningssystemer, og at håndteringen og transporten af svinene var ineffektiv og omkostningskrævende. Bønderne opfattede ofte vilkårene som dybt uretfærdige. Der var med andre ord adskillige gode grunde til, at den nye magtfaktor i landbruget satte sig igennem på dette tidspunkt.

Det blev Peter Bojsen, ejer og leder af Gedved seminarium, der tog initiativ til det første andelsslagteri, oprettet i Horsens i 1887. Han var en politisk aktiv organisationsmand, der også stod bag oprettelsen af to

² Heyman til Godske Nielsen, 12.11.1888.

sparekasser og Horsens Folkeblad. Inspirationen var andelsmejerierne, som fem år efter den første start allerede havde vist sig meget succesrige. Initiativet i Horsens blev fulgt opmærksomt, og de næste par år blev det ene andelsslagteri efter det andet anlagt. Den første etableringsbølge standsede i 1889, da Tyskland atter åbnede for indførsel af levende svin, samtidig med at der opstod en generel afsætningskrise og dermed et meget hårdt konkurrenceklime i branchen.

Den dramatiske fortælling om, hvordan de private og de andelsdrevne slagterier søgte at skabe fælles fodslag gennem et de facto monopol i Danmark og dermed komme til at stå for hele baconeksporten, passer smukt ind i litteraturen om 'den første bølge af fusioner og virksomhedsovertagelser'. Dette overvejende amerikanske fænomen i perioden 1890-1905 havde baggrund i det økonomiske opsving i forbindelse med indførelsen af en række nye teknologier.³ Fusions- og overtagelsesbølgen var primært karakteriseret ved horisontale konsolideringer, altså sammenlægning af virksomheder i samme branche. Nobelpristageren Georg Stigler har ligefrem navngivet bølgen *merger for monopoly*.⁴ Lignende tanker havde endnu før præget C.F. Tietgens opbygning af horisontalt integrerede imperier inden for forskellige brancher, f.eks. alliancen mellem Carlsberg og De Forenede Bryggerier fra 1894 og 1905.

2. Karteller og virksomhedssamarbejde⁵

I *Wealth of Nations* (1776), bemærkede Adam Smith syrligt, at »People of the same trade seldom meet together, even for merriment and diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to rise prices.«⁶ Det er bemærkelsesværdigt, at

3 Sudarsanam (2003): *Creating Value Through Mergers and Acquisitions*, p. 14ff.

4 Stigler (1950): *Monopoly and Oligopoly by Merger*, p. 27.

5 Dette afsnit er baseret på gængse fremstillinger af emnet *collusion*, som Lipczynski, Wilson & Goddard (2005): *Industrial Organization* og Pepall, Richards & Norman (2008): *Industrial Organization*, men inddrager også konklusioner fra en lang række empiriske studier, sammenfattet i Levenstein & Suslow (2006): *What determines Cartel Success?*

6 Smith (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Book I, Chapter X, Part II. At emnet er omgivet af megen usikkerhed og faglig splittelse, kan illustreres ved Joseph A. Schumpeters (1942) lige så syrlige bemærkning om, at »In the last resort, American agriculture, English coal mining, the English textile industry are costing consumers much more and are affecting total output much more injuriously than they would if controlled, each of them, by a dozen good brains« (*Capitalism, Socialism and Democracy*, p. 106). Neoklassisk teori vil generelt hævde, at fuldkommen konkurrence er økonomisk mere effektivt end virksomhedssamarbejde, der opbygger markedsmagt. Modsat kan det hævdes, at et samarbejde, der resulterer i en økonomisk profit, kan skabe

mens Adam Smiths observation nok har vist sin berettigelse i tusindvis af tilfælde siden hen, arbejder kartelteorien fortsat med, hvad der kaldes 'kartelproblemet', nemlig det forhold, at kartelmedlemmerne – ganske vist under noget restriktive forudsætninger – står til at *tabe* ved en karteldannelse, hvorimod de udenforstående bliver vindere. Der er tale om ret komplekse spilteoretiske problemer, som ikke skal forfølges yderligere.⁷ Det teoretiske udgangspunkt understreger imidlertid vigtigheden af at anlægge et differentieret syn på de faktorer, der bestemmer, om et virksomhedssamarbejde bliver succesrigt eller ikke.

Samarbejdets natur

Kartellet⁸ er kun en af mange forskellige samarbejdsformer, der går fra løs informationsudveksling i brancheforeninger til egentlig fusion. Samarbejde – *collusion* – indebærer at »rivaliserende virksomheder når frem til en forståelse om, hvor meget der skal sælges og/eller til hvilken pris«. ⁹ Dette afsnit sonderer ikke skarpt mellem de forskellige former, da det i vidt omfang er de samme forhold, der har indflydelse på om samarbejdet etableres og derefter bliver vellykket. Mod slutningen af 1800-tallet, næsten præcis hundrede år efter Adam Smiths bemærkning, begyndte virksomheder i flere industrier i USA at arbejde sammen. Samarbejdet kunne antage flere former, og der var ikke faste regler. I begyndelsen af det 20. århundrede inviterede for eksempel lederen af U.S. Steel, Elbert H. Gary, regelmæssigt branchens førende folk til middag og samtaler om stålindustriens pris- og produktionsforhold. Da der ikke forelå kontrakter med angivelse af hver enkelt deltagers rettigheder og forpligtelser, og da der i sagens natur hverken blev fastlagt bøder eller andre sanktioner, mente deltagerne i middagene, at de befandt sig inden for lovens grænser. Men ifølge amerikansk – og andre landes – kartellovgivning gør det ikke juridisk den store forskel,

basis for innovationer og stordriftsfordele, der kan komme kunderne til gode. I dette lys er den traditionelle forskel mellem en forholdsvis eftergivende industripolitik over for fusioner og virksomhedsovertagelser, men en langt hårdere linje over for karteller underlig. Hvorfor skal samarbejdende virksomheder nægtes noget, en enkelt stor udbyder per automatik besidder? EU's aktuelle industripolitik er kendetegnet ved denne inkonsistens.

7 Se fx. Pepall, Richards og Norman (2008): *Industrial Organization*, pp. 353-54.

8 Ordet kartel stammer i sin moderne betydning fra tysk *Kartell* (n). At vi her arbejder med kartelteori i en situation, hvor der snarere var tale om en fusion, begrundes med de to områders teoretiske ensartethed. Se fx. Alfred Marshall (1919): *Industry and Trade*, p. 326: »Trusts and cartels have so much in common that they cannot with advantage be considered separately: ...«.

9 Citatet er fra en af industriøkonomiens fædre, Joe S. Bain (1959): *Industrial Organization*, p. 271.

om aftalerne er mundtlige eller skriftlige, stiltiende eller eksplicitte. Og det var netop i den periode, at den amerikanske kartellovgivning så dagens lys.

Prisfastsættelse er hyppigt et element i virksomhedernes aftaler.¹⁰ Virksomhedsledere, der har levet under konkurrencepres og dertil hørende usikkerhed, vil naturligt føle sig fristede af at kunne arbejde med kendte priser, også i fremtiden. Denne i og for sig indlysende betragtning rummer flere dimensioner. For det første vil det konkret lette konkurrencepresset, at priserne er kendte, og for det andet er den slags overenskomster eller aftaler udtryk for, at usikre forhold i virksomhedens omverden i det hele taget er under nogen kontrol. Dele af usikkerhedsmomentet ved at drive forretning elimineres. I de fleste brancher er virksomhederne afhængige af hinanden og af de reaktioner, som egen adfærd forårsager hos andre af branchens virksomheder. En aftale om adfærdsregler betyder, at ingen af de ombordværende rokker med industriens båd.

Karteller og aftaler har især været udbredt – og genstand for offentlig opmærksomhed – på markeder med et begrænset antal magtfulde virksomheder som netop den amerikanske stålindustri omkring år 1900 eller »rørkartellet« i 1990'erne.¹¹ Dels er der kun et lille antal udbydere, der skal enes, dels er virkningerne af konkurrencehandling langt væsentligere, hvis de kun skal absorberes af få spillere i branchen. I alle industrier er der vindere, som kan profitere og sole sig i deres succes, men også tabere. Den amerikanske økonom Fritz Machlup udtrykte det på denne måde i 1952:

... those that are losing ground and those that are losing money, or fear they may lose, and all those who prefer an easy life to one of strain and strife – the majority, I dare say – regard unrestrained competition as an uncivilized way of doing business, unnecessarily costly of nervous energy and money, and disruptive of friendly relations with their fellow men.¹²

10 I en meget omfattende historisk gennemgang af priskarteller har Connor og Lande (2005) på tværs af lande og brancher beregnet medianværdien af den af kartellet forårsagede prisstigning til 22 %.

11 Rørkartellet bestod af en halv snes nord- og vesteuropæiske producenter af fjernvarmerør, som under ledelse af ABB dannede et priskartel, der fra 1994 kontrollerede det europæiske marked. Dets rødder gik dog tilbage til 1990 og var oprindeligt et dansk fænomen. I 1998 blev ABB idømt en bøde på 70 mio. euro, mens de øvrige kartelmedlemmer i alt fik bøder på 22 mio. euro. En kilde hertil er Emma Tucher: ABB fined heavily over role in Cartel. I: *Financial Times*, 22.10.1998, p. 3.

12 Frits Machlup (1952): *The Economics of Sellers' Competition*, p. 434.

Svaret er et samvirke om at reducere branchens kompleksitet og maksimere den fælles profit. Alt efter ens udgangspunkt er det nærliggende at tale om, at der afstemmes, samarbejdes eller konspireres. Mange slags adfærd samles i overbegrebet *collusion*. I nogle tilfælde vil der i branchen findes veletablerede regler, i andre sker der kun uformelle meningstilkendegivelser eller informationsudveksling og ikke nødvendigvis på toplederniveau. En mere håndfast form er at tilkendegive sin virksomheds fremtidige adfærd – ikke mindst, hvis sådanne erklæringer kommer enslydende fra flere virksomheder. Alle disse tilfælde er karakteriseret ved, at samarbejdet er stiltiende udadtil – og også uformelt indadtil i den forstand, at der ikke foreligger noget dokument til brug ved håndhævelse af aftalen. Det styrker gennemslagskraften, hvis gruppen af ledere har en fælles etos og er fælles om nogle sociale egenskaber og værdier.

Næsten fra begyndelsen har begrebet kartel udsendt dårlige vibrationer – omverdenen aner noget antisocialt og hemmelighedsfuldt.¹³ Indholdsmæssigt er betydningen dog klar nok: Kartel er betegnelsen for en sammenslutning af uafhængige virksomheder inden for samme industri med det formål at pålægge medlemmerne konkurrencebegrænsende restriktioner.¹⁴ Dette indebærer, at karteller virker konserverende; de beskytter etablerede virksomheder mod nye konkurrenter i branchen, der kunne tænkes at bryde de bestående magtforhold ved at introducere nye produkter eller optræde anderledes på markedet. En af de danske forskere, der tidligt arbejdede med karteller, var Bjarke Fog, og hans observationer understøtter denne opfattelse:

I got the definite impression that the participants did not meet at the negotiations with any ideas about which cartel price would give the best profit. But each of them had an idea about a certain minimum price that nobody should be allowed to cut.¹⁵

13 Jf. dog note 6. Det hører til denne verdens ejendommeligheder, at der hvor monopoler (karteller) er allermest udbredte, nyder de stor folkelig og politisk opbakning. Det gælder andelsbevægelsens greb om mælk og kød, ligesom det gælder det store arbejdsmarked hvor »den danske model« breder sine beskyttende vinger over den socialistiske fagbevægelse.

14 En mere stringent definition er: »A voluntary, written or oral agreement among financially and personally independent, private, entrepreneurial sellers or buyers fixing or influencing the values of their parameters of action, or allocating territories, products or quotas, for a future period of time.« (Hans Brems (1951): *Cartels and competition*, p. 52).

15 Bjarke Fog (1956): *How are Cartel Prices Determined?*, p. 22.

Kartelsamarbejdet

Virksomheder, der indgår i et kartelsamarbejde, står over for tre typer af udfordringer: at finde en koordineret adfærd for alle medlemmerne, at overvåge og sanktionere denne, og at holde ikke-medlemmer ud af kartellets forretningsområde. Karteller karakteriseres undertiden med slagordet: *United we stand, divided we fall*. Den slags institutioner kan da også ende deres dage meget brat – de er som hovedregel langtfra stabile. Der er tale om sammenbragte børn, der arbejder sammen af nød, for at reducere branchens usikkerhed. Men delvist interessesammenfald afføder ikke nødvendigvis nogen synderlig sympati. I mange tilfælde har deltagerne i kartellet eller samarbejdet været konkurrenter – for ikke at sige fjender – i årevis. Igen kan man finde en rammende betragtning i Fogs artikel:

But even in a well established cartel the members may retain a competitive and even hostile attitude towards one another and all the time be on their guard – first of all the cartel may be dissolved again and be replaced by competition. This fact definitely limits the potentialities of a cartel. In the extreme case there may still be a high degree of competition even within a well organized cartel. ... it is possible under the guise of a well-established cartel to have competition so strong that it may be termed price warfare.¹⁶

På basis af Hans Brems' definition kan der opstilles en sontring mellem karteller, der (1) fastsætter salgsbetingelser, (2) kontrollerer omkostninger, priser og afkast, (3) allokere kunder eller geografiske områder, eller (4) fordeler produktionskvoter mellem kartellets medlemmer. Et givet kartel kan udmærket operere i flere af de fire funktionelle områder samtidig.

I mange tilfælde baseres samarbejdet på en kontrakt, som bringes til veje efter forhandlinger mellem de involverede parter. Ikke mindst Oliver Williamson har arbejdet med de kontraktretlige elementer i kartel- eller samarbejdsaftaler.¹⁷ Det ligger i begrebets natur, at kontrakternes bestemmelser i mange tilfælde ikke vil kunne gennemtvinges ved domstolene. Komponenterne i en kartel-kontrakt tegner et billede af et større eller mindre konfliktpotentiale – og giver dermed et rationale for kartellers ofte påviste skrøbelighed. Oliver Williamson samler de

16 Bjarke Fog (1956): *How are Cartel Prices Determined?*, p. 23.

17 Oliver Williamson (1975): *Markets and Hierarchies*. Kapitel 12.

besværligheder, der er forbundet med at oprette og opretholde et kartel i fem hovedpunkter:

For det første er det et både omfattende og ømfindeligt arbejde at specificere kontrakten. Grundlæggende kræver det indsigt i meget følsomme data hos alle deltagerne, og endvidere skal kontrakten tage fremtidige forhold i betragtning i form af betingede handlinger: Hvis der indtræder den eller den begivenhed, skal der reageres sådan og sådan.

For det andet skal kartellets målsætning om fælles profitmaksimering følges op med en fordeling af den fremtidige profit mellem deltagerne. Det er langtfra nogen banal sag at finde fordelingsnøglerne.

For det tredje skal der tages højde for, hvordan der skal reageres på fremtidige eventualiteter – fx kan der være regler for, hvilke begivenheder der kan udløse en genforhandling af kontrakten. Og det kan være en vanskelig procedure, især hvis de fremtidige begivenheder rammer deltagerne asymmetrisk.

For det fjerde skal der tages højde for den naturlige tendens, deltagerne vil have til at snyde – udvise opportunistisk adfærd. Der skal altså indbygges en overvågningsfunktion.

Endelig skal der for det femte være et sæt sanktioner, som kan bringes til anvendelse mod snydere. Det kan være bøder eller andre forholdsregler, pålagt ved parallel adfærd fra alle medlemmer. Der skal også tages højde for alliancer mellem flere virksomheder, der i fællesskab bryder spillereglerne. Konklusionen er, at det ikke er nogen let sag at få et kartel til at fungere, endsige fungere optimalt.

Succesfaktorer

Nogle af de forhold, der kan bidrage til at stabilisere eller destabilisere karteller, er blevet berørt i generelle vendinger ovenfor. I det følgende opstilles en systematisk liste af sådanne 'succesfaktorer' for karteller. Hensigten er at definere en ramme for analysen af svinekartellet 1890-91 med henblik på bedre at kunne vurdere og tolke begivenhedsforløbet.

Karteller bliver skabt for at styrke den fælles indtjening blandt dets deltagere. Denne endelige målsætning søges fremmet ved at reducere den usikkerhed, der uundgåeligt findes i forbindelse med at drive forretning. Usikkerhed stammer fra mange kilder. Karteller kan udvikles i forbindelse med, at en række virksomheder under de beskrevne forhold begynder at udveksle informationer, formelt eller uformelt, og

derefter langsomt drives i retning af fælles handling, dvs. samarbejde eller et egentligt kartel. De opstillede punkter er en checkliste, hvorigennem man kan søge at identificere de faktorer, der i en given situation trækker i retning af et sådant organiseret samarbejde mellem virksomheder:

1. Ensartede målsætninger

Det er vigtigt, at kartellets medlemmer har (nogenlunde) overensstemmelse i deres målsætninger, hvad enten man anlægger et rent økonomisk eller et bredere perspektiv. En konflikt kan opstå, dersom nogle medlemmer ønsker at maksimere indtjeningen på kort sigt, mens andre ønsker højere vækst i branchen og dermed profitmaksimering på længere sigt. Den slags uoverensstemmelser kan stamme fra fx virksomhedernes forskellige økonomiske position, eller at de har betydelige forskelle i deres innovationspotentialer.

2. Branchekoncentration

Det antages normalt, at hvis branchen omfatter et begrænset antal udbydere, vil det lette en karteldannelse. Hvis der er 'for mange', vil den enkelte føle sig mindre ansvarlig og have lettere ved at snyde i forhold til kartelaftalen. Endvidere er det principielt vanskeligere at få mange til at enes end få. Endelig antages det ofte, at en historisk stabil koncentrationsgrad fremmer karteldannelse.

3. Vertikal integration

Det antages, at det letter karteldannelse, hvis deltagerne har samme forretningsområde. Hvis nogle af deltagerne ud over at fremstille branchens produkter også kontrollerer nogle af branchens nøgleleverandører eller har magt på afsætningsiden, vil det stille parterne i kartellet meget uens i forhold til kunder og leverandører, og det vil vanskeliggøre samarbejdet i branchen. Årsagen kunne for eksempel findes i uenighed om, hvor meget af en vertikalt integreret koncerns overskud, der skal ligge i pågældende branche. Til gengæld er der en vis enighed om, at hvis der oprettes en fælles salgsorganisation eller et fælles agentur, virker det stabiliserende på samarbejdet.

4. Ensartet omkostningsstruktur

Hvis de deltagende virksomheder arbejder teknologisk ens og har ensartede omkostninger og omkostningsstruktur, vil det fremme

samarbejdet. Dels fordi det er langt lettere at indhente den nødvendige information, der skal til for at styre samarbejdet, dels fordi virksomhederne vil blive påvirket nogenlunde ens i tilfælde af en kvotering eller prisændring. Forskellighed i omkostningsstruktur vil medføre vanskelige forhandlinger om overskudsdeling, fordi en ensartet reduktion i produktionen vil ramme deltagerne højst forskelligt på profitten.

5. Nogenlunde lige store kartellister

Med argumenter, der læner sig op ad det foregående punkt, antages det, at det fremmer samarbejde og karteldannelse, hvis deltagerne er af nogenlunde samme størrelse. Det er dog en betingelse, at de også er fåtallige, idet en mængde små virksomheder sædvanligvis har svært ved at samarbejde mere formaliseret. Det anføres undertiden, at et kartel, der fungerer som et delvist monopol eller oligopol, dvs. med en eller nogle få meget store virksomheder og en lang hale af mindre, ligeledes vil kunne fungere. Argumentet er her, at de store har indflydelse nok til at opretholde disciplinen i kartellet.

6. Ensartede produkter

Hvis virksomhederne udbyder meget ensartede produkter, bliver det lettere at skabe og opretholde et kartel. OPEC er et glimrende eksempel i så henseende. For det første er det langt lettere at administrere kartellet, og for det andet vil ensartethed i produktet bevirke, at den enkelte virksomheds muligheder for at skille sig ud og forfølge egne specifikke målsætninger formindskes.

7. Lave skifteomkostninger

Dette punkt er relateret til det foranstående. Hvis produkter fra forskellige af branchens udbydere kan erstatte hinanden uden installations- og oplæringsomkostninger, vil den enkelte virksomhed ikke så let kunne gå enegang. Tilsammen indebærer punkterne 6 og 7, at jo nærmere vi kommer til, at branchen udbyder standardvarer, jo enklere vil det være at kartellisere den.

8. Lav kundekonzentration

Hvis kunderne er mange og spredte og dermed ikke har nogen forhandlingsmagt, vil det være lettere for branchens virksomheder at stå sammen og styre markedet.

9. Efterspørgslens stabilitet

Det antages normalt, at uelastisk efterspørgsel fremmer virksomheds-samarbejde, ud fra en betragtning om, at den forventede profitforøgelse fra koordineret prisfastsættelse næppe vil blive undergravet af, at kunderne forsvinder. Historiens bedste eksempel er formentligt de olieeksporterende landes kartel, OPEC.¹⁸

Under (stærkt) varierende efterspørgsel vil den enkelte virksomhed periodevis arbejde med lav kapacitetsudnyttelse og en truende profitklemme. Under sådanne omstændigheder vil der være et incitament til koordineret handling for at stabilisere branchens samlede indtjening – og dermed den enkelte virksomheds. Et eksempel er de Beers diamantkartel med et fælles salgskontor – med overvågningsfunktion i forhold til medlemmerne – som har medført en deling af markedet.

Svingende efterspørgsel kan også manifestere sig i form af få, men meget store ordrer fra branchens kunder. I en sådan situation kan virksomheder, der i en periode går glip af ordrer, blive stærkt belastet af svigtende kapacitetsudnyttelse. Dette gælder så meget desto mere i brancher, hvor de faste omkostninger er store i forhold til de variable. G.B. Richardson (1966) har påvist sådanne forhold inden for elkraftindustrien.

10. Efterspørgslens trend

En tendentielt faldende efterspørgsel vil anspore til koordineret indsats. En aftale om fælles pris, evt. suppleret med produktionskvoter, ligger lige for, idet branchen dermed kunne nærme sig en monopolpris. Her kan det til gengæld være et problem med deltagernes evne til at holde sammen – den højere pris vil friste til at snyde med producerede mængder. Omvendt gælder, at det er vanskeligere at styre kartellisterne på et voksende marked, hvor kontrolfunktionen har en tendens til at visne – der er nok til alle. Med hensyn til eksportmarkeder er der kun få vidnesbyrd, men i de fleste tilfælde vil eksportørerne kun have en marginal markedsandel og dermed per definition en ret høj priselasticitet, dvs. efterspørgslen er højfølsom for prisændringer. Alt andet lige vil dette trække mod en svækkelse af (kartel-)sammenholdet.

11. Adgangsbarrierer

Hvis det ligger inden for mulighedernes grænser, vil oprettelse af adgangsbarrierer til branchen gennem kartellignende samarbejde være

18 Robert S. Pindyck (1979): The Cartelization of World Commodity Markets.

attraktiv. Modsat rettede kræfter gør sig dog gældende, idet høje adgangsbarrierer frister til høj prissætning, som kan virke tillokkende på virksomheder uden for branchen. Det er lettere at *skabe* adgangsbarrierer, hvis branchens produkt kan standardiseres, ligesom høje faste omkostninger kan skabe en barriere.

12. Substituerende produkter

Dette tilfælde kan minde om det foregående i sin funktion. Tilstedeværelsen af (nære) substitutter for branchens varer vil virke som et udefra kommende pres på branchen og dermed som et incitament til virksomhedssamarbejde under en eller anden form.

13. Produktudvikling

Punktet overlapper delvis med det foranstående, idet produktudvikling i naboindustrier kan øge substitutionskoefficienten mellem de brancheinterne og -eksterne produkter. Det vil i sig selv virke stimulerende på karteldannelse. Men produktudvikling, der hidrører fra branchens egne virksomheder, vil derimod kunne blive en karteltruende eller kartelhindrende faktor, idet den innoverende virksomhed får et reduceret incitament til deltagelse. Som minimum vil den kunne kræve en omforhandling af kontrakten, som stiller den bedre end før.

14. Lederskab

Historien vidner om, at effektivt samarbejde og velfungerende karteller bringes til veje af stærke ledere, som kan samle branchens folk. Ovennævnte Elbert H. Gary fra den amerikanske stålindustri omkring 1900 kan tjene som eksempel i sammenhængen. I nogle tilfælde vil rollen som »barometrisk virksomhed« indehaves af et ældre og velrenommeret firma i branchen, fx Shell i oliebranchen.

15. Gensidig tillid

Gensidig tillid vil bane vejen for et kartel og styrke dets eksistens. I et bredere perspektiv vil nationale kulturer med megen social kapital således danne baggrund for mange karteller. Men industribrancher kan være uhyre forskellige, for så vidt angår den sociale dimension. I nogle er der tradition for indædt at kæmpe om placeringerne i markedshierarkiet, mens andre er langt mere 'civiliserede'. Intern konflikt mellem kartellisterne og deraf følgende medlemsflugt er den hyppigste årsag til, at karteller bryder sammen. I empiriske undersøgelser angives

disagreement som årsagen til mellem en fjerdedel og tre femtedele af kartelsammenbruddene.

16. Social homogenitet

Dette punkt har berøringsflader til det foregående, idet gensidig tillid og social homogenitet må antages at være stærkt korreleret. Social homogenitet er ensbetydende med fælles værdinormer og kan for eksempel findes i brancher, hvor lederne har en baggrund som svagstrømsingeniører fra en bestemt (gruppe af) læreanstalt(er). Den fælles baggrund – eller indforståethed – betyder, at brud på skriftlige eller stiltiende aftaler kan stigmatisere synderen. Der er tale om en ganske stærk kontrolmekanisme.

De 16 punkter giver et overblik over den viden, der i de sidste godt 100 år har nedfældet sig om, hvilke forhold der determinerer kartellers succes. Langt det meste af litteraturen er bygget på case-studier. Nogen kvantitativ bearbejdelse af, hvilke af faktorerne der er de vigtigste generelt, findes næppe – og den ville nok heller ikke være særlig troværdig. Blandingen af økonomiske, sociologiske og psykologiske faktorer er et alt for utæmmeligt forklaringsunivers til, at der kan drages præcise slutninger. Men de opridsede punkter kan i det enkelte tilfælde tjene som en støtte for analysen af, hvorfor et kartel blev dannet eller ej – og hvorfor det holdt eller ikke holdt. I hvert enkelt tilfælde vil nogle faktorer veje tungere end andre, men det vil variere fra tilfælde til tilfælde, hvad der lige præcist betingede fiasko eller succes i det konkrete tilfælde. Efter gennemgangen af den dramatiske historie om slagterifusionen 1890-91 skal en sådan punktvis vurdering af begivenheden forsøges.

Når det drejer sig om forståelsen af, hvorfor virksomhedssamarbejde bryder sammen, er case-studiet en meget anvendelig metode: »Case studies of individual cartels have had more success in disentangling this issue. Overall, the most frequent causes of cartel failure are entry and bargaining problems.«¹⁹ En kontrafaktisk tilgang ville være frugtbar, hævdes det sammesteds, ikke mindst i forbindelse med en kortlægning af kartellets virkninger på især prisen. Endelig hævder forfatterne, at studiet af karteller eller samarbejde, der aldrig blev realiseret, måske har allermest at bidrage med: »It is important that we learn to distinguish failed attempts that pave the way for future collusion from failed attempts that reflect the inherent difficulty of sustaining collusion in a particular industry ... Case studies that examine failed attempts to

19 Levenstein & Suslow (2006): What Determines Cartel Success?, p. 45.

form cartels add enormously to our understanding of the basic cartel problem«. ²⁰

3. Fusionsforhandlingerne og deres resultat

Heyman overvejede muligvis allerede en sammenslutning af de private slagterier, før andelsslagterierne dukkede op. Han sagde på Børsmødet i København i begyndelsen af juli 1890, at han havde været optaget af tanken lige siden 1886, altså før det første andelsslagteri i Horsens blev dannet. ²¹ Udtalelsen er overordentlig spændende. Hvis den er sand, kan man nemlig udelukke en defensiv eller taktisk fortolkning af Heymans fusionsplan i forhold til andelsslagterier. Imidlertid har det ikke været muligt at finde belæg for Heymans overraskende påstand i hans privatarkiv. ²²

Ideen om en »Slagteri-Ring« optrådte første gang i et brev fra april 1889, hvor Heyman skrev: »Den eneste Maade at bringe ordnede Tilstande paa er efter min Mening, at alle de private Slagterier slaar sig sammen i et Aktieselskab«. ²³ Heyman tænkte i april 1889 alene på en sammenslutning af de private slagterier, dvs. hans første fusionsplan omfattede slet ikke andelsslagterierne. Det var først i et brev til J. Ankerstjerne den 8. maj 1889, at Heyman foreslog en »Forening af samtlige Svineslagterier i Danmark«. ²⁴ I brevet gjorde Heyman detaljeret rede for sin plan, og Ankerstjerne betegnede den straks som »mesterlig«. ²⁵

Derimod reagerede Alfred N. Hansen fra slagteriet på Christianshavn mindre positivt. ²⁶ I brevet til Hansen anførte Heyman ellers: »Her dreier det sig om en Sag, ved hvilken Interesserne er fælles, og ved hvilken Alt ligger saa aabent, at Ingen kan befrygte nogen Bagtanke«, og Heyman betonede til sidst, at hvis den foreslåede ordning blev gennemført, »vil der aldrig mere kunne blive Tale om nogen Concurrence

²⁰ Levenstein & Suslow (2006): What Determines Cartel Success?, p. 78f.

²¹ Horsens Folkeblad, Politiken og Berlingske Tidende 8.7.1890.

²² Heyman kunne have en interesse i at fremhæve, at han allerede havde fusions-tanken før andelsslagteriernes fremkomst. Han ville formentlig signalere, at planen ikke var vendt mod andelsslagterierne, men at det var en gammel plan, som han oprigtigt så store fordele ved.

²³ Bergs manus (1943), p. 59, BPA, EA. Aage Heyman, Philip W. Heymans søn, bad Rasmus Berg udarbejde en biografi over faderen. Manuskriptet *Philip W. Heyman* var færdigt i 1943, men blev aldrig publiceret.

²⁴ Heyman til Ankerstjerne 8.5.1890, HPA, EA.

²⁵ Ankerstjerne til Heyman 13.5.1889, HPA, EA og HPA, TA

²⁶ Det fremgår af Heymans brev til Tietgen 19.5.1889, HPA, EA.

mellem Deres Firma og mig.«²⁷ Den 19. maj 1889 indviede Heyman så C.F. Tietgen i planen.²⁸ Han var imidlertid noget betænkelig,²⁹ hvilket er højst overraskende, da Tietgen ellers var varm tilhænger af 'ringe'. Det er i øvrigt interessant, at Tietgen først blev informeret efter Ankerstjerne og Hansen. Selv om Heyman nok var inspireret af Tietgens forretningstænkning, var udspillet helt hans eget.

I løbet af årsskiftet fra 1889 til 1890 lykkedes det imidlertid for Heyman at få overtalt den indflydelsesrige Tietgen til at sætte hele sin kraft og prestige ind på ideens realisering. Hvordan Heyman præcis bar sig ad, ved vi ikke. Men Heyman og Tietgen havde kendt hinanden i en del år og havde sammen etableret Tuborgs Fabrikker i 1873, og de kom sammen privat. Det lykkedes også Heyman at vinde en anden indflydelsesrig mand for tanken, nemlig F. Tutein, der var Venstres finanspolitiske ordfører samt formand for og/eller medlem af flere centrale landboforeninger. Den 1. januar 1890 skrev Tutein begejstret til Heyman: »Stor Plan – stor Tanke, som kun den kan undfange, der er vant til at omgaas med store Forhold.«³⁰ Og den 3. maj 1890 telegraferede Tutein til Heyman: »I Horsens sympatiserer man med Deres Plan!«³¹ Det første andelsslagteri i Danmark var oprettet i Horsens i 1887, og Peter Lars Bojsen, andelsslagteriernes ubestridte førstemand, var formand for det slagteri, så Tuteins budskab må have været meget opmuntrende for Heyman.

Heymans plan af 19. maj 1890

Den 19. maj 1890 havde Heyman omsat sine tanker i en fuldt udarbejdet plan, der gik ud på at sammenslutte de eksisterende slagterier i Danmark i ét stort selskab, A/S De danske Svineslagterier. Slagterierne skulle overdrages til selskabet til de beløb, de havde kostet at opføre, eller til de summer, de ved en ensartet taksation blev ansat til. For beløbene skulle ejerne modtage aktier til pari. Et udvalg på fem personer skulle udgøre ledelsen af selskabet. Både producenter og slagterier skulle være repræsenteret i dette udvalg. Heyman opererede således med en kollektiv ledelse (femmandsudvalget), mens han underligt nok ikke kalkulerede med hverken en direktion eller en bestyrelse.

Femmandsudvalget skulle fastsætte den ugentlige notering for svin.

27 Heyman til Hansen 18.5.1889, HPA, EA.

28 Heyman til Tietgen 19.5.1889, HPA, TA.

29 Det fremgår af Heymans brev til Tietgen 30.5.1889, HPA, TA.

30 Tutein til Heyman 18.1.1890, HPA, EA.

31 Tuteins telegram til Heyman 3.5.1890, HPA, EA.

Ved årsopgørelsen skulle aktionærene først have 5 % af deres aktiers pålydende, og dernæst skulle de, efter at et passende beløb var hensat til amortisation (gældsafvikling), dele udbyttet med producenterne, idet aktionærene ud over renten af deres aktier maksimalt skulle kunne opnå 1,50 kr. pr. svin af selskabet. Hvad der blev tilbage af fortjenesten, skulle alene tilfalde producenterne og fordeles efter leverede svin.³²

Hans Broge, Aarhus Slagteri, og J. Ankerstjerne, Randers Slagteri, bakkede helt op om planen. Derimod var det tyske firma J.D. Koopmann, som ejede slagterierne i Aalborg og Silkeborg, utilbøjelig til at indgå i nogen fusion, og i hvert fald kun, hvis firmaet blev godt betalt for sine slagterier. Andelsslagteriernes fremmarch bekymrede slet ikke Koopmann. Efter ophævelsen af det tyske importforbud for flæsk og senere også levende svin i 1890 udtalte han til Tietgen, at »den syge Idé med Bondeslagterne herefter vil tage meget af.«³³ Ikke desto mindre sagde han, at han var parat til at ofre et par millioner kroner på at knuse andelsslagterierne.³⁴ Selv om Heyman var klar over, at det kunne blive vanskeligt at få Koopmann med i fusionen, var han dog optimistisk. I et »fortroligt« brev til sin partner Francis E. Barnes i England skrev han, at planen afhang af brødrene Koopmann. »Will they join us or do they prefer to fight? It will be an expensive Thing for them to fight us ... I suppose they will be wise enough to join us!«³⁵

De private slagterijejeres motiver

I planen fra 19. maj 1890 fremlagde Heyman sine *officielle* motiver til en sammenslutning af samtlige danske slagterier. Hovedformålet var at tilvejebringe ordnede forhold inden for slagteriområdet. »Det som det nu gjælder om«, skrev Heyman, »er at faa hele Forholdet forandret paa en saadan Maade, at Forretningen kan blive sund«. Fusionen skulle ifølge Heyman sikre, at »Enhver i Virkeligheden faar, hvad der tilkommer ham« og fortsatte: »Det jeg her tilsigter, er, at Interesserne kunne blive fælles for Producenterne og Slagterierne. Fordelene var ifølge Heyman forbedring af svinekvaliteten, nedbringelse af fragtomkostninger, besparelse på opkøberprovision, øget salg af affaldsprodukter og endelig forbedring af afsætningen i England.

32 Heyman: De Danske Svineslagterier. En Forklaring af Situationen samt et Forslag, 19.5.1890, HPA, EA.

33 Koopmann til Tietgen 30.4.1890, HPA, EA.

34 Pedersen m.fl. (1987): *De første 100 år. Danske slagterier 1887-1987*, p. 76.

35 Heyman til Barnes 23.7.1890, HPA, TA.

Netop om afsætningen på det britiske baconmarked uddybede Heyman:

Man vilde, – og dette turde være af en ganske overordentlig Betydning, – kunne regulere Slagtingen og Størrelsen af de Partier, der skulde afsendes, saaledes at man ikke risikerede til enkelte Tider at faa saa store Partier til de engelske Markeder, at Prisen derved blev trykket, og til andre Tider ikke at have tilstrækkelig meget til at imødekomme Efterspørgslen med, og man vilde, ved kun at have nogle faa Agenter paa Salgsstedet, undgaa, at Varerne, saaledes som nu, blev udbudt af en Masse forskellige Sælgere, idet omtrent hvert Slagteri har sin Agent. Derved vilde det atter undgaaes, at der konkurreredes stærkt ved Salget, Noget, der for Tiden er Tilfældet, og som bevirker, at Priserne bliver lavere, særlig i flove Perioder, hvor Enhver ønsker at iværksætte Salg, og derved trykker Prisen for sin Nabo –, altsammen til Skade for Afskiberne og derigjennem for selve Producenterne. Det er nu almindelig Skik i London, at Agenterne, naar de venter et lavt Marked, sælger Flæsket paa den Maade, at de først bestemmer Prisen i Slutningen af Ugen, naar Noteringen sættes, medens de, naar der ventes en Stigning, sælge til den tidligere noterede Pris. Dette høist uheldige Forhold vilde ogsaa kunne undgaaes, naar Salget kun var givet til et Par enkelte Agenter, der da ikke behøvede at lade sig tvinge til en saadan unaturlig Salgsmaade.

En forbedring af svinekvaliteten skulle ogsaa bidrage til at styrke de danske slagteriers afsætning i England.

Til slut understregede Heyman, at sammenslutningen var »økonomisk – ikke politisk«. ³⁶

Andelsfolkene påstod imidlertid, at Heyman havde skjulte motiver. Det ene motiv var, at han blot ønskede at afhænde sine gamle slagterier til høje priser til det nye selskab. Det andet motiv var, at Heyman ville kvæle andelsslagterierne – og hele andelsbevægelsen. ³⁷ Det vil sige, repræsentanterne for andelsslagterierne hævdede i realiteten, at Heyman ud over det økonomiske motiv – nemlig at blive en konkurrent kvit og dermed selv tjene flere penge – tillige havde et stærkt politisk motiv om at tilintetgøre andelsbevægelsen. Det tredje motiv var simpelthen, at Heyman ønskede at øge sin personlige magt.

³⁶ Heyman (1890), HPA, EA.

³⁷ Motiverne fremførtes i debatten og anføres i samtlige publikationer om andelsslagterierne, jf. litteraturlisten.

Broge sagde offentligt om Heymans forslag: »Enhver, der kjender Hr. Heyman, ved, at det er af de ædleste Bevæggrunde, at han fremkommer med det«³⁸, og Ankerstjerne karakteriserede på et lukket møde Heymans plan som »vistnok meget uegennyttig«.³⁹ Forbeholdet »vistnok« er naturligvis interessant! Hvad fortæller Heymans interne notater og breve om hans motiver? I et notat udbyggede han de fordele, som han offentligt havde lagt frem i planen:

Dersom samtlige Slagterier gaar med, bør Landmændene som leverer Svin kunne faa 1/4 pCt. af Actiekapitalen til Disposition.

Hvis Hamborg lukkes op, maa det være Landmændene tilladt at sende Svin den Vei, naar det betaler sig bedre.

Ved Sammenslutningen opnaas ogsaa at man undgaar Concurrency ved Salg af Fedt og Affald.

Ved den betydelige Afskibning opnaas nogen Moderation i Fragt til England – og andre Omraader.⁴⁰

I Heymans egne samtidige og fortrolige *breve* findes hverken det 'afhændelses'- eller 'kvælnings'-motiv, som andelsfolkene tillagde ham. Selv om Heyman var »Estrupper helt ud til Fingerspidserne«, som han selv sagde, er der ingen beviser i arkivmaterialet for, at planen havde det ekstreme politiske formål, som andelsfolkene påstod. Men brevene afslører alligevel, at Heyman var indædt modstander af politikerne bag andelsbevægelsen, selve andelstanken samt forretningsførere og formænd på andelsslagterierne. Hans breve vrimler med hadefulde, ringeagtende og latterliggørende bemærkninger. Om politikerne bag andelsbevægelsen skrev han således:

Saa kommer »Politikken«, denne usselige Politik, som altid og alle Vegne skal stikke sin Næse ind – og hvad der er værre »Politikerne«, der skal banke sig op paa et eller andet og da have valgt det økonomiske Felt«, fordi de føler, at Pengeposen maa anses for hos Bønderne at være nærmest Hjertet. De putter Blaar i Øjnene paa Bønderne (der jo ikke forstaar sig paa Agurkesalat) ved at love dem et imaginært Overskud.⁴¹

38 Børsprotokol 8.7.1890, p. 98, HPA, EA.

39 Udvalgsprotokol 22.7.1890, p. 15, HPA, EA.

40 Heymans udaterede notat, HPA, EA.

41 Bergs manus (1943), p. 60, BPA, EA.

Om andelstanken skrev han med sarkasme og iskold ironi i et brev af 12. november 1888:

Selvstændighed er eneste saliggørende Ord og Maal. Købmanden er et overflødigt Stykke Møbel, der blot som en Snylteplante suger Saften ud af Træet: »Bonden«. Den gaar imidlertid kun til en vis Grad, saa bliver den opdaget, men det vil tage nogen Tid, inden Bonden faar Øjnene helt op; først skal han have »Klø«, saa det svier ...⁴²

Og Heyman fortsatte i samme stil:

Samtlige Bønder paatager sig sognevis et solidarisk Ansvar ... de lader sig »svinebinde«. – »Det kommer igen«, sagde Kællingen etc. ..., men det kommer fandeme ikke igen; naar man er særlig heldig, faar man ved Aarets Udgang 1/2 Øre tilbagebetalt af de 2 Øre, som man har faaet forlidt, men saa er man dog evig glad for den halve Øre, man har faaet (Slagteriet har da tjent godt og betalt sig; aber »doppelte Botten«, Troldereri altsammen, ein, zwei, drei ... Men Bønderne er glade, de har tjent Penge. Hurra for Slagteriet og for den dygtige Direktør ...⁴³

Endelig skrev han til Tietgen den 10. april 1889, at lederne på andelslagterierne var paranoide og så »Sammensværgelser« overalt.

Det kan således ikke udelukkes, at Heyman også havde nogle politiske motiver. Alene det forhold, at han i planen og senere så kraftigt betoner, at planen »ikke er politisk«, kunne måske netop tyde på, at den var det. En helt sikker beskrivelse af Heymans politiske motiver kan næppe gives. I brevene afviste Heyman det magtmotiv, som andelsfolkene skød ham i skoene. Over for Ankerstjerne betonede han således, at der »ved dette Forslag fra min Side ikke tilsigtes Spor af Magtstræv for mig, idet jeg med den største Beredvillighed giver Afkald paa enhver Indflydelse paa Spørgsmaalet om Prisens Ansættelse eller Forretningens Ledelse«.⁴⁴ Og i et brev til Alfred N. Hansen pointerede han, at der ingen bagtanke var med planen.⁴⁵

42 Bergs manus (1943), p. 59, BPA, EA.

43 Bergs manus (1943), p. 61, BPA, EA og TA.

44 Heyman til Ankerstjerne 8.5.1889, HPA, EA og TA.

45 Heyman til Hansen 18.5.1889, HPA, EA.

Heyman skrev til Tietgen, at fusionen handlede om »et Fælles Arbejde i Fælles Interesser«. ⁴⁶ På den anden side lagde Heyman ikke skjul på, at »Slagteri-Ringen« skulle være mest fordelagtig for ham selv: »Jeg giver ikke et Æble bort, uden allermindst at faa en Pære i Stedet«. ⁴⁷ I brevene lagde Heyman afgørende vægt på, at han fik for lidt for sit bacon i England som følge af den skarpe konkurrence med andelsslagterierne. Således skrev han til Tutein, at »Priserne holdes unaturligt nede paa Grund af den skarpe Konkurrence«, ⁴⁸ og uden en sammenslutning ville der efter hans vurdering »gaa en del Penge til Spilde«. ⁴⁹

I Heymans korrespondance optræder endvidere ofte et nationalt motiv. Fusionen ville efter Heymans opfattelse »faa stor Betydning for vort Land«. ⁵⁰ En frygt for udenlandske slagteriers etablering i Danmark à la tyskeren J.D. Koopmann var sandsynligvis også et motiv bag Heymans fusionsplan. Han nævner ganske vist ikke selv dette motiv, men der findes i hans privatarkiv en kopi af et brev fra hans slagteridirektør i Hjørring, John Ginge, til Tietgen, hvor Ginge direkte advarede om, at »ingen Udlænding bør komme ind og tage Fortjenesten fra os«. ⁵¹ Ud over tysk kapital var der også britisk kapital i de danske slagterier. De to britiske firmaer Burrows og Thompson havde således aktier i henholdsvis Holstebro og Skive slagteri. Og det store og magtfulde britiske selskab, Denny & Co., var til stede ved oprettelsen af baconslagteriet i Silkeborg i juli 1890. E.M. Denny var økonomisk involveret i slagteriet og blev medlem af bestyrelsen. ⁵²

I Heymans breve findes endelig et forfængeligt, men såre menneskeligt motiv. Heyman var bevidst om sagens store betydning og skrev til Tutein den 17. april 1891, at han havde den »Tilfredsstillelse, at han havde lagt det Frøcorn, hvoraf Frelsen er spiret«, ⁵³ og han betroede Busk, at hvis fusionen lykkedes, »saa har jeg dog ikke levet forgæves«. ⁵⁴ Om Heymans motiver til forslaget om en sammenslutning af de danske

46 Heyman til Tietgen 10.4.1891, HPA, TA.

47 Bergs manus (1943), p. 67, EA og TA.

48 Heyman til Tutein 29.8.1890, HPA, TA

49 Heyman til Tutein 17.4.1891, TA.

50 Heyman til Busk 5.5.1891, HPA, TA.

51 Kopi af Ginges brev til Tietgen 12.3.1890, HPA, EA.

52 I 1894 overtog Denny hele kapitalen i Silkeborg Slagteri fra Koopmann. (Bendixsen (1890): *100 år med Koopmann 1890-1990*, p. 9, 24 og 28. Se også Strandskov og Pedersen (2000): *Pioneering FDI into Danish Bacon Industry. Building an Agro-Industrial Diamond*, p. 42-56).

53 Heyman til Tutein 17.4.1891, HPA, TA.

54 Heyman til Busk 17.4.1891, HPA, TA.

slagterier kan det sammenfattende konstateres, at flere motiver – økonomiske, nationale, politiske og forfængelige – spillede ind med større eller mindre vægt.

Væsentligst var nok Heymans økonomiske motiv. Via en fusion regnede han utvivlsomt med at skulle betale mindre for sine svin i Danmark – og især at opnå højere priser for sit bacon i England. Det personlige økonomiske motiv underbygges af det forhold, at siden andelsslagteriernes fremkomst fik Heyman 10 sh. mindre pr. cwt. [= 'hundredvægt', 112 engelske pund eller knap 51 kg] for sit bacon på det britiske marked.⁵⁵ Det vil sige knap 10 kr. mindre pr. svin! Heymans personlige økonomiske motiv underbygges yderligere af et dramatisk fald i hans fortjeneste i årene 1889 og 1890. Mens hans fortjeneste i 1888 – altså før andelsslagterierne slog igennem – var 420.701 kr., faldt fortjenesten i de to følgende år til henholdsvis 337.664 kr. og 235.569 kr.⁵⁶

For Hans Broge, der både var svineproducent og ejer af Aarhus Svin slagteri, var »Landets Tarv« angiveligt hovedmotivet. Hans tab i England spillede også en rolle, men som han udtrykte det: »Det Allerværste er, at vi ødelægge vort Flæsks Renommé i England.«⁵⁷ J. Ankerstjerne, der ejede Randers Slagteri, mente, at Heymans plan ville »skaffe betydelig højere Pris paa det engelske Marked«.⁵⁸ Han mente også, at en sammenslutning af alle slagterier kunne beskytte mod udenlandsk konkurrence i Danmark.⁵⁹ Meget tyder på, at Ankerstjerne havde et *politisk* motiv. Det var nemlig hans faste overbevisning, at andelsbevægelsen ikke burde beskæftige sig med »saa store Ting som Slagterier.«⁶⁰ Og på et tidspunkt, hvor det gik mindre godt for andelsslagterierne, udtalte han triumferende, at nu havde »Andelstanken faaet sit Dødsstød.«⁶¹

For proprietær Andersen (Rosendal), der var medejer af en blanding af et andels- og aktieslagteri i Odense, var motivet derimod udelukkende pekuniært. Kort og kontant erklærede han: »Lad bare Selvstyret være, hvad det vil, bare vi faar det mest mulige for vore Varer; enten saa den Ene eller den Anden styrer er aldeles ligegyldigt.«⁶²

Tietgen repræsenterede hverken privat- eller andelsslagterierne, men han kom til at spille en uhyre central rolle, idet han blev »ordstyrer«

55 Børsprotokollerne 25.5.1891, p. 230, HPA, EA.

56 Aage Heymans »Bemærkninger« til Bergs udkast til publikation om Ph. W. Heyman (1943), p. 4, BPA, EA.

57 Børsprotokollerne 8.7.1890, p. 92, HPA, EA.

58 Børsprotokollerne 7.7.1890, p. 36, HPA, EA.

59 Udvalgsprotokollerne 22.7.1890, p. 15, HPA, EA.

60 Udvalgsprotokol 3.4.1891, p. 46, HPA, EA.

61 Udvalgsprotokollerne 3.4.1891, p. 46, HPA, EA.

62 Børsprotokollerne 8.7.1890, p. 96, HPA, EA.

eller leder af fusionsforhandlingerne mellem de private slagterier og andelsslagterierne. Offentligt sagde Tietgen, at han »sympatiserede med Tanken« i Heymans forslag, og han betragtede den som et »Bidrag til Løsningen af et for Landbruget overordentligt vigtigt økonomisk Spørgsmaal.«⁶³ Samtidig understregede han, at han ikke havde personlige interesser i sagen.⁶⁴ Selv om Tietgen var tilhænger af Manchesterliberalismen, gik han stærkt ind for tanken om fusioner, bl.a. på områder som skibe, papir, sukker, sprit og bryggerier. I august 1891 holdt han sin berømte tale i Odense om fordelene ved »ringe« eller fusioner.

I et fortroligt og samtidigt brev til Tietgen kom Heyman ind på Tietgens motiver til at støtte hans plan. Heyman anførte, at Tietgen bakkede den op »dels af Venskab for mig og dels af Interesse for den betydningfulde Sag«. Og så pegede han nok på det egentlige motiv for Tietgen: »Jeg vil dog ogsaa haabe, at den for Dem vil faa en stor Betydning, da De selvfølgelig vil sikre Dem Selskabets £, og det kan let udgøre £ 2.000.000 om Aaret.«⁶⁵ Privatbanken ville altså kunne forøge sin omsætning med omkring 40 mio. kr. årligt, hvilket ville styrke den meget i konkurrencen med Handelsbanken og Landmandsbanken. Endelig havde Tietgen også den økonomiske interesse i slagteriprojektet, at hans skibsselskab, Det forenede Dampskibs Selskab (DFDS), skulle sejle varerne til England.⁶⁶

Andelshavernes bevæggrunde

Det er straks vanskeligere at sige noget sikkert om andelsfolkenes motiver til at indlede forhandlinger om en fusion. I realiteten var adskillige andelsfolk fra begyndelsen principielt stærkt imod Heymans plan, og flere frarådede kraftigt at begynde forhandlinger. Peter Lars Bojsen, der var formand for Horsens Andelsslagteri, udtalte sig ikke videre positivt om Heymans plan, da den fremkom. Han rykkede straks ud med en pjece, hvori han hævdede, at oprettelsen af andelsslagterierne havde medført, at priserne var blevet bedre, end dengang de private slagterier var alene om opkøbene. Men hvad der især vakte hans og de fleste andelsvenners modstand, var frygten for, at en sammenlægning af slagterierne efter Heymans plan ville medføre, at »Kapitalisterne altid vil blive de dominerende«. Hvis aktiemajoriteten med tiden samledes

63 Politiken 8.7.1890.

64 Børsprotokollerne 25.6.1891, p. 159, HPA, EA.

65 Heyman til Tietgen 7.5.1891, HPA, TA.

66 Horsens Folkeblad 12.7.1890.

hos enkelte »Rigmænd«, ville de få hele magten, og bønderne ville intet få at sige. »Det er overhovedet Faren ved den slags Aktieselskaber«, fremhævede Bojsen, »at den enkelte eller den enkelte Egn mister al sin Indflydelse, eller for at sige det paa en gængs Maade, sælger Selvstyret for en Ret Linsér«.

Efter Bojsens opfattelse lå den egentlige risiko ved et slagteris drift ikke i ansvaret for anlægs- og driftskapital, således som Heyman mente, men derimod i leverancen af svin, dvs. den pris, som selve virksomheden muliggjorde. Et eventuelt tab under aktieselskabsformen ville selvsagt også blive båret af producenterne, idet priserne på leverede svin blev nedsat, indtil tabet var dækket.

Bojsen var dog enig i, at en sammenslutning ville medføre mindre udviklede afsætningsforhold på det engelske marked, men det kunne også opnås ved et samarbejde mellem andelsslagterierne.⁶⁷ Meget tyder på, at Bojsen slet ikke ønskede en sammenslutning, men snarere et samarbejde på en række områder, såsom fordelingen af svin i Danmark, afsætningen i England samt fastsættelsen af svinepriser.⁶⁸ En anden toneangivende repræsentant for andelsslagterierne, Hans Buch fra Kolding, havde tilsyneladende den samme holdning som Bojsen. Han ville også bruge forhandlingerne til at etablere en form for samarbejde med privatslagterierne på en række områder. En egentlig fusion anså han simpelt hen for en umulighed.⁶⁹ F. Tutein, formand for Landboforeningen i Hjørring og selv andelshaver, udtrykte i et brev til Heyman den 25. maj 1890, at han nærrede stor sympati for planen. En fusion ville efter hans opfattelse føre til ordnede forhold og højere priser i England.⁷⁰

Jens Busk, andelshaver i Horsens Andelsslagteri, motiverede sin tilslutning til den Heymanske plan med, at man kunne komme den »skadelige Konkurrence« til livs, og at »durkdrevne Folk som Heyman og Ankerstjerne kunne hjælpe til at få en bedre Pris i England«.⁷¹ Et yderligere motiv for Busk var, at han – som den eneste af andelsfolkene – var i tvivl om »Andelstankens Hensigtsmæssighed inden for Slagterivirksomhed.«⁷²

67 Bojsens pjecce er udførligt gengivet i Bergs upublicerede manus fra 1943, p. 63-64, BPA, EA.

68 Se Bojsens indlæg på Børsen 7.7.1890, protokollerne p. 24-25 og p. 42-43, HPA, EA.

69 Se Buchs indlæg i Fredericia 22.7.1890, protokollerne p. 13 og 18, HPA, EA.

70 Børsprotokollerne 7.7.1890, p. 9-11, HPA, EA.

71 Børsprotokollerne 7.7.1890, p. 40 og 8.7.1890, p. 78, HPA, EA.

72 Børsprotokollerne 7.7.1890, p. 39., HPA, EA.

Holdningerne til en slagterifusion blandt de private slagterier var forskellige. De meget positive var Heyman, Ankerstjerne og Broge, mens Kjær var direkte imod, og Koopmann forholdt sig afventende. Hovedparten af de private slagterier havde stærke økonomiske motiver til at indlede fusionsforhandlinger med andelsslagterierne. Nogle af ejerne af de private slagterier, fx Ankerstjerne, havde tillige klare politiske motiver i form af ønsker om at knuse andelsslagterierne og hele andelsbevægelsen samt hindre udenlandske slagterier i Danmark.

Andelsslagteriernes holdninger til en fusion strakte sig fra principiel modstand over skepsis til en positiv holdning, især Tutein og Busk. Flere andelsfolk havde økonomiske motiver til at indlede fusionsforhandlingerne, især havde de brug for de private slagteriers mangeårige erfaring på det britiske marked. Derimod havde andelsslagterierne ikke et politisk motiv om at komme til at dominere slagteriselskabet – eller knuse privatslagterierne – idet de klart erkendte, at de var de svage og underlegne og ville blive trynet af »kapitalisterne«. Denne frygt for at blive den lille i fusionen, især fremført af Bojsen, spillede en central rolle for lederne af andelsslagterierne. Andelsslagterierne havde derimod stærke *politiske* interesser i at opretholde andelsslagterierne – og andelsbevægelsen.

Forhandlinger juli og august 1890

I slutningen af juni 1890 udsendte Heyman indbydelser til et møde på Børsen i København den 7. og 8. juli, hvor hans plan skulle drøftes. Alle svarede høfligt og imødekommende – på nær Hans Frandsen fra Slagelse Andelsslagteri. Han returnerede simpelt hen indbydelserne – og Heyman for straks i blækhuset: »Paa Deres Vegne er det mig kjært, at De har brugt saa lang Tid til at udfinde denne Form, som De har Æren af at være den Eneste, der har benyttet.«⁷³ Frandsen replicerede: »Indbydelsen var med et mildt Ord utilbørlig og affattet i en Form, som kun kan vælges af durkdrevne Karle.«⁷⁴

Inden Børsmødet modtog Heyman breve fra 25 betydningsfulde personer, der uforbeholdent støttede hans plan. Bl.a. tilsluttede formændene for 18 landboforeninger sig planen. Blandt disse skal især nævnes formanden for Foreningen af jyske Landboforeninger, kammerherre Lüttichau, formanden for Vejle Amts Landboforening, etatsråd Chr. Eckardt samt den indflydelsesrige F. Tutein. I sit brev til Heyman

⁷³ Heyman til Frandsen 5.7.90, HPA, EA.

⁷⁴ Frandsen til Heyman 10.7.90, HPA, EA.

motiverede Tutein sin tilslutning til planen med frygt for, at andelsslagterierne ikke kunne klare sig i England.⁷⁵ De risikerede uheldige salg af deres mærker, der kun var lidt kendt. I en fusion ville nogle få agenter på det engelske marked sikre, at der kunne sælges til høje priser. Udgifterne ved administration, opkøb og salg ville kunne bringes betydeligt ned. Tutein mente, at hvis landmændene blev aktionærer i »De forenede Danske Slagterier« med forholdsmæssig indflydelse på dette foretagendes ledelse, ville der være skabt en »enestaaende Institution«. Et sådant foretagende var ifølge Tutein ikke i strid med andelstanken, men tværtimod dens »Fuldkommengjørelse«. Han sluttede sit lange brev med ordene: »Jeg vil anse det for et stort Held for vort Landbrug, om det maatte lykkes Dem at gennemføre Deres storslaaede Plan, der for mig staar som et Andelsslagteri, omfattende hele Danmark«.

Blandt de 25 tilhængere af planen var et par stykker, der foreslog mindre ændringer. Formanden for Landboforeningen i Præstø Amt ønskede aktionærernes rente på 5 % sænket, således at selskabets nettofortjeneste blev højere. Den højere nettofortjeneste skulle deles lige- ligt mellem aktionærer og leverandører.⁷⁶ Redaktør Erhard Frederiksen fra Nakskov, en god ven af Heyman, mente, at privatslagteriernes maksimale andel af udbyttet på 1½ kr. pr. svin var sat for højt.⁷⁷

Magnus Kjær, Holstebro Slagteri, tog i skriftet *Et Tilsvar* fra juni 1890 skarp afstand fra Heymans plan. Han mente, at det ville blive en »Ulykkesdag« for landbruget i Danmark den dag, sammensmeltningen trådte i kraft. »Pengemændene« ville komme til at styre. Han anså i øvrigt planen for en »Umulighed«, fordi slagterierne førte krige med hinanden. Selv ville Kjær aldrig gå med til dette »Andelsforetagende«, fordi han ikke ville give afkald på sin selvstændighed og handlefrihed. »Fæhoved og Vrøvlehoved« lød Heymans fyndige kommentar.⁷⁸

Med Tietgen som ordstyrer diskuterede omkring 50 repræsentanter for andels- og privatslagterierne Heymans fusionsplan i to dage på Børsen i København. Man drøftede kontante økonomiske spørgsmål som andelsslagteriernes betaling for at være med i en fusion, gevinsten pr. svin, aktionærernes rentesats samt privatslagteriernes maksimumandel af udbyttet pr. svin. Men man diskuterede også ømtålelige politiske spørgsmål: Hvem vil få magten? Kan andelsslagteriernes selvstyre bevares? Heymans motiver? Samarbejde i stedet for fusion?

75 Heyman (1890), p. 19-21.

76 Heyman:(1890), p. 22.

77 Heyman (1890), p. 23.

78 Heymans kommentar er skrevet med blåkrift på Kjærs skrift, Bergs manus (1943), p. 64, BPA, EA.

Bojsen, der var hovedtalsmand for andelsslagterierne, fremførte adskillige økonomiske og politiske indvendinger mod Heymans plan. Han gjorde således gældende, at andelsslagteriernes pris for at være med var 34 % højere end de private slagteriers. Man kan »betale Guld for dyrt«, bemærkede Bojsen tørt. Han indvendte endvidere, at aktionærernes rentesats på 5 % var for høj, ligesom privatslagteriernes maksimumandel af udbyttet på 1.50 kr. pr. svin var det. Politisk var han af den opfattelse, at »Kapitalisterne« ville få magten i fusionen, og at andelsslagteriernes selvstyre var i fare.

Bojsen gik meget i detaljer vedrørende spørgsmålet om magten. Han sagde, at »Kapitalisterne« ville få flest aktier og derfor blive dem, der beherskede det hele.⁷⁹ Bojsen gjorde opmærksom på de positive sider ved selvstyret, især interessen for at producere svin af bedste kvalitet.⁸⁰ Næsten profetisk sluttede Bojsen:

Jeg troer ikke , at Andelsslagterierne gaar ind paa en saadan Plan som den, Hr. Heyman har fremstillet, og det er ikke saa meget af økonomiske Grunde, som netop fordi man frygter, at Landbruget derigjennem vil tabe sin Selvstyrelse. Det vil spille en saa stor Rolle, at ethvert Forslag, der saaledes vil samle det Hele under Et, vil strande paa de enkelte Andelsslagteriers Modstand«. Derfor frarådede Bojsen Heymans fusionsplan – og foreslog i stedet et samarbejde med de private om afsætningen af bacon i England, så vi kan »lure dem lidt af«.⁸¹

Proprietær P. Hasselbalch, der repræsenterede de ubundne svineproducenter, gjorde gældende, at hvis de frie producenter skulle støtte Heymans projekt, måtte der foretages flere ændringer. For det første skulle det sikres, at halvdelen af aktierne altid forblev hos landmændene. For det andet skulle de ubundne svineproducenter have repræsentanter i noteringsudvalget. For det tredje skulle privatslagteriernes maksimumandel af udbyttet på 1.50 kr. pr. svin sættes op. For det fjerde burde svineproducenterne , både andelshavere og ikke-andelshavere, have mere i forhold til aktionærerne. Og for det femte skulle der ikke kun satses på England, men også på det tyske marked, hvor der var gode muligheder for at afsætte fede svin.⁸²

79 Børsprotokollerne 7.7.90, p. 22-23, HPA, EA. Flere af andelsslagteriernes repræsentanter benyttede udtryk som »Demokrati«, »demokratisk Maade« og »demokratisk Grundlag«, se f.eks. Buch (Børsprotokollerne 8.7.90, p. 90, HPA, EA).

80 Børsprotokollerne 7.7.90, p. 23, HPA, EA.

81 Børsprotokollerne 7.7.90, p. 42, HPA, EA.

82 Børsprotokollerne 7.7.90, p. 25-35, HPA, EA.

Heyman kommenterede først og fremmest Bojsens indvendinger. Med hensyn til andelsslagteriernes pris for at deltage i en sammenslutning replicerede han, at den ikke var for høj, når andelsslagterierne ville opnå en merfortjeneste på 5 kr. pr. svin.⁸³ Hvad angik aktionærenes rentesats, var han parat til at drøfte en lavere,⁸⁴ men han ville ikke reducere de private slagteriers maksimumandel af udbyttet på 1.50 kr pr. svin. Andelen var rimelig i betragtning af den forventede gevinst på 5 kr. pr. svin.⁸⁵

Hvad angik egne motiver, sagde Heyman, at andelsslagterierne havde ladet skinne igennem, at planen var fremsat af frygt for andelsslagterierne. Heyman tilbageviste denne påstand, idet han gjorde gældende, at i de sidste tre år havde de private slagterier netop haft deres bedste fortjeneste. Med hensyn til andelsslagteriernes påstand om, at de private blot ønskede at afhænde deres forældede anlæg til høje priser til det nye aktieselskab, argumenterede Heyman, at hans slagteri i København kun måtte bortforpagtes, og at hans øvrige slagterier var relativt nye og opført efter moderne principper.⁸⁶

Mistænkeliggørelserne udnyttede Heyman til et slet skjult angreb på andelsslagterierne:

Hvad vilde man synes om den, der paastod, at de ledende Mænd muligen holdt saa fast paa Andelsslagterierne, fordi de vare bange for at miste de Indtægter, de nu have i deres Egenskab af Revisorer, Tillidsmænd, Tilsynsmænd, eller hvad man nu vil kalde alle disse mere eller mindre Sinecureposter ... eller at disse Folk fik høiere Pris betalt for deres Svin end Andre, eller om man vilde udtale Formodningen om, at flere af de eksisterende Andelsslagterier hovedsagelig er opførte for at skaffe en Mand af med en Grund, for at skaffe En eller Anden Leilighed til at levere Tømmer, for at lade en bestemt Mand blive Forretningsfører, eller om man vilde henkaste en Formodning om, at En eller Anden fik en Returkommission af Agenten i London paa Alt, hvad der sendtes til ham etc. etc. Jeg troer det heldigst at holde den Slags Mistænkeliggjørelser ude; det avler kun Bitterhed, som aldrig gavner en Sag.⁸⁷

83 Børsprotokollerne 8.7.90, p. 69, HPA, EA.

84 Børsprotokollerne 8.7.90, p. 68, HPA, EA.

85 Børsprotokollerne 8.7.90, p. 69, HPA, EA.

86 Børsprotokollerne 8.7.90, p. 55-56, HPA, EA.

87 Børsprotokollerne 8.7.90, p. 57, HPA, EA.

Ellers brugte Heyman meget krudt på at bevise, at de private slagterier betalte højere priser end andelsslagterierne for svin i Danmark, og at de fik højere priser end andelsslagterierne for deres bacon i England. Heyman udtalte sig i det hele taget yderst negativt om andelsbevægelsen. Således sagde han: »Andelsbevægelsen har forplantet sig stærkt, men derfor gør den ligefuldt Skade saaledes som den nu ledes«, og han brugte det nedsættende udtryk »svinebundne« om andelshaverne, der blev groft misbrugt og underbetalt.⁸⁸

Folketingsmand Peder J. Bjerre, der politisk var Bergianer, gav uden omsvøb udtryk for, hvordan andelsfolkene oplevede Heyman i debatten. Bjerre sagde, at han ikke kunne lide, at Heyman stillede de to slags slagterier op mod hinanden og søgte at bevise, at andelsslagterierne gav 3-4 kr. mindre for et svin. Han brød sig heller ikke om, at Heyman talte om, at man tillagde Heyman slette motiver, for det var der jo ingen, der gjorde.⁸⁹ Videre syntes han ikke om, at Heyman beskyldte andelsslagterierne for godt lønnede stillinger, høj løn til nogle få, returkommission osv. Og endelig kunne han ikke lide, at Heyman kaldte andelsbønderne for svinebundne, og at Heyman påstod, at andelshaverne fik lave priser for deres svin, for det var ikke bevist. Bjerre sluttede sit angreb på Heyman med de ildevarslenende ord: »Det er i ethvert Fald ingen heldig Begyndelse, at man reiser en vældig Kritik mod Andelshaverne.«⁹⁰

Drøftelsen af Heymans plan på Børsmøderne viste, at der var så langt mellem parterne, at Tietgen for overhovedet at få andelsslagterierne med i videre forhandlinger fremlagde et forslag, der var langt mindre vidtgående end Heymans. Det gik ud på, at der skulle arbejdes frem mod en aftale om et repræsentantskab, hvortil alle slagterier skulle vælge et medlem. Repræsentantskabet skulle vælge et udvalg på tre medlemmer. Det ene medlem skulle repræsentere andelsslagterierne, det andet de private slagterier, og det tredje skulle vælges uden for repræsentantskabet, f. eks. af De samvirkende Landboforeninger. Tremandsudvalget skulle fastsætte ugentlige noteringer pr. kg svin (slagtet vægt). Enhver leverandør skulle have en kupon for hvert leveret svin, der gav ret til en tilsvarende del i det overskud, som det pågældende slagteri godtgjorde leverandøren efter regnskabsårets udløb. Udvalget skulle desuden kunne sættes til at ordne forskellige forhold vedrørende eksporten m.v., og aftalen skulle foreløbig gælde for et år ad gangen.⁹¹

88 Børsprotokolerne 8.7.90, p. 54, EA.

89 Tutein havde dog antydnet »kvælnings«-motivet under henvisning til aviserne (Børsprotokollerne 7.7.90, p. 12, EA).

90 Børsprotokollerne 7.7.90, pp. 82-85, EA.

91 Børsprotokollerne 8.7.90, pp. 105-106, EA.

Det besluttedes at nedsætte et ellevemandsudvalg, der skulle arbejde videre med planerne om en »Slagteri-Ring«. Tutein blev formand for udvalget. Andelsslagterierne fik fem repræsentanter med Bojsen i spidsen. De private slagteriers repræsentanter blev Heyman, Ankerstjerne og H.P. Hansen, direktør for Aarhus Slagteri. Endelig blev proprietær Andersen, Odense Slagteri, medlem af udvalget. Han repræsenterede hverken andels- eller privatslagterierne, idet Odense Slagteri som nævnt var en mellemting mellem et privat- og andelsslagteri.⁹²

Andelsslagterierne havde bemærkelsesværdig stor overvægt i ellevemandsudvalget. Endvidere var de ubundne svineproducenter, der ellers udgjorde to tredjedele af samtlige svineproducenter, ikke repræsenteret. Dette forhold var proprietær Hasselbalch særdeles rasende over. Han havde personligt regnet med at få sæde i udvalget som repræsentant for de frie svineproducenter, og Heyman forsøgte i flere breve at berolige og forklare ham, at det ikke havde været muligt, da sammensætningen af ellevemandsudvalget havde voldt meget store vanskeligheder.⁹³

Heyman sluttede mødet på Børsen med at invitere samtlige tilstedeværende til middag på Hotel d'Angleterre. »Ved et godt Glas Vin og i Krogene kommer man meget lettere til Forstaaelse end ved et offentligt Diskussionsmøde«. ⁹⁴ Heyman lagde således ikke skjul på, hvad der var hensigten med middagen!

Den 22. juli 1890 holdt ellevemandsudvalget sit første møde i Fredericia. I modsætning til møderne på Børsen var mødet lukket. Heyman forsøgte straks at udvide udvalget med repræsentanter for de frie svineproducenter, hvilket andelsfolkene imidlertid kategorisk afviste.⁹⁵ De gamle spørgsmål: »Fusion versus samarbejde«, »hvem vil få magten?«, »andelsslagteriernes selvstyre«, »værdiansættelsen af slagterierne« samt »Heymans motiver« diskuteredes atter. Andelsslagteriernes forhandlere søgte klart samarbejde i stedet for fusion – og foreslog fælles agenter i England samt hurtig etablering af en fælles notering. Det sidste afviste Heyman med den begrundelse, at priserne ikke ville blive overholdt, og at en sådan ordning krævede politi.

Tutein prøvede energisk at overbevise andelsfolkene om fordelene ved en fusion. Han henviste først og fremmest til den nylige fusion i Irland, hvor andelsslagterierne havde bevaret deres selvstændighed,

92 Børsprotokollerne 8.7.90, p. 107-108, EA.

93 Se især Heyman til Hasselbalch 9.7.90, Hasselbalch til Heyman 10.7.90, Heyman til Hasselbalch 12.7.90 og Hasselbalch til Heyman 17.7.90, HPA, EA.

94 Horsens Folkeblad 9.7.90.

95 Udvalgsprotokoller 22.7.90, p. 3-4, HPA, EA.

og hvor det irske flæsk i England nu blev solgt til langt højere priser. Tutein påstod endog, at andelsslagterierne ville få »Overvægten« i det nye selskab, hvilket Bojsen dog straks bestred. Spørgsmålet om nedlæggelse af slagterier, der kort var blevet berørt på Børs-møderne, blev indgående drøftet. Bojsen spurgte f. eks., hvad man ville gøre, når der lå to slagterier i samme by. Heyman svarede, at man ville lade det ene ligge stille.

Som noget afgørende nyt borede Bojsen i de private slagteriernes forskellige holdninger til projektet. Han gjorde således med stor kraft gældende, at det vist var højst usikkert, om slagterierne i Aalborg, Silkeborg, Holstebro, Christianshavn og Skive ville være med. Især pointerede han, at det var tvivlsomt, om Koopmann ville deltage. I den forbindelse understregede Bojsen, at det simpelt hen var en betingelse for andelsslagterierne. Hvis Koopmann ikke var med, havde man jo fortsat den konkurrence, som man netop ville undgå. Heyman var overbevist om, at Koopmann ville være med. Bojsen kom til slut med en udtalelse, som muligvis signalerede et begyndende holdningsskift. Han sagde nemlig: »Men kunde man faa disse 5 til at gaa med, saa indrømmede han, at saa kunde der stilles saa fordelagtige Betingelser, at man fra Andelsslagteriernes Side næsten ikke kunde sige nei dertil.«

Det besluttedes at nedsætte et tremandsudvalg, der skulle arbejde videre med problemerne og forsøge at udarbejde et konkret forslag. Tutein valgtes til formand, og Bojsen og Heyman blev de to øvrige medlemmer.⁹⁶

Bojsen sprænger forhandlingerne

Heyman var optimist og lidt euforisk forud for mødet med Bojsen og Tutein den 11. august i København. Han skrev således til Ankerstjerne i slutningen af juli 1890, at »Udsigterne til en Overenskomst om ikke saa længe er store. En Ordning vil under alle Omstændigheder komme, enten før eller senere; men jo længere det varer, desto flere Penge vil der gaa tabt for all concerned – og det bør undgaaes.« Optimismen byggede Heyman på, at Bojsen havde betroet ham, at »dersom Andelsslagterierne kunde faa en god Pris for deres Etablissementer, saa var der ikke noget slemt i, at Privatslagterierne fik, hvad de bad om«. Heyman var derfor temmelig sikker på, at man på hans, Bojsens og Tuteins møde kunne blive enige om en fusion – »faa slaaet Sømmet fast«, som

96 Udvalgs protokollerne 22.7.90, p. 18-19, 11-12, 21 og 25-27, HPA, EA.

han så malende udtrykte det. En forudsætning var imidlertid, at Bojsen kom med en »nogenlunde god Villie«. Derfor skulle Ankerstjerne skrive til Frede Bojsen for at få denne til at lægge pres på broderen. »Det vil være meget formaalstjenligt!«⁹⁷

Heyman havde udarbejdet et nyt forslag. I den anledning bad han Tutein om at »sige Bojsen et par borgerlige Ord.«⁹⁸ Bojsen blev således presset både af sin bror og af Tutein forud for det aftalte møde. Mødet fandt sted hos Heyman i villaen på Strandvejen 11. Det udviklede sig imidlertid helt anderledes, end Heyman havde forventet, idet Bojsen straks afviste hans udspil og i stedet foreslog, at andelsslagterierne opkøbte de private slagterier. Dette anså både Heyman og Tutein for komplet umuligt. I protokollen for mødet hedder det: »Underudvalget ansaa derfor en fortsat Forhandling for unyttig.«⁹⁹

Bojsen havde i realiteten sprængt forhandlingerne. Dette skridt begrundede han i et cirkulære til andelsslagterierne den 25. august 1890 med, at næst efter vanskelighederne ved at forene de to principper, andels- og aktiedrift, blev den største anstødssten den omstændighed, at de private slagterier forlangte en »ublu Pris« for deres slagterier og dermed kom op på et samlet beløb på 2,7 mio. kr., mens de 17 andelslagterier bare forlangte godt 1 mio. kr. »Følgen heraf var, at Andelslagterierne næppe kunne gøre Regning paa at erholde mere end 1/3 af det forventede Overskud. Min Opfattelse blev derfor, at Andelsslagterierne kun kunne tabe ved Sammenslutningen, medens alle de Goder den kunne bringe navnlig i henseende til forholdene i England, er Ting som Andelsslagterierne selv kunde foranstalte uden at belemre sig med de kostbare Private Slagterier.«¹⁰⁰

På et møde, som andelsslagterierne holdt i Odense den 24. oktober 1890, godkendte de enstemmigt Bojsens sprængning af forhandlingerne og udtalte i en fælles resolution, at de anså »yderligere Forhandling med Heyman for overflødig«.¹⁰¹

97 Heyman til Ankerstjerne 26.7.90, HPA, TA.

98 Heyman til Tutein 29.7.90, HPA, TA.

99 Underudvalgsprotokol 11.8.90, HPA, EA.

100 Bojsens cirkulære til andelsslagterierne 25.8.90. En kopi med Heymans røde understregninger findes i Heymans privatarkiv, EA. De nævnte priser var det materiale, som Heyman havde skaffet fra de private slagterier. Heyman havde ellers bestræbt sig på, at de private slagteriernes priser skulle være rimelige. Således opfordrede han Ankerstjerne til at reducere sine krav. (Heymans brev til Ankerstjerne 27.7.90, HPA, TA).

101 Dreyer (1937): *Andelsslagterierne i Danmark 1887-1937*, p. 86-87 og Thomsen (1972): *Andelsbevægelsen og kapitalisterne. Planen om et baconkartel 1890-91*, p. 312.

Returkommission

Heyman var »lynende gal i Hovedet« på Bojsen efter dennes overraskende sprængning af forhandlingerne. Han kaldte ham et »Asen«¹⁰² – og betroede Kjær, at han ville Bojsen »til Livs, thi han har paa mange Maader opført sig gement imod mig.«¹⁰³ Heymans plan lå i ruiner. Nu var der brug for hans motto *Never give up!* I slutningen af september 1890 gik Heyman i offensiven mod andelsslagterierne ved i et åbent brev i Horsens Folkeblad at beskyldte direktør Poul Nørgaard fra Horsens Andelsslagteri for at have modtaget returkommission ved salg af bacon i England. Aktionen var velforberedt, idet Heyman – efter først at have rådført sig med Tietgen og sine jurister – gennem længere tid havde indsamlet beviser mod Nørgaard, bl.a. hos sine agenter i England og sine slagteridirektører i Danmark. Derimod var det ikke lykkes Heyman – trods store anstrengelser – at formå Kjær til at komme med belastende oplysninger imod Nørgaard, der tidligere havde været ansat hos Kjær.¹⁰⁴

Heyman indrog også Bojsen i sagen, idet han i et åbent brev i Horsens Folkeblad afslørede, hvad Bojsen ordret havde svaret, da Heyman første gang konfronterede ham med returkommissionsproblemet:

Ja, kan De bevise, at der er nogen Forretningsfører ved et Andelsslagteri som modtager Retour-Commission, saa er dermed hele Andelstanken slaaet til Jorden, – saa har de faaet deres Knæk; thi saa er det klart bevist, at vi har indladt os paa Noget, som vi ikke forstaar os paa, – som vi ikke kan magte, og som vi ikke kan kontrollere. Og saa er der fra min Side Intet til Hinder for Genneførelsen af Deres Plan.¹⁰⁵

Heymans artikler i Horsens Folkeblad førte til en omfattende og meget skarp avisfejde mellem Heyman på den ene side og Bojsen og Nørgaard på den anden.¹⁰⁶ Da Heyman blev nægtet optagelse af flere avisindlæg i returkommission-sagen, sendte han sine artikler direkte til andelshaverne.¹⁰⁷ Forgæves opfordrede han Alfred Hansen til at skrive kritisk

102 Heyman til Tutein 17.9.90, HPA, TA.

103 Heyman til Kjær 24.8.90 og 16.9.90, HPA, TA.

104 Der findes en stor korrespondance mellem Heyman og Kjær om spørgsmålet i Heymans privatarkiver (TA og EA).

105 Heymans åbne brev til Bojsen 28.9.90 i Horsens Avis 29.9.90, HPA, EA.

106 Se især Horsens Avis 26., 27. og 29.9.90 samt 2.10.90.

107 Heyman til Busk 25.9.90, HPA, TA. Se også udvalgsprotokollerne 3.4.91, p. 47, HPA, EA. Det var i tusindvis af eksemplarer.

om Nørgaard i Horsens Folkeblad.¹⁰⁸

Hvad ville Heyman opnå ved at køre denne sag så nådesløst? I flere samtidige og fortrolige breve blotlægger Heyman sit motiv. Heyman skrev således til Tutein: »Oplysningerne om RC er det som nu skal bringe min Tanke ud i Livet«,¹⁰⁹ og nogle dage senere skrev han atter til Tutein: »Sagen er altfor betydningsfuld og et altfor godt Vaaben til ikke at bruges til at fremme Planen.«¹¹⁰ Og endelig betroede han overretssagfører Plenge i Horsens: »Dersom virkelig Andelshaverne er bleven belærte om de virkelige Forhold, saa er Hensigten med mine Skrивerier naaet ... Hvis det er lykkedes mig at aabne Øinene paa Andelshaverne, saa maa man haabe, at de forlanger en Sammenslutning.«¹¹¹ Heyman regnede altså med, at ved, at han miskrediterede de mænd, der stod i spidsen for andelsslagterierne, ville andelshaverne kræve en sammenlutning.

Forhandlinger april til juli 1891

Forhandlingernes sammenbrud i august 1890 betød, at konkurrencen mellem de private slagterier og andelsslagterierne blev yderligere intensiveret. Eksempelvis ansatte Skanderborg Andelsslagteri folk til at opkøbe svin. Disse opkøbere fik hele 2 kr. for hvert svin, de skaffede, og det fremgår af slagteriets protokoller, at de opererede helt ude på Grenaa-egnen.¹¹²

Horsens Andelsslagteri havde alvorlige problemer i de første måneder af 1891. Bojsen anvendte selv metaforen »Bølgegang« om situationen. Han oplyste på bestyrelsesmødet den 17. januar 1891, at de opnåede priser i England var »meget smaa«. ¹¹³ På bestyrelsesmødet 9. marts 1891 forsøgte man at løse nogle af de mest åbenlyse og presse-remende problemer. Bojsen foreslog således at erstatte slagteriets dårlige agenter i England med Denny, Koopmanns meget dygtige agent. De opkøbte svin havde været alt for dyre, og slagteriet havde tabt ca. 17.000 kr. på dem. Bestyrelsen bad derfor direktøren om ikke at opkøbe svin dyrere end andelshavernes. Og endelig skulle de andelshavere, der

108 Heyman til Hansen 3.10.90, EA, TA. Sagen endte med, at Nørgaard selv tog sin afsked, efter at først bestyrelsen for De samvirkende Andelsslagterier og senere generalforsamlingen for Horsens Andelsslagteri havde udtalt deres misbilligelse (Horsens (1912) p. 29-30).

109 Heyman til Tutein 10.9.90, HPA, TA.

110 Heyman til Tutein 17.9.90, HPA, TA.

111 Heyman til Plenge 10.10.90, HPA, TA.

112 Bestyrelses-protokol 14.10.1890, SAA, EA.

113 Bestyrelsesprotokol 17.1.1890, HAA.

solgte svin uden om Horsens Andelsslagteri uden tilladelse, stoppes.¹¹⁴

På Horsens Andelsslagteris generalforsamling samme dag diskuteredes slagteriets situation i forhold til Heyman. Det oplystes, at Heyman betalte »en Del mindre end, hvad der betales paa Slagteriet«. Og Heyman havde fået 55 øre pr. pund., hvor Horsens Andelsslagteris gennemsnitspris var 39 øre. Sander-Larsen oplyste, at andelshaverne havde tabt 5-7-9 kr. pr. svin i den sidste del af 1890.¹¹⁵ Horsens Andelsslagteri havde røde tal på bundlinjen i marts og april 1891 på hhv. 4.984 kr. og 3.200 kr.¹¹⁶

For Heyman var fusionen en »Livssag«, og han forsøgte på forskellig vis at genoplive drøftelserne. Bl.a. henvendte han sig til Frede Bojsen for at få ham til at bringe broderen til fornuft.¹¹⁷ Men det var først i foråret 1891, at det lykkedes Heyman og Tietgen at få pustet nyt liv i fusions-forhandlingerne. Den 3. april 1891 mødtes parterne igen i Børs-udvalget. Tutein fremførte, at baggrunden for forhandlingernes genoptagelse var den kritiske økonomiske situation, som slagterierne stod i. Bojsen erklærede, at han ikke kunne acceptere de overdragelsessummer, som de private slagterier forlangte. Det drejede sig især om Koopmanns slagterier, men han indrømmede dog, at flere af de øvrige private slagterier havde stillet sig yderst moderat. Men uden Koopmanns deltagelse kunne en sammenslutning efter Bojsens mening ikke realiseres.¹¹⁸ I øvrigt ønskede Bojsen at forhandle på grundlag af Tietgens forslag og ikke Heymans.

Tietgen havde før mødet på Børsen advaret Heyman om, at hans plan samt et forslag fra Broge ikke kunne gennemføres, fordi de var baseret på, at slagterierne skulle købes af det nye selskab, »og det er noget, der ikke passer Bojserne og Bønderne«. Efter Tietgens opfattelse skulle der en overgangsordning til – en blød overgang, der skulle gøre andelsfolkene fortrolige med fusionstanken, før de tog skridtet fuldt ud. Tietgen lancerede derfor idéen om et driftsselskab, der kom til at indgå i de efterfølgende forslag. Om driftsselskabet skrev Tietgen: »Senere vil man med Lethed kunne erhverve Aktier, naar disse lyder paa Ihænde haver, og der ikke kan ses, hvem der deltager«.¹¹⁹

I Børs-udvalget opridsede Heyman da også et forslag om et driftsselskab med nedlæggelse af størstedelen af slagterierne som produk-

114 Bestyrelsesprotokol 9.3.1891, HAA.

115 Generalforsamlingsprotokol 9.3.1891, HAA.

116 Bestyrelsesprotokoller 2.5.1891 og 25.5.1891, HAA.

117 Heyman til Frede Bojsen 21.10.90, BPA, RA.

118 Udvalgsprotokoller 3.4.91, p. 28ff, HPA, EA.

119 Tietgen til Heyman 2.4.91, HPA, EA.

tionsenheder, men ikke som »juridiske personer«. Slagterierne skulle arbejde sammen, og overskuddet skulle fordeles blandt dem i forhold til gennemsnitstallet for tidligere slagtede svin. Priserne skulle fastsættes efter en kontrolleret notering. Tietgen var parat til at strække sig meget langt for at få slagteri-ringen gjort til virkelighed. Under en pause i forhandlingerne havde han en samtale under fire øjne med Bojsen, hvor Tietgen introducerede et nyt forslag. Efter mødet gik Bojsen tilbage til forhandlingerne – og fremlagde Tietgens kompromisforslag som sit eget. Forslaget forudså en endnu løsere form for samarbejde end forudset i Tietgens oprindelige forslag. Heyman var chokeret over »Bojsens nye forslag«, som han ikke var informeret om.¹²⁰

Tietgens store imødekommenhed over for andelsslagterierne under forhandlingerne syntes helt at have fjernet Bojsens mistænksomhed over for »kapitalisterne«, og han indgik overraskende en overenskomst med Broge, Hansen og Ankerstjerne ved et møde i Aarhus den 22. april 1891.¹²¹ Det var Heymans opfattelse, at grunden til omslaget lå »i den seneste Tids ualmindelig contraire Conjunkturer«, der havde gjort alle slagterierne møre.¹²² Man enedes om nogle fundamentale mål, der svarede til, hvad Heyman stillede imod, og som måtte føre til en aftale, der lignede den oprindelige Heymanske plan, nemlig: 1) at en overenskomst skulle ske på basis af en ordning, der sikrede en forbedring af svineracen, 2) eliminering af unødvendige fragttudgifter og opkøbs-salærer, 3) en nyordning af bacon-salget i England, 4) etablering af ét selskab hvor andels- og privatslagterierne hver fik halvdelen af aktiekapitalen.

Heyman var ovenud lykkelig for overenskomsten fra Aarhus: »Jeg synes særdeles godt om denne Overenskomst, der kan danne et fortrinligt Grundlag for et godt Resultat, – og det bliver da i Virkeligheden dog den samme Ordning som den, der er foreslået af mig.«¹²³ Punkt 4 i overenskomsten var det afgørende nye. Man anmodede Tietgen om at stille sig i spidsen for forhandlingerne og fremkomme med et forslag, der svarede til et almindeligt aktieselskab, nemlig således, at udbyttet kun fordeltes til selskabets aktionærer, og ikke til leverandørerne, hvilket man ellers hidtil havde gjort.

Den 9. maj samledes Tietgen, Bojsen, Ankerstjerne, Broge og Tutein til et møde på Tietgens kontor på Børsen. Her forelagde Tietgen et

120 Udvalgsprotokoller 3.4.91, p. 38f, HPA, EA.

121 Overenskomst 22.4.90, HPA, TA.

122 Heyman til Tietgen 28.4.91, TPA, RA.

123 Heyman til Ankerstjerne 30.4.91. Heyman til Ankerstjerne 30.4.91. Heyman til Tietgen 28.4.91, HPA, EA.

forslag til en sammenslutning, som fik alles accept. Umiddelbart efter mødet rapporterede Tietgen til Heyman:

Ankerstjerne, Broge, Bojsen og Tutein har nu været hos mig det meste af Dagen, og jeg sender Dem vedlagt et Aftryk af, hvad vi blev enige om, og som Bojsen nu imorgen forelægger for de forsamlede Andelsslagterier. Ankerstjerne og Broge var straks meget begejstrerede for mit Forslag, hvorimod Bojsen havde mangt og meget at indvende, men kom dog efterhånden rund. Ved at dele Kapitalen paa den foreslaaede måde bliver Koopmanns upassende Priis mindre trykkende, men på den anden Side staar man mere uafhængig af ham, hvis han ikke vil med. Bojsen syntes at holde på, at hans Deltagelse er absolut nødvendig – dog gav han i slutningen Kjøb.¹²⁴

Heyman var ikke selv med på gennembrudsmøderne i Aarhus den 22. april 1891 og hos Tietgen den 9. maj 1891. Tietgen havde direkte sagt til Heyman, at det tjente sagen bedst, hvis han en tid holdt sig i baggrunden.

Fusionsaftale 11. maj 1891

Den 11. maj 1891 indgik forhandlerne for andels- og privatslagterierne en fusionsaftale. Den gik ud på, at kapitalen i selskabet skulle deles i prioritets- og andelsaktier. Prioritetsaktiernes pålydende værdi skulle være taksationsværdien af samtlige slagterier med inventar; forrentningen heraf skulle være 4 %. Koopmann skulle have et vederlag for sit varemærke. Andelsaktiernes nominelle beløb skulle sættes til 4 mio. kr. Heraf skulle andelsslagterierne og privatslagterierne hver have halvdel til likvidation af beholdning og driftskapital. Hvad selskabet derudover måtte behøve af kapital, måtte skaffes til veje ved bankkredit.

Andelsaktierne skulle fordeles mellem de enkelte slagterier i forhold til antallet af slagtede svin, men det skulle ske gruppevis. Andelsslagterierne måtte ikke sælge deres halvdel af andelsaktierne, men de kunne forøge antallet af andelshavere indtil udgangen af året 1891. De private slagterier skulle derimod have fri dispositionsret over deres andelsaktier, men indtil halvdel af dem skulle successivt afgives til pålydende værdi til producenter, der ønskede at indtræde som leveringspligtige andelshavere.

124 Tietgen til Heyman 9.5.91, TPA, RA.

Selskabets anliggender skulle styres af en bestyrelse på fem medlemmer, der valgtes af et repræsentantskab bestående halvt af de private slagteriers repræsentanter og halvt af andelsslagteriernes repræsentanter. Det femte medlem skulle vælges af repræsentanterne i forening. Andelsslagterierne skulle selv træffe bestemmelse om, hvorledes stemmetallet for hvert slagteri skulle beregnes. De private slagteriers andelsaktieejere samledes på en generalforsamling, hvor repræsentanterne valgtes med størrelsen af aktiebeholdningerne som stemmevægte.

Taksationskomiteen for slagterierne skulle vælges af repræsentantskabet. J.D. Koopmann havde stillet som betingelse for at tilslutte sig forslaget, at Tietgen ikke alene blev formand for selskabet, men blev det på livstid.¹²⁵ Heyman havde plæderet for, at Justus Nathansen – hans egen direktør for Varde Slagteri – skulle være formand. Ønskede Heyman mon at blive 'Ringenes Herre' via Nathansen? Koopmann trak det længste strå, idet alle accepterede Tietgen, som de havde tillid til.

Bojsens anbefaling

I en artikel på forsiden af Horsens Folkeblad 15. maj 1891 fremhævede Peter Bojsen de store fordele ved aftalen, som han opfordrede andelsslagterierne til at vedtage. Bojsen lagde ud med de »Goder, som i Almindelighed vil blive Følgen«:

1) At Flæskehandelen i London kan blive reguleret og samlet paa de bedste Hænder. Hidtil har det voldt Afsenderne et betydeligt Tab, at de mange Agenter underbød hinanden, saa at Priserne, selv for de bedste Mærker, blev i høj grad vexlende, især naar Konjunkturerne var nedadgaaende. De irske Slagterier – vore farligste Konkurrenter – har iværksat en Sammenslutning og har derved sat sig i Stand til at opnaa betydelig højere Priser end vi. Forhandlerne i England ved ingen Besked om, hvor meget der i Ugens Løb kan ventes fra Danmark; de forskellige Forsøg, der er gjorte fra engelsk Side for at faa denne Ulæmpe afhjulpet, er strandede, særlig paa de private Slagteriers Modstand, idet disse, paa Grund af den stærke Konkurrence her hjemme, ikke vilde opgive, hvad og hvor meget de havde slagtet ... Det er bekjendt, at særlig Hr. Koopmann for sit Mærke har opnaaet højere Priser end de fleste andre Slagterier; dels fordi han havde gammelt

¹²⁵ Original i Tietgens privatarkiv, RA, og kopi i Heymans privatarkiv, EA. Aftalen offentliggjordes i Horsens Folkeblad og Politiken 13.5.91.

Renommée paa sit Mærke, dels fordi han havde den bedste og største Agent; idet Selskabet »De danske Svineslagterier« nu har afkøbt ham hans Mærke for en Sum, der omtrent vil svare 7 Øre pr. Svin aarlig, vil alt første Klasses Flæsk fra Danmark strax kunne paaregne en Prisstigning af 1 a 2 Kr. pr. Svin.

2) Der kan nu spares Penge til Opkøbere og Fragt. Hvert Slagteri vil faa et Omraade tildelt, hvorfra det udelukkende vil blive forsynet.

3) Der kan nu over hele Landet gennemføres en ensartet og skarp Sortering, saaledes at bedste Vare ogsaa kan faa bedste Pris; hvilken Betydning dette vil have for Forædlingen af vor Svinebestand behøver ikke at udvikles – det er af sig selv indlysende, at om faa Aar kan dansk Flæsk faa samme Renommée paa Markedet som dansk Smør.

Derefter tilbageviste Bojsen den påstand, at andelsprincippet var opgivet. »Dette er en stor Misforstaaelse«, hed det, og han argumenterede videre:

Tvært imod er dette Princip hævdet i sit fulde Omfang, idet ingen Landmand i Danmark, som ønsker Del i Forretningens Overskud, fremtidig kan undlade at melde sig som Andelshaver. Andelsprincippet hviler paa, at vedkommende paatager sig Leveringspligt og til Gjengæld faar det fulde Udbytte af sin Vare; dette vil nu blive eneraadende i Danmark.

Bojsen sluttede med i seks punkter at opregne »de særlige Fordele« for andelsslagterierne (frit citeret):

1) Vi slipper for den skarpe konkurrence, der har bevirket, at vort slagteri kun har kunnet arbejde med tab.

2) Vi sikres en årlig gevinst på 2 til 4 kr. pr. svin.

3) Fordelingen af overskuddet er tilvejebragt ved en sondring mellem prioritets- og andelsaktier. Prioritetsaktier er de forskellige anlægskapitaler for hvert slagteri og vil, når takseringen er gennemført, næppe komme til at andrage mere end 3 mio. kr. Denne sum skal selskabet forrente og afdrage med blot 4 pct. Fordelingen af overskuddet falder udelukkende på andelsaktierne, og deraf får andelsslagterierne 2 mio. kr., og senere endnu en fjerdedel, 1 mio. kr., som de private slagterier skal afstå til nye andelshavere. Den nødvendige driftskapital tilvejebringes på den måde, at enhver, som modtager en andelsaktie, skal betale

den med halvdelen af, hvad den lyder på. Således tilvejebringes en driftskapital på 2 mio. kr.

4) Andelsaktierne, som tilhører eller kommer til at tilhøre andelshavere, må ikke sælges. Horsens Slagteris aktier skal altså opbevares hos bestyrelsen, og kun udbyttet fordeles til producenterne i forhold til den vægt af svin, som de har leveret. En del af udbyttet må dog holdes tilbage til forrentning og afdrag på den gæld, som driftskapitalen har foranlediget.

5) En fjerdedel af de samlede slagteriernes overskud skal årligt anvendes til at indløse halvdelen af de private slagteriernes andelsaktier; formentlig kan det ikke vare mange år. Aktieejerne skal afstå aktierne til pari. Derefter kan aktierne sælges til nye andelshavere, ligeledes til pari, og den sum som derved indkommer, skal anvendes til indløsning af prioritetsaktierne efter lodtrækning. Selskabet vil således i løbet af en årrække blive befriet for sin prioritetsgæld, og udbyttet af andelsaktierne vil da blive større.

6) Kun andelshavere får stemmeret til den ene halvdel af repræsentantskabet og derigennem indflydelse på bestyrelsesvalget. Bestyrelsen fastsætter ugentligt den pris, som skal betales over hele landet for svin, samt salgsprisen for de vigtigste affaldsprodukter.

Bojsen afviste i øvrigt, at der var dannet en »Ring«, da der var fri adgang for enhver, der ønskede at blive andelshaver.¹²⁶ Aftalen sikrede andelshaverne først halvdelen og efter få år tre fjerdele af alt, hvad der i Danmark tjentes på slagtingen.

Tietgen anbefalede også varmt fusions-aftalen af 11. maj 1891. Han sagde, at den ville »hælde Millioner af Kroner i Gabet paa Bønderne«.¹²⁷

Emil Bojsens regnestykke

Redaktøren på Horsens Folkeblad Emil Bojsen, lillebror til P. Bojsen, bakkede straks fusionsaftalen op i avisen. »Det som er opnaaet, er ikke saa lidt endda«, skrev han med karakteristisk jysk understatement. Derefter eksemplificerede han meget præcist aftalens økonomiske konsekvenser for Horsens Andelsslagteri. Emil Bojsens regnestykke lød:

¹²⁶ Andelsslagterierne kunne frit optage andelshavere i A/S De danske Svineslagterier frem til udgangen af 1891. Men efter 1891 var optagelsen af andelshavere i selskabet underkastet nogle begrænsninger. Nye andelshavere kunne dog optages i selskabet, hvis de private aktieejere afhændede deres aktier. A/S De danske Svineslagterier var i virkeligheden meget tæt på at være en »Ring«.

¹²⁷ Eliassen og Torpe (1938): *Andels-Svineslagteriet i Kolding 1888-1938*, p. 127.

Der vil blive foretaget en Vurdering af vort Slagteri og dets Inventarium. Lad os antage, at det sættes til 100.000 Kroner. For disse 100.000 Kroner vil vort Andelsslagteri-Selskab faa udleveret »Prioritets-Aktier«, lydende paa 100.000 Kr., hvilke Aktier gjemmes paa det herværende Selskabs Kontor. Af »Andels-Aktierne« vil vort Slagteri-Selskab faa udleveret Aktier i Forhold til det Antal Svin, vort Slagteri har slagtet. Antageligt vil det blive Aktier til noget over 200.000 Kr. Af det store Selskabs Overskud, som formentlig vil blive ca. 1 Million Kroner om Aaret eller ca. 2 Kr. for hvert slagtet Svin, vil der blive tilstillet Horsens-Selskabet først 4 pCt. af de 100.000 Kr. Prioritetsaktier, eller 4000 Kr., dernæst 4 pCt. af de 200.000 Kr. Andels-Aktier, eller 8000 Kr.

Efter at der saaledes er udbetalt Renter (i alt 320.000 Kr.), skal der fra det store Selskabs Overskud tages $\frac{1}{4}$ til Reservefonden (ca. 170.000), som skal benyttes til Udtrækning af de private Slagteriers Andels-Aktier. Til Rest vil blive – naar vi som oven for sagt angiver det samlede Overskud til 1 Mill. Kr. – ca. 510.000, som skal fordeles mellem alle Andels-Aktierne. Af disse 510.000 Kr. vil Andelsslagterierne faa Halvdelen 255.000 Kr. og vort Slagteri-Selskab $\frac{1}{10}$ deraf eller 25.500 Kr. eller 37.500 Kr. til Fordeling mellem Andelshaverne. Efterhaanden som de private Slagterier ejeres Andels-Aktier udtrækkes, vil der blive mere til Fordeling mellem Andelshaverne.¹²⁸

Generalforsamlingen for Horsens Andelsslagteri vedtog da også fusionsaftalen den 24. maj 1891.¹²⁹ Men alle andre andelsslagterier forkastede den – og dermed var aftalen faldet. Den massive modstand medførte, at Landhusholdningsselskabet pressede andelsslagterierne til at holde et møde med repræsentanter for de ubundne svineproducenter den 30. maj. Her blev det vedtaget at opfordre de forskellige landboforeninger til at vælge repræsentanter til et fællesmøde i København den 25. juni 1891.

Mødet fandt sted på Børsen under ledelse af Tietgen. På mødet var foruden repræsentanter fra de private og andelsslagterierne også repræsentanter for de sjællandske, fynske og jyske landboforeninger til stede. De sidstnævnte varetog de frie svineproducenters interesser. Andelsslagterierne forkastelse af overenskomsten af 11. maj 1891 og de ubundne svineproducenters negative reaktioner på aftalen betød, at en fusion måtte bygges op på et helt nyt grundlag, der tog hensyn til den

128 Horsens Folkeblad 13.5.91.

129 Horsens Folkeblad 25.5.91.

nye forhandlingspart.

Tietgen foreslog derfor dels en ligelig repræsentation af alle parter i noteringsudvalget, dels at andelsslagteriernes leveringspligt bortfaldt, idet han argumenterede, at denne pligt var overflødig, når hele landets svineslagtninger besørgeades af ét og samme selskab. »Jeg har villet fremsætte denne Tanke, fordi jeg ikke ser nogen som helst Interesse med Hensyn til at fastholde leveringspligten til Andelsslagterierne, som jo er den Konto, paa hvilken der kræves en mere begunstiget Stilling, end den som ellers kunne komme dem til Gode.«¹³⁰

Ved indførelsen af disse to væsentlige punkter i forhandlingerne tilfredsstilledes de ubundne svineproducenter. De havde faktisk selv tænkt på at fremsætte et sådant forslag.¹³¹ Dette var imidlertid synspunkter, som andelsslagterierne på ingen måde ville gå ind på, »thi den Dag da Leveringspligten er ophævet, er Andelsbevægelsen slaaet ihjel i hele Landet«, argumenterede Bojsen. Samtidig hævdede han, at de leveringspligtige andelshavere også måtte have større del af udbyttet end frie producenter, idet disse kunne sælge til Hamburg, når konjunkturerne opfordrede dertil.¹³² Der var tydeligvis skarpe fronter mellem de ubundne og andelsslagterierne.

Tietgen havde måske ret i, at leveringspligten for andelsslagterierne var overflødig i relation til selskabet, men andelsslagterierne ville ikke gå med til en ophævelse af leveringspligten, da det ville medføre stop eller nedgang i tilgangen til deres slagterier og en svækkelse af båndene til producenterne. Tietgen fremlagde på mødet i skitseform det grundlag, som der herefter skulle forhandles på. Han ville have en afgørelse nu, og andelsslagterierne skulle ikke længere have lov til at diktere betingelserne.

Tietgen gav udtryk for, at hans forslag delte sol og vind lige mellem de forskellige parter, og han var overbevist om, at andelsslagterier, private slagterier og de ubundne landmænd ville gå med til forslaget. Han foreslog, at der blev nedsat et udvalg, »som kan regne ud, at det skal Slagelse have, det skal Skanderborg have, det skal Broge have, det skal Koopmann have, og det skal Heyman have, og der maa stilles det Spørgsmål til dem: Vil du, eller vil du ikke? I modsat Fald kan du blive udenfor, og saa maa der være en fornuftig lille Krigskasse, der fratager dem Lysten til at blive udenfor, hvis de vilde blive der i Længden.«¹³³

130 Forhandlingerne på Børsen 25.6.91, p. 29 ff., HPA, EA.

131 Thomsen (1972): Andelsbevægelsen og kapitalisterne. Planen om et baconkartel 1890-91, p. 321.

132 Forhandlingerne på Børsen 25.6.91, p. 73 ff, 79 ff., og 116, HPA, EA.

133 Forhandlingerne på Børsen 25.6.91, p. 158 ff, HPA, EA.

Tietgens forslag fra juli 1891

Tietgen udarbejdede i slutningen af juni og begyndelsen af juli 1891 et forslag til forelæggelse for et syvmandsudvalg samt de enkelte slagterier. Syvmandsudvalget var nedsat specielt med henblik på at diskutere det nye forslag. Det bestod af fire repræsentanter for andels- og privatslagterierne og tre repræsentanter for landboforeningerne (sjællandske, fynske og jyske). Forslaget var et kompromis mellem fusionsaftalen fra 11. maj 1891 og de specielle hensyn, der måtte tages til de ubundne svineproducenter.

Selskabets kapital skulle fortsat opdeles i to hovedkategorier: For det første *prioritetsaktier* til overtagelse af de faste anlæg til en sum, der svarede til, hvad disse anlæg ville blive takseret til. I takseringskomiteen skulle andelsslagterier, privatslagterier og landbruget repræsenteres ligeligt. Disse prioritetsaktier ville i forhold til takseringerne blive fordelt mellem de enkelte slagterier, og de skulle forrentes med 4 % af deres nominelle værdi. For det andet skulle betalingen af beholdninger og aktiver ske ved *andelsaktier*. Disses samlede beløb skulle udgøre 3 mio. kr. og fordeltes med halvdelen til andelsslagterierne og halvdelen til privatslagterierne på grundlag af slagtingernes størrelse 1890-91. Hertil knyttedes den bestemmelse, at for så vidt andelsslagteriernes beholdninger og aktiver udgjorde et mindre beløb end 1,5 mio. kr., og såfremt de ikke selv kunne skaffe det manglende beløb til veje, skulle det manglende beløb forrentes til selskabet med 5 % årlig rente. Bag dette lå, at andelsslagteriernes samlede mængde slagtinger og deres driftskapital langt fra havde samme størrelse som de private slagteriers.

I 1890 slagtede andelsslagterierne 174.000 svin, hvoraf mindst 57.000 var købt på det frie marked. Dvs., at der slagtedes 117.000 leveringspligtige svin ud af en samlet slagting på 505.000 svin – eller blot ca. 23 %.¹³⁴ Da andelsslagterierne ved forhandlingerne havde opnået at skulle have halvdelen af andelsaktierne, ville de dermed få en uforholdsmæssig stor del af selskabets andelsaktier, idet deres driftskapital med det af Bojsen opgivne tal for slagtingerne svarede til 939.000 kr., mens de private slagteriernes driftskapital med 331.000 svin mindst udgjorde 1,8 mio. kr.¹³⁵ Dette udlignedes dog ved den stærke udvikling, som andelsslagterierne var inde i, idet de slagtede 270.000 svin i 1891.

Tietgen mente ikke, at man kunne fravige det, man ved aftalen af 11. maj var gået ind på, og derfor indgik ovennævnte passus om ligelig fordeling af andelskapitalen mellem de to grupper af slagterier. Ved

134 Heymans notat til Tietgen 1.7.91, TPA, RA.

135 Heymans notat til Tietgen 1.7.91, TPA, RA.

fusions-aftalen af 11. maj 1891 var udbyttet i selskabet, bortset fra 4 % forrentning af anlægskapitalen og amortisation, knyttet til besiddelsen af andelsaktier. På trods af den skæve fordeling af slagtingerne sikredes andelsslagterierne halvdelen af udbyttet, i og med de havde halvdelen af andelsaktierne.

Heyman skrev til Tietgen, at skulle andelsslagterierne have halvdelen af udbyttet, og tog man hensyn til, at de kun slagtede $\frac{1}{4}$ af svinene i 1890, »saa opnaar jo Andelsslagterierne den af dem forlangte ekstra Fordel, idet de leveringspligtige Producenter faar 4-5 Gange større Avance end de Private Slagterier. Denne Fordel er overordentlig stor, og jeg vil anse det for forkasteligt og uforsvarligt at give dem nogen yderligere Fordel.«¹³⁶ Heyman krævede derfor, at driftskapitalen blev sat betydeligt højere end den af Tietgen først foreslåede sum på 2 mio. kr., der ikke gav plads for at tilgodese de private slagteriernes langt større driftskapital, når andelsslagterierne på forhånd skulle have 50 % af andelsaktierne. Tietgen løste problemet ved at forhøje selskabets driftskapital til 3 mio. kr. Heyman havde ellers krævet en forhøjelse til 4 mio. kr.¹³⁷

Med hensyn til fordelingen af udbyttet skete der ved Tietgens nye forslag og under de forhandlinger, der fandt sted i syvmandsudvalget, drastiske ændringer. De ubundne svineproducenters interesser blev langt bedre tilgodeset. Prioritetskapitalen skulle som hidtil forrentes med 4 %, mens andelsaktiernes forrentning sattes op fra 4 % til 5 %. Samtidig blev det fastsat, at 25 % afsat til reserve- og henlæggelsesfond skulle anvendes til amortisation af prioritets- og andelsaktiekapitalen til pari, dog kun indtil disse hver især var skrevet ned til 1 mio. kr. Derefter skulle de 25 % tilflyde svineleverandørerne ved at blive lagt til den andel på 65 %, der indgår i det følgende afsnits beskrivelse af netoudbyttets fordeling. Udgifter til nybygninger m.v. skulle dog forlods afholdes af reservefonden.

10 % af udbyttet skulle fordeles til andelsaktierne – foruden de allerede nævnte garanterede 5 % i rente på kapitalen – og 65 % fordeles blandt samtlige leverandører af svin. Det skulle ske på den måde, at enhver leverandør, som erklærede sig leveringspligtig for hele sin svineproduktion til selskabet for et år ad gangen, for hvert leveret svin modtog tre 'kuponer' noteret på sit navn, mens enhver, der *ikke* var gået ind på en sådan forpligtelse, for hvert leveret svin fik to navnenoterede kuponer. De ovenfor nævnte 65 %, evt. suppleret med de 25 %

136 Heymans notat til Tietgen 1.7.91, TPA, RA.

137 Heyman til Tietgen 9.7.91, TPA, RA.

nævnt i forrige afsnit, skulle fordeles ligeligt mellem samtlige kuponer og udbetales efter, at regnskabet var godkendt. Samtidig foresloges det, at selskabets fortjeneste pr. svin skulle udgøre 3 kr., som skulle lægges på noteringen, når denne var blevet fastsat af bestyrelsen.¹³⁸

Fordelingsreglerne for udbyttet var blevet kompliceret af det forhold, at man skulle tilgodese alle tre parter interesser. Bojsen forsøgte ihærdigt at sikre, at de leveringspligtige fik dobbelt så stor andel af udbyttet som de ikke leveringspligtige, og han ønskede, at overenskomsten skulle kunne opsiges efter to års prøvetid.¹³⁹ Det var Bojsens kategoriske afvisning af at fravige leveringspligten som princip, der sikrede dennes medtagelse i det endelige forslag. De leveringspligtige havde hvert år mulighed for at tage stilling til, om de ville bevare deres leveringspligt eller annullere den.

Det mest karakteristiske ved det endelige forslag var, at det betød en klar forringelse af slagteriernes forhold og især af andelsslagteriernes vilkår i forhold til aftalen af 11. maj 1891. Slagterierne måtte nu nøjes med – ud over 5 % forrentning af driftskapitalen – at få 10 % af udbyttet, mens udbyttet for 65 til 90 procents vedkommende blev kanaliseret direkte ud til producenterne med en fordeling i forholdet 3 til 2 mellem henholdsvis leveringspligtige og ikke leveringspligtige producenter. Såfremt formålet for andelsslagterierne var en overførelse af udbyttet til svineproducenterne som helhed, burde dette forslag tilfredsstille dem. Mulighederne for store gevinster ved besiddelse af aktier var jo radikalt begrænset.

Indflydelsen på selskabet deltes ligeligt mellem andelsslagterier, private slagterier og de ubundne svineleverandører, idet hver gruppe skulle vælge 10 repræsentanter til et repræsentantskab og 2 repræsentanter til bestyrelsen. De ubundne producenters repræsentanter skulle vælges af landboforeningerne i Jylland, på Fyn, på Sjælland samt af Maribo Amts Landøkonomiske Selskab. Bestyrelsen skulle selv vælge et syvende medlem, der skulle være selskabets formand. Alle væsentlige spørgsmål – som f. eks. noteringen – henlagdes til bestyrelsen, og forslaget indebar en stærk centralisering.

Tietgens forslag sendtes i august 1891 til afstemning. Svarene indløb i løbet af de næste måneder. Andelsslagterierne afviste pure forslaget. Fra de private slagterier i Holstebro og Aarhus var der også negative

¹³⁸ Tietgens reviderede forslag, TPA, RA. Bestemmelsen om en avance på 3 kr. pr. svin findes ikke i den trykte udgave af »Love for A/S De danske Svineslagterier«, EA (Thomsen (1972): Andelsbevægelsen og kapitalisterne. Planen om et baconkartel 1890-91, p. 325 (note 80).

¹³⁹ Bojsen til Tietgen 1.7.91, HPA, EA og Heyman til Tietgen 9.7.91, TPA, RA.

svar.¹⁴⁰ Landboforeningerne og de frie svineproducenter ønskede derimod forslaget realiseret. Med andelsslagteriernes totale forkastelse af Tietgens forslag var fusionsforhandlingerne imidlertid definitivt brudt sammen.¹⁴¹

4. Hvorfor fejlede fusionen?

Forklaringen på, at bestræbelserne for at fusionere alle danske svine-slagterier i 1890/91 ikke kom til at bære frugt, kan ikke koges ned til en enkelt faktor. Der er tale om et komplekst tilfælde med mange og forskelligartede spillere. Begivenhederne strakte sig over forholdsvis lang tid, og betingelserne ændrede sig mærkbart undervejs. Ses forløbet i et beslutningsperspektiv, skiller tre markante begivenheder sig ud, nemlig andelsslagteriernes sprængning af forhandlingerne i august 1890, deres forkastelse af fusionsaftalen af 11. maj 1891 og endelig afvisningen af Tietgens forslag fra juli 1891.

Bojsens begrundelse for at sprænge forhandlingerne i august 1890 var især vanskelighederne med at forene de to principper, andelsdrift og aktiedrift, samt den 'ublu' pris, som de private slagterier forlangte for deres anlæg. Dette sidste punkt blev anerkendt af Heyman, der erkendte, at værdiansættelserne for slagterierne i Aalborg, Silkeborg og Randers var »urimeligt høje«. At Tietgens endelige forslag blev forkastet, kan i hvert delvis forklares ved, at andelsfolket mente, at det i for høj grad tog hensyn til de ubundne svineproducenter.

Mere uforståeligt er, at andelsslagterierne forkastede fusionsaftalen af 11. maj 1891. De havde fået alle deres krav opfyldt, og deres forhandlere med Bojsen i spidsen opfordrede andelshaverne til at vedtage aftalen. I det følgende gennemgås de i afsnit 2 opstillede succeskriterier for karteller (og fusioner) med særligt henblik på denne sidstnævnte situation, men også med inddragelse af det samlede forløb.

Følgende tabel sammenfatter »succeskriterierne« og angiver deres effekt ud fra, om den var negativ, positiv eller usikker i forhold til fusionen. Derefter uddybes de enkelte punkter.

140 Svarene findes i Heymans privatarkiv, EA.

141 Tietgen og landboforeningerne søgte i efteråret 1891 at fusionere de private slagterier og de ubundne svineproducenter, men forehavendet mislykkedes (Pedersen m.fl. (1987): *De første 100 år. Danske slagterier 1887-1987*, p. 42).

Kriterium	Uddybning af forholdet	Effekt
Målsætninger	Økonomiske målsætninger stort set identiske.	Positiv
Branchestruktur	I alt 27 virksomheder af helt forskellig størrelse og erfaring	Negativ
Vertikal integration	Højere i andelsbevægelsen end hos de private slagterier	Negativ
Omkostningsstruktur	Forholdsvis ensartet	Positiv
Virksomhedsstørrelse	Uensartet – især hvis der ses på ejerskabsforhold	Negativ
Produkt-homogenitet	Høj	Positiv
Skifte-omkostninger	Lave	Positiv
Kunde-koncentration	Medium – der var et betydeligt antal engelske agenter	Positiv
Efterspørgsels-labilitet	Efterspørgslen svingede, delvis på grund af køberadfærd	Positiv
Efterspørgselens styrke	Aftagende frem til 1891, derpå stigende	Pos → Neg
Adgangsbarrierer	Ret lave; fælles ønske om at hæve dem	Positiv
Substitutter	Ingen – der <i>skal</i> bacon på morgenbordet i England!	Negativ
Produktudvikling	Et fælles ønske om at forbedre de danske svin	Positiv
Lederskab	Der var tillid til Tietgen; men intet organisationsdesign	Usikker
Gensidig tillid	Der herskede en stærk mistillid mellem andelsfolk og kapitalister, samt inden for hver af grupperne; dette gjaldt i mindre grad forhandlings-lederne (Bojsen og Heyman)	Negativ
Social homogenitet	Bønder og kapitalister var politisk og socialt i konflikt. Heymans jødiske herkomst var ugleset i visse kredse.	Negativ

De to parter var enige om de økonomiske mål, herunder en forstærket indsats på det britiske marked, men branchestrukturen var kompleks. Dels var der 27 meget forskellige spillere. De var delt i to lejre, og hverken andelsslagterierne eller de private var særlig homogene inden for deres respektive grupper.¹⁴² Dels var der det vertikale leveringsforhold, hvor andelssiden havde en integreret struktur. Endelig var der spørgsmålet om de ubundne svinebønder, som var et konstant forstyrrende element. Der er vel grund til at antage, at der ikke var de store forskelle i omkostningerne mellem slagterierne, men måske var de private større og kunne have forholdsvis større faste omkostninger. Dette punkt anses ikke for at være nogen hindring for en fusion.

Nok var de private anlæg større, men det var andelsslagterierne der var i fremdrift og havde udsigt til øget fremtidig styrke. Der var tilgang ikke kun af slagtede svin, men tillige af andelshavere, dvs. engagerede landmænd. Det var dermed *dynamikken* i branchestrukturen, der var et problem. De tre følgende punkter i tabellen – produkthomogenitet, skifteomkostninger og kundekonzentration – kunne ikke give anledning til større problemer. En samlet dansk slagteribranche kunne utvivlsomt have optimeret sin engelske afsætningskanal i forhold til de foreliggende forhold, og der var enighed om at produktet skulle udvikles og forbedres.

Efterspørgslen på det engelske marked var svingende, hvilket overordnet trak i retning af samarbejde. Men dens styrke var faldende frem til midten af 1891 og skiftede derefter ret brat i opadgående retning. Det sidste indtraf nærmest på tærsklen til den ultimative afgørelse og har uden tvivl bidraget til, at andelsfolket ikke følte noget presserende økonomisk behov for at fusionere.¹⁴³ Hvad angår adgangsbarrierer, er der ikke tvivl om, at den skitserede politik sigtede på at gøre dem højere, både fordi en fusion helt ville beherske den danske produktion, og fordi den højere produktkvalitet ville blive vanskeligere at efterligne. Da Tietgen refererede til »en lille krigskasse«, sigtede han til de barrierer, der skulle holde konkurrenterne ude, men måske i særdeleshed fusionspartnerne inde.¹⁴⁴

142 Det var blandt de private slagterier især Koopman og Kjær, der blev opfattet som usikre kort. Ankerstjerne tilskrev den 17. maj 1891 Koopman i Hamburg: »Jeg anser det for heldigt ifald Deres Firma inden kort Tid definitivt vil erklære Dem for Sammenslutningen« (HPA, EA).

143 En bekymret Bojsen skrev den 21. maj 1891 til Tietgen, at »Prisstigninger i England i denne uge er ikke uden Betydning; Folkestemningen paavirkes af de øjeblikkelige Tilstande« (HPA, EA).

144 Krigskassen må opfattes som en »stok«. Der er ingen tvivl om, at den erfarne Tietgen i højere grad troede på »guleroden«, nemlig den fællesskabsfølelse, der

Begge sider nærrede stor tillid til C.F. Tietgen, og den øverste ledelse var dermed sikret i en eventuel fusion. Men der var ikke mange tanker om organisationen i øvrigt, og det er netop en stærk og bemyndiget organisation, der kan holde opportuniste og free-riding i skak. Dette punkt vil derfor i en kartelteoretisk sammenhæng trække lidt i begge retninger. Man manglede på papiret en overbevisende administration. Som et bidragende punkt til fusions-fiaskoen skal nævnes, at forretningsførerne ikke var velvillige og nødig gik med til en sammenslutning. Mellemlederne så helt enkelt fusionen som en trussel mod deres funktion og job.¹⁴⁵ Tietgen anerkendte synspunktet og vedgik senere, at aftalen burde have omfattet en ordning, der holdt forretningsførerne skadesløse.¹⁴⁶

De to sidste punkter i tabellen var tungtvejende. Der var en generel mangel på tillid parterne imellem. Da det kom til stykket, ville andelsfolkene ikke give afkald på deres selvstyre – og det var de lokale virksomheder, der gav andelsbevægelsen dens styrke. Op til afstemningen om fusionsaftalen skrev Bojsen til Tietgen: »Der er endnu mange som klamrer sig til det Haab, at det dog skal blive muligt at bevare deres Selvstændighed«. ¹⁴⁷ Endelig var de to grupper ubestrideligt socialt heterogene – helt forskellige folk. Heymans brutale brug af returkommissions-sagen bidrog nok en del til at øge andelsfolkets mistillid til »grossererne« eller »kapitalisterne«. Som et selvstændigt punkt skal nok også fremhæves, at Frede Bojsen var erklæret anti-semit og allerede af den grund måtte se skævt til Heyman.¹⁴⁸ Om tilsvarende holdninger var udbredt blandt de øvrige andelsledere, kan der kun gisnes.

Også principal-agent-forholdet kunne inddrages i det teoretiske grundlag, specielt med henblik på svineproducenterne, som tillige var principaler for andelsslagteriernes ledelse. Dette i sig selv langtfra uproblematisk forhold ville blive kraftigt forstærket, hvis »kapitalisterne« fik en (afgørende) indflydelse i et fusioneret selskab. I forbindelse med de store fusionsbølger i andelssvineslagterierne 100 år senere blev netop dette forhold væsentligt.

opstår ved hyppig og tæt kontakt gennem tilstedeværelse på samme marked over længere tid.

145 Bojsen til Tietgen 21. maj 1892, HPA, EA.

146 Børsprotokollen 25. juni 1891, p. 144, HPA, EA.

147 Bojsen til Tietgen 21. maj 1891, HPA, EA.

148 Der er ingen tvivl om, at Heyman følte en stærk jødisk identitet. Han ansatte jøder som direktører for sine slagterier, og alle hans svigersønner var jøder. Etnicitet kan have været en ganske stærk faktor bag fusionens skibbrud.

Brudflader fandtes i begge lejre. Blandt kapitalisterne udgjorde Ankerstjerne, Broge og Heyman den fasttømrede kerne, om hvilken de øvrige grupperede sig i mindre forpligtende grad. Mest yderligt stod formentlig Koopmann.¹⁴⁹ Tilsvarende kom der ikke fuldt ud fælles fodslag mellem andelsslagterierne. Dels var Bojsen ude af stand til at samle støtte blandt de øvrige slagterier, og dels var der tilsyneladende en latent konflikt mellem ejerne af andelsslagterierne og de fastansatte bestyrere.¹⁵⁰ Endvidere var der blandt andelshaverne i almindelighed en vis skepsis over for andelssidens ledere. Hvor Bojsen i Horsens formåede at få sine andelshavere til at stemme for aftalen, mislykkedes det samme for både Tutein i Hjørring og for Buch i Kolding.

Et enkelt punkt kunne fremhæves til sidst, nemlig dårlig koordinering af den endelige afgørelse. Der var en vis splittelse i andelsbevægelsen, men der blev ikke afsat tid til en oplysningskampagne, som kunne have vendt den negative stemning blandt andelsrødderne. Måske kan punktet generaliseres til, at når virksomhedssamarbejde skal etableres, skal beslutnings- og motivationsgrundlaget være i orden. Dette er også et element i megen moderne litteratur om emnet.

5. Konklusioner

Artiklen har søgt at give en dybdeborende fremstilling af en mislykket fusion og på baggrund af bestående teori om karteller og fusioner søgt at identificere de faktorer, der trak i retning af en fusion, og dem, der trak i modsat retning. Det skal som udgangspunkt slås fast, at den fusionerede storvirksomhed – om processen var lykkedes – ville have haft fuld kontrol over sine danske leverandører, og at den ikke var truet af substituerende produkter. At der kunne opstå konkurrerende slagterier, kan ikke udelukkes, men truslen ville næppe have været overvældende. Der blev på den tid oprettet flere og flere nye andelsslagterier, men de var formentlig uden større problemer blevet optaget i sammen slutningen. Det kan således konkluderes, at de forhandlende slagterier ikke var udsat for noget synderligt ydre pres.

149 Forholdet mellem Koopmann og Heyman var ret spændt. Derfor understregede sidstnævnte da også over for den skeptiske Hansen, at der *denne gang* ikke var egoistiske eller magtpolitiske motiver bag fusionsplanerne (som der vistnok havde været ved et tidligere forsøg på at fusionere de private slagterier), jf. note 1.

150 Problemstillingen vedrørende 'adskillelsen af kontrol fra ejerskab' blev artikulert i Berle and Means (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, det klassiske pionérarbejde inden for den teoretiske *corporate governance*-litteratur.

Et gennemgående træk i forhandlingerne var enigheden mellem andelsslagterier og privatslagterier om, at de rent økonomiske forhold talte for en fusion. Den danske slagteribranche ville være blevet styrket økonomisk og afsætningsmæssigt, hvis fusionen var blevet til noget. Men en række forhold trak den anden vej. Det var kvalitative argumenter om social heterogenitet og manglende empati de to grupper imellem, ligesom der ikke blev planlagt en egentlig ledelsesstruktur, som med sikker autoritet kunne have holdt kartelmedlemmerne i ave. Tietgens meget respekterede person var ikke nok. Endelig var andelshaverne bange for at miste det højt værdsatte selvstyre, som havde både en bred kulturel og politisk dimension og en erhvervsøkonomisk. Økonomisk gevinst er nok en nødvendig, men ikke en tilstrækkelig betingelse for kartel eller fusion. Den psykologiske og sociale atmosfære havde i hvert fald i dette tilfælde en afgørende betydning for sammenbruddet. At privatslagteriernes forhandlingsleder var en udfarende og højt profileret jøde, har ikke bidraget positivt til en overenskomst.

Fremstillingen har bidraget til teorien om karteller og fusioner ved at fremdrage et maksimum af relevante argumenter til belysning af det mislykkede fusionsforløb. Det skønnes, at den bestående teori har bevist sin værdi, men at nogle af de fremdragne punkter måske kan bidrage til at forfine den yderligere. Her tænkes især på betydningen af proces-synspunktet – at faktorerne ændres og skifter vægt under forløbet – og på betydningen af information i beslutningen. Endvidere var der tale om en ret kompleks situation, hvor det ikke alene var det rent horisontale aspekt, slagtninger og afsætning af bacon, der var i centrum, men i lige så høj grad den vertikale integration i branchen. Netop denne faktor bidrog i allerhøjeste grad til at gøre fusionsforhandlingerne komplekse – og fik dem måske i sidste ende til at bryde sammen.

Men historien om den mislykkede fusion har andre interessante sider. Den er for eksempel atypisk ved, at hovedproblemstillingen ikke som så ofte i virksomhedssamarbejde – og især i kartelmæssige sammenhænge – var at begrænse produktionen for at stabilisere eller hæve priserne. Der var tværtimod et stort og voksende britisk marked. Hovedformålet med samarbejdsbestrebelse var dermed at komme ind i en kontrolleret vækstproces, hvor alle branchens producenter kunne få mest muligt ud af at styrke forhandlingsmagten over for både de britiske forbrugere og de britiske mellemænd.

Med fusionen mellem Danish Crown og Vestjyske Slagterier godt 100 år senere fik man endelig den 95 % dækkende sammenslutning, der blev tilstræbt i 1890/91. Men da var omstændighederne mindre

komplekse og spillerne færre – så det lykkedes. Havde man dengang gennemført fusionen, havde andelsbevægelsen ret snart fået magten i et nationalt monopol, og det kunne meget vel være blevet en stor markedsmæssig fordel. Lykkedes det at samle de danske slagterier et århundrede for sent?

Arkivmateriale:

Rasmus Bergs privatarkiv (BPA), Erhvervsarkivet (EA).

Frede Bojsens privatarkiv (BPA), Rigsarkivet (RA).

Philip W. Heymans privatarkiv (HPA), Tuborgs Arkiv (TA) og Erhvervsarkivet (EA).

Horsens Andelsslagteris Arkiv (HAA).

Skanderborgs Andelsslagteris Arkiv (SAA).

C.F. Tietgens privatarkiv (TPA), Rigsarkivet (RA).

Litteratur:

Joe S. Bain (1959): *Industrial Organization*. New York: John Wiley.

Mogens Bendixsen (1990): *100 år med Koopmann 1890-1990*. Silkeborg: A/S J. D. Koopmanns Svineslagteri.

Adolf A. Berle & Gardiner C. Means (1932): *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World.

Hans Brems (1951): Cartels and Competition. *Weltwirtschaftliches Archiv*, bd. 66, pp. 51-67.

John M. Connor & Robert H. Lande (2005): How High Do Cartels Raise Prices? Implications for Optimal Cartel Fines, *Tulane Law Review*, bd. 80, pp. 513-570.

A. Axelsen Dreyer (1937): *Andelsslagterierne i Danmark 1887-1937*. København: De samvirkende danske Andelsslagteriers Fælleskontor.

Eliassen, E. og K.V. Thorpe (1938): *Andels-Svineslagteriet i Kolding 1888-1938*. Kolding.

Bjarke Fog (1956): How are Cartel Prices Determined? *Journal of Industrial Economics*, bd. 5, pp. 16-23.

Margaret C. Levenstein and Valerie Y. Suslow (2006): What Determines Cartel Success? *Journal of Economic Literature*, bd. XLIV, pp. 43-95.

John Lipczynski, John Wilson & John Goddard (2005): *Industrial Organization*. London: Prentice-Hall.

- Frits Machlup (1952): *The Economics of Sellers' Competition*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Alfred Marshall (1919): *Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization, and of their influences on the conditions of various classes and nations*. London: Macmillan.
- Erik Helmer Pedersen (1987): *De første 100 år. Danske slagterier 1887-1987*. København: Danske Slagterier.
- Kurt Pedersen, Jesper Strandskov & Peter Sørensen (2005): *Philip W. Heyman*. Århus: Systime.
- Lynne Pepall, Dan Richards og George Norman (2008): *Industrial Organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Robert S. Pindyck (1979): The Cartelization of World Commodity Markets. *American Economic Review*, bd. 69, pp. 154-158.
- Joseph A. Schumpeter (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Adam Smith (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, The Project Gutenberg EBook of An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, by Adam Smith, release date: February 28, 2009 [EBook #3300], fundet 8. juli 2009 på <http://www.gutenberg.org/files/3300/3300-h/3300-h.htm>.
- George J. Stigler (1950): Monopoly and Oligopoly by Merger. *The American Economic Review*, bd. 40, pp. 23-34.
- Jesper Strandskov & Kurt Pedersen (2000): Pioneering FDI into Danish Bacon Industry. Building an Agro-Industrial Diamond. *Scandinavian Economic History Review*, bd. 49, pp. 42-56.
- Sudi Sudarsanam (2003): *Creating Value Through Mergers and Acquisitions. The Challenges: an Integrated and International Perspective*. Harlow: Pearson.
- Peter Sørensen & Kurt Pedersen (2007): Limits to Scale and Scope: The Failure of a Danish Slaughterhouse Merger in 1890/91. *Business History*, bd. 49, pp. 594-624.
- Birgit Nüchel Thomsen (1972): Andelsbevægelsen og kapitalisterne. Planen om et baconkartel 1890-91. I: *Festskrift til Poul Bagge*, pp. 301-330. København: Den Danske Historiske Forening.
- Oliver Williamson (1975): *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.

SUMMARY

*The Failed Slaughterhouse Merger in Denmark 1891:
A Cartel Theory Case Study*

In 1890-91 there was a concerted effort in Denmark to implement a grand merger of all the country's pig slaughterhouses, whether co-ops or privately owned. The attempt, as is well known from the literature, was unsuccessful. The creation of a consolidated Danish meatpacker organization had to wait a good hundred years, and by then it was but the crowning achievement of an already victorious co-op movement that had carried through a long series of branch mergers. At the basis of the early attempt were a number of quite convincing arguments on the advantages of cooperation: gains to be made by internal rationalization and cost cuts; the benefits of a united front vis-à-vis the promising British market.

In order to analyse these late nineteenth century events and identify the causes of the negotiations' breakdown, the present article utilizes cartel theory evolved within the academic field of industrial economics. From the literature on the subject the study draws on sixteen determinants which have been proposed to explain the success or failure of mergers. In the context of the Danish case these determinants are assessed one after the other, and on the basis of the historical sources the study suggests a causal explanation of the breakdown. Among the important analytical themes the following may be emphasized as particularly noteworthy: firstly, the circumstance that there were two main groups involved (co-ops and private firms), both of which were notably heterogeneous; furthermore, the type of considerations taken into account by the leading negotiators; and finally, the planning and course of the negotiations.

With regard to current theory it is especially interesting that the source material provides the basis for a thorough analysis of a failure. As a rule there has been much greater openness in the case of successful mergers and cartels. In the view of the present authors, here is a case where personal and ideological factors took precedence over economically rational considerations – a conclusion that would seem to be of some interest, not the least for current economic theorizing: rationality has its limits.

Translated by Michael Wolfe