



Danskernes Historie Online

Danske Slægtsforskeres Bibliotek

Dette værk er downloadet fra Danskernes Historie Online

Danskernes Historie Online er Danmarks største digitaliseringsprojekt af litteratur inden for emner som personalhistorie, lokalhistorie og slægtsforskning. Biblioteket hører under den almennyttige forening Danske Slægtsforskere. Vi bevarer vores fælles kulturarv, digitaliserer den og stiller den til rådighed for alle interesserede.

Støt Danskernes Historie Online - Bliv sponsor

Som sponsor i biblioteket opnår du en række fordele. Læs mere om fordele og sponsorat her: <https://slaegtsbibliotek.dk/sponsorat>

Ophavsret

Biblioteket indeholder værker både med og uden ophavsret. For værker, som er omfattet af ophavsret, må PDF-filen kun benyttes til personligt brug.

Links

Slægtsforskernes Bibliotek: <https://slaegtsbibliotek.dk>

Danske Slægtsforskere: <https://slaegt.dk>

Fra købmandsgård til koncern

KORN- OG FODERSTOF KOMPAGNIET
1896 - 1996

Fra købmandsgård til koncern

Flemming Just, Carsten Porskrog Rasmussen, Ib Gejl
✕

Fra købmandsgård til koncern

**KORN- OG FODERSTOF KOMPAGNIET
1896 - 1996**



Bogen er udgivet af

AKTIESELSKABET
KORN- OG FODERSTOF KOMPAGNIET
i anledning af 100 års jubilæet
den 1. juli 1996

Redaktion: Ib Gejl

Omslag og layout: Ivan Henriksen
Papir: 130 g Multiart Silk
Bogen er sat med Century Old Style
Produktion: Aarhus Stiftsbogtrykkerie
ISBN 87-89386-17-5

Forord

I 1971 udsendte Korn- og Foderstof Kompagniet et stort værk om korn- og foderstofbranchen i forbindelse med selskabets 75 års jubilæum. Bogen var skrevet af arkivarerne Ib Gejl og Christian R. Jansen fra Erhvervsarkivet. Forud for KFK's 100 års jubilæum den 1. juli 1996 henvendte Kompagniets direktion sig igen til Erhvervsarkivet for at få uafhængige faghistorikere til at beskrive udviklingen inden for korn- og foderstofbranchen. Naturligt nok er vægten i denne bog blevet lagt på udviklingen i de sidste 25 meget be-
givenhedsrige år, medens beskrivelsen af de forudgående år hviler på den første jubilæumsbog.

Arkivar Ib Gejl har på baggrund af det tidligere værk skrevet kapitel 1 og 2, der omhandler Kompagniets start og udvikling frem til o. 1960. Ib Gejl har også haft ansvaret for bogens redaktion. Forskningsleder, dr.phil. Flemming Just, Sydjysk Universitetscenter, har skrevet kapitlerne 3-5, 7-8 og 10-11, der omhandler Kompagniets udvikling fra o. 1960 og frem til nu. Adjunkt Carsten Porskrog Rasmussen, Institut for Grænseregionforskning/Historisk Institut, Aarhus Universitet, har skrevet kapitlerne 6, 9 og 12, der drejer sig om KFK's datterselskaber og detailforretninger. Det afsluttende kapitel 13 om den aktuelle situation og fremtidsudsigterne er skrevet i fællesskab af Flemming Just og Carsten Porskrog Rasmussen.

Forfatterne har under arbejdet fået stillet alt det materiale til rådighed, de har ønsket, i form af bestyrelsesprotokoller, notater, regnskaber m.m. Desuden er der under udarbejdelsen af værket gennemført et stort antal interviews med nuværende og tidligere ansatte i KFK og datterselskaber samt med Norsk Hydros ledelse. Med hensyn til illustrationer er alt materiale stillet til rådighed af KFK. Endelig skal det nævnes, at forfatterne under arbejdet har haft frie hænder til at foretage beskrivelser og analyser, hvor alene hensynet til igangværende og kommende forretningsaktiviteter har sat nogle få og rimelige begrænsninger for, hvad der kan offentliggøres.

Århus og Esbjerg, maj 1996

*Ib Gejl
Flemming Just
Carsten Porskrog Rasmussen*

Indhold

KORN, KØBMÆND & KOMPAGNI 1896-1971

1. Korn- og Foderstof Kompagniet før 1914	13
Korn- og foderstofhandelen mod år 1900	13
Korn- og Foderstof Kompagniet dannes	13
Kompagniet og det frie verdensmarked før 1914	26
Kompagniets forhold i Danmark til 1914	34
2. Krige og kriser. 1914-1960	43
August 1914	43
Fredskrisen	45
Frihandel 1921-29	45
Verdenskrisen	47
Anden verdenskrig	58
De første efterkrigsår	60
Koncentrationens tid	61
3. Ekspansion. 1960-1971	65
Koncernen	65
KFK Holding A/S	69
Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober 1970	71
Hovedkontoret	74
Kornordninger og kornhandel 1958-1973	78
Voldby 108	84
Kritik af støtteordningerne	87
KFK ved et jubilæumsår	90

KONSOLIDERING 1971-1987

4. I EF. 1973-79	95
Korn- og foderstofbranchen i 1970'erne	95
Fællesmarkedet	100
DAKOFO	104

Ny foderstoflov	106
KFK i 1970'erne	112
5. Superfos versus KFK 1975	115
Fædrelandskærlighed eller klodset kapitalisme?	115
Superfos	115
Det danske gødningsmarked	117
d'Angleterre-mødet	119
Kampen om aktierne begynder	121
Krigen optrappes	123
"Deep Throat"	129
Konsekvenser	131
6. Fjerkræ og andre sideaktiviteter	133
Kyllingeproduktion i Danmark	135
KFK's slagterier	136
Fjerkræbranchen under pres	138
Danpo-fusionen	140
Det tyrkiske eventyr og den tredje slagterifusion	143
Slagteriengagementets afslutning	145
Mølbjergs Rugeri	148
Tørrestationen Alfax	152
Stråmix	156
Byggemarkeder og bildæk	156
Salthandel	158
Kulhandel	162
7. Landbrugskrisen. 1979-82	167
Baggrunden for landbrugskrisen i 1979-82	167
Krisen og kornbranchen	172
Grovvarefondene	176
Kritik af grovvarerbranchens kreditpolitik	179
Fusioner og investeringer	182
Det lysner	185
8. KFK 1982-1987	187
Norsk Hydro får aktiemajoriteten	187
Monopoltilsynet	193
Andelsskatten	195
Kampen om Peder P. Hedegaard	203

Havnearbejderstrejken 1982-83	213
Miljø	213
KFK og offentligheden	214
9. Detailselskaberne	217
KFK's detailforretninger 1962	217
Ekspansion med to partnere	220
Regionale fusioner	223
A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970	224
Aktieselskaberne af 1/11 og 2/11 1971	227
Opkøb først i halvfjerdserne	228
Konflikt med Superfos	229
Detailselskabernes økonomiske udvikling	232
Opkøb og strukturudvikling 1975-83	235
Superfos-KFK-selskaberne 1975-83	239
Moderniseringer 1986-96	241
NYE TIDER 1988-	
10. En større verden	251
EF	251
Landbrugsreform og GATT-forlig	258
Konsekvenser	262
Norsk Hydro	262
Gødningsproduktionen	263
KFK i Hydro-koncernen	265
KFK's økonomiske udvikling 1980-1995	270
Konkurrencen	274
11. Korn- og foderstofmarkedet 1980-1995	285
Kornproduktionen	285
Landbrugsflyvning	290
Maltbyg	292
East Coast Grain	295
Island	297
Foderstofmarkedet	298
Foderstofproduktionen i Danmark	302
KFK's andel af foderblandingsproduktionen	307
Aflatoxin, tylosin og formalin	309
Salmonella	316
Antibiotiske vækstfremmere	319

Miljø	320
Branchesamarbejde om miljøet	322
EFOS	325
Statens Foderstofkontrol/Plantedirektoratet	325
DAKOFO	329
COCERAL, FEFAC og EF	333
12. Nye fodermarkeder	335
Hobbyfoder	335
Fiskefoder	341
KFK Aqua og BioMar	342
Kapløbet om Dansk Ørredfoder	342
Nye investeringer i Dansk Ørredfoder	346
Investeringer i udlandet	347
Norge	349
Udviklingen efter 1991	351
13. KFK 1996	355
KFK Engros og de centrale funktioner	355
KFK Detail	357
Handelssiden	361
Produktionen af foderblandinger	364
Rene engrosforretninger	366
Datterselskaberne	367
Transport og logistik i KFK	372
Personalet	374
Bestyrelsen	376
Direktionen	379
Mod år 2010	380
Noter	391
Registre	413

KORN, KØBMÆND & KOMPAGNI

1896-1971

1. Korn- og Foderstof Kompagniet før 1914

Korn- og foderstofhandelen mod år 1900

Den 1. juli 1896 begyndte Korn- og Foderstof Kompagniet sin virksomhed. Fremtrædende Århuskøbmænd udskilte korn- og foderstofafdelingerne fra deres virksomheder og indgik alliance med to storkøbmænd i Horsens og Randers. Der blev dermed skabt en fusion, der skulle få stor betydning for dansk kornhandel som helhed. Med sammenslutningen fulgte kornhandelen den almindelige udvikling inden for dansk erhvervsliv. I industrien var der allerede sket mange sammenlægninger; nu fulgte handelen efter.

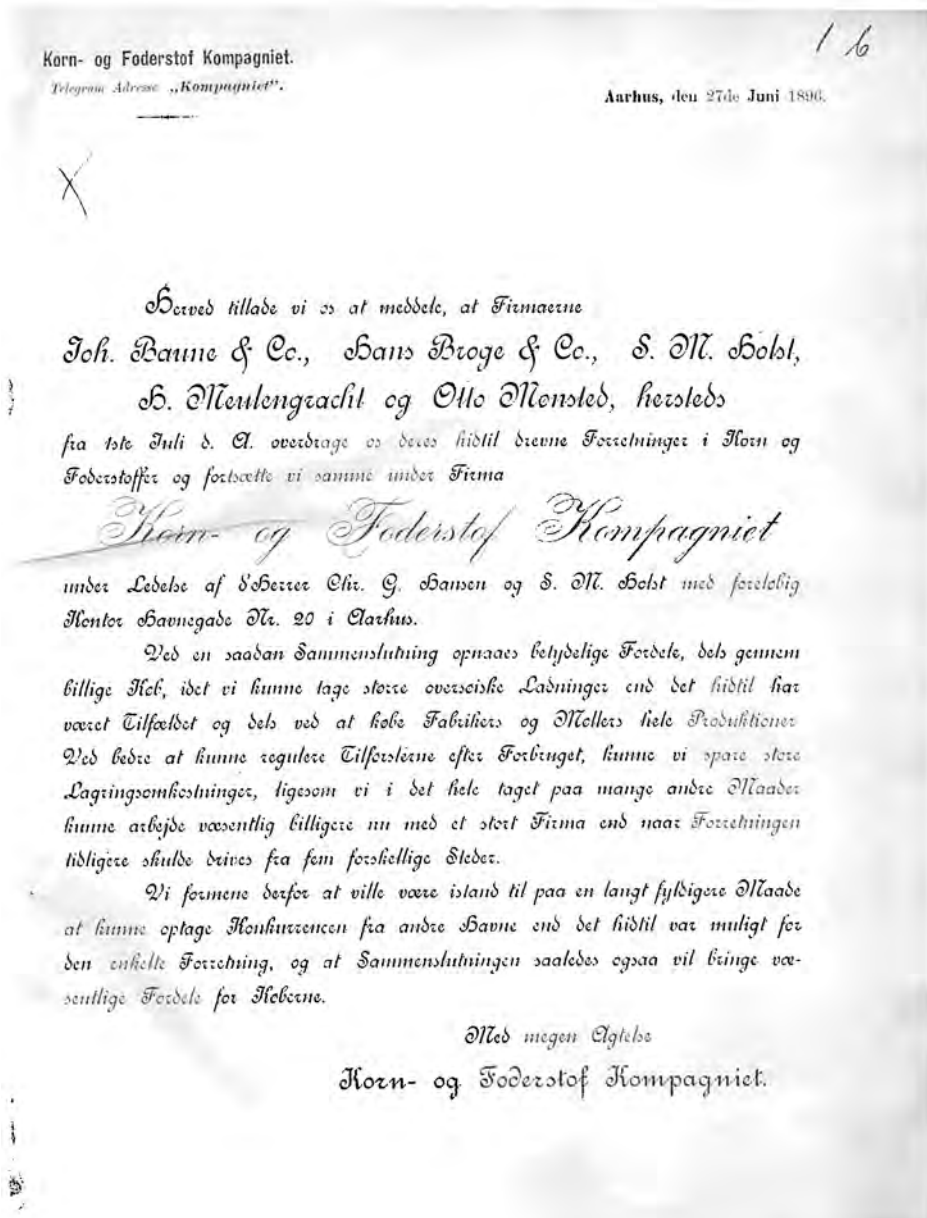
Denne udvikling havde noget at gøre med strukturen i dansk kornhandel. I ældre tid var der et meget nært forhold mellem kornsælger og kornkøber, altså landmand og købmand. I takt med omlægningen til animalsk produktion i landbruget skiftede kornmarkedet karakter. Korneksportens tid var forbi, nu blev der importeret. Konkurrencen blev skærpet, og dermed blev rentabilitetsbetragtningen mere fremtrædende; det gamle, patriarkalske forhold mellem bonde og købmand blev umoderne. Importen blev nu varetaget af de store engrosfirmaer, og det var en medvirkende årsag til, at andelsbevægelsen vandt indpas i korn- og foderstofhandelen, først ved lokale indkøbsforeninger siden ved store landsomfattende forretninger. I Jylland nåede Jydsk Andels Foderstofforretning frem til en betydelig position.

Korn- og Foderstof Kompagniet dannes

I Århus fandtes der i 1890'erne en række ansete og velkonsoliderede firmaer i kornhandelen. Der var Hans Broge, "Kong Hans", svigersønnen Otto Mønsted, "Prins Otto" samt Joh. Baune og S.M. Holst som de mest fremtrædende. Enkeltvis var de ikke stærke nok til at tage en moderne storhandel op inden for branchen. Varer, der som korn og foderstoffer er udsat for stærke spekulationer og prissvingninger, kan, når uheld er ude, give enorme tab, og de nævnte firmaer var for små og ikke dristige nok til at købe hele ladninger hjem fra Amerika. Ydermere gik tendensen mod bygning af større skibe, så når prisen passede, og købmanden ville købe, ville de amerikanske sælgere ikke tilbyde passende små partier; derfor blev tiden for et gunstigt køb meget ofte forpasset. Disse problemer var baggrunden for de forhandlinger mellem storkøbmændene, der førte frem til dannelsen af sammenslutningen Korn- og Foderstof Kompagniet. Som egentlige initiativtagere er der gættet på Hans Broge

Det nydannede Kompagni sendte meddelelse ud om sammenslutningen. Stordriftens fordele blev fremhævet, men det blev ikke oplyst, at Ankerstjerne, Randers, og Meulengracht, Horsens, var med i sammenslutningen.

Korn- og Foderstof Kompagniets brevkopibog 1896



og Horsens-købmanden H. Meulengracht, måske med aktiv støtte fra Randers-købmanden J. Ankerstjerne samt S.M. Holst.

Et andet forhold har muligvis været en medvirkende årsag til kompagniets dannelse eller i hvert fald bidraget til at fremskynde den. Der var opstået uro hos Århuskøbmændene, fordi Horsens-firmaet Meulengracht i 1895 havde oprettet en filial i byen under ledelse af en mere end almindelig dynamisk ung mand, Chr. G. Hansen, som selv var fremkommet med ideen til filialen hos sin principal i Horsens. Chr.G. Hansen, 32 år gammel, var meget pågående og søgte at skabe fodfæste for filialen ved en skarp konkurrence med de gamle



Den ældste af stifterne var Hans Broge (1822-1908). Som aktiv købmand gennemlevede han hele landbrugets omlægningsperiode. Foto i Lokalthistorisk Samling

firmaer. Situationen kunne nok give anledning til drøftelser, og det hele endte med, at man sluttede de gamle Århusvirksomheder sammen, optog Meulengrachts og Ankerstjernes forretninger i sammenslutningen og gjorde Chr.G. Hansen til administrerende direktør for fusionen.

Den 13. maj 1896 kom de første efterretninger i dagbladene om den kommende sammenlægning. Ideen om sammenslutning var ikke enestående; kort tid forinden havde to store tømmerforretninger slået sig sammen til Trælaskompagniet med en aktiekapital på 1,1 mill. kr. Århus Amtstidende kunne da også i sin notits om den kommende kornsammenslutning bemærke, at det snart forløbne forår havde været selskabernes og sammenslutningernes tid. Avisen skrev, at det afgørende møde om dannelsen af det nye selskab var foregået i Brabrand dagen i forvejen. Man gætter næppe forkert, hvis man antager, at det pågældende møde fandt sted i Hans Broges herskabelige villa i Århusdalen med udsigt over Brabrand sø. Det smukke landskab, af generalkonsul Hendrik Pontoppidan sammenlignet med "et rigtigt Rhinlandskab", har i så fald dannet en passende ramme for de store planer. Disse planer blev taget op til beskrivelse i Århus Stiftstidende den 15. maj i en kyndig artikel, der med sit indhold må bygge på oplysninger fra en af de direkte implicerede. Stiftstidende skrev, at efterretningen om den kommende sammenslutning allerede "med elektricitetens hurtighed" havde bredt sig over hele landet, idet den kommende sammenslutning, der byggede på allerede betydelige forretninger, ville blive meget stor, Danmarks største.

Det blev beskrevet, hvorledes de senere års vanskeligheder havde gjort det svært at stå sig i konkurrencen med Hamborg og København, ikke mindst fordi de lokale firmaer bestandig lå i indbyrdes skarp konkurrence. Om Hamborg nævnedes avisen, at det efter bygningen af Nordøstersøkanalen (Kielkanalen) i årene 1888-96 var blevet muligt for de tyske købmænd at sende dampere med fladbundede skuder på slæb gennem kanalen til de danske øer; for Københavns vedkommende havde etableringen af Frihavnen stillet den københavnske handelsstand særlig gunstigt, så kampen om handelen nu oven i købet var ført fra øerne over til Jylland. Således var der i den senere tid på Århus havn losset større kornladninger fra København, end de lokale firmaer indlod sig på at købe. Til disse forhold kom, at omkostningsniveauet var stigende. Det var nødvendigt under den skarpe konkurrence at have rejsende ude med tilbud, hvor der var mindste udsigt til forretning. Ved sammenslutningen var der en rationalisering at hente på omkostningskontoen, hvortil kom de stadig fremhævede muligheder for at gøre billigere indkøb ved storimport. Det var Stiftstidendes opfattelse, at det tabte terræn ville blive genvundet gennem dette initiativ, idet man nu "med lethed" ville kunne konkurrere med Hamborg og København "og formentlig sejre overlegent i denne kamp". Begejstringens klimaks nåede man med udtalelsen om, at sejren og sejrens løn ville blive båret hjem til Århus som resultat af, at "jysk energi og foretagelsesånd" havde fejret denne triumf.

Et kernepunkt i artiklen var fremtidsvisionerne. Det blev påpeget som en

selvfølge, at der ville blive stiftet nye forbindelser i danske byer, og allerede på dette tidspunkt blev det afsløret, at der i udlandet på de pladser, hvor korn- og foderstofhandelen havde sine centre, ville blive skaffet egne forbindelser og kontakt med agenter. Det kunne frygtes – det skulle senere vise sig med god grund – at der skulle rejse sig kritik mod en sådan monopolagtig nydannelse i østjysk kornhandel. På denne baggrund lød det beroligende i avisartiklen, at der ikke her, som i andre tilfælde, hvor der dannedes ”ringe”, var udsigt til højere priser på de pågældende varer. Tværtimod skulle sammenslutningen betyde billigere indkøb og lavere salgspriser. I det hele taget skilte Kompagniet ikke med sammenslutningens størrelse. Da der den 24. juni blev indrykket annoncer i de lokale blade om Kompagniets overtagelse af de pågældende forretningers korn- og foderstofafdelinger, var annoncen undertegnet af firmaerne Broge, Mønsted, Baune, Holst og Meulengrachts Århusfilial, hvorimod Meulengracht, Horsens og Ankerstjerne, Randers ikke var nævnt. Der kunne dog være begrundelse for i en lokal annonce kun at nævne de firmaer, som havde lager i Århus. Fra Stiftstidendes artikel skal endelig nævnes, at det ikke uvæsentlige blev fremholdt, at købmændene ved at afgive korn- og foderstofafdelingerne ville få kræfter frigjort til andre opgaver. Man nævnedes således, at Broge havde tanker om oprettelse af en cykelfabrik – den blev aldrig realiseret – og Mønsted havde sin margarine at tænke på.

Det kan ikke fastslås, hvor mange der deltog i de indledende forhandlinger om sammenslutningen, men sikkert er det, at 12 personer var repræsenteret ved et møde den 2. juni 1896 hos overretssagfører Kjer. Her dannede man ”interesseselskabet” Korn- og Foderstof Kompagniet med en kapital på 1.500.000 kr., der var fordelt således:

J. Ankerstjerne, Randers	kr. 240.000
S.M. Holst, Århus	kr. 130.000
Hans Broge, Århus	kr. 190.000
S.Chr. Wærum, Århus	kr. 200.000
Otto Mønsted, Århus	kr. 250.000
Chr. Rømer, Århus	kr. 50.000
Henrik Broge, Århus	kr. 50.000
H. Meulengracht, Horsens	kr. 200.000
Chr.G. Hansen, Århus	kr. 50.000
Joh. Baune, Århus	kr. 90.000
N.C. Guldmann, Århus	kr. 30.000
Chr. Kjer, Århus	kr. 20.000

Ved samme lejlighed gennemgik man selskabets love og vedtog dem, ligesom man vedtog kontrakter om overdragelse til Kompagniet af de af Ankerstjerne, Joh. Baune og Co., Hans Broge og Co., S.M. Holst, H. Meulengracht og Otto Mønsted hidtil drevne forretninger, som skulle danne det reelle grundlag for Kompagniets virksomhed. Ligeledes blev der godkendt kontrak-



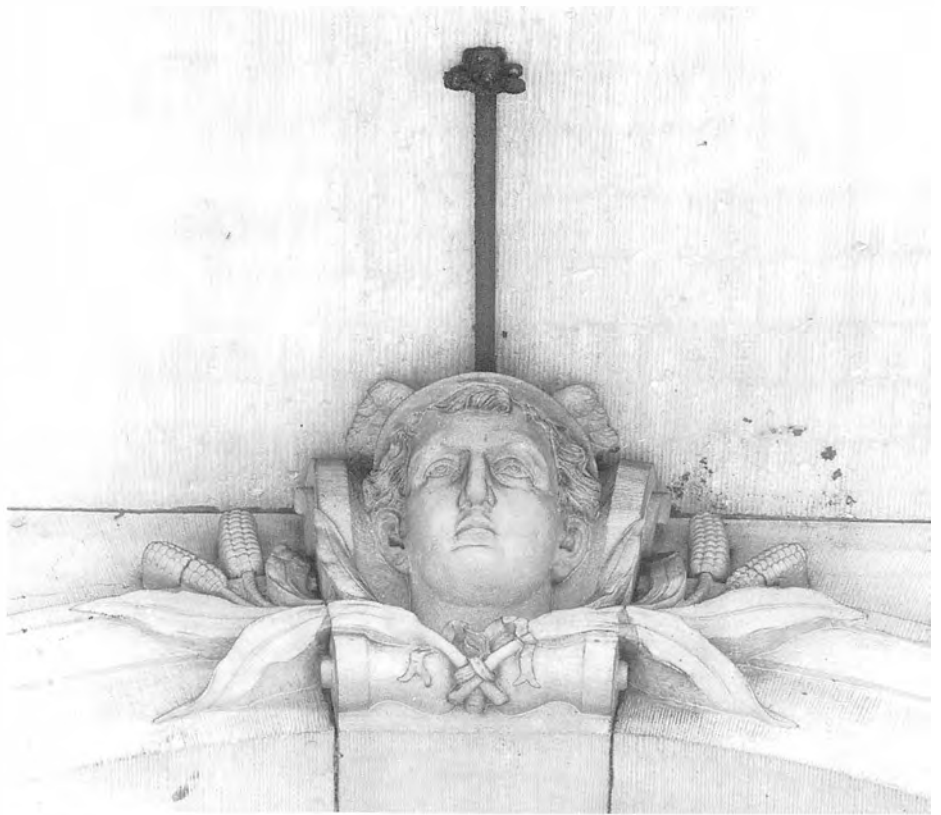
Havnegade 8 blev opført som hovedsæde for Korn- og Foderstof Kompagniet i 1896-97. Arkitekt var R. Frimodt Clausen, der også byggede fabrik for Otto Mønsted i årene 1896-1910. På de følgende sider ses først hovedindgangspartiet, indfattet med søjler af sort, poleret granit med sandstenskapitæler. Derefter en loftsdekoration, der forestiller guden Hermes med en baggrund af majscolber, tidens største emne inden for branchen. Endelig et trappeparti.

Detailfotos: Ib Henriksen

ter med Chr.G. Hansen og S.M. Holst, der skulle være direktører, og med Ankerstjerne og Meulengracht, som skulle bestyre filialerne i Randers og Horsens, de to købmænds egne gamle firmaer. Til medlemmer af et bestyrelsesråd valgtes Ankerstjerne, Broge og Mønsted.

Med disse kendte og pengestærke mænd bag var der dannet en omfattende ring inden for kornbranchen. Den interessent, der deltog med det største kapitalindskud, Otto Mønsted, var på dette tidspunkt 57 år. Skønt mest kendt som margarinefabrikant fra 1883 skal det ikke glemmes, at han fra 1865 havde udviklet en betydelig engrosvirksomhed inden for smør, korn og foderstoffer. I 1870 var han ved giftermålet med Hans Broges datter Anna Sophie kommet i familie med den anden store mand inden for det århusianske forretningsliv, og sammen havde de to bidraget til den stærke vækst i økonomisk udvikling, der kendetegnede Århus i sidste halvdel af 1800-tallet. Otto Mønsted yndede ikke tillidsposter i det offentlige liv, men var dog medlem af Århus byråd i perioden 1885-91 samt formand for Århus Handelsforening (Handelsstandsforeningen) 1889-93. Da hans forretning i korn og foderstoffer gik op i Kompagniet, blev hans position markeret gennem medlemskabet af bestyrelsesrådet, hvis formand han senere blev. Heller ikke den anden af giganterne blandt Århuskøbmændene, Hans Broge, havde hidtil haft sin





hovedvirksomhed inden for korn- og foderstofbranchen. Hans største indsats havde ligget i arbejdet for indarbejdelse af dansk smør i England, og han havde i sammenhæng hermed haft en levende interesse for mejeribrugets udvikling. Kornet havde dog også haft hans bevågenhed, og især havde han haft blik for eksportmulighederne i forbindelse med produktionen af maltbyg. Ved Kompagniets dannelse blev han valgt til formand for bestyrelsesrådet; han var på dette tidspunkt 73 år.

Med i sammenslutningen gik naturligvis også Broges kompagnon, købmand S. Chr. Wærum; han var 54 år og havde i sin tid stået i lære hos en mægler i Mindegade, hvor Broge også havde sin forretning. I 1859 blev han ansat hos Broge, hos hvem han over kontorist, bogholder og prokurist støt avancerede til kompagnon i 1884. Wærum var her ved slutningen af århundredet meget velstående; i 1891 var han næststørste skatteyder i byen, og med sine 200.000 kr.'s indskud placerede han sig højt på listen over kapitalindskydere i det nye kompagni.

Det tredje medlem af bestyrelsesrådet foruden Broge og Mønsted var den 61-årige Randers-købmand Johan Ankerstjerne. Han var med sine 240.000 kr. den næststørste kapitalindskyder i selskabet. Ankerstjerne har aldrig været så stort et navn i den offentlige bevidsthed som berømtederne Broge og Mønsted. Han lignede dem i mangt og meget gennem sin virksomhed, og han var måske den, der drev det videst økonomisk. Johan Ankerstjerne var født i Randers i beskedne kår og kom til at leve hele sit liv i denne by. I 1849 kom han i handelslære i en for tiden karakteristisk købmandsforretning, der levede på handel med urtekram, produkthandel og brændevinsbrænderi. Da Ankerstjerne var udlært og havde sparet nogle penge op, købte han selv en lignende forretning i 1859. Hans kunder var landboere, der kom ind til byen med deres korn og andre produkter. På grund af sine kundskaber i engelsk og sit handelstalant i øvrigt fik han i samarbejde med yngre engelske købmænd startet en eksport til England af levende kreaturer; herved svang han sig op, og efter afbrækket i forbindelse med krigen i 1864 kunne han købe en større forretning. Det var handelen med landbrugsprodukter, der havde Ankerstjernes store interesse. Han fik oparbejdet en omfattende eksport af korn til England og Norge, og da varestrømmen begyndte at gå den anden vej, omstillede han sig og importerede majs og foderstoffer. Ankerstjerne deltog også i arbejdet for at forbedre smørkvaliteten, han var således smagsdommer ved udstillinger. Samtidig fortsatte han sin købmandsvirksomhed; efterhånden blev den mangearartet, og han blev ejer af flere herregårde. Ankerstjernes storforretning tilførte Kompagniet en betydelig kundekreds.

Den anden af de store udenbys kornforretninger, der gik op i Kompagniet, var Harboe Meulengrachts i Horsens. Den 51-årige Meulengracht var født i Århus og havde i sine unge år stået i lære hos Hans Broge. 1869 var han startet for sig selv i Horsens, og ved som Ankerstjerne i Randers i passende tid at indkøbe en større forretning havde han vundet sig en anelig position i Horsens. Som nævnt havde han i 1895 oprettet en filial i fødebyen, og man tør

nok tage det som et tegn på tilknytning til Århus, når han ved overdragelsen af sin forretning til Kompagniet samtidig købte en villa i Risskov, hvor han slog sig ned. Ud over de nævnte fire forretninger blev altså endnu to optaget i sammenslutningen, nemlig S. M. Holst og Joh. Baune. Den 58-årige Holst drev sin forretning i korn og foderstoffer i den gamle gård fra 1723, beliggende på hjørnet af Frederiksgade og Sønder Allé, hvor nu Den Danske Bank ligger; den gamle købmandsgård blev i 1939/40 overført til Den gamle By. Holst havde lært faget i Viborg, hvorfra han kom til Århus og tog borgerskab 1863. I 1880'erne havde han en betydelig importhandel, idet han modtog ladninger af f.eks. svensk havre og russiske solsikkekager. Da Holst overdrog sin virksomhed til Kompagniet, indtrådte han som direktør sammen med Chr.G. Hansen.

Den yngste forretningsoverdrager var Joh. Baune, 48 år. Selv gårdmands-søn kom han i 1863 i lære hos en Århus-købmand; nogle år senere kom han til



Her ses Chr. G. Hansen (1863-1941) ved skrivebordet på kontoret i Harnegade 8. Traditionen symboliseres ved portrættet af Hans Broge i baggrunden, fremskridtet ved den store globus. Foto hos KFK

Norsminde pakhus syd for Århus, der dengang var et afskibningsmagasin for kornvarer. Efter dette fulgte en periode med teoretisk uddannelse på Grüners handelsakademi i København, den tids fornemste institut for videregående handelsundervisning. I 1873 fik han stilling som bogholder hos Otto Mønsted, i hvis firma han opnåede en betroet stilling. 1876 begyndte han sin egen forretning i korn, foderstoffer og smør fra to værelser i Klostergade. I konkurrence med giganterne Broge og Mønsted lykkedes det ham at få etableret en betydelig import- og eksporthandel. De nye muligheder for storimport af bomuldsfrøkager ved køb af hele skibsladninger har særlig for Baune spillet en rolle, da han lod sin forretning gå op i Kompagniet.

Hvis forbrugerne følte sig ilde tilpas ved tanken om, at konkurrencen mellem disse store forretninger fra nu af ville ophøre, var der ikke noget at sige til det. Her var toppen af jysk kornhandel samlet i en mægtig ring. Af kapitalen på 1,5 millioner kroner ejede de seks nævnte virksomheder 1,3, mens resten fordeltes på fem indskydere, uden at man dog kan sige, at kredsen blev væsentlig udvidet. To af indskyderne, Chr. Rømer og Henrik Broge var således nøje knyttet til Broge-Mønsted-aksen. Den 39-årige Chr. Rømer var to år i forvejen blevet gift med Broges datter Severine, hvortil kom, at han var prokurist hos Otto Mønsted. Chr. Rømer kom senere til at indtage en fremtrædende plads i det århusianske erhvervsliv, og oprettelsen af Mindeparken med den senere tilknyttede Rømerhave skyldes for en del hans indsats. Han beboede en menneskealder den iøjnefaldende villa Nørre Allé 34, som Hans Broge købte i anledning af Chr. Rømers gitemål med Severine i 1894.

Rømer var omtrent jævnaldrende med Hans Broges yngste søn Henrik, 36 år. Henrik Broge havde fået en grundig uddannelse. Efter at have gennemgået Katedralskolens realklasse havde han stået i lære hos det store fynske kornfirma Elias B. Muus i Odense. Derefter opholdt han sig en tid hos onkelen Henrik Broge, storkøbmand i Hamborg, og fortsatte senere uddannelsen hos Westenholz i London, en anden fremtrædende dansk storkøbmand i udlandet. I 1884 blev han sammen med Wærum optaget som kompagnon hos Hans Broge, hvis firma fra den tid bar navnet Hans Broge & Co. Han forlod senere firmaet og gik over til svogeren Otto Mønsted for der at indtage en ledende stilling. Henrik Broge var dog allerede ved Kompagniets dannelse angrebet af tuberkulose, og han døde i februar 1899.

Den juridiske sagkundskab i Kompagniet var repræsenteret af den velmeriterede overretssagfører og byrådsmedlem, Chr. Kjer (der i 1897 ændrede sit navn til Kier). Han var 56 år gammel ved Kompagniets dannelse og havde en fremtrædende placering i Århus; foruden at øve en politisk indsats i byrådet, hvor han senest sad i perioden 1891-96, havde han i en kort periode i 1870'erne været direktør for Jydsk Handels- og Landbrugsbank, indtil denne bank blev opslugt af Handelsbanken. Kjer havde dog ikke mistet sin forbindelse med bankvirksomheden i byen; i 1894 blev han næstformand for Aarhus Privatbanks repræsentantskab.

De sidste to interessenter var den 43-årige N.C. Guldman, der tiltrådte

Kompagniet startede med et "åbningsudsalg" af majs, byg og rug, så man kunne få ryddet lidt op i stifternes lagre inden overdragelsen. Resten af de anførte varer kunne købes fra den 1. juli. Korn- og Foderstof Kompagniets brevkopibog 1896

Telegram-Adresse: „Kompagniet“.

Aarhus, den 27. Juni 1896. 36 a.

Meddelelse

fra

Korn- og Foderstof Kompagniet.

Da vi i de nærmeste Dage overtager Interessenternes Lagre, ønske vi for at spare Omkostninger, og paa Grund af Pladsmangel at realisere nogle større Partier af **Majs, Sortehavsrug og Byg** til særdeles billig Pris. Vi ville derfor, naar Sække til Fyldning ere i vor Besiddelse i Løbet af 4 Dage, imod Svar med første Post sælge Dem hele Vognladninger af:

Majs prima mixed nordamerikansk fra lossende Dampere	325 Øre.
Rug prima lys vægtig Sortehavs 9 Pud ^{100/100} Afv.	380
Sortehavsbyg smuk lys ^{100/100} Kg. Afv.	375

og anbefale vi Dem at sikre Dem et større Parti af hver Sort til ovennævnte meget billige Priser. Vi notere desuden at levere fra 1. Juli uden Forbindende:

Rigarug ^{122/100} 1/2 Afv. smukke lyse Varer fra Lager	380 Øre.
do. ^{117/100} 1/2 Afv. til Foder	365
Dansk Merregaardsbyg. ^{111/100} 1/2 holl.	475
Dansk Byrre	475
Svensk do. ^{107/100} 1/2 holl.	465
Nordtysk do.	465
Brun Malt	650
Hvedeklid prima grove Cardiff	375
do. Dunston fra Dampere om ca. 8 Dage i Møllens Sække	370
Solsikkekager prima tynde <input type="checkbox"/> Saratow fra Dampere om ca. 8 Dage	430
do. prima tynde Popoff eller Alexiewskier fra Dampere om ca. 8 Dage	420
Bomuldsfrøkager prima lysegule amerikanske	485
Høfrøkager, Bangs	500
do. H. C. Møllers	490
do. Harburger af Thors Fabrikat	490
Rapskager, Kieler fra Lager	425
do. do. fra Skibe i Juli og August	425
do. Danziger af D. O. Fabrikat	410
do. Stettiner	415
do. franske af ren fransk Raps	400
do. af blandet Frø	350
do. prima danske	435
do. Odessa	385
Sesamkager Aarhus	435
do. franske	400
Jordnødkager afskallede haarfri Dunkerjue	500
Kokuskager Libau eller Aarhus	400
do. Riga eller Petersborger i Sække Bt. for Netto	375
Palmefrøkager Flensborger	365
Hampfrøkager i Maatter Bt. for Netto	350

Ovenstaaende saavel som fremtidige Tilbud og Noteringer fra Kompagniet ville altid være at forståa at Kjøberne tillægge Sække. Saafremt Kompagniet leverer Sække beregnes 5 Øre for hver tillagt Sæk i Facturaen og disse Sække ere kun lejefri i 14 Dage.

Ved Salg fra Skib gjælder Prisen kun for hele Vognladninger af hver Sort. For mindre Partier fra Skib er Prisen 5 Øre højere.

For Varer der skulle kjøres fra lossende Skibe og leveres frit ombord i andre Skibe i Aarhus Havn, beregnes 5 Øre pr. 100 @ extra.

Betalingsvilkårene ere enten i Maanedes rentefri Accept at indsende omgaaende eller kontant Remisse inden 14 Dage fra Fakturaens Dato i Kjøbers Valg.

Tilbud paa alle Sorter Korn og Foderstoffer paa senere Levering staa til Tjeneste paa Forlangende.

som kasserer, samt Chr.G. Hansen, 32 år, der fik stillingen som direktør sammen med S.M. Holst. Guldmann var oplært hos Hans Broge, i hvis forretning han havde været i 16 år. I 1881 blev han grosserer i København, men i 1887 vendte han tilbage for at indtræde som associé (kompagnon) hos Joh. Baune. Da Baunes kornafdeling blev skilt ud for at gå op i Kompagniet, fulgte Guldmann med over til kassererposten, hvorfra han senere avancerede til direktør sammen med Hansen. Den administrerende direktør, Chr. G. Hansen, var født i Løjtertoft i nærheden af Nordborg; som 12-årig kom han til Svendborg realskole, hvor han fik lejlighed til at profitere første gang af sit umiskendelige handelstalent. Sammen med en ven lavede han løvsavsarbej-



S.M. Holst (1837-1905) var en af de købmænd, der selv havde taget importen op. Han modtog f.eks. solsikke-kager fra Rusland. Billede i Lokalthistorisk Samling

der, skrin og æsker, som solgtes fra drengenes værelse, hvor der var etableret en vinduesudstilling. Efter præliminæreksamen kom Hansen i lære i Vejle; han fortsatte senere som bogholder i Vejle Vandmølle, hvorpå han tog til marinen for at aftjene sin værnepligt. 1884 blev han ansat hos købmand Meulengracht i Horsens, hvor han avancerede til prokurist og endelig i 1895, som omtalt, blev leder af Meulengrachts Århus-filial; altså en ung mand, men dog med erfaring.

Chr.G. Hansen udviklede sig til at blive sin generations måske mest fremragende kornkøbmand; han karakteriseres af branchefolk som stor i enhver henseende. Han havde en stærk konstitution og en fænomenal hukommelse. Hans dristighed i dispositioner var legendarisk; han var beslutsom og kunne på sekunder afslutte store forretninger i telefonen. Hans svaghed var, at han var ukuelig haussist, så når han havde gjort en forretning, var han besat af en fornemmelse af, at varerne ville stige, og gjorde de det ikke, mente han stadig, at det nok ville komme. Det var svært for ham at acceptere, når markedet for alvor gik ned. Det første tab, når denne situation forelå, og som altid er det mindste, havde han svært ved at tage. Selv om det nok kunne ses på Hansen, når konjunktoren gik imod, påvirkede det ham ikke nervemæssigt. Det må tilføjes, at Chr.G. Hansen i grunden var tvunget til at være haussist i betragtning af, at Kompagniet var nødsaget til at ligge med store lagre for at dække efterspørgslen til enhver tid. En anden svaghed hos denne store mand i dansk kornhandel var, at han ikke altid havde fantasi til at forestille sig, hvor brådne karrene kunne være. Dette kom Kompagniet til slem økonomisk skade, da det gik skævt i Rusland før Første Verdenskrig, og det gav Chr.G. Hansen søvnløse nætter i samme anledning.

De love for Korn- og Foderstof Kompagniet, der blev vedtaget på overretssagfører Kjers kontor den 2. juni 1896, var forholdsvis enkle. Kompagniets hjemsted skulle være Århus, men retten til at have filialer i andre byer blev fastslået. Hovedformålet med virksomheden skulle være at drive handel med korn og foderstoffer, men der kunne handles med andre varer. Kompagniet skulle begynde sin virksomhed den 1. juli. Interessentskabets kapital var fastsat til 1,5 mill. kr., fordelt på 150 andele af 10.000 kr., noteret på navn. Disse andele kunne skifte ejere inden for interessentkredsen efter meddelelse til direktionen. Hvis en interessent ville sælge til udenforstående, havde selskabet forkøbsret til samme pris, som ville kunne opnås hos denne. Enker og arvinger kunne dog umiddelbart overtage andele efter meddelelse til direktionen.

Allerede 13. juni havde Århus Amtstidende en meddelelse om, at Kompagniet havde foretaget ejendoms køb i Nørresundby med henblik på etableringen af en filial i det nordjyske, men det synes dog, som om denne handel først blev afsluttet 1. august. Sikkert er det, at Kompagniet begyndte med hovedforretningen i Århus, filialerne i Horsens og Randers (Meulengrachts og Ankerstjernes forretninger), samt at man planlagde etablering af en filial i Ålborg. Som bosted for hovedforretningen købte Kompagniet af Hans Broge

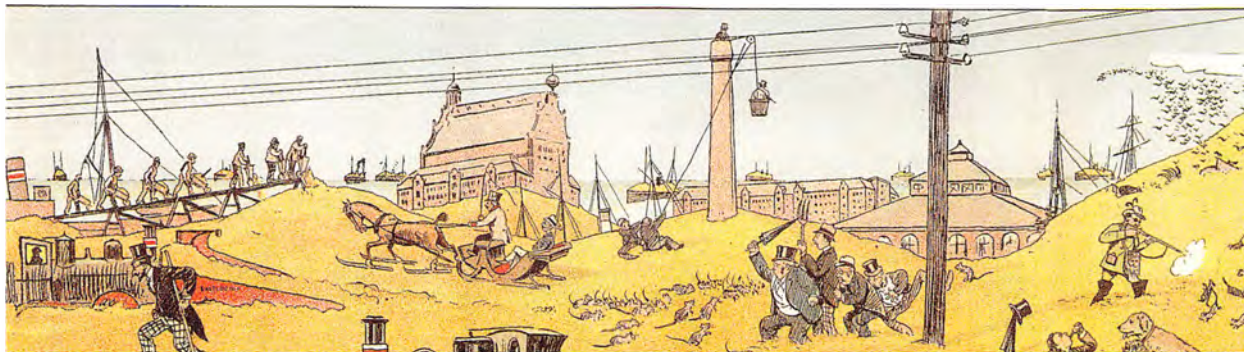
Billedet af S.M.Holsts gård fra århundredskiftet er taget fra det nuværende hjørne Frederiks Allé-Vester Allé. På grunden ligger nu Den Danske Banks (tidligere Handelsbankens) hus, mens selve købmandsgården er genopført i Den gamle By. Foto i Lokalthistorisk Samling



& Co. ejendommen Skolegade 19, hvor man ud mod Havnegade begyndte opførelsen af en kontorbygning, den senere Havnegade 8, mens der foreløbig blev kontor i Havnegade 20.

I løbet af 1890'erne faldt majsprisen 25 %, og denne kornsort blev overordentlig populær til fodringsformål. Store mængder kom til Frihavnen i København, og situationen blev præsenteret af tegneren Alfred Schmidt i årets Blæksprutte. Bladet bragte også følgende neuruppiner: I Frihavnen lå der så fuldt op af majs, at mange mennesker led under baissen. Tegning i Blæksprutten 1897

Juni blev en travl måned for Kompagniet. Der blev truffet aftale om oprettelse af agenturer i mange jyske byer, fra Hjørring i nord til Fredericia-Varde i syd. Det første salgstilbud, der blev afgivet, var et på 35.000 centner (1 centner i Danmark = 100 danske pund) mixed nordamerikansk majs til Spritfabrikkerne, at levere i det tidlige forår 1897, og 27. juni var den første meddelelse og prisliste klar til kunderne. Kompagniet meddelte, at det i de nærmeste dage ville overtage interessenternes lagre; på grund af pladmangel startede man med billige tilbud i mixed majs, direkte fra damper, samt Sortehavsrug og -byg. De øvrige artikler i korn og foderstoffer var først at levere fra 1. juli, og sortimentet omfattede af korn Rigarug og dansk herregårdsbyg, af foderstoffer bomuldsfrøkager, solsikkekager, hørfrøkager, rapskager i ikke mindre end otte kvaliteter samt en fire-fem mindre artikler,



hvoriblandt franske jordnødkager. Man kunne indhente tilbud på senere levering af alle sorter korn og foderstoffer. Oprettelsen af Korn- og Foderstof Kompagniet var et led i den ændring af kornhandelens struktur, der fulgte med landbrugets omlægning. Den danske kornhandel var nu baseret på import; sådan havde det ikke været tidligere.

Kompagniet og det frie verdensmarked før 1914

Det skulle vise sig, at Korn- og Foderstof Kompagniet blev etableret på et gunstigt tidspunkt. Netop i sidste halvdel af 1890'erne nåede kornpriserne bunden samtidig med, at importen af majs og olie kager tog et enormt opsving.

Majs

Den kolossale stigning i majsimporten, der satte ind i 1896, havde sin hovedårsag i prisforholdene. Mens gennemsnitsprisen pr. ton i årene 1892/95 havde ligget over 85 kr., var den i årene 1896/99 omkring 65 kr., altså et niveau, der lå ca. 25% lavere. Grunden til det store prisfald findes primært i nogle meget store høstår i Nordamerika; dette var usædvanligt, da majs er en sart sommerplante, der giver et stærkt vekslende udbytte. Den eneste grund til, at priserne ikke faldt yderligere, var den, at amerikanerne nu også selv var begyndt at fodre med majs. Med de lavere majspriser var der mulighed for at udvide forbruget til områder, hvor majs ikke før havde været anvendt. Artiklen blev nu, da majs var den billigste kornsort overhovedet, ikke alene anvendt til svinefoder, men også til kreaturer og heste; hertil kom, at de dårligere stillede befolkningsgrupper brugte majs mel som surrogat for det dyrere hvede og rugmel. Nogle landmænd søgte at anvende dansk korn som hovedfoder for svin, da kornpriserne nu lå så lavt, at det kunne betale sig at opfodre avlen. Det viste sig imidlertid, at opfodringstiden blev noget længere, end hvis man brugte majs, så denne artikel var ikke til at komme uden om.

Korn- og Foderstof Kompagniet importerede hele ladninger i 5.000 tons skibe; lignende størrelse havde københavnske importladninger. Den fordel, der lå i importen af så store partier, slog imidlertid ikke til i konkurrencen med Hamborg. I tidsrummet 1897-1900 tidobledes det tyske forbrug af majs, mens det danske forbrug forblev konstant på sit høje stade. Med den kraftige tyske udvidelse blev der skabt basis for en storimport over Hamborg, hvis kornhandlere med stor dygtighed og dynamik udmanøvrerede den danske transithandel for derefter at trænge sig ind på det danske marked.

I Kompagniet fejltolkede man til en begyndelse situationen. Man tog de billige tilbud som et udtryk for et demoraliseret marked grundet alt for store tilførsler til Hamborg, og man regnede med, at omladningsforretningerne her

For at forhindre at majs
blev varm eller muggen,
måtte den hele tiden kastes.
Her sker det på et af Ka-
rensmøllens kornløfter.
Foto i "Karens mølle 1921-
1946"



gav store tab. På denne baggrund var der grund til at tro, at den blomstrende transitforretning, især i majs til øerne, Hertugdømmerne, Sverige og Nordtyskland, kunne arbejdes endnu højere op. Disse forhåbninger måtte opgives, da Kompagniet konstaterede, at det var de billige oceanfragter, der havde bragt Hamborg i vælten. Allerede 1898/99 var transitforretningen stærkt reduceret, og konkurrencen på den danske provins havde medført, at Kompagniet lejlighedsvis måtte sænke sine locopriser (de lokale priser). Man mistede enhver tro på i fremtiden at kunne konkurrere med større fordel. Trods problemerne med Hamborg-konkurrencen blev der imidlertid tjent store summer på majs i den danske kornhandel. Med store kvanta i direkte ladning til Århus kunne det ikke undgås, at København mistede terræn i forhold til provinsen som importhavn. I 1899 tegnede København sig for 45% af den importerede mængde, men allerede året efter var andelen sunket til 34%. I Kompagniets største majsår, 1899/1900, blev der omsat 188.000 tons; det var formentlig over 40% af landets samlede majsimport og omkring en halv snes procent over den københavnske andel.



Joh. Baune (1848-1933) var udlært i Markussens købmandsgård på Tangen i Århus. 1877 havde han åbnet sin egen "Korn & Smør - Commissionsforretning".
Foto i Lokalthistorisk Samling

Foderstoffer

Efter at importen af oliekgager havde været jævnt opadgående i tiåret 1887/96, skete der fra 1897 og frem til verdenskrigen en voldsom stigning. De største artikler inden for området var bomuldsfrøkgager fra Amerika og solsikkekgager fra Rusland. Med udviklingen af dampskibsforbindelserne mellem New Orleans og København begyndte bomuldsfrøkgagerne at vinde terræn i forhold til

solsikkekagerne; de amerikanske kager var i 1896 billigere end russernes solsikkeprodukt, og amerikanerne arbejdede intenst på at øge eksporten. Kvaliteten var på dette tidspunkt bedre end, hvad russerne kunne præstere, og i 1897 fik forretningen et yderligere opsving, idet der blev mangel på både rapskager og solsikkekager; i de følgende år plagedes handelen dog af mangel på skibsrum til de store kvanta. Alligevel mente man, at handelen med fodermidler ville vende sig fra Rusland mod Amerika; netop i 1896 svingede forbruget fra foderbyg til majs efter et par år med meget stor import af den første artikel, især fra Rusland; årsagen lå i, at majsen på denne tid netop blev billigere end byg.

Bomuldsfrøkagerne måtte gennem en hård kamp for at vinde indpas som foder for malkekvæget i konkurrence med solsikkekagerne; i Jylland gik det bedst, hvilket måske til dels skyldtes Kompagniets arbejde for varen. Kompagniet blev i disse år dominerende i bomuldsfrøkeimporten, som det blev det for majsens vedkommende. I 1898 blev det anslået i regnskabsberetningen, at ca. halvdelen af landets forbrug af bomuldsfrøkager var omsat af Kompagniet. Bomuldsfrøkagerne vandt frem til en betydelig position på oliekgemarkedet og formåede at fastholde den. Det gik naturligvis ud over andre fodermidler; således reduceredes forbruget af klid i takt med, at tilbøjeligheden hos landmændene gik i retning af at fodre malkekvæg med roer og oliekgager. Den oliekgage, der led mest under bomuldsfrøkagens fremtrængen, var rapskagen, der svingede stærkt i kvalitet.

Dette var engang Joh. Baunes købmandsgård. Billedet fra omkring 1920 er et maleri af Aage Bernhardt-Frederiksen, men på dette tidspunkt var lokaliteten, Rosensgade 28, overtaget af en sæbefabrikant. Senere blev området bebygget med Hotel Royals garageanlæg. Foto i Lokalthistorisk Samling



De amerikanske leverancer var i anden halvdel af 1890'erne af tilfredsstillende kvalitet, foruden at de var ensartede; der kunne dog opstå problemer, når bomuldshøsten var dårlig som i 1897, da der var mangel på de lysegule, sprøde kvaliteter. I sådanne tilfælde så man mindre samvittighedsfulde amerikanske eksportører levere sekundavarer, som vakte misfornøjelse. Efter århundredskiftet begyndte det at knibe med kvaliteten. Efter forlydende fra New Orleans var forædlingen af bomuldsplanten årsag til dette forhold; i bomuldsdyrkingen fandt man frem til arter, som gav megen bomuld, men frø, der var vanskelige at afskalle. Kagerne kunne desuden let tage skade under transporten, hvilket voldte problemer for Korn- og Foderstof Kompagniet. Desværre kunne det fastslås, at kvaliteten daledede år for år. Særlig galt var det i 1906, denne gang på grund af en regnfuld høstperiode i Staterne. Derfor blev der nu en stigende tilbøjelighed til at forsyne sig med Texas-kager, der holdt en bedre næringsværdi, i stedet for de sædvanlige fra New Orleans. Forbruget af bomuldsfrøkager på det amerikanske hjemmemarked tiltog i øvrigt i årene op mod verdenskrigen; dette forhold bidrog til at holde priserne oppe, så solsikkekagerne trods alt kunne fastholde deres plads på markedet. Bomuldsfrøkager var stedse ligesom majs et spekulationsobjekt på begge sider af Atlanten. Korn- og Foderstof Kompagniet gik med styrke ind i den hårde konkurrence i artiklen. I sidste halvdel af 1890'erne kunne fortjenesten være ringe. Som det var planlagt fra begyndelsen, oprettede Kompagniet imidlertid i 1901 en filial i New Orleans, hvorved der blev skabt basis for en meget stærk placering. Takket være New Orleans-afdelingen kunne Kompagniet sælge direkte til andre danske importører og hente sig respektable overskud, da der



Direktør N.C. Goldmann og sønnen Hans på New Orleans Export Co.'s kontor i Galveston. Skrivebordet er et såkaldt "amerikansk" med aflåseligt jalousi. Foto hos KFK



Portrættet af Otto Mønsted (1838-1916) er malet af N.V.Dorph og hænger på Frederiksborg slot. Det var på Mønstedes foranledning, at Oliefabrikken begyndte at presse olie af sesamfrø. Affaldsprodukterne, sesamkager, blev afsat til Kornkompagniet. Foto efter maleri i Lokalhistorisk Samling

nu var mulighed for billigere indkøb, end konkurrenterne kunne præstere. Da eksporten fra New Orleans senere gik tilbage til fordel for Texas-kagerne, tog Kompagniet straks bestik af den nye udvikling og åbnede i 1907 en filial i Galveston.

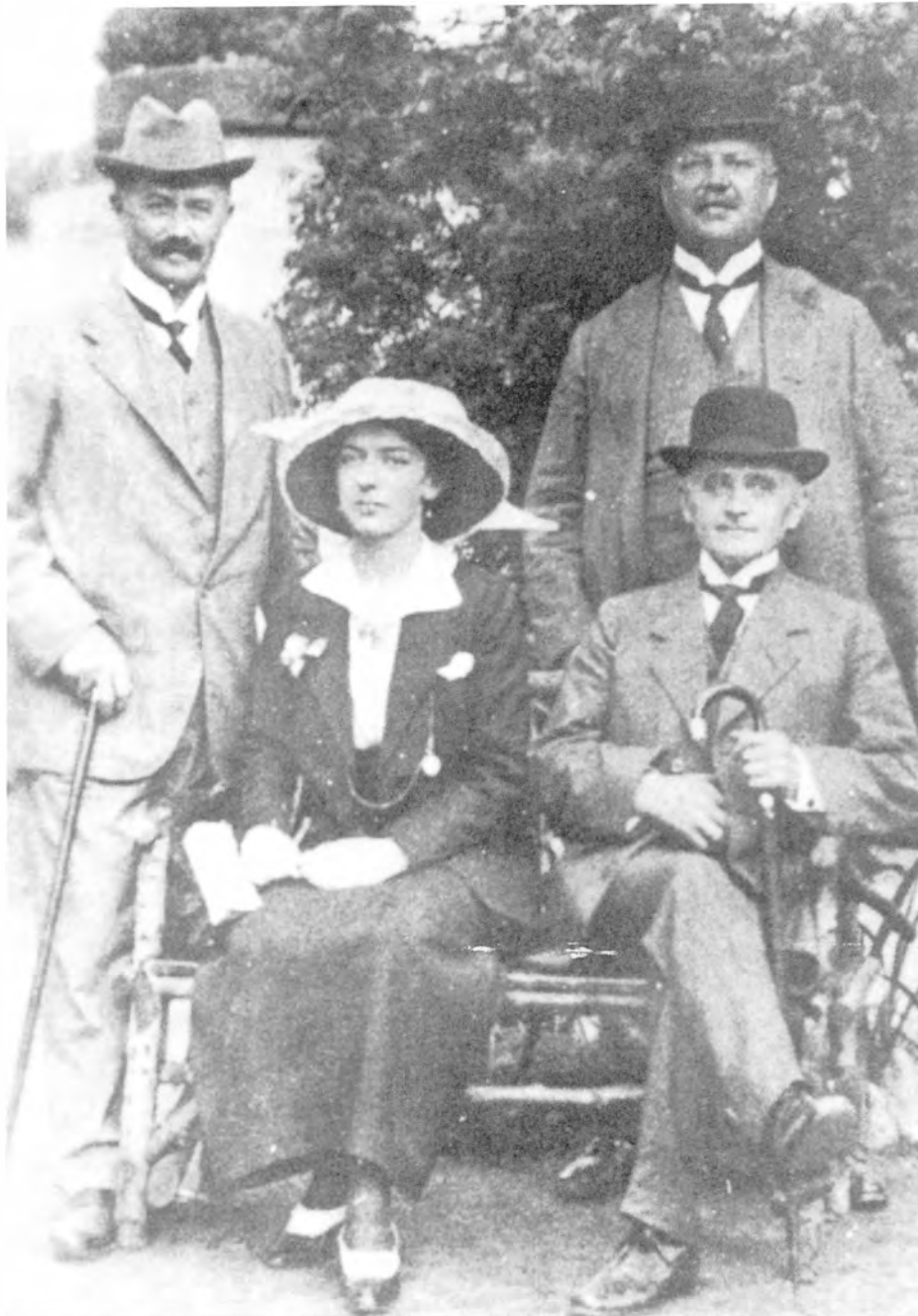
Den største konkurrent til bomuldsfrøkagen var som nævnt den russiske solsikkekeg. Den var meget populær hos de danske forbrugere; selv om prisen på solsikkekagerne f.eks. i 1898 lå højere end prisen på bomuldsfrøkagerne, som endda skulle være bedre, fandt de god afsætning. Det var dog den almindelige opfattelse, at forbruget ville vende sig til de amerikanske, hvis prisen ikke gik ned. Problemerne i handelen med Rusland var ofte store i den sene zartid. Gang på gang opstod der vanskeligheder med det russiske transportmateriel. I 1896 var det næsten umuligt at skaffe kager frem på grund af "jernbaneforvirringen", og hele handelen kom til at lide under den mistillid, der efterhånden blev almindelig. I Rusland etablerede Kompagniet omkring århundredskiftet en filial i St. Petersburg. I 1903 fulgte beslutningen om en filial mere i Novorossisk ved Sortehavet. Det viste sig hurtigt, at Rusland var et overordentlig vanskeligt sted at arbejde. Under den russisk-japanske krig 1904-05 havde Kompagniets afdeling i Novorossisk i januar 1905 150 vaggoner med solsikkekager stående på en jernbanestation 12 timers kørsel fra Novorossisk; der kom de til at stå i 2 måneder, skønt der var god brug for dem.

Bureaukratiet var tungt arbejdende, det juridiske grundlag i mange henseender usikkert. Hertil kom problemerne med de mange lykkejægere, der fra Vesteuropa var rejst til Rusland. De var engagerede i det spegede russiske erhvervsliv med udygtighed, svindel, spekulation og røverier. Kompagniet tabte mange penge, især i Novorossisk. Lidt hjalp det, at man fik ansat Thomas Schytte i ledelsen af Novorossisk-filialen. Han var oprindelig udlært hos Hans Broge i Mindegade. Men også han bragte tab især ved spekulation i byg. Som pant måtte Kompagniet en overgang overtage et kaukasiske gods. Hele Ruslandseventyret gav bevægede stunder i Kompagniets bestyrelsesværelse og medførte for direktør Chr.G. Hansen opslidende konferencer og rejser. Den "sandhed", man blev præsenteret for fra Rusland, var aldrig hele sandheden. Hen imod første verdenskrig havde man betalt lærepenge, og en rekonstrueret forretning kom i god gænge, men så kom krigen og standsede enhver eksport.

Under oliekaernes fremtrængen blev forbruget af klid reduceret. Mens tilførslen ved 1890 androg omkring 100.000 tons, var den samlede indførsel i år 1900 faldet til ca. 65.000 tons og i 1910 yderligere til ca. 40.000 tons. Af denne omsætning tegnede Kompagniets hovedforretning sig ret konstant for omkring en femtedel. Efterhånden blev England det dominerende leverandørland; i 1912 modtog man herfra mere end 75% af de importerede hvedekliid.

Med rapskagerne gik det på samme måde som med kliddene. De forsvandt næsten ud af fodringen, idet de ikke kunne konkurrere med de andre oliekaer. I 1910 androg importen af rapskager mindre end 2% af den samlede oliekaeimport. Tilbagegangen begyndte allerede sidst i århundredet. I 1900 så man for

*Dette billede er formentlig taget i Sortehavsrusland. Joh. Baune sidder på bænken ved siden af en ukendt dame. Bag Baune står Chr. G. Hansen og en ukendt mand. Billedet kan godt være fra 1913, da Baune var på forretningsrejse i Kaukasus.
Foto i privateje*



første gang sydamerikanske rapskager i handelen. De fik dog ingen succes på det danske marked, formentlig på grund af deres ubekvemme form. De kom i sække i større og mindre stykker med forskellig farve og af forskellig kvalitet, men billige var de. Den tid var imidlertid forbi, hvor man til det danske landbrug kunne forvente salg af sekunda rapskager. Erfaringerne med de dårlige kvaliteter kom til at gå ud over rapskagerne i det hele, hvilket beklagedes af



Johan Ankerstjerne (1835-1913), fremtrædende Randers-købmand, døde ugift som en meget rig mand. I henhold til testamente blev dele af hans formue anbragt i et legat, som stadig bestyres af Randers byråd. Foto i Randers byhistoriske arkiv

sagkundskaben. Professor V. Stein, der siden 1860'erne havde drevet sit analytiske laboratorium, anbefalede således en genoptagelse af raps og klid som foder for malkekvæget, og en del landmænd følte sig foranlediget til at følge anvisningen. Der var imidlertid kun tale om en kort opblussen; udviklingen afspejler sig i Kompagniets omsætning af rapskager. I det første driftsår blev der omsat 3-4.000 tons, hvorefter tallet hurtigt faldt til under 1.000 tons om året i sæson 1899/1900. Derfra faldt omsætningen atter, og efterhånden blev der kun omsat få hundrede tons om året, i 1908/09 endda kun 61 tons. Ved siden af de mest omsatte oliekgager, solsikke- og bomuldsfrøkager var der plads til handel med flere andre kagesorter, som var genstand for mindre, men ikke ubetydelig omsætning. Der var sesam- og kokuskager, jordnød- og hørfrøkager samt en kage i fremgang, hampefrøkagen. Den sidstnævnte var forholdsvis billig og havde givet gode resultater ved fodring af malkekvæg.

Ulempen ved hampefrøkagerne var deres ringe holdbarhed. Skønt de var slået af tørret frø, var det vanskeligt at holde de tykke kager fri for skimmel sommeren over, og risikoen for sammenbrænding var stor. Noget kunne der opnås ved at koncentrere forbruget på tynde, aflange eller kvadratiske kager, men de var til gengæld for skøre og led under transporten, så brudprocenten nåede 25-30. I 1911 kunne det meddeles, at en del fabrikker var gået over til en ny presseform, der fremstillede tynde kvadratiske kager af samme format som de populære solsikkekgager. I Kompagniet nåede man fra en omsætning på omkring 500 tons i 1897/98 op til knap 10.000 tons i 1912, hvilket svarede til omkring en fjerdedel af landets import.

Der blev lejlighedsvis ført helt nye foderstoffer frem på markedet; i 1902 kom således det såkaldte glutenfoder eller glutenmel, lavet af majs og et biprodukt ved glykosesukkerfabrikationen. Den amerikanske glutenfoderproduktion var i hænderne på en ring, som ikke sparede sig nogen anstrengelse for at introducere produktet på rette måde. Arbejdet var forberedt ved analyser, fodringsforsøg og reklame, og anbefalinger var opnået hos fremtrædende danske landmænd. Glutenfoderet fik en god start på markedet, men høje majspriser i USA forhindrede foreløbig nogen fremgang. Det var dog opfattelsen, at det nye produkt ville komme til at gå sin sejrsgang blandt danske mælkeproducenter, når prisen faldt i lave. Dette kom ikke til at slå til, selv om importens størrelse vanskeligt lader sig opgøre. I toldstedernes varelistes gik artiklen under mange betegnelser, f.eks. klid, fabrikater af korn, formalet majs, andet affald etc. Fra Statens statistiske Bureau bragte man efter privat opgivelse et samlet importtal på under 7.000 tons i 1902. Senere tal var væsentlig mindre; i 1901 var importen af "majsglutenfoder" ikke større end 40 tons. Det synes ikke, som om Kompagniet importerede denne vare.

Derimod var der et andet nyere produkt, som havde Kompagniets særlige interesse; det var melassefoderet, som blev fremstillet på sukkerfabrikkerne. Når man her havde udvundet sukker af roesaften, blev der en sirupsagtig melasse til rest med et sukkerindhold på omkring 50%. Denne klæbrige melasse kunne ikke umiddelbart opfodres; den blev blandet med hvedeklid og

Ankerstjernes købmandsgård, Storegade 2 i Randers. Billedet er taget efter den gamle købmands fra-træden omkring århundredskiftet. På skiltet over porten står der: Ankerstjernes efterfølgere.

Foto i Randers byhistoriske arkiv



palmemel og fik derved et næringsindhold, der sidestillede den med f.eks. havre. Melassefoderet blev anvendt til både heste og køer, lejlighedsvis til svin. Korn- og Foderstof Kompagniet fik eneforhandling af dette produkt fra sukkerfabrikkerne for Jylland; der kunne sælges op til 5-6.000 tons om året, og forretningen var meget sikker. I de første ti driftsår tjente hovedforretningen i alt omkring 150.000 kr. på melassefoderet.

Af samtlige nye produkter, der kom frem i foderstofhandelen i årene op mod første verdenskrig, var det vigtigste dog soyakagen. Denne kage, der blev indført fra foråret 1909, var presset af manchuriske soyabønner og blev i begyndelsen importeret fra Hull. Analysen viste et fedt- og kvælstofindhold, der nærmest stillede kagerne lige med de amerikanske bomuldsfrøkager, men da de var noget billigere, vakte de stor opmærksomhed. Nogle hævdede, at de havde en uheldig indflydelse på smørkvaliteten, når de blev brugt i store mængder; men ud over at de måske kunne medføre diarré på malkekvæget, kunne der ikke konstateres nogen skadevirkninger. De erfaringer, man gjorde med kagerne, bekræftede den første optimisme, og de kritiske røster blev bragt til tavshed ved laboratorieberetninger, der bragte positiv omtale af soyakagerne. Arbejderuroligheder i England gav vanskeligheder med forsyningen af det danske marked, men ØK trådte ind i billedet med sin egen produktion, som på grund af sin gode kvalitet vandt indpas i hele Skandinavien. Kompagniet gik ind i soyakagehandelen med stor energi. Chr.G. Hansen anslog, at der i foråret 1909 var handlet 2-300.000 tons soyabønner fra Kina og Manchuriet til Europa, og i Kompagniet frygtede man, at de nye kager skulle trykke foderstofpriserne i det hele taget; prisstigning på bønnerne udlignede imidlertid i nogen grad prisforskellen. Forretningen i soya gjordes hovedsagelig af det japanske firma Mitsui & Co., der havde hovedkontor i London, og Kompagniet etablerede en direkte forbindelse til dette firma. ØK byggede i

1909 soyakagefabrik på Islands Brygge (A/S Dansk Soyakagefabrik), og i 1910 stod den rede til forarbejdelse af ca. 30.000 tons bønner om året. Chr.G. Hansen sikrede sig hele fabrikkens produktion for året 1910.

Soyakagerne kom til at indtage en fremtrædende placering i omsætningen af foderstoffer hos Kompagniet.

Byg, hvede, havre og rug

Selv om majs og olieagerne i nogen grad havde stjålet billedet ved indgangen til det nye århundrede, var der fortsat knyttet store interesser til importen af de traditionelle kornsorter byg, hvede, havre og rug. Artiklerne importeredes i stigende mængde, og næst efter majs var rug den mest indførte kornsort. Der var nu ikke mere tale om et dansk rugmarked; den lette rug gik til landmændenes hjemmeforbrug, den finere til landmølleriet. Importforretningerne dominerede ganske handelen. Den tørre russiske rug var hovedemnet, men også den bløde tyske, der lignede dansk rug, blev meget omsat. Som erstatning for begge sorter anvendtes den amerikanske rug efterhånden i nogen udstrækning, men den var sjældent udbudt i store mængder.

Med hensyn til det andet brødkorn, hvede, skete der på indlandsmarkedet en lignende udvikling som for rugen; den danske omsætning blev minimal. Importen steg betydeligt, og et utal af sorter var i handelen. Behovet for de bløde sorter blev dækket af hjemmeproduktionen samt ved import fra Tyskland; de hårde fik man især fra Sydrusland, USA og Argentina. Da der blev indarbejdet en dampskibslinje Philadelphia-København, øgedes importen fra denne plads, men kvaliteten var til tider ikke god nok.

Byg kom blandt kornsorterne til at indtage en fuldkommen særstilling i handelen. Op mod verdenskrigen blev eksporten større end importen. Baggrunden for denne udvikling var til dels, at majspriserne lå lavt i forhold til bygpriserne, så foderbyggen havde svært ved at konkurrere. Eksporten var fortrinsvis baseret på de finere kvaliteter til bryggerierne.

Den kornsort, som havde den mindste betydning i omsætningen, var havren. Eksporten androg kun et par tusinde tons om året, hvorimod importen op mod verdenskrigen steg kraftigt, især fra Tyskland. Før århundredskiftet var Sverige hovedleverandøren, men det svenske udbud reduceredes, og Sverige importerede endog lejlighedsvis.

Kompagniets forhold i Danmark til 1914

På Kompagniets kontor var der fra oprettelsen i 1896 en arbejdsstyrke på 12-16 mand; det var næsten alle folk fra de sammensluttede firmaer. Arbejdstiden var fra 8 til 18 med 1½ times middagspause, men klokken blev som regel over 19, inden man var færdig. Lærlingene måtte arbejde noget mere. De mødte et kvarter før om morgenen og fortsatte til 21-22. Direktørerne Hansen og

Hverdag på kontoret. Billedet er fra ekspeditionslokalet i Havnegade 8 og er blevet taget omkring 1910. Foto hos KFK



Guldmann tog sig meget af lærlingene, og ikke mindst om søndagen kunne der gå megen tid med forklaringer og demonstrationer. Handels- og Kontoristforeningen drev en handelsskole, og på et tidspunkt begyndte lærlingene at interessere sig for supplerende uddannelse. De fik lov at gå direkte fra Kompagniet hen på skolen kl. 20.45 i Munkegades skole to gange om ugen, og undervisningen varede til kl. 23; de skulle selv betale, hvad det kostede. Nogen løn modtog lærlingene ikke, men vistnok et gratiale, der måske kunne svare til en månedsløn på 10 kr. I det hele var Kompagniet ikke meget generøst over for de ansatte; i vurderingen af Chr.G. Hansen har der, når de mange positive sider var nævnt, ofte været plads til en beklagelse over, at han ikke rigtig værdsatte andres præstationer, men ”fedtede” noget med betalingen.

Kornhandelen blev før 1914 drevet fuldstændig anderledes end senere. I mellemkrigsårene var priser og produktion tøjlet og tæmmet; før 1914 spillede kræfterne frit, og den daglige spænding var stor. Dispositionerne blev truffet efter de rapporter og markedsberetninger, der pr. telegram kom ind fra den store verden, f.eks. fra Vallakiet, Sydrusland, Amerika og La Plata. På dette grundlag besluttede man, om man ville gå ind i markedet. Indkøbene tog Chr.G. Hansen sig af, og kom man på Kompagniets kontor ved 21-22 tiden om aftenen, var det netop ved den tid, da Amerikatelegrammerne ankom; Chr.G. Hansen gik dem så igennem for at beslutte, hvad der skulle ske. Man havde aldrig samme pris to dage i træk; de var fuldstændig dirigeret af bevægelser på kornbørserne. I salget blev der handlet om hver eneste vognladning, og man kunne have 15 forskellige priser på samme dag.

Når skibene kom ind med ladninger, var det vigtigt at sikre sig længst mulig lossetid. Dengang løb tiden ikke fra det tidspunkt, hvor skibet lagde til kaj, man kunne lempe sig lidt frem, ofte ved en lille erkendtlighed til kaptajnen. ”Kaptajnen skal have en ny hat”, hed det i tiden. Havneeksponenten skulle

overvåge, at varerne var i overensstemmelse med skibspapirerne og kontrakterne. Fartøjerne havde ikke altid den bedste kvalitet; ofte var der endog tale om gamle plimsollere med lækager og utætte presenninger. Fandt man fejl af en eller anden art, måtte losningen standses, og retsligt udmeldt syn skulle tilkaldes, da skibet i sådanne tilfælde skulle holdes ansvarlig. De beskadigede dele skulle losses separat og vejes ud, og det måtte påses, at de ikke kom ned i banevognene. Ladningen var som regel købt cif, og det var således afladeren, der skulle befragte tonnagen. Kompagniet havde derfor ikke noget at gøre med, hvem der sejlede; senere kom man dog ind på at udelukke flere rederier, hovedsagelig fra Sortehavet. Især græske og tyrkiske skibe var ildesete; på sådanne skibe blev der tit holdt dyr på dækket, og svinefoderet blev stjålet af lasten. Et sådant menageri voldte ofte skader på ladningen; hvis dækket var utæt, løb ekskrementer og urin ned på foderstofferne.

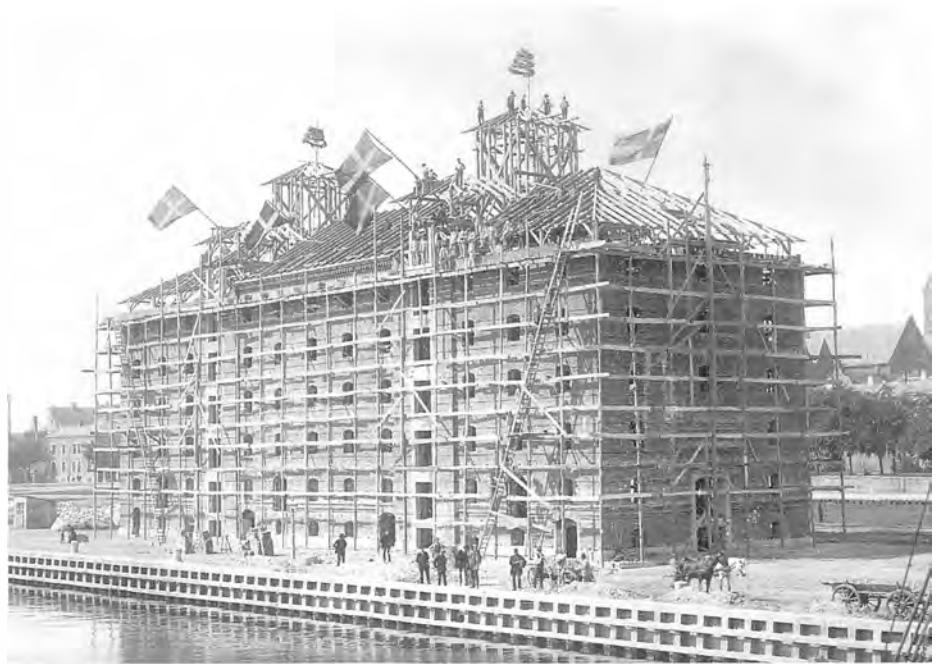
Til hjælp på havnen havde ekspedienten en forvalter og en formand. Al losning foregik ved håndkraft ved havnearbejderne, som Kompagniet betalte. Da der ofte var mange skibe inde på én gang, var det et betydeligt arbejde, der var i gang, og arbejdstiden på havnen lå fra 6-18. Varerne blev oplagt i det røde havnepakhus, den senere Karens mølle, der var det eneste, man havde til rådighed. Fra pakhuset blev der indladet i jernbanevogne, og her anvendte man ligeledes timelønnet arbejdskraft, der blev antaget efter behov. 1914 begyndte Kompagniet at bygge det første mekaniske losseanlæg på havnen, et sugeværk. Navnlig i begyndelsen af Kompagniets tilværelse var konkurrencen hård. Det var Stokkebye & Hvalsøe, København, der tog kampen op. Ved en enkelt lejlighed sendte de en hel skibsladning til Århus, hvorfra den blev fordelt med jernbanen. Kompagniets svar var en skibsladning til København, og enden på det lille slag blev, at man overtog hinandens ladninger. I begyndelsen tog Kompagniet alt ind over Århus havn med omladning i jernbanevogne til andre jyske byer. Senere blev skibene dirigeret direkte til andre havne i Øst- og Nordjylland.

En del af vareafsætningen i indlandet foregik ved telefon og korrespondance, men Kompagniet havde også en fast rejsende, Carl Carlsen. Han rejste stands mæssigt i landauer med kusk på bukken og sin høje hat i futteral ved siden. Hver fredag aften kom han hjem og var på kontoret lørdag formiddag til samtale med direktør Hansen. Carl Carlsen rejste rundt i Jylland, dvs. Ringkøbing, Holstebro, Struer og Viborg som grænsebyer mod vest og nord, samt Grenå, Horsens og Vejle mod øst og syd. Carlsen havde også årskort til jernbanen samt faste aftaler med lokale vognmænd, ligesom han havde fast entrepris med hoteller, hvor han levede med i datidens restaurationsliv og diverterede sig med de lokale specialiteter.

Hovedforretningens udvikling

Som nævnt var Kompagniet startet med en kapital på 1½ mill. kr. Et reformudvalg, bestående af Baune, Wærum og Hansen, fik i 1902 et forslag om udvidelse

Den 15. juli 1890 var der rejsegilde på Havnepakhuset. I denne bygning, den senere Karens mølle, lejede Kompagniet sig ind i 1899. Foto i Lokalhistorisk Samling



til 2½ mill. vedtaget. Aktierne blev uddelt som friaktier, og pengene taget fra reservefonden, som man i den anledning bragte op på millionen. I tiden indtil 1913, da Kompagniet blev omdannet til aktieselskab, mere end fordobledes antallet af interessenter. Der var dog overvejende tale om personer, der avancerede i Kompagniet i takt med ekspansionen samt "amerikanerne" Quistgaard Petersen, Hans Guldmann og Charles Mønsted, således kaldet, fordi de drev de amerikanske filialer. Thomas Schytte bør også nævnes som en af de nye interessenter, og Hans Broges ældste søn, proprietær Hans Broch Broge, kom ind allerede i 1898; H.B. Broge var blevet valgt til revisor ved generalforsamlingen 14. februar 1897.

Af de udefra tilkommende interessenter knytter der sig mest interesse til den forhenværende og den samtidige direktør for Aarhus Oliefabrik, Alfred V. Kieler og Frederik Lausen. Kieler var i 1880'erne rejst til Libau i Letland (nu Liepaja) for at bygge oliefabrik; på hans initiativ udviklede A/G Libauer Oelfabrik sig, et givtigt foretagende, som Kieler drev sammen med Aarhus Palmekernerfabrik indtil 1892, da palmekernerfabrikken tog navneforandring til Aarhus Oliefabrik Limiteret, og Frederik Lausen blev direktør. 1905 trak Kieler sig tilbage fra ledelsen i Libau, og 1906 købte han en andel i Kompagniet; Lausen fulgte efter 1907. Der var en meget nær forbindelse mellem Kompagniet og Oliefabrikken; blandt interessenterne i Oliefabrikken var således både Mønsted, Broge, Ankerstjerne og Chr.G. Hansen; de var i 1910 med til at tage beslutningen om at sælge Oliefabrikken til englænderen George Watson, ligesom Chr.G. Hansen var aktiv, da fabrikken blev købt tilbage igen i 1918. Oliefabrikens kager blev i øvrigt solgt til Kompagniet. Der var vel tale om

jordnød- og sesamkager, og handelen foregik på Chr.G. Hansens kontor. Skønt han og Lausen kunne regne ud i forvejen, hvad prisen ville blive, kunne de godt tinge i timevis.

I 1913 blev det besluttet at omdanne Kompagniet til et aktieselskab. Kapitalen blev ved denne lejlighed udvidet til 4 mill. kr.; de sidste 1½ mill. blev taget fra reservefonden samt årsoverskuddet, og 1¼ mill. eller 50% af den gamle kapital blev uddelt som friaktier til de gamle aktionærer. Kompagniet stod som ejer af de sidste 250.000 kr. i egne aktier, der tænkes anvendt i situationer, hvor man ved opkøb eller sammenslutning kunne tilbyde Kompagniets aktier. Bestyrelsen kom til at bestå af fem personer, nemlig Otto Mønsted, Baune, Kieler, Rømer og Meulengracht; Mønsted blev formand, Baune næstformand.

Der skulle ikke komme til at gå lang tid efter oprettelsen i 1896, før der skete ændringer i Kompagniets ledelse. Allerede ved generalforsamlingen i februar 1897 meddelte S.M. Holst, at han ønskede at fratræde sin direktørstilling, særlig af helbredsgrunde. Holst beholdt sine andele i Kompagniet, i alt 130.000 kr., og der oprettedes et særligt arrangement med ham, idet hans tidligere forretning blev udskilt som særlig Århus-filial, hvoraf Holst blev leder på kontrakt.

Det var først meningen at fortsætte med Chr.G. Hansen som eneste direktør i hovedforretningen, men enden blev, at N.C. Guldmann blev forfremmet til andendirektør samme år. Året efter blev direktionens beføjelser i øvrigt udvidet, idet den fik tilladelse til at foretage køb og salg af kornvarer på terminsbørs, når dette skete til dækning af køb og salg i effektive varer. Dog måtte terminsforretninger kun afsluttes i samråd med mindst et af bestyrelsesrådets medlemmer, ligesom de andre bestyrelsesmedlemmer straks skulle orienteres. Disse beføjelser var måske baggrunden for den næste ændring i direktionen. I 1908 trak Guldmann sig tilbage; det siges, at Chr.G. Hansens dristighed i dispositioner var for meget for ham. I stedet for Guldmann blev der udnævnt to nye direktører, nemlig den hidtidige kontorchef, Chr. Jensen, samt bestyreren for Horsens-afdelingen, N. A. Pedersen. Bestyrelsesrådet, bestående af Broge, Mønsted og Ankerstjerne, beholdt sin sammensætning ved stadige genvalg, til Hans Broge døde i 1908; i hans sted indtrådte S.Chr. Wærum. Da Wærum døde 1910, indtrådte Joh. Baune. Formentlig på baggrund af tabene ved Novorossisk-afdelingen blev det i 1911 vedtaget at udvide bestyrelsen med to mand; Kieler og Rømer blev valgt. Den gamle Ankerstjerne døde i begyndelsen af 1913. Samme år blev Kompagniet omdannet til aktieselskab, og Ankerstjerne erstattet af en anden af Kompagniets stiftere, H. Meulengracht.

I årene op mod verdenskrigen var Kompagniet beskæftiget med forskellige planer. Et motorskib "Alpha" blev anskaffet, uden at der dog dermed blev etableret rederivirksomhed; først under krigen og de ændrede forhold blev Kompagniet for alvor engageret på denne front. Så småt startede også diskussionen om etablering af foderblandingsfabrikker. Med hensyn til lager-



Harboe Meulengracht fra den kendte Århus-slægt oparbejdede i 1870'erne og 1880'erne sin købmandsforretning i Horsens. 1895 oprettede han sin Århus-filial under ledelse af den unge Chr. G. Hansen.

Foto i Horsens byarkiv

rum var det således, at Kompagniet i 1899 havde lejet sig ind i Havnepakhuset, hvor det fik omkring 10.000 kvadratalen til rådighed; dette lejemål blev udvidet i 1907 og 1912. 1911 indledte man forhandlinger med havneudvalget angående leje af hele pakhuset, hvor det var hensigten at indlægge elevatorer for egen regning.

Først i foråret 1914 blev forhandlingerne med havneudvalg og havneingeniør dog afsluttet; Kompagniet accepterede et tilbud om lejemål af hele pakhuset med undtagelse af smørkælderen og et par kontorer. Allerede i 1911 begyndte man overvejelser om rationalisering af arbejdsgangen på havnen. I Kompagniet bestemte man sig endelig i 1914 for etablering af et losseanlæg, drevet ved lufttryk, og entreprisen blev overdraget et firma i Braunschweig, der var ekspert på området. Under krigen skulle Kompagniet få god brug for dette losseapparat. Den nye tid var kommet med sine tekniske fremskridt, også i det små. På Baunes forslag fik Chr. G. Hansen af bestyrelsen bevilget et automobil.

Randers

Randers-filialen under den erfarne Ankerstjernes ledelse gav i årene fra Kompagniets dannelse og til århundredskiftet et godt udbytte. I sommeren 1899 meddelte Ankerstjerne imidlertid, at han ønskede at fratræde sin post. Det blev besluttet at videreføre afdelingen under navnet "Ankerstjernes Efterfølger", hvad den gamle købmand havde givet sin tilladelse til. To af firmaets medarbejdere blev placeret i ledelsen, den ene som bestyrer, den



Harboe Meulengrachts gård, Søndergade 7 i Horsens. En rigtig gammel købmandsgård i bindingsværk og med luger og porte.
Foto i Horsens byarkiv

anden som bogholder. Den nye ledelse fik en uheldig start med det dårlige år 1900/01, da alle filialerne havde tab. Det følgende år kunne forretningen præsentere det mindste overskud af samtlige afdelinger, og i 1902/03 det største tab blandt indlandsfilialerne. Århus-afdelingen var dette år alene om at give overskud. Alt i alt blev der intet udbytte til aktionærerne, og efter en gennemgang af regnskabet forlangte de, at direktionen skulle søge at opnå en betydelig nedsættelse af omkostningerne ved Randers-filialen, da de her lå højt i sammenligning med de øvrige afdelinger. Det lykkedes faktisk at få Randers-omkostningerne skåret ned med 10% det følgende år trods svagt stigende omsætning, men overskuddet blev så beskedent som 117,74 kr., mens de andre indlandsfilialer kunne præsentere overskud på mellem 13.500 og 18.500 kr. De nærmestfølgende år blev nogenlunde som følge af gode tider, men det lykkedes ikke at bringe omsætningen væsentligt i vejret. De 2 millioner blev nået i 1912/13, men samme år måtte regnskabet afsluttes med et betydeligt tab, hvis størrelsesorden ikke er kendt. I Kompagniet frygtede man, at filialen heller ikke i fremtiden ville kunne klare sig tilfredsstillende, og det blev besluttet at likvidere den.

Horsens

Mod nord var det altså ikke gået så godt med Ankerstjernens tidligere forretning; mod syd havde man Meulengrachts i Horsens. Denne filial havde i de første tre-fire år af Kompagniets historie svært ved at stå sig i sammenligning med Randers-afdelingen. Især det fjerde driftsår fik et uheldigt forløb, der medførte, at filialens overskud var væsentlig mindre end de øvrige afdelingers. Årsagen var dels, at man ikke fik disponeret rigtigt i majs med indkøb i tide til lave priser, dels at forretningen blev ramt af et stort tab ved, at en kunde gik fallit. Det følgende for kornhandelen dårlige år bragte tab i Horsens som de andre steder, og nu opstod ønsket i bestyrelsen om at ændre kontrakten med filialbestyreren, H. Meulengracht. Man ønskede en ny ordning, så tantiemen skulle gøres afhængig af Horsens-filialens eventuelle overskud. Afdelingen gik imidlertid trods stagnerende omsætning særdeles godt i de følgende år, og først i 1906 blev der etableret en nyordning med Meulengracht. Han frafaldt kravet om tantieme af Kompagniets samlede overskud og skulle i stedet modtaget 25% af Horsens-filialens overskud som vederlag for ledelse af denne. Ordningen fik gyldighed fra 1. juli 1906, og da det følgende år gik dårligt, blev Meulengrachts arbejdsvederlag for året ca. 90 kr. Det er formentlig på denne baggrund, man skal se Meulengrachts afgang som leder af Horsens-filialen pr. 1. juli 1907. Afdelingen fortsatte dog, nu under navnet "Korn- og Fødestof Kompagniet, Horsens", og under ledelse af bl.a. N.A. Pedersen, der året efter blev direktør i hovedforretningen. Pedersen var kommet til Kompagniet i 1900 efter at være blevet uddannet hos bl.a. firmaet Halberstadt i København. Horsens-filialen var hårdt presset af konkurrenter, bl.a. Mads Christiansen i Vejle, der gav en meget omfattende kredit til sine kunder. Det lykkedes

Her ses det indre af Korn- og Foderstof Kompagniets store træskur ved Ålborg-filialen.

Billedet er taget omkring århundredskiftet.

Foto hos KFK



imidlertid fra 1908 at skabe kontakter over til Herning-egnen ved en agent i Ikast, så nogen ekspansion blev mulig den vej.

Aalborg

Som nævnt var det allerede ved Kompagniets start bestemt, at der skulle etableres en nordjysk filial; til dette formål købte man en ejendom i Nørresundby. Denne var delvis udlejet indtil efteråret 1897, så først fra oktober dette år kunne virksomheden begynde. Store afskrivninger på ejendom etc. bevirkede et magert udbytte i det første regnskabsår, men i Kompagniet var der tro på, at filialen med tiden ville få stor betydning. Man mente, det var heldigt, at arbejdet på stedet var påbegyndt i god tid, så man muligvis var kommet andre i forkøbet. Som leder af afdelingen blev udnævnt købmand Anton Agerschou i Nørresundby, der havde været opkøber for Ankerstjerne på denne plads. Da Ankerstjernes forretning gik op i Kompagniet, fulgte Agerschou altså med.

Der skulle vise sig gode muligheder for at drive forretning i Aalborg. Allerede i året 1897/98 tegnede afdelingen sig for en langt større omsætning end de øvrige filialer.

Århus-filialen

Som nævnt opgav S.M. Holst hurtigt sin direktørpost i Kompagniet, hvorefter hans gamle forretning blev etableret som Århus-filial med ham selv som leder på kontrakt. Dette arrangement fik ikke nogen lang varighed. Det gik Holst,

som det senere skulle gå Meulengracht i Horsens. Efter uoverensstemmelser om kontrakten, der ønskedes ændret af Kompagniet, fratrådte Holst den 1. juli 1899. Som ny leder af filialen udpegedes S. Hald, der kom fra Horsensafdelingen, og forretningen fik navnet ”S.M. Holsts Efterfølger”. Denne filial, der fra begyndelsen var klart den mindste af indlandsafdelingerne, klarede sig særdeles godt. I Kompagniets femte driftsår, hvor Horsens, Ålborg og Randers tabte 80.000 kr. tilsammen, kunne Århus-filialen på grund af et lavt omkostningsniveau og på grund af gode dispositioner tegne sig for et overskud på ca. 20.000 kr.

Omsætningsfremgangen var markant. Fra at have en omsætning på ca. en tredjedel af, hvad Randers og Horsens hver især kunne præstere, nåede Århus omtrent paritet på dette område allerede 1900/01. Atter i det dårlige år 1902/03 var billedet det samme: Århus var eneste indlandsfilial med overskud. De lave omkostninger var atter afgørende.

København og Odense

Allerede i 1897 blev det drøftet i Kompagniet, om man skulle etablere en afdeling i København; forretningen kunne synes stærk nok til at føre kampen om kornhandelen også på Sjælland. I første omgang kom der ikke noget ud af drøftelsen; interessen var jo omkring århundredskiftet især vendt mod Rusland og Amerika, men i 1904 kom sagen atter op. Forholdet var det, at Otto Mønsted tilbød at sælge sine korn- og foderstofforretninger i Odense og København til Kompagniet. Generalforsamlingen accepterede, og overtagelsestidspunktet blev 1. november 1906. De to forretninger startede ikke deres nye virksomhed under de bedste konjunkturer. I Odense blev der tabt mere, end der blev tjent i København, så det første år viste ikke balance. I det andet år under Kompagniet gav de begge et betydeligt underskud, København således i nærheden af 150.000 kr., et betydeligt tab, når det stilles i forhold til hovedforretningens overskud det pågældende år på ca. 265.000 kr. Tabene hang sammen med den økonomiske krise, der medførte dårlige forhold i København; langt over 100.000 kr. blev tabt på fallitter og betalingsstandsninger. I de følgende gode år op til verdenskrigen kunne også Odense og København være med, og der blev tjent acceptable beløb.

2. Krig og kriser. 1914-1960



Chr. Jensen (1871-1932) blev ansat i Kompagniet i 1897. Fra 1908 og til sin død var han direktør i selskabet. Chr. Jensen var ekspert i kontrakt- og arbitragesager. Foto i Det kgl. Bibliotek

August 1914

Med verdenskrigens udbrud standsede al import af korn og foderstoffer. I den sidste uge af juli 1914 foretog Korn- og Foderstof Kompagniet meget store indkøb af korn og foderstoffer fra Rusland, USA og La Plata. Ved krigens udbrud havde Kompagniet ca. 20 skibe på vej, tilhørende krigsførende parter, hvortil kom danske og neutrale landes skibe. En del blev tilbageholdt og beslaglagt, selvfølgelig mod erstatning. Som modforanstaltning indførte den danske regering udførselsforbud for korn og foderstoffer. I de følgende år foretog den som følge af krigen nedsatte Overordentlige Kommission adskillige reguleringer og indgreb i handlen på området, først og fremmest for at sikre landets forsyninger. Forsyningssituationen lettede noget året efter, da en del tilbageholdte varer blev frigivet fra England. I foråret 1915 blev Kompagniets aktiekapital udvidet fra 4 til 6 mill. kr. Det tog ikke 14 dage at få solgt de nye aktier.

Kompagniet var dermed klar til at udnytte chancerne, da prisfald og kronestigning i foråret 1915 normaliserede situationen. Men problemer var der nok af for en forretning, der i krigstid skulle have foretaget søtransporter i stor stil. Når skibe blev minesprængt, kom det an på juridiske spidsfindigheder, hvem der skulle betale hvad omkring en ladning, der måske var videresolgt af importørens kunde. Krigens forhold kunne også på anden måde gøre handelen kompliceret. Allerede i efteråret 1914 kom Kompagniet i vanskeligheder, da skibet "Skjoldborg", der var kommet med 3.000 tons hvede fra Baltimore, blev delvis lossat i Lübeck, fordi en tysk kunde havde købt en del. Der opstod pressekritik af forholdet med påstand om, at udførselsforbudet var overtrådt. Justitsministeriet kom ind i sagen, der sluttede med en bøde på 10.000 kr. og tiltalefrafald.

Når disse besværligheder er fastslået, står tilbage den kendsgerning, at der blev tjent store penge i branchen i krigsårene. Priserne og avancerne var sat højt på grund af risikoen, og Kompagniets omsætning steg med 70 % fra 1913/14 til 1914/15. Overskuddet blev på 7 mill. kr., aktieudbyttet blev 30 %. På generalforsamlingen blev det enstemmigt vedtaget, at disse tal ikke skulle offentliggøres.

Det er ikke mærkeligt, at det begyndte at knibe med tonnager, efterhånden som krigen fortsatte. I april 1916 blev det for svært, og Kompagniet købte derfor 4 sejlskibe. De blev hurtigt solgt til et nystartet rederi, af hvis aktier halvdelen blev tilbudt Kompagniets aktionærer til parikurs. Direktør Chr.G. Hansen og næstformand Joh. Baune blev placeret i bestyrelsen.



N.A. Pedersen (1876-1954) kom ind i Kompagniet i 1908. Efter at have været direktør for Horsens-filialen en kort periode blev han hentet til hovedsædet i Århus 1908 for at besætte en direktørpost. Han fratrådte i 1940 på grund af sygdom. Foto i Lokalhistorisk Samling

Den gode indtjening fortsatte i de følgende krigsår. Både 1915/16 og 1916/17 blev der udbetalt 20 % til aktionærene, og i det førstnævnte regnskabsår blev der udstedt friaktier for 4 mill. kr., så den samlede kapital nu var 10 mill. kr., en kapital, der stort set var samlet hos grundlæggerne og deres efterkommere. 1915 blev Kompagniets hovedkontor flyttet til København. Det havde noget at gøre med, at myndighederne pludselig var en særdeles aktiv medspiller, og at Chr. G. Hansen havde adskillige tillidsposter i nævn og råd; samt at København under krigen blev centrum for kornhandelen. Det kneb efterhånden med tilførslen af franske og russiske foderstoffer, men til gengæld kom der masser af amerikanske bomuldsfrøkager, og da Kompagniets datterselskab, The New Orleans Export Co. eksporterede størstedelen, betød det kontrol med det amerikanske eksportmarked.

Foderblandinger vandt indpas, og Korn- og Foderstof Kompagniet indrettede en foderblandingsfabrik i Havnepakhuset i Århus, den senere Karens-mølle.

Efter at Tyskland havde erklæret uindskrænket ubådskrig i januar 1917, blev forsyningssituationen vanskeliggjort. Lagerbeholdningerne svandt, og i foråret 1917 købte Kompagniet ikke noget af betydning. Seks skibe på vej var blevet torpederet. Forretningen ophørte næsten. Kompagniet besluttede at sikre de ansattes løn til januar 1918, men forberedte herefter personalet på afskedigelser.

Forholdene medførte, at Danmark fik sin første kornlov i august 1917; den betød, at staten med udgangen af 1917 overtog al kornhandel, og at kornhandlerne fik uddelingsfunktionen for Ernæringsrådet. De påtog sig mod betaling at oplagre statens korn. Foderstofhandelen forblev fri, idet Danske Korn- og Foderstof Importørers Fællesorganisation oprettede en Foderkagecentral. Det daglige arbejde i Foderkagecentralen blev overtaget af Korn- og Foderstof Kompagniet, der hermed fik anvendelse for en del af sit personale. Bortset fra arbejdet med centralen var der herefter ikke alverden at lave i Kompagniet. Der var bestræbelser hist og her på at fremstille erstatningsfoderremner, hvortil råstoffer kunne skaffes i landet. Muslinger blev knust til mel, olden, tang og lucernehø blev forsøgt. Lyngmel blev en stor artikel, så Kompagniet byggede tørrerier i Nørresundby og Odense til tørring af lyng og andre ting. Yderligere blev der bygget en fabrik i Nørresundby til blodfoder. Korn- og Foderstof Kompagniets virksomhed blev udstrakt til finansiering på grund af pengerigeligheden. Københavns kommune fik et lån, men især blev penge placeret i danske og udenlandske firmaer med tilknytning til Kompagniet. 1 mill. kr. blev således placeret i Aarhus Oliefabrik, og et noget større beløb i South Port Mill Ltd. i USA. Ved krigens slutning havde Kompagniet værdipapirer for 7-8 millioner kr., og der var foretaget betydelige afskrivninger på anlæggene. Hertil kom udvidelsen af aktiekapitalen og reservefonds.

Fredskrisen

Ved krigens slutning stod det klart, at importmængderne ville blive begrænsede i lang tid, fordi efterspørgslen på verdensmarkedet var stor, udbudet lille. Efter pres fra importørerne blev gennem Indenrigsministeriet oprettet Centralkontoret for Import af Korn og Foderstoffer i Danmark. Til formand for bestyrelsen blev valgt Chr. G. Hansen. Importmængden skulle fordeles mellem importørerne i forhold til deres importmængde 1915-16.

Landbruget var ikke særlig begejstret for Centralkontoret. Man mente, kontoret fordyrede varerne. Det udvirkede et krav om kontorets nedlæggelse med afvikling ved udgangen af 1919. Importørerne var ikke glade for denne udvikling, idet et forventeligt prisfald formentlig bedst kunne afbødes af kontoret. På grund af kornlove og ombytningsbestemmelser mellem foderstoffer og korn blev kontoret dog først afviklet i sommeren 1921, hvorefter statens indblanding i kornhandelen måtte betragtes som ophørt. Fra foråret 1920 var importørerne selv begyndt at indføre varer. I de sidste krigsår var der sket en stærk reduktion i besætningerne, og forbruget af foderstoffer var derfor sunket. Priserne gik ned, og lagrene voksede.

I efteråret 1920 slog fredskrisen igennem. Importørerne havde købt rigeligt ind efter det flove forår, og betydelige mængder var opkøbt i spekulationsøjemed af landmænd, der nu standsede deres indkøb. Korn- og Foderstof Kompagniet kunne ved årets slutning konstatere, at prisnedgang og manglende afsætning i forening ville medføre anselige tab. Situationen var faretruende, fordi nogle importører kunne fristes til at indkøbe til de lave priser og dermed lade importører med større lagre til højere priser i stikken. Det lykkedes ikke at opnå en politik med hensyntagen, så tabene måtte tages rundt omkring. Kompagniet tabte over 6 mill. kr. i regnskabsåret 1920/21, så der blev ryddet godt op i reservefondene. Aktierne kunne herefter handles til kurs 50. Krisen varede et halvt års tid, så begyndte priserne at stige igen i maj 1921.

Frihandel 1921-29

Inden for korn- og foderstofhandelen skete der store ændringer i 1920'erne. Fra november 1921 blev den forholdsvis uformelle notering af korn på Københavns Børs erstattet af en fast, daglig notering og nedsættelse af et Noteringsudvalg, der dog ikke var officielt. Ved midten af 1920'erne blev Chr. G. Hansen formand for dette udvalg. Ved siden af eksisterede der en særlig jysk notering op til 1940, organiseret af Foreningen af Korn- og Foderstof Importører i Jylland og Fyn. Hvad der fik stor betydning for handelen var valutaforholdene med de omskiftelige kurser. Bare i 1924 så man en dollarkurs, der var lavest 569 og højest 640, og springene kunne være hurtige og vilkårlige. Selvfølgelig prøvede importøren at vælte risikoen over på køberen ved forskellige kneb,



*William Mønsted (1879-1957), brorsøn til Otto Mønsted, var direktør i Korn- og Foderstof Kompagniet 1915-1939. Derefter var han i krigens tid direktør for Centralkontoret for Indkøb af Korn og Foderstoffer.
Foto i Det kgl. Bibliotek*

f.eks. afregning i udenlandsk valuta eller fastfrysning af kursen, men for-tjenstmulighederne var mere usikre.

I 1924 blev Valutacentralen oprettet. Den fik vidtgående beføjelser til at gribe ind i valutahandelen, og det blev vanskeligere for kornhandlerne at skaffe den nødvendige valuta. Bestræbelserne havde bl.a. til hensigt at styrke kronen. Det lykkedes, men for hurtigt, så priserne faldt til slem skade for korn- og foderstofhandlerne, der lå med store lagre til høje priser. Korn- og Foderstof Kompagniet udlignede valutaulempen ved bestandig at skylde så meget væk i fremmed valuta, som modsvarede lagerbeholdningens værdi. Faldt kurserne, faldt priserne, men også gælden. Hvad man ikke kunne gardere sig imod, var nedgangen i landbrugets forrentning. Den medførte faldende tendens i afsætningen og ret betydelige afskrivninger på udestående fordringer omkring midten af 1920'erne.

1920'erne kan ikke betegnes som et godt årti for Korn- og Foderstof Kompagniet. Allerede i regnskabsåret 1919-20 havde man et underskud på knap en halv million kroner. De store tab i forbindelse med krisen 1920/21 fulgte efter. Så kom først to år med ret beskedne overskud og derpå i årene 1923-25 overskud på flere millioner kroner. Til gengæld gav Kompagniets danske forretninger i regnskabsåret 1925-26 et underskud på ca. 2 mill. kr. Imidlertid viste datterselskaberne i USA dette år et meget stort overskud, således at det regnskabsmæssige underskud for hele Kompagniet kun blev på 1 mill. Årene 1926-28 gav fine resultater; men igen i 1928-29 måtte man konstatere et underskud på lidt over 1 mill. kr.

De skiftende konjunkturer gav sig udslag i de kurser, aktierne blev handlet i. Under krigen var der blevet betalt op til kurs 175. I 1922 var kursen faldet til 50. Så steg den til kurs 75 i januar 1926, hvorefter den faldt til 60 ved offentliggørelsen af regnskabet. I 1929 steg kursen igen til 75, men krisen 1929/30 bragte den ned til 50. Under de dårlige år blev der holdt nøje øje med kreditgivningen, som var liberal. Der kunne ikke undgås tab på udestående fordringer; for at begrænse tabene blev der indgået moratorier og andre arrangementer. I et enkelt tilfælde overtog man en gård en kort tid. I 1922 blev gagerne nedsat for direktører og filialbestyrere, og i 1926 blev personalets løn reduceret med 10 %.

Som nævnt havde Kompagniet aktier i Oliefabrikken for 1 million kr. I december 1920 blev halvdelen solgt, og i 1921 halvdelen af resten. Ultimo juni 1921 var der kun aktier for 75.000 tilbage, som også blev solgt det følgende år. Det var en klog disposition, for papirerne faldt fra 125½ i januar 1921 til 36 ½ et år længere fremme i tiden. 1923 måtte fabrikken rekonstrueres ved en nedskrivning af aktiekapitalen med 75 %. Da fabrikken igen var i vanskeligheder 1928, gik Kompagniet atter ind en kortere tid med aktiekøb.

1920'erne var et årti, hvor foderblandingerne blev anvendt i stigende omfang. Produktionen måtte udvides, og Kompagniet byggede nye fabrikker, i Korsør 1920 og i Odense 1923. Den stigende efterspørgsel efter foderblandinger lokkede mindre hæderlige firmaer ind på markedet, da det var svært for

landmændene at kontrollere blandingerens indhold. Fra 1926 lod Kompagniet derfor Landøkonomisk Forsøgslaboratorium føre kontrol med sine blandinger. Efterhånden kom også de øvrige seriøse firmaer ind under kontrollen. Laboratoriet udtog det første år 132 prøver på 48 forskellige steder landet over, uden at det fandt et eneste eksempel på kvalitetssvigt i Kompagniets leverancer. På transportområdet trængte lastbilen frem i 1920'erne. Selv om Kompagniet beholdt hestevogne, blev der allerede straks efter krigen anskaffet biler til varetransporten.

Konkurrencen med andelen var meget stærk i 20'erne. Mens Kompagniets omsætning ved første verdenskrigs begyndelse var 50-100 % større end Jydsk Andels Foderstofforretning, var der ved midten af 1920'erne tale om lige stor omsætning. Hertil kom imidlertid, at Kompagniet fik aktieinteresser i en lang række mindre firmaer, som man havde større eller mindre kontrol med. Man kan dermed sige, at opbygningen af koncernen allerede begyndte i 1920'erne, mere præcist fra 1919, da man overtog Mads Christiansens forretning i Vejle, som blev omdannet til filial. Sammen med købmand Chr. Elgård i Hørning oprettede Kompagniet et aktieselskab, der med Karens mølle ejede en virksomhed, der blev pioner inden for området foderblandinger til fjerkræ. 1923 betalte Kompagniet Esbjerg-firmaet Eriksen & Christensen for, at det skulle nedlægge sin filial i Århus. Blandt overtagelser i 20'erne var N. Kjær, Mørke. Hertil kom imidlertid også adskillige tilfælde, hvor forhandlinger om overtagelse ikke førte til noget. Ved slutningen af 1920'erne havde Kompagniet interesser i 19 firmaer.

Et gammelt ønske i Kompagniet var at få udvidet pakhuspladsen i Århus. Efter flere planers forlis kom det til realiteter i 1929, da man besluttede at opføre et pakhus til ca. 1,3 mill. kr. En grund blev lejet af Havneudvalget, og i vinteren 1930/31 stod det nye silopakhus færdigt. Pakhuset blev et betydeligt aktiv, da store omkostninger til losning og transport blev sparet. Der var nemlig en stor import over Århus havn.

Verdenskrisen

I 1929 slog verdenskrisen igennem. Det begyndte med kraftige prisfald på korn og foderstoffer, fordi høsten i producentlandene, især i Canada og USA, havde været stor, og der fortsat var gode udsigter. Yderligere galt gik det med prisudviklingen i 1930, da der foruden billigt tysk og polsk korn blev tilført store sendinger fra de oversøiske lande samt et hidtil ukendt udbud af korn og foderstoffer fra Rusland. Krisen trykkede så hårdt, at der i Korn- og Foderstof Kompagniet fra maj 1930 blev holdt bestyrelsesmøde hver måned, så man kunne konstatere køb og lagerbeholdningers størrelse. 1929-30 viste et underskud på 4,1 mill. kr., og man frygtede for bankkreditten; aktiekapitalen blev nedskrevet med 25 % til 7,2 mill. kr. Næst efter kriseåret 1920/21 var dette det hidtil vanskeligste år i Kompagniets historie. Aktiebeholdningen var stadig



*P.H. Paulsen (født 1897)
blev ansat i Korn- og Foder-
stof Kompagniet i 1925.
Han var direktør i årene
1934 til 1956, under krigen
enedirektør.
Foto hos KFK*

ved dette tidspunkt stort set koncentreret hos grundlæggerne og deres efterkommere.

Forholdene gjorde det vanskeligt at disponere rigtigt. Høsten 1930 var god, hvorfor man normalt skulle være tilbageholdende med importen. Men landmændenes svinebesætninger var store, så der måtte formodes at være efterspørgsel efter billigt foderkorn, som man især kunne få fra Rusland og Donaukanten. Kompagniet købte en del her, og dispositionen viste sig rigtig, for afsætningen var stor. Kompagniet valgte at ligge med store beholdninger, og det var godt, for i foråret 1931 steg priserne. Overskuddet i 1930/31 blev 1,4 mill. kr., men noget måtte der trods forsigtig kreditpolitik afskrives på udestående fordringer. Nogle tab måtte også konstateres på indenlandsk aktiebeholdning; f.eks. gik Randers Korn- og Foderstofforretning ned på grund af for liberal kreditpolitik og manglende afskrivninger. Der forhandlede om overtagelse, men den blev først ført ud i livet i 1942.

I foråret og sommeren 1931 blev Danmarks handelsbalance væsentlig forringet, og valutareserverne faldt betydeligt. På denne baggrund besluttede regeringen, Nationalbanken og hovedbankerne at indføre kreditrationering for importørerne. Korn- og Foderstof Kompagniet havde en bankkredit på 3-4 millioner på dette tidspunkt. Situationen blev yderligere strammet i efteråret, da der ved lov blev fastslået hjemtagelsespligt for udenlandsk valuta og udførselsforbud for danske kroner, ligesom valutahandelen blev centraliseret. Danske Korn- og Foderstof Importørers Fællesorganisation gjorde opmærksom på de uheldige følger, en for stram politik ville få for landbruget. Væsentligst var det, at landbrugsproduktionen selvfølgelig ville falde, hvis man ikke kunne få de nødvendige tilførsler. Udtalelserne syntes at gøre indtryk, og fra valutakommissæren lød det, at den nødvendige valuta ville blive stillet til rådighed.

Et andet problem var selvfølgelig at kunne betale for valutaen under stram kreditgivning fra bankerne. I 1932 blev Valutacentralen genoprettet. Herefter kunne import kun ske mod attest fra Centralen om, at der ikke var valutamæssige hindringer for den pågældende import. Også korn- og foderstofhandelen blev inddraget under Valutacentralens kontrol. Situationen gav problemer for Korn- og Foderstof Kompagniet, især fordi man ikke kunne operere frit på valutamarkedet. F.eks. fik man ikke tildelt valuta i juli-august 1932 til at dække gæld. Da valutaen var til rådighed, var kurserne steget med tab til følge. Som nævnt havde der været kornlove i årene 1917 til 1921; nu puslede mange med tanken igen, dog ud fra andre grunde. De oprindelige kornordninger havde haft til formål at sikre, at kornpriserne ikke steg for meget, og at befolkningen havde tilstrækkelige forsyninger til brød. I 1933 var hensigten at sikre en højere kornpris for det korndyrkende landbrugs skyld samtidig med, at der blev taget behørigt hensyn til det kornforbrugende landbrug. Stigningen i kornprisen blev opnået ved at lægge afgift på al importeret korn. Det kornforbrugende landbrugs interesser blev først og fremmest tilgodeset ved ordningen med svinekort, en rationering. Importaf-

giftspolitikken var selvsagt ikke gunstig for importørerne, der klart måtte konstatere, at landmændenes efterspørgsel faldt på det udenlandske korn. Endnu alvorligere var svinekortordningen. Antallet af svin faldt, og landmændene klarede sig langt hen med deres eget korn. Alt satte sig det spor, at kornhandlerens muligheder for spekulation faldt. Der blev et fast forhold mellem indkøb og afsætning.

Der blev ikke tjent mange penge i Kompagniet i første halvdel af 1930'erne. Først i 1934/35 blev der 5 % til aktionærene, der ikke var blevet tilgodeset de foregående syv år. 42% af omsætningen i 1931/32 lå på majs, svarende til 35% af værdien. Dernæst fulgte foderblandinger, kornsorterne hvede og byg og endelig bomuldsfrøkagerne. Foderblandingerne var således kommet frem til en betydningsfuld rolle i 1930'erne. De nævnte artikler var 1930'erne igennem dominerende, men varesortimentet omfattede 25 numre. En del nye produkter dukkede op uden at få den store betydning, f.eks. kød- og sildemel, blodfoder, torgær og lucernemel.

Kompagniet havde sin største omsætning i Jylland. Størst var afdelingen i Århus, hvor knap 40% af hele Kompagniets salg fandt sted. Der skete en omlægning i 1934, idet S.M. Holsts Eftf. og Korn- og Foderstof Kompagniet, Århus, der siden 1897 var blevet drevet hver for sig, nu blev sluttet sammen. I 1937 flyttede hovedkontoret tilbage til Århus fra København. Dette hang sammen med, at Chr.G. Hansen var gået af som direktør i 1933, hvorefter han fortsatte som bestyrelsesformand. Den næststørste afdeling var i København. Herfra blev Kompagniets pakhuse og foderblandingfabrikker i de forskellige sjællandske byer administreret. Efter 1933 faldt omsætningen i København til nogen utilfredshed i Kompagniets bestyrelse.

Blandt de øvrige filialer er der særlig grund til at hæfte sig ved tallene fra Aalborgafdelingen. Mens Kompagniets samlede omsætning faldt fra ca. 40 % mellem 1931/32 og 1935/36, faldt omsætningen i Aalborg i samme periode ca. 50 %. Denne stærke tilbagegang skyldtes en usædvanlig hård konkurrence i Aalborgområdet, idet der her foruden Korn- og Foderstof Kompagniets afdeling lå firmaet Peder P. Hedegaard, ligesom også JAF havde en afdeling. Når konkurrencen blev så kraftig i dette område, skyldtes det formentlig, at de enkelte firmaer arbejdede på et forskelligt prisgrundlag. Kompagniets afdeling arbejdede med nettopriser, mens Peder P. Hedegaard var et købmands-ejet selskab, der udbetalte bonus til mellemhandlerne, og JAF betalte en del af overskuddet til andelshaverne i forhold til deres køb. Korn- og Foderstof Kompagniets samlede omsætning viste en faldende tendens fra 1931 til 1936. Først i 1936/37 begyndte det atter at gå fremad. En anden ting, der falder i øjnene ved betragtning af omsætningstallene, er, at de stagnerede på 1920'ernes niveau. Den store konkurrence i 1920'erne havde ikke for Kompagniet givet sig udslag i større omsætning. Ser man på JAF's omsætning, var den i 1920'erne gennemsnitlig ca. 305.000 tons, mens den i 1930'erne var ca. 480.000 tons, altså en væsentlig fremgang. Mens de to i 1920'ernes begyndelse havde været lige store, var JAF altså nu i trediveerne betydeligt større end Kompagniet.



*I juli 1932 nedbrændte pakhuset ved Vejle-filialen og blev fuldstændig ødelagt. Det blev omgående besluttet at opføre et nyt siloanlæg, som stod klar i 1933. Anlægget ses på modstående side med firmanavnet i 30'ernes moderniserede typografi.
Fotos hos KFK*

Efter Chr.G.Hansens afgang kom tre mænd til at dominere ledelsen i Kompagniet, nemlig direktørerne Wm. Mønsted, N.A.Pedersen og P.H.Paulsen. Pedersen og Mønsted havde været ansat mange år, mens Paulsen oprindeligt var bankmand. Han blev ansat i firmaet 1925 og var direktør fra 1934. I 1940 blev han enedirektør, da Pedersen og Mønsted fratrådte. Det blev deres fortjeneste, at skuden blev vendt i sidste halvdel af 1930'erne. Der blev ført en kraftig konsolideringspolitik med betydelige afskrivninger og henlæggelser, ikke mindst på foranledning af Paulsen. Med i billedet var dog landbrugets væsentligt bedre forhold efter 1934. Priserne på landbrugets eksportvarer samt kornpriserne steg, det sidste ikke mindst efter en ny kornordning i 1935.

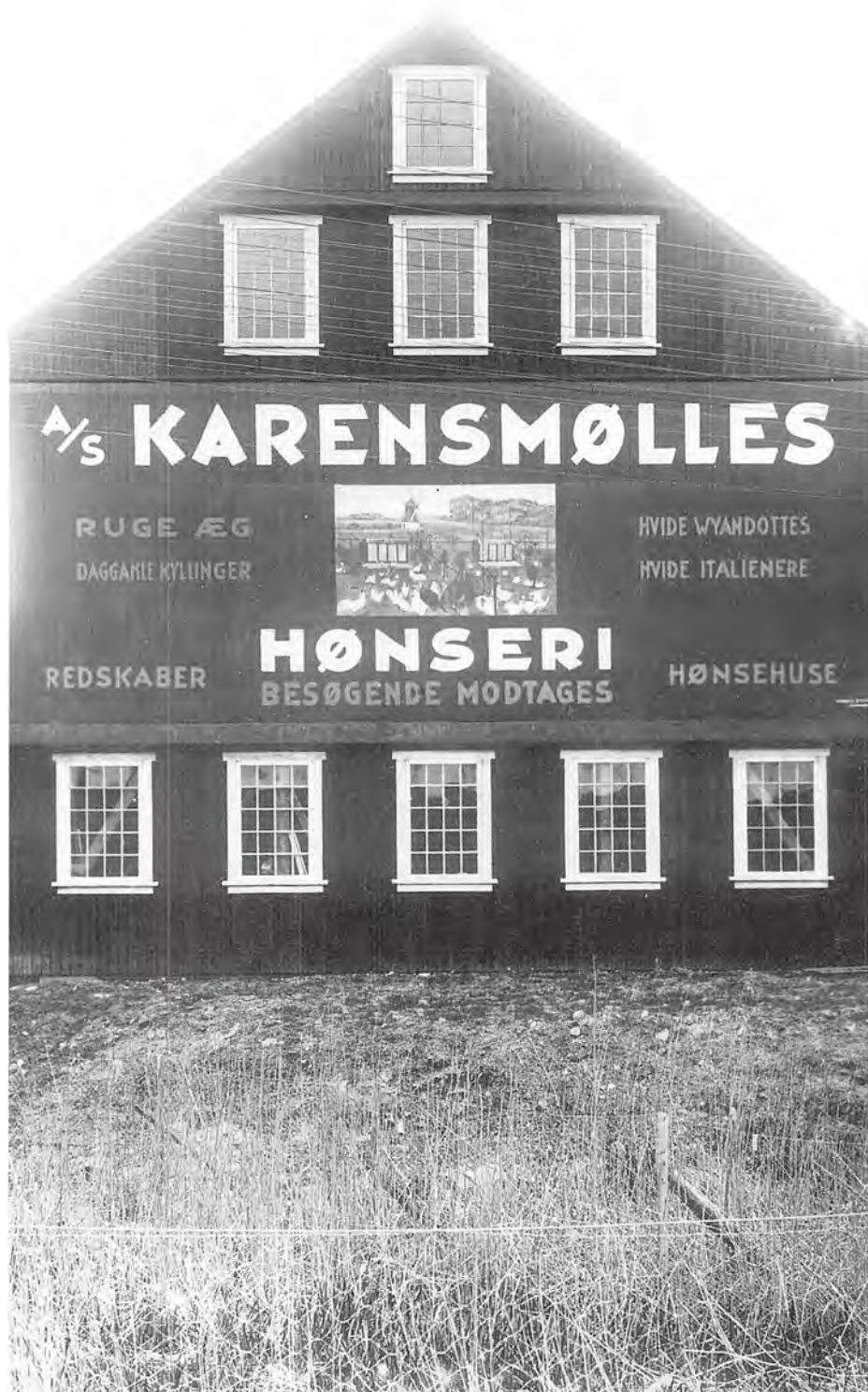
1937 blev det første rimeligt gode år. Det skyldtes bl.a., at høsten i 1936 var halvdårlig, ikke alene i Danmark, men over hele verden. Det fik efterspørgslen efter korn og foderstoffer til at stige og dermed priserne. Landbrugsministeriet blev bekymret for en alt for voldsom stigning i kornpriserne. Der blev indført en majsordning i form af en frivillig maksimalprisordning.

De høje priser holdt sig frem til foråret 1938. Herefter begyndte de at falde på grund af gode høstudsigter. Resultatet blev et importforbud for majs for at



Da Chr. M. Elgaard byggede sin mølle i Hørning i 1920, blev den opkaldt efter hans datter Karen. Fjerkræfoder blev på det tidspunkt ikke videre værdsat, men med Elgaard som pioner skete der en vældig udvikling. Her ses Karens mølles forsøgshønseri på et billede fra første halvdel af 1930'erne. Den omtalte Karens storesøster, Ruth Nørballe, har skrevet erindringer om forsøgshønsriet i Århus Stifts Årbøger 1988/89.

Foto hos KFK



beskytte kornpriserne. Kompagniets fortjeneste gik ned under disse forhold. I 1935/36 og 1936/37 var der blevet udbetalt henholdsvis 6 og 7 % i udbytte, men i 1937/38 måtte man ned på 4 %.

Selv om 1930'erne generelt set må betegnes som et dårligt årti for Korn- og Foderstof Kompagniet, gik 1920'ernes kraftige ekspansion ikke i stå. Omkring 1930 havde Kompagniet aktieinteresser i 19 korn- og foderstofforretninger her i landet ved siden af dets filialer og interesser i et aktieselskab som Århus Oliefabrik. Men der skete hurtigt ændringer. Mange små firmaer havde svært ved at klare sig under de dårlige konjunkturer i 1930'ernes begyndelse, og Kompagniet overtog en række af disse firmaer. Hertil tilskyndedes man også af konkurrencemæssige grunde. Blandt de firmaer, der blev overtaget i den første halvdel af dette årti, kan nævnes Grenaa Korn- og Foderstofforretning, A/S Hjørring Korn- og Trælasthandel, A/S L. Bachs Korn- og Foderstofforretning, Silkeborg og A/S Sydlyns Korn i Fåborg. I Holbæk overtog man et pakhus fra et konkursbo, og i samme by blev der bygget pakhus med losseanlæg. I 1920'erne var der ført forgæves forhandlinger i Odense. De blev genoptaget i 1930'erne, men førte først til noget i 1935, da Kompagniet sammen med Wilh.R.Maegaard, Odense, købte Langelands Korn silo og pakhus i Odense. Samtidig hermed ophørte Langelands Korn at drive korn- og foderstofforretning på Fyn. Ligeledes i samarbejde med Wilh.R. Maegaard overtog Kompagniet firmaet G.V. Larsen i Bogense.

I 1937 foretoges en opdeling af de to selskaber Chr.M. Elgaard og Karens mølle. Hidtil havde Karens mølle været drevet som bifirma under Elgaard. Nu blev møllen selvstændigt aktieselskab. Korn- og Foderstof Kompagniet ejede hele Chr.M. Elgaard og 80 % af Karens mølle. Baggrunden for selvstændiggørelsen af møllen var en betydelig omsætningsfremgang, der især havde fundet sted efter modernisering og flytning til Århus, da bygningerne i Hørning var nedbrændt i 1931. Ikke alene Karens mølle brændte omkring denne tid. Det gjorde også Kompagniets tørreri og foderblandingsfabrik i Århus sydhavn.

Kompagniets overtagelser i 1930'erne fandt først og fremmest sted i årtiets første halvdel. Omkring midten af 30'erne havde det interesser i 25 indenlandske firmaer inden for branchen, og derved blev det stort set frem til krigen. Når tilvæksten af firmaer kun var seks, skyldtes det, at en del overtagelser blev likvideret eller gensolgt, dels at nogle blev sluttet sammen. Årsagen til, at opkøbene standsede, var dels de bedre konjunkturer, dels at de urolige forhold ikke animerede til yderligere køb. Ekspansionspolitikken passede også dårligt med den i Kompagniet fremherskende tendens til konsolidering. Som konklusion kan man sige, at mens Kompagniet før og under første verdenskrig havde været dominerende inden for dansk korn- og foderstofhandel, så var dette ikke længere tilfældet i 1930'erne. Konsolideringspolitikken skulle dog senere bære frugt.

Ruslandseventyret af kastede en vældig samling statsobligationer og rubel-sedler. Her ses en 5 % statsobligation fra 1915. På modstående side en imponerende 500-rubelseddel; den måler i fuld størrelse 27,5 gange 12,5 cm og er prydet med et billede af Peter den Store. "Værdipapirene" i KFK's arkiv

Внутр. 5% заемъ 1915 г.

РУБЛЕЙ
5000
РУБЛЕЙ

№012491

ВНУТРЕННИЙ
5% ЗАЕМЪ 1915 ГОДА,
эмиссионный, на основании ВЫСОЧАЙШАГО Указа 6 Февраля 1915 года,
НА НАЦИОНАЛЬНЫЙ КАПИТАЛЪ
ВЪ 500.000.000 РУБЛЕЙ.

ОБЛИГАЦІЯ
№012491
ВЪ ПЯТЬ ТЫСЯЧЪ РУБЛЕЙ,
записанная въ Государственную Долговую Книгу | стр. 101
НА ПРЕДЪВИТЕЛЯ.

Колема сѣмъ записана въ Государственную Долговую Книгу подъ номеромъ №012491. Внутренній 5% заемъ 1915 года, облигация №012491, выдана въ соответствии съ указомъ Императора Николая II отъ 6 Февраля 1915 года, на сумму 500 000 000 рублей.

Облигация эта выдана въ соответствии съ указомъ Императора Николая II отъ 6 Февраля 1915 года, на сумму 500 000 000 рублей.

Облигация эта выдана въ соответствии съ указомъ Императора Николая II отъ 6 Февраля 1915 года, на сумму 500 000 000 рублей.

Указомъ Императора Николая II отъ 6 Февраля 1915 года, на сумму 500 000 000 рублей, объявлено о выпуске облигаций на сумму 500 000 000 рублей.

Облигация эта выдана въ соответствии съ указомъ Императора Николая II отъ 6 Февраля 1915 года, на сумму 500 000 000 рублей.

Управленіи Государ. Ком. Помощ. Министровъ
 Бухгалтеръ

Срокъ погашенія купона 1 Сентября 1926 года.

Внутренній 5% заемъ 1915 года.



Rusland

I Rusland havde Thomas Schytte haft held med sig i Novorossisk, efter at han havde startet forretningen til fortsættelse af Novorossisk Export Co. i 1912. Da Dardanellerne blev lukket med første verdenskrigs udbrud, blev der sat stop for korn- og olieekseksporten fra Rusland. Alt lå derefter stille, men i løbet af 1915 begyndte Korn- og Foderstof Kompagniet og Schytte på spekulationsforretninger. Afdelingen i Novorossisk foretog store opkøb af olieekager. Man regnede med at kunne sælge lagrene med betydelig fortjeneste, når der igen blev åbnet for eksporten, selv om det kunne være nødvendigt at vente længe.

Også hørfrøkager samt hvede og byg blev opkøbt. Det var dyrt at foretage de store opkøb, og Schytte fik sin driftskapital udvidet til 3 mill. kr. I slutningen af 1916 lå Schytte med ca. 30.000 tons solsikkekager. Den russiske regering stod og skulle bruge 50.000 tons til en for sælgeren fordelagtig pris. Det lykkedes Schytte at tilvejebringe resten, men så ville regeringen ikke aftage kagerne. I Kompagniet tog man sagen med ro, men det skulle vise sig, at kagespekulationen blev en fiasko. Efter revolutionen i 1917 begyndte regeringen uden videre at rekvirere kagerne. Kompagniet måtte på grund af de urolige forhold slippe 50.000 tons til en værdi af 11 mill. kr. Hertil kom omkostningerne ved flere års oplagring.

Heller ikke prætentiose forsøg på valutaspekulation omkring rublen gav andet end tab. I 1920 måtte Schytte vende tilbage til Danmark, hvor han blev ansat i Kompagniet. Nogle år senere overtog han ledelsen af Kompagniets datterselskab i Hamborg. Nogle år senere igen startede han egen virksomhed i København. Han døde 1960.

For Korn- og Foderstof Kompagniet blev Ruslandseventyret en dyr

forretning. En kommission blev nedsat på regeringens foranledning efter krigen. Den skulle behandle de danske erstatningskrav. Den nåede aldrig nogen resultater, og tilbage af Ruslandsafdelingen er en bunke værdiløse rubler og russiske statsobligationer i Kompagniets arkiv.

USA

Mens Korn- og Foderstof Kompagniet ikke fik noget ud af sit datterselskab i Rusland efter 1914, havde man i de første år af krigen mere held med USA. USA var den væsentligste forsyningskilde for foderstoffer til Danmark efter august 1914, og langt den største del af forsyningen gik gennem Kompagniets selskab i New Orleans, New Orleans Export Co. og dets filial i Galveston. Ca. 55 % af den samlede amerikanske eksport af bomuldsfrøkager gik gennem de to selskaber. De følgende år gik omsætningen noget tilbage på grund af krigsforholdene og mindre høst. I årene 1914-17 aftog Danmark knap 70 % af USA's eksport af bomuldsfrøkager. Efter krigen, i 1919, blev der tale om udvidelser, idet aktiekapitalen i New Orleans blev femdoblet fra 50.000 til 250.000 \$. Samtidig øgedes indflydelsen i South Port Mill Ltd. Endelig købte New Orleans Export Co. i 1919 en mølle til formaling af bomuldsfrøkager i Savannah, hvor man også havde et kontor. Efter nogle gode år efter krigens slutning kom der en kritisk periode, da priserne begyndte at falde i slutningen af 1920.

Regnskabsårene 1922-24 blev dårlige for New Orleans Export Co. Priserne på bomuldsfrøkager var meget høje, hvilket gav vanskeligheder i konkurrencen på verdensmarkedet, da Rusland jo igen var begyndt at optræde på markedet. Savannah-kontoret blev nu nedlagt. I 1924 begyndte det dog atter at gå fremad. Bomuldshøsten var stor, og det dermed stigende udbud af frøkager medførte prisfald. Savannah-kontoret blev genåbnet. South Port Mill, startet af de danske filialbestyrere, købte herefter et stort firma, Southern Cotton Oil Company Inc. of Louisiana, så de to virksomheder blev fusioneret. I resten af 1920'erne var New Orleans Export Co. fortsat førende i eksporten af bomuldsfrøkager, men med verdenskrisens udbrud begyndte det at gå tilbage. Alle de amerikanske forretninger blev herefter ledet fra New Orleans af Aa. Quistgaard Petersen, som man i 1932 prøvede at sælge det hele til, men han ønskede ikke at købe. 1930'erne blev dårlige år. Bomuldsfrøkageeksporten fra USA faldt, hovedsagelig på grund af stigende hjemmeforbrug. 1936 fratrådte Quistgaard Petersen og fortsatte i amerikansk business. Da krigen kom, nåede man ikke at få likvideret New Orleans Export Co., men fra 1939 var det kun et papirselskab.

Marseille og Dakar

I 1915 oprettede Kompagniet på Thomas Schyttes foranledning og sammen med et engelsk firma et firma i Marseille. Afdelingens opgave skulle være at

eksportere jordnødkager, især til Danmark. Det blev ikke nogen stor forretning under krigsforholdene, og næste skridt i udviklingen kom først efter krigen. I mellemtiden havde Korn- og Foderstof Kompagniet sammen med Handelsbanken og Det sibiriske Kompagni oprettet Det almindelige Handelskompagni med en aktiekapital på 10 mill kr. Sammen med dette kompagni oprettede Korn- og Foderstof Kompagniet et nyt firma i Marseille, i hvilket det gamle gik op. Compagnie Generale Commerciale hed det, og det blev oprettet 1919 med det formål at eksportere oliekgager fra Frankrig. Først fra 1923 kom der rimelig økonomi i foretagendet, og der blev oprettet en afdeling i Dakar, der skulle opkøbe og afskibe jordnødder og jordnødkager. Resten af 1920'erne var der god økonomi i firmaet. I 1930 udtrådte Det almindelige Handelskompagni, da det trådte i likvidation. 1930'erne var dårlige år for det franske initiativ, og Kompagniet var mest interesseret i at slippe ud af engagementet. Det lykkedes i 1939; køberne af aktierne var Chr.G. Hansen og N.A. Pedersen.

Tyskland

Hamborg havde allerede før første verdenskrig været en vigtig transithavn for korn og foderstoffer til Danmark. I 1922 blev der etableret et datterselskab her, et firma der fik navnet Standard Trading Company. I 1923 kom den store inflation i Tyskland, som gjorde marken værdiløs, og forretningen løb kun lige rundt. Udbyttet var imidlertid stigende, og i november 1925 blev der købt et fabrikskompleks i Hamborgs frihavn, hvor man ville indrette foderblandingsfabrik, en melassefoderfabrik samt et anlæg til fremstilling af foder i terninger. Senere blev der bygget mølle til fremstilling af foderkagemel.

Resultatet af de forskellige investeringer blev imidlertid ikke godt. Årsagerne hertil var to, nemlig dels dårlige konjunkturer for det tyske landbrug, dels et mindre godt greb om ledelsen fra Standard Trading Co. I 1926, da forretningen havde givet et underskud på 200.000 mark, blev Schytte sendt derned for at overtage ledelsen. Det rettede imidlertid ikke miseren. I slutningen af 1929 skete der ændringer i ledelsen, og de første par år af 1930'erne gik godt for Standard Trading Co., selv om verdenskrisen var på sit højeste. Herefter begyndte det at gå tilbage. Den tyske regering lavede indgreb, f.eks. i form af en importafgift for oliekgager af en sådan højde, at det reelt var et importforbud. Kompagniet afskedigede herefter over halvdelen af personalet i Hamborg pr. 1. juli 1933.

Op gennem 30'erne blev der alligevel arbejdet med underskud, og i 1939 var situationen katastrofal. Den tyske regering lagde hindringer i vejen, og et prisfald i 1938 ramte hårdt. Bankerne forlangte deres penge, mod hvilke der var sikkerhed i varelagrene. Ved realisering nu ville tabene maksimeres, så det endte med salg af Standard Trading Co.'s fabrik i Hamborg og likvidering af firmaet i slutningen af 1939. Køberne kunne imidlertid ikke klare afdragene, og



Til reklameformål fik Korn- og Foderstof Kompagniet fremstillet nogle emaljeskille af den slags, der blev sat op ved forretninger og jernbanestationer. Her præsenteres først et sortiment af produkterne fra Karensmølle i Hørning. Skiltet er fra midten af 1920'erne. Det har hængt på en blandet landhandel på hovedvejen mellem Fuglehjerg og Sorø. Efter endt brug blev skiltet sat under en spand på et baghusloft, hvor der var utæthed i taget. Med sin hvælvede facon opfangede skiltet vandoverløb fra spanden. Skiltet er formentlig tysk fremstillet. På de øvrige skiltes ses Kompagniets gængse blikfang. Billedet med koen er udført af tegneren Arne Ungermann, hans eneste bidrag til genren i øvrigt. Det er fra ca. 1934 og har siddet på Stestrup blandede købmandshandel ved Hvalsø, indtil forretningen lukkede omkring 1980. Skiltet er fremstillet hos Glud og Mørstrand ligesom det andet samtids, der har siddet på en korn- og foderstofforretning i nærheden af Kjellerup. Emaljeskilt. Samme og John Hjuler-Hausens samling, Vejle

først i 1950'erne var Hamborgeventyret endelig afviklet. Alt hvad der var tilbage af udlandsfirmaerne ved slutningen af 1939 var New Orleans Export Co., der endda kun var et papirfirma. Datterselskaberne var ikke den støtte for Kompagniet, som de havde været før første verdenskrig. Det skyldtes de vanskelige forhold på det internationale marked.

Anden Verdenskrig

Allerede i august måned 1939, inden krigen var brudt ud, blev der udstedt forbud mod eksport af korn og foderstoffer; ligeledes blev der pligt til at hjemføre købte varer, og der kom opfordringsforbud og ekspropriation af lagre. Hertil kom maksimalpriser på dansk korn og importeret majs. Der blev hurtigt enighed om at centralisere korn- og foderstofimporten, og Centralkontoret for Indkøb af Korn og Foderstoffer blev oprettet i september. Det fik eneret på import af disse artikler. Den daglige ledelse af kontoret blev varetaget af Wm. Mønsted, Kompagniets direktør i København samt J.E. Olsen fra JAF. Centralkontoret overtog Korn- og Foderstof Kompagniets kontorer i København samt en del af personalet.

Indkøb, der var foretaget inden kontorets oprettelse, faldt uden for ordningen. Korn- og Foderstof Kompagniet havde ved krigens udbrud kontrakter på ca. 25.000 tons korn og foderstoffer. Det lykkedes at få leveret størstedelen, men i mange tilfælde under stigende fragtomkostninger. Fra starten var man enige om en fordeling i forhold til importørernes importmængde i årene 1936-38. Centralkontoret købte fra begyndelsen ind, mens korn- og foderstoffhandlerne var forpligtet til at aftage alle varer, ligesom de hæftede for kontorets gæld. Det gav ikke den store indflydelse. Problemet var, at Centralkontoret helst skulle foretage indkøb, så man havde til tre-fire måneders forbrug, men importørerne frygtede prisfald på alle mulige tidspunkter. Med besættelsen blev der sat en stopper for Centralkontorets import og importører-

nes fordeling, og frem til 1945 var Danmark udelukkende overladt til at klare sig med sin egen kornproduktion ligesom 1917-19.

I juli 1940 blev der indført en ny kornordning, hvis principper kom til at gælde under hele krigen. Al rug og hvede skulle afleveres til staten; tillige et kvantum foderkorn, byg, havre og blandsæd. De fastsatte priser indebar en favorisering af brødkorn af hensyn til befolkningens forsyning. Når landmanden havde opfyldt sin afleveringspligt, havde han ret til at sælge frit til maksimalpris. Den administrative kontrol blev udøvet gennem Statens Kornkontor, der var oprettet 1937, men også Brødkornskontoret og Centralkontoret fik del i administrationen.

Ved krigens begyndelse så Kompagniet sort på situationen. Landbrugets stilling var katastrofal uden afsætningsmuligheder, men efter kornordningens gennemførelse fik man travlt med at modtage det afleveringspligtige korn. Indtægterne ved kornoplagering var noget varierende. En lille høst i 1941 samt eksport af 340.000 tons rug til Norge gav mindre fortjeneste, hvorimod oplageringen 1942/43 var så stor, at kapaciteten på 60.000 tons ikke slog til, så man måtte leje ekstra. Der opstod endvidere indtjeningsmuligheder ved tørring af korn i Århus og Odense, men først 1943 kunne man sige, at kapacitet og kvalitet i anlægget var i orden i Århus. Man formalede også rug i et mølteri, der var købt og installeret i Århus 1932.

Kunstgødning blev leveret rigeligt til kunderne i de første år, bortset fra

Korn- og Foderstof Kompagniet blev frygtelig hårdt ramt ved 4. juli-katastrofen 1944. 9 medarbejdere blev dræbt, flere alvorligt såret. Herudover blev et silotårn og kagepakhuset med rugmølsmøllen totalt ødelagt. Her ses Kompagniets pakhus kort efter eksplosionen.

Foto i Lokalthistorisk Samling



superfosfat. En af grundene til, at man kunne klare større forsyninger af kunstgødning, var overtagelsen af aktiemajoriteten i Randers Korn- og Foderstofforretning i 1942. Dette firma havde i mange år været førstehåndsimporthør af kunstgødning og havde oparbejdet en betydelig forretning på dette område. På grund af fordelingsordningen disponerede Kompagniet derfor over betydelige kvanta. Randers Korn gennemgik en konsolidering, hvilket også var tilfældet for de andre datterselskaber under krigen. Det skyldtes bl.a. reglerne om udbyttebegrænsning. Den stigende indre værdi medførte kursstigninger på Kompagniets aktier på Børsen fra omkring pari til 150.

Det var umuligt at undgå berøring med krigens vilkår på forskellig måde. Silopakhuset blev betydelig beskadiget ved luftangreb i oktober 1941, og 1942 krævede tyskerne, at silotårnene skulle bruges til opstilling af luftværnskanoner, ligesom nogle pakhus blev beslaglagt. Sabotagehandlingerne kunne på denne baggrund ikke undgås. Hårdest ramt blev Kompagniet dog ved eksplosionskatastrofen på Århus havn den 4. juli 1944. Eksplosionens kærneområde var bassin 4, hvor der lå tre tyske ammunitions-lægttere. Den inderst liggende eksploderede i forbindelse med, at der blev omladet ammunition fra en jernbanevogn. 29 mennesker blev dræbt, hvoraf de ni var ansat i Kompagniet. Kompagniet hensatte straks et betydeligt beløb til hjælp for de efterladte. Der skete omfattende skader på Kompagniets bygninger ved havnen: Et silotårn og kagepakhuset med rugmøllens mølle blev totalt ødelagt, mens resten af silobygningen led stor overlast. Hertil kom skader på maskinanlæg i bygningerne, heriblandt tørrerierne samt beskadigelse af varer. Endelig var losseapparaterne ødelagt. Heldigvis var der godt forsikret, men indtjeningsmulighederne var hårdt ramt, ikke mindst i betragtning af, at Århusafdelingen tjente ca. 2/3 dele af overskuddet. Karens mølle overtog fremstillingen af foderblandinger, og nye pakhusbygninger med siloer blev opført i den udstrækning, der kunne skaffes byggematerialer. Først i 1946 var Kompagniet dog i stand til at tørre korn i fuldt omfang, samme år som silopakhuset var færdigopført. Værst var forholdene på maskinområdet. Først i 1948 kunne man igen male mel på Kompagniets afdeling i Århus. Der skulle altså gå fire år, før katastrofens ødelæggelser var blevet udbedret. Til gengæld stod der så et yderst moderne anlæg.

De første efterkrigsår

Perioden 1945-53 er karakteristisk ved en meget hård konkurrence inden for korn- og foderstofbranchen. Krigen havde bragt forstyrrelse i kundernes sædvanlige tilhørsforhold, og firmaerne kæmpede for at vinde det tabte terræn tilbage og skaffe sig nye kunder. Nogle arbejdede med bonusordninger, andre med nettopriser. Hertil kom andelsselskaberne med delvis tilbagebetaling af overskuddet.

Specielt i det nordjyske område følte Kompagniet konkurrencen, især fra

bonusselskaberne. Bestyrelsen besluttede derfor i 1946 at gå over til bonussystemet i Aalborgfilialen. Herefter gik filialen frem, yderligere da Kompagniet i 1947 overtog firmaet A/S Hans Larsen. I det øvrige land blev nettoprissy-stemet foretrukket. Et led i konkurrencen 1945-53 var en stadig udbygning og udvidelse af Kompagniet. Filialen i Horsens blev udvidet. I 1950 var et nybyggeri færdigt, så denne afdeling teknisk set var meget moderne. Også Korsørafdelingen blev stærkt moderniseret. Foderblandingsanlægget blev ændret og udvidet, og en gennemgribende ombygning fandt sted. Når udvidelserne de nævnte steder skete så sent, var det fordi, byrden først måtte løftes i Århus på grund af katastrofen. Da man begyndte at overtage selskaber igen, koncentrerede man sig om Fyn. I 1948 blev aktiemajoriteten overtaget i A/S Hans Lausen, Assens. Det skete af hensyn til konkurrencen med f.eks. Elias B. Muus i Odense, som man i øvrigt havde et godt samarbejde med. I fællesskab med dette firma ejede Kompagniet Sydfyns Korn- og Foderstofforretning og Det Fynske Pakhuskompagni. I sidstnævnte firma overtog Kompagniet alle aktier, hvorefter der skete en modernisering af losseanlægget samt bygning af et nyt siloanlæg. Arbejdet hermed var færdigt 1954. Endelig erhvervede Kompagniet 1952 aktiemajoriteten i A/S Alfred Knudsen i Ringe.

I 1940 var P.H.Paulsen blevet enedirektør efter N.A.Pedersens tilbagetræden. Snart mente bestyrelsen det dog klogt at ansætte en direktør, der skulle tage sig af indkøb, ja, hele det handelsmæssige. I 1944 blev M. Kirchhoff fra Brødkornskontoret ansat, idet han dog først skulle tiltræde efter krigen. Han fratrådte dog allerede igen i begyndelsen af 1946, og Paulsen var igen enedirektør til 1950, da J.V. Simonsen blev udnævnt til meddirektør. Simonsen var uddannet i Kompagniet fra 1925-34, men derefter havde han været ansat i Kampsax, hvor han bl.a var indkøbschef i Iran. Senere havde han været i Københavns Havnevæsen under krigen og i Det danske Luftfartsselskab 1946-50.

Simonsen skulle for det første forberede sig på at foretage indkøb fra udlandet, så Kompagniet kunne være rustet, når Centralkontoret blev ophævet. For det andet skulle han sørge for, at alle afdelinger fik en omhyggelig markedsorientering. En modernisering skete med installation af fjernskriveranlæg; Kompagniet blev det første firma i branchen, der fik et sådant. Da Centralkontoret blev ophævet 1953, kunne Simonsen begynde at indkøbe selvstændigt i udlandet. I disse efterkrigsår udviklede Kompagniet sig godt. Konsolideringspolitikken fortsatte, og den stigende omsætning gav rimeligt overskud.

Koncentrationens tid

De vanskeligheder, der var forbundet med at få importen i gang igen, blev hurtigt overvundet. Allerede 1953 nåede oliekegimporten rekordhøjder, og 1954 var året for den største kornimport siden 1945. Forretningsmæssigt blev



Carl Holst-Knudsen (1886-1956) var en myndig formand for Korn- og Foderstof Kompagniets bestyrelse fra 1939 til sin død.

Foto i Lokallhistorisk Samling

udviklingen god. I stedet for det frygtede prisfald kom der prisstigning på foderstoffer i efteråret 1953. Det var heldigt nok, fordi der hele sommeren var blevet købt ind efter Centralkontorets afvikling til lave priser. Kornet derimod faldt i pris, og nu frygtede man et mindre forbrug af foderstoffer af den grund. Imidlertid steg svineproduktionen, og der blev nået en gunstig smøraftale med England, så følgen var fast afsætning af foderstoffer. Situationen var dermed så god som i de bedste år i 1920'erne, men en vanskelighed bestod i landbrugets likviditetskrise under udgifterne til rationalisering og modernisering af staldbygninger; endvidere stigende arbejds lønninger.

Først og fremmest må dog de høje foderstofpriser trækkes frem, mens den animalske produktion ikke steg tilsvarende i værdi, for bacons vedkommende skete der endog en prisnedgang i efteråret 1953. Høsten 1954 var tillige af dårlig kvalitet. Endelig kom kreditstramningen i 1954, fordi handelsbalancen på grund af den voldsomme import blev nødlidende. For Kompagniet betød det, at posten "diverse debitorer" steg ret stærkt og nåede op på 10 mill. kr. i 1955. Den øgede kreditgivning var ikke problemløs, når kreditstramningen gjorde det svært at låne i banken. I løbet af 1955 og 1956 forbedredes forholdene dog i takt med den almindelige lempelse i kreditstramningen.

Fra 1950 begyndte mejetærskeren sit indtog i dansk landbrug. Det år var der 367 i gang, et tal, der blev forøget til over 40.000 inden for den næste snes år. Denne udvikling satte korn- og foderstofhandlerne i en helt ny situation, der skulle få stor indflydelse på hele strukturen i dansk korn- og foderstofhandel. Meget af det mejetærskede korn blev straks efter høsten afleveret til kornhandlerne, blandt andet for få det rensat og tørret. Afleveringen af de store mængder korn på forholdsvis kort tid nødvendiggjorde bygningen af siloer, hvis man ville være med i konkurrencen om kunderne. Alle, lige fra de største grossistfirmaer til de mindste handlende og lokale andelsforeninger byggede pakhuse og siloanlæg med tørrerier og renserianlæg. Takket være denne indsats kom mejetærskernes udbredelse ikke til at betyde nogen kvalitetsforringelse for dansk korn. Men anlæggene krævede så store investeringer, at de mindre firmaer ofte ikke kunne klare dem. Følgen var, at der fandt en stærk koncentration sted omkring de kapitalstærke og velfungerende virksomheder.

Et af de firmaer, der gik i spidsen med investeringer, var Korn- og Foderstof Kompagniet. Det store byggeri begyndte for alvor i 1958, selv om man i de foregående år havde foretaget enkelte udvidelser. Således begyndte man i 1955 anlæggelsen af en mindre hønsefoderblandingsfabrik i Holbæk, og i 1956 blev der købt tørrerier og renserier til en hel række af Kompagniets filialer. Samme år, som disse anlæg blev købt, begyndte man for alvor at arbejde med planerne om bygningen af et siloanlæg og en foderblandingsfabrik i Københavns Frihavn. Det var et meget gammelt ønske i bestyrelsen at anlægge en foderblandingsfabrik i København. Hidtil havde man kun haft sådanne på Sjælland i Korsør og Holbæk, der imidlertid ikke kunne tage de store dampere. Allerede i 1941 var der foretaget under-

søgelse om køb af grund, men på grund af krigen blev der først realiteter i 1956. Efter leje af grund blev byggeri af kornsilo og foderblandingsfabrik sat i gang 1957. Det københavnske anlæg var færdigt 1959. Siloen havde en kapacitet på 12.000 tons og var indrettet med et losseanlæg med en kapacitet på 120 tons i timen. Foderblandingsfabrikken var den mest avancerede i Europa. Det lykkedes da også Kompagniet at få flere betydelige firmaer, der tidligere selv havde importeret råvarer til foderblandinger, til at aftage foderblandinger fra fabrikken i Frihavnen, ligesom et konkurrerende selskab skrinlagde planer om en fabrik i København. Foderblandingsfabrikken i Frihavnen blev en stor succes og viste sig hurtigt for lille, og kapaciteten måtte fordobles.

Det var imidlertid ikke bare i København, at der i slutningen af 1950'erne blev foretaget betydelige investeringer af Kompagniet. Især i Århus blev der foretaget en lang række ændringer. Således blev der i 1957 gennemført omfattende moderniseringer og rationaliseringer på Kompagniets og A/S Karens mølles hønsefoderblandingsfabrikker. Baggrunden var dels en betydelig stigning i slagtekyllingeproduktionen, som gav et hidtil uset udbytte, dels mangel på arbejdskraft, der betød, at flere og flere producenter gik over til at købe færdige foderblandinger. Det sidste var også tilfældet med foderblandinger til svin, og det var baggrunden for bygningen af de store foderblandingsfabrikker. I Århus havde man allerede en stor fabrik, således at det ikke var nødvendigt at bygge her. Man kunne klare sig med moderniseringer og rationaliseringer. Derimod var man nødt til at udvide silokapaciteten til modtagelse af korn i Århus. I foråret 1958 blev der derfor opført en kornsilo med en kapacitet på 5.200 tons. Arbejdet afsluttedes i 1959. Endnu en lignende silo blev projekteret, men inden den var færdig, udbrød der brand i Kompagniets havnepakhus, Karens mølle i september 1961. Branden berørte dog ikke den påbegyndte silo. Straks efter branden gik Kompagniet i gang med at lægge planer for nybygning af en silo på 13.000 tons korn. Den kunne tages i brug 1962.

Kompagniet udvidede også andre steder. I Aalborg fik man en ny silobygning og en hønsefoderblandingsfabrik. En helt ny fabrik blev lagt i Fredericia, der kunne tage ret dybtgående skibe. Her nåede man en silokapacitet på 10.000 tons. I Hørning blev der opført et nyt silo- og såsædsanlæg. Således kunne man blive ved, for Kompagniets byggeprogram i disse år var overvældende. Datterselskaberne fik også udvidet deres lagerkapacitet. Det blev nødvendigt med en udvidelse af aktiekapitalen. Byggeaktivitet samt overtagelser krævede stadig kapital, hvortil kom det kapitalbehov, der fulgte af en vældig omsætningsstigning. Efter udvidelser i 1959 og 1961 var aktiekapitalen steget til 30 mill. kr. Fra 1961 gik man i stigende omfang over til at bruge forkortelsen KFK.

Indtjeningsmæssigt blev 1950'erne jævne år. Overskuddet var på et par millioner hvert år. Omsætningen var på ca. 220.000 tons om året indtil 1956/57, hvor den begyndte at stige, så man i begyndelsen af 1960'erne nåede op på over

700.000 tons. På ledelsessiden skete der det, at P.H.Paulsen trådte tilbage i 1956 efter at have været ansat i Kompagniet siden 1925, fra 1934 som direktør. Hans afløser blev Holger Larsen.

3. Ekspansion. 1960-1971

Koncernen

Rent administrativt var KFK endnu i slutningen af 60'erne lidt af et kludetæppe. I 1967 ejede Kompagniet eller havde væsentlige aktieinteresser i 83 selskaber.¹ KFK bestod således både af større afdelinger i de store byer, af 100% ejede kornfirmaer, af 50% ejede gennem KFK Holding, af 50% ejede sammen med andre (især Superfos), og desuden af en række datterselskaber.

Ud over hovedafdelingen i Århus havde KFK-moderselskabet afdelinger i Aalborg, Esbjerg, Fredericia, Odense og København, hvortil der alle steder var knyttet fabriksanlæg. Endnu i 1960'erne havde afdelingerne fungeret som selvstændige filialer med eget administrations-, fabrikations- og salgsapparat. Men gradvist blev de vigtigste funktioner samlet i Århus. Allerede fra 1963 ordnede man regnskaberne fra centralt hold, og i 1969 blev filialerne omdannet til afdelinger. Det indebar, at Viby-kontoret nu styrede afdelingernes køb og salg og også produktionen af foderblandinger. Herefter fandt produktionen af såsæd sted på anlæggene i Hørning, Frankfri på Fyn og Ringkøbing, medens foderblandinger blev produceret på anlæggene i Aalborg, Esbjerg, Århus, Fredericia, Odense, Korsør og i København. I øvrigt var København også det eneste sted, som bevarede et filialkontor.

I KFK's detailforretninger blev der gennemført en vis rationalisering i løbet af 60'erne. Således blev fem selskaber på Djursland i 1967 samlet i Djurslands Korn- og Gødningsforretning. Året efter blev fem nordenfjords selskaber fusioneret til Vendsyssel Korn- og Foderstofforretning, og samtidig blev de fleste fynske selskaber samlet i Fyns Korn- og Gødningsforretning.

Denne samling af mindre selskaber i større regionale firmaer begyndte i 1960 på Lolland. I 1960 fik KFK tilbudt aktiemajoriteten i et privat kornfirma i Nakskov, efter at det var kommet ud i finansieringsvanskeligheder i forbindelse med et silobyggeri. Kompagniet overtog også et andet firma i byen, og det hele blev samlet i Aktieselskabet Lollands Korn. Hermed havde det tidligere overvejende jyske KFK fået en fod inden for på den fede lollandske muld og havde dermed også fået en yderligere mulighed for at markere sig inden for maltbyg og sædekorn. At ekspansionen skete i dette område, var ikke uvelkomment for direktør Holger Larsen, KFK, da han selv var gammel nakskovit.²

Tre år senere fik KFK mulighed for afgørende at styrke sin position på Lolland-Falster, idet selskabet overtog hele aktiekapitalen i A. Nielsen og Co., Nykøbing Falster. Der var tale om et af de største danske firmaer inden for

*KFK købte i 1963 det gamle kornfirma A. Nielsen og Co. i Nykøbing Falster. Herved skabte Kompagniet sig et vigtigt fodfæste i et af Danmarks betydeligste kornområder. På billedet ses det gamle hovedkontor fra 1791 i Langgade i Nykøbing F.
Foto: Ib Glaser*



eksport af maltbyg og såsæd. Men det havde ikke tilstrækkelig kapitalstyrke til at kunne fastholde og udbygge sin markedsposition. Fusionen lettedes sandsynligvis også ved, at Holger Larsen havde været direktør i A. Nielsen og Co., inden han overtog direktørjobbet i KFK.

I øvrigt havde en række andre fremtrædende personer i dansk kornhandel også tilknytning til det hæderkronede falsterske firma. Axel Henriksen, der var direktør fra 1934 til 1964, var i efterkrigsårene den centrale skikkelse i dansk korn- og frøhandel som formand for bl.a. Foreningen af danske Korn-



Direktør Holger Larsen var medlem af KFK's direktion fra 1956 til sin tidlige død i 1970. Han blev i løbet af 1960'erne den nok mest markante personlighed i den danske korn- og grovvarerbranche. Holger Larsen var uhyre aktiv i bestræbelserne for både at udbygge det gamle kerneområde og finde nye forretningsområder, da han frygtede for et permanent indtjeningsproblem i landbruget.

eksportører, Landbrugsministeriets Korneksportudvalg og A/S Dansk Frøhandel (Trifolium). Kaj Møller, der i perioden 1970-88 var direktør for et af de største private kornfirmaer, Peder P. Hedegaard, havde også været direktør i A. Nielsen og Co. Det samme gælder E. Dobel Madsen, som efter at have været formand for Foreningen af danske Korneksportører blev direktør for den nye sammenslutning af korneksportører og -importører, DAKOFO, i perioden 1976-87.

KFK var fra slutningen af 50'erne præget af meget stærk ekspansion. Formanden for Kompagniet, Sigurd Warrer, opgjorde i 1967 de samlede investeringer i silo- og fabriksanlæg til 75 mio. kr. inden for de seneste ti år. Men dertil kom, at KFK i samme periode havde overtaget en række firmaer, både aktieselskaber og købmandsforretninger, der blev omdannet til aktieselskaber. I alt blev der til overtagelse og indsættelse af yderligere aktiekapital i disse nye firmaer investeret 56 mio. kr.

Det store investeringsomfang blev både finansieret over driften og gennem en forøgelse af aktiekapitalen. I 1957 blev denne udvidet fra 9 til 15 mio. kr. og blev herefter løbende forhøjet og var i jubilæumsåret 1971 oppe på 60 mio. kr. Samtidig var firmaet i stand til at foretage en betydelig konsolidering ved at gennemføre en hård afskrivningspolitik, der for eksempel i 1967 betød, at alle anlæg opført før 1964 var afskrevet. Det indebar, at firmaet havde en stor ikke-bogført værdi stående som reserve. Således var den bogførte værdi af ejendommene i slutningen af 60'erne omkring 60 mio. kr., medens forsikringssummen for bygninger og driftsmidler blev forøget fra omkring 60 mio. kr. i 1960 til 180 mio. kr. i 1968.³ Det var imidlertid ikke muligt at betale nyinvesteringer og overtagelser med ikke-bogførte værdier, og det kan ikke skjules, at KFK havde en yderst anstrengt likviditet i 1960'erne som følge af direktør Holger Larsens aggressive opkøbspolitik. KFK's handlefrihed bestemtes derfor i ikke ringe udstrækning af Handelsbanken. Den meget alvorlige eksplosionsulykke, der ramte KFK's foderfabrik på Århus Havn i 1968, betød reelt, at KFK gennem forsikringssummen fik en tiltrængt likviditetslettelse på 25-30 mio. kr. Desuden skete ulykken på et tidspunkt, hvor Kompagniet havde overskudskapacitet. Fabrikken blev derfor også først genopført i 1972, hvor det forestående EF-medlemskab så ud til at skabe grundlag for en øget animalsk produktion. Det skal i øvrigt understreges, at Holger Larsens ivrige opkøbspolitik i 60'erne, der samtidig var et udtryk for en stærk diversificering, ikke kun udsprang af ekspansionstrang. Den bundede også i en frygt for, at den ringe indtjening i landbruget skulle fortsætte.⁴

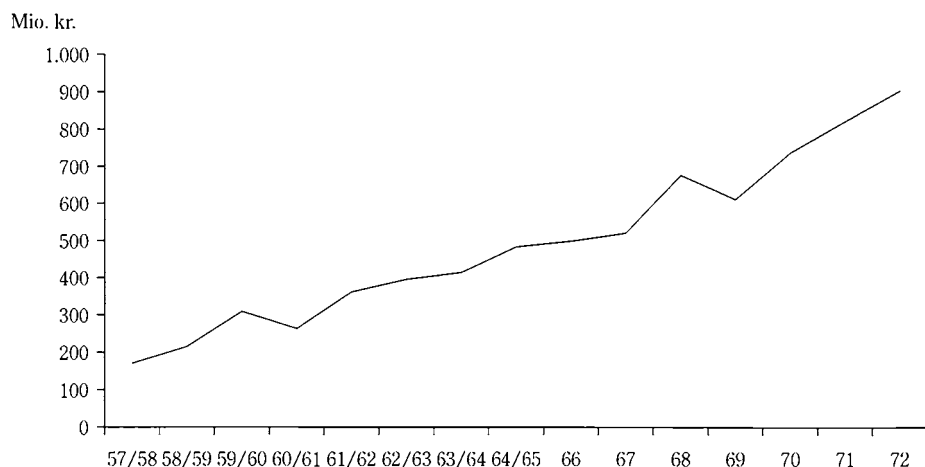
Kompagniets almindelige udvikling og de mange tilkøb skabte naturligvis en stor meromsætning, sådan som det fremgår af figur 1. I gennemsnit voksede omsætningen med 13% om året.

Det er imidlertid værd at bemærke, at nettooverskuddet var i stand til fortsat at stige, også målt i procent af omsætningen, selv om mange af investeringerne som nævnt blev finansieret over driften. Nettooverskuddet og overskudsgradens fortsatte stigning fremgår her af figur 2.

Selv om det ikke fremgår af regnskabstallene, var det tilkøbet af mange nye virksomheder, der var med til at sikre en fortsat omsætningsfremgang, som landbrugets vanskelige situation i slutningen af 60'erne ellers ikke kunne give anledning til. Desuden sikrede KFK sig en stigende omsætning ved en betydelig international handelsaktivitet og ved en fortsat stigning i produktionen af foderblandinger.

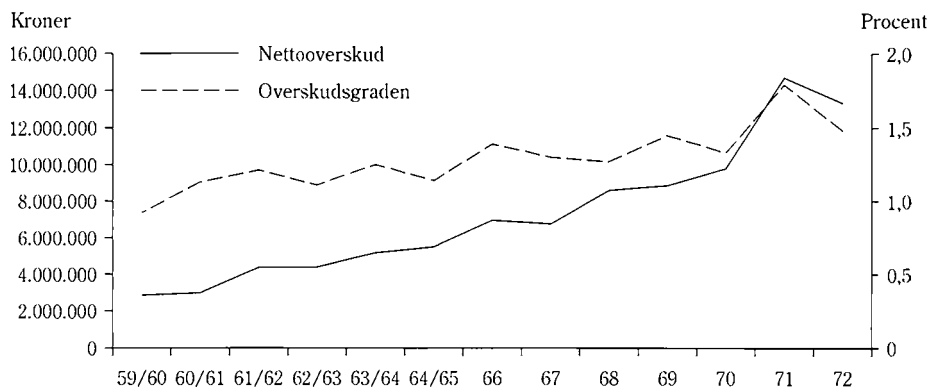
Endnu i slutningen af 50'erne var KFK en ren handelsvirksomhed, men i løbet af 60'erne bevirkede den betydelige udbygning til positionen som den førende producent af færdigblandinger, at KFK i lige så høj grad fik karakter af en industrivirksomhed. Det medførte bl.a., at KFK i 1967 i Hørning syd for Århus oprettede et centrallaboratorium, der foretog analyser af foderblandinger fra alle Kompagniets fabrikker.⁵

Figur 1. Moderselskabet KFK's omsætning 1957/58-1972



Kilde: KFK regnskab, 1959/60-1972

Figur 2. Moderselskabet KFK's nettooverskud og overskudsgrad (nettooverskud i % af omsætning) 1959/60-72



Kilde: KFK regnskab, 1959/60-72

Randers Korn- og Foderstofforretning har altid været den største af KFK's detailforretninger. Lige siden Norsk Hydros etablering i 1905 har virksomheden været importør af Hydros gødning. Det fortsatte også efter KFK's overtagelse af Randers-firmaet i 1942. Til højre ses lederen gennem snart 30 år Fritz Wulf, som i 1995 blev afløst af den hidtidige underdirektør Jørgen B. Nielsen.



KFK Holding A/S

På længere sigt blev den væsentligste begivenhed for KFK i 1960'erne dannelsen af investeringsselskabet KFK Holding A/S sammen med Norsk Hydro med virkning fra 1. januar 1965. Konstruktionen indebærer, at alle 100% ejede datterselskaber blev skudt ind i holdingselskabet. Herved blev der frigjort betydelige reserver, i alt 30 mio. kr., hvoraf halvdelen blev sat ind på en nyoprettet konto - "delcrederekonto for investeringer i andre selskaber".⁶ Direktør Holger Larsen var ikke den, der gemte på pengene. Derudover fik forbindelsen med Norsk Hydro afgørende betydning for den heftige strukturstrengelse, som fandt sted midt i 70'erne mellem KFK og Superfos. Dette medførte i 1980'erne, at Norsk Hydro efterhånden fik aktiemajoriteten i KFK og fra 1987 også satte sig i formandsstolen i KFK's bestyrelse.

Siden 1905 havde Randers Korn- og Foderstofforretning været forhandler af Norsk Hydros gødningsprodukter, og det fortsatte også efter, at KFK i 1942 havde overtaget firmaet.⁷ I 1960'erne foretog KFK stadig alle sine gødningsindkøb gennem Randers-firmaet og havde på den måde gode kontakter til Norsk Hydro. KFK's interesse i at indgå i den nye konstruktion var, at der herved blev frigjort store kapitaler, som ellers var bundet i datterselskaberne. I alt blev 24 100%-ejede datterselskaber overtaget af holdingselskabet. Norsk Hydros interesse var en mere sikker afsætningskilde i Danmark, idet konkurrencen med den anden gødningsproducent, Dansk Svovlsyre- og Superphosphat Fabrik (fra 1972 Superfos), fra midten af 60'erne blev skærpet. På det tidspunkt var kalksalpeter Norsk Hydros vigtigste produkt, som det leverede til

hele det danske marked, medens Superfos leverede superfosfat. Men som så ofte før blev godsejer Flemming Juncker, Overgaard, igangsætter for en ny udvikling. I 1950'erne fandt han ud af, at han kunne få sit kvælstof billigere ved at nedfælde ammoniak direkte. Det førte i øvrigt til dannelsen af et fælles tankselskab mellem det daværende DAG (Dansk Andels Gødningsforretning), Norsk Hydro og Det danske Gødnings-Kompagni under Superfos. Det var en del af baggrunden for, at ammoniak blev populært blandt danske landmænd og i 1970'erne dækkede 40% af kvælstofforbruget (nu kun 10% på grund af vinterafgrødernes større betydning).⁸

Tilbage i 1960'erne kunne Superfos også snart tilbyde landmændene en fuld gødningsdækning gennem PK+ flydende ammoniak. Bredte den udvikling sig, ville Hydro blive presset ud af markedet. Selskabet opførte derfor en fabrik til fremstilling af fuldgødning, NPK, velvidende at man herved ville komme i konflikt med Superfos' PK-produktion.⁹ Superfos' svar var at bygge sin egen NPK-fabrik i Fredericia. Næste led i konkurrencen mellem de to selskaber blev at sikre afsætning for deres produkter. For Superfos skete det ved at indlede et opkøb af detailforretninger, medens Norsk Hydro fik adgang til detaileddet, da muligheden bød sig for at komme ind i KFK gennem holdingselskabet.

KFK og Norsk Hydro indskød hver 5 mio. kr. i aktiekapital i holdingselskabet. Snart blev den samlede aktiekapital udvidet til 15 mio. kr. efter krav fra Handelsbanken, som fandt, at fortsatte investeringer i bygninger og firmaovertagelser ikke burde finansieres over kassekrediten, et synspunkt som KFK's bestyrelse var enig i.¹⁰ Desuden indskød hver af parterne 35 mio. kr. i driftskapital i holdingselskabet. Samtidig blev KFK's aktiekapital også udvidet fra 45 til 60 mio. kr. for at klare en række forestående investeringer.¹¹

Målt ud fra de intentioner, partnerne havde med holdingselskabet, blev det en succes, og samarbejdet med Norsk Hydro-folkene med direktør Einar Aamodt fra Norsk Hydro Danmark i spidsen forløb meget fordrageligt. Men det var også et klart forretningsmæssigt forhold forstået på den måde, at KFK og Norsk Hydro respekterede hinanden som to selvstændige selskaber, der nok havde fælles interesser, men som på den anden side ikke kunne påtvinge hinanden noget, der stred mod det ene selskabs interesser. Et eksempel var det prekære problem, at Norsk Hydro også var storleverandør af kunstgødning til KFK's konkurrent Dansk Andels Gødningsforretning DAG, der i 1969 blev en del af DLG. Norsk Hydro måtte foretage en balancegang, hvor det på den ene side måtte sikre sine aktieinteresser gennem KFK og på den anden side ikke ville støde DAG. Dette dilemma førte allerede i 1966 til, at Norsk Hydro meddelte, at selskabet ikke fremover kunne følge KFK i dets ønsker om overtagelse af forretninger eller udvidelse af bestående. I en samtale, som formanden Sigurd Warrer havde i Oslo med generaldirektør Rolf Østbye, begrundede Norsk Hydro-lederen det med, at Norsk Hydros mange investeringer betød, at det fremover måtte være noget mere tilbageholdende med investeringer i Danmark. Men bestyrelsen var ikke i tvivl om, at ønsket

om tilbageholdenhed bundede i en frygt for DAG's reaktioner.¹² I de følgende år skete der derfor ikke nogen nævneværdig ekspansion eller investering i holdingselskabet. Til gengæld fortsatte KFK-moderselskabet sin stærke udvikling gennem opkøb, udvidelser og diversificering.

Men gødningen blev ved at være et hyperfølsomt område, hvor Norsk Hydro hele tiden skulle tage hensyn til sine afsætningsinteresser, medens KFK havde køberinteresser i forhold til både Norsk Hydro og Dansk Svovlsyre- og Superphosfat Fabrik.

Et andet eksempel viste, at KFK altid havde retten til at sige nej. I slutningen af 1960'erne deltog Norsk Hydro i oliejakten i Nordsøen og havde også held til at finde olie. Norsk Hydro blev derfor interesseret i at opbygge et forhandlernet i Danmark og spurgte KFK, om det havde lyst til at deltage i distributionen. Det blev dog hurtigt afvist, da foreløbige undersøgelser viste, at det både ville blive for dyrt og for besværligt.¹³

Helt indtil medejerskabet af KFK Holding var Norsk Hydro hovedsageligt baseret på gødningsproduktion. Det er værd at bemærke, at medejerskabet var Hydros første internationale satsning og i det hele taget en meget vigtig begivenhed i Hydros udvikling.¹⁴

A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970

I 1970 gennemførte KFK en stærk administrativ forenkling, idet mange af de større regionale selskaber blev samlet i et selvstændigt aktieselskab, A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970. Hvor der hidtil havde været selvstændig bestyrelse, aktiekapital og regnskab for hvert selskab, blev det hele nu samlet under én hat. Ejer af Korn- og Gødningsforretningen var KFK Holding, som hidtil havde været ejer af de mange enkeltstående aktieselskaber. Direktionen udgjordes af KFK's direktion, medens formandskabet hele tiden tilfaldt Norsk Hydro.

Juridisk, økonomisk og beslutningsmæssigt var samlingen i ét selskab en kompliceret affære, som tog KFK halvandet år at forberede. Til gengæld betød det store lettelser siden hen. Alene det forhold, at der kun skulle afholdes én generalforsamling og udarbejdes ét regnskab og være én bestyrelse, sparede megen tid og mange ressourcer. De stigende krav fra det offentlige om indberetning af moms, kildeskat og ATP samt ordning af for eksempel forsikringer var langt nemmere at klare i en enkelt, juridisk enhed. Medvirkende til fusionen var også nogle store skattemæssige fordele.¹⁵

KFK's stærke udbygning med edb-teknologi var i høj grad med til at lette den komplicerede fusion. Inden 1971 havde de enkelte selskaber forskellige afslutningstidspunkter. Som oftest anede man ikke, hvordan året var gået, inden revisionsafdelingen ved sin rundrejse havde lavet det endelige regnskab. Ved fusionen blev der lavet et fælles regnskabsår, og edb muliggjorde, at der kunne udarbejdes månedsregnskaber for hver enkelt afdeling og et samlet regnskab ca. den 10. i den følgende måned.¹⁶

Tidligere end de fleste firmaer foretog KFK en kraftig edb-udbygning allerede fra midten af 1960'erne. Dette var også baggrunden for, at Kompagniet så smertefrit kunne foretage en sankøring af regnskaberne for alle selskaberne under Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970, der frem til 1985 stod for hovedparten af KFK's detailsalg.



Det kommercielle blev der ikke ændret på ved sammenlægningen, selv om lederne ude i afdelingerne ikke var lykkelige for fusionen. De frygtede, at KFK nu ville sætte sig tungere på dem, men de beholdt deres vidtgående kompetence vedrørende køb og salg. Kun var de forpligtet til at købe korn og foderstoffer hos KFK. Men også her var der mulighed for den enkelte filialdirektør til at vise købmandstalent, og enkelte handlede også i mindre omfang engros uden om Viby.

Situationen var og er nu, at hovedkontoret dagligt orienterer afdelingerne om marked og priser. Når afdelingen finder prisen attraktiv, kan den slå til og indgå en terminskontrakt på samme vilkår, som gælder til anden side. Alternativet er, at afdelingen køber til dagspris. Både dengang og nu sker det, at en afdeling kan være utilfreds med de priser, de skal købe til hos KFK i Viby. Men normalt er priserne meget konkurrencedygtige, da KFK simpelt hen ikke kunne eksistere, hvis Viby tog overpriser og dermed stillede de enkelte afdelinger vanskeligt i den lokale konkurrence. Den enkelte afdeling styrede også selv kreditgivningen til landmændene, medens Viby kontrollerede de enkelte engagementers størrelse og afgivne sikkerheder. Investeringer skulle bevilges af bestyrelsen, men det var normalt ikke noget problem.

Uanset disse friheder var det naturligvis et tab af selvstændighed, at egenkapitalen blev fjernet og alle bygninger og anlægsaktiver overført til et fælles regnskab, hvortil afdelingerne betalte leje efter ensartede principper. Ved dannelsen af A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970 blev alle afdelinger stillet lige en gang om året, idet over- eller underskud blev over-

ført til det fælles regnskab. Hver afdeling starter stadig hvert nytår med at blive nulstillet resultatmæssigt. I begyndelsen af 70'erne blev likviditeten styret af Korn- og Gødningsforretningen, men efterhånden blev den overtaget af moderselskabet, både udlandslån og almindelige banklån. Den enkelte afdeling lånte på den måde i moderselskabet og havde så aldrig problemer med finansieringen.¹⁷ Arkitekten bag fusionen var direktør C. Hjorth Hansen, hvis stærke personlighed og dygtighed også havde sørget for, at Kompagniet på et meget tidligt tidspunkt i 1960'erne erstattede hulkortene med edb.

Ved samlingen i Korn- og Gødningsforretningen opnåede KFK ikke kun en administrativ forenkling. Der blev også frigjort store kapitalsummer, som hidtil havde været bundet i datterselskaberne. De kunne nu anvendes til investeringer andetsteds.¹⁸ Omsætningsmæssigt vejede Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970 ganske tungt i koncernens samlede regnskab. I det første fulde regnskabsår, 1971, var omsætningen 458 mio. kr., medens moderselskabet omsatte for 822 mio. kr.

Ved siden af de gennem KFK Holding halvt ejede foderstofforretninger havde KFK også et mindre antal korn- og foderstofforretninger, som var 100% ejet af selskabet. Det drejede sig om fem syd- og midtjyske forretninger (Andst, Givskud, Grindsted, Sejstrup og Toftlund) samt Østsjællands Korn- og Foderstofforretning i Køge.

En ny konstruktion i jubilæumsåret var at samle nogle delvist ejede forretninger i datoselskaber. De fem selskaber, som KFK ejede sammen med Superfos i Jylland, blev samlet i A/S af 1/11 1971, medens de seks sjællandske



KFK's direktion i perioden 1956-70 udgjordes af V. Simonsen (t.v.) og Holger Larsen (t.h.). Her ses de sammen med direktør Harald Eriksen fra det store Esbjerg-firma Eriksen & Christensen, som KFK overtog i 1967.

kornfirmaer blev samlet i A/S af 2/11 1971.¹⁹ Samarbejdet med Superfos om disse virksomheder var af gammel dato og indebar den klare arbejdsdeling, at Superfos leverede gødning, medens KFK stod for korn- og foderstofleverancerne. Da begge moderselskaber i løbet af 60'erne og 70'erne udbyggede deres eget detailnet, forblev konstruktionen ikke helt så naturlig.

Et sidste led i koncernbygningen var datterselskaber organiseret som selvstændige aktieselskaber, f.eks. KFK Fjerkræ A/S i Års, tørrestationen Alfax i Vonsild ved Kolding og b-s specialfoder i Hasselager, der fremstillede foder til hobbydyr. Disse selskaber vidnede også om, at KFK i de sidste år af 60'erne søgte en større diversifikation gennem selskaber, der lå i naturlig forlængelse af hovedaktiviteterne. Fjerkræslagterierne affødte en stor efterspørgsel hos fjerkræproducenterne efter foderblandinger. De kunne skaffes bl.a. fra hønsefoderfabrikken i Esbjerg, der var kommet med ved overtagelsen i 1967 af Eriksen og Christensen A/S, dengang landets tredjestørste private kornfirma. I øvrigt var KFK's engagement i fjerkræsektoren det første eksempel i Danmark på en vertikal integration inden for landbruget, hvor et firma både ejede forarbejdningsleddet og leverede produktionsmidler til landmændene. KFK gik desuden det skridt videre, at Kompagniet stillede lån til rådighed for landmænd, der skulle i gang med en produktionsudvidelse eller -etablering. Der var også tilløb til vertikal integration, da flere landmænd fik deres foder faktureret gennem slagteriet. Men som helhed lykkedes det aldrig at skabe en egentlig integration. I praksis stod landmændene frit med hensyn til indkøb af fodermidler.

b-s specialfoder opererede på et ekspanderende marked, men stadig inden for noget af det, der var KFK's stærke side, foderblandingerne. Umiddelbart havde tørrestationen i Vonsild, der blev overtaget i 1970, ikke så meget med korn at gøre. Men med landmændenes stigende interesse for grøntpiller som fodermiddel var det vigtigt for KFK også at have det produkt i sortimentet.

Hovedkontoret

I 1965 flyttede KFK sit hovedsæde fra de oprindelige bygninger i Havnegade 8 i Århus ud til de nye administrationsbygninger i Viby lidt syd for byen. Det kan samtidig ses som det synlige udtryk for den centralisering, der på samme tid fandt sted omkring hovedkontoret. Ikke kun ude i regionerne var der brug for en organisatorisk stramning. Med de mange nye og større opgaver, der blev lagt i Viby, og ikke mindst efter at afdelingerne i 1969 var blevet nedlagt, var det nødvendigt med en gennemgribende rationalisering af strukturen også i Viby. Flere danske og udenlandske rationaliseringsekspertes havde allerede hjulpet med forslag til, hvordan der kunne skabes en fornuftig organisationsstruktur. Resultatet blev, at alle funktioner fra 1970 blev ledet ud fra tre sektioner. Handelssektionen tog sig af alt, hvad der havde at gøre med køb og salg af varer til produktion samt salg af foderblandinger, international handel og eksport af korn. Industrisektionen tog sig af styringen af produktionen af

KFK's nye hovedkontor i Viby under opførelsen i 1965, efter at den gamle bygning i Havnegade havde været for trang i mange år.



foderblandinger og af modtagelsen af korn og råvarer samt af såsædsproduktionen. Den tredje afdeling var finanssektionen, hvorunder hørte regnskabsvæsen, finansiering og edb.

Næsten samtidig med den nye struktur blev direktionen også kraftigt ændret. Siden 1950'erne havde direktionen bestået af direktør V. Simonsen og direktør Holger Larsen. I slutningen af 1969 meddelte Simonsen formanden, at han ønskede at træde tilbage med udgangen af 1970. Han ville på det tidspunkt have haft plads i direktionen i tyve år med international handel som særligt ansvarsområde. Bestyrelsen beklagede, men accepterede naturligvis Simonsens ønske om at gå på pension, og der blev også fundet en fornuftig løsning på pensionsspørgsmålet. Men Simonsens tilbagetræden og opbygningen af den nye organisationsstruktur satte skub i overvejelserne omkring dannelsen af en ny direktion.²⁰

Bestyrelsens og direktionens overvejelser mandede ud i, at med virkning fra 1. juli 1970 skulle Holger Larsen være administrerende direktør. Fra samme tidspunkt optoges tre nye i direktionen, nemlig de to hidtidige vice-direktører H. A. Petersen og P. Tønnesen samt regnskabschef C. Hjorth Hansen. De fik samtidig ansvaret for henholdsvis handels-, industri- og finanssektionen. Ved at lade denne ordning træde i kraft allerede fra juli 1970 sikredes også en vis kontinuitet, idet V. Simonsen som nævnt fortsatte til udgangen af året.²¹

Skæbnen ville imidlertid, at 5-mands direktionen snart blev reduceret til tre mand. I september 1970 døde Holger Larsen pludseligt, kun 58 år gammel. Bestyrelsen veg tilbage for at pege på en ny administrerende direktør og besluttede i stedet, at de tre nye direktionsmedlemmer fra januar 1971 skulle være ligestillede direktører.²²



Direktør V. Simonsen var med i KFK's to-mands direktion i hele perioden 1950-70, først sammen med P.H. Paulsen og fra 1956 sammen med Holger Larsen. Under den kraftige udbygning i 1960'erne spillede han en vigtig rolle i den stadige rationalisering af organisationen.

Hermed var KFK tilbage ved den ledelsespolitik, bestyrelserne havde fulgt i store dele af Kompagniets historie, nemlig at have ligestillede direktører. Selv om Holger Larsen på grund af sin udadvendte natur og stærke personlighed havde været 'mere lige' end sin meddirektør V. Simonsen, så havde de dog været ligestillede. På de indre linjer var direktør Simonsen også en stærk personlighed, der havde sin store del af æren for, at det i den hastige opbygningsfase lykkedes at skabe en ret strømlinet organisation.

Samtidig med beslutningen om den nye direktion var der store forberedelser omkring dannelsen af A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970. Ledelsesmæssigt resulterede dannelsen i, at de tre nye direktionsmedlemmer også kom til at udgøre direktionen i Korn- og Gødningsforretningen. Samtidig udgjorde de også den danske halvdel af bestyrelsen. Den anden halvdel kom fra Norsk Hydro.

I KFK Holding var der den samme bestyrelsessammensætning, men her bestod direktionen af Hjorth Hansen og F. Wulf, Randers Korn- og Foderstofforretning. Sidstnævnte fik ansvaret for gødningsforholdene i samtlige selskaber.²³ Valget af Wulf til denne funktion var meget naturlig, idet Randers Korn- og Foderstofforretning som tidligere nævnt stod for al indkøb af gødning til KFK.

Selv om direktionen efter Holger Larsens død og V. Simonsens tilbagetreden var helt ny, var der ingenlunde tale om uprøvede kræfter, men en naturlig succession. Henning Anker Petersen kom i 1942 til KFK, og bortset fra uddannelsesophold et par år i England og USA og en lille afstikker til Mejerikontoret havde han altid været i Kompagniet. Mads Per Tønnesens karriere lignede til forveksling kollegaens. Tønnesen blev også uddannet inden for korn- og foderstofforretning og var et par år i USA, inden han blev ansat i KFK i 1956. Begge blev prokurister i 1958 og vicedirektører i 1965.²⁴ Hjorth Hansen stammede fra Nakskov og blev i 1962 hentet til KFK som regnskabschef. Her indførte han en moderne ledelsesstil i den hidtil meget konservative regnskabsafdeling. Ved sin indtræden i direktionen i 1970 fik han ansvaret for finanssektionen, men hans tid blev kort, idet han døde i 1974. Hans ansvarsområde blev herefter overtaget af H.A. Petersen med underdirektør Henning Vandbæk som uundværlig højre hånd.

Bestyrelsens fem medlemmer afspejlede, at der var tale om et traditionsrigt århusiansk firma. For enden af bordet sad konsul S. Warrer, formand siden 1956. De øvrige bestyrelsesmedlemmer var bankdirektør H. Werdelin-Larsen, generalkonsul og grosserer Victor B. Strand, der var en af sværvægtterne i dansk handelsliv og blandt andet formand for Grosserer-Societetets Komité. Derudover bestod bestyrelsen i 1971 af skibsreder E. Nygaard samt landsretssagfører V. Holst-Knudsen. Sidstnævnte var i øvrigt en yngre bror til C. Holst-Knudsen, der beklædte formandsposten 1939-56. Kort efter 75-års jubilæet trak V. Holst-Knudsen sig tilbage på grund af alder. Han efterfulgtes af konsul og direktør T. Bjerglund Andersen, der i øvrigt senere efterfulgte Warrer på formandsposten. Ud over det århusianske var det også et fælles-

KFK's bestyrelse og direktion samlet til bestyrelsesmøde i jubilæumsåret 1971. Fra venstre er det de fire bestyrelsesmedlemmer skibsreder E. Nygaard, generalkonsul Victor B. Strand, landsretssagfører V. Holst-Knudsen, bankdirektør H. Werdelin-Larsen og for bordenden formand i perioden 1956-76, konsul Sigurd Warrer. Dernæst de tre direktionsmedlemmer C. Hjørth Hansen, Per Tønnesen og H.A. Petersen.



træk, at bestyrelsesmedlemmerne hørte til kredsen omkring Handelsbanken. Således var Werdelin-Larsen direktør for bankens store Århus-afdeling. Endnu i 1970'erne spillede de tre store hovedbanker en betydelig rolle ved bestyrelsessammensætninger i de større virksomheder, og hver af bankerne havde 'tilknyttet' et stort net af ledende erhvervsfolk og advokater.

Skal man tegne et samlet billede af KFK omkring 1970, viser det en virksomhed præget af stærk ekspansion og en ret betydelig diversifikation. Samtidig var det en meget stramt styret virksomhed, der konstant var på jagt efter rationaliseringsfordele og ikke holdt sig tilbage for at udnytte dem. I de sidste år af 60'erne blev antallet af arbejdstimer i produktionen nedskåret med 30%, og alligevel var de ansatte i stand til at producere stort set de samme mængder takket være de store investeringer i moderne udstyr.²⁵ KFK var så absolut i førerposition i den danske korn- og foderstofbranche. Der stod i høj grad Holger Larsen på mange af initiativerne, idet hele hans temperament var til den dynamiske ekspansion. Men en del af initiativerne var samtidig ret dristige og måske mere dristige, end der var finansiell basis for. Bestyrelsen søgte derfor også allerede i midten af 60'erne at holde direktionen i frakkeskøderne gennem en opstramning af forretningsordenen. Herefter skulle alle investeringer over 100.000 kr. forelægges formanden og siden bestyrelsen. Direktionen blev også pålagt fire gange om året at gennemgå og kommentere debitormassen, ligesom overtagelser og kapitalindsud i affilerede selskaber naturligt nok også skulle forelægges til bestyrelsens godkendelse. Holger Larsen slog sig noget i tøjret og fik tilført protokollen, at overholdelse af forretningsordenen antagelig ville medføre en forøgelse af administrationsomkostningerne på ca. 150.000 kr. årligt. Det betvivlede formanden dog.²⁶

Det er en markant linje i KFK's forretningspolitik efter 1970, at diversifikationen stort set ikke videreføres, men erstattes af en konsolideringspolitik. Først fra slutningen af 80'erne bliver diversifikationen igen mere fremtrædende, men stadig kombineret med en markant konsolideringspolitik.

Kornordninger og kornhandel 1958-1973

Fra 1958 blev de statslige kornaftaler igen en del af hverdagen for kornbranchen og landmændene. På det tidspunkt var det kun fem år siden, de gamle kornordninger var blevet ophævet efter at have eksisteret siden 1933. Med de nye kornordninger indvarsledes samtidig en epoke med øget statsstøtte og hjemmemarkedsordninger. Dansk landbrug blev i stigende omfang generet på afsætningsmarkederne af protektionisme og statsstøtte. Samtidig kunne landbrugsprodukterne prismæssigt ikke følge med omkostningsstigningerne.

Afsætningsmæssigt forværredes landbrugets situation af markedsdannelserne. Fællesmarkedet stilede efter at udvikle en fælles landbrugspolitik, der som konsekvens ville gøre det vanskeligere for dansk landbrug at afsætte sine produkter til De Seks (EF). Det ramte især den animalske produktion i takt med, at EF i løbet af 60'erne fik etableret markedsordninger for flere produkter. Den anden markedsdannelse, som Danmark i 1960 blev medlem af, EFTA, kunne ikke afhjælpe de problemer, idet landbrugsprodukter udtrykkeligt var undtaget fra frihandelsbestemmelserne. Stort set alle andre medlemmer i De Syv, som EFTA også kaldtes, havde et hjemmemarkedsorienteret og stærkt beskyttet landbrugserhverv.

Da der i Danmark samtidig var et politisk ønske om at give landmændene en rimelig indkomst og sikre, at et stort produktionsgrundlag stod parat den dag, det blev muligt at komme med i Fællesmarkedet - den såkaldte ventesalpolitik - var der kun ét middel tilbage: øget statsstøtte.

Kornordningerne i 1960'erne var med til at sikre en fortsat vækst i kornproduktionen, der dog også blev fremmet af landbrugets strukturudvikling og den teknologiske udvikling. Et eksempel er plansprøjtning med fly, som her på billedet.



De kornordninger, der blev gennemført fra høståret 1958-59, havde til formål at sikre både et højere og et mere stabilt prisniveau for korn, end det var muligt at opnå gennem den 'frie' verdensmarkedspris. Denne var påvirket både af de store svingninger i verdenshøsten og af udbudet på det danske marked, og naturligvis også i øget grad påvirket af andre landes stigende subsidiering af eksporten.

Brødkornsordningen indebar, at staten påtog sig at overtage et eventuelt overskud til en fast pris. Desuden havde møllerne generelt en forpligtelse til 100% indmaling af dansk brødkorn. Omkostningerne til oplagring blev dækket gennem halvmånedligt stigende lagringstillæg. Derudover var der et system af formalingsafgifter og -tilskud for at sikre en stabil melpris. Endelig fastsatte kornloven bestemte avancer for kornhandelen. Brødkornsordningen var meget favorabel for landmændene, idet de sikredes statsgaranterede priser og en statslig overtagelsespligt. Brødkornsarealet steg derfor betragteligt i begyndelsen af 60'erne med deraf følgende store statsudgifter. Statens tab på brødkornsordningen steg fra 17 mio. kr. i 1959-60 til 110 mio. kr. i 1962-63 for derefter at falde noget igen.²⁷ Fra høståret 1966-67 ophævede staten forpligtelsen til at overtage overskydende brødkorn. Overskuddet måtte derfor afsættes til de priser, som foderkorn og eksportkorn kunne opnå.

Foderkornet var også omfattet af kornlovene fra 1958 og fremefter, men basisprisen lå i begyndelsen betydeligt under brødkornsprisen. 100 kg brødkornshvede var i 1960 sikret en udgangspris på 49 kr., medens foderhvede kun hjembragte 40 kr. Overskudsproduktionen af brødkorn betød dog, at priserne fra 1963 blev tilnærmet og fra 1966 gjort ensartede. Som det ses af figur 3, fik det hurtigt indvirkning på produktionen af brødkorn.

For kornbranchen havde de statslige lagringstillæg været en gunstig forretning. Men det stillede også større krav til opbevaringskapaciteten, et

KFK's første foderbus, en Ford Thames Trader, som blev taget i brug i 1959 til udbringning af fjerkræfoder. I takt med at mange landmænd i 1960'erne fik faciliteter til at modtage grovvarer i løs vægt, steg antallet af foderbusse til i alt 34 i slutningen af 60'erne. Uden anhænger kunne en foderbus som denne medbringe omkring 5,5 tons løsvare.



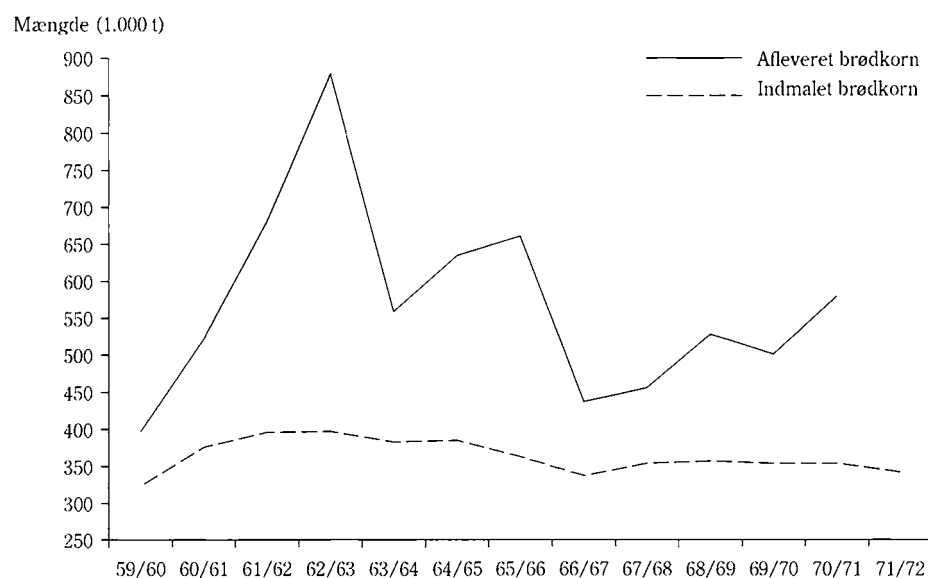
krav som mange mindre virksomheder ikke havde finansiell styrke til. Indirekte kom kornordningerne derfor til at hjælpe KFK i ekspansionsbestræbelserne i løbet af 60'erne. Men også mere direkte var kornordningerne fordelagtige for KFK, idet de udover at opretholde et stort kornareal var med til at sikre en større eksport.

Kornlovens bestemmelser mindede meget om det senere EF-system. For hvert høstår blev der fastsat en basispris, som søgtes sikret gennem opkrævning af en variabel importafgift med udgangspunkt i den laveste tilbudte importpris. For KFK var det meget betydningsfuldt, at en del af importafgifterne blev anvendt til at subsidiere eksporten af såsæd, maltbyg og malt. Herved forblev investeringen på Lolland og Falster en fortsat god forretning.

Fra 1968 ændredes forudsætningerne totalt for kornloven. Den forudsatte, at der var et importbehov, og at det danske kornprisniveau kunne sikres gennem importafgifter. Men med rekordhøsten i 1968 faldt den præmis bort. I et gennemsnitsår var kornhøsten på 6 mio. tons, men det år kom den op på 6,8 mio. tons. "Det var den rædselsfuldt gode sommer 1968. Kornet stod gult, agrene bugnede, solen skinnede ad h. til, bønderne bandede, kornkøbmændene anede ikke deres levende råd, og så kom høsten - den ulyksalige høst", hed det galgenhumoristisk fra en korneksportør.²⁸

I løbet af 60'erne steg kornproduktionen stærkt, bl.a. som følge af kornordningerne. Men først og fremmest var det en følge af landbrugets strukturudvikling, hvor flere og flere solgte dyrene fra. For hver malkeko, der forsvandt, blev der frigjort ½ ha mere til korn. I alt blev kornarealet udvidet med omkring 300.000 ha i 1960'erne svarende til en forøgelse på over 20%, og kerneudbyttets

Figur 3. Brødkornsproduktion og -indmaling 1959/60-1971/72

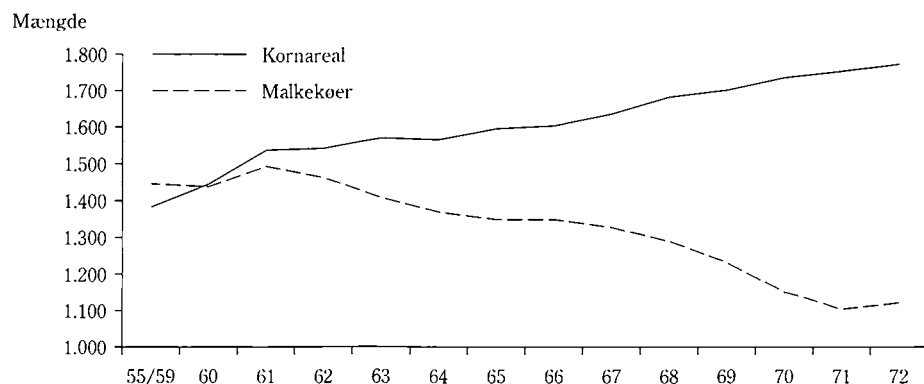


Kilde: Betyning, *De samvirkende danske Landboforeninger, 1965-66, s. 42; 1971-72, s. 52*



C. Hjorth Hansen (1918-74) var som direktør Holger Larsen født i Nakskov. Oprindeligt uddannet inden for tekstilbranchen og med en baggrund som regnskabschef hos en større kemi-koncern kom Hjorth Hansen i 1962 til KFK i en tilsvarende stilling. Han spillede en central rolle i KFK's udvikling til en moderne koncern, idet han på et meget tidligt tidspunkt indførte edb og løste den komplicerede opgave at få samlet de mange datterselskaber i ét selskab under moderselskabet. I 1970 blev han optaget i direktionen sammen med H.A. Petersen og Per Tønnesen.

Figur 4. Udviklingen i kornareal (1000 ha) og malkekøer (1000 stk.) i perioden 1955-72



Kilde: Beretninger, De samvirkende danske Landboforeninger, 1965, s. 48; 1971-72, s. 54

andel af det samlede høstudbytte steg fra godt 30% i sidste halvdel af 50'erne til ca. 45% ti år senere. Til gengæld gik rodfrugtarealerne tilbage med godt 250.000 ha og græsarealerne med omkring 150.000 ha.²⁹

Ikke alene steg den ensidige kornproduktion. Byggen blev også mere og mere dominerende, således at 80% af kornhøsten bestod af vårbyg. Vinterbyg var det endnu frem til omkring 1980 forbudt at dyrke på grund af frygt for spredning af meldug.

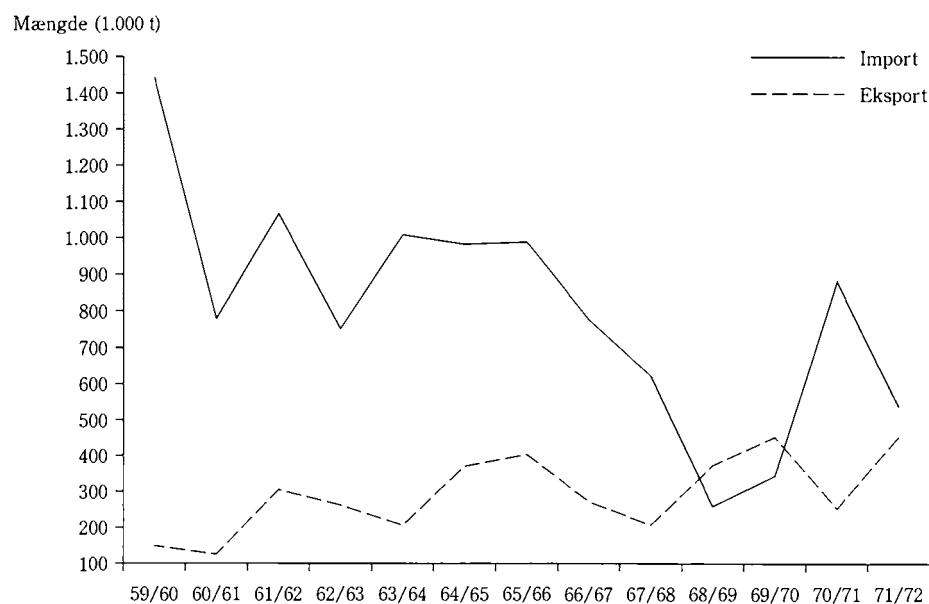
Den stigende produktion fik landbruget til allerede i midten af 60'erne at kræve et importstop, da det var vanskeligt at holde det tilsigtede kornprisniveau. Kravet medførte et stop for import i første halvdel af høståret i 1965/66 og 1967/68. I de to følgende år var høsten så stor, at importforbudet kom til gælde hele høståret bortset fra majs og brødkorn. Af figur 5 fremgår, hvorledes udviklingen forløb med hensyn til im- og eksport af foderkorn. I 1968 blev Danmark for første gang i snart hundrede år nettokorneksportør. En dårlig høst i 1970, 8% lavere end året før, bevirkede dog, at der igen kom en større import end eksport.

For ikke at presse prisen yderligere nedad var det nødvendigt at eksportere en del af overskuddet. Det skete i praksis ved, at Landbrugets Dispositionsfond gav en eksportstøtte og dermed overtog den stabiliserende rolle, som kornordningen ellers skulle have udgjort.³⁰ Dispositionsfonden var et resultat af landbrugsstøtteordningerne i 60'erne og blev oprettet i 1963. Igennem den blev hovedparten af den statslige støtte dirigeret. Det gav fonden en ganske stor betydning, en betydning der ikke blev mindre af, at Landbrugsraadets præsident, Anders Andersen, var formand for fonden. De tætte bånd mellem Anders Andersen og Peter Jørgensen fra Husmandsforeningerne til Landbrugsministeriet kunne i øvrigt ikke undgå at skabe en vis irritation i kornbranchen. Her oplevede man gentagne gange, at Axelborg og ministeriet stort set aftalte kornlovene, hvorefter kornbranchen kunne tage stilling bagefter.³¹

Eksportstøtten kom dog i stand efter mange forhandlinger mellem kornbranchen og landbruget. Fra kornbranchen skete det med Foreningen af danske Korneksportører i spidsen, hvor formanden var direktør E. Dobel Madsen fra A. Nielsen og Co. Desuden deltog Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation og Landsforeningen af Grovvarerhandlere. Fra landbruget deltog Landbrugsraadets præsident Anders Andersen, formanden for De samvirkende danske Landboforeninger Arne Pilegaard Larsen, samt Peter Jørgensen, formand for De samvirkende danske Husmandsforeninger. De tre udgjorde samtidig Dispositionsfondens ledelse. Parterne aftalte i september 1968 en ordning, der både skulle begrænse importen, også af majs, og samtidig give en vis støtte til at eksportere korn. I praksis foregik det ved at tildele eksportbevis, som der kunne handles med. Ved at eksportere kunne kornhandleren få et bevis, hvorved importen blev afgiftsfri.

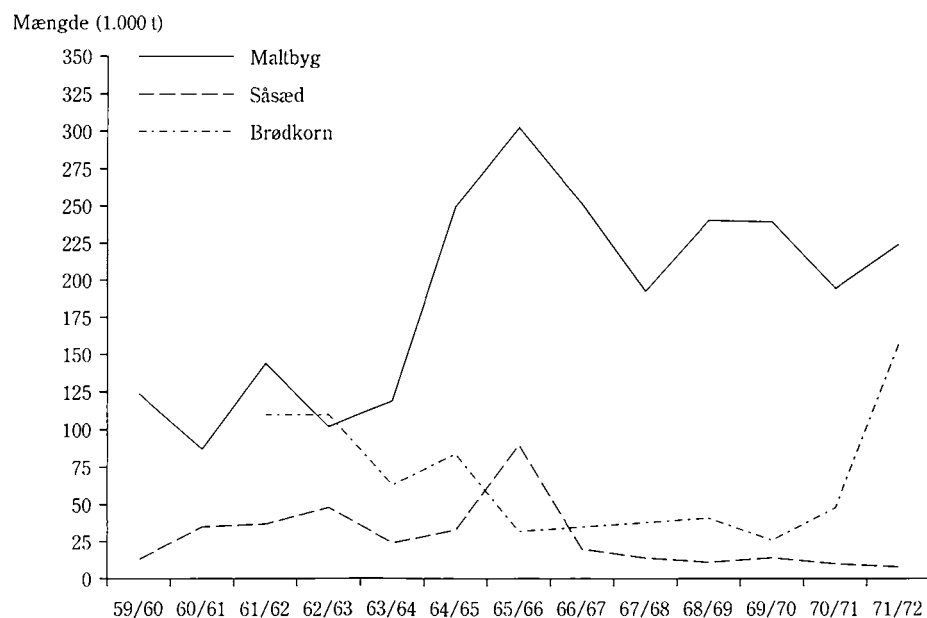
Ordningen viste sig ikke at være tilstrækkelig til at sikre et stabilt kornprisniveau, og da 1969-høsten tegnede til at blive lige så stor som rekordhøsten i 1968, indgik parterne i juli 1969 en frivillig kornprisaf tale. Aftalen kom i stand på foranledning af kornbranchen, som allerede i midten af juli var klar over, at høsten ville nå op på samme høje niveau som året før. Aftalen sikrede landmændene faste købs- og salgspriser frem til udgangen af marts 1970 og senere forlænget med to måneder. Aftalen lagde også fundamentet for en langt mere stabil kornhandel, der på dette tidspunkt havde nået en omsætning svarende til næsten 2 mia. kr. om året. Af figur 6 fremgår det, at Dispositionsfondens intervention bl.a. betød en markant øgning af eksporten af brødkorn. I alt blev

Figur 5. Import og eksport af foderkorn (1000 t) 1959/60-1971/72



Kilde: Beretninger, De samvirkende danske Landboforeninger, 1965, s. 48; 1971-72, s. 54

Figur 6. Eksporten af maltbyg, såsæd og brødkorn, 1959/60-1971/72



Kilde: Beretninger, *De samvirkende danske Landboforeninger*, 1965-66, s. 48; 1971-72, s. 54

kornekseporten mere end fordoblet, fra ca. 190.000 tons i 1968-69 til ca. 450.000 tons i det følgende høstår. Samtidig blev Dispositionsfondens udgifter til ordningen mere end firedoblet til over 90 mio. kr.³²

1969-kornpris aftalen blev indgået på et noget tidligere tidspunkt end året før, og det var da også med en vis betænkelighed, at landbruget indgik aftalen. Organisationerne ville hellere afvente situationen, til man havde et nogenlunde billede af den samlede kornhøst. Den stærke tørke i eftersommeren, som indebar en stor reduktion i udbyttet af græs og rodfrugter, indebar, at der ikke kunne eksporteres så meget korn som ventet. Selv om det samlede høstudbytte derfor blev 10% lavere end året før, indebar den nære kontakt mellem kornbranchen og landbruget imidlertid, at man hurtigt kunne tilpasse eksporten efter det hjemlige foderbehov.³³

Egentlig skulle den frivillige ordning ophøre i foråret 1970, men dens succes opfordrede kornbranchen og landbruget til en fortsættelse. Den hvede og rug, der var egnet til brødkorn, blev i den nye aftale fra maj 1970 ligesom året før fastsat til 49 kr. pr. 100 kg ab landmand ved høstårets begyndelse. Foderkornet blev sat 50 øre ned til 42,50 kr., hvorimod de halvmånedlige opadgående prisreguleringer til dækning af rentetab og lagerleje blev forhøjet med 5 øre til 55 øre. Nyt var det også, at prisreguleringen gjaldt helt frem til og med maj måned, hvorefter prisdannelsen var fri. I den forudgående kornpris-aftale blev prisen givet fri 1. april. Desuden indgik det i aftalen, at den også gjaldt kornhandlernes salg til landmænd. Det indebar, at prisen for korn i hele

læs leveret på gården højst måtte overstige landmandens salgspris med 4 kr. pr. hkg frem til nytår og derefter 6 kr. pr. hkg.³⁴

Samtidig med den frivillige kornprisaftale fik landbrugsminister Peter Larsen også gennemført en forlængelse af den statslige kornordning. Loven havde som forudsætning, at høsten fortsat var stor, og at Danmark dermed var nettoeksportør. Derfor blev den basispris for indført korn, som lå til grund for beregningen af udligningsafgifterne, nedsat fra 51 kr. til 50 kr. Ministeren fik også bemyndigelse til at godkende de aftaler om priser på dansk korn, som måtte blive indgået mellem kornbranchen og landbrugets organisationer. Desuden bemyndigedes han til at opkræve en ekstraafgift på importeret majs og produkter heraf til foderbrug. Denne sidste bemyndigelse, der betød en importafgift på 10 kr. pr. hkg majs, kom dog kun i funktion et par uger. Så måtte Landbrugsministeriet ophæve afgiften efter pres fra USA.³⁵

Voldby 108

Helt ændrede høstforudsætninger skulle imidlertid komme til at sætte den frivillige kornprisaftale under pres. Ikke alene blev den danske kornhøst ret lav i 1970. Det samme skete i mange andre lande med deraf følgende store prisstigninger på verdensmarkedet. Det medførte en omfattende mødevirk-somhed mellem kornbranchen og Landbo- og Husmandsforeningerne. I centrum for forhandlingerne stod Anders Andersen. Telefonlinjen til Voldby 108 ved Grenå var i perioder rødglødende på grund af de mange kontakter fra kornbranchen. Manglen på korn i visse egne af landet og de internationalt stigende priser måtte naturligvis sætte den indgåede aftale med lavere fastsatte priser under stærkt pres. I kornprisaftalen lovede kornbranchen at tilsikre landmændene en minimumspris på 42,50-43 kr. pr. 100 kg byg i begyndelsen af høståret. Aftalens forudsætning var et kornoverskud, men da virkeligheden viste en underskudssituation, begyndte de kornsælgende landmænd at forlange en noget højere pris. Kornbranchen hævdede, at de ca. 43 kr. både var en minimums- og en maksimumspris, men det blev afvist af Landboforeningerne, som med henvisning til kornprisaftalen sagde, at der intet stod om, at landmændene ikke måtte tage den pris, de ville. Kornbranchen blev her presset ikke alene af landbruget, men også af statslige tiltag. VKR-regeringen gennemførte nemlig i oktober 1970 en prisstoplov, som korn- og foderstofbranchen nok var undtaget fra på grund af dens afhængighed af konjunkturerne. Men på den anden side var det et krav i Monopoltilsynets dispensation, at priserne til landmændene ikke oversteg maksimumspriserne i kornaftalen.³⁶

De store kornsælgende landbrug spekulerede direkte i, at aftalen brød sammen, så den danske kornpris kom op på den internationale bygnotering på 55-60 kr. Situationen førte til mange møder og knubbede ord mellem de kornkøbende husmænd og de kornsælgende gårdmænd og mellem landbruget og kornbranchen. På Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisations generalforsamling i marts 1971 lød det således:

"Der har inden for bestyrelsen været megen irritation over forløbet af forhandlingerne med landbruget om afviklingen af kornaftalen. Vi er under konstant mistanke for at ville mele vor egen kage, og når branchen efterviser sine omkostninger ved omsætningen af kornet, forsøger man på prangermånér at prutte prisen ned", sagde formanden konsul Hans Muus og gav samtidig udtryk for, at bestyrelsen havde meget lidt lyst til at forhandle med landbruget om en ny kornaftale for den kommende sæson.³⁷ Udtalelserne dækkede dog over en vis uenighed i bestyrelsen, idet medlemmer fra de kornsælgende landsdele var positivt stemt over for en ny aftale, som de betragtede som et sikkerhedsnet. For den meget frihandelsorienterede Hans Muus var indgrebet i markedskræfterne en vederstyggelighed, som ikke mildnedes af, at landbruget gennem kornordningerne og de frivillige aftaler fik indflydelse på kornbranchen.

"Kornhandelen har jo fra Arilds tid været en fri handel, en handel, der har været vant til at tage en risiko og en chance, og det har vi i nogen grad fraskrevet os ved at lave aftale med landbruget. Det er min klare fornemmelse, at landbruget i kraft af kornaftalerne i højere og højere grad tiltager sig indflydelse på kornhandelen, på dens takster, på udsalgspriser, på avancer o.s.v."³⁸

Først i slutningen af januar 1971 lykkedes det at overtale Anders Andersen til at åbne for import af 200.000 tons foderkorn. Senere blev der givet tilladelse til import af yderligere 200.000 tons og denne gang billiggjort gennem tilskud fra Dispositionsfondens. Desuden blev 75.000 tons dansk brødhvede overført til foderbrug. Dispositionsfondens betalte forskellen mellem brødkorns- og foderkornsprisen. Samme fond var også med til at løse det strukturelle problem, der blev tydeligere og tydeligere, nemlig at der var overskud af korn på Øerne som følge af nedgang i den animalske produktion, medens underskuddet i Jylland blev større og større i takt med, at køerne og de store svinebesætninger kom til at befinde sig her. Et prisfald fra begyndelsen af 1971 kombineret med, at 'spekulationskornet' så blev tilført markedet, betød, at Dispositionsfondens samlede bidrag kunne holdes nede på godt 16 mio. kr. Kornprisaftalen bestod efter hårde trængsler, selv om kornbranchen ikke kunne sige sig fri for, at der hist og her havde været brud.³⁹

På trods af kornbranchens noget bitre erfaringer med 1970-kornaftalen blev der i august 1971 indgået en ny frivillig kornaftale, der forlængede den gamle uændret. Manglen på ændringer var ikke udtryk for tilslutning til de eksisterende regler, men skyldtes, at modsætningerne mellem især Landbo- og Husmandsforeningerne var så store, at man ikke kunne blive enig om andet. Husmandsforeningerne ønskede lavere priser, medens de overvejende kornsælgende Landboforeninger ville have en højere pris med henvisning til en eventuel indtræden i Fællesmarkedet, hvor gennemsnitsprisen for korn blev lagt til grund for prisen på de forædlede landbrugsprodukter.⁴⁰ Kornordningen blev ligeledes forlænget uden ændringer. Rekordhøsten på over 7 mio. tons indebar, at Dispositionsfondens især arbejdede med eksportstøtte. 225.000

Påfyldning af den meget populære foderbygssort Pallasbyg på et af KFK's ti såsædsanlæg i slutningen af 1960'erne.



tons maltbyg, såsæd og malt blev sendt ud på verdensmarkedet med støtte, og der blev givet denatureringsgodtgørelse til 80.000 tons hvede og rug.⁴¹

Den 1. juni 1972 vedtog Folketinget en ny kornlov for høståret 1972-73. Loven indebar en kraftig forhøjelse af basisimportprisen fra 50 kr. pr. hkg til 60 kr. På samme tid blev den fjerde og sidste kornprisaftale også indgået. Den indebar også en stor stigning på 10 kr. pr. hkg. Stigningen blev begrundet i de forudgående års omkostningsudvikling, men skal i høj grad også ses som et udslag af en forventet indtræden i EF året efter. Med stigningen skete en vis tilpasning til det høje EF-kornprinsniveau. En anden tilpasning bestod i, at havre ikke var med i kornaftalen, da der ikke gjaldt nogen interventionspris for

havre i EF.⁴² Kornaftalen gjaldt frem til maj 1973, men i tilfælde af et ja til EF ved den kommende folkeafstemning udløb den med udgangen af januar 1973. Kornbranchen havde samtidig en underhåndsaftale med landbruget om, at såfremt Danmark ikke blev medlem af EF, skulle det foregående års priser være gældende. Det betød, at de kornsælgende landmænd frem til folkeafstemningen den 2. oktober fik udbetalt 10 kr. under den aftalte pris. Beløbet blev i løbet af oktober måned efterreguleret, da ja'et var i hus.⁴³

Kritik af støtteordningerne

1960'ernes landbrugsstøtteordninger blev begrundet som en ventesalspolitik, hvor produktionsapparatet skulle holdes intakt inden det forestående EF-medlemskab. I det mindste kan ordningerne med en god portion bagklogskab sættes ind i en sådan rationel beslutningsgang. Helt så velovervejet og sammenhængende var det ikke i virkelighedens politiske verden. Der var mange af ordningerne tværtimod ofte begrundet i aktuelle problemer og et sammenrend af forskellige motiver, der af og til var i modstrid med andre politikker. Umiddelbart var der således ikke overensstemmelse mellem de synspunkter, der lå bag nyorienteringen af jordpolitikken i retning af øget sammenlægning og samdrift og så de dele af landbrugsstøtteordningerne, der havde til formål at sikre eksistensvilkårene for de mindste brug. Til rækken af indvendinger mod den førte støttepolitik kan føjes, at den alligevel ikke opfyldte det indkomstpoltiske mål, at den medvirkede til en øget kapitalisering, at den ikke sikrede en hensigtsmæssig produktionssammensætning, og at den ikke var nok afsætningsorienteret. Disse indvendinger blev forstærket i slutningen af 60'erne, da Det økonomiske Råds formandskab udsendte en kritisk rapport, samtidig med at en række Århus-økonomer med professor Holger Gad i spidsen foreslog at omlægge prisstøtten til person- og ejendomstilskud.⁴⁴

Kritikken medførte nedsættelsen af et ekspertudvalg med direktøren for Dansk Landbrugs Realkredit (DLR), Erik Krogstrup, som formand. I udvalgets betænkning fra 1970 erkendtes mange af svaghederne, men de sociale og økonomiske konsekvenser af andre løsninger blev også understreget. Konklusionen var derfor en anbefaling af at fortsætte de gældende ordninger under forudsætning af, at støtten i højere grad blev tilrettelagt med hensyntagen til afsætningsmulighederne, og at staten gennem en mere aktiv arbejdsmarkedspolitik søgte at lette landmænds overgang til andet erhverv.⁴⁵

Når denne konklusion alligevel ikke var så ulogisk, skyldtes det de totalt ændrede markedsforhold. Efter at Frankrigs præsident de Gaulle i to omgange havde blokeret for engelsk, og dermed i princippet også for dansk medlemskab af Fællesmarkedet, kom der med præsidentens afgang i 1969 en ny og mere åben holdning, som afgørende kom til at påvirke Krogstrup-udvalgets betænkning. Med udsigten til en snarlig optagelse ville det nemlig være u hensigtsmæssigt at forandre den danske landbrugsstøtte til person- og ejendomstilskud, når den eksisterende prisstøtteordning i mangt og meget

svarede til EF's støttesystem. I tabel 1 er anført en samlet oversigt over støtten til dansk landbrug.

Tabel 1. Udviklingen i den danske landbrugsstøtte 1958/59-1972/73

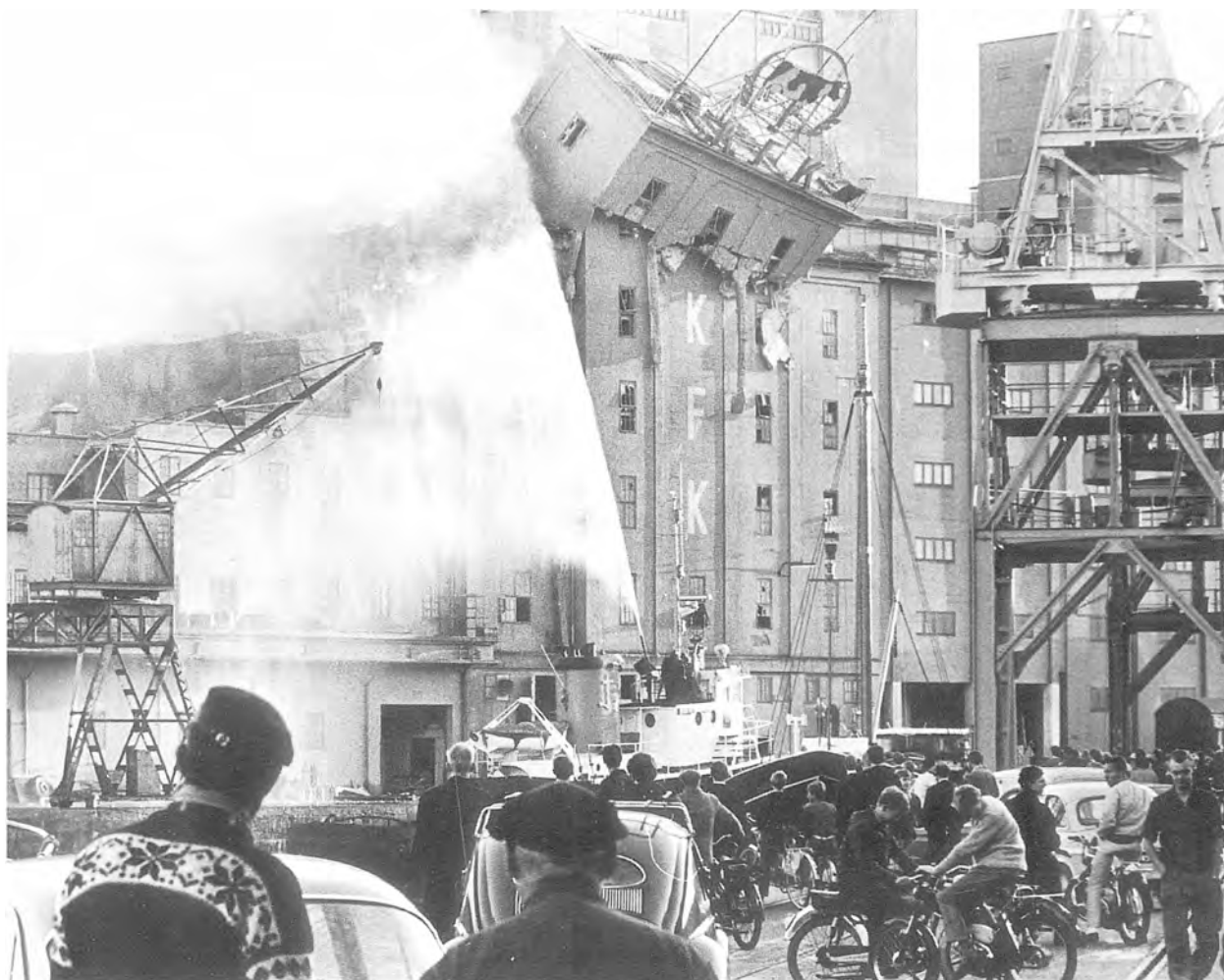
	Støttebeløb i mio. kr. ¹	Støtten i procent af bruttofaktoringkomsten ²
1958-59	10	0,2
1959-60	50	1,0
1960-61	170	3,3
1961-62	620	13,0
1962-63	820	15,5
1963-64	590	10,4
1964-65	770	12,5
1965-66	830	13,8
1966-67	905	14,6
1967-68	1.385	22,2
1968-69	1.545	23,5
1969-70	1.485	20,6
1970-71	1.592	23,9
1971-72	1.538	19,6
1972-73	1.278	14,0

¹ I beløbet indgår både den direkte støtte og værdien af den skønnede indirekte støtte (kornudligningsfonden, hjemmemarkedsordninger, værdien af et højere kornpriseniveau o.lign.). Derimod er de udgifter, som staten i 1961 overtog til eksportkontrol og konsulentordninger, ikke medtaget. Beløbene for årene 1969/70 - 1972/73 er baseret på Landboforeningernes opgørelse, der for de forudgående år når frem til lidt anderledes tal end Landbrugsministeriets betænkning.

² Bruttofaktoringkomsten fremkommer ved at trække udgifter til rå- og hjælpestoffer fra den samlede produktionsværdi.

Kilde: Betænkning nr. 561 afgivet af Udvalget vedrørende landbrugsordningerne, 1970, s. 136; Beretning, De samvirkende danske Landboforeninger, 1972-73, s. 101; Statistisk årbog, div. årg.

Hvis Fællesmarkedet ikke var dukket op som en realistisk mulighed ville meget have set anderledes ud i de nationale landbrugsordninger, der blev gennemført fra 1969 til 1972. Regeringernes vilje til at fortsætte støttestpolitikken ville mindskes i retning af de modeller, flere økonomer opstillede. Det ville have betydet en landbrugspolitik, hvor målet i højere grad måtte blive at kunne konkurrere på verdensmarkedet - for så vidt som der eksisterede et reelt verdensmarked for landbrugsvarer på grund af landenes støtteordninger. I den situation ville den



Den meget alvorlige eksplosionsulykke på KFK's foderfabrik på Århus Havn den 4. oktober 1968 kostede to menneskeliv. I de næste fire år måtte foderblandingerne fremstilles på andre af Kompagniets fabrikker, først og fremmest i Esbjerg, hvor der var ledig kapacitet.

samlede landbrugsproduktion sandsynligvis falde, og kornet ville være blevet taberen i forhold til den animalske produktion, idet der ville være blevet skabt et pres for, at mindskede kornpriser skulle omsættes i konkurrencedygtige priser på animalier. Hermed være ikke sagt, at dette scenarium ikke stadig krævede et stabilt kornprisniveau. Men da kornproduktionen ville være blevet presset ned, må det forudsættes, at der ikke ville fremkomme et eksportoverskud og dermed et behov for en frivillig kornprisaftale.

For kornbranchen var EF-perspektiverne derfor også vitale. Uden disse ville alene en mindsket kornproduktion have sænket rentabiliteten i branchen. Men endnu mere skræmmende for kornfirmaerne ville udsigten være til en formindsket animalsk produktion og dermed et langt mindre behov for de foderblandinger, der for de store kornfirmaer var begyndt at blive en ganske god og stor forretning.

Fra 1. februar 1973 gjaldt EF's fælles landbrugspolitik. Selv om denne ofte er blevet beskyldt for at være planøkonomisk og stærkt regulerende, var de

danske kornordninger frem til 1973 faktisk endnu mere styrende for kornmarkedet med de mange regler omkring indmalingspligt for dansk rug og hvede, minimalpriser til landmændene, importforbud og eksportordninger. I den store sammenhæng var der imidlertid tale om en billig og - i den givne situation - fornuftig ordning, som sikrede et stabilt kornmarked og en stabil kornindtægt til landmændene. Det skal imidlertid erindres, at aftalerne kun var mulige, fordi et EF-medlemskab lå lige om hjørnet.

KFK ved et jubilæumsår

Det var et solidt og velrenommeret firma, der den 1. juli 1971 kunne fejre sit 75 års jubilæum med festligheder og murstenstung jubilæumsbog. I dagens anledning kunne medarbejderne også glæde sig over et jubilæumsgratiale oven i lønningsposen, 50% af en månedsløn for dem, der havde arbejdet i firmaet i mere end 6 år.⁴⁶ Det var forståeligt, at KFK's ledelse fandt anledning til fest og grund til at takke medarbejderne. Det firma, der siden starten i 1896 havde udviklet sig stille og roligt som et solidt provinsgrovvareselskab, blev fra slutningen af 1950'erne et dynamisk og landsdækkende selskab, især takket være direktør Holger Larsen. I 1960'erne blev hans ekspansionslyst tilsvaret af, at mange mindre grovvarekøbmænd og selskaber fik likviditetsproblemer i forbindelse med nødvendige moderniseringer og udvidelser. Det fik dem til at søge hjælp hos KFK, enten gennem kapitalindskud eller ved direkte overtagelse. Samtidig havde KFK vist sig ledelsesmæssigt at kunne mestre de mange nye udfordringer. De tilkøbte virksomheder blev efterhånden indpasset i organisationen, som samtidig blev rationaliseret. Selve administrationen blev også kraftigt rationaliseret, idet KFK på et tidligt tidspunkt i midten af 60'erne indførte edb-teknologi.

I jubilæumsåret var KFK den absolutte gigant på korn- og grovvaremarkedet i Danmark med en koncernomsætning på 1,5 mia. kr. Kun det nystiftede andelsselskab, Dansk Landbrugs Grovvareselskab (DLG) fra 1969, nåede med en omsætning på næsten 1 mia. kr. op i nærheden af KFK. Som handelsaktieselskab hørte Kompagniet også til de allerstørste i landet, på balance og omsætning kun overgået af ØK.⁴⁷

KONSOLIDERING

1971-1987

4. I EF. 1973-79

Korn- og foderstofbranchen i 1970'erne

Flere faktorer var afgørende med til at ændre vilkårene for korn- og foderstofbranchen i 1970'erne. For det første betød EF-medlemskabet øgede muligheder for friere omsætningsforhold i det fælles marked. For det andet måtte landbrugets strukturudvikling også smitte stærkt af på branchen. Selv om 70'erne som følge af EF betød en opbremsning i den kraftige nedgang i antallet af bedrifter – i 60'erne forsvandt 5.000 bedrifter hvert år, i 70'erne kun 2.600 bedrifter – så blev antallet af heltidsbedrifter dog reduceret fra ca. 80.000 til 60.000 i løbet af årtiet. Mere betydningsfuld, set fra en produktionssynsvinkel, var den specialisering, der blev meget kraftigere i 70'erne end i 60'erne blandt andet som følge af EF's prispolitik. Endnu i 1968 havde 3/4 af alle bedrifter både kvæg og svin. Ti år senere var det tal halveret. I samme periode voksede antallet af rene planteavlsbedrifter fra ca. 10% til 25% af alle brug, og specialiserede kvæg- og svinebesætninger voksede fra 15% til 40% af samtlige brug.¹

Den stigende specialisering i landbruget med øgede udbytter og kornarealer bevirkede, at Danmark bevægede sig fra at være nettoimportør af korn til at blive nettoeksportør. I 60'ernes begyndelse blev der stadig importeret over

*I løbet af 1970'erne blev bygg endnu mere dominerende som kornsort i Danmark, således at 80% af alt korn var foderbygg eller maltbygg.
Foto: Michael Nielsen*



600.000 tons korn i gennemsnit om året. Et årti senere gik import og eksport stort set lige op, hvorefter der fra midten af 70'erne skete en voldsom vækst i eksporten til i gennemsnit 850.000 tons om året.²

Ved siden af tendensen til færre, større og mere specialiserede brug var det også et markant udviklingstræk, at landbrugsproduktionen blev langt mere regionaliseret. Den udvikling begyndte allerede i 1950'erne, idet ko-bestanden på Sjælland og øerne faldt 5 procentpoints i det årti og steg tilsvarende i Vest- og Nordjylland. Tendensen fortsatte i 1960'erne og 70'erne. Groft sagt faldt det østlige Danmarks andel af den animalske produktion fra ca. 22% i 1959 til 15% i 1979, medens Fyn og Østjylland (Århus og Vejle amter) lå nogenlunde stabilt med et lille fald fra omkring 28 til 26%. Vinderen var Nord-, Vest- og Sønderjylland, hvis andel steg fra omkring halvdelen af den animalske produktion til ca. 60%. Særlig markant var udviklingen for malkekvæget, hvor 2/3 af alle køer i 1979 stod i stalde i disse jyske områder.³ Grov-vareselskabernes udbredelse svarede ret godt hertil, idet deres detailforretninger og fabrikker hovedsageligt lå i Jylland. Ser vi alene på KFK, lå 102 af i alt 128 afdelinger og detailforretninger i Jylland/Fyn, og selskabets tre største foderblandingsanlæg lå i Århus, Aalborg og Esbjerg. De dækkede 60% af selskabets produktion, Århus alene som den største dækkede 22%. Tre af

Table 1. Detailomsætning fordelt efter region og virksomheder 1979

	DLG %	KFK ¹ %	Super- fos ¹ %	FAF %	Hede- gaard ¹ %	Muus %	Øvrige andels- selsk. %	Øvrige private selsk. %	Totalt %	Mio. kr.
Øerne øst for Storebælt (region 1)	23,3	14,1	13,1	0	0	0	26,7	22,8	100,0	2.156,3
Fyns, Vejle og Århus amter (region 2)	11,9	23,6	3,6	12,0	1,6	7,0	21,1	19,2	100,0	3.557,6
Ringkøbing, Ribe og Sønder- jyllands amter (region 3)	12,4	15,8	9,7	1,1	1,7	1,7	34,1	23,5	100,0	3.377,2
Viborg og Nordjyllands amter (region 4)	25,6	13,6	11,6	0	7,6	0	21,3	20,3	100,0	3.119,6
Hele landet	17,6	17,2	9,0	3,8	2,9	2,5	25,7	21,3	100,0	12.211,1
Samlet detailomsætning (mio. kr.)	2.141,4	2.097,6	1.099,8	468,1	353,2	307,2	3.140,7	2.603,1		12.211,1

¹ Inklusive detailomsætning fra associerede selskaber.

Kilde: Monopoltilsynet: Korn- og foderstofbranchen, 1982, s. 95

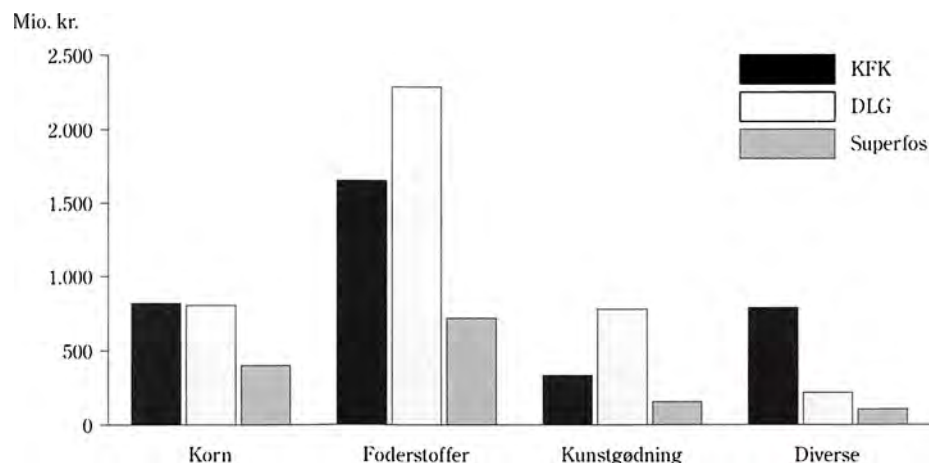
KFK's såsædsanlæg lå også i Jylland/Fyn, nemlig i Hørning, Ringkøbing og Frankfri. Endvidere havde KFK et såsædsanlæg i Nykøbing F.⁴ De enkelte selskabers regionale position var dog først og fremmest et resultat af konkurrencesituationen og af historiske forudsætninger. KFK's stærkeste bastion var således stadig det gamle kerneområde i Århus og Vejle amter, medens selskabet stod svagt på Sjælland og i Nordjylland. Omvendt var Superfos stærk i disse områder og i Ringkøbing Amt. DLG stod svagt i Østjylland og lod FAF (Fyens Andels-Foderstofforretning) i fred på Fyn, men var ellers godt placeret i det øvrige land. Et samlet overblik over selskabernes regionsvise detailomsætning fremgår af tabel 1.

De største aktører på korn- og foderstofmarkedet var så afgjort DLG og KFK og med Superfos placeret i lillebrorrollen, selv om Superfos med en aggressiv opkøbspolitik søgte at udvide sit detailnet i sidste halvdel af 70'erne. Som det fremgår af figur 1, var de to store på koncernniveau meget jævnbyrdige, når det gjaldt kornomsætningen, medens DLG lå langt foran med hensyn til foderstoffer og gødning i kraft af, at selskabet endnu fungerede som fællesindkøbsforening for alle selvstændige andelsgrovareforeninger.

Specialiseringen medførte et øget behov for færdige foderblandinger, især af kvægfoderblandinger. Fra 1969 til 1979 steg den samlede produktion af foderblandinger fra 2,5 mio. tons til 4,8 mio. tons, hvor det afgørende skred satte ind fra midten af 70'erne. Desværre begyndte Landbrugsministeriets Korn- og Licenskontor først at foretage halvårlige opgørelser af produktionen af foderblandinger fra sidste halvdel af 1968, således at der ikke findes et sikkert tal for mængden af foderblandinger før den tid. Tabel 2 viser til gengæld den samlede produktion af foderblandinger fra 1969 og frem til 1979.

Ser man på virksomhedernes andel af de forskellige foderblandings typer i slutningen af 1970'erne, var KFK landets største producent af fjerkræfoder

Figur 1. Koncernomsætning hos KFK, DLG og Superfos i 1979



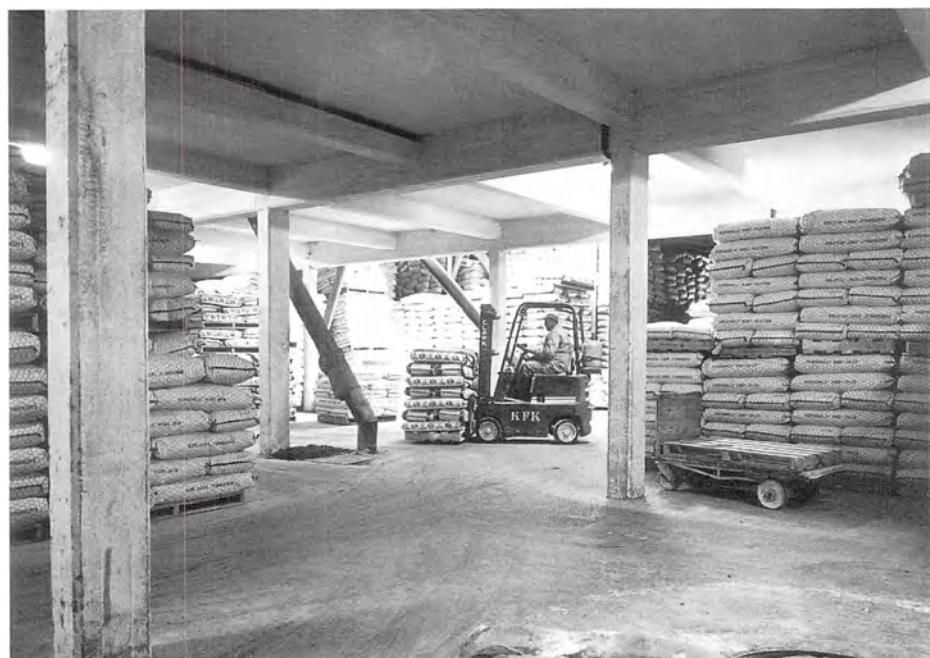
Kilde: Monopoltilsynet: Korn- og foderstofbranchen, 1982, s. 102-108

Tabel 2. Samlet produktion af foderblandinger 1969-1979 (mio.kg.)

	Kvægfoderbl.	Svinefoderbl.	Fjerkræ m.m.	I alt
1969	739	1.156	603	2.498
1970	814	1.213	680	2.707
1971	750	1.240	689	2.679
1972	847	1.166	727	2.740
1973	909	1.177	678	2.764
1974	962	1.056	663	2.681
1975	1.147	1.105	624	2.876
1976	1.594	1.198	645	3.437
1977	1.682	1.385	636	3.703
1978	1.881	1.668	648	4.197
1979	2.099	1.945	678	4.722

Kilde: Statistiske meddelelser 1974:4, tabel 14; 1977:1, tabel 7.12; 1981:9, tabel 7.15

takket være især fabrikken i Esbjerg. Men ellers lå DLG foran, både når det gjaldt kvæg- og svinefoderblandinger, således at den store andelsvirksomhed producerede ca. 29% af alle foderblandinger, medens KFK som næststørste producerede 23%. Samlet set stod den private sektor dog for over halvdelen af alle blandinger.



KFK's pakhus på Århus Havn omkring 1970.

Tabel 3. Produktionen af foderblandinger fordelt efter foderblandingsstyper og virksomheder 1979

Virksomheder	Foderblandingsstyper				Foderblandinger i alt	
	Kvægfoderblandinger %	Svinefoderblandinger %	Fjerkræfoderblandinger %	Andre blandinger %	%	1.000 tons
DLG	31,6	27,6	22,0	37,2	28,9	1.386,2
FAF	3,4	6,6	5,1	0,1	4,9	236,2
Øvrige andelsselskaber	9,0	19,3	8,9	3,7	13,2	636,3
Andel i alt	44,0	53,5	36,0	41,0	47,0	2.258,7
KFK ¹	24,9	17,2	35,6	31,9	23,0	1.105,6
Superfos ¹	8,5	7,7	4,6	12,4	7,7	373,3
Hedegaard ¹	8,2	3,7	12,8	3,4	6,7	323,5
Muus	1,6	3,7	3,6	2,5	2,8	131,4
Øvrige private	12,8	14,2	7,4	8,8	12,8	610,8
Privat handel i alt	56,0	46,5	64,0	59,0	53,0	2.544,6
Alle virksomheder Samlet produktion (1.000 tons)	100,0 2.118,5	100,0 2.028,1	100,0 563,7	100,0 93,0	100,0	4.803,3 4.803,3 ²

¹ Inklusive produktion fra associerede selskaber

² Af statistiske opgørelsesgrunde er tallet ikke helt det samme som i tabel 2.

Kilde: Monopoltilsynet: Korn- og foderstofbranchen, København, 1982, s. 90

Den samlede omsætning af foderblandinger løb i 1979 op i 2,9 mia. kr., hvoraf kvægfoderblandingerne tegnede sig for 1,6 mia. kr. Der var en markant forskel på omsætningsforholdene mellem kvæg- og svinefoderblandinger. Foderblandinger til kvæg blev for 4/5 vedkommende leveret direkte til landmændene fra de store produktionsanlæg, der hovedsagelig lå i havnebyer, og foderet blev så faktureret over en detailforretning. Over halvdelen af svinefoderblandingerne blev produceret og leveret fra detailforretninger, fordi disse blandinger stadig i stort omfang bestod af dansk korn.⁵ De to helt store inden for foderblandingsindustrien var KFK og DLG. I 1980 producerede de henholdsvis 23% og 29% af samtlige foderblandinger. Begge fik et afgørende afsæt i begyndelsen af 70'erne, idet deres samlede markedsandel i 1970 kun udgjorde 37%. En af grundene til DLG's stærke position var, at selskabet leverede foderblandinger til mange mindre andelsselskaber (41% af salget), medens KFK overvejende producerede til egne detailforretninger (79% af salget).⁶

Den samlede produktion af foderblandinger foregik på omtrent 400 fabriksanlæg. 3/4 af dem var ganske små med en årsproduktion under 10.000 tons. Til gengæld stod de 13 største anlæg, som hver fremstillede over 100.000 tons om året, for halvdelen af den samlede produktion. Af disse 13 anlæg havde DLG seks og KFK tre. Men ellers var det karakteristiske mønster, at KFK's kvæg- og svinefoderfabrikker var noget mindre end gennemsnittet for de andre større foderstoffirmaer. KFK havde nogle af de største fabrikker, men til gengæld også så mange små, at en gennemsnitlig KFK kvægfoderfabrik producerede godt 16.000 tons om året, medens en gennemsnitlig DLG-fabrik var oppe på det dobbelte.⁷

Fællesmarkedet

Kornaftalerne og de frivillige kornprisaftaler virkede stabiliserende på priserne og sikrede landmændene en højere indkomst. De fungerede frem til 1. februar 1973, hvor de blev afløst af EF's markedsordninger. Med disse blev forholdene stærkt ændret for kornbranchen, og for et firma som KFK betød markedsordningerne begyndelsen på en ny epoke præget af stærk fremgang. Hvor 60'erne havde været præget af fremgang på grund af mange virksomhedsopkøb, blev 70'erne præget af fremgang som følge af en pæn indtjeningsforbedring hos de eksisterende virksomheder.

Forberedelserne til det forventede medlemskab foregik både på virksomheds- og på brancheniveau. Landbrugets organisationer tog på et tidligt tidspunkt initiativ til at opnå større indblik i EF's nye verden af komplicerede markedsordninger ved i 1967 at oprette Landbrugets Fællesmarkedssekretariat med den senere direktør for Landbrugsrådet, Kjeld Ejler, som leder.

Kornbranchens første skridt til at indhente EF-oplysninger blev taget ved korneksportørforeningens generalforsamling i 1970 på et tidspunkt, hvor reelle optagelsesforhandlinger stod for døren. Kontorchef Niels Ersbøll fra Udenrigsministeriet gav en bred orientering om konsekvenserne af en tilslutning. Herefter blev der nedsat et fællesmarkedsudvalg, der ud over forhandlinger med Landbrugsministeriet også var på flere besøg i udlandet.

KFK deltog meget aktivt i disse forberedelser. Direktør H.A. Petersen sad med i fællesmarkedsudvalget og havde på Korneksportørforeningens vegne undersøgt afsætningsforholdene især Tyskland. Desuden foretog KFK sine egne orienteringer i fællesmarkedslandene. Ledelsen tillagde det stor betydning, at Kompagniet stod så godt rustet som muligt til at træde ind i EF og om muligt påvirke den relevante danske lovgivning, "så påvirkningen til slut tjener KFK bedst".⁸

Det var dog ikke overalt i kornbranchen, man så med den samme entusiasme på Fællesmarkedet. Formanden for Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation, konsul Hans Muus, fandt således en optagelse "meget lidt ønskelig". Idet han refererede til hollandske og tyske erfaringer, udtalte han på generalforsamlingen i 1971, at:

”Det er en stadig og endeløs papirkrig med planøkonomerne i Bruxelles, og initiativ og energi er mere rettet mod organerne i Bruxelles end mod køb og salg”.⁹

Året efter havde han dog skiftet holdning og frygtede nu for, at landbruget end ikke ville kunne forsyne hjemmemarkedet, hvis Danmark ikke blev medlem af EF. I den sammenhæng betragtede han de vanskeligheder, som kornbranchen ville møde under EF's ordninger, som beskedne i forhold til de tab, Danmark ville lide ved at stå udenfor. Det var en holdning, der i høj grad deltes af KFK's ledelse, der også betragtede Fællesmarkedets bestemmelser som en mulighed for at opnå væsentlig friere udfoldelse for import og eksport. Specielt så KFK en chance for at udvide handelen med dansk maltbyg til Vesttyskland omend i konkurrence med det andet nye medlemsland England.¹⁰ At man også kalkulerede med et ja fremgår af, at KFK turde gå i gang med opførelsen af en kreaturfoderblandingsfabrik på Århus havn, før folkeafstemningen var foretaget. Man var dog ved at få kolde fødder, da afstemningsdatoen nærmede sig, og udfaldet begyndte at tegne sig mere usikkert.¹¹

EF's markedsordning for korn indeholdt tre hovedelementer. For det første interventionspriserne, der indebar, at når kornprisen faldt under det politisk fastsatte niveau, gik Kommissionen ind og foretog interventionsopkøb, dvs. opkøb til lager. For det andet tærskelpriserne, som beskyttede Fællesmarkedet mod udefrakommende billigere korn. Billigt tredjelands korn blev nemlig pålagt en importafgift op til tærskelprisen. For det tredje en eksportstøtteordning for salg ud af EF. Her krævedes også licenser, men der var ingen mængdemæssige restriktioner. Aftalen mellem EF og de tre nye medlemslande indeholdt også en femårig overgangsordning, hvor udligningsafgifter gradvist skulle føre de nye lande op på samme prisniveau.

Skønt meget dansk er dette sommerbillede præget af EU. Landbrugsstøtten har dels fremmet en strukturudvikling i retning af meget store kornbrug og dels animeret til dyrkning af ærter og raps, som her ses henholdsvis til venstre og højre.

Foto: Michael Nielsen



I centrum for de hjemlige forhandlinger med ministeriets Korn- og Licenskontor stod spørgsmålet om interventionslagre. En af de første opgaver for Korn- og Licenskontoret blev derfor på korneksportørernes foranledning at foretage en opgørelse over lagerkapaciteten.¹² Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation og EF-direktoratet indgik også en rammekontrakt for interventionslagre. Den anbefalede en ugentlig lagerleje på 15 øre pr. 100 kg og 50 øre pr. 100 kg hver vej for ind- og udlevering. I øvrigt blev Landbrugsministeriets Korn- og Licenskontor nedlagt ved indtrædelsen i EF og personalet overført til EF-direktoratet. I kornbranchen som i så mange andre sektorer gav det anledning til en del vanskeligheder og megen travlhed, at statsminister Jens Otto Krag lagde folkeafstemningen om EF kun fire måneder før markedsordningernes ikrafttræden. Først i slutningen af oktober kunne EF-direktoratet træde i funktion, og måneden efter blev det muligt at fastsætte restitutionsbeløb (eksportstøtte) og importafgifter. Men først i slutningen af januar kunne foreløbige vejledninger om det vigtige spørgsmål vedrørende intervention og denaturering udsendes. Alt i alt krævede de mange nye komplicerede ordninger et væld af møder med Landbrugsministeriet, EF-direktoratet, Landboorganisationernes Fællesmarkedssekretariat m.fl. Tilpasningerne besværliggjordes også af sproglige problemer. Først fra årsskiftet 1973 udkom EF-Tidende på dansk, ligesom de ikraftværende forordninger fra samme tid blev oversat, men selv da kunne det volde vanskeligheder at forstå det knudrede EF-sprog.¹³

En af de vigtigste aftaler blev vedtagelsen i Folketinget den 22. december 1972 af den såkaldte bemyndigelseslov. Den gav landbrugsministeren ret til i samråd med først og fremmest landbruget at fastlægge de nærmere regler. I den forbindelse blev der nedsat et §2-udvalg eller 17-mands udvalget. Heri sad syv repræsentanter fra landbrugets organisationer samt personer fra Industrirådet, Forbrugerrådet, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd m.fl. Fra Grosserer-Societetets Komité blev udpeget direktør N. Bronton-Jensen, som også sad i bestyrelsen for Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation.

Kornbranchen havde altid været internationalt orienteret rent kommercielt. Medlemskabet af EF betød, at det organisationspolitiske nu også fik en international drejning. Fra 1973 blev Fællesorganisationen medlem af FEFAC, der var en brancheorganisation for alle foderblandingsfabrikanter i EF med forhandlingsret over for Kommissionen. Den tilsvarende brancheorganisation inden for kornhandelen hed COCERAL, og den blev Fællesorganisationen også medlem af.

Det første år med medlemskab af EF blev uhyre turbulent for kornbranchen. Ikke alene indtrådte oliekrisen og nogle meget kraftige udsving på valutamarkedet, som gav de enkelte virksomheder både store tab og gevinster. KFK havde således en kursavance på 5 mio. kr, medens A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970 havde et tilsvarende tab. 1972-73 blev samtidig de år, hvor branchen oplevede de største prisstigninger i flere årtier.

KFK deltager med en stand på de fleste dyrskuer. Her foregår det i Silkeborg.



For tre af de vigtigste råvarer i foderstoffer – soyaskrå, bomuldsfrøexpeller og fiskemel – blev prisen på et år fordoblet. Det skyldtes både en mindre soyahøst i USA, store sovjetiske opkøb af soyabønner og -skrå, større forbrug på verdensplan af vegetabiliske proteiner samt en total svigten af Perus vigtige fiskemelsproduktion. Dertil kom at USA chokerede den internationale handelsverden ved at indføre eksportforbud i slutningen af juni 1973 for soyabønner og soyaskrå. Det betød, at der af tidligere indgåede kontrakter kun kunne leveres 50% soyabønner og 40% soyaskrå. Forbudet var begrundet i stigningerne i fødevarerpriserne på det amerikanske hjemmemarked, men ingen havde haft fantasi til at forestille sig, at frihandelens bannerfører kunne indføre så ensidige og restriktive forholdsregler, der kunne sætte verdensmarkedets kontrakter ud af kraft.¹⁴ De mange protester hjalp ikke stort. Derimod førte det til en ophævelse af forbudet i efteråret 1973, da den amerikanske soyabønnehøst blev rekordstor. Samtidig udvidede andre lande deres soyabønneyrking, således at truslen om proteinmangel på verdensplan drev over. Den bedre forsyningsituation fra 1973-74 kunne dog ikke hindre, at priserne fortsat lå meget højt som følge af usikkerhed omkring valutaerne og den meget høje inflation i alle vestlige lande.¹⁵

Alt i alt betød det usikre verdensmarked, at EF-kornprisordningen var ved at bryde sammen, fordi verdensmarkedspriserne kom til at ligge over EF-tærskelpriserne. Det var aldrig sket før. For at sikre tilstrækkelige forsyninger inden for Fællesmarkedet og for at fastholde prisniveauet blev eksporten ud af EF pålagt høje eksportafgifter. Med stigningen i verdensproduktionen i efteråret 1973 faldt verdensmarkedspriserne igen, og EF kunne vende tilbage til at lægge afgifter på importeret korn.

I den store sammenhæng blev EF en klar gevinst for korn- og foderstofbranchen i kraft af det store fælles marked og de færre restriktioner, der trods alt var på im- og eksport. Det skabte irritation i branchen, at EF-Kommissionen til tider blandede sig i, hvad der blev betragtet som virksomhedernes frie dispositionsret, som da Kommissionen i 1976 pålagde foderblandingsfabrikkerne at anvende 5% skummetmælkspulver i alle foderblandinger for at komme af med et pulverbjerg på 400.000 tons.¹⁶ Men i det store og hele var der tilfredshed med EF-tilslutningen, og for KFK betød Fællesmarkedet nye muligheder, som Kompagniet i høj grad forstod at gribe. Selskabet havde i modsætning til andelsgrovvarerhandelen en længere tradition for international kornhandel, medens andelssektoren endnu var mest orienteret mod det oprindelige grundlag at forsyne. Men hele kornhandelen fik nye muligheder, da kornproduktionen blev gevaldigt stimuleret af markedsordningerne, og for første gang var der ikke restriktioner i at handle med traditionelle handelspartnere i EF. "Nu kunne vi bedre være købmænd". Den største plage var de evindelige devalueringer, som til dels blev afbalanceret gennem monetære udligningsbeløb.¹⁷

DAKOFO

De to toneangivende brancheorganisationer inden for korn- og foderstofhandelen var Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation og Foreningen af danske Korneksportører. Førstnævnte var sammensat af en jysk-fynsk forening og en sjælland-lolland-falstersk forening samt en gruppe repræsenterende andelssektoren. Formand var som tidligere nævnt konsul Hans Muus fra det gamle odenseanske firma Elias B. Muus. Formand for Korneksportørforeningen var direktør E. Dobel-Madsen fra A. Nielsen og Co.

I kraft af EF-medlemskabet oplevede Fællesorganisationen, at dens opgaver blev flere, idet den tog sig af de mange nye bestemmelser vedrørende bl.a. foderblandinger. Korneksportørforeningen oplevede derimod, at de frie handelsforhold i det fælles marked fjernede grundlaget for dens videre beståen. Foreningen overvejede derfor helt at opløse sig selv. En anden mulighed var at slutte sig sammen med Fællesorganisationen, hvilket ville være ret naturligt, da de to foreninger allerede i 1969 havde etableret et fælles sekretariat med Jacob Henriksen som leder og med 1½ kontoransat. Sekretariatet tog sig af de mange henvendelser til og fra Landbrugsministeriet og havde mange uformelle kontakter med sekretariaterne på Axelborg. En væsentlig arbejdsopgave i de første år blev også at forberede det kommende EF-medlemskab bedst muligt.

De gode erfaringer med at arbejde sammen førte til, at der i 1973 blev nedsat et fælles udvalg, som skulle forberede en sammenslutning. På Korneksportørforeningens generalforsamling i august 1973 blev en fusion vedtaget enstemmigt, og det samme skete på Fællesorganisationens generalforsamling i marts 1974. Dermed kunne foreningen med de mange bindestreger – Danske

Korn- og Foderstof- Im- og Eksportørers Fællesorganisation – træde i kraft pr. 1. april 1974. I daglig tale blev navnet heldigvis forkortet til DAKOFO.

Organisationen fik ikke noget stort budget at gøre godt med, kun ca. 800.000 kr., som også skulle dække kontingenter til internationale sammenlutninger. Derudover medbragte de to gamle foreninger en samlet formue på 1 mio. kr. Fra starten var der 50 medlemmer, hvoraf de 42 kom fra Fællesorganisationen. Bestyrelsen kom til at bestå af ni medlemmer, hvoraf andelsselskaberne fik de to. Den første formand kom fra Dansk Landbrugs Grovvarereselskab, DLG, nemlig direktør Mogens Olesen, hvormed det også markeredes, at DAKOFO tilstræbte at blive hele branchens talerør. Det sidste lykkedes dog ikke helt, idet hverken grovvarekøbmændenes organisation, Landsforeningen af Grovvarerhandlende, eller de selvstændige andelsgrovvarereforeningers sammenslutning, Landsforeningen af Andels-Grovvarereforeninger, ønskede at deltage. De kom dermed til at fungere som selvstændige, mindre brancheforeninger. DAKOFO blev betragtet som de store selskabers organisation, først og fremmest KFK, DLG og Superfos, til hvem de mindre grovvarekøbmænd og andelsforeningerne havde et ambivalent forhold. På den ene side kunne privat kontra andels binde store og små sammen. På den anden side viste det sig at være en mere afgørende skillelinje, om der var tale om mindre, lokale selskaber eller større regionale/landsdækkende selskaber. Således var Landsforeningen af Andels-Grovvarereforeninger stærkt kritisk over for DLG's mange overtagelser af andelsgrovvarereforeninger. Eksistensen af tre brancheorganisationer forhindrede dog ikke, at de i en række spørgsmål kunne opnå enighed og dermed stod stærkt over for landbruget eller ministeriet.

Men det var naturligvis en klar svækkelse, at organisationen ikke repræsenterede hele branchen. DAKOFO's magt blev heller ikke fremmet af strukturen i medlemskredsen. Der skete det samme her som i en række andre brancher, f.eks. mejerierne og bryggerierne, at medlemmerne blev færre og større. Hermed mindskedes behovet for en stærk central enhed, idet virksomhederne var så store, at de selv kunne udføre alle kommercielle funktioner. Samtidig var KFK og DLG så store og betydningsfulde, at man ikke kunne forestille sig, at DAKOFO kunne gå imod deres interesser. Tilbage var stort set kun de fælles lovgivningsmæssige og juridiske spørgsmål. Sekretariatet på Børsen kom derfor også kun til at bestå af en direktør og en sekretær.

En tredje årsag til DAKOFO's relativt beskedne gennemslagskraft skal søges i korn- og foderstofbranchens placering i forhold til de øvrige interesser på området, og det vil først og fremmest sige landbruget. Helt frem til 1990'erne var det utænkeligt, at Landbrugsministeriet kunne gå imod landbrugets umiddelbare forbrugerinteresser i forhold til foderstofindustriens producentinteresser. Derfor måtte DAKOFO også lide nederlag i forbindelse med vedtagelsen af den nye foderstoflov i 1975 og det efterfølgende arbejde med udfærdigelse af en bekendtgørelse. Kravet om lukkede blandinger blev godt nok støttet af foderstofkontrollen, husdyrbrugsprofessorer og dele af

På forsøgsgården Forum nord for Esbjerg er der siden 1950 udført foderforsøg med fjerkræ og svin, fra 1985 kun fjerkræ. I alt har Forum 6.000 høns og omkring 30.000 kyllinger, og desuden har der i snart tredive år været udført foderforsøg med kalkuner. Her fotograferet i 1978.



landbruget, men blev pure afvist af de toneangivende landboforeninger, og Landbrugsministeriet lyttede i denne sammenhæng mest til de sidste.¹⁸

Ny foderstoflov

I 1971 tog Landbrugsministeriet initiativ til at revidere foderstofloven fra 1962. Det havde været kendt i nogen tid, så Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation tog tidligt skridt til at nedsætte sit eget fire-mands udvalg med repræsentanter fra de største virksomheder. Fra KFK deltog civilingeniør B. Holm Christensen, der et par år i forvejen var kommet fra Bioteknologisk Institut i Kolding til Kompagniet for at intensivere forsknings- og udviklingsarbejdet.¹⁹ Udvalget indstillede bl.a., at bestemmelsen om minimumsindhold af foderenheder i råvarer til foderblandinger faldt bort, ligesom man ikke ville have restriktioner på import af råvarer som jordnødder.

Det mest vidtgående punkt i udvalgets indstilling var imidlertid at indføre lukkede blandinger, dvs. foderstofblandinger hvoraf det ikke af deklarationen fremgik præcist, hvilke stoffer der indgik og i hvilket størrelsesforhold. Kun skulle det angives, hvor mange kalorier blandingen indeholdt, samt en garanti for et vist maksimum af sundhedsfarlige eller skadelige stoffer.²⁰ Kravet om lukkede blandinger så foderstofbranchen som et vigtigt skridt for at kunne beskytte den enkelte virksomheds produktudvikling. De firmaer, der investerede store beløb i forsøgsvirksomhed, var ikke interesseret i gratis at videregive resultaterne til konkurrenterne. Som en af landets største enkelt-

producenter af foderblandinger havde KFK en særlig interesse i at sikre sin produktudvikling. Det var derfor også Kompagniet, der med et brev af 2. november 1971 til Statens Husdyrbrugsudvalg for alvor satte gang i debatten ved at foreslå en revision af den frivillige foderstofkontrol, så der i højere grad blev taget hensyn til de hastigt skiftende råvareleverancer inden for foderstofindustrien og det øgede kendskab til husdyrenes ernæring.²¹

Statens Foderstofkontrol i Lyngby administrerede den frivillige foderstofkontrol, som indebar, at inspektører uanmeldt kunne komme og udtage prøver, der blev analyseret for bl.a. råprotein, råfedt, træstof, aske, vand og fordøjeligt renprotein. Svarede indholdet ikke til det, der var angivet på deklARATIONEN til landmanden, blev firmaet afkrævet en erstatning efter en bestemt formel. De 3-4000 prøver, som blev udtaget hvert år, blev offentliggjort i beretninger, hvor der for hver prøve var angivet firmaets og varens navn, den stillede garanti for indholdet samt undersøgelsesresultatet. Alle omkostninger til ordningen blev båret af de tilmeldte virksomheder.²² For landmanden indebar kontrollen, at han i hver sæk kunne finde en garanteret del, hvorpå der skulle gives "fuldstændige oplysninger såvel om de råstoffer, hvoraf den iblandede foderblanding er sammensat, som om disses indbyrdes mængdeforhold", altså helt åbne blandinger som var i landbrugets interesse.

I den kommission, der skulle fremkomme med forslag til en revision af foderstofloven, fik Danske Korn- og Foderstof-Importørers Fællesorganisation en plads ved siden af seks andre organisationer, hvoraf halvdelen fra landbruget. Desuden fik tre professorer fra Landbohøjskolen sæde i kommissionen sammen med Statens Husdyrbrugsudvalg. Formand blev forstander Harald Petersen fra Statens Foderstofkontrol. Fællesorganisationen var meget utilfreds med kun at få én repræsentant, da en ny lov ville have temmelig stor betydning for branchen. Det blev derfor accepteret, at Fællesorganisationen ved siden af det faste medlem, direktør A. Madsen fra Elias B. Muus i Odense, også kunne sende to observatører med taleret til at deltage i møderne.

Kommissionsarbejdet blev mere langtrukket end ventet, bl.a. måtte kommissionen ind mellem tage stilling til harmonisering af visse dele af foderstoflovgivningen som følge af EF-tilslutningen. Det resulterede den 13. december 1972 i Lov om ændring af lov om handel med foderstoffer, som blev vedtaget samtidig med ni andre landbrugsministerielle love, der alle skulle tilpasses EF-lovgivningen.²³ For foderstoffer betød det en tilpasning til direktiv 524/1970 vedrørende tilsætningsstoffer til foderstoffer. Hidtil havde loven åbnet mulighed for såkaldt erhvervsmæssig tilsætning af lægemidler, først og fremmest vitaminholdige stoffer. Nu blev loven udvidet til at gælde alle stoffer, der anvendtes som tilsætningsstoffer til foderstoffer.²⁴ I forlængelse heraf udsendte Landbrugsministeriet i oktober 1973 en bekendtgørelse, der præciserede, hvilke tilsætningsstoffer der måtte anvendes og i hvor store mængder. For eksempel gjaldt for antibiotikummet zinkbacitracin en grænse på maksimum 20 mikrogram pr. gram foderblandinger til kalve og svin indtil seks måneders alderen og 80 mikrogram i komælks- og somælkserstatninger.²⁵

Havnen i Esbjerg med KFK's store silo o. 1970. Med overtagelsen i 1967 af Eriksen & Christensen A/S, som dengang var landets tredjestørste kornfirma, fik KFK adgang til et stort produktionsapparat og en ny region. Fabriksanlægget var et af de i alt 16 i landet, som med den nye foderstoflov i 1972 havde tilladelse til at fremstille foderstoffer med lægemiddelholdige ingredienser.



Det krævede særlig autorisation fra Landbrugsministeriet til de fabriksanlæg, som måtte fremstille foderstoffer med lægemiddelholdige ingredienser. I 1972 drejede det sig om i alt 16 fabrikker i hele landet, hvoraf KFK's anlæg udgjorde en fjerdedel, nemlig fabrikkerne i Esbjerg, København, Odense og Aalborg. Året efter fik også fabrikkerne i Fredericia og Århus autorisation.²⁶

EF-samarbejdet indebar en helt ny dimension i den danske foderstoflovgivning, idet der skulle foretages en tilnærmelse til de forhold, som foderstof-

Forhallen i KFK's nye administrationsbygning i Viby. Billedet er fra 1965.



industrien arbejdede under i andre lande. Landbrugsministeriet bad derfor i februar 1973 kommissionen om at inddrage spørgsmålet om den frivillige foderstofkontrols fortsatte beståen under EF-forhold. Det var bl.a. spørgsmålet om de kontrolmæssige forpligtelser i forbindelse med EF-bestemmelser om tilsætningsstoffer og uønskede stoffer i foderstoffer. Andre vigtige EF-bestemmelser i 1970'erne var to direktiver fra 1979 om henholdsvis handel med foderblandinger og om handel med ublandede foderstoffer. Begge direktivers bestemmelser blev i det følgende halvandet år inden deres iværksættelse fra begyndelsen af 1981 indarbejdet i foderstoflovgivningen.²⁷ Resultatet af kommissionsarbejdet blev foderstofloven af 26. juni 1975, som indebar oprettelsen af tvungen tilsyn med overholdelse af loven. Den frivillige kontrol fortsatte dog, indtil man havde vurderet betydningen af den nye lov. Men reelt havde den frivillige ordning udspillet sin rolle. Allerede i 1972 meldte et stort antal virksomheder sig ud af den frivillige foderstofkontrol, da der var ringe udsigt til, at foderstofindustrien kunne få gennemført en revision, der indeholdt tilladelse til lukkede blandinger – eller kvalitetsdeklarerede blandinger, som industrien foretrak at kalde dem med et mere positivt ladet ord. Hvor der i 1972 var tilmeldt 89 fabrikker, var antallet to år senere faldet til 21. For KFK's vedkommende skete udmeldelsen med virkning fra 1. april 1974 samtidig med 27 andre firmaer repræsenterende i alt 44 fabrikker. Før udmeldelsen i april 1974 havde foderstofkontrollen kontrolleret halvdelen af den samlede produktion af foderblandinger, men herefter var kun 15% omfattet af ordningen. I 1979 blev den frivillige foderstofkontrol helt ophævet.²⁸ Dette var ikke ensbetydende med en svækkelse af kontrollen, tværtimod. Foderstoflovkommissionen havde netop understreget, at udviklingen inden for husdyrbruget og

foderstofindustrien gjorde det påkrævet at udvide tilsynet og kontrollen. Hertil kom EF-bestemmelserne om tilsætningsstoffer og uønskede stoffer, som også ville medføre kontrolmæssige forpligtelser, som den danske foderstoflovgivning ikke hidtil havde indeholdt, og som ville belaste foderstofkontrollen. Tilsynet med foderstoflovens overholdelse blev derfor udvidet, og de ressourcer, der havde været tilknyttet den frivillige kontrol, blev overflyttet til tilsynet.²⁹

Den nye foderstoflov var igen en bemyndigelseslov, der gav landbrugsministeren mulighed for løbende at tilpasse reglerne på foderstofområdet til nye erfaringer og forsøgsresultater. I det øjemed blev der nedsat et § 10 foderstofudvalg, som fik en meget central betydning. I udvalget sad tre repræsentanter for landbrugets organisationer, tre fra industri og handel og en fra henholdsvis Statens Foderstofkontrol og Statens Husdyrbrugsudvalg. DAKOFO's medlem blev prokurist Tage Bøcher fra KFK.

Udvalget havde til opgave både at være rådgivende og at fremsætte indstillinger til ministeren. Hver anden torsdag mødtes udvalget i København, i det første års tid primært for at udarbejde en detaljeret bekendtgørelse til at fylde rammeloven ud. Det indebar bl.a. en vurdering af samtlige de råvarer, der skulle kunne anvendes i foderblandinger med beskrivelse af den enkelte råvare. Desuden enedes udvalget om en ny fodermiddelvurdering. For industrien var disse detaljer af stor betydning, f.eks. betød vurderingen af hvede til 113 foderenheder til svin, at hvede så med fordel kunne anvendes i svinefoderblandinger. Omvendt protesterede DAKOFO skarpt imod, at bomulds- og solsikkemateriale blev vurderet 5-10% lavere end hidtil.³⁰

Den nye foderstoflov kunne først træde i kraft, når den nye bekendtgørelse var færdiggjort. En enig bestyrelse i DAKOFO besluttede, at man ikke ville acceptere en ikrafttræden, uden at DAKOFO's synspunkter omkring kvalitetsdeklaration var tilgodeset. Denne position viste sig imidlertid snart vanskelig at fastholde, idet de to andre brancheorganisationer inden for korn- og foderstofhandelen, Landsforeningen af Grovvarerhandlere og Landsforeningen af Andels-Grovvarerforeninger, hellere ville følge landbrugets ønsker.³¹ Et forslag om blokdeklarationer, som §10-udvalget stillede Statens Husdyrbrugsforsøg, blev heller ikke imødekommet. Da DAKOFO ikke var i en position, hvor organisationen kunne nedlægge veto, trådte foderstofloven i kraft pr. 1. januar 1977. Formanden for DAKOFO, direktør Mogens Olesen fra DLG, modtog afslaget med stærk beklagelse:

"Det er fatalt, at det ikke er muligt at finde forståelse for nødvendig hensyntagen til en række faktorer af væsentlig økonomisk betydning for såvel handelen som for den animalske produktion. Det er for handelen urimeligt ikke at kunne udnytte øjeblikkelige fordele til billiggørelse af blandinger på grund af krav om opgivelse af andele af enkelte bestanddele, når fuldstændige garantier for den færdige blanding alligevel gives".³²

I 1978 kom der dog en vis imødekommelse af foderstofindustriens synspunkter "efter flere års til tider forbitret kamp" i §10-udvalget.³³ Udvalget

Arbejdsmiljøforholdene har langt fra altid været gode for de havnearbejdere, der har skullet ned i lasten på skibe med importeret foder. Moderne skibsindretning og losning har fjernet mange af problemerne. Til gengæld er mange af arbejdspladserne på havnene også fjernet.



indstillede til Landbrugsministeriet, at der blev givet tilladelse til salg af visse foderblandinger uden fuldstændig råstofdeklaration, og den 22. december samme år blev bekendtgørelse nr. 685 udsendt herom.

Reelt havde foderstofindustrien aldrig været i stand til at give en fuldstændig råstofdeklaration. Den hævdede, en fuldstændig identifikation ville kræve investeringer på 500 mio. kr. og årlige meromkostninger på 80-100 mio. kr. til ændrede fabrikations-, oplægnings- og udleveringsprocedurer.³⁴ Da det var omkostninger, der ville blive væltet over på landbruget, gjorde beregningerne naturligvis et vist indtryk, men det var alligevel med den største betænkelighed, at landbruget modtog Landbrugsministeriets accept af lukkede blandinger. Den oprindelige meget tøvende tilslutning endte følgelig med, at organisationerne helt fralagde sig et medansvar for bekendtgørelsen og forbeholdt sig at stille forslag om ændring af ordningen inden udløbet af den 2-årige forsøgsperiode. Mogens Olesen indstillede derfor indtrængende til DAKOFO's medlemmer, at de skulle være pinligt opmærksomme på at overholde de nye regler til punkt og prikke.

"I modsat fald bliver den efter så mange års indsats endelig opnåede ordening med blokdeklarationer kun et kort intermezzo".

Der var imidlertid stadig så mange problemer omkring tolkning og kontrol, at der gik flere år, inden foderstofindustrien turde begynde at producere

foderblandinger uden fuldstændig råstofdeklaration.³⁵ En fuldstændig imødekommelse af kravet om lukkede blandinger var først modent til vedtagelse i begyndelsen af 1990'erne.

En medvirkende grund til foderstofindustriens pres for en anden deklaration var, at den ikke var i stand til at efterleve de eksisterende krav. Virksomhederne indrømmede, at de dagligt overtrådte loven, fordi de ikke kunne give fuldstændig råstofdeklaration. Et kig på beretningerne fra Statens Foderstofkontrol bekræfter, at der var alvorlige uoverensstemmelser mellem det angivne indhold i foderstofferne og så det faktisk forekommende. Der var for de enkelte ingredienser fastlagt bestemte latituder eller marginer, inden for hvilke det var tilladt at have udsving. Overskred blandingen latituden, blev der foretaget indberetning til Landbrugsministeriet. I 1975/76 blev der eksempelvis udtaget 3.272 prøver. Af dem gav 631 eller næsten 20% anledning til indberetning. Værst så det ud med kvægfoderblandingerne og deres råstofsammensætning, idet der i halvdelen af prøverne blev foretaget indberetning.³⁶

Et nyt element i arbejdet hos Statens Foderstofkontrol og ude i virksomhederne var opmærksomheden omkring de såkaldte uønskede stoffer i foderblandingerne. Analyser viste, at der kunne findes betydelige mængder af giftstoffer og pesticider i foderstofferne. Mulighederne for, at de uønskede stoffer gik videre i fødekæden, fik naturligvis stor forbrugeropmærksomhed. Det førte i december 1975 til, at Landbrugsministeriet udsendte en bekendtgørelse, der fastsatte øvre grænser for indholdet af aflatoxin, blåsyre, kviksølv m.m. I 1979 blev det fulgt op af en bekendtgørelse omkring størsteindhold af pesticidrester i foderstoffer. Danmark fulgte her de anbefalede grænser, som eksperter under EF-Kommissionen samtidig foreslog. Den danske bekendtgørelse var i høj grad et resultat af, at der i maj 1979 blev påvist insekticidet dieldrin i mejeriprodukter på Fyn. Det opskræmte i høj grad befolkningen, idet dieldrin regnedes for en af de mest giftige pesticider. Store mængder smør blev derfor destrueret. Det største tilladte indhold af aldrin/dieldrin i kvæg- og fjerkræfoderblandinger var 0,03 mg/kg, men i 8 ud af 19 undersøgte kvægfoderblandinger lå indholdet over 0,05 mg/kg og i en enkelt endda helt oppe på 2,49 mg/kg. Aflatoxin var et andet stort problem i kvægfoderblandingerne, idet 1/3 af prøverne viste et højere indhold end tilladt. I begge tilfælde skyldtes det import af bomuldsfrøkager. Fjerkræfoderblandingerne havde et væsentligt lavere indhold af pesticider, idet korn, som kun indeholdt små mængder pesticidrester, udgjorde en langt større andel af blandingerne.³⁷

KFK i 1970'erne

Generationsskiftet i Kompagniet i begyndelsen af 1970'erne betød en noget mere forsigtig ekspansionspolitik. Hvor 60'erne havde været kendetegnet ved mange store opkøb og en stærk diversifikation, men meget svag økonomisk fundering, kan 70'erne mere karakteriseres ved, at KFK konsoliderede sig og

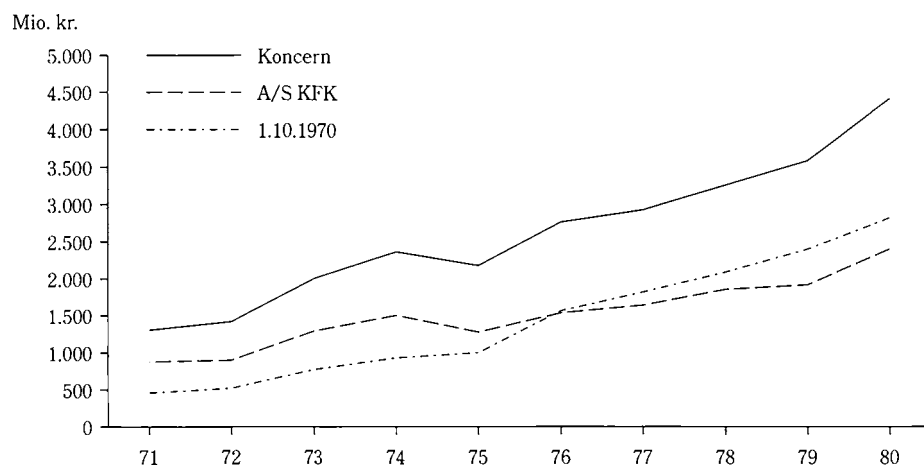
søgte at udvikle sig der, hvor man havde nogle afgørende styrkepositioner, og det vil først og fremmest sige inden for kornhandel og foderstoffremstilling.

Kompagniet fik til stadighed gode tilbud om at være med i mange sideaktiviteter, men afslog i de fleste tilfælde. Selskabet fik også tilbudt mange virksomheder inden for korn- og foderstofområdet, men som et udslag af Kompagniets konsolideringspolitik ville det kun gå ind i en overtagelse, hvis der var udsigt til at kunne skabe en god forretning med et tilfredsstillende dækningsbidrag. KFK og DLG blev i 70'erne de absolutte giganter på det danske korn- og foderstofmarked med hver omkring 1/5 af markedet. Begge overtog mange virksomheder inden for henholdsvis andels- og privatsektoren. Eksempelvis overtog de begge 23 virksomheder i perioden fra 1978 til begyndelsen af 1980 (KFK gennem Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970). Men der var en stor forskel på virksomhedernes art. KFK fik tilbudt og købte især små, private grovvarekøbmænd, der havde problemer med generationsskifte, likviditet eller debitorer, medens DLG typisk overtog lidt større andelsgrovvareforretninger, der havde problemer med finansiering af nyinvesteringer. På den måde fik DLG forøget sin omsætning med 650 mio. kr., medens KFK kun forøgede med 290 mio. kr. via virksomhedsopkøb. Der lå imidlertid også en forskel i virksomhedskultur bag. For DLG var det et mål i sig selv at forøge omsætningen, idet selskabet i sin formålsparagraf havde at samle hele andelsgrovvarehandelen og af den grund også havde stigende kontroverser med de selvstændige andelsgrovvareforeninger samlet i Landsforeningen af Andels-Grovvareforeninger. For KFK var formålet at tjene penge. Rentabilitet var derfor kodeordet, også når det drejede sig om virksomhedsopkøb.³⁸ Af figur 2 fremgår det, at KFK opnåede en vældig ekspansion i 1970'erne, idet koncernens omsætning blev tredoblet. Det er imidlertid værd at lægge mærke til, at den kraftigste vækst fandt sted i Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970. Her blev omsætningen mere end seks-doblet fra 1971 til 1980. De tilsluttede firmaer under Korn- og Gødningsforretningen stod for detailomsætningen af korn, foderstoffer, foderblandinger og gødning direkte med landmændene. Som et udtryk for, at der ikke kun var tale om en omsætningsforøgelse, voksede egenkapitalen i Korn- og Gødningsforretningen fra 18% i 1976 til 24% i 1980%. På grund af den direkte kontakt til landmændene var Korn- og Gødningsforretningen også den mest konjunkturfølsomme del af Kompagniet. Egenkapitalforrentningen lå således oppe på 23% i 1976, hvor der som følge af tørke var et stort salg af især kreaturfoderblandinger. Omvendt lå forrentningen helt nede på 1% i 1980, da landbrugs-krisen rasede på sit højeste.³⁹ I øvrigt blev Korn- og Gødningsforretningen i 1976 fusioneret sammen med KFK Holding og et par mindre selskaber med førstnævnte som det fortsættende selskab. Moderselskabet foretog også en fusion med Eriksen og Christensen, Esbjerg, og dets datterselskab E & C's Hønsfoderfabrik (det store Esbjerg-firma købte KFK allerede i 1967). Begge fusioner, der havde virkning fra 1. januar 1977, var begrundet i en ny fusionslov og havde især administrativ betydning.⁴⁰

Der var ikke kun tale om en øget omsætning. KFK som koncern havde også en tilfredsstillende resultatudvikling i 70'erne, hvilket fremgår af figur 3. Driftsresultatet lå i gennemsnit i første halvdel af årtiet på 46 mio. kr., medens det i anden halvdel blev fordoblet til 98 mio. kr.

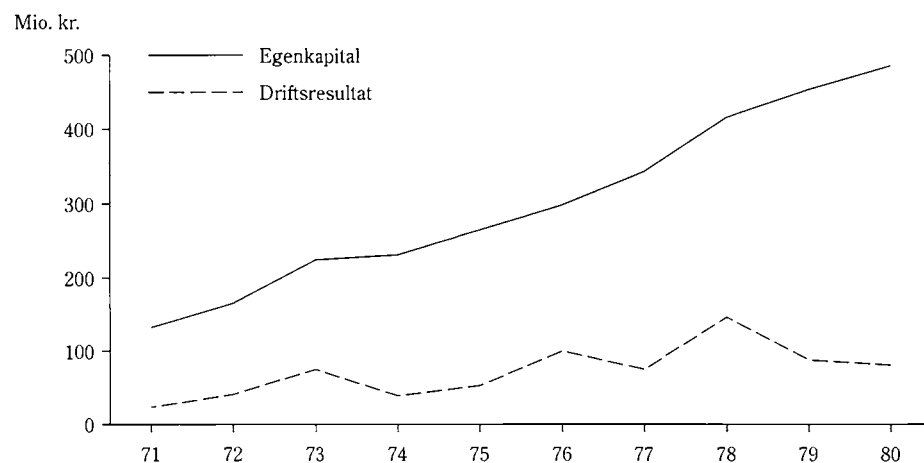
Ved indgangen til det nye årti havde koncernen en egenkapital på næsten en halv milliard kroner. I forhold til årtiet før var KFK langt mere industrielt præget med en stor styrke inden for foderblandingsindustrien. Handelsmæssigt var organisationen snævret lidt ind omkring kerneområdet køb og salg af korn og foderstoffer. Det var derfor en både kapitalstærk og veltrimmet organisation, der stod parat til at tage de udfordringer op, som det nye årti bød på.

Figur 2. Omsætningen i den samlede KFK-koncern, i moderselskabet A/S KFK og i A/S Korn- og Gødningforretningen af 1. Oktober 1970



Kilde: KFK beretning og regnskab, 1971-80

Figur 3. KFK-koncernens driftsresultat og egenkapital 1971-80



Kilde: KFK beretning og regnskab, 1971-1980.

5. Superfos versus KFK 1975

Fædrelandskærlighed eller klodset kapitalisme?

Ovenstående spørgsmål stillede en journalist i Politiken i efteråret 1975. Anledningen var, at på samme tid verserede en af efterkrigstidens mest dramatiske erhvervshistorier, nemlig Superfos' forsøg på en fjendtlig overtagelse af aktiemajoriteten i konkurrenten KFK. Historien indeholdt alle de ingredienser, der kunne gøre den til godt pressestof: en virksomhed der hurtigt kommer i skurkerollen, fordi den forsøger at overtage en ekspanderende konkurrent; danske erhvervsinteresser kontra udenlandsk kapital; Jylland mod København; norsk statskapital kontra tysk statskapital; Landmandsbanken mod Handelsbanken og Berlingske Tidende og Aktuelt mod den øvrige presse.

Der blev brugt store ord om fædrelandshensyn. Bagved det hele lå en kamp om det danske gødningmarked og en ekspansiv virksomheds storhedsdrømme. Historien har indtil flere moraler, hvoraf én allerede nu skal fremhæves: Hav ikke kun dygtige, men også sympatiske ledere! Hvis Superfos havde haft det i midten af halvfjerdserne, ville der sandsynligvis ikke have været noget KFK at skrive en bog om. Nærmere begrundelse følger nedenfor.

Superfos

I midten af 70'erne var Superfos ubetinget den mest fremadstormende danske virksomhed og samtidig landets næststørste industrivirksomhed. Omsætningen rundede de 2,5 mia., og der var over 4.500 ansatte. Samtidig var det en solid virksomhed med en egenkapital på godt 900 mio. kr. Pengene var først og fremmest tjent på fremstilling og salg af gødning siden slutningen af forrige århundrede. Det oprindelige navn var da også Dansk Svovlsyre- og Superphosfat Fabrik. Som et resultat af virksomhedens efterhånden mange andre aktiviteter tog den i 1972 navneforandring til Superfos. Blandt de andre aktiviteter var en stor grovvareforretning, vejbygningsafdelingen Damman-Luxol samt Glasuld.

I spidsen for koncernen sad en to-mands direktion med Palle Madsen og Viggo Henrichsen. Selv om de var sideordnede, var det førstnævnte, der så absolut var ordførende. Med en juridisk eksamen og en lovende karriere i det offentlige kom han i 1956 til Superfos som juridisk konsulent, i øvrigt samme år som konsul Warrer blev formand for KFK. Allerede året efter avancerede Madsen til underdirektør, og i 1964 kunne han fjerne 'under' i titlen.¹ Hvor

Henrichsen var stiltfærdig af natur, var Madsen med egne ord en bulldozer. Redaktør Erik Rasmussen betegner ham i sin bog om Superfos som

"Impulsiv, autoritær, højt begavet, tænker og handler som en købmand. Typen, der gør forretninger efter intuition og handler hurtigt - og ikke vedkender sig anden strategisk planlægning, end den han har i hovedet."² Disse egenskaber havde hidtil i overvejende grad bragt fremgang, og Madsen sad sikkert i sadlen i forhold til den meget anonyme bestyrelse. Formand her var den 63-årige kemiprofessor ved Danmarks Tekniske Højskole, Per Søltøft.

I midten af 70'erne iværksatte Superfos flere omfattende initiativer på én gang. For det første underskrev Superfos i foråret 1975 en kontrakt med den store tyske industrikoncern Veba Chemie om bygning af et kæmpestort ammoniakværk i Brunsbüttel ved Elb-udmündingen. Superfos forpligtede sig til at finde 40% af den 1 mia. kr. store investering, altså næsten halvdelen af koncernens egenkapital. Året forinden havde Superfos også overtaget den fulde kontrol med Dansk Ammoniakfabrik A/S.

For det andet førtes der til stadighed en kamp med KFK om at overtage private grovvarerforretninger. Inden for den halvdel af foderstofbranchen, der var i andelseje, søgte DLG på samme tid at overtage en række andels-grovvarerforeninger. Alt sammen skete det i en kamp om markedsandele og for at sikre den bedst mulige udnyttelse af kapaciteten. Rentabiliteten i produktions- og engrosdelen af de tre store koncerner var naturligvis betinget af, at der var en tilstrækkelig stor afsætningskanal. Derfor den hårde kamp om at overtage detailforretninger.

Al den NPK-gødning, som Hydro sælger i Danmark, bliver fremstillet på denne fabrik i Porsgrunn i Sydnorge. Hydros ekspansion inden for gødningsproduktion var en kilde til uro i Superfos, som var bange for at miste en del af det danske marked. Derfor prøvede Superfos at overtage KFK.

Foto hos Norsk Hydro.



For det tredje projekterede Superfos en ny glasuldsfabrik i Jylland til 100 mio. kr. Det skete for at tage kampen op med konkurrenten Rockwool. Et forsøg på samarbejde mellem de to virksomheder var strandet, og i stedet udviklede der sig en stærk konkurrence mellem dem. Men allerstørst opmærksomhed skabte det - og gav også anledning til det største umiddelbare tab - at Superfos udfordrede konkurrenten på det danske gødningsmarked, Norsk Hydro.

Det danske gødningsmarked

Indtil begyndelsen af 60'erne supplerede Superfos og Norsk Hydro hinanden. Superfos fremstillede P (fosfor) og K (kali) og PK-gødninger, medens Hydro producerede kalksalpeter indeholdende kvælstof (N). Der var en naturlig markedsdeling, hvor begge selskaber koncentrerede sig om produktionen, fordi de endnu ikke havde en direkte kontakt til landmændene gennem eget distributionsnet.

I løbet af 60'erne blev det muligt at fremstille flydende kvælstof langt billigere end før. Det fik Superfos til at markedsføre kombinationen PK + flydende kvælstof. Men herved bevægede virksomheden sig ind på Hydros enemærker. Svaret kom prompte. Norsk Hydro begyndte at producere en NPK-gødning, som ikke kunne undgå at genere Superfos. Det fik i 1966 Superfos til at starte produktionen i Fredericia af egen NPK. Samtidig begyndte Superfos at opkøbe grovvareforretninger for at have mere kontrol med salgsløbet og dermed sikre sig, at forretningerne aftog gødningen. Norsk Hydro var her et skridt foran, idet det halve ejerskab siden 1965 af holdingselskabet sammen med KFK betød en sikker afsætningskilde.

Endnu i begyndelsen af 60'erne var det samlede danske NPK-forbrug kun 100.000 tons. Men ti år senere var forbruget oppe på 8-900.000 tons, og det var Hydro, der stod for hovedparten af produktionen. 60% blev produceret i Norge. Men 250.000 tons, svarende til 25-30%, blev produceret på anlægget i Fredericia. De sidste 10-15% blev købt i Vesttyskland.³ Superfos havde hidtil været afhængig af at kunne købe NPK hos Hydro med videresalg for øje. I alt blev det til mellem 70.000 og 175.000 tons om året.

Men de tider var snart omme. Udvidelsen af Superfos' anlæg i Fredericia ville betyde, at Superfos tredoblede sin kapacitet og ville kunne producere op mod 600.000 tons svarende til 2/3 af det danske forbrug. Men på grund af Superfos' manglende opbygning af et detailhandelsnet kunne selskabet få svært ved at komme af med de sidste 150-200.000 tons. Dertil kom problemerne med overskudsproduktion af flydende ammoniak. I 1974/75 blev der solgt 126.000 tons flydende N i Danmark, hvad der betegnede en vis nedgang. Hovedparten blev købt i Øst- og Vesttyskland og videresolgt gennem A/S Ammonia, der var ejet af Hydro, Superfos og DLG i fællesskab.

Med etableringen af ammoniakværket i Brunsbüttel sammen med Veba Chemie ville der fra 1978 blive en stor overskudsmængde tilbage på det danske

marked. For Superfos havde i aftalen med tyskerne forpligtet sig til at aftage 40% af produktionen, dvs. 240.000 tons. En pæn del kunne indgå i den udvidede NPK-produktion i Fredericia. Men tilbage ville blive 140.000 tons mere end hjemmeforbruget. Her ønskede Superfos at komme ind og overtage leverancerne til A/S Ammonia.⁴ For Norsk Hydro var det en stærk pille at sluge. Året forinden, i sommeren 1974, førte de skandinaviske gødningsproducenter forhandlinger om at opføre et fælles ammoniakværk i Skotland under navnet Scannitro. Det drejede sig fra dansk side om Superfos og DLG, fra Sverige gødningskoncernen Supra og fra Norge Hydro. Baggrunden for initiativet var oliekrisen med dens stærkt stigende priser samt de forsyningsproblemer, som krisen også havde åbenbaret. At opføre et værk til skønsmæssigt 600 mio. kr. ville gøre selskaberne mindre afhængige af verdensmarkedets svingninger.

Projektet blev imidlertid ikke til noget. Tilsyneladende var der problemer med at føre den gas i land, som skulle drive værket. Det kunne dog ikke være et større teknisk problem, end at et tillidsfuldt samarbejde og velvilje mellem forhandlerne kunne have peget på andre placeringsmuligheder. Men det var netop tilliden og kemien, der manglede, og her primært mellem Superfos og Norsk Hydro. Under et møde hos Supra i Landskrona blev Palle Madsen så forbitret over Hydros krav, at han pakkede sine papirer sammen og forlod lokalet med en bemærkning om, at "nu går færgen".

Hjemme i hovedkvarteret i Vedbæk bedredes humøret ikke af, at han i slutningen af 1974 opdagede, at Norsk Hydro havde købt aktier i KFK. Det blev senere udlagt som, at Hydro systematisk begyndte at opkøbe KFK-aktier. Men ifølge direktør H.A. Petersen var det KFK, som selv henvendte sig til Hydro, "da der blev behov for at placere en ledig post aktier" på 10%, og det skete da i første omgang modvilligt.⁵

At Hydro i det hele taget kom ind som aktionær, skyldtes en "uvenlig" handling fra Handelsbankens side. I 1973 ejede Handelsbanken stadig omkring en fjerdedel af KFK's aktier, men med henvisning til EF's selskabsdirektiv, der også omfattede regler for bankers aktiebesiddelser, ønskede banken at afhænde en del af aktierne. Handelsbanken tog i den forbindelse kontakt til Superfos, idet det var en torn i øjet ikke at have Danmarks største industrikoncern som kunde. Superfos' bankforbindelse var i stedet Landmandsbanken og Privatbanken. Handelsbankens direktør, C.B. Andersen, tog derfor kontakt til Superfos med KFK's aktier som lokkemad. Hos KFK betragtede man denne handling som højst illoyal over for en gammel kunde, og man meddelte derfor Handelsbankens direktion, at man kunne anvise andre købere til aktierne. Det var i den forbindelse, at KFK bad Norsk Hydro gå ind som aktionær med 10%. Desuden havde KFK gode forbindelser til Vereinsbank i Hamborg, som var villig til at købe 5%, en aktiepost som senere skulle få en ikke ringe betydning i opgøret med Superfos. Desuden købte forskellige forsikringselskaber mindre aktieposter, medens Handelsbanken selv beholdt resten.

Sammenlignet med Superfos var Kompagniets omsætning i midten af 70'erne på samme størrelse, men førstnævnte havde fire gange så mange

penge på kistebunden. Superfos havde derfor midlerne til at tage kampen op og forsøge at holde Norsk Hydro væk fra det danske gødningsmarked.

Opkøb af KFK-aktier var en af strategierne til at fastholde KFK som storaftager af Superfos' gødning. En anden var at indlede et tæt samarbejde med en stor udenlandsk producent, som kunne hjælpe med at opfylde Superfos' ambition om at komme ind og præge det internationale gødningsmarked. Og det er her, samarbejdet med Veba Chemie om Brunsbüttel-værket tager form. Selv om ønsket om internationalisering var en stærk drivkraft, skal det mere irrationelle element med at sige tak for sidst til Norsk Hydro ikke underkendes. Samtidig blev Superfos' engagement i Brunsbüttelværket af Hydro tolket som en klar markering af, at man ikke ønskede noget samarbejde på ammoniakside.

Superfos var hermed virkelig ude at bide skeer med de helt store inden for den kemiske industri. Veba Chemie var en af Tysklands allerstørste koncerner, og Hydro var Norges dominerende industriselskab med den norske stat som betydelig aktionær (51%). Selv om Norsk Hydros gødningsforretning på det tidspunkt ikke var meget større end Superfos', var koncernens samlede omsætning og egenkapital dog dobbelt så stor takket være olieaktiviteterne, og Norsk Hydro havde mere erfaring med at operere på den internationale scene.

d'Angleterre-mødet

Den åbne kamp om KFK begyndte på et møde på Hotel d'Angleterre i København tirsdag den 2. september 1975. Indbyder var Palle Madsen og Viggo Henriksen fra Superfos, og de indbudte var Per Tønnesen og H.A. Petersen. De kom lige fra en frokost med Landmandsbankens to topdirektører, Tage Andersen og S.O. Sørensen. Landmandsbanken var bankforbindelse for en del af de selskaber, KFK og Superfos ejede i fællesskab, og der blev skålet på et fortsat godt samarbejde.⁶

På d'Angleterre fortalte Palle Madsen, at Superfos igennem nogen tid havde opkøbt KFK-aktier, formidlet gennem Landmandsbanken, og nu besad 25% af aktiekapitalen. Følgelig krævede Superfos at blive repræsenteret i Kompagniets bestyrelse med 1-2 mand, hvilket venligst skulle meddeles KFK's bestyrelse.

Inden KFK's reaktion på udspillet undersøges, er det nødvendigt at skruetiden nogle måneder tilbage og se, hvad der gik forud for overtagelsen af aktieposten. Normalt vil det ikke være muligt i ubemærkethed at opkøbe en så stor del af aktierne. Superfos havde derfor købt et tomt selskab, H.M. Leasing, som på børsen gik under navnet Her Majesty's Leasing. I lang tid troede man, der var tale om et engelsk selskab. Ingen af de ansatte kunne spores tilbage til Superfos, og midlerne til aktieopkøbet kom heller ikke herfra, men fra Landmandsbanken.⁷ KFK fandt snart ud af, at der foregik et systematisk opkøb af dets aktier. En fantastisk kursudvikling talte sit tydelige sprog herom. I

august 1974 nåede KFK-aktien en bundkurs på 122. Året efter var den oppe på 220, og i september fortsatte stigningen til 232.

"Jeg ved ikke, hvem der køber dem, men jeg har ligesom en del andre mennesker i børskredse en fornemmelse af, at det er Superfos",

udtalte Per Tønnesen, og han kunne se en grund i det faktum, at Norsk Hydro og KFK havde overtaget en række korn- og foderstoffirmaer gennem Korn- og Gødningsforretningen.⁸ Men direkte adspurgt af KFK afviste Superfos, at det købte op. I august 1975 fandt direktionen i KFK ud af, at det var en sandhed med mange modifikationer, og at Superfos var den egentlige bagmand.

Scenariet var for Viby tydeligt: Superfos ville ind og forhindre KFK i at udvikle sig. På længere sigt ville det gøre KFK modent til at blive indlemmet i Superfos-koncernen, som så kunne sætte sig på det danske gødningsmarked og få en dominerende position på foderstofområdet. I børskredse var man ikke uenig i den vurdering. Det blev forudset, at Superfos i løbet af 2-3 år ville være i stand til at overtage KFK.⁹

Det var urealistisk at forestille sig, at en række af aktionærerne i form af mindre forsikringssselskaber ville skyde mere kapital ind i KFK. Der var kun ét alternativ: at få Norsk Hydro gjort interesseret i at overtage en større del af aktiekapitalen i moderselskabet. I forvejen havde Hydro i forståelse med KFK erhvervet en større aktiepost i moderselskabet på 11% i løbet af det seneste år, bl.a. i forbindelse med udvidelsen af aktiekapitalen fra 104 til 130 mio. kr. Som tidligere nævnt havde Hydro allerede halvpart i KFK Holding A/S, der ejede A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970. Erfaringerne herfra var kun positive, idet Norsk Hydro ikke blandede sig i driften.

KFK-bestyrelsens første modtræk blev taget på et møde den 25. august. Her besluttede man at sælge seks selskaber fra moderselskabet til Korn- og Gødningsforretningen. Det drejede sig om Andst, Givskud og Grindsted samt Sønderjyllands, Vestkystens og Østsjællands Korn- og Foderstofforretninger. I ly under holdingselskabet kunne Superfos ikke røre selskaberne. Skulle det virkelig lykkes for Superfos at få aktiemajoriteten i KFK, ville den alligevel ikke have kontrol over Korn- og Gødningsforretningen, hvor de væsentligste aktiviteter lå.

Med denne beslutning i baghånden kunne Tønnesen og H.A. Petersen give Superfos-folkene råt for uforsødet på d'Angleterre-mødet. Over for kravet om bestyrelsesposter blev Madsen og Henrichsen præsenteret for den kendsgerning, at de seks selskaber under det interne navn "datoselskabet af 1.8." var blevet solgt til Korn- og Gødningsforretningen, samt at "KFK fra 1.7.76 ønskede at stå frit med hensyn til gødningsleverancer til disse selskaber".¹⁰ Hermed var det klart markeret, at kampen drejede sig om gødningsmarkedet, og at Superfos stod til at miste en pæn del af leverancerne til KFK og dets selskaber.

Reaktionen fra Superfos var en klageskrivelse en af de følgende dage, hvor koncernen protesterede mod, at KFK havde holdt udsalg over sine 100% ejede

Sønderjyllands Korn med hovedsæde i Toftlund blev opbygget i løbet af 1970'erne som et af i alt seks selskaber under det interne navn Datoselskabet af 1.8. For at forhindre Superfos i at få fingre i disse detailselskaber, blev de i 1975 solgt fra moderselskabet til A/S Korn- og Gødningsforretningen, som KFK og Hydro ejede i fællesskab. Det var et slag for Superfos, som hidtil havde leveret gødning til datoselskabet.



forretninger. På samme tid krævede Fondsbørsen at få meddelelse om, hvad der var sket. Det er uvist, om børsens initiativ var fremkaldt af en henvendelse fra Superfos, men den 8. september kom den officielle meddelelse fra KFK til fondsbørsen. Heri hed det bl.a.:

"Overdragelsen, der er sket på fordelagtige vilkår for KFK (moderselskabet), må ses som et led i en fortsat strukturtilpasning af koncernen. De medførte værdier skønnes ikke at være af væsentlig størrelse i relation til moderselskabets aktivmasse. S. Warrer, formand".¹¹ Stillingen var foreløbig 1-1.

Kampen om aktierne begynder

Efter d'Angleterre-mødet lå KFK-ledelsen ikke på den lade side. Et "Notat vedrørende KFK's noterede aktionærer" viser en meget stærk aktivitet i form af besøg og samtaler med aktionærer i perioden 15. september til 25. september for at sikre sig deres støtte. Det gælder især i forhold til en række forsikringsselskaber, som sad med en del aktier. De største var PFA med 1,3 mio. nominelt og Nye Danske Lloyd med 1,2 mio. kr. Den samlede aktiekapital den 8. september var som nævnt udvidet til 130 mio. kr. kort tid inden.¹² De seks forsikringsaktionærer garanterede, at de stod på KFK's side og ikke ville sælge deres aktier. En anden storaktionær var Handelsbanken med en aktiepost på 5 mio. kr. På et møde med bankdirektør Bendt Hansen fik KFK forsikring om, at Handelsbanken ikke ville bruge sin post. Banken valgte på grund af forbindelser til både Superfos og KFK at forholde sig neutral i selve magtkampen.

Som afdeling af Korn- og Gødningsforretningen var Vestjysk Korn i Ringkøbing uden for Superfos' rækkevidde, selv om det skulle lykkes for Superfos at overtage KFK. Her ses afdelingen i sin nutidige form som KFK Ringkøbing.



Tirsdag den 16. september var der berammet et nyt møde med Superfos på Hotel d'Angleterre for at diskutere kravet om repræsentation i KFK's bestyrelse. Men da Superfos' formand, Per Søltøft, ikke kunne komme, nægtede KFK at tage mødet. Det fandt derfor først sted den 2. oktober og denne gang i Viby. Holdningen var ikke ændret. Konsul Warrer meddelte kort, at KFK ikke kunne godtage en repræsentant fra Superfos i bestyrelsen, "idet vi ikke kunne acceptere en konkurrent i bestyrelsen". Desuden gjorde KFK's repræsentanter opmærksom på, at de hidtidige erfaringer med samarbejde med Superfos efter deres opfattelse havde vist, at samarbejdet altid skulle foregå på Superfos' betingelser.

Efter dette møde fandt der stadig en del uformelle samtaler sted mellem de to parter. På Palle Madsens opfordring fik Per Tønnesen således arrangeret et møde i Oslo med Norsk Hydros ledelse. Dagsordenen skulle ifølge Palle Madsen være en almindelig drøftelse af forholdene inden for gødningsbranchen. Til Berlingske Tidende udtalte han imidlertid, at det vigtigste for ham var at diskutere spørgsmålet om bestyrelsesmandater i KFK. Det fik straks Tønnesen til at reagere med en pressemeddelelse. "Hvis dette spørgsmål havde været rejst som dagsorden, ville jeg ikke være gået ind for at formidle det omtalte møde i Oslo."



Direktør H.A. Petersen, f. 1926. Han blev lærling som 16-årig i KFK og arbejdede sig efterhånden opad i graderne som de fleste andre direktører i Kompagniet. I 1958 blev han provkurist og i 1965 vicedirektør. Han var medlem af direktionen 1970-85 og næstformand for KFK's bestyrelse 1976-87. Med sin meget store dygtighed i såvel KFK som i branchesammenhænge, bl.a. som formand for korn- og foderstoforganisationen DAKOFO, må H.A. Petersen nok anses for den betydeligste personlighed inden for branchen i den periode, han fungerede. Han spillede også en central rolle under etableringen af grovvarefondene.

Tønnesen afviste også kraftigt, at det skulle være naturligt for Superfos at få indflydelse i KFK, fordi de sammen ejede nogle datterselskaber. Der var tale om købmandsforretninger, hvor selskaberne var repræsenteret på lige fod, og "i øvrigt kørte de for størstedelens vedkommende ikke særlig tilfredsstillende." Når Hydro derimod fik et bestyrelsesmandat i KFK, var grunden, at Hydro ikke lå i konkurrence med KFK, men kun var eksportør af gødningsstoffer. Desuden spillede det en stor rolle, at lederen af Hydro Danmarks afdeling, Einar Aamodt, "er en dygtig og samarbejdsvillig mand, der igennem årene altid har været en behagelig repræsentant for Hydro, der i sig selv igen har været en meget loyal forbindelse." Superfos var derimod i direkte konkurrence med KFK, fordi den gennem de senere år var gået stærkt ind i markedet med korn og foderstoffer.

"Jeg finder det uanstændigt, at en konkurrent til KFK søger med magt at få indflydelse i KFK udelukkende med det formål at hæmme udviklingen i KFK", skrev en harmdirrende Tønnesen. Med slet skjulte hentydninger til politisk indgriben troede han, at

"man fra myndighedernes side vil bemærke, hvorledes en konkurrent prøver på at hæmme konkurrence ved hjælp af indflydelse opnået ved magt."¹³ Fronterne var således trukket op inden mødet i Oslo den 15. oktober, og resultatet blev derefter. Superfos' krav om repræsentation i bestyrelsen blev blankt afvist af både KFK og Hydro. Mulighederne lettedes heller ikke af Palle Madsens ligefremme bemærkninger. En bestemt ordveksling gjorde især indtryk og blev gentagne gange brugt i den efterfølgende debat for at understrege Superfos' intentioner:

"Warrer: Palle Madsen, er det ikke rigtigt, at De har sagt, at De ville stække 1.10.-selskaberne?"

P. Madsen: Jeg har ikke brugt de ord, men det var det, jeg mente".¹⁴ Omvendt var Hydro også i stand til stærkt at provokere Superfos. Ved en hurtig aktion om eftermiddagen den 14. oktober og formiddagen den 15. oktober lykkedes det gennem underdirektør Albert Beckenkamps kontakt til Vereinsbank i Hamborg at få dens tidligere omtalte aktiepost på 5% solgt til Hydro, så man på mødet kunne meddele, at Hydro nu ligesom Superfos besad 25% af KFK's aktiekapital. Hydro understregede desuden, at "man var rede til at stille alle tænkelige ressourcer ind på at bevare KFK som et selvstændigt selskab".

Stillingen var nu 2-1 i KFK/Hydros favør. Men Superfos havde også hjemmearbejdet i orden. Formanden Per Søtoft meddelte ved mødets slutning, at man jo havde diskuteret mødet i Superfos' bestyrelse, og at et udspil kunne forventes.

Krigen optrappes

Hvis nogen på forhånd havde troet på, at Oslo-mødet kunne føre til en vis bilægelse af striden, skulle de blive slemt skuffede. Tværtimod blev mødet



Direktør Per Tønnesen, f. 1928, blev uddannet inden for korn- og foderstofbranchen og videreuddannet i USA i midten af 1950'erne. I 1956 kom han til KFK, og efter en afstikker til et københavnsk firma kom han i 1962 tilbage til Kompagniet som underdirektør. I 1970 blev han optaget i direktionen, hvor han sad til sin pensionering i januar 1989. Ud over ansvaret for KFK's foderstofproduktion sad Tønnesen med i en lang række bestyrelser i virksomheder og organisationer, bl.a. Scanticon, Handelsbanken og Baltica, og han var i en periode formand for korn- og foderstofbranchens fællesorganisation, DAKOFO. Desuden blev han norsk konsul efter den tidligere formand Sigurd Warrers død.

startskuddet til en optrapning af krigen, og hvor den før var foregået mere i det skjulte, blev den nu ført i fuld offentlighed. Allerede dagen efter, torsdag den 16. oktober, fik KFK klarhed over, hvad det var for et udspil, Superfos havde i tankerne. Superfos ville gennem sit 100% ejede datterselskab Superfos Holding A/S købe yderligere 32,5 mio. kr. nominelt af aktiekapitalen (=25%). Det skulle foregå ved, at aktionærerne inden den 5. november lod deres aktier deponere i Landmandsbanken eller Privatbanken. Superfos garanterede til gengæld, at selskabet ville betale op til kurs 325 for gamle og 320 for nye aktier. Dog forbeholdt Superfos sig ret til at foretage opkøb af KFK-aktier i markedet til deponeringsprisen til kurser lavere end henholdsvis 325 og 320. En forudsætning for den høje kurs var under alle omstændigheder, at Superfos nåede de 32,5 mio.

I en meddelelse til Fondsbørsen, som samtidig blev sendt til KFK, begrundede Superfos sit ønske om at få yderligere 25% af aktiekapitalen med, at man gerne ville opnå en vis indflydelse i selskabet, da de to selskaber i forvejen drev en række grovvarerforretninger i fællesskab. Men det skulle ske uden nogen dominerende stilling, kun 1-2 repræsentanter i bestyrelsen, og kun for at opfylde visse rimelighedshensyn og en ligestilling med Norsk Hydro. Desuden slog Superfos stærkt på de nationale strenge. Man havde erhvervet aktierne for at være med til at bevare selskabet på danske hænder.

Meddelelsen viser, at der var tale om et længe forberedt træk. Der var absolut ikke tale om nogen panikreaktion oven på Oslo-mødet. Faktisk blev beslutningen truffet en uge før på et bestyrelsesmøde den 8. oktober.¹⁵ Det var også interessant, at et nyt 100% ejet datterselskab skulle stå for opkøbene. Hidtil havde H.M. Leasing A/S opereret på børsen. Nu skulle Superfos Holding A/S overtage den rolle. Også det blev besluttet på bestyrelsesmødet den 8. oktober. Det fremgår af en meddelelse i Statstidende den 21. oktober.¹⁶ Her står at læse, at de tre hidtidige stråmænd i H.M. Leasing A/S var udtrådt af bestyrelsen og erstattet af professor, dr.techn. Per Søltøft, direktør Viggo Henrichsen og direktør Palle Madsen. Indtrådt i direktionen var Erik Mølgaard Håkonsen. Alle topfolk i Superfos. Desuden fik selskabet pr. 8. oktober nyt navn, Superfos Holding A/S, og nye vedtægter:

"Selskabets formål er at erhverve og administrere aktier i danske handels- og industriselskaber, samt efter bestyrelsens skøn at anbringe kapital i såvel fast ejendom som på anden måde".

Med den nye konstruktion var der således lagt op til, at Superfos' store pengetank skulle tages i anvendelse til ikke alene at købe sig ind i KFK, men også at få ejerskab i andre industri- og handelselskaber.

Der var med den tilbudte kurs på 320-325 tale om en voldsom overkurs på 55-60 points, som efter beregningerne ville lokke så mange aktionærer til at sælge, at Superfos ville kunne sætte sig på aktiemajoriteten i KFK. Selv om det ville blive dyrt, kunne de langsigtede fordele snart tjene overprisen ind igen, var vurderingen. I Superfos følte man sig allerede ret sikker på "sejren". Meddelelsen til KFK sluttede med, at Superfos inviterede KFK og Norsk

Kampen mellem Superfos og KFK er en af efterkrigstidens mest omtalte erhvervshistorier, som gav anledning til både mange avisartikler og en selvstændig tv-udsendelse med Flemming Madsen.



Hydro til møde i hovedkvarteret i Vedbæk i slutningen af oktober - underforstået at de ville være så møre på det tidspunkt, at der kunne komme realitetsforhandlinger i gang om en bestyrelsesrepræsentation.

Men Superfos' træk og KFK's tidligere træk understregede også, hvor taktisk bestyrelserne agerede. Hele tiden gjaldt det om at være et skridt foran modstanderen, og Superfos havde nu bragt sig klart foran.

Heldigt nok for KFK fik man meddelelsen om aktietilbuddet midt under et bestyrelsesmøde den 16. oktober. Det betød, at ledelsen kunne reagere prompte på udfordringen. Klokken 11.42 blev der sendt en telex til Savoy Hotel, attention Ulf Paus, direktør i Norsk Hydro. Sammen med Hydros øvrige ledelse var han til møde i London den dag. Telexen indeholdt et udkast til brev, som KFK påtænkte at udsende til alle noterede aktionærer. "Vi vil meget gerne have accept på forslaget så hurtigt som muligt helst i dag."

Imidlertid lykkedes det ikke at komme igennem til Paus. Gentagne gange blev telexen sendt af sted. Kl. 13.47 meddelte KFK, at H.A. Petersen og P. Tønnesen var villige til omgående at tage til London og drøfte sagen, hvis det var ønskeligt. Heller ikke den nåede frem.

Kl. 15.55 blev en sidste telex sendt til Savoy:

"the message is urgent. mr h a petersen and mr p toennesen will be at the savoy hotel at 11 p m tonight."

Denne besked nåede frem, og samme aften fandt mødet sted i London. Til



Sigurd Warrer (1901-77) var formand for KFK fra 1956 og frem til 1976. Han havde selv et mindre kul- og koksfirma og lagde en stor indsats i en lang række bestyrelsesposter i virksomheder og organisationer. Han var bl.a. i en periode næstformand i Provinshandelskammeret og i mange år medlem af bestyrelsen for DFDS, 1967-69 tillige formand. Hovedgerningen lå i KFK, hvor han især blev kendt af en større offentlighed i forbindelse med grovvarekrigen i 1975, da Superfos forsøgte at overtage KFK.

stede var Hydro-direktørerne Paus, Sandvik og Aakvaag samt generaldirektør Holte. Konklusionen på mødet blev, at Norsk Hydro besluttede sig for at ville købe aktier op i konkurrence med Superfos' tilbud. Hydro-ledelsen ville have foretrukket en status quo situation, men havde reelt ikke noget valg, hvis det ville sikre sin markedsandel på det vitale skandinaviske marked. Imidlertid var der tale om en ganske betydelig risiko og udsigt til at anvende et ganske stort beløb svarende til et helt års overskud. Til yderligere illustration af, at beslutningen var ret dristig, skal det nævnes, at der samtidig var store forsinkelser og budgetoverskridelser ved opbygningen af Frigg gasfeltet som følge af en alvorlig ulykke, hvor en produktionsplatform sank. Desuden var man midt i at fuldføre en petrokemisk fabrik, hvor der også var overskridelser, ligesom Hydro var midt i en stor investering i en klorfabrik. Så samlet var der tale om store investeringsforpligtelser og en meget stram likviditet. Men samtidig havde koncernen en stor kreditværdighed på grund af olien og dens prisstigninger.¹⁷ KFK havde lagt op til en henvendelse til sine aktionærer i den følgende uge, men på London-mødet blev man enige om at gå i gang straks. Næste dag, fredag den 17. oktober, meddelte KFK Fondsbørsen og Ritzaus Bureau bl.a. følgende efter at have afvist en Superfos-repræsentation i bestyrelsen:

"Baggrunden for Superfos' opkøb af KFK aktier er at Superfos ikke vil affinde sig med den fortsatte fremgang inden for KFK-gruppen. Superfos' mål i forbindelse med opkøbene er at ville stække væsentlige dele af KFK-gruppens aktiviteter. Denne indstilling er klart kommet til udtryk fra Superfos' side under de møder, der har fundet sted inden for de sidste uger.

KFK's bestyrelse har gennem årene opbygget en organisation, som i dag fungerer særdeles tilfredsstillende. Vi kan ikke godtage, at det, der nu er opbygget, søges stækket gennem magtanvendelse fra en konkurrents side.

Vi appellerer derfor til aktionærerne i KFK om at stå sammen for at bevare KFK som et selvstændigt firma, der fortsat har frie udviklingsmuligheder.

Skulle der være aktionærer, som ønsker at afhænde aktier til den øjeblikkelige kurs, beder vi dem venligst rette henvendelse til KFK's direktion.

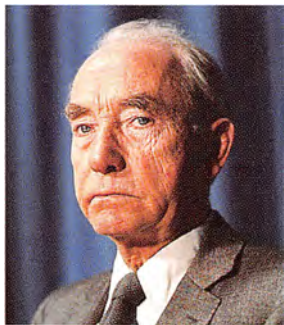
Til aktionærer, som besidder unoterede aktier i KFK, henstiller vi venligst, at man lader disse notere, for kun derigennem kan en stemmeret udøves.

Vi håber, at det med aktionærernes hjælp skal lykkes at bevare et frit arbejdende [i første udspil: et uafhængigt] KFK.

På KFK's bestyrelses vegne

S. Warrer"

Gennem pressen gav KFK således aktionærerne et tilbud om at købe til den øjeblikkelige kurs, altså ingen øvre grænse ved kurs 325/320 som i Superfos' tilbud og ikke en betingelse om, at prisen kun ville blive givet, hvis de 32,5 mio. kr. blev nået. Udspillet var ret vidtrækkende, idet ingen kunne vide hvor høj en kurs, aktierne blev presset op i. Men midlerne var sikret gennem Hydros løfte om at ville træde til. Udspillet gav anledning til nye overvejelser i



*Johan B. Holthe, generaldirektør for Norsk Hydro fra 1969 til 1984. Som øverste leder gav han accept til, at Norsk Hydro støttede KFK med et trefiret millionbeløb for ikke at miste en stor del af det danske gødningsmarked. Da Norsk Hydro i midten af 1970'erne engagerede sig i KFK, var Holthe rovgænger i Hydro. Han havde forståelse for, at de to virksomheder var knyttet til henholdsvis handel og industri, og at KFK's egen virksomhedskultur skulle bestå. Han fremsatte dermed selvstændighedsprincippet som det bærende i forholdet mellem Hydro og KFK.
Foto hos Norsk Hydro*

Vedbæk. Mandag 20. oktober blev en ny telex sendt til Københavns Fondsbørs og aktionærene for at modgå budet, "som fra anden side" var fremsat:

- "1. Alle aktier - indtil nom. 32,5 mill. kr. - der deponeres under ordningen, vil blive afkøbt, også hvis man ikke når op på det nævnte beløb.
2. Købet vil finde sted den 5. november 1975 til de højeste kurser for gamle og nye aktier, som Superfos Holding A/S har betalt ved kontant køb i deponeringsperioden, min. kurs 325 for gamle aktier og 320 for nye aktier.
3. Superfos Holding A/S er indstillet på i deponeringsperioden at aftage tilbudte aktier i det åbne marked mod kontant afregning.

De aktieposter, der måtte blive opkøbt på denne måde, indgår i de ovennævnte nom. 32,5 mill. kr."

Superfos' tilbud var ganske gunstigt set fra et aktionærsynspunkt, og det tvang KFK og Hydro ind i nye overvejelser omkring et modtræk. Onsdag den 22. oktober sendte Norsk Hydro Fondsbørsen en meddelelse gående ud på, at "venner af KFK" ville købe op til 15 mio. kr. nominelt til dagskurser, og at alle, der solgte inden for disse 15. mio. kr., ville få den højeste pris, som gruppen betalte, indtil de 15 mio. kr. var nået. Tilbuddet var en tand bedre end Superfos', idet sælger ikke kun fik dagskursen, men også garanti om at få den højeste pris, der blev givet i tilbudsperioden. Allerede torsdag sprang aktiekurserne op til 339½, hvor de stort set blev, indtil de 15 mio. kr., der imidlertid blev til 16 mio. kr., var nået, og det var altså den pris, aktionærene blev betalt med.

Allerede den 21. oktober sendte KFK et spørgeskema ud til alle aktionærer, hvor de blev bedt om at svare på, om de fortsat var aktionærer, hvor meget de i givet fald nominelt besad og hvor mange af aktierne, der var noteret på navn; og sidst: Kan bestyrelsen i den nuværende situation påregne Deres fuldmagt? Et stort antal aktionærer svarede allerede den 22. oktober. De fleste var ikke længere aktionærer, men havde lige solgt til Handelsbanken. Mange af svarene indeholdt også direkte sympatitilkendegivelser, bl.a. fra en aktionær i Aalborg der lå inde med 8.250 kr. nominelt:

"Kære Herr Konsul Warrer!

Hvis der er noget, en helt lille aktionær kan være behjælpelig med, bedes De sige til. God vind i den vanskelige fight."

En ældre dame fra Hellerup med 24.500 kr. nominelt svarede bl.a.:

"Jeg har den største interesse i at bekæmpe den måde, hvorpå denne aktiekamp foregår - i særdeleshed da jeg i sin tid var ansat i Kompagniet i København og fra 1924-1927 også var sekretær for konsul Chr. G. Hansen."

Med rystende hånd skrev en mand fra Højbjerg:

"Jeg anbefaler min fulde støtte til at bevare K.F.K.s selvstændighed".

En direktør fra Odense skrev:

"Kære Warrer. Er vi ikke gamle skolekammerater fra Sorø?"

En herre fra Charlottenlund om fuldmagt:

"Ja, bestemt, til enhver tid, men Berlingske Tidendes avisomtale d.d. burde De omg. korrigere".

En tidligere fannik skrev den 22. oktober:

"Vist er det svært at bekæmpe en fannik, vi håber, at Superfos siger: "Vi kan ik"

Allerede tidligere havde en mand fra Neksø tilskrevet direktør H.A. Petersen sin fulde støtte, omend han ikke helt havde forstået, at det drejede sig om salg af aktier og ikke køb:

"Jeg har ikke så mange midler som Tjæreborgpræsten, men lidt har jeg da; Superfos skal *ikke* ind og bestemme hos Deres firma. Jeg køber gerne nogle aktier."

Overbudskapløbet mellem selskaberne fik naturligvis også en del til at ærgre sig, fordi de solgte for tidligt. En mand fra København havde således solgt sine 4000 kr. KFK aktier den 14. oktober.

De små 200 svar, der er bevaret fra aktionærene, vidner om en i og for sig overraskende stærk opbakning til selskabet, som for mange hidtil blot havde været et investeringsobjekt. Landskampstemningen var vel også båret frem af den megen avisomtale. Halvdelen af småaktionærene svarede allerede samme dag, de modtog brevet. Flertallet meldte tilbage, at de ønskede at beholde deres aktiepost. En del havde allerede solgt eller var i færd hermed til en Handelsbank-afdeling. Så godt som alle gav også bestyrelsen fuldmagt. I alt tegnede aktionærene, som svarede inden den 27. oktober, sig for 4,3 mio. kr. Hertil kom den del, som meddelte, at de ikke var aktionærer mere eller allerede havde solgt til en Handelsbank-afdeling.

I dagene efter, at de åbne bud blev givet fra begge sider, var aviserne fyldt med artikler om slaget. Berlingske Tidende var tydeligvis på Superfos' side. Uvæsentligt var det nok ikke, at Palle Madsen sad i bestyrelsen for Det Berlingske Hus. Aktuelt var også på Superfos' side, idet bladet slog på, at virksomheden beskæftigede 1200 arbejdere ved gødningsproduktion. Politiken holdt meget lav profil. Ud fra bladets almindelige journalistiske linje kunne det ikke være så begejstret for Superfos' forsøg på omklamring af en konkurrent. På den anden side lagde det en dæmper på kritikken, at direktøren, Ernst Klæbel, samtidig sad i bestyrelsen for Superfos. De øvrige aviser bakkede stort set op om KFK.

Fra både KFK's, Hydros og Superfos' side blev der spillet aktivt på avisernes mulighed for holdningspåvirkning, og det føg med beskyldninger. Især Palle Madsen viste sig her at have bedre evner end modstanderne.

"Det er sølle, at nogle fine, norske titler til nogle direktører i Århus bevirker, at man vil hindre os i at bevare en stor, dansk virksomhed på danske hænder",

sagde Superfos' direktør således med slet skjult henvisning til de to konsulter i KFK's bestyrelse, S. Warrer og T. Bjerglund Andersen. Det var dog kun Warrer, der var norsk konsul, Bjerglund Andersen var og er finsk konsul.¹⁸ Superfos søgte gentagne gange at slå på de nationale strenge og det rimelige krav om repræsentation "på grund af det snævre samarbejde mellem de to selskaber", som det mange gange udtryktes til Warrers store fortørnelse.



KFK's hovedkontor i Viby siden 1965. Bestyrelse og direktion nærede alvorlig frygt for Kompagniets fortsatte selvstændige eksistens, hvis Superfos fik held til at overtage aktiemajoriteten.

KFK slog i stedet på det anstødelige i angrebet fra Superfos, på David-Goliath temaet og på det gode gammeldags handelsfirma kontra den strømlinede kapitalmagt. Konsul Warrer viste sig i den forbindelse at være den helt rigtige forgrundsfigur i medierne, idet han udstrålede soliditet og ærlighed. En høvdingeskikkelse som Politiken bagefter kaldte ham. En TV-anmelder skrev dagen efter en udsendelse om aktiekrigen, at

"Den tredje glæde i aftes var dog den gamle konsul. Konsul Warrer fra KFK, der så sejrrig har ført sit firmas krig mod giganten Superfos. Warrer er indbegrebet af al god konsul-kultur, den ærværdige pater familias i modsætning til den slebne professor Søtoft fra Superfos".¹⁹ Den 27. oktober kunne KFK-ledelsen konstatere, at den havde nået sit mål om at sætte sig på de afgørende 15 mio. kr. nominelt, hvilket dagen efter blev meddelt Fondsbørsen. For en sikkerheds skyld fortsatte opkøbene dog og nåede dermed 16 mio. og et klart flertal for KFK-Hydro gruppen.

"Deep Throat"

Det afgørende element for optrævlingen af den næsten samtidige Watergate-affære i USA var den kilde, som de to Washington Post journalister benyttede sig af. Offentligheden ved endnu ikke, hvem vedkommende var, men i bogen om Watergate betegnes han som Deep Throat.

Superfos-KFK slaget havde også sin Deep Throat, som forsynede dagbladet Informations journalist, Torgny Møller, med fortrolige oplysninger. I en senere skildring af begivenhederne er Torgny Møller ikke i tvivl om, at han bevidst blev brugt af kilden for at få Norsk Hydro til at gå aktivt ind i kampen. Først leverede Deep Throat en række inside-informationer af stor pålidelighed, og senere på det rigtige tidspunkt plantede han en historie, som ifølge Møller fik Norsk Hydro til at gå ind og opkøbe aktier.²⁰

I sig selv er Deep Throat et yderligere krydderi til en i forvejen dramatisk erhvervshistorie. Men Deep Throat elementet har også interesse uden for

grovvarebranchen som en del af pressehistorien. Historien er således blevet benyttet som eksempel på 1. og 2. hånds kilders troværdighed.²¹

Der er både før og efter blevet manipuleret med journalister. Det specielle i dette tilfælde var, hvor dygtigt og gennemført det blev gjort. Deep Throat opbyggede meget bevidst et tillidsforhold til journalisten ved at være meget velinformeret om interne forhold i begge selskaber. Han kunne fortælle detaljeret om økonomiske transaktioner i KFK og Superfos og kunne fortælle om forhold, som man kun kunne vide noget om på direktions- og bestyrelsesniveau. Kilden vakte også røre i bankverdenen ved at afsløre bankhemmeligheder, som kun kunne være kendt af bestemte kunder og banken selv. Desuden havde han sin store værdi ved at kunne henvise til pålidelige kilder inde i begge selskaber og til personer, som kunne bekræfte udsagnene. Der var kort sagt tale om den perfekte kilde for Torgny Møller. Den dag i dag vil han naturligvis som god journalist ikke røbe sin kilde. Gennem en række interviews med aktører fra dengang er det dog muligt med stor sandsynlighed at afgøre, hvem Deep Throat var.

I august 1975 begyndte Information som den første avis at skrive om Superfos' opkøb på baggrund af oplysninger fra Deep Throat og fra implicerede, som lod informationer sive. Ifølge Torgny Møller var det bl.a. Deep Throat som afslørede, at Superfos opkøbte aktier gennem H.M. Leasing og dermed tvang Superfos til at erkende opkøbet noget tidligere end ønsket. På et bestyrelsesmøde i Superfos blev Informations artikel om H.M. Leasing vurderet til at have kostet Superfos 60 mio. kr.²² I løbet af september blev Information fodret med flere fortrolige oplysninger af Deep Throat, og fredag den 3. oktober slog kilden så til, skriver Torgny Møller. Kort tid før redaktionens slutning oplyste Deep Throat, at han havde erfaret, at Veba Chemie i stilhed havde opkøbt 25% af aktiekapitalen. For en gangs skyld kunne kilden ikke pege på andre, der kunne verificere, og for journalisten var det set i bakspejlet heller ikke nogen tilfældighed, at oplysningerne kom så tæt på redaktionens slutning. Journalisten kunne kun få Per Tønnesen til at udtale, at man var opmærksom på tyskerne mulige rolle, men ikke havde nogle faste holdepunkter, og i øvrigt troede han kun, at aktieposten kunne være på 15%. Med usikkerheden om historien valgte journalisten at bringe den dagen efter under overskriften: Tysk storkapital bag Superfos.

"Efter hvad Information erfarer har den vesttyske Veba-koncern, som Superfos bygger ammoniakfabrik sammen med i Nordtyskland, erhvervet en aktiepost i KFK på omkring 25 pct."²³

Historien var en sensation, og ifølge Torgny Møller fik den dagen efter Norsk Hydro til at reagere ved at beslutte at bruge 140-150 mio. kr. på at forhindre Superfos-Veba i at få kontrol med KFK. Palle Madsen afviste blankt, at tyskerne havde aktier i KFK, men hvem kunne tro på hans ord, når han få uger forinden også havde nægtet, at Superfos var involveret i KFK-opkøb. Noget senere, da det blev gjort op, hvor store aktieposter de enkelte ejere besad, fandt Torgny Møller ud af, at der slet ikke var plads til, at Veba kunne

have en aktiepost. Konfronteret med dette indrømmede Deep Throat, at han havde manipuleret:

”Vi skulle jo have Norsk Hydro ud af busken”.²¹ Kilden havde dermed brugt måneder på at opbygge et tillidsforhold for så på det rigtige tidspunkt at plante en falsk nyhed. Alt i alt har vi således med en rigtig god, journalistisk historie at gøre.

Men inden begivenhederne bliver kanoniseret i pressehistorien, er der grund til at se på historien igen med kritiske briller. Var det virkelig Deep Throat, som fik Norsk Hydro ud af busken, eller er der måske tale om en meget menneskelig hang til at tro, at ens handlinger har større effekt, end virkeligheden kan bære?

En nøje gennemgang viser det sidste. Norsk Hydro var allerede ude af busken inden den 4. oktober. Aktiebesiddelsen var i den forudgående måned blevet forøget fra 11% til 17%, og det store køb, der bragte andelen op på 25%, skete ifølge Per Tønnesens interne referat umiddelbart inden Oslo-mødet den 15. oktober, og altså ikke lige efter avisartiklen i Information den 4. oktober. Norsk Hydro var tilsyneladende tilfreds med aktiebesiddelsen på 25%, som matchede Superfos. Det var først efter Superfos' open bid, der truede med afgørende at ville tiltrække salgslystne aktionærer, at Norsk Hydro også lukkede op for sin pengepung. Rygterne om, at Veba kunne være involveret, opstod heller ikke kun i artiklen den 4. oktober i Information. Allerede i august skrev avisen om sådanne børsrygter. Rygterne spillede overhovedet ikke en rolle i Hydros beslutning om at gå ind. Det var hele tiden Superfos' direkte udspil, Hydro og KFK forholdt sig til, og hvordan risikoen var for en Superfos-dominans på gødningsområdet.

Med hensyn til Deep Throats identitet skal der ikke nævnes navne, men alt peger i retning af en nu afdød direktør hos Superfos, som var stærkt utilfreds med Superfos' overtagelsesforsøg. Han havde tidligere været ansat andetsteds i branchen og kendte derfor andre virksomheder og ledere indefra.

Konsekvenser

Konsekvensen af slaget om KFK blev, at Superfos stod tilbage med nederlaget og 1/3 af aktierne. Koncernen havde investeret mere end 100 mio. kr. i opskruede aktier, men kunne reelt ikke bruge dem til noget. Bestyrelsesrepræsentation lå længere væk end nogensinde. I stedet for at have fjernet en konkurrent på det danske gødningsmarked havde Superfos givet Norsk Hydro en enestående mulighed for at befæste sin position gennem en 49% aktiebesiddelse i KFK-moderselskabet. Hydro fastholdt dog, at man ikke ønskede yderligere bestyrelsesrepræsentation ud over Hydro Danmarks Einar Aamodt. En anden konsekvens af aktiekrigen var, at hovedparten af KFKs mange småaktionærer stort set forsvandt. Kompagniet havde ellers lige siden omdannelsen til aktieselskab i 1913 været karakteriseret af sine mange småaktionærer, heriblandt mange landmænd.

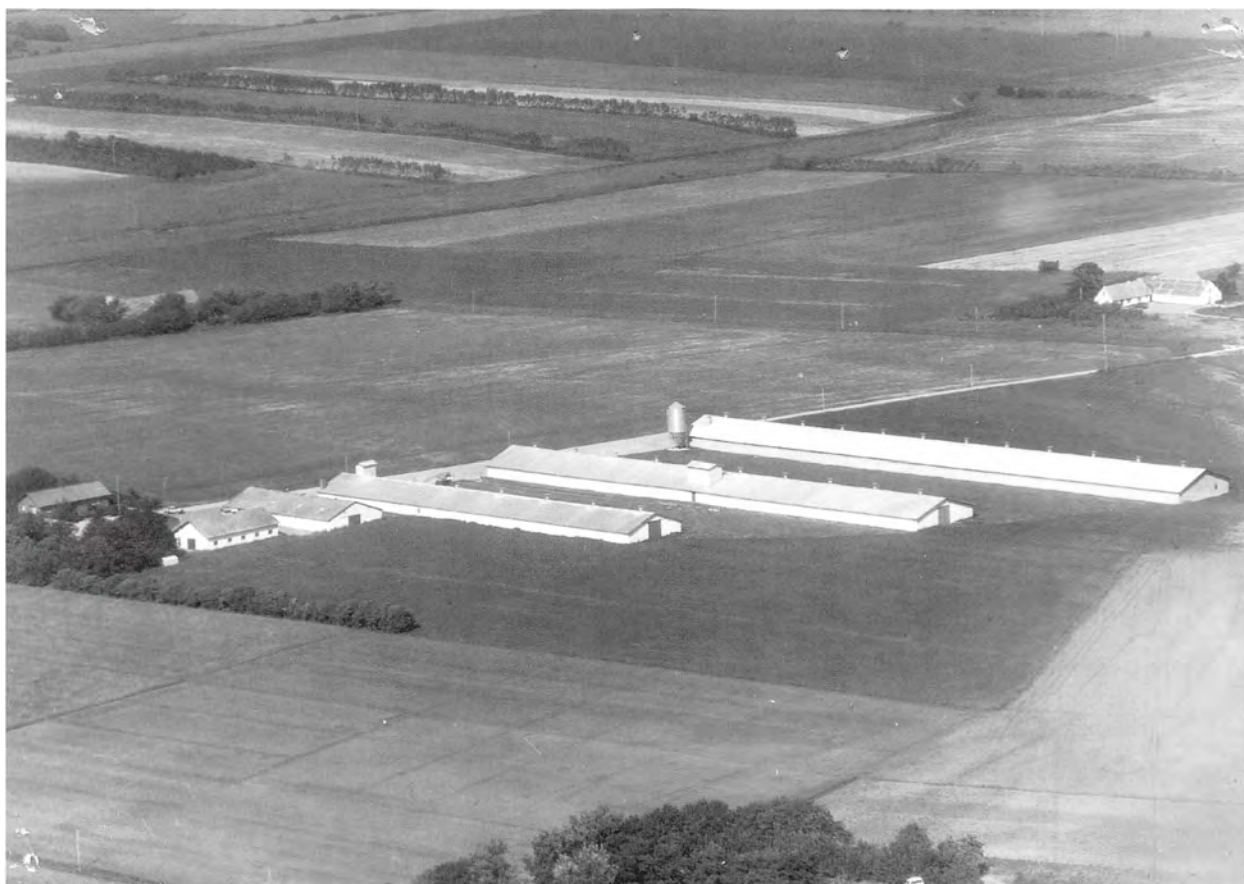
En helt anden konsekvens af 'slaget' var, at Superfos iværksatte en meget aggressiv opkøbspolitik. Alene i perioden 1978 til begyndelsen af 1980 overtog selskabet 17 virksomheder med en samlet omsætning på 655 mio. kr. Halvdelen heraf skyldtes overtagelsen i 1980 af Elias B. Muus med ni datterselskaber på Fyn.²⁵

6. Fjerkræ og andre sideaktiviteter

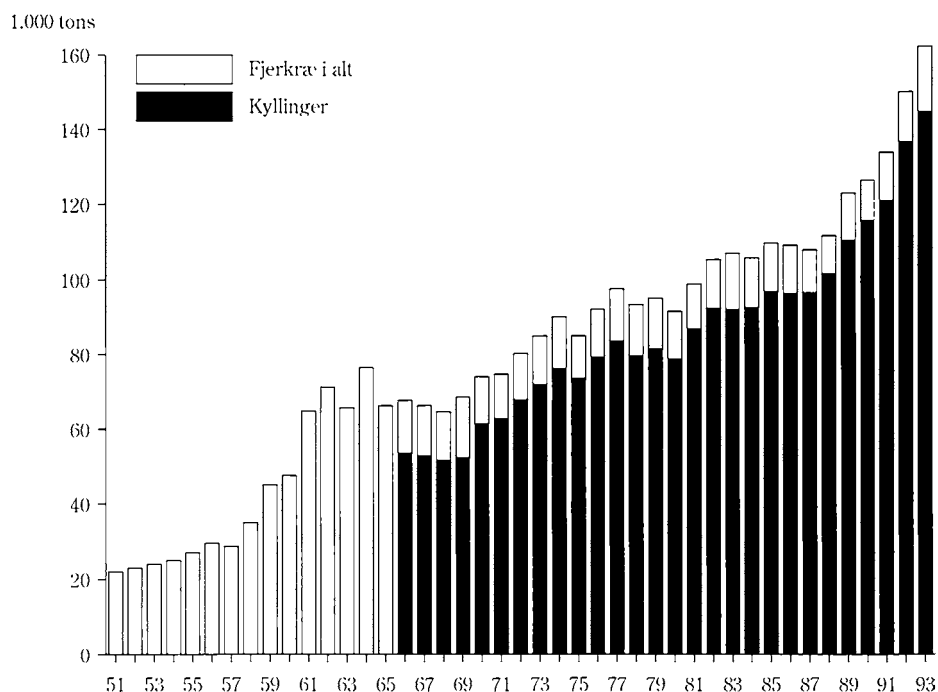
I 1960'erne tog den danske produktion af slagtekyl-linger fart. Der blev bygget særlige farme, hvor adskillige tusinde kyllinger kunne opfedes på én gang, og kyllingeproducenterne var dermed blandt de første, der gik over til et mere industripræget landbrug. Siden er kyllingefarmene blevet større og større. Det ses tydeligt på denne gård, hvor der løbende er bygget til, og hver ny stald er større end den forrige.

KFK er gennem det meste af sin lange historie blevet ved sin læst. Koncernen koncentrerede sig om den grovvarerhandel, der fra begyndelsen var dens speciale. I anden halvdel af 1960'erne fraveg Kompagniet imidlertid i nogen grad denne kurs. KFK var hæmmet af, at dansk landbrug stod i stampe, udelukket fra de fleste europæiske markeder. Det gjorde det naturligt at se sig om efter ekspansionsmuligheder uden for korn- og foderstofhandelen. KFK's daværende leder Holger Larsen var samtidig en mand, der havde lyst til at prøve noget nyt. Han havde stået for en stærk ekspansion inden for kerneområdet. Nu, hvor mulighederne så mindre lyse ud her, gik han ind for at tage andre forretningsområder op.¹

Spredningen af aktiviteterne begyndte sent, men blev hektisk. Der var



Figur 1. Produktion af fjerkrækød 1950-92



Kilde: Danmarks Statistik: Landbrugsstatistik, div. årgange

Anmærkning: Der findes ikke specificerede tal for de enkelte slags fjerkræ før 1965. De specificerede tal fra 1965 og 1966 overgår tilsammen tallet for den samlede produktion. De er derfor ladt ude af betragtning.

små tilløb i første halvdel af 1960'erne, men for alvor begyndte det, da KFK købte Ørbæk Fjerkræslagteri. Spredningens år blev dog især 1969-70, hvor man på godt et års tid købte endnu et fjerkræslagteri med tilhørende ægpakkeri, to græstørrerier - det ene med tilknyttet duefoderfabrik - og et bildækfirma. Hertil kom kortvarige forsøg med import af så forskellige varer som fyldepenne og paraplyer. Det skete til trods for, at Kompagniets økonomiske fundament ikke var for stærkt.

Ekspansionen blev afblæst kort efter, at den var begyndt. Det blev i 1971 klart, at det bar mod dansk EF-medlemskab og dermed bedre vilkår for dansk landbrug og følgelig også for korn- og foderstofbranchen. Samtidig var den direktion, der tog over ved Holger Larsens død 1970, mere skeptisk over for den stærke spredning. Den stod imidlertid med en vifte af nytilkøbte forretningsområder, som der allerede var bundet en betydelig kapital i. Det var gennemgående virksomheder, der ville have været svære at sælge, selv om man havde ønsket det. Direktionen valgte derfor at beholde de tilkøbte forretninger og søgte at få det bedste ud af dem hver for sig. Det viste sig at være svært. En mere harmonisk udvikling fik kun et par områder, der groede gradvis ud af KFK's almindelige grovvarerhandel: handelen med andre masse-

varer som salt og kul (fra omkring 1980) samt foder til hobbydyr gennem b-s specialfoder i Hasselager.

Kyllingeproduktion i Danmark

Blandt KFK's nye satsningsområder sidst i 1960'erne var fjerkræsektoren den absolut vigtigste. Det var en temmelig ny branche. En systematisk og målrettet produktion af slagtefjerkræ havde der kun været i Danmark siden 1950'erne. Blandt dansk landbrugs væsentlige produktionsgrene var slagtefjerkræavlens dermed den yngste. Endnu i 1950 lå den årlige produktion af fjerkrækød på omkring 20.000 tons om året, fordelt på høns, kyllinger, gæs, ænder og kalkuner. Produktionen steg jævnt frem til 1958, hvor den var på omkring 30.000 tons. Derefter tog fjerkræproduktionen pludselig et kæmpe-spring til ca. 65.000 tons i 1962 - en stigning på over 100% på fire år. Derpå tog væksten af igen, og først i 1970 begyndte en ny stigning i produktionen.

Stigningen skyldtes næsten udelukkende en øget produktion af kyllinger. Opfedningen af kyllinger havde hidtil været et biprodukt af ægproduktionen, men fra slutningen af 1950'erne blev den en produktionsgren i sin egen ret. I særlige haller, der skød op rundt om i landet i årene omkring 1960, blev store kyllingeflokke fedet op. Kyllingerne blev derved så billige, at de ikke udelukkende var et sjældent festmåltid. Både indenlands og udenlands steg afsætningen.

Kyllingeproduktionen havde fra begyndelsen et andet præg end dansk landbrug i øvrigt. Mælken og grisene kom fra tusindvis af besætninger af nogenlunde ens størrelse. Kyllingerne blev derimod i hovedsagen produceret af færre, men specialiserede avlere. I 1970 var der ca. 6.500 kyllingeproducerer i Danmark. I realiteten var produktionen dog samlet på langt færre hænder, da de 586 avlere, der havde mere end 500 dyr hver, tegnede sig for over 95% af alle kyllinger.²

Denne stærke koncentration i den primære produktion blev ikke modsvaret af en tilsvarende koncentration inden for forarbejdningsindustrien. I midten af 1960'erne var der 32 fjerkræslagterier i Danmark. En stor del af dem var startet som små, håndværksprægede virksomheder, der slagtede både høns, kyllinger, gæs og ænder. Nogle slagterier var aldrig blevet til meget andet, men kyllingeproduktionens sejrsgang havde givet plads til omkring 15 store og middelstore slagterier, der havde fra 30-40 og op til et par hundrede ansatte hver. Størst var de fire andelsfjerkræslagterier i Randers, Vamdrup, Ringsted og Svendborg. Endnu et slagteri, Farre, var ejet af en kreds af producenter. Flertallet af fjerkræslagterierne var dog private, som hovedregel drevet og ejet af en enkelt familie. Af mere betydelige privatslagterier var der 2 på Sjælland, 1 på Fyn og 6-7 i Jylland.



Før 1960 var der et stort antal mindre fjerkræslagterier spredt over landet. Flertallet var privatejede som slagteriet i Ørbæk på Fyn, der i 1966 blev overtaget af KFK. Til venstre ses slagtning af kalkuner, formentlig i trediveerne. Til højre ses en kø foran slagteriets udsalg i Pjentedams-gade i Odense 1955. Udsalget havde åbent hver lørdag formiddag.

KFK's slagterier

KFK fattede tidligt en særlig interesse for fjerkræbranchen. I USA havde én af KFK's direktører, V. Simonsen, konstateret, hvordan kyllingeproduktion havde fået et enormt omfang. Det var i KFK's interesse, hvis det kunne gentage sig i Danmark, fordi der derved opstod et stigende marked for foder, som var særlig interessant, da de færdige blandinger slog tidligt igennem på dette område. Fjerkræfoder var således den første form for foderblanding, der blev leveret til landmændene i løs vægt fra særlige tankvogne.³ Det betød, at en kyllingeproducent aftog mere foder i forhold til sin produktion end en svineproducent, der i høj grad fodrede med eget korn.

I USA var branchen præget af tendenser til vertikal integration - altså sammenknytning af de enkelte led i produktionen, styret af stærke kapitalinteresser. Mere eller mindre bevidst kom KFK efterhånden til at gøre dette efter. Kompagniet fraveg således sit princip om en klar arbejdsdeling i forhold til landbruget. KFK plejede at sælge foderstoffer, gødning mv. og købe korn, men havde derimod afholdt sig fra den primære produktion og handel med og forarbejdning af animalske produkter. Inden for fjerkræsektoren kom KFK imidlertid med i så godt som alle sider af produktionen. Motivet bag synes hele tiden at have været at skabe og siden sikre et marked for kyllingefoder.

Engagementet begyndte beskedent med, at KFK i 1959 gik ind som medejer af et forsøgslanbrug med kyllinger, Dansk Kyllinge Industri. Formålet var at demonstrere over for danske landmænd, hvordan en rationel kyllingeproduktion kunne finde sted, og dermed animere til øget satsning på dette område.⁴ Det fortsatte med, at Kompagniet 1961-64 erhvervede en betydelig, men ikke bestemmende aktiepost i Nordjysk Fjerkræslagteri i Års, der var blandt de største privatslagterier. KFK opnåede, at slagteriet formidlede KFK-foder til de af leverandørerne, der valgte at levere kyllinger på kontrakt. Disse landmænd købte foderet gennem slagteriet, der siden modregnede det i afregningen for kyllingerne. KFK fakturerede sit fodersalg direkte til slagteriet.⁵

Endnu et skridt tog KFK i 1966, da Ørbæk Fjerkræslagteri på Fyn gik

konkurs. KFK forhandlede først med Plumrose om en fælles overtagelse, men Plumrose meldte fra. I stedet blev der indledt forhandlinger om, at KFK kunne videreføre slagteriet sammen med andre investorer, heriblandt de to privatslagterier Skovdal og Padborg. KFK's ledelse håbede, at man derved kunne opnå en fortrinsstilling som leverandør af foder til de landmænd, der fik slagtet i Ørbæk, så at man ikke blot sikrede det hidtidige fodersalg på Fyn, men også kunne opnå en udvidelse af det. Man håbede også, at samarbejdet med de to andre privatslagterier kunne give "visse muligheder fremover". Bestyrelsen tilsluttede sig forslaget, og KFK gik ind som aktionær.⁶

KFK's erfaringer med Ørbæk slagteri blev ikke udelt positive. Det første år, Kompagniet var aktionær, gik meget dårligt. Direktionen mente imidlertid, at det var nødvendigt at finde en løsning, da Ørbæk Fjerkræslagteri var det sidste private slagteri på Fyn. Man vurderede, at KFK ved en eventuel nedlæggelse risikerede at miste hele sit fynske marked for fjerkræfoder.⁷

Under en ny ledelse fik man så nogenlunde rettet op på slagteriet, og i 1969 var KFK rede til at tage et nyt skridt ind i branchen. Hårlev Fjerkræslagteri og Ægeksport på Sjælland var til salg. Det blev købt som helt ejet datterselskab af KFK.⁸ Umiddelbart efter købte man resten af aktiekapitalen i Ørbæk slagteri, så KFK nu var eneejer af to fjerkræslagterier.⁹ De to slagterier slagtede hver ca. 3 millioner kyllinger om året og stod tilsammen for 10% af de danske kyllingeslagtninger. Det delvis KFK-ejede slagteri i Års slagtede yderligere ca. 6 millioner kyllinger om året.¹⁰

I sig selv var slagterierne i Ørbæk og Hårlev ikke nogen god forretning de første år efter KFK's overtagelse. Specielt Hårlev slagteri kom ud med betydelige underskud både i 1970 og 1971, mens det gik noget bedre med Ørbæk. Tilmed blev begge slagterier stillet over for krav om investeringer i rensning af spildevand.

KFK's hovedinteresse var fortsat fodersalget. Modellen med kontraktproduktion, hvor landmanden købte KFK-foder gennem slagteriet, blev overført fra Års til Ørbæk og Hårlev. Kontraktproduktionen omfattede formentlig flertallet af de tre slagteriers leverandører, men ikke dem alle. Disse kontrakter havde trods alt også kun en mindre betydning for KFK's samlede salg af fjerkræfoder, al den stund at de tre slagterier kun havde en markedsandel på ca. 20%, mens KFK solgte omkring 60% af alt fjerkræfoder i Danmark omkring 1970 og følgelig solgte det meste af foderet til landmænd, der leverede til andre slagterier end til KFK's egne.¹¹ I 1970-71 noterede Kompagniet sig oven i købet faldende indtjening på fjerkræfoder.¹² Foreløbig var der ikke meget at glæde sig over ved engagementet i fjerkræbranchen.

Det lysnede tilsyneladende i 1972. Dansk fjerkræavl gik atter fremad. Eksporten og produktionen steg, og slagterierne klarede sig også bedre. KFK valgte i den situation at købe de øvrige aktionærer i Jydsk Fjerkræslagteri ud, så Kompagniet stod med tre helt ejede slagterier.¹³ De blev fusioneret til ét selskab - først Ørbæk og Hårlev og fra 1974 også Års. Det nye fælles selskab fik navnet KFK Fjerkræ.¹⁴

KFK Fjerkræ var en betydelig faktor, såvel i den danske fjerkræbranche som for KFK. Selskabet havde godt 300 ansatte og i 1974 en omsætning på 219 millioner kroner. KFK Fjerkræ tegnede sig for 9,3% af KFK's koncernomsætning og en lidt større andel af beskæftigelsen.¹⁵ Det gamle kornkompagni havde i hidtil uset grad engageret sig i en anden branche end den danske grovvarerhandel.

Fjerkræbranchen under pres

KFK Fjerkræ blev undfanget under forholdsvis lyse fremtidsudsigter. Produktionen og eksporten af kyllinger steg kraftigt først i 1970'erne. De danske kyllinger blev i de år hovedsageligt fedet op med majs, der blev købt billigt i udlandet. To tredjedele af den danske fjerkræproduktion blev eksporteret, hovedsagelig til Mellemøsten.¹⁶ I 1973-74 fik energikrisen sammen med en dårlig høst i flere lande verdensmarkedsprisen på blandt andet majs og soja til at stige voldsomt. Hvor 100 kg fjerkræfoder i slutningen af 1972 kostede 70 kroner, steg det til 122 kroner i april 1974.¹⁷ I første omgang steg kyllingerne også. Det gjorde til gengæld afsætningen vanskeligere, også selv om EF støttede eksporten med direkte tilskud.

Det ramte kyllingeslagterierne. I 1972 og 1973 blev resultatet af KFK's slagteridrift endnu betegnet som "tilfredsstillende".¹⁸ Fra efteråret 1973 gik det imidlertid atter ned ad bakke, fordi de stærkt stigende priser gjorde det sværere at sælge kyllingerne. 1974 blev et katastrofeår. I maj håbede man, at et øget EF-eksporttilskud ville gøre det muligt igen at afsætte flere kyllinger.¹⁹ Det løste ikke problemet. I oktober stod det klart, at KFK's tre slagterier ville komme ud med et underskud i størrelsesordenen 16 millioner kroner.²⁰ Det betød i virkeligheden, at aktiekapitalen var tabt. Likviditeten var dog sikret ved kapitaltilførsel fra KFK. Den gamle egenkapital blev nedskrevet med 9,6 millioner, mens KFK konverterede et tilgodehavende af samme størrelse til ny aktiekapital.²¹

KFK's bestyrelse og direktion overvejede i august 1974 at reducere kapaciteten på slagterierne, men den vej syntes ikke farbar, da det ville forøge omkostningerne pr. slagtet kylling. I stedet søgte man at effektivisere driften ved at indføre flere arbejdskraftbesparende maskiner.²² Bestyrelse og direktion for slagterierne blev delvis udskiftet, og underdirektør i KFK Poul Krøjbjerg Petersen indsattes som ny leder.²³ I foråret 1975 overvejede KFK også at lukke Hårlev Fjerkræslagteri, blandt andet fordi det stod over for store udgifter til miljøforbedring. Man valgte dog at søge driften fortsat. Derimod blev det besluttet at skille sig af med det ægpakkeri, der var købt sammen med slagteriet i Hårlev. Det havde isoleret været en rimelig forretning, men man vurderede, at det ville blive stadig vanskeligere at få det til at løbe rundt. Ægpakkeriet blev 1975 solgt til Dansk Andels Ægeksport.²⁴

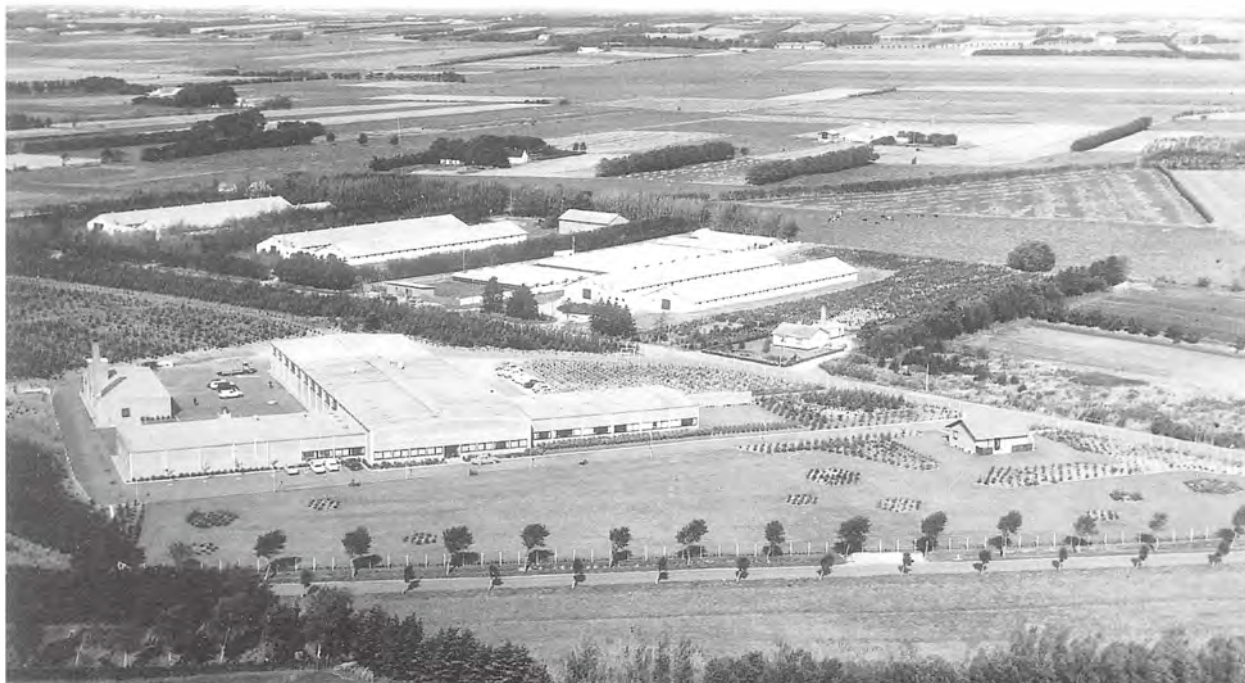
KFK Fjerkræ var imidlertid ikke ene om at komme ud af 1974 med et stort underskud. Det gjaldt stort set alle danske fjerkræslagterier, fordi de i 1974 afregnede kyllingerne til en højere pris, end markedet kunne bære.²⁵ Hårdest

ramt blev dog branchens storebror, slagteriselskabet Danpo. Danpo var dannet i 1971 ved en fusion af de fire andelsfjerkræslagterier i Randers, Vamdrup, Svendborg og Ringsted. Danpo var ca. dobbelt så stor som KFK Fjerkræ og foretog 30-40% af alle danske fjerkræslagtninger.

Danpo fik en lige så stor lussing i 1974 som KFK Fjerkræ. Forskellen var, at Danpo som andelsselskab ikke havde noget rigt moderselskab til at holde sig oven vande, så slagteriselskabet var insolvent og i fare for at lukke. Det ville have været et hårdt slag for en del af producenterne, fordi de havde store beløb til gode for leverede kyllinger. Det var medvirkende til, at dansk landbrugs organisatoriske top gik ind i sagen med Landbrugsraadets præsident Arne Pilegaard Larsen i spidsen. Danpo blev rekonstrueret som aktieselskab. Leverandørerne dannede et nyt andelsselskab, der tegnede sig for noget af aktiekapitalen. Den skulle gradvis spares op ved, at lidt af betalingen for kyllingerne blev tilbageholdt. Resten af kapitalen kom fra en række af andelsbevægelsens virksomheder, heriblandt DLG, FAF og BAF, samt Agroinvest, en fond administreret af Landbrugsrådet.²⁶ DLG indskød det største beløb. Andelsgrovvaregiganten, der hidtil havde haft en ret svag position inden for fjerkræfoder, håbede formentlig at styrke den ved nu at være medejer af branchens største slagteri.

Da Danpo var rekonstrueret som aktieselskab, indledtes der forhandlinger med KFK. I 1974 havde de to selskaber diskuteret et salgssamarbejde.

Jydsk Fjerkræslagteri i Års var det største af de tre slagterier. KFK kom til at eje. Kompagniet erhvervede en aktiepost i 1961 og overtog i 1972 slagteriet helt. Bag slagteriet ses bygningerne til det forsøgslandbrug, der længe var knyttet til slagteriet. De blev i 1970'erne overtaget af Mølbjergs Rugeri i Vrå til brug til rugvægsproduktion.



Nu drøftede man en egentlig fusion. Initiativet kom fra Danpo og Pilegaard Larsen. Fusionsforhandlingerne kom aldrig ret langt, da den gensidige skepsis var stor, og parterne ikke kunne enes om værdisætningen af hinandens slagterier.²⁷ Allerede i begyndelsen af april var KFK's bestyrelse betænkelig, blandt andet med henvisning til, at Danpos kapitalgrundlag var svagt.²⁸ I maj 1975 sagde KFK endelig fra over for et fusionsudspil fra Danpo.²⁹ Det affødte nogen bitterhed fra Danpos side.³⁰

KFK Fjerkræ fortsatte derpå alene. Man havde i april 1975 besluttet at lukke slagteriet i Hårlev, men gennemførelsen blev atter udskudt. Rationaliseringer gennem indførelse af ny teknologi medførte sammen med en bedre afsætningssituation, at slagterierne i 1975 og 1976 gav et lille overskud. KFK havde dog mange penge bundet i KFK Fjerkræ. Ud over aktiekapitalen og den afskrevne aktiekapital havde moderselskabet ved udgangen af 1976 et tilgodehavende på næsten 40 millioner på sin mellemregningskonto med selskabet.³¹

Danpo-fusionen

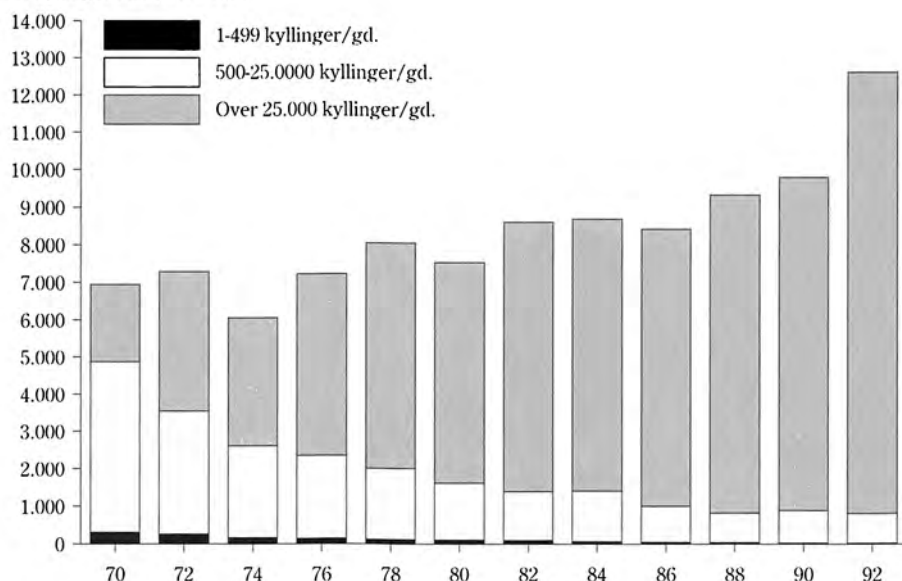
Markedet for fjerkræ var fortsat præget af hård konkurrence 1975-77, og den reale pris på kyllingerne var faldende. Landmændene reagerede med en kraftig koncentration i produktionsleddet, idet mange gav op, mens de tilbageblevne blev større. I 1970 var der 586 producenter med over 500 kyllinger, hvoraf kun 44 havde mere end 25.000 kyllinger. I 1980 var der kun 236 producenter tilbage med over 500 kyllinger. Halvdelen af dem havde til gengæld over 25.000 kyllinger, og disse 118 storproducenter tegnede sig for næsten 80% af alle danske slagtekyllinger.³² Man var nu i den situation, at der var 14-15 nogenlunde betydende fjerkræslagterier om en produktion, der blev skabt af under 200 landmænd.

Det var tydeligt, at der kunne spares omkostninger ved at lukke slagterier. Navnlig var det påfaldende, at KFK's og Danpos slagterier to og to lå i samme egne. De to selskaber havde hver et slagteri i det nordlige Jylland, på Fyn og på Sjælland. Kun i Sydjylland var Danpo alene på banen. Spørgsmålet var, hvem der skulle lukke. Lukkede den ene part et slagteri, ville den anden part få en række nye leverandører og dermed bedre økonomi i sit slagteri. Da man ikke kunne enes om en fusion, kastede man sig ud i en hård konkurrence.

Man sloges om kunderne. De to parter havde hver sine stærke sider, men gik nu ind på hinandens bedste markeder, hvad der pressede afsætningspriserne ned.³³ Samtidig måtte man slås for at undgå, at producenterne gik til konkurrenten eller gav op, hvad der tvang slagterierne til at holde en højere afregningspris til landmændene, end markedet egentlig tilsagde. I december 1976 noterede Danpos bestyrelse sig, at KFK Fjerkræ havde tilbudt Danpolleverandører en bedre pris, hvis de ville skifte slagteri.³⁴ Da afsætningspriserne på slagtet fjerkræ faldt i foråret 1977, lod KFK det derfor ikke slå igennem over for sine leverandører – tværtimod fandt man det nødvendigt at hæve afregningen til landmændene på grund af stigende foderpriser.³⁵

Figur 2. Slagtekyllingernes fordeling på store og små besætninger

Antal kyllinger i alt (1.000 stk.)



Kilde: Danmarks Statistik, Landbrugsstatistik

Kampen var meget dyr for begge parter. KFK ventede et underskud på 2 millioner alene for første kvartal 1977.³⁶ Danpo tabte mange penge endnu i 1975, så en ny kapitaltilførsel blev nødvendig 1976.³⁷ Udviklingen i 1977 var heller ikke gunstig.³⁸

Situationen var ikke behagelig for nogen af parterne. Uanset alle ideologiske og praktiske forskelle måtte de konstatere, at omkostningerne ved at slå var for store. Da Arne Pilegaard Larsen omkring 1. maj 1977 igen henvendte sig til KFK og foreslog fusion med Danpo, mødte han større lydhørhed end sidst. KFK besluttede at tage kontakt til Danpos formand Ib Frederiksen. Det blev indledningen på en intens forhandlingsrunde, der efter tre uger førte til enighed om fusion. KFK Fjerkræ gik op i det ca. dobbelt så store Danpo, der blev det fortsættende selskab.³⁹

Fusionen vakte berettiget opsigt. Det var første gang, et selskab kontrolleret af andelsbevægelsen og et selskab med privatkapital bag sig gik sammen i en egentlig større fusion, hvor begge ejerkredse forblev medejere. Iagttagere bed også mærke i, at KFK accepterede en status som minoritetsaktionær.⁴⁰ KFK blev ganske vist den største aktionær, men reelt repræsenterede det gamle Danpos ejere med DLG og leverandørforeningen som de vigtigste en samlet gruppe, der kom til at sidde på to tredjedele af stemmerne. Oven i købet måtte KFK acceptere at lade tilgodehavender på i alt ca. 37,4 millioner stå i selskabet, heraf 7,23 millioner som ansvarlig lånekapital.⁴¹ Heller ikke alle i KFK støttede fusionen. Direktøren for KFK Fjerkræ, Poul Krejbjerg Petersen, var imod og forlod selskabet.⁴²

Der var to argumenter for Danpo-KFK-fusionen. Det ene var en begrænsning af den hårde konkurrence, den anden mulige rationaliseringsgevinster. Efter fusionen stod det nye selskab med tre slagterier i Jylland, et lille slagteri på Bornholm, to på Sydfyn og to på Midtsjælland. De steder, hvor begge de gamle selskaber havde haft slagterier, kunne man lukke ét - henholdsvis KFK's slagteri i Hårlev og de gamle Danpo-slagterier i Svendborg og Randers. Det skete i vinteren 1977-78.⁴³

Disse lukninger slog kun igennem i regnskaberne med en vis forsinkelse. Samtidig var den internationale konkurrence fortsat hård. Drastiske prisfald var hovedforklaringen på, at omsætningen faldt fra 494 millioner i 1977 til kun 378 millioner i 1980. De første to år gav det nye selskab underskud, hvad der medførte en latent utilfredshed fra KFK's side. Allerede ved årsskiftet 1977-78 kom uenigheden frem. KFK havde helst set, at man havde ladet regnskabet være meget mørkt, men Danpos ledelse ønskede af hensyn til producenterne et lidt mere optimistisk regnskab ved opskrivning af forskellige aktiver. Det dækker formentlig over, at KFK ville have haft betalingen til producenterne sat ned. KFK kunne imidlertid ikke komme igennem med sit synspunkt og kunne ikke gøre andet end at bremse for yderligere kredit til Danpo.⁴⁴

Gennem 1978 og 1979 var KFK fortsat skeptisk over for Danpos budgetter og dispositioner.⁴⁵ Der var en del at have den skepsis i, da det nyfusionerede selskab gav underskud på 6 millioner 1977 og 12 millioner 1978. I løbet af 1979 bedredes markedssituationen dog. Samtidig blev det besluttet at foretage endnu en rationaliseringsrunde. I forening med, at man begrænsede forædlingen noget, betød det, at man kunne fortsætte med at reducere medarbejderstaben og dermed omkostningerne. I 1977 havde Danpo 939 ansatte, men det faldt de følgende år, så man i 1980 nåede ned på 502.⁴⁶

De kraftige rationaliseringer inden for Danpo var hovedforklaringen på, at den danske fjerkræslagteribranche blev mindre i 1970'erne. Antallet af danske fjerkræslagterier faldt fra 32 i 1973 til kun 20 i 1980. Tilsvarende faldt beskæftigelsen fra et maksimum på 2.573 i 1973 til 1.680 i 1980. Efter denne rationaliseringsrunde var såvel antallet af slagterier som deres beskæftigelse næsten konstant til slutningen af 1980'erne.⁴⁷

I forening med lidt bedre konjunkturer rettede de kraftige rationaliseringer op på driften af Danpo. De store underskud i 1977 og 1978 blev afløst af et nulresultat 1979 og overskud fra 1980. Udbytte til aktionærerne var der ikke tale om, men KFK fik gradvis det tilgodehavende på 32 millioner, man havde haft, tilbage.⁴⁸ Op gennem 1980'erne holdt Danpo op med at være et brændende spørgsmål på KFK's bestyrelsesmøder.

Til gengæld måtte Kompagniet leve med, at det ikke havde nogen særlig fordel af at være medejer af Danpo. KFK måtte tværtimod notere sig, at Kompagniets fodersalg lå ret konstant på omkring 200.000 tons fjerkræfoder om året op gennem 1970'erne og 1980'erne, selv om det samlede marked steg. KFK's andel af det danske marked for fjerkræfoder faldt således fra ca. 40% først i firserne til under 30% ti år senere. Danpo-fusionen havde ved at gøre

flere foderstoffirmaer til medejere af samme slagteriselskab sat effektiv bom for eventuelle ideer om vertikal integration. Reelt holdt KFK og DLG hinanden i skak som fælles ejere af Danpo og gjorde det umuligt at binde slagteriets leverandører til ét foderstoffirma.

Enkelte var dog bundet på anden vis, idet KFK lånte et mindre antal fjerkræproducenter penge til nye farme eller udvidelse af bestående. I 1991 vakte det en vis opsigt, at KFK skød penge i to større farme, som en gammel kunde etablerede i kommanditselskabsform.⁴⁹ Der var dog ikke tale om nogen konsekvent politik med at binde producenterne til sig, og denne form for integration fik heller ikke et omfang, der i væsentlig grad påvirkede fjerkræproduktionen og markedet for fjerkræfoder.

Det tyrkiske eventyr og den tredje slagterifusion

Danpo havde efter fusionen med KFK knap halvdelen af det danske marked for slagtekyllinger, en andel der blev øget en smule ved købet af det tilbageværende sjællandske slagteri, Skovdal, i 1986. Resten af fjerkræslagtingerne var i hovedsagen fordelt på seks privatslagterier samt det landmandsejede slagteri i Farre ved Give.⁵⁰ Slagteriet i Farre blev i 1977 omdannet fra aktieselskab til andelsselskab og gik dermed den modsatte vej af Danposlagterierne. Farre markerede sig som det største kyllingeslagteri ved siden af Danpo. Mens Danpo i 1980'erne satsede på den udskårne og ovnklare "lørdagskylling", blev Farres hovedprodukt den ferske "jydekylling".

I 1983 kom Farre Food i kontakt med en tyrkisk pensionskasse, der ønskede at etablere en kyllingeproduktion i Tyrkiet. De to parter udarbejdede et projekt, der i alt skulle omfatte en produktion af ca. 11 millioner slagtekyll-

Med Farre Food som primus motor blev der i 1983 stiftet en tyrkisk-dansk joint venture, der havde til formål at etablere fjerkræslagteri med tilhørende rugeri og foderfabrik i Tyrkiet. KFK kom med i projektet med en mindre andel. De planlagte anlæg blev opført, men projektet blev ingen forretningsmæssig succes.



linger om året. Et aktieselskab skulle eje såvel avlsstationer, rugeri og fjerkræslagteri som en foderblandingsfabrik. Kun selve opfedningen af kyllingerne skulle foregå hos tilknyttede landmænd. Der var altså lagt op til en endnu mere konsekvent integration af næsten alle led i produktionen end i Danmark.

Det store fjerkræprojekt var tænkt som en tyrkisk-dansk joint venture, hvor Farre Food skulle stå som manager. Farre indbød KFK til at træde ind og varetage ledelsen af foderblandingsfabrikken. KFK skulle indskyde 4 millioner kr. i aktiekapital, men fik til gengæld løfte om et honorar for at lede foderfabrikken og leverancer af foder. KFK's direktion vurderede, at de to opgaver ville give et dækningsbidrag på mellem 5 og 10,4 millioner. Bestyrelsen valgte derfor at gå med.⁵¹

Projektet blev imidlertid en del dyrere end forventet, og i 1986 måtte KFK gå ind med yderligere kapital.⁵² Da der i 1987 atter var behov for at tilføre ny kapital, tilbød KFK at overtage majoriteten i selskabet, men det blev afvist fra tyrkisk side. Oven i købet fyrede tyrkerne den danske direktør.⁵³ Derpå gik selskabet for alvor ned ad bakke. I 1988 ville tyrkerne sælge, men KFK var ikke længere interesseret. Investeringen måtte afskrives.

For KFK var tabene på det tyrkiske projekt nok mærkbare, men ikke alvorlige. For Farre Food, der var et langt mindre selskab, og som deltog med en større kapitalandel, var de langt værre. Da en satsning på specielle kyllingeprodukter til de islamiske lande også slog fejl, led Farre Food kolossale tab i 1987. Allerede i 1985 havde andelshaverne måttet sande, at de ikke magtede at dække kapitalbehovet alene, og to pensionskasser under Pen-Sam var kommet ind som medejere. Nu var denne kapital væk. Slagteriselskabet magtede ikke længere at stå på egne ben.⁵⁴

Der tegnede sig nu to muligheder. Den ene var en fusion med Danpo, hvad Danpos ejere, heriblandt KFK, var interesserede i. Denne fusion blev imidlertid modarbejdet af tre kræfter: Farres største aktionær pensionskasserne i Pen-Sam, Superfos og FDB. FDB var imod for stærk koncentration i branchen, Superfos frygtede angiveligt at miste position på fodersalget.⁵⁵ Midt under forhandlingerne købte Superfos ét af de største tilbageværende privatslagterier, Brovst.⁵⁶ Kort efter faldt det på plads, at Superfos og Lønmodtagerne Dyrtidsfond gik ind med ny kapital i Farre, hvorpå Farre overtog Brovst mod at give Superfos en øget aktieandel.⁵⁷ Det er bemærkelsesværdigt, at nu også det tredje store grovvarerfirma ville ind i en branche, der ikke havde været lukrativ for de to konkurrenter KFK og DLG.

Herefter stod Danpo med ca. 47% af de danske fjerkræslagtinger, Farre Food med omkring 15%, fem større privatslagterier med i alt 33% og forskellige mindre med 5%.⁵⁸ Der udviklede sig i 1988-89 en meget hård konkurrence mellem de to hovedaktører inden for fjerkræ i Danmark, såvel på hjemmemarkedet som på det vigtige mellemøstlige eksportmarked. Det gav begge selskaber underskud. Værst gik det dog ubetinget Farre Food. Superfos og Pen-Sam måtte hurtigt indskyde ny kapital og overtage hele selskabet, men efter et år var denne indsprøjtning også tabt.⁵⁹

Danpos store succes i 1980'erne var den oprindelige "lørdagskylling".



På mange måder gentog historien fra midten af halvfjerdserne sig. Gennem 1989 bejlede Danpo løbende til Farre Food. I maj opfordrede Landbrugsraadets præsident H.O.A. Kjeldsen til samarbejde, og Superfos-direktøren Bent le Fèvre erklærede sig for første gang positiv.⁶⁰ I juni var det KFK's direktør, Bent Clausen, der opfordrede til samarbejde.⁶¹ I august tog Danpos bestyrelsesformand, amtsborgmester Ib Frederiksen, initiativ til et møde mellem parterne.⁶² Det var nu pressens vurdering, at det trak op til fusion.⁶³ Parterne blev dog ikke enige om andet end at søge at begrænse konkurrencen.⁶⁴ Det affødte nogen frustration hos Danpo, og i november nævnte Ib Frederiksen muligheden af en udenlandsk alliance i stedet.⁶⁵

Den afgørende vending indtraf først i 1990, hvor Farre Foods økonomi yderligere forværredes. Parterne mødtes i marts og igen i maj.⁶⁶ Fusionen blev en realitet i juni. KFK fik 25% af aktierne, producentforeningen Danpo A.m.b.a. 25%, Superfos og Pen-Sam i fællesskab 25% og den såkaldte Axelborggruppe med DLG i spidsen 25%.⁶⁷ Hermed var ca. to tredjedele af de danske kyllingeslagtninger samlet i ét selskab. De tre hovedaktører - og gamle fjender - på grovvaremarkedet var alle medejere.

Slagteri-engagementets afslutning

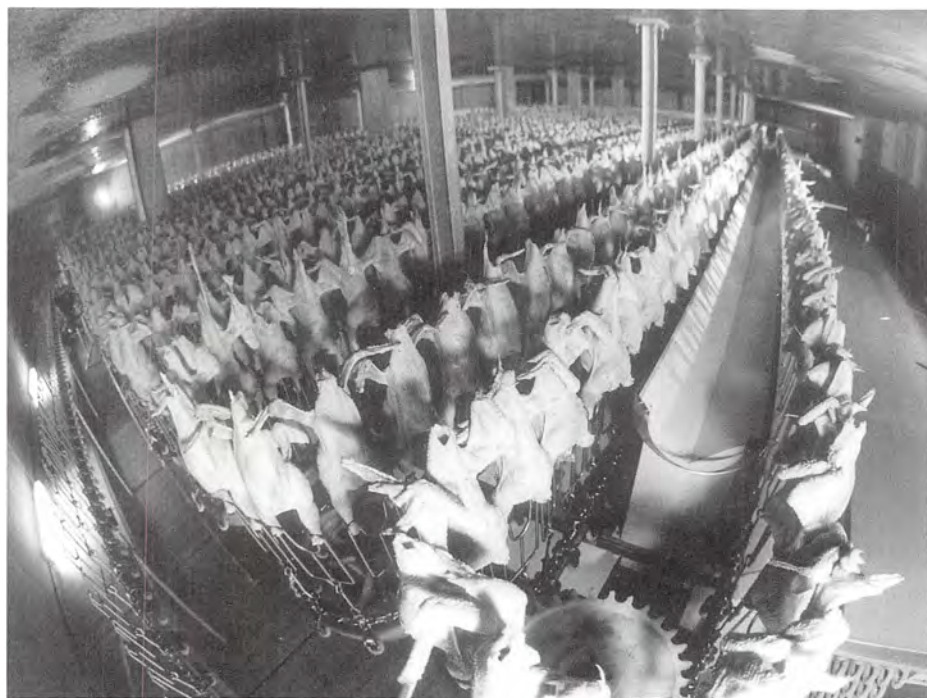
Det skulle vise sig, at også denne slagterifusion blev fulgt af store vanskeligheder. Udviklingen inden for dansk kyllingeavl var de følgende år præget af en stærkt stigende produktion, der pressede priserne i bund. Oven i det kom vanskeligheder med salmonella, som dels førte til en svagere afsætning, dels kostede store beløb til et bekæmpelsesprogram. Det fusionerede

Danpo havde derfor svært ved at indfri forventningerne. I 1990 præsterede man ganske vist et pænt overskud, men i 1991 var der igen underskud.

Samtidig skete der en afgørende ændring i ledelsesforholdene. I 1992 væltede andelshaverne i Danpo A.m.b.a. Ib Frederiksen som formand for andelsselskabet, hvorved han også gled ud af Danpo A/S' bestyrelse. Ny formand for slagteriselskabet blev nu direktør Bent Clausen, KFK. Også direktøren blev skiftet ud, og ny direktør blev Svend Bang Christiansen. Den nye ledelse iværksatte en omfattende rationalisering af virksomheden.⁶⁸ Det var dog stadig svært at få en god forretning ud af Danpo.

Det kunne ikke andet end ærgre Danpos aktionærer. I efteråret 1992 udtalte Bent Clausen over for dagbladet Børsen, at KFK gerne ville sælge sine aktier. KFK ønskede ikke at blive identificeret med Danpo, da KFK også gerne ville sælge foder til andre slagteriernes leverandører.⁶⁹ I vinterens løb markerede Superfos og Pen-Sam, at de også gerne ville sælge deres aktier, gerne sammen med KFK. Danpo A.m.b.a. ønskede ikke en udenlandsk køber, men ville heller ikke købe selv. Det låste situationen fast. KFK meddelte, at man gerne ville sælge sammen med Superfos, men ikke mod de øvrige aktionærers vilje.⁷⁰

I december 1993 stod Superfos imidlertid med en køber, et svensk konsortium anført af Kronfågel.⁷¹ Svenskerne erklærede sig også interesserede i at overtage KFK's aktier. For Superfos var det afgørende at komme ud, så man ville slå til. KFK kunne have valgt at følge Superfos, men det afstod man fra. Danpo A.m.b.a. og Axelborggruppen var imod at få svenskerne som medejere,



Danpo var efter fusionen med Farre klart det største danske fjerkræslagteriselskab. Blandt selskabets slagterier var fortsat det gamle KFK-slagteri i Ørbæk. Her ses kyllinger i slagteriets kølehal 1993. Foto Geert Mørk.

og KFK ønskede ikke at gå direkte mod producenternes udtrykte ønske. Desuden var KFK bange for, hvad der ville ske, hvis KFK og Superfos begge skrev under på en salgsaftale. DLG og den øvrige Axelborggruppe ville da kunne påberåbe sig forkøbsretten og overtage kontrollen med hele Danpo. KFK frygtede, at det kunne true kompagniets store salg af daggamle kyllinger og foder til Danpo-leverandører.⁷²

Danpo A.m.b.a. og Axelborggruppen forlangte da også, at de danske ejere skulle holde på forkøbsretten over for Superfos' aktier. De ville heller ikke acceptere, at KFK købte dem alene, idet KFK derved kun ville mangle én aktie i at have majoritet. I stedet ønskede de, at de øvrige aktionærer skulle benytte deres forkøbsret til Superfos' aktier forholdsmæssigt - dvs. 8,33% til hver af de tre andre aktionærgrupper. Danpo A.m.b.a. kunne imidlertid ikke skaffe pengene, så enden blev, at Axelborggruppen købte 8,33% og KFK 16,67%.⁷³

Aktiefordelingen var dermed stort set den samme som før fusionen med Farre. KFK var største aktionær, men de forskellige sider af andelsbevægelsen havde i form af Danpo A.m.b.a. og Axelborggruppen tilsammen et flertal, hvis de kunne enes.

De ændrede ejerforhold løste imidlertid ikke Danpos problemer. Den dårlige økonomi og de store salmonellaproblemer stillede krav om betydelig kapital, og da selskabets egenkapital var ringe, foreslog den daglige ledelse i 1994, at ejerne her og nu tilførte 100 millioner kroner, fulgt af yderligere kapitaltilførsel siden hen. KFK erklærede sig parat til at yde sin forholdsmæssige del heraf. De øvrige ejere kunne eller ville imidlertid ikke rejse yderligere kapital og meddelte dette i efteråret 1994.

Danpos formand Bent Clausen gjorde det da klart for sine medejere, at man alligevel måtte krybe til det kors, man året før var gået uden om, og se at få en udenlandsk medejer. Interessen samlede sig igen meget hurtigt om det svenske selskab Scandinavian Poultry, der kontrollerede Kronfågel. Svenskerne var interessante, fordi de dels havde kapital, dels med held havde bekæmpet salmonellaproblemer hjemme. De øvrige parter gik nødtvunget med hertil.

I foråret 1995 nåede forhandlingerne med svenskerne da så vidt, at svenskerne gik i gang med at kulegrave Danpo. Undersøgelsen blev uhyre grundig og stod på helt hen på efteråret. Den 11. oktober nåede man frem til en foreløbig aftale om, at svenskerne skulle overtage alle aktier i Danpo.⁷⁴ KFK udsendte samme dag en fondsboersmeddelelse herom og anførte heri: "Afhændelsen af aktierne i Danpo Holding A/S vil kun i meget begrænset negativt omfang påvirke KFK-koncernens regnskab."⁷⁵ En fortsat uheldig udvikling i Danpo truede dog aftalen, men den 1/12 nåede man dog frem til en endelig aftale.

KFK kunne hermed afslutte et 34-årigt engagement i de danske fjerkræslagterier. Kompagniet havde fået en position i branchen, fordi den var så anderledes end dansk landbrug i øvrigt. De store kyllingefarme repræsenterede fra begyndelsen en stærkere koncentration og specialisering, end det var gængs inden for dansk landbrug. De krævede megen kapital i sig selv, og det

Slagtegangen på Danpos slagteri i Farre, hvor der årligt slagtes 30 millioner kyllinger.



samme gjaldt følgeindustrien i form af rugerier og slagterier. I løbet af 1960'erne og 1970'erne blev det i stigende grad klart, at hverken landmændene eller de fleste ejere af mindre slagterier kunne skaffe denne kapital. Der var derfor plads til og behov for andre. I USA var det bl.a. grovvarebranchen, der leverede denne kapital. I Danmark havde KFK en dominerende stilling inden for salget af fjerkræfoder og derfor en særlig interesse i at sikre og udbygge kyllingeproduktionen. Det er formentlig forklaringen på, at Kompagniet fulgte amerikanske foderstoffirmaers eksempel og gik ind i fjerkræslagterierne. Engagementet må ses som et forsøg på at fastholde og styrke en i forvejen stærk position inden for salget af fjerkræfoder. Det var dog ikke afgørende for KFK's fodersalg, idet det meste foder blev solgt til landmænd, der leverede kyllingerne til andre slagterier end KFK's egne.

KFK's initiativ blev senere gentaget af konkurrenterne, idet både DLG, FAF og Superfos senere skød penge i andre fjerkræslagterier. Set under ét bar grovvareselskabernes investeringer frugt i den forstand, at det lykkedes at fastholde og øge den danske kyllingeproduktion og dermed markedet for foder. Det blev imidlertid til gavn for foderstofbranchen som helhed, ikke specielt for de selskaber, der skød penge i slagterierne.

Mølbjergs Rugeri

KFK's engagement i fjerkræsektoren var ikke begrænset til at eje slagterier. I 1959 var KFK gået ind som medstifter af selskabet Dansk Kyllinge Industri (DKI), der var én af de første storproducenter inden for dansk kyllingeavl. For en sjælden gangs skyld var KFK altså med i den primære landbrugspro-

duktion, omend DKI primært fungerede som et demonstrationsbrug, der skulle vise vejen for andre kyllingeproducenter. DKI måtte imidlertid likvideres i 1971.⁷⁶ Næppe havde man afviklet dette selskab, før KFK kom dybere ind i rugeribranchen, omend det skete ufrivilligt.

Knud Mølbjerg havde været én af de vigtigste pionerer inden for dansk fjerkræavl. I 1939 var han begyndt med rugerivirksomhed i Vrå i Nordjylland, og i begyndelsen af 1950'erne var Mølbjerg blandt de første i Danmark til at se mulighederne for en mere omfattende kyllingeproduktion. Han satsede på at fremskaffe det rette materiale ved at etablere sit eget avlscenter, der indkøbte avlsmateriale fra USA og på basis heraf fremavlede de forældrehøns, der lagde rugeæggene. Også selve rugeægsproduktionen slog han sig på. Samtidig blev rugeriets kapacitet løbende udvidet, så det i 1965 udklækkede knap 6 millioner kyllinger. I 1960'erne valgte man at flytte rugeægsproduktionen væk fra den ejendom, hvor rugeriet lå, og ud på en række tilkøbte ejendomme for at mindske sygdomstrykket. De store investeringer i disse rugeægsgårde var ledsaget af en forøgelse af selve rugeriets kapacitet. Alene fra 1965 til 1970 blev rugeriets produktion af kyllinger mere end fordoblet.⁷⁷ Mølbjergs Rugeri var blevet Danmarks klart førende.

Ekspansion bragte imidlertid virksomheden i vanskeligheder, da vilkårene for dansk slagtefjerkræproduktion blev forværret i begyndelsen af 1970'erne. Knud Mølbjerg skyldte i efteråret 1971 KFK 4,2 millioner kroner, og



I 1973-75 overtog KFK Knud Mølbjergs Rugeri i Vrå i Vendsyssel. Billedet viser håndsortering af daggamle kyllinger i 70'erne. Bag de forreste kvinder ses selskabets direktør, Jørgen Kimø.

Kompagniets ledelse vurderede, at der var stor fare for at lide tab på dette tilgodehavende.⁷⁸ KFK's bestyrelse besluttede dog at fortsætte samhandelen, idet Mølbjerg producerede så mange daggamle kyllinger, at de gennem deres videre opvækst forbrugte 50.000 tons foder om året. Ledelsen henstillede dog, at Mølbjergs virksomhed blev omdannet til aktieselskab med KFK som medejer.⁷⁹ Det blev virkeliggjort 1973. KFK's bestyrelse var enig om, at selskabet reelt var presset til at gå ind på grund af sit store tilgodehavende, men at det alt i alt var en fordel at få direkte indflydelse.⁸⁰ Det lykkedes dog ikke de næste år at få økonomi i rugeriet, der fortsat skyldte KFK penge. KFK overtog derfor i efteråret 1975 den sidste halvdel af aktierne, hvorefter selskabet blev overført til KFK Fjerkræ.⁸¹

Rugeriet kørte med tab, da KFK overtog det. Man iværksatte nu rationaliseringer og foretog samtidig kraftige afskrivninger for at komme til bunds i problemerne. I første omgang medførte det et stort underskud for 1975, men allerede året efter var man så vidt gennem problemerne, at der kunne præsteres et beskedent overskud.⁸²

Mølbjergs Rugeri gik i 1977 med op i Danpo-fusionen, og dets direktør Jørgen Kimø overtog samtidig ansvaret for et mindre rugeri, som det gamle Danpo ejede på Fyn. Det stormvejr, der ramte branchen i almindelighed, betød imidlertid underskud for rugeriet, og da Danpo samtidig var trængt, ønskede slagteriselskabet at komme af med Mølbjergs Rugeri. KFK valgte da med virkning fra årsskiftet 1978-79 at købe rugeriet ud, så det atter blev et datterselskab under Kompagniet. Med fulgte Danpos gamle rugeri på Fyn.⁸³

Til trods for, at Kompagniet havde ladet sine fjerkræslagterier gå op i Danpo, var man altså fortsat villig til at satse på branchen. Der blev nu igen rationaliseret og investeret i Mølbjerg. Det rugeri, man havde overtaget fra Danpo på Fyn, blev lukket.⁸⁴ Et underskud i 1979 blev fra 1980 vendt til et overskud, og de følgende år udviklede rugeriet sig til et økonomisk aktiv for koncernen.⁸⁵

Rugeriets produktion var kun steget svagt i årene fra 1974 til 1979, hvor den havde ligget på 18-22 millioner daggamle kyllinger om året. Fra 1980 begyndte imidlertid en ny kraftig stigning, så man i 1982 nåede et niveau på 28-29 millioner kyllinger.⁸⁶ Så var den eksisterende kapacitet fuldt udnyttet. Allerede i 1981 havde KFK imidlertid været i forhandling om overtagelse af rugeriet Danish Free Chick, der var én af de dengang seks danske konkurrenter til Mølbjerg.⁸⁷ Rugeriet tilhørte kornfirmaet Peder P. Hedegaard og var dermed endnu et eksempel på integration i branchen. Forhandlingerne lykkedes dog ikke i første omgang, men 1984 blev de genoptaget, så rugeriet blev overtaget af KFK, der flyttede inventaret til Vrå. Danish Free Chick havde produceret 5,4 mio. kyllinger om året. Når denne produktion blev lagt til Mølbjergs 29 mio. daggamle kyllinger, kunne produktionen øges til ca. 34 millioner stk. og markedsandelen til ca. 42%.⁸⁸

Dette opkøb krævede ikke alene investeringer i selve rugeriet. Mølbjergs Rugeri rådede over en række gårde, hvor man opdrættede rugeægshøns, men

det meste af selve rugeægsproduktionen skete som kontraktproduktion hos forskellige landmænd. Det kneb imidlertid i 1985 med at skaffe yderligere producenter, der ville påtage sig at levere de nødvendige æg til det udvidede rugeri, så ledelsen af Mølbjerg foreslog investering i et rugeægsanlæg til 24.000 høns. Også det blev godkendt og rugeægsanlægget Skrolleshede blev opført.⁸⁹

En ny stigning i dansk kyllingeproduktion satte ind sidst i firserne. Mølbjergs Rugeri fik sin andel af dette marked, men oplevede nu igen problemer med at skaffe rugeæg nok. Det blev derfor besluttet i højere grad at producere rugeæggene selv. Fra 1990 iværksattes derfor det største investeringsprogram nogensinde. I 1990-91 blev det besluttet at opføre to nye rugeægsanlæg til hver 40.000 høns til en pris af 13-14 millioner kroner stykket.⁹⁰ De to anlæg, Melhaven og Galschiøtgård, var færdige i 1991. Allerede året efter blev det besluttet at udvide det første rugeægsanlæg, Skrolleshede.⁹¹ Heller ikke det var nok, så i 1993 blev det vedtaget at bygge et fjerde rugeægsanlæg, Søndergård. Sammen med et enkelt ældre anlæg sikrede de fire nye farme, at Mølbjergs Rugeri havde plads til godt 200.000 høns til rugeægsproduktion. Dermed kunne man selv levere halvdelen af de nødvendige æg til rugeriet.

Ved siden af disse massive investeringer i rugeægsanlæg blev kapaciteten på selve rugeriet også udvidet. Det begyndte i 1990-91, men i efteråret 1992 vedtog KFK's bestyrelse at gå i gang med en virkelig omfattende udbygning, der ville udvide rugeriets bygninger fra 10.000 til ca. 15.000 m². Samtidig ville man kunne rationalisere produktionen og mindske salmonellafaren. Udvidelsen ville øge kapaciteten med ca. 30% og var budgetteret til at koste ca. 45 millioner kr.⁹² Ombygningen var planlagt til at være færdig i 1996.

De betydelige investeringer gjorde det muligt for rugeriet yderligere at øge sin produktion. I 1985 producerede Mølbjergs Rugeri 34 millioner daggamle kyllinger. I 1995 var produktionen steget til 46 millioner kyllinger.

I 1991 indviede Mølbjergs Rugeri rugeægsfarmen Melhaven, der var én af flere tilsvarende. Melhaven har kapacitet til 40.000 høns ad gangen, fordelt i 8 afdelinger med hver 5.000 høns. En enkelt af disse ses til højre.



Markedsandelen lå forholdsvis konstant på 42-43%. Antallet af ansatte steg i samme periode fra 57 til 79. Omsætningen nåede 117,6 millioner i 1994, svarende til ca. 1,5% af koncernomsætningen.⁹³

Gennem overtagelsen af Knud Mølbjergs Rugeri blev KFK også medejer af selskabet ASA Chick A/S, der var stiftet 1972. ASA Chick var en avlsstation, der fremavlede de forældredyr, der lagde æg til rugeriet. Selskabet havde også andre fjerkræslagterier og grovvareselskaber som medejere. Det var i årene fremover totalt dominerende inden for avlsmateriale til de danske rugerier og dermed til kyllingeproduktionen i Danmark.⁹⁴ I længden var de danske rugerier dog ikke tilfredse med avlsdyrene fra Asa Chick, og man ønskede i stedet at købe avlsdyr af udenlandsk afstamning. I 1991 besluttede ejerne derfor at afvikle selskabet. Faciliteterne blev solgt til det engelske selskab Cobb Breeding Company Ltd.

Tørrestationen Alfax

Fjerkræsektoren var alt i alt KFK's vigtigste satsning uden for kerneforretningen i årene op mod 1970. Den var dog ikke den eneste. Ikke unaturligt interesserede Kompagniet sig også for mere utraditionelle foderstoffer.

Bogstavet F i KFK's navn står for "foderstof". I praksis har det betydet proteinrigt kraftfoder. Grovfoder har landmændene traditionelt produceret selv, og det er kun handlet i begrænset omfang og sjældent via grovvarebranchen. Transportomkostningerne er for store i forhold til foderets værdi.



De grøntafgrøder, der tørres på Alfax, bliver først skårlagt, som det ses på billedet. Efter en forvejrning bliver de skårlagte afgrøder samlet og snittet fint inden tørring.

Tilbage i 1960'erne havde KFK dog gennem datterselskabet N. Kjær, Mørke en vis eksport af dansk høg og halm til især Norge, Sverige, Tyskland og Schweiz.⁹⁵

Siden 1934 havde Danmark imidlertid haft en produktion af kunsttørret lucerne og græs. Produktionen var dog forblevet på et beskedent niveau på under 25.000 tons grønmel om året frem til 1960. Så tog udviklingen fart. I løbet af 60'erne tidobledes produktionen, så den i 1970 nåede over 250.000 tons. Størstedelen gik til eksport. Grøntpilleproducenterne nød godt af, at de ikke blev pålagt told ved eksport til EF-lande. Da kornprisen var markant højere i EF end i Danmark, kunne Danmark producere græspiller til en pris, der på den ene side gjorde produktionen attraktiv for danske bønder, men på den anden side var billigere end den pris, man ellers i EF måtte betale for foderstoffer.⁹⁶

KFK aftog i et vist omfang grønmel og grøntpiller til sine foderblandinger, men havde ingen direkte del i produktionen. I 1969 købte man imidlertid selskabet Jydsk Fourage i Hasselager ved Århus, der bl.a. omfattede et mindre græstørreri. KFK havde i vinteren 1969-70 desuden kontakt med tørreriet Alfax ved Kolding om et muligt samarbejde. Alfax var et aktieselskab, ejet af en kreds af leverandører. Man drøftede muligheden af, at KFK og Alfax i fællesskab oprettede et nyt selskab til fabrikation af græsbricketter. KFK's direktion pointerede, at der ikke kunne ventes udbytte med det samme. Bestyrelsen gav alligevel grønt lys med henvisning til, at "det er vigtigt, vi er med i udviklingen inden for grønmelsindustrien".⁹⁷ KFK ønskede ikke at lade nogen del af det danske foderstofmarked være uden for selskabets område. Samarbejdet brast dog på, at Alfax alligevel ikke ønskede det.⁹⁸

Ikke længe efter fik Alfax en ny direktør i den kun 23-årige Bertel Høj. Han konstaterede, at de daværende aktionærer ikke var særlig interesserede i grøntpilleproduktion. Forhandlingerne med KFK blev derfor genoptaget, nu med det mål, at KFK skulle overtage hele virksomheden. Man nåede frem til, at KFK overtog aktiekapitalen for 735.000 kroner og tilførte 800.000 i ny kapital. Det gik i orden i juni 1970.⁹⁹

Det var ikke nogen blomstrende forretning, KFK overtog. Alfax kom ud af 1970 med et nulresultat.¹⁰⁰ Det blev ikke bedre af, at en række leverandører opsagde deres kontrakter. Direktør Bertel Høj måtte kæmpe hårdt for at sikre sig råvarer til produktionen. Oven i disse problemer overtog han ansvaret for Jydsk Fourage's tørreri i Hasselager, der fra 1. januar 1971 blev lagt under Alfax. Fabrikken var imidlertid nedslidt og umulig at drive rentabelt. Det blev derfor besluttet at lukke den.¹⁰¹

Derimod lykkedes det efterhånden at sikre så stort et råvaregrundlag for Alfax' hovedfabrik i Vonsild, at man overvejede en udvidelse.¹⁰² Inden det blev virkeliggjort, åbnede der sig imidlertid mulighed for, at KFK i stedet kunne købe andelsfabrikken Treka i Haastrup ved Fredericia. Det valgte man at gøre i 1972.¹⁰³

Det blev indledningen på en række nye vanskeligheder. Igen opsagde en række leverandører kontrakterne, så der måtte skaffes nye. Værre var det, at

Tørrestationen AlfaX ved Vonsild syd for Kolding har en markant beliggenhed lige ud til den sønderjyske motorvej. Om sommeren arbejdes der i døgndrift. Lastbiler bringer hele tiden grønt til AlfaX, hvor det i løbet af få timer sendes gennem tørretromlerne.



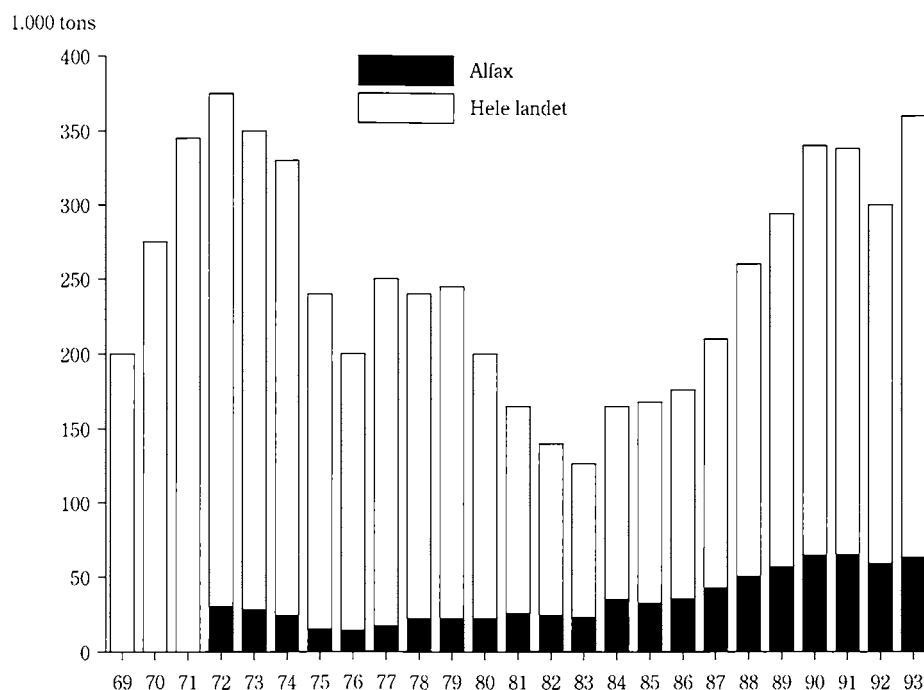
de generelle vilkår for dansk grøntpilleproduktion forværredes kraftigt. Først og fremmest betød EF-medlemskabet, at danske bønder kunne opnå langt højere kornpriser end hidtil. Ganske vist blev der i 1974 også indført EF-tilskud til tørring af grønt, men de var mindre gunstige end kornordningerne. Mange leverandører valgte derfor at opgive græs- og lucernemarken og satse mere på korn. Samtidig øgede olieprisstigningen i 1973 tørreriernes omkostninger. Til overflod løb man ind i en række tørkeår, der gav lave udbytter. På landsplan blev produktionen af grøntpiller reduceret med en tredjedel fra de gode år 1971-74 til årtiets anden halvdel, og en række tørrerier måtte lukke.¹⁰⁴

Også AlfaX måtte notere små produktionstal i det meste af 1970'erne, men gik dog ud af årtiet med en produktion, der ikke var meget lavere end omkring 1970. Det blev en sej kamp at holde AlfaX økonomisk oven vande. Direktør Bertel Høj mindedes senere disse år som ét langt mareridt.¹⁰⁵ Ved blandt andet at lave halmpiller i visse tørkeår lykkedes det dog at holde det økonomiske resultat omkring nul 1970'erne igennem.¹⁰⁶

I 1979 kom branchen fra asken i ilden, da den anden oliekrise atter sendte olieprisen på himmelflugt. For de meget energikrævende tørrestationer var det en dødelig trussel. På landsplan oplevede man et nyt kraftigt fald i produktion af grøntpiller.

AlfaX fandt imidlertid en udvej. Direktør Høj kontaktede hovedsædet og meddelte, at produktion baseret på oliefyring ikke ville være rentabel fremover. Kulfyrring var økonomisk interessant, men teknisk vanskelig, da mindre

Figur 3. Dansk produktion af grøntpiller



Kilde: "Dansk Tørringsindustri 1943-73" og Alfax

kulfyrringsanlæg ikke var særlig udbredte. Høj og hans medarbejder Magnus Møller fandt en leverandør af kulriste i Skotland. Med udgangspunkt i disse kulriste ombyggede de selv tørreanlægget til kulfyrringsanlæg, der kunne tages i brug hen på sommeren 1980.¹⁰⁷

Derpå gik man over til ren kulfyrring. Alfax solgte ideen til en række andre danske tørrestationer, der gik over til kulfyrring året efter. Alfax udviklede også en enkel båndpresser, der kunne presse en væsentlig mængde vand ud af råvaren og dermed spare energi til tørring.¹⁰⁸

Alfax var derfor godt rustet, da det omsider lysnede. Det afgørende vendepunkt indtraf, da EF i 1982-83 væsentligt forbedrede prisordningerne for grøntpiller.¹⁰⁹ I hele EF-området begyndte produktionen at stige kraftigt. I Danmark blev den fordoblet fra omkring 150.000 tons sidst i 1970'erne til over 300.000 tons. Også Alfax satte sin produktion i vejret. Allerede i 1982 blev der investeret i nye energibesparende anlæg og i et større lager.¹¹⁰ En række yderligere investeringer de følgende år gjorde det muligt at tørre stadig større mængder grønt på de eksisterende anlæg. Hvor selskabets produktion i begyndelsen af 1980'erne lå omkring 20-25.000 tons om året, steg den til over 50.000 tons sidst i årtiet. Økonomisk klarede Alfax sig godt fra 1985, indtil der først i 90'erne måtte noteres faldende omsætning og indtjening.¹¹¹

Alfax blev således efterhånden til et aktiv for koncernen, men stadig i mindre størrelsesorden. Med en omsætning, der i årene 1991-95 lå på 80-100

millioner om året, tegnede Alfax sig for 1-1,5% af KFK's samlede omsætning. Grøntpilleproduktion var stadig kun en nicheproduktion inden for landbrugs- og grovvarebranchen, og den var stærkt afhængig af støtteordningerne.

Stråmix

Alfax og grøntpilleproduktionen var ikke den eneste industriproduktion på basis af grovfoder i KFK's regi. KFK rådede først i 1970'erne over en egentlig udviklingsafdeling under ledelse af civilingeniør Børge Holm Christensen. Blandt andet under indtryk af fodermanglen i de tørre somre begyndte den at se på, om der kunne laves et værdifuldt foderprodukt af halm. Efter mange mislykkede forsøg fandt en medarbejder - agronom Erik Vibe - løsningen. Produktet skulle laves af snittet og presset halm tilsat 25-30% melasse. Det færdige produkt blev pakket i sække og fik navnet "stråmix". Det var let at håndtere og meget energirigt. Produktet blev i første omgang fremstillet på Pindstrup Mosebrugs fabrik i Nr. Halne nord for Aalborg.

Under navnet "kunstthø" blev stråmix-produktet i første omgang solgt til Norge, hvor det hurtigt blev en stor succes. KFK opførte derfor to fabrikker, én i Nordjylland og én ved Ringkøbing. Alt tegnede lyst, og i 1976 var der overvejelser om at bygge en fabrik i Norge.¹¹² Succesen blev kort. Produktets sejrsgang i Norge generede visse norske landbrugsinteresser, og kunstthøet blev derfor belagt med først 25% og siden 50% importtold. Da det stadig ikke standsede importen, indførte Norge et direkte importstop. Eksporteventyret var forbi. I Danmark var det tanken, at landmændene skulle køre deres halm til fabrikkerne og køre hjem med beriget kunstthø. Det slog imidlertid aldrig an, så fabrikkerne blev anvendt til anden produktion og ideen opgivet.¹¹³

Byggemarkeder og bildæk

Ved siden af korn og foderstoffer hører træ og bygningsartikler til de varer, den klassiske købmandsgård handlede med. Det gjaldt også mange af de private købmandsgårde, KFK købte op gennem årene. I de fleste tilfælde overtog KFK ikke den del af forretningerne, men det hændte, at Kompagniet fik trælastdelen med. Det gjaldt således Ringe Købmandsgård, der blev købt i 1958, og hvor trælastdelen var den vigtigste del af virksomheden. I første halvdel af tresserne var der også trælastforretninger knyttet til KFK's datterselskaber i Vrå, Hjørring og Brønderslev i Nordjylland, i Ørsted på Djursland, i Bjerringbro og på Samsø. En vis trælasthandel fandt også sted på selskaber i Thy og Vestjylland. På Sjælland havde firmaet Bjergmark i Skibby, der var ejet sammen med Superfos og siden blev overtaget af dette selskab, også en afdeling for træ og bygningsartikler. Disse forretninger fungerede uafhængigt af hinanden. KFK havde ingen engrosafdeling for trælast og bygningsartikler og ingen central styring af dette område. Det var næppe heller udtryk for nogen samlet strategi, at man i tresserne lukkede trælastforretninger i

Hjørring og Brønderslev, men beslutninger, der udsprang af forholdene i de lokale selskaber.

I 1970'erne så det en overgang ud til, at KFK ville gå mere konsekvent ind i byggemarkedsbranchen. I 1974 købte man således en trælastforretning i Agerbæk i Vestjylland. Det blev i 1976 fulgt af beslutninger om at etablere byggemarkeder i Vojens og Toftlund i Sønderjylland og at udvide et bestående i Hinnerup nær Århus.¹¹⁴ Rigtig begejstret for at brede sig til denne branche var KFK's ledelse dog næppe. Da byggemarkederne i Ringe og Bjerringbro ønskede at tilkøbe yderligere et par rene trælastforretninger, blev det således afslået.¹¹⁵

Det var formentlig et led i et forsøg på at finde en samlet strategi, da KFK's ledelse lod konsulentfirmaet COWI-Consult udarbejde en rapport om det hensigtsmæssige i at kombinere grovvarerhandel med trælast og byggemarkeder. Rapporten, der forelå i foråret 1977, konkluderede, at en del landmænd helst ville handle foderstoffer og byggeartikler samme sted. Derfor var det en god idé at kombinere de to typer forretninger i en række afdelinger. Det var altså en tydelig anbefaling af at gå videre med sagen. Bestyrelsen godkendte ved samme lejlighed investeringer i to byggemarkeder, men betonedede samtidig, at dette "dannede ikke præcedens for fremtidige ansøgninger om etablering".¹¹⁶ Man havde altså ikke helt overgivet sig til konsulenternes anbefaling. Senere samme år købte man et byggemarked i Lem i Vestjylland, men det skete "alene ... for at skaffe grundlag for øget omsætning af korn, foderstoffer og gødning i området".¹¹⁷ Her var det altså ikke foderstofhandelen, der skulle brede sig til trælast, men omvendt trælasthandelen, der skulle skabe kontakt til flere foderstofkunder.

KFK drev i 1970'erne en række byggemarkeder og trælastforretninger. De fleste er siden afhændet eller lukket, og tilbage er alene et byggemarked i Vrå i Vendsyssel, en underafdeling herunder i Dybvad samt et byggemarked på Samsø.



De nye afdelinger blev set under ét ingen succes. Der blev som hovedregel ikke ansat branchekyndige ledere, og KFK's ledelse måtte konstatere, at økonomien var dårlig.¹¹⁸ Det er formentlig medvirkende til, at KFK's direktion snart slog bremserne i. I november 1978 blev det besluttet at skrinlægge planerne om at udbygge byggemarkedet i Bedsted i Thy, som ellers var godkendt godt et år før.¹¹⁹ Året efter fik Djurslands Korn afslag på ansøgning om at etablere et nyt byggemarked.¹²⁰

Det virkelige vendepunkt kom med den anden oliekrise 1979-80. I dens kølvand fulgte ikke blot en landbrugskrise, som stærkt forværrede økonomien i KFK's kerneforretning, men også en byggekriser, der gjorde byggemarkeder og trælastforretninger væsentlig mindre interessante. I den situation valgte KFK's ledelse at neddrole byggemarkedsaktiviteterne stærkt. Man konstaterede, at "den nuværende situation indbyder ikke til yderligere investeringer i denne branche". Bestående byggemarkeder med under 10 millioner i omsætning blev anset for urentable, og man ønskede derfor en række af de eksisterende afviklet.¹²¹ Det førte det følgende års tid til lukning af byggemarkeder i Lem, Staby, Agerbæk, Hinnerup, Vojens og Toftlund.¹²² Tilbage blev kun de veletablerede forretninger i Ringe, Bjerringbro, Vrå og på Samsø.

De fire tilbageværende byggemarkeder var stadig af en vis betydning. I 1988 omsatte de i alt 184 mio. kroner, svarende til 3% af den samlede omsætning i Kompagniet. Størst var byggemarkedet i Bjerringbro, der i 1983 i forbindelse med overtagelse af et konkurrerende byggemarked var flyttet i egne bygninger uden for byen.¹²³ Netop byggemarkedet i Bjerringbro skuffede imidlertid økonomisk. Da man i 1989 desuden stod over for at skulle finde en ny leder til Ringe, vurderede KFK's direktion, at der ikke var nogen fremtid for Kompagniet i branchen. Man valgte derfor at sælge byggemarkederne i Bjerringbro og Ringe og kun beholde Vrå og Samsø.¹²⁴

Endnu længere fra kerneforretningen var firmaet "Panserringen", et firma, som Kompagniet overtog i 1969.¹²⁵ Firmaet producerede såkaldte "panserringe", et indlæg i lastbildæk, der skulle forhindre punktering. Hertil kom import af Bridgestone-dæk fra Japan. I 1970 besluttede KFK at opføre nye bygninger i Hasselager, der skulle rumme både Jydsk Fourage og Panserringen.¹²⁶ KFK's forventninger til selskabet blev dog skuffede, og man måtte regne med underskud.¹²⁷ De første 7 måneder af 1971 gav et yderligere underskud på 1 million kroner, et betydeligt beløb i forhold til forretningens størrelse.¹²⁸ KFK lod så japanerne vide, at man ønskede at standse importen. Der blev derpå oprettet et fælles aktieselskab.¹²⁹ KFK beholdt en minoritetspost til 1989.¹³⁰

Salthandel

Fjerkræslagterierne, Mølbjergs Rugeri, Alfax, nogle af byggemarkederne og Panserringen var alle tilkøbte forretninger. KFK udviklede dog også selv et par nye forretningsområder fra grunden af. De var begge en form for grovvarerhandel.

Ved grovvarer forstår man traditionelt korn, foderstoffer og gødning - de landbrugsrelaterede varer, der gennem alle årene var kernen i KFK's virksomhed. Inden for dette felt havde KFK gjort hele udviklingen med, så ikke bare korn og foderstoffer, men også gødning og planteværn blev varer, som KFK tog sig af.

Der findes imidlertid andre massevarer, der handles i store mængder og løs vægt og dermed med rette kan kaldes "grove varer" og også blev det i ældre tid. I dag foretrækker man oftest det halvengelske ord "bulkvarer". Disse varer håndteres langt hen ad vejen ligesom foderstoffer og gødning, og KFK havde derfor gode forudsætninger for at handle med i hvert fald nogle af dem. Det var imidlertid først på et sent tidspunkt i Kompagniets historie, det skete. Det begyndte med salt.

Der er et historisk slægtskab mellem kornhandel og salthandel. Korn og salt var Nordeuropas vigtigste massevarer i Middelalderen, og handel med netop disse to produkter er derfor den nordeuropæiske grovvarerhandels rod. Saltet blev anvendt som konserveringsmiddel for kød, fisk og smør og var derfor uundværligt. For de store købmandshuse var salt i århundreder én af nøglevarerne. I det tyvende århundrede mistede salt dog betydning i samfundsökonomien. Dels fandt man andre konserveringsmåder, dels betød nye udvindingsmåder, at salt efterhånden blev meget billigere og derfor ikke længere kunne regnes blandt de økonomisk tunge råvarer.¹³¹

KFK er imidlertid gået mod strømmen. Salt var ikke én af de varer, Kompagniet kastede sig over i sine unge år. Lidt salt til foderbrug, konservering af hø mv. blev nok solgt, men det var ingen stor artikel. Salt fik først en vis betydning for Kompagniet, da man gik over til at strø det på vejene om vinteren. For KFK begyndte handelen med vejsalt i det små i datterselskabet N. Kjær, Mørke på Djursland. Her købte en amtsvejinspektør i begyndelsen af 1960'erne nogle sække salt. Disponenten, S.A. Eriksen, spurgte nysgerrigt til, hvad det dog skulle bruges til, og han fik at vide, at vejvæsnet blandede salt i sine grusbunker for at forhindre dem i at fryse sammen. Ekspedienten lugtede, at der kunne være en større forretning i det og tilbød at skaffe hele læs. Det blev i løbet af et par år til en pæn lille biforretning for N. Kjær, Mørke, der kom op på nogle tusinde tons om året.¹³²

Ved årsskiftet 1965/66 flyttede S.A. Eriksen fra Mørke til KFK's hovedsæde. Han overførte nu salthandelen hertil. Samtidig var efterspørgslen ved at vokse, fordi vejvæsenerne var begyndt at strø salt på vejene i større mængder. Nu var der ikke længere bare tale om at holde gruset frostfrit, men salt blev direkte brugt til at tø is og sne på de danske veje. Det betød, at det danske forbrug af vejsalt steg voldsomt. Fra slutningen af 1960'erne og et årti frem var det gennemsnitlige danske forbrug på ca. 200.000 tons om året, om end det svingede voldsomt mellem godt 100.000 tons i milde vintre og et maksimum på 404.000 tons i vinteren 1976-77.¹³³ Handelen med salt til vejvæsenerne var dermed blevet virkelig interessant for KFK - men også for andre. Det sidste fik KFK at føle, idet den hidtidige importør i slutningen af 1960'erne meddelte, at

Hovedparten af det vejsalt, KFK importerer, er ind-dampet havsalt fra Middelhavsområdet, heriblandt Rhône-deltaet i Sydfrankrig, hvor disse billeder er fra. Øverst til venstre ses de lavvandede bassiner, der fyldes med saltvand, som solen gradvis tørrer ind. En krebs, der lever i saltrandet, giver det en rød farve.



Når saltet er tørret ind, ligger det som et hvidt lag, der derpå "høstes" af store maskiner, som det ses øverst til højre. Hvor saltet er fjernet, ligger den sorte jord tilbage. Fra maskinerne kommer saltet op på et langt bånd. De lange transportbånd ender i store salthøje, hvor saltet ligger, indtil det udskibes.



man ønskede at sælge salt direkte til kunderne og derfor ikke længere ville levere vejsalt til KFK. Kompagniet måtte derfor finde en leverandør i udlandet. Det viste sig ikke at være helt let. Det danske saltmarked var i århundreder hovedsageligt forsynet med stensalt, der blev brudt i miner. Hovedparten kom fra Tyskland. De tyske leverandører havde imidlertid i forvejen danske importører. En dansk saltproduktion var netop begyndt ved Mariager gennem firmaet Dansk Salt, der fremstillede såkaldt vacuumsalt ved at pumpe vand ned i underjordiske salthorste, suge saltlagen op og dampe den ind. Dansk Salt solgte imidlertid salt direkte til amter og kommuner og ville derfor heller ikke levere til KFK.

Løsningen blev i stedet at importere salt fra Rusland. Der var dels tale om stensalt, dels om salt fremstillet på en tredje metode, nemlig ved inddampning af saltvand ved Det Kaspiske Hav. Dette salt var en anelse mindre rent end især vacuumsaltet, men til vejsalt var det uden betydning. KFK's bestyrelse fik i efteråret 1969 at vide, at der året forinden var hjemtaget en del salt. Til den kommende vinter havde man købt 15.000 tons salt fra Rusland.

De første år var KFK noget plaget af, at saltet klumpede sammen. Der var et antyklumpningsmiddel på markedet, men det var patentbeskyttet. Patentet udløb 1969, hvorefter KFK også kunne tilsætte midlet og gøre det russiske salt lige så egnet som det vesteuropæiske.¹³⁴

Det blev begyndelsen til salthandel i større omfang for Kompagniet. I

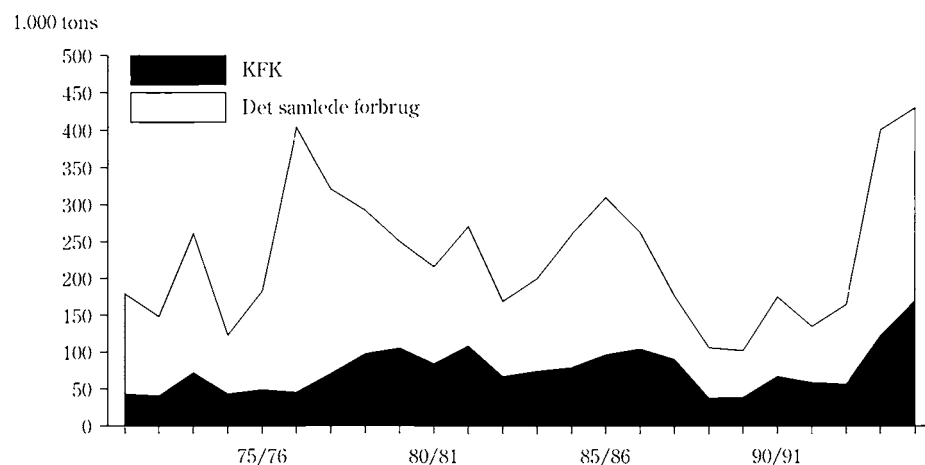
vinteren 1971-72 solgte KFK 43.000 tons vejsalt, svarende til ca. en fjerdedel af det danske forbrug. Både salget og markedsandelen lå på dette niveau nogle år frem. Det enorme saltforbrug i isvintrene 1976/77 og 1977/78 fik KFK kun forholdsvis beskednen andel i, men derpå vandt Kompagniet frem. Fra vinteren 1979/80 og ti år frem solgte KFK årligt 70-100.000 tons vejsalt, svarende til godt en tredjedel af det danske forbrug.¹³⁵ KFK blev én af den danske salthandels hovedaktører ved siden af Dansk Salt og handelshusene P. Brøste og Christiansholms Fabrikker. I 1985 var Christiansholms Fabrikker til salg. Både KFK og Brøste bød, men ejeren valgte at sælge til Brøste.¹³⁶

KFK vedblev at importere salt fra Rusland, men fra 1972 blev det russiske salt suppleret med fransk og tunesisk havsalt. KFK importerede i 1970'erne salt direkte til 10 danske havne: Nørresundby, Randers, Horsens, Kolding, Aabenraa, Korsør, Næstved, Holbæk, København og Nykøbing Falster. I 1984 besluttede man imidlertid at indskrænke antallet af saltpladser i Jylland til to. De fire pladser i Nørresundby, Randers, Horsens og Aabenraa blev alle lukket. De tre første blev erstattet af en ny saltplads i Århus, mens hele det sydlige Jylland derefter blev dækket fra Kolding.¹³⁷

Salthandelen var præget af enorme udsving fra år til år, afhængig af vejret. Den generelle tendens gik dog længe mod et stigende saltforbrug på de danske veje. Frem til 1976/77 svingede forbruget mellem ca. 150.000 tons i år med milde vintre og ca. 250.000 tons i strenge vintre.

Fra slutningen af 1970'erne og godt ti år frem svingede forbruget i hovedreglen mellem 200.000 og 300.000 tons. Det store saltforbrug blev imidlertid gentagne gange genstand for stærk kritik i offentligheden med henvisning til, at saltet skadede især plantelivet.¹³⁸ Det fik vejvæsenerne til at arbejde med en mere præcis spredning, så lige så gode resultater kunne opnås med mindre saltmængder. I forening med en række milde vintre førte det til et

Figur 4. Forbruget af vejsalt i Danmark



Kilde: Vejdirektoratet og KFK

lavt saltforbrug fra 1987-88. Vintrene 1993-95 sendte atter forbruget stærkt i vejret, og KFK's omsætning steg til 170.000 tons i 1995 svarende til ca. 40% markedsandel.

Salthandelen var stor målt i tons, men økonomisk betød den mindre for KFK. Den repræsenterede en omsætning på 10-15 millioner om året sidst i 1970'erne, 15-35 millioner op gennem 1980'erne og 30-60 millioner i 1. halvdel af 1990'erne. Det var mellem en kvart og trekvart procent af KFK's koncernomsætning. Salt blev i 1980'erne langt overgået af en anden massevare, som KFK kastede sig over. Denne vare var kul.

Kulhandel

Handel med brændsel har ikke helt samme historiske tradition som handelen med korn og salt, men hører dog alligevel til de meget gamle former for grov- eller bulkvarehandel. Omkring midten af 1800-tallet overgik udenlandsk kul således indenlandsk træ som vigtigste brændselsform i København, og derefter gik det hurtigt.¹³⁹ Heller ikke brændselshandelen spillede dog traditionelt nogen videre rolle for KFK. I 1960'erne og 1970'erne, hvor olien stort set var enerådende som energikilde, indskrænkede KFK sig til et forholdsvis beskedent salg til landbruget.

En mere markant entré på markedet for brændsel gjorde KFK først i forbindelse med den anden oliekrise i 1979. Allerede den første oliekrise havde fået bestyrelsen til at beskæftige sig med mulige energibesparelser, men Kompagniet vedblev at basere sine fabrikker og tørrerier på olie.

Det andet olieprischok ramte især den mest energitunge del af koncernen, tørrestationen Alfax. Kun omstilling til kulfyring kunne sikre fortsat økonomi i græstørring. Kul var en gammel kending, men blev i 1970'erne kun anvendt af kraftværkerne og enkelte meget store fabrikker. Der var derfor vanskeligheder ved at gå over til kul. Blandt andet kunne man ikke uden videre købe kulfyringsanlæg af den noget mere beskedne dimension, Alfax havde brug for. Alfax udviklede dem derfor som tidligere nævnt selv.

Så manglede Kompagniet bare kullene. Det skulle i princippet være en enkel sag, da kul var en kendt massevare på verdensmarkedet. KFK kontaktede nogle danske kulimportører og bad om tilbud på ca. 16.000 tons kul, men hørte ikke fra dem igen. Efterhånden som tørringssæsonen nærmede sig, blev Kompagniet bekymret over den manglende interesse for at sælge kul til KFK.

KFK valgte da at importere direkte. Prokurist (senere vicedirektør) S.A. Eriksen fra hovedkontoret og direktør Bertel Høj fra Alfax tog til USA for at købe kul. De konstaterede her, at den mindste mængde, det kunne betale sig at importere, var 25-30.000 tons. Det var op mod dobbelt så meget som KFK's eget behov.

KFK stod nu i den situation, at man for at få kul til eget behov var nødt til også at være videreforsælger af kul. De største kunder, kraftværkerne, var ikke interessante, da de importerede selv. KFK vendte sig da mod industri,

tørrestationer, gartnerier og fjernvarmeverker. Man kunne tilbyde dem ikke alene kul, men også de kulfyringsanlæg, Kompagniet selv havde været med til at udvikle.¹⁴⁰

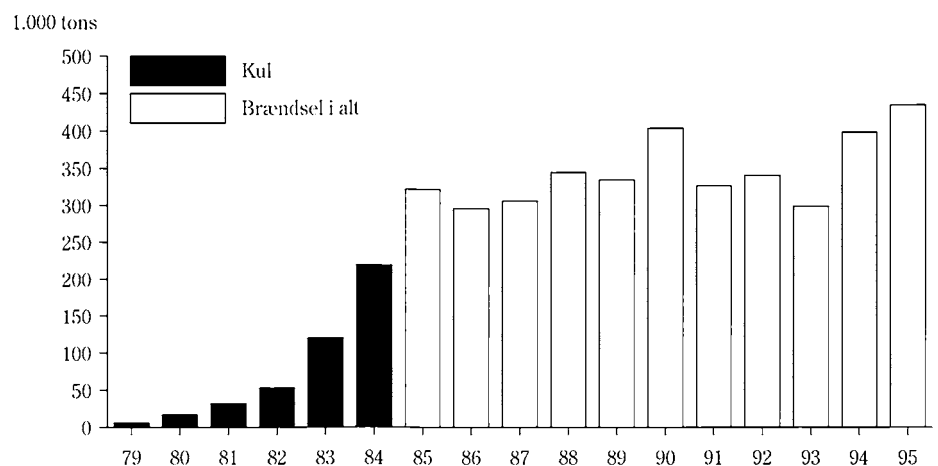
Kulhandelen begyndte beskedent med godt 6.000 tons i 1979, men voksede så år for år. Det første egentlige kulkib var så stort, at det ikke kunne gå til Kolding, men måtte til Fredericia.¹⁴¹ Da der ikke var egnede kraner på havnen, måtte losningen ske med skibets kraner og direkte om bord i et stort antal lastbiler, der straks kørte kullene videre.¹⁴² Den første skibslast var afsat med det samme. KFK bestilte derfor straks endnu en last af samme størrelse til levering i oktober 1981. Også den var stort set solgt på forhånd.¹⁴³

KFK's ledelse så hurtigt mulighederne inden for kul. Direktør Per Tønnesen oplyste i juli 1981 over for dagbladet Børsen, at man regnede med at importere omkring 100.000 tons til den kommende vinter. "Vi er et handelsforetagende, der har begreb om at handle med bulkvarer" sagde han og fortsatte: "Vi har i den forbindelse fundet, at bulkvarer kul passer fint ind i vores bestående organisation, og derfor begynder vi nu at sælge kul over hele landet - selvfølgelig med det klare mål at tjene penge på det".¹⁴⁴

Det gik derpå slag i slag. I december 1981 fik KFK's bestyrelse at vide, at der til det kommende år var bestilt 35.000 tons kul i England.¹⁴⁵ Nye ordrer blev afgivet de følgende måneder.¹⁴⁶ I alt omsattes godt 53.000 tons i 1982 og knap 121.000 tons i 1983. I 1984 nåede man 219.000 tons.¹⁴⁷

Til at håndtere denne store omsætning etableredes en særlig afdeling, KFK Energi, med kontor i Kolding. I august 1982 bevilgede bestyrelsen 2 millioner kroner til etablering af en permanent kulplads i Fredericia.¹⁴⁸ Allerede året efter blev det besluttet at foretage yderligere investering i kulso-

Figur 5. KFK's salg af brændsel



Kilde: KFK

Anmærkning: For årene 1979-84 findes kun tal for handelen med kul, fra 1985 og frem kun for den samlede brændselshandel.



I første halvdel af 1980'erne fik KFK især sine kul fra USA. Her lastes kul midt ude i Mississippi fra pramme over i et af de store skibe, der bragte kullene til Danmark.

teringsanlæg i både Fredericia og Århus.¹⁴⁹ Kompagniet indrettede sin tredje kulplads i Korsør, hvor der i forvejen var saltplads.

Fra 1985 og frem omsatte KFK årligt mellem 300.000 og 450.000 tons brændsel, hvoraf hovedparten var kul, men der var også en vis handel med olie og petroleumskoks. KFK tog sig dermed af 2-4% af den danske kulimport. Det var nok til at sikre Kompagniet en position som vigtigste kulgrossist, idet langt hovedparten af importen var de store kraftværkers og enkelte industriers egenimport. Brændselshandelen repræsenterede i årene 1986-94 en årlig omsætning på 210-275 mio. kroner. Den tegnede sig dermed for 3-4% af Kompagniets samlede omsætning. Igennem det meste af 1980'erne var brændselshandelen KFK's vigtigste aktivitet uden for det klassiske korn- og foderstofområde.

Der var i begyndelsen næsten udelukkende tale om amerikanske kul. I 1983 indgik KFK imidlertid kontrakt om import af kul fra Tjekkoslaviet og styrkede dermed yderligere sin position på markedet.¹⁵⁰ USA forblev dog

længe KFK's vigtigste kulleverandør. Nogle år importerede man også kul fra Sydafrika. Dansk kulimport fra Sydafrika blev dog standset ved et lovindgreb i 1986. KFK gik derpå over til at importere columbianske kul ved siden af de amerikanske. Efter apartheidstyrets fald blev importen fra Sydafrika genoptaget.

Kulimporten blev tidligt suppleret med en import af såkaldte petroleumskoks, et restprodukt fra olieraffinaderier. Petroleumskokse blev sorteret i tre fraktioner og solgt til teglværker og landbruget. En mindre del blev blandet i kul til gartnerier for at hæve energiindholdet og reducere askeindholdet. I 1983 solgte Kompagniet ca. 15.000 tons. Man regnede i 1984 med, at omsætningen efterhånden ville stige til 50.000 tons om året.¹⁵¹ Dette niveau blev nået i 1987. På grund af energifgifter faldt omsætningen, og i begyndelsen af 1990'erne omsattes knap 40.000 tons årligt. Petroleumskokse blev fordelt fra pladserne i Kolding og Korsør.

Olie vedblev derimod længe at være en sekundær vare for KFK. Kompagniet købte i det meste af 1980'erne olie til sine egne fabrikker hos Norsk Hydros danske datterselskab og formidlede samtidig salg af diesel- og fyringsolie til typiske KFK-kunder, især inden for landbruget. Disse fik så olien leveret direkte af Hydros tankbiler. Omsætningen var ca. 50.000 tons midt i 1980'erne. En ny medarbejder ved KFK påpegede imidlertid, at de priser, KFK betalte Hydro, var højere, end hvad der kunne købes til på markedet i øvrigt. KFK begyndte at overveje en egen distribution. Samtidig kontaktede KFK Hydro Olie og forlangte oliekontrakten genforhandlet. Det var Hydro Olie uvillig til og truede i stedet med at afbryde forsyningen. KFK vendte sig så til anden side og opnåede en væsentlig mere gunstig aftale med Esso, der i to år forsynede KFK og dets kunder med olie.¹⁵² Så vendte KFK tilbage til Hydro Olie, men på forbedrede kontraktvilkår. Episoden viser, at KFK's ledelse var parat til at træde op mod sin egen hovedaktionær, hvis man ikke følte, at samhandel var til gavn for KFK. Den forbedrede aftale var med til at styrke KFK's position på oliemarkedet. Det blev nu muligt at sælge både gas- og fuelolie, og KFK's marked blev udvidet til gartnerier, industri og fjernvarmeverker. Omsætningen nåede efterhånden ca. 100.000 tons om året.

Netop mens forhandlingerne om olieleverancer fra Hydro til KFK var ved at køre fast, inviterede Norsk Hydro Kompagniet til at være med i en anden del

KFK råder i dag over en stor kulplads på Århus havn. Billedet viser losning af kul fra Sydafrika 1995.



af oliebranchen. KFK blev i efteråret 1985 opfordret af Norsk Hydro til at gå med i et konsortium, der skulle forsøge at komme med i olieefterforskningen i den danske del af Nordsøen. KFK's andel var 2,5%, svarende til en forventet investering for Kompagniet på 8 mio. kr. KFK gik med.¹⁵³ Konsortiet fik licens, men fandt ingen olie.

At olieefterforskningen ikke blev til et stort nyt forretningsområde, var til dels tilfældigt, men også symptomatisk. Tilkøbene sidst i 1960'erne havde tilført KFK en række biforretninger, der tilsammen udgjorde op mod 15% af Kompagniets omsætning i første halvdel af 1970'erne. Den vigtigste af dem, fjerkræslagterierne, blev på mange måder en tung byrde, der krævede gentagne kapitaltilførsler. De øvrige biforretninger var af langt mindre omfang, men adskillige af dem gav også underskud og krævede kapital op gennem 1970'erne. Direktionen valgte dog kun at afvikle et par af de mindste helt. Fusionen af slagterierne med Danpo betød, at KFK nedbragte sit direkte engagement, i hvert fald nogle år, men man trak sig ikke helt ud. Derimod undlod direktionen stort set at købe nye biforretninger efter 1970. Det eneste nye forretningsområde, kulhandelen, udviklede man selv, og det blev en forlængelse af Kompagniets øvrige virksomhed. Koncentration om kerneforretningen blev hovedstrategien fra 1972 til midten af 1980'erne.

7. Landbrugskrisen. 1979-82

Ser man kun på resultatet i KFK's koncernregnskab (tabel 1), er det, som om den alvorlige landbrugskrise i perioden 1979-82 er gået næsten sporløst hen over firmaet. Koncernresultatet ligger lidt lavere, men fast omkring 50-60 mio. kr. og forbedres i 1982 til næsten 90 mio. kr. Aktieudbyttet af den nominelle kapital på 130 mio. kr. ligger fast på 10%, og egenkapitalen voksede i perioden. Men inde i regnskabet afsløres krisens virkninger. Tilgodehavender steg markant, og egentlige afskrævede tab blev mere end tredoblet. Samtidig faldt koncernens investeringer med $\frac{1}{3}$.

Tabel 1. Nøgletal for KFK-koncernen 1978-83 (1.000 kr.)

	Omsætning	Koncernresultat (efter skat)	Egenkapital
1978	3.259.000	97.712	415.535
1979	3.589.000	60.131	453.403
1980	4.417.000	50.011	485.514
1981	4.917.000	56.610	528.580
1982	5.473.000	88.811	591.731
1983	6.324.992	155.215	709.400

Kilde: KFK beretning og regnskab, diverse årgange

I det følgende undersøges baggrunden for krisen, og hvordan den påvirkede landbruget og korn- og foderstofbranchen. På et tidligt tidspunkt rejstes krav om, at staten trådte til med krisehjælp. Mange modeller var på bordet, men i sidste ende blev det grovvarerbranchen, som blev tiltænkt en central rolle i kraft af grovwarefondene.

Baggrunden for landbrugskrisen i 1979-82

Bortset fra omkostningsproblemerne efter den første energikrise i 1973 og tørken i midten af 70'erne kom årtiet til at leve op til mange landmænds forventninger til EF-medlemskabet.¹ Indtægterne var for de fleste stærkt stigende, og det samme var investeringerne. Fra politisk og organisatorisk

hold blev der også skubbet til optimismen. I 1975 nedsatte landbrugsminister Poul Dalsager et udvalg til at belyse en fremtidig landbrugspolitik. I betænkningen, der kom i 1977, var konklusionen, at der var basis for en udvidelse af den animalske produktion med 3% årligt. Samfundsøkonomisk ville det – under bestemte forudsætninger – betyde en merbeskæftigelse på 20.000 personer og en forøgelse af nettovalutaindtjeningen med ½ mia. kr. om året.² Fra alle sider var det en meget velkommen konklusion, idet de stigende samfundsøkonomiske problemer kaldte på flere arbejdspladser og mere valutaindtjening.

I den senere debat blev betænkningen, politikerne og organisationerne ofte beskyldt for at have lokket mange unge landmænd til at kaste sig ud i store investeringer. Men mange var også nemme at lokke, for der var klare forventninger om, at den høje inflation og ejendomsprisstigningerne efter en kort årrække ville gøre investeringerne rentable. I den almindelige debat glemte mange imidlertid betænkningens forudsætninger: At der gennemførtes en omkostningsdæmpende politik, en sænkning af renteniveauet, forbedrede generationsskiftemuligheder samt en fortsættelse af EF's prispolitik.

Ud over vejret spiller Chicago-børsen en afgørende rolle for prisdannelsen på korn og soyaskrå. KFK handler dog ikke direkte på den noget chancebetonede børs.



Ingen af disse forudsætninger blev opfyldt. De massive investeringer på helt op til 6 mia. kr. årligt i slutningen af 70'erne overgik industriens. De blev finansieret gennem først og fremmest kreditforeningerne, hvor renten lå på 20% og derover i 1980.³ Dette kunne kun lade sig gøre, fordi priserne på jord og ejendomme i 1970'erne steg kraftigt, meget mere end almindelig landbrugsdrift kunne forrente. Denne sårbare position blev yderligere forværret ved kapitaldrænet i forbindelse med ejerskifter. Renteudgifterne blev derfor en overordentlig tung post på regnskabet og naturligvis tungest hos de yngre og hos de animalske producenter, som havde langt det største investeringsbehov. Medens nettorenteudgifterne i forhold til bruttooverskuddet udgjorde 36% i 1977, var deres andel i 1980 steget til 75%.⁴

I slutningen af 1979 brød systemet sammen. En af årsagerne var den almindelige samfundsøkonomiske krise med højt omkostnings- og renteniveau, som politikerne slet ikke magtede at afværge. En anden var, at EF-prisstigningerne i 1978 og '79 ikke blev nær så høje som i de foregående år. Endelig medførte den anden oliekrise og den stigende dollarkurs en fordobling af oliepriserne. Det fik hurtigt afsmittende effekt på udgifterne til gødning og foderstoffer.

Indkomstklemmen havde hidtil kunnet finansieres gennem belåning af ejendomsprisstigningerne. Men fra 1979 begyndte ejendomspriserne at falde, for typiske heltidsbrug over 60 ha med 30% i perioden 1979-82. Den løse gæld, som hidtil i stort omfang var blevet konverteret til langfristede kreditforeningslån, måtte nu forrentes over en dyr kassekredit eller som løs foderstofgæld til en rente helt oppe på 30% p.a.⁵ Et synligt resultat blev en stærk stigning i antallet af kundgjorte tvangsauktioner.

Tabel 2. Antal kundgjorte tvangsauktioner over landbrugsejendomme 1979-82

1979	1980	1981	1982	1983	1984
159	592	1607	1452	966	839

Kilde: Nyt fra Danmarks Statistik, 1982, nr. 144, og 1983, nr. 24.; Stat. Årbog, 1984, s. 83 og 1985 s. 378

Faktisk var tvangsauktionshyppigheden højere end under landbrugskrisen i 30'erne.⁶ Men tvangsauktionerne ramte mere ujævnt under den seneste krise, idet de store renteudgifter og det forringede bytteforhold især ramte de nyetablerede, medens landbrugskrisen i 30'erne var en bredtvirkende afsætningskrise.

En undersøgelse fra Statens Jordbrugsøkonomiske Institut bekræfter, at det ikke var alle grupper, der blev lige hårdt ramt. Faktisk var de fem øverste

indkomstgrupper i stand til at fastholde/forøge deres indkomster. Hvis man deler alle landmænd op i tiendedele (deciler), hvor 1. decil er den tiendedel med laveste indkomster og 10. decil den med de højeste, fås følgende resultat:

Tabel 3. Indkomst før skat for landmandsgrupper i årene 1978/79 til 1981/82

	1978/79	1979/80	1980/81	1981/82
	<i>1000 kroner</i>			
1. decil	-65.0	-101.0	-144.3	-81.2
3. decil	36.3	36.8	28.6	51.1
...				
9. decil	135.2	142.6	143.9	189.3
10. decil	237.0	241.5	238.9	309.3
Gennemsnit	75.0	72.8	64.7	102.9

Kilde: Jordbrugsøkonomisk Institut: Meddelelse nr. 31, 1980; Meddelelse nr. 34, 1981; Rapport nr. 5, 1982; Rapport nr. 13, 1983

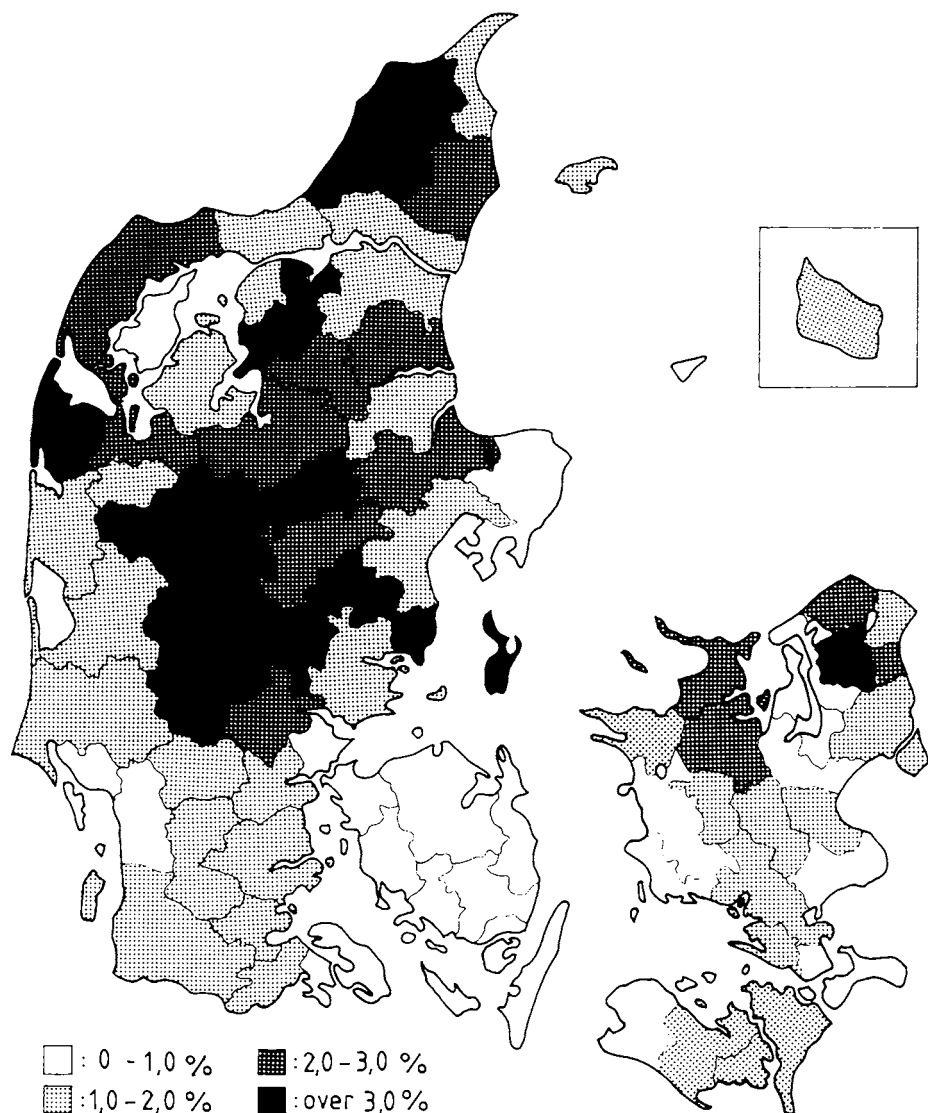
Folkene bag de laveste indkomstgrupper var to vidt forskellige landmandstyper. Landmændene med tredjelaveste indkomster havde kun en lille animalsk produktion på et lille areal. De var forholdsvis gamle og lagde ikke et helt mandeår i bedriften. For dem, der ikke kunne leve af deres opsparede kapital eller have en indtægt uden for bedriften, var tvangsauktion en overhængende trussel.⁷ Det interessante er imidlertid laveste og højeste indkomstgruppe, som lignede hinanden. Begge grupper bestod af yngre landmænd med stor animalsk produktion, laveste gruppe især en stor svineproduktion. Det, der skilte, var, at de højeste indkomstgrupper havde etableret sig på et tidligere tidspunkt og tilsyneladende også havde bedre driftslederegenskaber.⁸ 80% af alle de tvangsauktionsanmeldte var jyske landmænd, især i Midt- og Nordjylland, sådan som det fremgår af figur 1.

Områderne med høj tvangsauktionshyppighed var karakteriseret ved en stor animalsk produktion, og det var også her, tørken i 1975-76 ramte hårdest og dermed stillede mange svagt til at imødegå en større krise.⁹ Og det var også her, protestbevægelsen LR 80 begyndte.

Initiativtager var Ole Baadsgaard, der var nyetableret svineproducent på Holstebroegnen. Med støtte fra Landsforeningen af danske Svineproducenter, i hvis bestyrelse han lige var blevet indvalgt, indkaldte han til et møde på Hagebro Kro ved Skive den 10. oktober 1979. Dette møde blev starten på en ny protestbevægelse, Landbrugs Reform 1980. Det samlede 250 landmænd, primært yngre, animalske producenter fra Midt- og Nordjylland. Kritikken var først og fremmest rettet mod de etablerede organisationer og med mange af de

Kortet viser, hvor der under landbrugskrisen var flest tvangsauktioner på landbrugsejendomme. De sorte områder angiver den største hyppighed.

Figur 1. Tvangsauktionshyppigheden i landbruget fordelt på retskredse 1979-81



Definition af tvangsauktionshyppighed: Tvangsauktionsanmeldte landbrugsejendomme (1979-1981) i forhold til det samlede antal landbrugsejendomme (1980).

Kilde: Torben Bager: Tvangsauktionerne i landbruget – et bondeslutspil? Esbjerg, 1983, s. 41

samme krav, som svineproducentforeningen allerede havde på sit program. Reformen i landbruget skulle inden udgangen af 1980 gøre produktionen rentabel, f.eks. gennem større efterbetaling fra andelsvirksomhederne, nej til at slagterierne skulle deltage i ferskvarveterminalerne, nedsættelse af renten på foderstofgæld m.m.¹⁰ Under stor mediebevågenhed arrangerede LR 80 i december 1979 et stormøde i Herning, der samlede 4.000 landmænd, og i marts 1980 fulgte et andet stormøde med 5.000 deltagere. Protestbevægelsen op-

Det midtjyske område var allerhårdst ramt af landbrugs krisen som følge af flere tørkehøste på de sande jorder og mange ny-etablerede landmænd. Det var i dette område, protestbevægelsen LR80 begyndte.



nåede ikke selv de store resultater, men den var med sine aktioner og et stort antal møder med til at lægge pres på de etablerede organisationer og regeringen i de forhandlinger, der førtes om kriseordninger for landbruget. Efterhånden som krisen lettede i 1982, og flere af ledernes ejendomme gik på tvangsauktion, hørte LR 80 op.

Krisen og kornbranchen

Det meste af verdensøkonomien var i slutningen af 1970'erne ramt af tilbageslag. Renteniveauet var ekstremt højt, arbejdsløsheden steg, og regeringerne var ude af stand til for alvor at modvirke lavkonjunkturen. Den anden oliekrise i 1979 skubbede yderligere til den vestlige verdens økonomiske problemer. Ikke mindst i Danmark var det vanskeligt at skabe vilje og opbakning til at føre den fornødne politik, hvilket den kuldsejlede SV-regering med dens forsøg på at slå bro over de tidligere dybe kløfter mellem arbejdere og bønder var et udtryk for. Den manglende politiske vilje var medvirkende til, at kronen blev devalueret to gange i efteråret 1979, senest i november med 5%. For KFK gav det et umiddelbart tab på 16 mio. kr. Oveni skulle lægges det tab på 5-6 mio. kr., som A/S Korn- og Gødningsforretningen måtte konstatere på sin udenlandsgæld.¹¹



*Vicedirektør Henning Vandbæk spillede frem til sin pensionering som 60-årig i 1995 en helt central rolle i opbygningen af koncernens regnskabs- og budgetmæssige funktioner. Han kom til KFK allerede i 1952 og fik fra slutningen af 1960'erne ansvaret for oplæg til de mange fusioner, ligesom han sammen med direktør C. Hjorth Hansen var med til at etablere en tidlig og stærk udbygning af KFK-koncernens regnskabsrapportering. Fra 1979 havde Vandbæk ansvaret for udviklingen og ledelsen af finanssektionen i KFK-koncernen.
Foto: Klaus Gottfredsen*

Hertil kom tabene på udestående fordringer. I 1978 havde de beløbet sig til 8 mio. kr., hvad der lå inden for det normale. Men i 1979 løb de op i 18 mio. kr. I branchen krydsede man fingre for, at regeringen på en eller anden måde ville lette landbrugets problemer, men det trak ud med konkrete løsningsforslag, og deres effekt var også beskednen. Så imens voksede tilgodehavender hos kunder til 31% i 1980. "Folk, som før har købt kontant, er gået over til kredit. Og vores kreditkunder trækker kreditten længere nu end før, fordi landbrugets likviditetskrav er så store", forklarede underdirektør H. Vandbæk.¹² Stigningerne i tilgodehavenderne med næsten 200 mio. kr. fra 1978 til 1979 nødvendiggjorde en øget lånoptagning i udlandet. På grund af devalueringerne i efteråret 1979 blev det en dyr affære. I alt kostede det Kompagniet 60 mio. kr. i kurstab i 1979.

Men også på anden vis var der mørke skyer forude. Devalueringen betød ikke alene et samlet valutatab på ca. 25 mio. kr. Den indførte prisstoplov forhindrede også Kompagniet i at lægge prisforhøjelserne som følge af devalueringen oven i prisen til landmændene. Alene for december 1979 betød det en mindre indtægt på 1 mio. kr. Fra 1. januar pålagde firmaet et devalueringstillæg uden på forhånd at have fået det godkendt af Monopoltilsynet. En række forhandlinger mellem kornbranchen og tilsynet resulterede i, at kornfirmaerne skulle tilbageføre tillægget til landmændene for alt korn leveret i hel stand eller i blandinger i januar måned. Samlet medførte det en regning til KFK på 1,4 mio. kr.

EF's budgetproblemer medførte også, at eksportstøtten til korn blev sænket, og den store høst af maltbyg i det meste af Europa pressede også priserne langt ned her.

Fra begyndelsen af 1980 kunne Kompagniet for alvor begynde at mærke landbrugskrisen. Foderblandingsomsætningen faldt med 10% i forhold til januar året før. For hele året faldt omsætningen af foderblandinger med 4,4% til 860.000 tons. Havde det ikke været, fordi det lykkedes at få oparbejdet et salg til Sovjetunionen, ville nedgangen have været endnu større. Samlet blev Kompagniets markedsandel af foderblandinger reduceret fra 23,2% i 1979 til ca. 22% året efter, et fald der primært blev forklaret med DLG's aggressive salgs- og prispolitik, som KFK ikke ønskede at tage kampen op med.¹³

Men nedgangen gav straks anledning til at overveje lukning af et anlæg. Mest oplagt ville det være at lukke fabrikken i Frihavnen i København. Den havde dårlige tilkørselsforhold og stod over for en omfattende renovering til 18-20 mio. kr. Alligevel duede det ikke, da det ville være endnu dyrere at producere blandingerne i Jylland og transportere dem til Sjælland. Tilbage stod en mulig lukning af et anlæg i Jylland, eventuelt gennem et bytte med et af 1.10.-selskaberne.¹⁴ Senere på året kom direktionen i dialog med DLG's direktør Mogens Olesen om bytning af blandinger mellem Sjælland og Jylland, men der kom ikke noget resultat ud af forhandlingerne.¹⁵

Landbrugskrisen kom til udtryk ved, at A/S Korn- og Gødningsforretningen, der havde mange detailforretninger, måtte afsætte 54 mio. kr. til tab

KFK har mange gange ønsket at lukke sin fabrik i Københavns Frihavn på grund af dårlige tilkørselsforhold og dyrere transport i det hele taget. Under landbrugskrisen foreslog DLG et samarbejde for at undgå at køre blandinger over Storebælt. Der kom dog ikke noget ud af disse sonderinger. Det er nu besluttet at nedlægge fabrikken i København i 1997. I stedet bygges en stor foderblandingsfabrik i Bårse ved Vordingborg.



og hensættelser. Det samlede koncernresultat for 1980 viste en nedgang på 10 mio. kr. til 50 mio. Forringelsen skyldtes konstaterede og forventede tab på 60 mio. kr., hvor det i 1979 kun havde været på 18 mio. kr. Den omvendte situation gjorde sig gældende for kurstabene på lån. Blandt andet devalueringerne i 1979 havde kostet 60 mio. kr., medens kurstabet i 1980 begrænsede sig til 17 mio. kr.¹⁶ I en kommentar i fondsørsmiddelelsen hed det: "Såfremt den

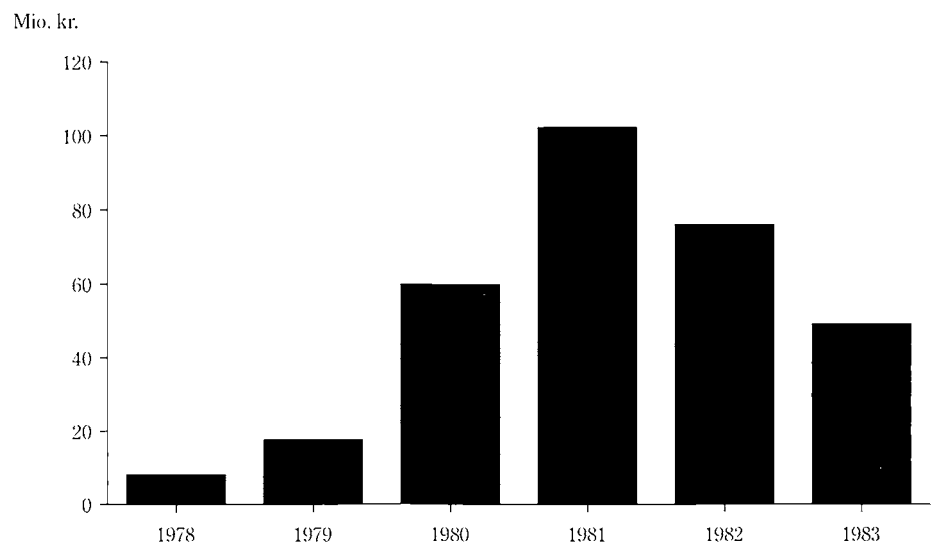
alvorlige situation for dansk landbrug ikke bedres, må der også i 1981 påregnes at opstå væsentlige tab på tilgodehavender.”

Dette kom i høj grad til at holde stik. Tab på tilgodehavender steg fra 60 mio. kr. i 1980 til 102 mio. kr. i 1981. Figur 2 viser, hvorledes tabene fordelte sig i årene 1978-83.

1980 var det første hele år med landbrugskrisen, og det kunne i høj grad mærkes i kornbranchen. Tilsammen tabte de tre store, som sad på over halvdelen af detailomsætningen til landmændene, 100 mio. kr. i 1980. Størst var tabet hos KFK, der som nævnt måtte afskrive 60 mio. kr. på tilgodehavender, men dog alligevel kunne præstere et koncernresultat på plus 50 mio. kr. Helt så godt gik det ikke med DLG, der måtte afskrive 31 mio. kr. på udestående fordringer – mod normalt 1 mio. om året – og endte med et samlet resultat omkring nul. Den tredje store på markedet, Superfos, kunne nøjes med at afskrive 10 mio. kr. i regnskabsåret 1980, men det var ud af en omsætning, som var på en tredjedel af DLG's. Ikke desto mindre overtog direktør Jørgen Trygved ledelsen af Superfos' korn- og foderstofafdeling, angiveligt fordi der ikke havde været tilstrækkelig styr på debitorerne. Tabet på landmændene var dog for ingenting at regne imod tabet på ammoniakfabrikken i Brunsbüttel. I 1980 gav den, ligesom året før, Superfos et underskud på 140 mio. kr.¹⁷

For de tre topdirektører var der ikke meget trøst at hente i fremtidsudsigterne. H.A. Petersen fra KFK, Bent M. Hansen fra DLG og Jørgen Trygved fra Superfos udtalte samstemmende, at tabene i 1981 ville blive langt større end i 1980, og at der for 1982 kun kunne håbes på en stagnation.¹⁸ Svært at være optimist, når man skal bedømme landbrugets fremtid”. Sådan var overskriften på en kronik, direktør Per Tønnesen skrev i Landboforenin-

Figur 2. KFK-koncernens tab på tilgodehavender 1978-83 (mio. kr.)



Kilde: KFK beretning og regnskab, 1978-83

*Medvirkende til landbrugs-
krisen var kraftige in-
vesteringer i sidste halvdel
af 1970'erne for lånte penge
til en meget høj rente.*



gernes Landsbladet i foråret 1980, og titlen og synspunkterne kunne være dækkende for hele grovvarebranchen. Tyngende skatter og afgifter samt "et helt urimeligt højt renteniveau" kombineret med omkostningsudviklingen og problemer med generationsskiftet fik Tønnesen til at råbe vagt i gevær. Han frygtede en tilbagegang i den animalske produktion med deraf følgende ringere valutaindtjening og beskæftigelse – og grovvaresalg. Det sidste blev dog ikke nævnt. Og Tønnesen havde belæg for, at det gik den gale vej. I 1979 faldt mælkeproduktionen i Danmark med 2%, det eneste land i EF, hvor der var et fald. Heroverfor stod det hollandske eksempel med lavt renteniveau og lettelser i generationsskiftet. Resultatet var en kraftig ekspansion i landbrugsproduktionen.¹⁹ På et bestyrelsesmøde den 18. november 1980 blev den alvorlige situation for landbruget "indgående diskuteret". Endnu førtes forhandlinger mellem regeringen og landbruget, og koncernledelsen vurderede resultatet heraf som meget væsentligt for at kunne bedømme landbrugets nærmeste fremtid.

Grovvarefondene

Fra slutningen af 1979 førte landbrugets organisationer en lang række forhandlinger med Anker Jørgensen-regeringen om forskellige lettelser af landbrugets problemer. I foråret 1980 blev der gennemført en gældssaneringsordning beregnet på de animalske producenter, som siden 1974 havde investeret over 250.000 kr., og som havde en gældsprocent over 70. De kunne få et gældssaneringslån med et rentetilskud på 5%. I første omgang regnede regeringen med, at kun 2.000 landmænd ville blive omfattet af ordningen svarende til et rentetilskud på 35 mio. kr. Det viste sig snart at være for lidt, og

senere forlængelser og udvidelser af rammen betød, at 6.800 landmænd kom i betragtning med et samlet tilskud på 343 mio. kr. og med lånegarantier på i alt 2,8 mia. kr.

Der blev også gennemført en egentlig rentetilskudslov i sommeren 1980. Landbrugets organisationer fandt ordningen helt utilstrækkelig, og den kom derfor til at indgå i det såkaldte decemberforlig. Efter meget langvarige forhandlinger mellem landbrugsorganisationerne og regeringen – af Husmandsforeningernes formand Chr. Sørensen betegnet som ”uendeligt svære” – blev der den 18. december indgået en aftale. Den indebar først og fremmest en udvidelse af gældssanerings- og rentesikringsordningerne, således at de samlede statslige tilskud over tre år løb op i næsten 1,5 mia. kr. Som det fremgår af tabel 2, kunne ordningerne dog ikke forhindre, at 1981 blev landbrugskrisens værste år med over 1600 kundgjorte tvangsauktioner over landbrugsejendomme.

Et nyt element i decemberforliget var beslutningen om at oprette Landbrugets Sikringsfond. Dens formål skulle være at stille garanti for tilbagebetaling af de finanslån og udlånslån, som landbruget havde hjemtaget til finansiering af investeringer. Som garantikapital ville staten indskyde 150 mio. kr., hvis landbruget selv fandt et tilsvarende beløb. Det sidste voldte uventet store problemer. Landboorganisationerne førte lange forhandlinger, men kreditforeningerne meldte hurtigt ud, at de ikke kunne frigøre penge til formålet. Den Danske Bankforening fulgte snart trop under henvisning til, at pengeinstitutterne ikke kunne gå ind og støtte et enkelt erhverv. Tilbage var landbrugets egne virksomheder i form af andelsmejerier og -slagterier. Allerede i forbindelse med forhandlingerne i december 1980 havde de givet principiel tilslutning. Men da det kom til realiteter, afviste de alligevel at bidrage, selv om f.eks. De danske Mejeriers Fællesorganisation havde en stor formue. Mejerierne kunne imidlertid ikke se, at netop de skulle klare landbrugets krise.

Sorteper blev derfor leveret videre til grovvarebranchen. I kraft af branchens mange udestående fordringer havde de store kornfirmaer en interesse i at hjælpe landbruget. Både KFK og DLG var parate til at stille garantier for en sikringsfond, hvis fondens formål udelukkende var at tage vare på foderstofgælden. Efter at have fået tilsagn fra grovvarevirksomhederne førte landbrugsorganisationerne en række forhandlinger med Landbrugsministeriet om den nærmere udformning af ordningen. Det var et krav fra ministeriets side, at ordningen ikke måtte bruges til at finansiere den løbende foderstofgæld, men alene være med til at afvikle overforfalden grovvaregæld, dvs. gæld ud over tre måneder (i 1981 ca. to milliarder kroner), som blev pålagt et særligt rentetillæg.

Andelssektoren skød 75 mio. kr. ind i Andelsgrovvarehandelens Garanti-fond, og staten bidrog med et lignende beløb. Det samme gjorde sig gældende for den private sektor. KFK's andel i Privatgrovvarehandelens Garantifond udgjorde 26,1 mio. kr. svarende til 35% af den private grovvarehandels indbetaling.



Konsul T. Bjerglund Andersen er født 1924. Efter handelsuddannelse gik han ind i træbranchen, hvor han fra 1961 var direktør for Århus Savværk. Han blev finsk konsul 1973. I 1971 indtrådte han i Korn- og Foderstof Kompagniets bestyrelse, for hvilken han blev formand fra 1976, hvor han afløste Sigurd Warner. Da Norsk Hydro 1987 overtog formandsposten, fortsatte han som næstformand. Konsul T. Bjerglund Andersen sidder i øvrigt på et stort antal bestyrelsesposter i større og mindre virksomheder.

Da fondene kunne udstede garantier for fire gange grundkapitalen, kunne de i alt garantere for 1,2 mia. kr. For den enkelte låntager kunne det give en sparet rente på 8% at omlægge til lavere forrentede, langfristede lån eller kassekreditter. For landbruget som helhed kunne det give en sparet renteudgift på omkring 100 mio. kr. om året. For grovvaresektoren var fordelene, at den havde større udsigt til at få sine udeståender hentet hjem, og de 150 mio. kr., den bandt i fondene, var den under alle omstændigheder sikker på at få tilbagebetalt, når ordningen ophørte med udgangen af juni 1988. Ordningen var også attraktiv for landbrugsorganisationerne, idet aftalen indebar, at de statslige midler ved garantiperiodens udløb skulle bruges til "almindelige landøkonomiske formål".²⁰I august 1981 frigav Folketingets Finansudvalg det lovede statslige bidrag på 150 mio. kr., og den 24. august kunne de to fondes bestyrelser holde konstituerende møde og udarbejde vedtægter og forretningsorden. Formand for begge bestyrelser blev direktør Kjeld Ejler, Landbrugsraadet, ligesom en repræsentant for henholdsvis Landbo- og Husmandsforeningerne gik igen i begge bestyrelser. I hele forløbet spillede desuden direktør H.A. Petersen en central rolle, og han blev også næstformand i privatsektorens fond. Sekretariatene blev placeret hos DLG med Bent M. Hansen som direktør for andelsgrøvvarefonden og hos Købmændenes Finansieringsinstitut med direktør Marcus Choleva som leder af Privathandlens Grovvarefond.

Bestyrelsernes første opgave blev at forhandle med pengeinstitutterne om, hvor meget fondene kunne kautionere for lån. I det første år forventedes det, at fondene kunne kautionere for 2-2½ gange garantikapitalen, og hvis der ikke opstod væsentlige tab, kunne kautionbeløbet udvides til tre-fire gange garantikapitalen. Garantien kunne højst udgøre 500.000 kr. og mindst 25.000 kr. I praksis fungerede ordningen ved, at landmanden rekvirerede et ansøgningsskema hos sin foderstofleverandør, og sammen søgte de at opnå en aftale med landmandens pengeinstitut. Den pågældende fond traf derefter beslutning om, hvorvidt ansøgeren opfyldte kriterierne. De to fonde arbejdede tæt sammen om at administrere efter helt ens principper, og det var magtpåliggende, at de ikke blev skraldespandsselskaber for landmænd, der ikke havde mulighed for at overleve økonomisk.

På KFK's bestyrelsesmøde den 10. september 1981 blev stiftelsen af de to grovvarefonde diskuteret. Det var med betydelig skepsis, bestyrelsen betragtede fondenes virksomhed. Nogen stor effekt fik grovvarefondene da heller ikke. Fondene ophørte med at udstede garantibevinger med udgangen af juni 1983. I de halvandet år, fondene virkede, udstedte de garantibevinger til 2.257 landmænd til et samlet beløb af 222 mio. kr. Det betød en årlig rentebesparelse på 16 mio. kr. for disse landmænd svarende til 7.000 kr. pr. ejendom.²¹ I forhold til de muligheder, der lå i grovvarefondene, må deres betydning betegnes som beskedne. Landbrugets organisationer blev senere beskyldt for ikke at have været interesseret i at uddele for mange af pengene, da de jo havde lovning på, at overskydende beløb skulle anvendes til almindeli-

ge landøkonomiske formål. Det blev dog på det kraftigste afvist fra organisationernes side, som i stedet lagde skylden på Landbrugsministeriet. Det var departementet, som under forhandlingerne havde opstillet så forholdsvis stramme kriterier for at komme i betragtning, at alt for få landmænd fik mulighed for at udnytte ordningen. Ifølge lederen af Privathandlens Grovwarefond stillede Landbrugsministeriet kun kriterier op for den maksimale gældsprocent. Den lå i begyndelsen på 80%, men blev efter pres fra landbruget hævet til 90%.²²

En halv snes år senere gav grovwarefondene anledning til så meget politisk blæst og presseomtale, at Schlüter-regeringen nedsatte en kommissionsdomstol. Den frikendte landbruget for på nogen måde uretmæssigt at have fået del i grovwarefondenes midler. Men undersøgelsen viste også, at fondene havde været en god forretning for både landbrugsorganisationerne og grovwarevirksomhederne. De statslige midler på oprindeligt 150 mio. kr. blev til små 300 mio. kr., som landbruget fik overført til egne formål. Med hensyn til de midler, som grovwaresektoren selv skød ind i fondene, viste sekretariatet hos Købmændenes Finansieringsinstitut sig at være temmelig behændig som investor. For KFK betød det, at den indskudte kapital på 26 mio. kr. ved fondens ophævelse var blevet mere end fordoblet.²³

Kritik af grovwarebranchens kreditpolitik

Når forhandlingerne om en særlig fond endte med at dreje sig kun om foderstofgælden, hang det også sammen med, at især grovwarebranchen kom under hård kritik fra landmændene under landbrugs krisen. Det sprang i øjenene, at grovwarefirmaerne kunne tage mere end 30% i rente af forfalden gæld.

Det mest almindelige rentesystem, som KFK i hovedtræk også benyttede, betød, at der blev givet rentefri kredit i løbende måned plus 30 dage. Herefter var satsen 22% og efter 90 dage 25%, men kun af gælden ud over denne tid. Langt dyrere var landmændenes eget selskab, DLG. Dets udestående fordringer blev på to år, fra 1978 til 1980, fordoblet til 1,4 mia. kr. Samtidig voksede antallet af kreditdage til 120, hvor de i midten af halvfjerdserne havde ligget på 75 dage. Det var ellers de sidste dage, der var meget dyre for landmændene. De første 30 dage var rentefrie, de næste 120 dage kostede 22,5% i rente. Men herefter kom renten op i 25,5% plus strafrente på 9% og det vel at mærke af hele gælden. Systemet var naturligvis dyrt for at få landmændene til at betale rettidigt. Problemet var imidlertid, at mange ikke kunne.²⁴

Dette eksempel sammen med den generelle kritik af branchen indgik i de diskussioner, som Landbrugsraadet og landbrugsminister Poul Dalsager løbende førte for at finde en løsning på landbrugets problemer. Kritikken førte også til, at Dalsager bad Monopoltilsynet gå ind og lave en officiel undersøgelse af rentepolitikken. Det blev i høj grad hilst velkommen af De danske Landboforeninger, idet hverken landbrugets organisationer eller kornbranchen selv havde foretaget en sådan undersøgelse.²⁵

Af tabel 4 fremgår det, at landbruget købte foderstoffer for 11-12 mia. kr. om året. Renteniveauet og -betingelserne var derfor ganske betydningsfulde for den enkelte landmand.

Tabel 4. Landbrugets udgifter til grovvarer 1979-82, mio. kr.

	1979	1980	1981	1982
Foderstoffer	8.123	10.668	12.423	13.540
Gødning	1.549	1.951	2.218	2.550
Grovvarer i alt	9.672	12.619	14.641	16.090

Kilde: Beretning, *De danske Landboforeninger, 1982-83*, s. 110

Udviklingen i landbrugets indtjeningsforhold gjorde, at omkring 80% af grovareomsætningen blev solgt til landmændene på kredit og på højrentevilkår. Det svarede til, at den rentebelastede kredit udgjorde omkring 10 mia. kr. på årsbasis. Men permanent havde grovarebranchen 5-6 mia. kr. tilgode hos landmændene, og omkring en tredjedel heraf var overforfalden gæld, dvs. gæld der var mere end 90 dage gammel, og som derfor blev pålagt en rente på omkring 30%. Renteudgifterne til overforfalden gæld beløb sig dermed til over en halv milliard kroner på årsbasis.²⁶

Landbrugets kritik af grovarebranchens rente- og kreditbetingelser fik i marts 1981 landbrugsorganisationerne til at indkalde branchen, dvs. KFK, DLG, Superfos, FAF (Fyens Andels Foderstofforretning) og Den frie Grovarehandel, til et møde. Formålet var både at diskutere måder at sikre mere ensartethed på kreditområdet og samtidig tilgodese grovarebranchens behov for at opbygge et kreditværn, således at landmanden ikke anvendte foderstoffirmaet som kreditinstitut.

Landbo- og Husmandsforeningerne ønskede en betalingsfrist på 30 dage som basis for et nyt fælles renteberegningssystem, medens grovarebranchens fælles krav var, at

- det hidtidige likviditetsværn ikke måtte forringes,
- renteindtægten totalt skulle være den samme,
- systemet skulle være let at administrere.

Mødet resulterede i, at de fire selskaber med DAKOFO som formidler iværksatte et udvalgsarbejde. Den 24. juli 1981 fremsatte de et fælles forslag til "Standardisering af kreditvilkår for landbrugets grovarekøb". Fra 1. januar 1982 tilbød de alle fire rentefri kredit i løbende måned plus 12 dage. Blev saldoen ikke betalt senest den 12. i den efterfølgende måned, blev der lagt renter på fra udleveringsdagen. Trak landmanden kreditten med mere end 90 dage, blev rentesatsen

*Samsø Korn- og Foderstof-
forretning A. Heegaard
Hansen A/S indtager en
særstilling blandt KFK's
detailelskaber, idet KFK
kun ejer omkring 80% af
aktierne. Hvor alle andre
detailforretninger nu hed-
der KFK efterfulgt af by-
navnet, har Samsø Korn
bevaret sit navn. Af de i alt
17 ansatte i firmaet ses her
fra venstre Britta Nielsen,
Orla Maineche, Kitty
Jensen og direktør i peri-
oden 1965-95 A. Heegaard
Hansen.*

Foto: Jens Øster-Mortensen



forhøjet med 5%. Disse betingelser lå fast, medens det enkelte selskab var frit stillet med hensyn til grundrenten.²⁷ Da der var tale om en kartelaftale, blev den anmeldt til Monopoltilsynet. Her frygtede man i første omgang, at aftalen kunne medføre en begrænsning af konkurrencen på kreditgivningen.²⁸ Men snart blev aftalen godkendt, da den stod åben for andre vareleverandører, og den opnåede også landbrugsorganisationernes accept.

Et andet likviditetsproblem for landbruget var det stigende bruttokornsalg, hvorved forstås landmandens salg af korn til grovvarefirmaet umiddelbart efter høst med mulighed for tilbagekøb pålagt udgifter til transport samt en lille avance. For mange landmænd kunne det være et alternativ til selv at skulle investere i øget lagerkapacitet. Men under krisen steg bruttokornsalget fra omkring 50% af kornhøsten til cirka 70%. I Landboforeningerne vurderede man, at omkring 20% af den samlede kornhøst svarende til en værdi af 2 mia. kr. blev afleveret, fordi landmanden var tvunget til det. Høsten blev dermed et afdrag på grovvaregælden eller et middel til at holde andre kreditorer fra døren. Men ordningen gav naturligvis landmanden øgede omkostninger til transport og renter. Landboforeningerne søgte at gennemføre en ordning, så genkøbet var befriet for unødige renteomkostninger og mulige devalueringstillæg. Det lykkedes ikke over for kornbranchen. Til gengæld blev der gennemført en korninterventionens ordning i sommeren 1981. Den indebar, at intervention af foderbyg skulle ske straks efter høst, og at EF-direktoratet udbød korn til salg straks efter, at indlagringsperioden var afsluttet. Desuden skulle det sikres, at kornet kunne udlagres og betales løbende over høståret.²⁹ På trods af de mange gennemførte ordninger var ikke alle landmænd i stand til at klare de økonomiske forpligtelser. Flere grovvarefirmaer i Jylland havde

derfor været nødt til at overtage landbrugsejendomme som sikkerhed for en stor foderstofgæld. I løbet af 1980 måtte DLG overtage mere end ti gårde. Det var først og fremmest andelsgrovvarerhandelen, der vovede at gå ind og overtage landbrugsejendomme, medens der kunne gå år imellem, at KFK og Superfos overtog fra en dårlig betaler.³⁰ Tilbageholdenheden blev ikke mindre efter oprettelsen af LR 80, som med en række aktioner søgte at forhindre effektivering af nogle tvangsauktioner.

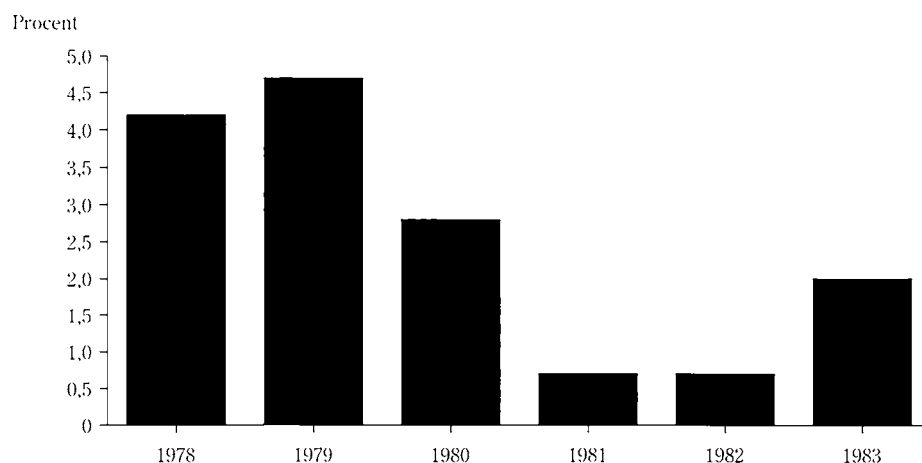
En måde for landmanden at sikre sig kredit på var gennem oprettelse af høstpantebreve, der blev meget udbredt under krisen. Princippet i et høstpantebrev var, at grovvarerfirmaet leverede de produkter, der skulle til for at tilså markerne. Til gengæld fik firmaet første panteret i høsten, men vel at mærke kun den del af høsten, der var nødvendig for at dække udgifterne til såsæd og gødning. Anden gæld til firmaet kunne ikke trækkes over pantebrevet. For landmanden bestod udgiften ved ordningen i, at han skulle betale stempelgebyr. Som led i kriseforhandlingerne med regeringen blev gebyret dog sat ned.

Fusioner og investeringer

En konsekvens af landbrugskrisen var en meget forsigtig investeringspolitik hos KFK. I 1981 blev der investeret 34 mio. kr. i driftsmidler og faste anlæg. Det var kun en fjerdedel af niveauet året før. Investeringsomfanget kan også opgøres som andel af omsætningen, således som det fremgår af figur 3.

Kun nogle nødvendige investeringer i de nærmeste år på Sjælland og Lolland-Falster kunne bestyrelse og direktion gå ind for.³¹ Det hedder således i beretningen for 1981: "Også i 1982 vil investeringerne fortsat blive holdt på et absolut minimum, indtil situationen for dansk landbrug er forbedret".³² Det var

Figur 3. KFK-koncernens investeringsprocent i forhold til omsætningen 1978-83.



Kilde: KFK beretning og regnskab, 1978-83

heller ikke meningen, der skulle have været bygget straks i Korsør. Det eksisterende produktionsanlæg skulle nedlægges i begyndelsen af 1983 på grund af en broudvidelse. Ledelsen ønskede at se landbrugets udvikling an i løbet af 1982, inden man tog beslutning om opførelse af et nyt anlæg. Kommunal støtte fik imidlertid direktion og bestyrelse til at ændre holdning. Korsør Kommune spillede ud med, at KFK kunne få en erstatning på 3 mio. kr., hvis anlægget blot skulle rives ned. Men ville Kompagniet opføre en ny fabrik, var erstatningen 5 mio. Det fik KFK til at opføre et nybyggeri til godt 10 mio. kr., som stod klar til drift, da nedbrydningen af den gamle fabrik begyndte.

Selv om krisen lagde en stærk dæmper på investeringslysten, forhindrede den ikke en fortsat rationalisering af især afdelingerne under A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober 1970.

1. juli 1980 overtog Sønderjyllands Korn med hovedkontor i Toftlund således alle de sønderjyske afdelinger af Elias B. Muus A/S. Det traditionsrige odenseanske familiefirma var løbet ind i økonomiske problemer og frasolgte derfor sine fire forretninger i Sommersted, Over Lerte, Hundslev og Holbøl, medens den øvrige del af Elias B. Muus blev overtaget af Superfos. I forvejen havde Sønderjyllands Korn syv afdelinger samt byggecentre i Vojens og Toftlund. De fire nye forretninger betød en pæn udvidelse af omsætningen med 80 mio. kr. fra de eksisterende 180 mio. kr. i 1979.

I den anden ende af Jylland hos Thy Korn blev der også investeret, selv om landbrugsorganisationerne i foråret 1980 bebudede et investeringsstop i primærerhvervet. På hovedafdelingen i Bedsted blev der bygget et nyt løsvarepakhhus på 1800m² til ca. 4 mio. kr. Herved kom den samlede kornlagerkapacitet op på 27.000 tons, når afdelingerne i Vestervig, Årup, Thorsted og Tødsø også talt med. Det gav mulighed for at modtage 200 tons korn i timen. Thy Korn investerede også 1½ mio. kr. i en modernisering af foderblandingsafdelingen. Udvidelsen var helt nødvendig på grund af for lille kapacitet til at klare spidsbelastninger. Udviklingen i EF's landbrugspolitik spillede også afgørende ind, idet den støttede raps- og ærtedyrkning betød øget produktion og behov for lagerfaciliteter. Med det nye foderblandingsanlæg blev kapaciteten ikke alene fordoblet. Der kunne også sikres mere nøjagtige blandinger. Endelig gav anlægget mulighed for at fremstille produkter til landbrugenes automatiske fodringsanlæg, der var ved at blive populære.³³

En udvidelse blev det også til hos Vestkystens Korn i Sejstrup. Her blev der i 1979-80 investeret 5 mio. kr. i at udvide kornmodtagelsen. Det drejede sig om såvel nyt siloanlæg som tørreri og renseri. Herved kom den samlede kapacitet op på 80 tons i timen.³⁴ Blandt andre investeringer på i alt 122 mio. kr i 1980 kan nævnes et nyt siloanlæg i Aalborg, udflytning fra bymidten i Nysted og Hjørring, udvidelse af modtagelses- og tørrerikapacitet for såsæd i Hørning og et nyt produktionsanlæg til opdræt hos Knud Mølbjergs Rugeri A/S i Vrå.³⁵

Stadige moderniseringer var en af måderne at stå bedre rustet til at møde de krav, som landmændene og konkurrenterne stillede. En anden var en stadig opmærksomhed omkring sammenlægninger. Et eksempel er her Grindsted og

Landbrugskrisen 1979-82 betød, at såvel landbrugets som korn- og foderstofbranchens investeringer blev holdt på et meget lavt niveau. KFK byggede dog i 1980 bl.a. dette pakhus i Bedsted på 1800 m² med tørreri og beluftning. Foto hos KFK



Givskud Korn, der begge hørte under Korn- og Gødningsforretningen. I 1980 slog de deres halve snes afdelinger i Grindsted-Vejle området sammen under Grindsted Korn- og Foderstofforretning med direktøren samme sted, H. I. Duus, som fortsættende øverste leder. Fordelen ved sammenlægningen var en mere rationel drift af anlæggene. Desuden kunne hele området trække på det kornsiloanlæg, Givskud Korn havde på Vejle Havn, og på det såsædsanlæg, som Grindsted Korn havde bygget i Blåhøj.³⁶

1980 kunne også byde på en fortsat udbygning af A. Nielsen og Co. i Nykøbing F. som led i firmaets fire-årige udbygningsplaner. Det var hidtil blevet til en forbedring af forholdene omkring siloen på havnen. I 1980 kunne et nyt løsvarepakhus så indvies sammen med et helt nyt anlæg i Kettinge. Herved nåede den samlede lagerkapacitet op på 90.000 tons, og det blev muligt at modtage 1.100 tons korn i timen. A. Nielsen og Co. spillede, med en omsætning på 400 mio. kr. og leverancer til 3.200 kunder, en meget vigtig rolle på det lolland-falsterske kornmarked. I Nakskov hos Lollands Korn, der hørte under A. Nielsen og Co., blev der også sat penge i en udvidet kapacitet. En investering på godt 4 mio. kr. udvidede lagerkapaciteten med 15.000 tons til sammenlagt 40.000 tons. I alt kunne firmaet fra 1981 modtage mellem 550 og 600 tons korn i timen. Det kunne ligne en medvirkende årsag til investeringerne på Lolland-Falster, at DLG i februar 1980 overtog det hæderkronede private kornfirma C. A. Quade og Co. med hovedkontor i Maribo og tre øvrige afdelinger på Lolland samt et nyindkøbt korn- og foderstoffirma i Korsør.³⁷ Investeringerne var imidlertid planlagt lang tid forinden. Med den ændrede markedssituation blev det blot understreget, at der var behov for en gennemrationaliseret virksomhed for at kunne klare sig i den forstærkede konkurrence. Quade havde hidtil været ejet af De forenede Bryggerier (Carlsberg og Tuborg) i kraft af sin maltbygproduktion. Det vakte derfor nogen opmærksomhed, at et privat firma blev solgt til Andelen. Formanden for KFK, T. Bjerglund Andersen, havde i begyndelsen af februar 1980 rettet henvendelse til De forenede Bryggerier om muligheden for

et køb. Direktør Poul Svanholm havde ikke afvist, men antydte, at bryggerierne havde kontakt til anden side, men ville vende tilbage i løbet af 4-5 dage. Da det endnu ikke var sket ved bestyrelsesmødet den 12. februar, ringede Bjerglund Andersen til formanden, Kristof Glamann, og fik bekræftet, at Quade var solgt til DLG. Det var naturligvis en bet, at rivalen DLG havde fået sin position afgørende styrket i området. På den anden side var KFK kun gået halvhjertet ind i forhandlingerne, da Quade sammen med A. Nielsen og Co. så stort set ville sidde på hele den lolland-falsterske grovvarerhandel. Et køb ville derfor også have givet problemer i forhold til Superfos, der leverede gødning til Quade, og i forhold til DLG, som måske kunne true med at overveje sine fremtidige gødningsindkøb hos Hydro.³⁸

Det lysner

Fra sidste halvdel af 1982 lysnede situationen gradvist for landbruget. Høsten i 1981 havde været god, og det blev 82-høsten også. KFK måtte godt nok afsætte 76 mio. kr. til tab, men det var dog en nedgang i forhold til året før, hvor tabene løb op i 102 mio. kr. De samlede tilgodehavender blev også bragt pænt ned i løbet af 1982. En del skyldtes afskrivninger på tilgodehavender, men der var også tale om en "fortsat forbedret betalingsrytme fra en væsentlig del af landbruget".³⁹ Samtidig kunne KFK glæde sig over, at kurstab på lån i fremmed valuta, der blev så almindeligt under højrenteperioden, blev halveret til 13,5 mio. kr. i hele 1982, men dette kurstab blev rigeligt kompenseret af den lavere rente på de udenlandske lån. For 1983 regnede koncernen dog fortsat med betydelige beløb til tab og hensættelser, da vilkårene for den animalske produktion stadig var meget vanskelige. Det blev heller ikke bedre af, at høsten i 1983 var dårlig og foderpriserne høje. Ledelsen i Korn- og Gødningsforretningen så med stor alvor på debitorudviklingen og indskærpede over for alle ledere i regionerne, at de meget nøje skulle følge situationen. Den konkrete kreditgivning ville Viby imidlertid ikke blande sig i, da man principielt mente, at man ude i regionerne bedst kendte debitorerne. Herude blev der lagt afgørende vægt på, at landmændene selv kom i tide, så man sammen kunne finde en løsning. Ligeledes blev der naturligvis lagt vægt på, om landmanden uforskyldt var kommet i en gældsklemme.⁴⁰ Samlet blev tabene i 1982 og 83 af væsentlig mindre omfang end tidligere år. Medvirkende hertil var, at det danske renteniveau faldt markant. Ud over at lette på den kortfristede gæld kunne en del af landbruget også få glæde af en gældsomlægning.

KFK turde nu også binde an med større investeringer i tillid til Schlüter-regeringens politik og med baggrund i den faldende rente. I 1983 budgetteredes med nyinvesteringer på 100 mio. Det var næsten en tredobling i forhold til året før.⁴¹

Selv om KFK også under krisen var i stand til at tjene penge og til at øge omsætning og egenkapital, satte landbrugskrisen også sine spor. Alene tab på tilgodehavender under krisen betød et farvel til 300 mio. kr. Hertil kom kurstab, således at landbrugskrisen samlet påførte KFK et tab på 400 mio. kr.

Dette blev til dels opvejet ved, at investeringerne samlet var et par hundrede mio. kr. mindre, end de ville have været under normale omstændigheder.

Krisen var ikke kun tab. Den var også med til at stramme op på organisationen og yderligere skærpe opmærksomheden omkring de finansielle dispositioner.

8. KFK 1982-1987

Norsk Hydro får aktiemajoriteten

A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober 1970 indgik som langt det største af datterselskaberne i KFK-koncernen. Moderselskabet tog sig af al import og eksport af korn og foderstoffer og af produktionen af foderblandinger. Detailsalget til landmændene var derimod helt overvejende placeret i Korn- og Gødningsforretningen. Det betød også, at overtagelse af selskaber organisatorisk som regel foregik her og blev indpasset i den eksisterende regionale struktur.

I midten af 1980'erne gennemførte KFK en række fusioneringer, der betød en stærk forenkling af koncernstrukturen. Pr. 1. januar 1985 indgik datterselskabet A/S af 1/11 1971, som KFK og Superfos hver havde ejet en halvdel af, i Korn- og Gødningsforretningen. Året efter kom turen til Korn- og Gødningsforretningen selv, idet denne blev fusioneret ind i moderselskabet. Begge fusioner gav en klar administrativ forenkling, men dette er kun den ene del af forklaringen. Den anden del drejede sig om Norsk Hydros rolle og overtagelse af aktiemajoriteten i moderselskabet.

Som tidligere skildret blev udgangen på kampen mod Superfos i 1975, at KFK fik overtalt gødningsleverandøren Norsk Hydro til at udvide sin aktiebesiddelse for at forhindre Superfos i at overtage Kompagniet. Norsk Hydro kom derved til at besidde 49% af aktierne, medens Superfos sad med en aktiepost på ca. 34%. Sådan var situationen i en årrække, og i det daglige virke betød ændringen fra at have været ejet af mange små til få store ikke noget. Bestyrelsen blev der ikke ændret på. Udgangspunktet for hele Superfoskampen havde været et krav om, at dette selskab ønskede 1-2 pladser i Kompagniets bestyrelse, men det blev ikke på noget tidspunkt imødekommet. Norsk Hydro havde siden 1973 haft et enkelt medlem i bestyrelsen, nemlig direktør Einar Aamodt fra Norsk Hydro Danmark. I 1981 gik han på pension, og på generalforsamlingen i maj samme år blev han afløst i bestyrelsen af direktør Sigmund Sandvik, Norsk Hydro i Oslo. Det var til gengæld et klart tegn på nye tider, da Norsk Hydro året efter fik endnu et medlem af bestyrelsen i form af direktør Stig Rantsén, der i 1981 havde overtaget direktørstolen i Norsk Hydro Danmark efter Einar Aamodt. Meget symbolsk afløste han H. Werdelin-Larsen, der som direktør for Handelsbanken havde stået for de direkte bånd til den bank, der indtil da havde været bestemmende for KFK's kapitalforsyning.

Fra august 1982 indledtes en større omstrukturering af ejerskabet i

grovvarebranchen. Startskuddet blev affyret af Superfos, da det meddelte, at det ville forsøge at afhænde sin KFK-aktiepost. Baggrunden var den enkle, at Superfos havde tabt danmarkshistoriens største beløb på sit engagement i det tyske ammoniakværk Brunsbüttel. Godt en milliard kroner trak dette eventyr ud af egenkapitalen. Superfos havde derfor meget brug for at få frigjort aktiekapitalen på nominelt 43,7 mio. kr., der stod bundet i KFK. Denne aktiepost havde Superfos ikke kunnet bruge til noget som helst. Bestyrelsesposter var det som nævnt ikke blevet til, og den mulighed, som 1/3 af aktieposten formelt gav for at blokere for aktiekapitaludvidelser, havde hidtil vist sig uden værdi, idet KFK nemt kunne skaffe kapital på anden måde. Manden bag Superfos' salg af KFK-aktier var den nye finansdirektør Ditlev Pedersen. Det skulle imidlertid vise sig at være et dårligt tidspunkt at sælge på. Allerede et år efter, i 1983, var kurserne steget stærkt som følge af ny optimisme i erhvervslivet.

Superfos havde stilet efter en form for pakkeløsning, hvori bl.a. skulle indgå, at Norsk Hydro skulle overtage nogle Superfos-aktier. Sådan kom det ikke til at gå, men udspillet blev startskuddet til en række mindre omstruktureringer i grovvarebranchen og blev indledningen til Norsk Hydros endelige overtagelse af aktiemajoriteten i KFK.

I december 1992 erhvervede Norsk Hydro 2% flere aktier og fik dermed en aktiemajoritet på 51%. Meddelelsen herom blev givet af Erik Tønseth fra Norsk Hydro, som bad KFK købe en 2% aktiepost af Handelsbanken. Med de hidtidige 49% havde Norsk Hydro reelt haft magten, men de sidste to procent gav nordmændene en tryghed for, at de ikke behøvede at tænke på at få et flertal imod sig. Som en følge af aktiemajoriteten figurerede KFK allerede fra 1982 som en del af Norsk Hydros koncernregnskab, og heri lå en ikke ringe del af forklaringen på, at Hydro tog skridtet. Ledelsen ønskede regnskabsmæssigt at konsolidere sig, således at den fulde værdi af KFK-besiddelsen kom frem, og sådan at man ikke kun var belastet finansielt af aktieposten.² Formelt set blev KFK's aktier overtaget af Norsk Hydro Danmark og placeret som en enhed herunder, men i det daglige havde KFK intet at gøre med det danske

For at bremse overskudsproduktionen af mælk og smør indførte EF i 1984 mælkekvoter. Et led i reduktionen var at yde tilskud til ammekøer af kødkvægsracer som her. I alt blev antallet af malkekøer bragt ned med en fjerdedel i løbet af 1980'erne.



hovedkontor i Industriens Hus (fra 1993 i kontorbygningerne i Parken). Siden 1984 har Norsk Hydro Danmark heller ikke haft en person i KFK's bestyrelse.

Det vakte bekymring i Viby, at Hydro skulle have regnskabstallene før Fondsbørsen. Hydro forsikrede dog, at tallene ville blive behandlet fortroligt. Direktion og formand blev også garanteret, at der ingen ændringer ville ske med ledelsen. På bestyrelsesmødet i februar 1983 meddelte KFK's formand, T. Bjerglund Andersen, at

”den kendsgerning, at KFK i dag reelt og formelt er et datterselskab af Norsk Hydro, vil ikke få konsekvenser for bestyrelse og ledelse. Der er fra Norsk Hydros side givet klart udtryk for, at man lægger vægt på, at KFK bevarer sin identitet”.

Dette blev bekræftet af Sigmund Sandvik. Det var naturligvis ikke med begejstring, at ledelsen i KFK og mindretalsaktionærerne måtte konstatere, at ejerskabet efter 86 år ikke længere var placeret i og omkring Århus, men var flyttet til en multinational koncern. Det var skæbnens ironi, at Norsk Hydro, som man havde henvendt sig til i 1975 for at få hjælp til at afværge Superfos' overtagelsesforsøg, nu selv havde overtaget KFK som konsekvens af den store post, Norsk Hydro fik ved vennetjenesten. Fra en umiddelbar national synsvinkel kunne spørgsmålet rejses, om det så ikke havde været bedre at blive en del af den store, danske Superfos-koncern. Fra et KFK-ledelsessynspunkt kunne det klart afvises. Det ville aldrig være behageligt at blive overtaget af en direkte konkurrent, og slet ikke ved en fjendtlig overtagelse. Dernæst måtte det forudses, at Superfos ville fjerne al selvstændig ledelse fra Viby og overføre den til hovedkvarteret i Vedbæk. Heroverfor stod, at Norsk Hydro ingen ekspertise havde inden for korn og foderstoffer og derfor ville give en langt større garanti for, at man ledelsesmæssigt kunne fortsætte temmelig uafhængigt, blot man fortsatte den slagte linje med hvert år at give et pænt overskud til aktionærerne. Det kunne vel også sende en let gysen igennem direktiongangene i Viby ved tanken om at være blevet en del af Superfos og dermed let være blevet et offer for de store fejlslagne investeringer andetsteds.

Et andet led i omstruktureringen gjaldt datoselskaberne A/S af 1/11 1971 og A/S af 2/11 1971, som KFK ønskede at mageskifte for at opnå en mere rationel drift. De to selskaber var i sin tid blevet dannet for at rumme de firmaer, som Superfos og KFK ejede med hver 50% i henholdsvis Jylland og på Sjælland. KFK stod for leverancerne af foderblandinger til selskaberne, medens Superfos leverede gødningen. KFK havde imidlertid i mange år måttet konstatere, at driftsresultaterne var bedre i de 100%-ejede selskaber end i selskaber ejet sammen med Superfos.

Men det gik trægt med forhandlingerne. Et udspil fra KFK blev således afvist af Superfos' bestyrelse.³ Hovedproblemet ved at bytte aktier var gødningsleverancerne. I tilfælde af et mageskifte ville Superfos ikke acceptere, at det så mistede gødningsleverancerne til Norsk Hydro til de nu 100% KFK/Hydro-ejede firmaer. Efter Norsk Hydros overtagelse af KFK forhandlede

Selv om Norsk Hydro i december 1982 overtog aktiemajoriteten i KFK, har Kompagniet i høj grad beholdt sin dispositionsfrihed. KFK ville således i de første år ikke sælge Hydros olieprodukter, fordi et andet selskab var billigere. Efter få år kunne Hydro dog tilbyde så favorable priser, at KFK nu sælger Hydros produkter.



Superfos direkte med nordmændene om gødningsspørgsmålet, men heller ikke det førte til noget resultat. I efteråret 1983 genoptog KFK og Superfos forhandlingerne om et bytte. Fra KFK's side blev det understreget, at det skete i forståelse med Norsk Hydro.⁴ I marts 1984 kunne KFK's bestyrelse godkende en handel, der indebar, at KFK købte for 5 mio. kr. aktier nominelt i A/S af 1/11 1971 for 11,2 mio. kr. Superfos på sin side købte 6 mio. kr. aktier nominelt i A/S 2/11 af 1971 for 11,7 mio. kr. Overdragelsen skete med virkning fra årsskiftet 1984.⁵ Hermed fik Superfos fire forretninger øst for Storebælt, medens KFK overtog Baastrup, Herning og Løgstør-Ranum korn- og foderstofforretninger samt Georg Nielsen/Odder Korn. Som en naturlig opfølgning på koncernstrukturen blev de fire selskaber fra 1. januar 1985 fusioneret med Korn- og Gødningsforretningen. Sidstnævnte måtte overføre 24 mio. kr. til moderselskabet for at erhverve aktierne.⁶

Et andet mageskifte fandt sted i 1982 mellem Peder P. Hedegaard og A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970, hvor man byttede filialer for at sikre begge firmaer en bedre "arrondering". Parterne nåede ret hurtigt til enighed, og med virkning fra 1. januar 1983 overtog Korn- og Gødningsforretningen Doverodde Købmandsgaard, Thyholm Korn-Hvidbjerg og Nordthy

Korn med afdelinger i Sennels og Thisted. Til gengæld afgav man Tødsø Mølle til Peder P. Hedegaard. Herved fik Korn- og Gødningsforretningen tilført en netto-omsætning på 30 mio. kr. mod at betale en byttepris på 4,5 mio. kr.⁷

Samlet blev der med ovenstående mageskifter og fusioner gennemført en strammere organisatorisk opbygning. Men tilbage stod at gennemføre to logiske konsekvenser af det nye ejerskab, nemlig en fusion mellem KFK-moderselskabet og Korn- og Gødningsforretningen, og at Norsk Hydro overtog flertallet i bestyrelsen.

En fusion mellem KFK-moderselskabet og A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970 var logisk, fordi Norsk Hydro ikke kunne have en aktionærinteresse i både at eje 51% af KFK-koncernens aktiekapital og 50% af Korn- og Gødningsforretningen. En sammensmeltning sikrede også en større administrativ overskuelighed for ejerne. I fusionsplanen lå, at aktier i Korn- og Gødningsforretningen skulle byttes til aktier i KFK. En arbejdsgruppe med en statsautoriseret revisor og regnskabsfolk fra Norsk Hydro og KFK blev nedsat for at fastsætte ombytningsforholdet. De nåede frem til, at en aktie på nominelt 100 kr. i Korn- og Gødningsforretningen gav ret til et nominelt aktiebeløb på 68,7 i KFK. Den samlede aktiekapital i Korn- og Gødningsforretningen var som tidligere nævnt på 135 mio. kr., hvoraf KFK og Norsk Hydro hver ejede 67,5 mio. kr. I praksis skulle Norsk Hydros 50% ombyttes med 46,4 mio. kr. nyudstedte aktier i KFK, som herefter overtog alle aktiver og passiver med virkning fra 1. januar 1986. Efter en aktieudvidelse i 1984 på 26 mio. kr. udgjorde den samlede aktiekapital nu 202,4 mio. kr., hvoraf Norsk Hydros ejerandel var kommet op på 62,3% svarende til 126 mio. kr.

Fusionen mellem KFK og Korn- og Gødningsforretningen blev godkendt på et fællesmøde mellem de to bestyrelser den 9. juni 1986 og endeligt godkendt på en ekstraordinær generalforsamling den 21. august. Herefter havde Korn- og Foderstof Kompagniet en meget enkel koncernstruktur, forsåvidt angik korn og foderstoffer, idet den bestod af 12 produktionsanlæg og 12 detailforretninger. Eneste grovwarefirma, der faldt uden for denne struktur, var datterselskabet Samsø Korn- og Foderstofforretning. KFK overtog her nogle familieaktier i 1984 og kom derved op på at eje 80,75% af aktierne. Lokale interesser, især landmænd, ejede resten.⁸I tilknytning til KFK-moderselskabet eksisterede også en række andre datterselskaber inden for især specialfoder og fjerkræ.

Den anden logiske følge af, at Norsk Hydro nu havde aktiemajoriteten var, at selskabet også ville have formandsposten i KFK. Som tidligere nævnt fik Norsk Hydro et ekstra medlem af bestyrelsen i 1982, da Werdelin-Larsen gik af. Stig Rantséns tid blev dog kort, idet han allerede to år senere ønskede at udtræde. Han blev erstattet af en anden NH-direktør, Erik Tønseth, den senere direktør for den store norske industrivirksomhed Kværner. Formandskabet blev der ikke ændret på. Konsul T. Bjerglund Andersen fortsatte i formandsstolen med direktør H.A. Petersen som næstformand. Den tredje dansker i bestyrelsen var forpagter Børge Hansen, Moesgård. Derudover var

der de tre medarbejdervalgte repræsentanter, tillidsmændene E.E. Schmidt og Erik Chr. Jensen, samt assistent Leo Ørum Sørensen. Først i 1987 overtog Norsk Hydro formandskabet. Mandag den 27. april deltog generaldirektør Torvild Aakvaag som observatør ved bestyrelsesmødet. Ved den efterfølgende generalforsamling blev han valgt ind i bestyrelsen og satte sig selv ind som formand, samtidig med at økonomidirektør i Landbrugsdivisionen, Erling Ruge, også blev indvalgt.¹⁰ Det var ikke en hvem-som-helst, der nu sad for bordenden, selv om den 60-årige Aakvaag i pressen blev beskrevet som lidt anonym og en mand uden de store armbevægelser. Han havde faktisk fordoblet Norsk Hydros omsætning i løbet af sine tre år som chef og var nu topchef for en koncern med 55 mia. norske kroner i omsætning.¹⁰

Overtagelsen af magten skete ikke uden dramatik. Tre dage før generalforsamlingen meddelte Aakvaag KFK's bestyrelsesformand, at han ville overtage formandsposten, men at Bjerglund Andersen kunne fortsætte som næstformand. Beslutningen rystede både medarbejdere og ledelse i Viby, og Bjerglund Andersen forsøgte forgæves at overtale Aakvaag til at opgive sit forehavende. I Viby frygtede man for en stærk reaktion fra omverdenen. KFK var på samme tid, under stærk medieopmærksomhed, i færd med et forsøg på at overtage konkurrenten Peder P. Hedegaard. I medierne blev forsøget udlagt som en aggressiv fjendtlig overtagelse med norsk statskapital i ryggen. At Norsk Hydro samtidig satte sig i formandsstolen, betragtede man i Viby som meget dårlig timing, der kun kunne forstærke disse røster. Spørgsmålet om timing skal også ses i lyset af, at norske firmaer i midten af 80'erne generelt var meget aktive med hensyn til virksomhedsopkøb i Danmark. I 1986 overtog



Til venstre den nye formand i 1987, generaldirektør i Norsk Hydro Torvild Aakvaag, sammen med den tidligere formand, konsul T. Bjerglund Andersen, som blev næstformand i forbindelse med Norsk Hydros besættelse af formandsposten.

det statslige norske olieselskab, Statoil, således Dansk Esso i den indtil da største virksomhedshandel i Danmark (ca. 1,5 mia. kr.).¹¹

En umiddelbar konsekvens af Norsk Hydros overtagelse af formandsposten var, at den hidtidige næstformand igennem 11 år, H.A. Petersen, trådte ud af bestyrelsen i protest "mod den måde, man har gjort det på – og timingen".¹² Efter at være gået på pension fra KFK's direktion i januar 1985 var han fortsat som næstformand. Men under de nye omstændigheder ønskede han ikke at fortsætte i bestyrelsen. Det var skæbnens ironi, at netop H.A. Petersen havde været stærkt involveret i at overtale Hydro til at engagere sig stærkt i kampen mod Superfos. Bjerglund Andersen overvejede også sin stilling, men direktionen bakkede ham op i at blive som næstformand for stadig at have en dansker fra den gamle bestyrelse med i ledelsen.

Torvild Aakvaag forstod ikke helt de danske reaktioner:

"Vi følte, at det var naturligt, at Norsk Hydro med en aktieandel på 62 procent kom til at besætte formandsposten. Og netop på grund af KFK's størrelse og store betydning for Norsk Hydro som helhed, var det ikke unaturligt, at jeg gik ind".¹³

Det var korrekt, at Hydro ved at hæve sin aktiepost fra 51 til 62% helt naturligt kunne sætte sig på formandsposten. Det var også uomtvisteligt, at KFK fyldte godt i det samlede billede. Af Hydros koncernomsætning udgjorde KFK ca. 12%, og målt i forhold til Hydros samlede antal danske selskaber var KFK tre gange så stor.¹⁴ Personer, der var tæt på begivenhederne, vurderer, at interne diskussioner i Norsk Hydros ledelse om KFK's fremtid kan have været en medvirkende faktor. Aakvaag kan i den situation have valgt at lukke diskussionen ved selv at sætte sig i formandsstolen. Dette afvises klart fra Hydros side, hvor situationen også set i bakspejlet erindres som udramatisk og meget naturligt set i lyset af en aktiebesiddelse på 62,3%.

Tilbage står spørgsmålet om, hvad der blev af Superfos' store aktiepost. Rent faktisk kan det ikke lade sig gøre at følge posten. Det kan kun konstateres, at udover Norsk Hydros erhvervelse af nominelt 2,5 mio. kr. aktier, lod et par forsikringsselskaber og et større dansk firma notere aktier for 7,6 mio. kr.¹⁵

Monopoltilsynet

I midten af 1970'erne sad KFK og DLG tilsammen på ca. en tredjedel af detailomsætningen med grovvarer. Det førte i 1976 til, at begge selskaber blev anmeldt til Monopoltilsynets register som dominerende enkeltvirksomheder. Tilsynet fulgte herefter udviklingen i grovvarerbranchen løbende, hvad der i 1979 førte til, at Superfos A/S også blev anmeldt til registeret.¹⁶ Superfos havde på det tidspunkt en markedsandel på 9%. I 1981 iværksatte Monopoltilsynet en meget omfattende undersøgelse af korn- og foderstofbranchen, og denne undersøgelse står stadig som den mest detaljerede om branchen. Medvirkende hertil var, at tilsynet med monopolloven i hånden kunne kræve alle nødvendige oplysninger udleveret.¹⁷



Torvild Aakvaag, f. 1927, er uddannet jurist og startede sin karriere i det norske udenrigsministerium. I 1956 kom han til Norsk Hydro, hvor han i perioden 1984-92 var generaldirektør og siden da formand for bestyrelsen i det, der er Norges største industriselskab. I 1987 afløste han T. Bjerglund Andersen som formand for KFK's bestyrelse og har de denne post indtil 1992.

Når Monopoltilsynet på dette tidspunkt ønskede en dyberegående undersøgelse af markedsstrukturen og konkurrenceforholdene inden for korn- og foderstofbranchen, skyldtes det på den ene side den forstærkede strukturudvikling i form af en række større virksomhedsovertagelser. Men den samtidige krise i landbruget spillede nok i endnu højere grad ind. Som det fremgik af kapitel 7 om landbrugskrisen, rejste der sig stærkt kritiske røster i landbruget over for foderstofbranchens høje rentesatser og landbrugets enorme gældsbyrde. Alene fra høståret 1978/79 til 1979/80 voksede landbrugets gæld til grovvarerhandelen med 1 mia. kr. til i alt 5 mia. kr. Udviklingen i 1970'erne i landbruget med stærk specialisering og meget intensive husdyrbrug havde øget erhvervets afhængighed af indkøbte rå- og hjælpestoffer. I slutningen af 70'erne udgjorde landbrugets udgifter til korn- og foderstofhandelen i alt 10 mia. kr. I det animalske landbrug udgjorde omkostningerne til korn og foderstoffer ca. halvdelen af de samlede driftsudgifter.¹⁸

Det vakte ikke ligefrem begejstring i korn- og foderstofbranchen, at Monopoltilsynet ville kigge sektoren efter. Specielt var virksomhederne imod, at specificerede regnskabsoplysninger fra 1976-79 skulle offentliggøres, men med loven i hånden nægtede tilsynet at bøje sig for presset om ikke at bringe tallene. DAKOFO måtte dog i en kommentar til undersøgelsen anerkende, at "Generelt finder medlemmerne redegørelsen interessant, nøgtern og meget oplysende".¹⁹

Rapporten viste, at af branchens 443 selskaber var 1/3 knyttet til de tre største selskaber. Specielt inden for foderblandinger kunne det konstateres, at produktionen var meget koncentreret. 5% af branchens foderblandingsanlæg stod for 60% af den samlede produktion i 1979. Samtidig havde de tre største selskaber overtaget ikke mindre end 62 selskaber i perioden fra januar 1978 til marts 1980. Disse tilkøbte firmaer havde en omsætning af grovvarer på 1,7 mia. kr. svarende til 8% af branchens samlede omsætning. Især var KFK's, DLG's og Superfos' betydning stor inden for engros-omsætningen, hvor de stod for næsten 2/3. Denne oligopolistiske situation forstærkedes af, at KFK og DLG stod for 3/4 af den samlede import af de væsentligste foderstoffer, således at "konkurrencen i særlig grad [vil] være præget af den politik, der føres af de to landsdækkende selskaber, DLG og KFK".

Rapporten afdækkede også, at de tre store selskaber nok konkurrerede stærkt med hinanden, men at de samtidig havde væsentlige finansielle forbindelser til hinanden og havde en række finansielle interesser til tilstødende brancher, f.eks. kunstgødning, kemikalier, råvarer til foderstofindustrien og fjerkræsektoren.

Rapportens konklusion var, at nogle få, store selskaber i kraft af deres styrke havde mulighed for at påvirke priser og forretningsvilkår for hele branchen i alle omsætningsled. Disse selskaber var – foruden KFK, DLG og Superfos – også Peder P. Hedegaard og Fyens Andels-Foderstofforretning, idet de to sidstnævnte i hver deres region måtte antages at øve en væsentlig indflydelse på pris-, produktions- og omsætningsforholdene for foderstoffer.

Der var dog ikke forhold, som kunne få Monopoltilsynet til at foretage indgreb, kun "må det anses for nødvendigt, at der fortsat finder et løbende tilsyn sted med branchen".

Andelsskatten

Et tilbagevendende tema for KFK var selskabsbeskatningen. Gentagne gange søgte KFK politisk at rejse spørgsmålet om andelsselskabernes mindre skattebetaling end aktieselskabernes, men der var kun lydhørhed i Det Konservative Folkeparti. Venstres, Det Radikale Venstres og Socialdemokratiets tilknytning til andelsbevægelsen og Kooperationen gjorde imidlertid ingen af disse partier interesserede i en løsning af det, man i Viby betragtede som en oplagt forskelsbehandling mellem især KFK og DLG. Hermed er det samtidig også antydnet, at skat ikke kun er et spørgsmål om teknik, men også indeholder en god portion politik.

Historisk set hvilede andelsforeningernes nærings- og skattemæssige status på højesteretsafgørelser fra 1870 og 1880. I begge domme, der vedrørte brugsforeningers salg, blev det fastslået, at der ikke var tale om næringsdrift, men om "fordeling mellem medlemmerne indbyrdes af de for deres sammen-skudte penge indkøbte varer".²⁰ Dette medførte, at brugs- og indkøbsforeninger bl.a. ikke var omfattet af næringslovens bestemmelser om, at der inden for en radius af 1½ mil (11,3 km, det såkaldte læbælte) fra købstædernes centrum måtte finde købmandshandel sted. Hvis derimod der var tale om en 'åben' forretning, som også handlede med ikke-medlemmer, var foreningerne omfattet af næringsloven. Disse grundsynspunkter gik igen ved gennemførelsen af skattereformen i 1903, der indførte almindelig indkomst-, formue- og selskabsskat. Det hed sig heri om salgs- og produktionsforeninger, at de var skatteforpligtiget, "når den virksomhed, der er foreningens hovedøjemed, udstrækkes ud over medlemmernes kreds".²¹ En grovvarforening, der holdt sig til salg til medlemmer, var således undtaget. De foreninger, der betalte skat, var dog undtaget for at svare skat af den del af indkomsten, der blev henlagt til formuen.²²

I de følgende årtier pressede byerhvervsorganisationerne kraftigt på for at få indført en kooperationsbeskatning. Det skete til dels med udskrivningsloven i 1940, som ophævede sondringen mellem åbne og lukkede forretninger bl.a. ud fra erkendelsen af, at andelsforeningernes daglige virkemåde ikke adskilte sig fra de privates. I praksis betød den nye lov ikke meget, da den indførte så mange fradrag i indkomstansættelsen, at indkøbs- og salgsforeningerne reelt stadig slap for at betale skat. I 1948-49 stod det næste store slag om kooperationsbeskatningen. Efter norsk forbillede indførtes her en beskatning af andelsforeningernes formuer. Motivet var, at foreningerne kunne opsamle skattefrie formuer, og hvis de ikke havde haft disse, havde de måttet låne kapitalen. Derfor fastsatte man en fikseret indkomst svarende til 4% af formuen, idet normalrenten dengang befandt sig på det niveau. Af disse

KFK modtog i 1984 dagbladet Børsens regnskabspris, som er blevet uddelt siden 1967. I 1983 kom en ny årsregnskabslov, som krævede mere overskuelighed og flere detaljerede oplysninger efter den fulde ikrafttræden fra 1986. KFK fik prisen for straks at have implementeret årsregnskabsloven i fuldt omfang og for, at regnskabet var lettilgængeligt, letlæseligt og forståeligt. Skulpturen er lavet af billedhuggeren Jørgen Haugen Sørensen og hedder Kysset.



4% skulle der betales 10% i skat.²³ Den konservative ordfører, Aksel Møller, rasede over forslaget, som han mente var

”blevet til ved en sammensværgelse, hvorunder den højtærede finansministers [H.C. Hansens] arbejdsværelse har været benyttet som en slags Funderup Lade. Socialdemokrater, Venstre og Radikale har sammen bag nedrullede gardiner udformet disse forslag”.²⁴

I 1960’erne skiftede Venstre imidlertid holdning til brugsforeningsbeskatningen. Partiet mente, at brugsforeningerne efterhånden havde udviklet sig til en landsdækkende koncern, der kørte så forretningsmæssigt, at det ikke

var rimeligt længere at påberåbe sig andelsprincipper om en lempeligere beskatning. Fra 1966 kunne der derfor gennemføres en ændring af selskabsbeskatningen, som betød, at brugsforeningerne blev beskattet af deres regnskabsmæssige overskud med fradrag for udbetalt dividende. En medvirkende årsag til Venstres holdningsændring var sikkert, at Finansministeriet samtidig barslede med en idé om, at alle andelsvirksomheder skulle beskattes efter en normal indkomstopgørelse.²⁵ Ved forliget, som de Konservative også var med i, undgik Venstre, at der blev rørt ved landbrugets andelsvirksomheder. Situationen i begyndelsen af 1980'erne var derfor stadig den, at landbrugets andelsvirksomheder betalte skat efter den model, der blev vedtaget i 1949, og som betød, at de betalte 16% (i 1980'erne hævet til 20%) i skat af 4% af formuen eller i alt 0,64% af formuen.

I 1980 debatterede Folketinget igen andelsbeskatning, efter at Skatte- og Afgiftsudvalget havde stillet en række spørgsmål til ministeren. Disse var igen affødt af en artikelrække i dagbladet Børsen, der med en syrlig leder i Andelsbladet blev beskyldt for at være blevet kraftigt påvirket af KFK.²⁶ Kernen i debatten var som altid, hvorvidt det var rimeligt, at andelsselskaberne ikke skulle betale 40% i skat af deres regnskabsmæssige overskud på linje med aktieselskaberne. Fra andelsside og også fra ministeren blev det afvist med det klassiske argument: Overskuddet i et andelsselskab er fiktivt. Det er opstået ved, at andelshaverne i slagterier og mejerier i løbet af året har fået en acantobetaling og ladet en del af deres penge stå i selskabet som billig driftskapital og ved årets slutning har fået restprisen udbetalt i form af efterbetaling. Denne efterbetaling blev efterfølgende almindeligt indkomstbeskattet, dvs. med en højere skattesats end selskabsskatten på 40%. Skatteministeren fremførte videre, at forestillede man sig, at overskuddet blev beskattet, ville selskaberne "antagelig søge at nedbringe overskuddet ved at fastsætte deres afregningspriser over for medlemmerne således, at der ikke fremkom noget overskudsbeløb at udlatte til medlemmerne." Heroverfor pointerede modstanderne af den særlige andelsbeskatning, at det kun var i Norge og Danmark, man anvendte formueafkastligning, medens udviklingen i alle sammenlignelige lande gik i retning af at benytte det regnskabsmæssige driftsoverskud som udgangspunkt for beskatningen.

Modstanderne rettede især hovedskytset mod andelsselskabernes mulighed for næsten skattefrit at kunne konsolidere sig. Her fandt de det stærkt diskriminerende, at skattesatserne lå langt under dem, der gjaldt for andre selskaber eller personligt ejede firmaer. Den kobling, der i 1949 havde været mellem formueafkastprocenten på 4 svarende til tidens renteniveau, eksisterede heller ikke, idet renten omkring 1980 var oppe omkring 20%. Hovedargumentet for at fastholde den særlige formuebeskatning af andelsselskaber gentog skatte- og afgiftsminister Anders Andersen (V) allerede i 1979:

"I år, hvor foreningerne har et forholdsvist stort overskud, kan denne skat blive noget lavere end den indkomstskat, som aktieselskaber skal betale af et lignende overskud, men til gengæld skal foreningerne også betale skat i år,

hvor de ikke har noget overskud, og derved opstår der måske til syvende og sidst en vis balance, når man ser det over en årrække.”

Det interessante er, at man fra ministerielt hold ikke gjorde noget alvorligt forsøg på at undersøge, om der rent faktisk skete en sådan udligning eller balance over årene. For at råde bod på det nedsatte Landsforeningen af Grovvarerhandlende i august sin egen ekspertgruppe bestående af professor, cand.polit. Søren Gammelgård fra Handelshøjskolen i Århus og professor dr.jur. Thøger Nielsen fra Aarhus Universitet. KFK var på dette tidspunkt stadig med i Landsforeningen og var stærkt interesseret i at få påvist den forskellighed, der var i beskattningen af især KFK og DLG.

Resultatet af undersøgelsen, der til dels blev foretaget i samarbejde med et revisorfirma, viste, at DLG sparede mange kroner i skat ved at være andelsselskab. Ifølge beregningerne skulle DLG for årene 1975-79 have betalt mere end dobbelt så meget i skat, hvis det havde været underlagt aktieselskabsbeskattningen og heri var endda taget højde for den del, der blev indkomstbeskattet hos andelshavere. Omvendt sagde beregningerne, at KFK over de fem år kunne have sparet ca. 184 mio. kr. (inklusive forrentningen af de akkumulerede skattebesparelser), hvis selskabet havde været andelsbeskattet.²⁷

Rapporten fra de to professorer affødte en vis debat i medierne, men den ændrede ikke et komma i skattelovgivningen. Den konservative Bernt Johan Collet spurgte med baggrund i rapporten skatteminister Mogens Lykketoft om, hvornår han agtede at fremsætte lovforslag, der sikrede en skattemæssig ligestilling mellem aktie- og andelsselskaber. Lykketoft svarede, at spørgsmålet ville indgå som et led i regeringens overvejelser om en skattereform.²⁸ Det vides ikke, hvor alvorligt den socialdemokratiske regering ville overveje en ændring, men regeringens afgang få måneder senere betød, at partiet ikke fik mulighed for at udmønte sin eventuelle velvilje i de næste 11 år.

Med den borgerlige regerings tiltræden var en ændring af andelsbeskattningen ikke kommet tættere på. Venstre satte en afgjort bom for at gennemføre større ændringer. Tværtimod oplevede KFK i 1985 en endnu større forskelsbehandling, da regeringen hævede selskabsbeskattningen fra 40 til 50%. KFK henvendte sig til en række politikere om spørgsmålet, men der blev ikke ændret på beslutningen.²⁹

I løbet af 80'erne sørgede forskellige 'sager' dog for, andelsbeskattningen til stadighed blev sat på dagsordenen. I 1983 gjaldt det andelsselskabernes leasingkontrakter. Ved at sælge dele af sit udstyr til et leasing-selskab for derefter at leje (lease) aktiverne igen opnåede virksomhederne en billigere finansiering end ved normal lånekapital. På grund af skattereglerne var det især en fordel for andelsselskaberne, medens det ikke kunne svare sig for et aktieselskab. En del andelsslagterier og flere foderstoffirmaer benyttede sig af muligheden, hvad der førte til kraftig debat både uden for og inden for andelsbevægelsen. Udenfor rejste det naturligvis et krav om en ændring af andelsbeskattningen. Kravet kom både fra den private grovvarerbranche, men

Her ses KFK's direktion med Bent Clausen til venstre og Albert Beckenkamp til højre sammen med landbrugsminister Lauritz Tørnæs fra Venstre i forbindelse med A. Nielsen og Co.'s 200 års jubilæum i 1991. Spørgsmålet om andelsbeskatning var ikke på dagsordenen den dag. Foto: Claus Hansen.



også fra politisk hold, idet Socialdemokratiet og Socialistisk Folkeparti nu ønskede, at andelsforeninger og -selskaber skulle beskattes på grundlag af en indkomstopgørelse efter samme principper som aktie- og anpartsselskaber. Det blev dog afvist af regeringen med henvisning til, at skatteminister Isi Foighel netop havde nedsat et hurtigtarbejdende udvalg, der skulle foretage en gennemgribende undersøgelse af problemerne omkring leasingkontrakter i det hele taget.³⁰ Inden for andelsbevægelsen gik man også imod leasingarrangementer på grund af frygt for netop en skatteændring. Direktøren for DLG, Bent M. Hansen, advarede således kraftigt mod at gå efter de kortsigtede fordele. "Der er nemlig risiko for, at hele andelssektorens skatteforhold bliver genstand for en opmærksomhed, som ikke vil gavne".³¹

I 1989 kom der fornyet debat, da andelshaverne i Andelsselskabet Sukkerfabrikken Nykøbing solgte deres virksomhed til Danisco for 610 mio. kr. Skatteminister Anders Fogh Rasmussen (V) og senere et flertal i Ligningsrådet bestemte, at de landmænd, der havde haft roandele i mere end tre år, kunne sælge deres andele skattefrit.³² Det førte til, at beskatningsspørgsmålet blev taget op i Folketinget, og at der i 1990 blev vedtaget en tilføjelse til aktieavancebeskatningsloven. Herefter var det ikke længere muligt at udnytte det hul i skattelovgivningen, som havde gjort det muligt at sælge alle aktiviteter i et andelsselskab og udlodde gevinsten skattefrit til andelshaver-

ne.³³ Hermed var det igen understreget, at ideen med den eksisterende andelsbeskatning er, at pengene kan indtjenes i selskabet uden beskatning, medens beløb, der udloddes til andelshaverne, beskattes som almindelig indkomst. I aktieselskaberne derimod beskattes indtjeningen i aktieselskaberne, medens til gengæld fortjenester ved salg af aktier efter tre års ejerskab er skattefri.

Ændringen af avancebeskatningen skabte ikke ro omkring andelsbeskatningen, men blev tværtimod indledningen til den hidtil mest omfattende debat omkring spørgsmålet. Igangsætter af debatten var Landsforeningen Den frie Grovvarerhandel. I en pressemeddelelse og i et brev til skatteminister Anders Fogh Rasmussen (V) i oktober 1990 foreslog foreningen, at regeringen kunne hente 100-200 mio. kr. til finansieringen af bebudede skattelettelser ved at indføre normal selskabsbeskatning af andelsejede grovvarereselskaber. Især harcelerede Landsforeningen over, at andelsgrovvarerhandelen kunne opbygge store ubeskattede formuer, som blev anvendt til at opkøbe private grovvarerforretninger for.

"I 1980'erne har andelsgrovvarereselskaber opkøbt private forretninger med en skønnet samlet årsomsætning på over en milliard kroner. Det svarer til, at en markedsandel på fem procent af grovvarermarkedet er flyttet fra privathandel til andel".³⁴

En række partier bakkede nu op om en ændring, og især ville Det Konservative Folkeparti gerne se en afskaffelse af den særlige andelsbeskatning. Men statsminister Poul Schlüter (K) måtte efter et regeringsmøde med koalitionspartneren Venstre erkende, at det ikke var muligt, og han ville ikke provokere regeringspartneren ved at fremsætte et forslag. Anført af dagbladet Børsen fik sagen imidlertid ikke lov at dø hen, og nu meldte Industrirådet sig også for første gang som tilhænger af en ophævelse. Hidtil havde organisationen i loyalitet med kollega-organisationen Landbrugsraadet ikke udtalt sig om andelsbeskatningen, men nu tog Industrirådets direktør, Ove Munch, bladet fra munden.

"Det er fuldt forståeligt, at industrien ser med misbilligelse på den – alene historisk begrundede – skattefordel, landbruget har varmet sig ved i 75 år. . . Hovedproblemet er nok, at der er en masse romantik gemt i denne sag. Det er svært at kæmpe mod både Grundtvig, Jeppe Aakjær, Anders Andersen og H.O.A. Kjeldsen".

For at skubbe til den uenighed, der var i KV-regeringen, fremsatte Socialdemokratiet og SF i efteråret 1990 et beslutningsforslag, hvor partierne overtog Landsforeningens argumentation og krævede 200 mio. kr. inddraget i forøget andelsbeskatning. KFK søgte også at skubbe til debatten, idet direktionen havde en samtale med Venstres skattepolitiske ordfører ud fra den betragtning, at Venstre efterhånden var det eneste parti, der modsatte sig en ændring. Det kom der ikke noget ud af, men "vi vil fortsætte vore bestræbelser på at ændre partiets politiske holdning til dette spørgsmål".³⁵

I foråret 1991 blev andelsskattedebatten intensiveret, bl.a. fordi KFK's informationschef, Kim Andersen på Kompagniets vegne foreslog, at andels-

*KFK Brønderslev o. 1989
medens det stadig hed
Vendsyssel Korn.
Foto: Gurli Nielsen.*



grovvarereselskaberne blev beskattet som aktieselskaber, medens mejerier og slagterier kunne fortsætte med den eksisterende beskatningsform. Dog skulle alle andelsselskaber beskattes som aktieselskaber af den del af overskuddet, der blev anvendt til konsolidering. Det var i øvrigt interessant, at Kim Andersen også var hovedbestyrelsesmedlem og folketingskandidat for Venstre, hvilket bidrog til den fornyede debat både i Venstre og i offentligheden. Andelsbladet kommenterede udtalelsen sarkastisk ved at sammenligne det med en cirkusforestilling:

”Forestillingen havde for en gangs skyld fået ny sprechstallmeister – KFKs informationschef – der meget smart havde valgt den absolut nyhedstomme Langfredag til at præsentere sit nummer”.³⁶

Andelsbladets sarkastiske udfald blev ikke mindre af, at Kim Andersen tidligere havde været pressechef i DLG, der var hovedsponsor for samme andelsblad.

Den begivenhed, der imidlertid fik flertallet i Folketinget til at kræve en kulegravning, var DLG’s tilbud i 1991 om at købe Superfos Korn for 800 mio. kr. Det fik Landsforeningen Den Frie Grovvarerhandel på barrikaderne, dels ved mange interviews med formanden, dir. Lars Christensen, Hornsyld Købmandsgaard A/S, og dels halvside annoncer i flere landsdækkende aviser. Heri angreb man DLG for med skattemæssige privilegier i ryggen at opkøbe private grovvarer virksomheder. Debatten førte til, at Folketingets skatteudvalg stillede skatteminister Anders Fogh Rasmussen (V) flere spørgsmål, som blev besvaret i november 1991.

Skatteministeren kunne her afvise, at beskatningsreglerne medførte, at andelsselskaberne opsamlede særligt store formuer. Andelsselskabernes soliditetsgrad var kun vokset fra 26 til 28% i perioden 1987-90, og i samme periode

voksende deres formuebeskatning fra 59 til 64 mio. kr. Sammenlignede man DLG's og KFK's egenkapital var den i førstnævnte steget fra 38,3 til 43,1%, medens den i KFK i de samme fire år var vokset fra 42,4% til 56,5%. Inden for foderblandinger var den samlede andelsgrovvarehandels markedsandel kun vokset fra 47,4 til 47,8% i perioden 1980-90, medens markedsandelen for kornmodtagelse var vokset fra 48,8 til 49,8%.

Ministeren afviste også, at den samlede beskatning var lempeligere for andelsselskaber end for aktieselskaber. Ministeriets beregninger viste, at medtog man også beskatningen af henholdsvis andelshaverne og aktionærerne, og at aktionærer efter tre år skattefrit kunne afhænde deres aktier, medens andelshavere ved afhændelse af andelsbeviset ville blive normalt personbeskattet, så ville den samlede beskatning i andelsselskaber ikke være mindre.³⁷ Hermed havde ministeren imidlertid ikke taget stilling til det, der for de private var sagens kerne, nemlig at virksomhederne blev forskelligt beskattet, hvilket gav andelsselskaberne en konkurrencemæssig fordel.

Svarene var imidlertid ikke tilstrækkelige for et flertal af Folketingets partier, som ønskede et udvalg nedsat til at undersøge andelsbeskatningen. Det Konservative Folkepartis landsråd havde tidligere samme efterår krævet, at man sammen med det andet regeringsparti Venstre nedsatte et udvalg til at kulegrave problemerne, men det interne regeringsudvalg holdt kun et enkelt møde, inden parterne skiltes i uenighed. I stedet lykkedes det i februar 1992 at samle alle Folketingets partier om et beslutningsforslag, der pålagde regeringen at nedsætte et udvalg til undersøgelse af eventuelle misbrugsmuligheder i andelsbeskatningen.³⁸ Udvalget fik forstander ved Statens Jordbrugsøkonomiske Institut, Arne Larsen, som formand, og i januar 1993 kom så rapporten. I det store hele lagde den kun op til småjusteringer, idet kommissoriet havde været forholdsvis snævert. Udvalget skulle kun se på formodede utilsigtede virkninger af samspillet mellem beskatningssystemerne, medens det ikke skulle tage stilling til, hvorvidt de uens beskatningssystemer i sig selv giver anledning til konkurrenceforvridning.³⁹ Den væsentligste diskussion i udvalget og senere blandt politikerne kom til at stå om, hvor stor en omsætning et andelsselskab måtte have med ikke-medlemmer, inden det skulle ind under reglerne for aktieselskabsbeskatning. Industrirådet og de Konservative og senere også skatteminister Ole Stavad mente 15%, medens flertallet i udvalget gik ind for den eksisterende grænse på 25%. Efter omfattende lobby-arbejde fra Danske Andelsselskaber lykkedes det at overtale regeringen til at fastholde 25%-grænsen.

Denne hidtil mest omfattende debat og undersøgelse af andelsbeskatningen endte således kun med nogle små justeringer. Den private grovvaresektor må derfor efter næsten 100 års kamp konstatere, at det bliver overordentlig vanskeligt at gennemføre en indkomstbeskatning af andelsselskaberne. Fra politisk hold vil man frygte, at dette vil tvinge andelsselskaberne over i aktieselskabsformen, hvorefter de er mere åbne for udenlandsk overtagelse. En ændring af andelsskattesystemet synes derfor kun at kunne

fremprovokeres af andelsbevægelsen selv gennem handlinger, der af et politisk flertal anses for at være udtryk for, at andelsbevægelsen har fjernet sig for langt fra andelsprincipperne.

Kampen om Peder P. Hedegaard

Hostile takeovers, fjendtlig overtagelse, blev et almindeligt kendt begreb i USA i 1980'erne som udtryk for, at et selskab overtog et andet mod dettes ønske. I Danmark var der kun ganske få eksempler herpå, men i to af dem var KFK involveret. Tolv år efter kampen med Superfos i 1975 oplevede KFK igen et tilfælde med forsøg på fjendtlig overtagelse gennem tilbud om overkurs på aktier. Denne gang var det imidlertid KFK, der i medierne kom i 'skurkens' rolle som den, der ønskede at overtage en mindre konkurrent.

'Offeret' var den private foderstofvirksomhed Peder P. Hedegaard, der siden sin oprettelse i 1916 havde haft hjemsted i Nørresundby. Firmaet havde en stærk position i det nord- og vestjyske med 23 afdelinger og i alt 315 ansatte. Omsætningen lå i 1986 på 1 mia. kr., hvoraf omkring 40% blev hentet gennem salg til selvstændige købmænd. Efter at være kommet meget dårligt ud af landbrugskrisen med en reduktion af både egenkapital og medarbejdere fik Hedegaard fra midten af 80'erne styr på økonomien igen. Der var således tale om en velkonsolideret og profitabel virksomhed, der igen begyndte at udbetale udbytte, i 1986 8%. Soliditetsprocenten lå oppe på 45%, og firmaet kom ud af 1986 med et så godt resultat, at det gav en forrentning på 23% af egenkapitalen.⁴⁰

KFK's udspil

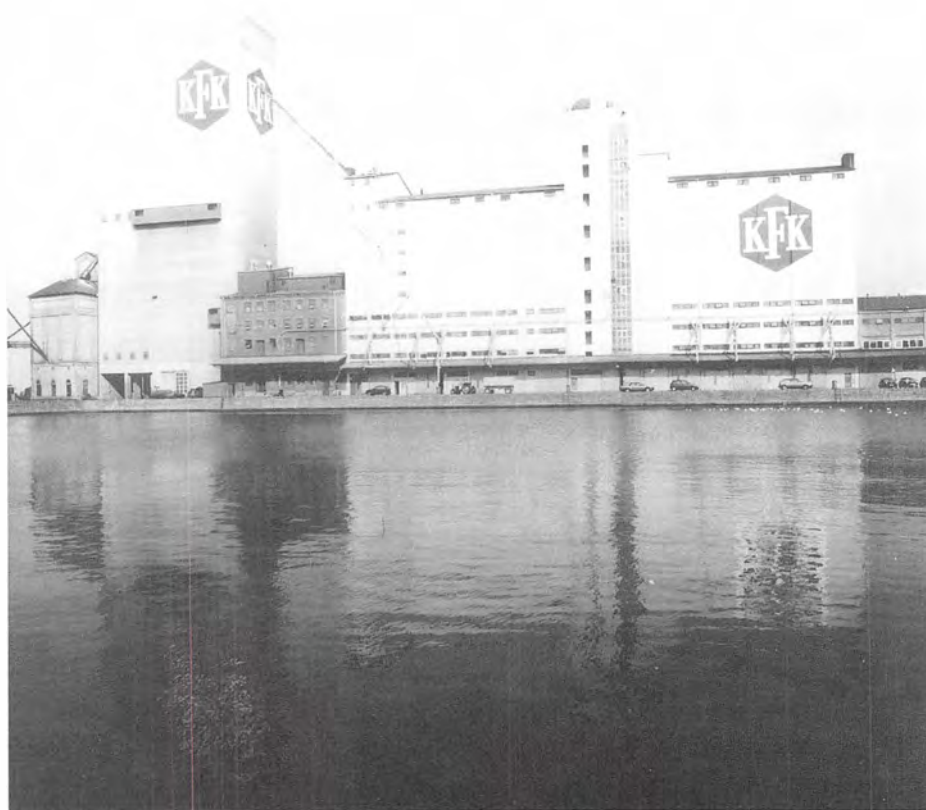
KFK havde hidtil ejet nogle få procent af Peder P. Hedegaards aktiekapital som unoterede aktier. Men Sparekassen SDS' salg af en større aktiepost i slutningen af marts 1987 gav pludselig KFK mulighed for at komme i besiddelse af 14,5 mio. kr. svarende til 17,2% af den samlede aktiekapital på 84 mio. kr.

Det var ikke tilstrækkeligt til at kunne tvinge Hedegaard i dialog. Spørgsmålet var derfor, om det var muligt at opnå en aftale med nogle af de andre større aktionærer. Det ville først og fremmest sige Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD) og Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP), som tilsammen besad aktier for knap 20%. Ønsket resulterede i et møde den 27. marts 1987 på LD's kontor i København, hvor der ud over værten og ATP også sad to repræsentanter fra Handelsbanken samt Per Tønnesen og Albert Beckenkamp fra KFK. Vicedirektør i Dyrtidsfonden, P. Bagge Vognbjerg, afviste først kategorisk at ville sælge og udtalte sig her på begge fondes vegne. Tværtimod ville han informere bestyrelsesformanden i Peder P. Hedegaard om, at der var interesse for selskabets aktier fra en anden i branchen.

I løbet af samtalen tilbød KFK at give kurs 275 for de to aktieposter, og det var også en kurs, der ville blive tilbudt alle andre aktionærer. Kursen lå ellers normalt på omkring 200. Udspillet fik Bagge Vognbjerg til at overveje situationen weekenden over, samtidig med at han ikke ville røbe noget om KFK's henvendelse til Hedegaard. Onsdag den 1. april kom imidlertid meddelelse om, at LD og ATP ikke ønskede at sælge, med mindre de to grovvarbestyrelser kunne finde hinanden. Samtidig fik KFK at vide, at LD havde orienteret Peder P. Hedegaard om sagen.⁴¹

Dette førte dagen efter til hektisk aktivitet. Handelsbanken forsøgte at få fat i Bagge Vognbjerg for at finde ud af, hvor meget han havde fortalt, men forgæves. På grund af usikkerheden følte KFK sig tvunget til at informere Hedegaards ledelse om aktieposten og KFK's hensigter. Strengt taget kunne KFK have ventet til den 23. april, da aktieselskabsloven foreskrev, at man inden en måned skulle oplyse om aktiebesiddelser på mere end 10%. Men det blev til et møde allerede samme dag, den 2. april om aftenen på St. Binderup Kro. Her blev bestyrelse og direktion i Peder P. Hedegaard orienteret om aktieposten på 17,2% og om, at KFK ville afgive et tilbud til de øvrige aktionærer for at erhverve samtlige aktier. Ikke overraskende lød svaret fra

Under kampen om at få aktiemajoriteten i Peder P. Hedegaard i Nr. Sundby i 1987 blev det bl.a. hærdet, at KFK var interesseret i Hedegaard på grund af firmaets foderblandingsfabrik. Det var imidlertid ikke noget væsentligt motiv, idet KFK netop havde foretaget en gennemgribende modernisering af sin foderblandingsfabrik på Østre Havn i Aalborg. Anlægget producerede på det tidspunkt omkring 170.000 tons foder til kvæg, svin, fjerkræ, heste og får.



Hedegaard, at man ikke ville anbefale aktionærerne at sælge deres aktier til KFK.

Med udsigt til, at Fondsbørsen den 3. april om morgenen sandsynligvis ville være bekendt med KFK's tilbud, besluttede direktionen omgående at bekende kulør, således at ingen skulle tvivle på, at KFK overholdt de børsetiske regler. Klokkeren 23.41 sendte KFK derfor en meddelelse til Fondsbørsen, hvor man oplyste, at koncernen havde besluttet at tilbyde aktionærerne i Peder P. Hedegaard en kurs på 275 i perioden 3. april til 30. april.

Ud over de 29 mio. kr., som KFK allerede havde investeret, var direktionen altså villig til at betale godt 190 mio. kr for at få fat i de resterende aktier. En overtagelse blev imidlertid vanskeliggjort af de stemmeretsbegrænsninger, der var fastlagt for Hedegaard-aktierne, og som var blandt de skrappeste i noget dansk aktieselskab. Ifølge § 10 i Hedegaards vedtægter kunne en enkeltaktionær højst stemme for 2% af aktiekapitalen. 50% af aktierne var dermed ikke nok. KFK skulle have op til 90% af aktierne for at kunne fusionere Hedegaard ind i koncernen, idet de sidste 10% så kunne tvangsindløses.

Med fondenes meddelelse til Hedegaard var KFK's plan om i hemmelighed at fortsætte opkøbene i Hedegaard og nå til en aftale med de store institutionelle investorer om overtagelse af deres aktiebesiddelser gået i vasken. Med den for tidlige afsløring, som også var overgået Superfos tolv år tidligere, risikerede KFK – som Superfos i sin tid – at erhverve aktier for over 100 mio. kr. uden at opnå nogen form for indflydelse.

Reaktionerne på udspillet

På Fondsbørsen kom reaktionen prompte. I løbet af en halv time blev der handlet 1,2 mio. kr. Hedegaard aktier, og kursen steg til 276. Der var altså udsigt til en klækkelig gevinst til de godt 1000 aktionærer – hvis de ville.

I Nordjylland var reaktionen skarp. Formanden for Peder P. Hedegaard, direktør K. E. Borup, appellerede kraftigt til den spredte aktionærskare om at stå fast. I en meddelelse til Fondsbørsen erklærede bestyrelse, direktion og medarbejdere desuden, at en sammenlægning ville medføre indskrænkning i kundernes valgmuligheder og medføre nedlæggelse af arbejdspladser i Nordjylland. Især mente man, at der var udsigt til afskedigelse af de 130 medarbejdere ved hovedsædet i Nørresundby.

Den lokale presse støttede op med mange artikler. Blandt andet slog man på, at den seks gange så store 'Gigant prøver at sluge PPH' og 'Hedegaard vil ikke overgive sig'. I mangt og meget var ordene de samme, som havde lydt under Superfos-slaget: magtbrynde, medaljebagsiden af kapitalismen, monopolisering, udenlandsk kapital etc.

I KFK blev det den netop tiltrådte unge informationschef, Kim Andersen, der blev kastet ud i at skulle forsvare den Golitath-rolle, som pressen hurtigt tillagde KFK, medens bestyrelse og direktion holdt meget lav profil. Kim Andersen forsikrede, at der ikke var grund til at frygte afskedigelser, da

Peder P. Hedegaards hovedkontor i Nørresundby. Selv om KFK efter overtagelsesforsøget i 1987 ejer næsten halvdelen af aktierne, betyder stemmeretsbegrænsningen i selskabet, at KFK stadig ingen bestyrelsesposter har. Aktieposten blev i 1995 sat til salg.

Foto: Søren Schnoor.



Hedegaard var en sund virksomhed, der kunne blive et værdifuldt supplement.

Allerede efter den første dags handel vurderede de fleste børnsfolk, at KFK havde erhvervet 25-30% af aktierne.⁴² Spørgsmålet var, hvilket modtræk Hedegaard kunne sætte ind. Firmaet havde ikke en 'rig onkel' i ryggen som KFK havde haft det under Superfos-slaget. Direktør Kaj Møller fra Hedegaard kunne derfor også kun sige, at bestyrelsen og direktionen havde planer om et modtræk, "men indtil videre hemmeligholder selskabet sin strategi". Det sidste dækkede over, at selskabet reelt stod uden de store muligheder for modtræk ud over en appel til de andre aktionærer om at stå sammen.

Det afgørende spørgsmål var derfor de største aktionærers holdning. Ledelsen i Hedegaard 'havde indtryk af', at de institutionelle investorer ikke ville se på de kortsigtede gevinster ved et salg. I ATP ville man tilsyneladende ikke melde klart ud. "Det her er nyt for os, og derfor har vi ikke taget stilling til et eventuelt salg af vore aktier til KFK", udtalte investeringschef Rolf Nordstrand.⁴³ Men som vist ovenfor udtalte han sig her imod bedre vidende. Børsjournalisten Espen Bull, der havde et indgående kendskab til grovvarebranchen, fandt snart ud af, at det var Dyrtidsfonden og ATP, der havde ladet KFK's overtagelsesforsøg sive og dermed havde tvunget KFK ud af busken.⁴⁴

Hedegaard kalder til samling

Mandag den 6. april kom det første konkrete udspil fra P. P. Hedegaard. Medarbejderne udsendte et opråb, hvor der blev slået på de nationale strenge:

"Det udenlandsk dominerede KFK forsøger i øjeblikket at skabe monopol-lignende forhold inden for den private grovvarehandel. KFK forsøger på

fjendtlig vis at overtage det danskejede Peder P. Hedegaard Aktieselskab. Lykkes dette vil dansk landbrug have en grovareudbyder mindre”.

Opråbet blev blandt andet uddelt på et stort landbomøde i Herning for at få landmændene til at stå fast som kunder.

Medarbejderne opnåede hurtig opbakning fra ATP-direktør Bent Hæstrup. Han understregede over for dagbladet Børsen, at ATP kun ville sælge, hvis KFK kunne udstede en tilfredsstillende garanti for, at arbejdspladserne i P. P. Hedegaard blev bevaret. Den melding fik straks Kim Andersen til at erklære, at KFK kunne love, at der ikke i et overskueligt antal år ville blive nedlagt en eneste arbejdsplads, og at direktør Kaj Møller sandsynligvis også kunne fortsætte.⁴⁵

Den anden store aktionær, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, var heller ikke tiltrukket af tilbuddet om salg til kurs 275. ”Man kan ved almindelig høkerregning let nå frem til, at aktien er mere end kurs 300 værd”, sagde vicedirektør Bagge Vognbjerg og lod i øvrigt forstå, at andre også var interesseret i at købe.⁴⁶ For såvel ATP som LD spillede det en ikke uvæsentlig rolle, at KFK blev identificeret med udenlandsk kapital, medens de institutionelle investorer skulle varetage danske lønmodtageres interesser.

Direktør Kaj Møller var oven på en weekend tilbragt på kontoret også blevet mere optimistisk med hensyn til at bevare Peder P. Hedegaard som selvstændigt selskab. Han var nu overbevist om, at overtagelsesforsøget ikke ville lykkes. ”Vi har flere esser i ærmet, og jeg tror, der dukker noget interessant op i løbet af en uges tid”, udtalte han kryptisk. Han afviste dog senere at have været i kontakt med det finske gødningsselskab Kemira.

I børs- og bankkredse blev det snart den almindelige opfattelse, at det ville blive umuligt for KFK at opnå halvdelen af aktierne og slet ikke 90%, især når de institutionelle investorer principielt ikke brød sig om fjendtlige overtagelser. Det lettede heller ikke KFK’s sag, at Hedegaard-aktierne allerede fra mandag den 7. april røg over kurs 281. Herved var det ikke mere attraktivt at sælge til KFK, som fastholdt, at Kompagniets tilbud lød på kurs 275.

Ret hurtigt blev stillingen fastlåst. Kursen ændrede sig ikke synderligt, og KFK fik ikke noget afgørende gennembrud i opkøbet. Fra den 22. april gik Peder P. Hedegaards ledelse også til modangreb. I en række dagblade indrykkede ledelse og medarbejdere store annoncer med titlen ’Få har for meget...’ og billedet af en stor plovmand, den gamle 500 kr. seddel. Dygtigt udført af Morten Jersilds reklamebureau udnyttede man i tekst og billede modsætningen mellem lille og stor, dansk og udenlandsk. Det blev fulgt op med et andet billede af Rødhætte og ulven, hvor man heller ikke var i tvivl om rollefordelingen.

Temaet blev forfulgt af formanden for Den frie Grovvarerhandel, møller Verner Nielsen, Ulbølle, som advarede mod en KFK-øvertagelse. Han opfordrede direkte sine medlemmer til at købe aktier i Peder P. Hedegaard for at forhindre KFK i at få dem. Motivet var, at de fleste af organisationens medlemmer købte foderstoffer og blandinger hos Hedegaard, ”og vi ønsker

under ingen omstændigheder, at norsk statskapital skal få større indflydelse i branchen end i dag".⁴⁷I det foregående årti havde organisationen kunnet konstatere et stærkt faldende medlemstal i takt med, at de store koncerner overtog mange mindre grovvarekøbmænd. Meget symptomatisk havde KFK også meldt sine detailforretninger ud af Den frie Grovvarehandel med udgangen af 1986 i en erkendelse af, at det ikke i så høj grad var den private baggrund, der holdt sammen, som det var modsætningen mellem de små selvstændige og de store koncerner, der skilte.

Samtidig rykkede landbrugsorganisationerne ud med støtte til Hedegaard. Både formanden for De Danske Landboforeninger, H. O. A. Kjeldsen, og formanden for Danske Husmandsforeninger, Chr. Sørensen, gik direkte ind og opfordrede de landmænd, som ejede Hedegaard-aktier, til ikke at sælge. Det skete med den begrundelse, at med en overtagelse ville landmændene miste et godt alternativ, og det ville føre til en for stor koncentration i branchen. Endnu engang blev der også slået på de nationale strenge. Desuden luftede begge tanken om såkaldt 'utrådionelle metoder' for at forhindre en overtagelse. Bag det lå muligheden af at lade landmandsejede selskaber gå ind og opkøbe aktier for at hindre KFK i at erhverve dem.⁴⁸ At landbrugstoppen også havde hensynet til DLG i tankerne ville ikke være unaturligt.

Informationschef Kim Andersen forsvarede stadig overtagelsesforsøget med strukturudviklingen og med, at KFK havde nogle hvide pletter på landkortet, som man gerne ville have gjort grønne (KFK's logo). Udadtill kunne han også kun give udtryk for, at målet nok skulle nås inden 30. april.

Kampen afblæses

Den 27. april 1986 var der ordinær generalforsamling i KFK, hvilket gav formanden, direktør T. Bjerglund Andersen, anledning til i sin sidste beretning at tage kraftigt til genmæle mod de foregående ugers kritik af Kompagniets overtagelsesforsøg. Han understregede, at en af de væsentligste opgaver for en virksomhed måtte være at bringe sig på forkant af udviklingen. Han fandt det useriøst og følelsesbetonet at tale om monopolisering, når der inden for landbrugets forarbejdningsvirksomheder var en langt stærkere koncentration end i grovvarebranchen.

På et forudgående bestyrelsesmøde var ledelsen blevet enig om at afslutte Hedegaard-sagen, selv om der resterede tre dage inden tilbuddets udløb. Resultatet viste sig at være, at KFK havde erhvervet aktier for 23,4 mio. kr. nominelt, hvad der svarede til 27,7% af aktierne. Kompagniet havde dermed i de forløbne godt tre uger købt aktier for 8,9 mio. kr. I forhold til den hidtil gældende kurs på omkring 200 betød den for tidlige offentliggørelse af KFK's intentioner, at Kompagniet havde givet ekstra godt 6,5 mio. kr. for de sidste aktier. Det blev dog stadig betegnet som en god forretning af Bjerglund Andersen. Omkring den ofte fremførte sammenligning med Superfos' overtagelsesforsøg tolv år tidligere understregede direktør Albert Beckenkamp,

Ligesom KFK's kamp mod Superfos 12 år tidligere havde givet anledning til mange overskrifter, var KFK's forsøg på overtagelse af Peder P. Hedegaard i Nørresundby i 1987 også en begivenhed, der interesserede medierne. Denne gang blot med KFK i skurkens rolle, se således Rødhætte-tegningen i midten, hvor ulven har KFK-øjne.



at situationen dengang var en helt anden. Dengang havde hele grovvarerbranchen et stort vækstpotentiale på grund af EF. I den aktuelle situation var betingelserne lige modsat med skærpet konkurrence og et landbrug i krise.⁴⁹

Reaktionen på Fondsbørsen var et stort fald på KFK-aktien med 12 points. Det vakte på samme tid opmærksomhed i pressen, at de norske ejere af KFK ved generalforsamlingen satte sig på formandsposten, medens Bjerglund Andersen herefter indtog næstformandsposten. Det blev udlagt som kritik af den siddende formands dispositioner omkring Hedegaard. Den nye formand, generaldirektør Torvild Aakvaag, så sig derfor nødsaget til i en pressemeddelelse at pointere, at tilbuddet om at købe aktier til kurs 275 var en rigtig og fornuftig beslutning både med hensyn til KFK's egne udviklingsmuligheder og konkurrencedygtigheden over for danske landmænd. KFK var derfor fortsat interesseret i en overtagelse. I øvrigt var Fondsbørsens reaktion på formandskiftet en kursstigning på 15 points.⁵⁰

I Nørresundby blev den endelige meddelelse om det mislykkede overtagelsesforsøg naturligvis modtaget med stor glæde, selv om man ikke havde regnet med, at KFK ville opnå en så stor aktiebesiddelse. Formanden, K. E. Borup, erklærede imidlertid, at KFK's aktiepost ikke ville få den fjerneste indflydelse på forretningsgangen eller dispositionerne i Peder P. Hedegaard.

KFK's motiver til en overtagelse

Med Superfos-kampen i baghovedet og med en forhåndsviden om stemmeretsbegrænsningen kan man med god ret spørge: Hvad fik KFK's direktion til at vove sig ud i en overtagelse?

I en officiel meddelelse begrundede KFK ønsket om overtagelse med den forcerede strukturudvikling i landbruget som følge af nationale miljøkrav og EF's nedskæringer i produktionen. "Der vil i fremtiden blive stillet endnu større krav til effektivitet og service, og vi anser det derfor at være nødvendigt allerede nu at samle ressourcerne for at kunne leve op til disse krav og for at sikre en fortsat effektiv privat grovvarehandel".

I forbindelse med overtagelsesforsøg er det naturligt at henvise til den type 'officielle' forklaringer. Faktum er i dette tilfælde, at landbrugserhvervets udvikling og fremtidsudsigter gjorde et ganske stort indtryk på hele grovvarebranchen i disse år. På den ene side var der EF's budgetproblemer, som resulterede i prisreduktioner og produktionsbegrænsninger (kvoter). På den anden side var der den heftige miljødebat med de deraf følgende politiske krav om miljøinvesteringer og reduktion i forbruget af gødning og måske derfor lavere udbytter. Disse udsigter fik således Peder P. Hedegaards direktør, Kaj Møller, til at udtale ved regnskabsfremlæggelsen i 1987: "Vi er vist ikke tidligere gået ind i et nyt år med så mange ukendte og negative faktorer".⁵¹ Nye tal fra Danmarks Statistik underbyggede, at landbrug og gartneri købte færre rå- og hjælpestoffer. I 1986 blev der i alt købt udsæd, gødning, sprøjtemidler og foder for 16,8 mia. kr. Det var 1,1 mia. kr. mindre end i 1985 og 2 mia. mindre end i 1984.

Men landbrugets udvikling var dog kun én side af sagen. Ved et overtagelsesforsøg løber en række andre hensyn naturligt sammen. Muligheden for at styrke positionen i det nordjyske kunne gøre Hedegaard til et interessant emne for KFK. I pressen blev det også fremhævet, at KFK ved et køb kunne sikre sig Hedegaards moderne foderfabrik på havnen i Aalborg. Men ingen af disse forhold var nye. Peder P. Hedegaard var løbende blevet analyseret af KFK's bestyrelse og direktion, og man havde hidtil ikke fundet Hedegaard tilstrækkelig attraktiv. Nordjylland kunne fint dækkes af KFK's eksisterende afdelinger, og fabrikken i Nørresundby var heller ikke nødvendig. KFK havde på sit eksisterende anlæg i Aalborg en kapacitet på en kvart mio. tons foderblandinger og kunne nemt udvide.

En drivkraft bag beslutningen om at forsøge overtagelse kunne være forholdet til de to store konkurrenter DLG og Superfos. Andelskonkurrenten DLG investerede på samme tid store summer i opkøb og samling af andelsgrovvarehandelen. KFK's svar var en samling af den private korn- og foderstofhandel, hvor Hedegaard var det eneste tilbageværende større private selskab, når der ses bort fra Superfos. Et køb af Hedegaard ville være den hidtil største sammenlægning inden for korn- og foderstofbranchen og ville bringe KFK afgørende i front som landets største. I 1986 havde både DLG og KFK ca. 20% af grovvaremarkedet. Peder P. Hedegaards omsætning svarede til 3%. Skulle den tilfalde en af de to store, var det naturligt, det blev KFK. DLG og KFK konkurrerede normalt ikke om opkøb af de samme virksomheder, men holdt sig til henholdsvis privatsektoren og andelssektoren.⁵²

Sådan var forholdet imidlertid ikke til Superfos, der ligesom KFK gennem årene havde erhvervet en lang række mindre købmænd. Efter en række

Påfyldning af gødning på KFK's landbrugsfly ved Moselund Plantage. KFK indstillede landbrugsflyvning i 1987, men piloten Egon Klinggaard blev ved nogle år endnu og foretog som den sidste i Danmark landbrugsflyvning frem til 1993.



brydsomme år for Superfos så selskabet nu ud til være på vej op igen. Det havde netop solgt 65% af sin gødningsdivision til finske Kemira og måtte derfor formodes at have kapital til at købe sig til en udvidelse af sin aktuelle markedsandel på 13%. Hedegaard modtog al sin gødning fra Superfos, en leverance på 50.000 tons om året, svarende til at hver 12. sæk gødning fra Superfos gik til Hedegaard. Da der i forvejen var overkapacitet på gødningsfabrikken i Fredericia, var det afgørende for Superfos at kunne fastholde en ordre i den størrelsesorden. Samtidig lå der en klar gevinst i for Superfos at

overtage Hedegaards produktionskapacitet i Nordjylland. Superfos var på grund af manglende fabrikker i Nordjylland nødt til at transportere færdige foderblandinger fra Sønderjylland og Fyn til Vendsyssel. For KFK måtte det være afgørende af forhindre Superfos i gennem aktieopkøb at få fodfæste i det nordjyske.

Som tilfældet havde været i Superfos-kampen i 1975, fik Hedegaard-slaget også påhæftet en international dimension i dele af pressen. Med en aktiepost på 62% af KFK kunne Norsk Hydro sætte sine ejerinteresser igennem og søge at sikre sig en større andel af gødningsmarkedet, og Kemira havde lige så naturligt en interesse i at fastholde en stor leverance. Det kunne derfor ligne en kamp bag kulisserne mellem norske Hydro og finske Kemira om at erhverve sig flest aktier.⁵³Hurtigt gik rygterne også på Fondsbørsen om, at Kemira var begyndt at købe op, hvilket skulle være baggrunden for, at kursen hurtigt steg til 280. Der er imidlertid intet belæg for, at de udenlandske gødningsproducenter stod bag. Norsk Hydro var således end ikke informeret om KFK's udspil, og efter kampens afslutning stod Superfos/Kemira ikke tilbage med Hedegaard-aktier. Med Norsk Hydro's hidtidige gødningspolitik ville det også være utænkeligt for dem at søge en hurtig gevinst ved at opkøbe en stor Superfos-kunde. Norsk Hydro var nemlig her som i andre tilfælde uhyre sensibel over for storkunden DLG's reaktioner. For DLG, som ikke selv producerede gødning, var det vigtigt, at der fortsat var to producenter på det danske marked, så selskabet havde mulighed for at påvirke prisen, et forhold som direktør Mogens Olesen fra DLG både tidligere og i den aktuelle situation understregede. Norsk Hydro var meget bevidst om, at der med et opkøb af Hedegaard ville være stor fare for, at DLG placerede langt mere af sin gødningsordre hos Superfos.

Skal man samlet vurdere KFK's motiver til at gå ind og forsøge en overtagelse af Peder P. Hedegaard, er det vanskeligt at se det som led i en langsigtet investeringsstrategi fra KFK's side, men mere som en reaktion på en pludseligt opstået situation. For KFK's bestyrelse kom Hedegaard-udspillet også som en stor overraskelse i betragtning af de hidtil førte diskussioner om Hedegaard.⁵⁴Ud fra en samlet vurdering synes hovedmotivet til overtagelse derfor at være, at KFK's direktion har frygtet, at Superfos med en delvis genfunden styrke kunne komme først. Med den pludseligt opståede mulighed for at få en større aktiepost i Hedegaard var beslutningsprocessen om at søge at overtage hele Peder P. Hedegaard ikke lang.

En aktiebesiddelse på 34% var – på papiret – tilstrækkelig til at kunne blokere for Peder P. Hedegaards udvikling. Aktieselskabslovens § 78 krævede nemlig et flertal på mere end 2/3 af aktiekapitalen for at kunne gennemføre vedtægtsændringer, f.eks. i forbindelse med kapitaludvidelser og fusioner. Men i praksis spillede det ikke nogen rolle. Der var andre måder at skaffe kapital på, og det burde KFK vide bedre end de fleste. Superfos' omklammering af KFK efter 1975 med mere end en tredjedel af aktiekapitalen havde vist sig uden reel betydning, hvilket også havde fået Superfos til at sælge i 1982.

Med hensyn til stemmeretsbegrænsningen kan det virke overraskende, at KFK med sin viden herom alligevel valgte at gå ind i et opkøb. Men holdningen i ledelsen var, at der nok ville komme en løsning på det problem, når man først havde opnået 30-40% af aktierne. Igen er der her et lighedspunkt med Superfos' angreb. Dengang regnede Superfos-ledelsen også med, at en aktiebesiddelse på 25% ville danne basis for en solid forhandlingsposition.

Havnearbejderstrejken 1982-83

KFK har næsten aldrig oplevet strejker vendt imod virksomheden. Generelt er der et meget tillidsfuldt forhold mellem ansatte og ledelse, hvilket også fremgår af, at mange arbejder i Kompagniet hele deres liv. I både 70'erne og 80'erne oplevede KFK strejker, men da i form af sympatistrejker. Desuden har Kompagniet som storimportør og -eksportør været sårbar over for havnearbejderstrejker. Den hidtil mest omfattende fandt sted fra 6. december 1982 til 15. februar 1983.

I de første uger klarede KFK forsyningerne ved at tage fra lagre og importere fra Tyskland med lastbil. Men i januar blev det nødvendigt at få de indkomne skibslaster losset. Efter et møde med justitsministeren blev KFK lovet fuld politibeskyttelse, og søndag den 23. januar startede Kompagniet løsningen med funktionærer i alle de større havne. I de mindre havne var løsningen hidtil foregået med større eller mindre sammenstød med havnearbejderne. Løsningen og arbejdet på fabrikkerne forløb uden større problemer i kraft af det store politiopbud. Til at forsyne mandskabet oprettede Kompagniet et feltkøkken i hovedafdelingen i Viby.

Strejken fik imidlertid et uheldigt indslag i form af to påsatte brande. Først en mindre brand på Midtjydsk Korn's fabrik i Horsens, hvor en brandbombe blev smidt ind igennem et vindue til frokoststuen, og kort efter en større påsat brand på KFK's fabrik i Esbjerg. Her løb skaden op i over 6 mio. kr.²³

Miljø

KFK's fabrikker og afdelinger er ikke kun omsætning og arbejdspladser. De har også nogle miljømæssige konsekvenser i form af lugt, støv, støj og affaldsstoffer, problemer der ikke bliver mindre af, at fabrikkerne som oftest ligger i befolkningstætte områder. I midten af firserne opnåede KFK den tvivlsomme ære at blive idømt den hidtil største miljøbøde. Der blev konstateret udledning af kviksølv i Århus havn, og havnevæsnet krævede, at KFK skulle deltage i oprensningen af de ca. 4,2 kg kviksølv, som virksomheden tidligere var blevet idømt en bøde på 10.000 kr. for at have udledt i havnebassinet som følge af et utæt analyseapparat i Kompagniets laboratorium. KFK ankede sagen til landsretten og ville derfor ikke i første omgang deltage i oprensningen, idet selskabets egne beregninger kun lød på udledning af 12 gram pr. år i perioden fra 1976 til 1982. Men landsretten gik KFK imod og skærpede tværtom bøden

til 100.000 kr. En ansøgning til Justitsministeriet om at føre sagen for høje-steret blev afslået, og KFK måtte herefter både betale bøde og deltage i oprensning.⁵⁶

Men også på anden måde mærkede KFK, at myndigheder og befolkning krævede striksere miljøreguleringer. KFK måtte således konstatere, at efter at ansvaret for miljøet og tilsynet med virksomheder var flyttet fra kommuner til amter, blev kravene væsentligt vanskeligere at efterleve. Bygningsafdelingen skønnede i 1987, at Kompagniet inden for de næste 3-5 år skulle foretage miljøinvesteringer for et sted imellem 50 og 100 mio. kr. Dette pres var i høj grad med til at fremskynde nedlæggelsen af ældre anlæg. Desuden blev KFK og andre foderstoffirmaer stadig oftere kritiseret af naboer for støvproblemer. I 1988 måtte KFK bruge 2,3 mio. kr. til at udbedre støvproblemer i Ringkøbing, og mange steder blev det krævet, at lagerpladserne blev overdækket. I 1990 blev de to afdelinger i Allingåbro og Ørsted på Djursland nedlagt. I stedet investeredes 9,5 mio. kr. i en ny bygning uden for Ørsted.⁵⁷

KFK og offentligheden

I forhold til offentligheden gav Hedegaard-sagen nogle ridser i KFK's ellers velpolerede lak. Firmaets officielle politik har altid været, at det i sine handlinger skulle udvise seriøsitet, kvalitet, effektivitet og en ordentlig forretningsmoral. Hverken direktion eller bestyrelse har plejet omgang med pressen og udtalt sig om almene samfunds- og erhvervsspørgsmål, kun om KFK-sager og branchespørgsmål i egenskab af en DAKOFO-kasket. Det tør derfor også siges, at kollegaen i Superfos, direktør Jørgen Trygved, der var en meget hyppig gæst i medierne, ikke havde en stil, der vandt begejstring i KFK-ledelsen. Her foretrak man at gå mere stille med dørene og f.eks. tildele foreninger og institutioner penge. Direktionen kan inden for visse rammer tildele midler til veldædige og relevante formål. I mange år har partierne Venstre og Konservative nydt godt af det. Med de åbne partiregnskaber er det dog tvivlsomt, om den støtte vil fortsætte.

Men i nogle få tilfælde er Kompagniet brudt ud af sin tilbagetrukne rolle og har aktivt taget stilling. I alle tilfælde har det været i forbindelse med valg, enten folketingsvalg eller folkeafstemninger. Første gang var op til EF-afstemningen i 1972, hvor KFK aktivt agiterede for medlemskab med annoncer med et billede af en græssende ko. Senest har KFK vist sin pro-EFholdning ved folkeafstemningen i 1993. Direktionen var her stærkt bekymret for Danmarks fremtidige placering i det europæiske samarbejde og i den fælles landbrugspolitik, hvis det også blev et nej til Edinburgh-aftalen. I koncernbladet Ekko gik direktionen derfor ud med en tre-siders appel til landmænd og medarbejdere om at stemme ja.

"Vi hverken kan eller vil forsøge at pådutte nogen, hvad de skal stemme. Men vi føler på den anden side som den ansvarlige ledelse for KFK-koncernen en forpligtelse til at gøre opmærksom på de mulige konsekvenser, der tegner

Den 27. april 1988 bragte KFK denne helsides annonce i otte landsdækkende aviser og i de tre Stiftstidender forud for folketingsvalget den 10. maj. Det skete på et tidspunkt, hvor Folketinget på grund af en 'grumset' sammensætning ikke var særlig funktionsdueligt, og hvor der kort forinden var gennemført en kartoffelkur som reaktion på en kraftig lavkonjunktur.

EKKONU

UDGIVET AF AKTIESELSKABET KORN- OG FODERSTOF KOMPAGNIET



Nu må vi danskere rejse os fra den moralske, politiske og økonomiske afgrund

Torsdag den 11. april 1988 blev en dag, der for altid husket levende i Danmark. Det var den dag, vi for sidste gang drev gæk med vort tilhørsforhold til den frie verden.

Nu må vi bekende os klart til det politiske fællesskab mellem frie europæiske og atlantiske stater. Ellers placerer vi os i et politisk og på langt sigt også økonomisk – ingenmandsland, præsigeret og ladet alene.

Siden 1949 har vi i Danmark under skiftende statsministre fra Hans Hedtoft, Erik Eriksen, H.C. Hansen, Viggo Kampmann, Jens Otto Krag, Hilmer Baunsgaard, Anker Jørgensen, Poul Hartling til Poul Schlüter været enige om, at vort medlemskab af Atlantipagten er den eneste læstedsygtige garanti for, at Danmark ikke – som i april 1940 – endnu en gang bliver rendt over ende af et totalitært styre.

Det er som om, vi er ved at føje en politisk afgrund til den økonomiske afgrund, vi dag for dag bevæger os længere og længere ned i. Som Bert Fyn skævt skrev i lederen den 10. april: -- Torsdag aften oplevede landet svært et politisk skænderi på lavt niveau, som tegnede et billede af et samfund, der ikke bare

økonomisk, men også politisk og moralsk er i opløsning.

Det er trist for Danmark. Det er trist for danskerne. Og det er særligt trist for de børn og unge, vi alle ønsker skal vokse op i økonomisk tryghed og politisk frihed.

Denne annonce er indrykket af KFK. Vi beskæftiger os til dagligt med korn, foderstoffer og godning. Nogle kunne måske synes, at det daglige gøremål ligger langt fra de store politiske spørgsmål.

Det er både rigtigt og forkert.

Hensigten med denne annonce er en indtrængende appel til os allesammen om at styrke vor placering i den frie verden, forbedre vor økonomiske udvikling og hver især yde vort bidrag til, at vi kan bevare selvrespekten. Vi indlykker denne annonce for at bevæge alle os almindelige danskere til at give et fælles løfte.

Ikke om at stemme på et af regeringspartierne. Ikke om for steds at forlade Socialdemokratiet. Ikke om en økonomisk håndsrækning til landbruget, et ordentligt sygehusvæsen, en tryk alderdom. Eller andre vigtige opgaver.

Nej, løftet er meget større.

Vi foreslår, at vi allesammen afgiver et moralsk løfte om, at vi ikke vil lade Danmark forfalde.

Hverken moralsk, politisk eller økonomisk.

Vi må tro på os selv. På hinanden. Rumme samarbejde. Om at gøre Danmark rigere, renere og mere frit.

Så er der sikkert nogle detaljer, vi skal slås om herud vejen.

Den opgave har vi de politiske partier til.

Men vi må i fællesskab bevare Danmark såsom en del af den frie verden. Som et land i moralsk og kulturel udvikling med en økonomisk vækst, der muliggør fortsat social tryghed. Fortsat bedre miljø. Fortsat bedre uddannelse. Fortsat mere tryghed i alderdommen. Og fortsat plads til alle. Det burde være fælles mål. Fælles gods for os danskere.

Det kræver noget af os allesammen. At hver især.

Vilje til at styrke de fælles mål på skrinter, essenser, bekløstning. Vilje til at gøre en ekstra indsats for fællesskabet. Og dermed også for de svage. Og vilje til at gøre Danmark rigt. Økonomisk, moralsk og kulturelt.



Aktieselskabet
Korn- og Foderstof Kompagniet
-en virksomhed i Danmark

KFK er et generelt selskab med 12.411.100 aktier. Hovedkontor: Søndergade 10, 1050 København N. Telefon: 33 11 11. Hovedkontor: Søndergade 10, 1050 København N. Telefon: 33 11 11. Hovedkontor: Søndergade 10, 1050 København N. Telefon: 33 11 11.

sig for vores virksomhed, hvis det en gang til bliver nej", advarede direktørerne Beckenkamp og Clausen.⁵⁸

Det er i øvrigt værd at bemærke, at Norsk Hydro-ledelsen ikke var udeelt begejstret for en for aktiv kampagne. Som statsejet selskab i et land med en meget følsom EU-debat måtte det holde en ret lav profil. Ved Maastricht-afstemningen i 1992 var bestyrelsen nok indforstået med støtte til unionsafstemningen, men KFK skulle ikke træde offentligt frem i den forbindelse.⁵⁹

Mest bemærkelsesværdig var KFK's aktive kampagne i forbindelse med NATO-folketingsvalget i 1988. På en for KFK ret usædvanlig måde, da der jo ikke umiddelbart var tale om et valg, der havde indflydelse på landbruget, agiterede firmaet i store annoncer for en fortsat dansk opslutning omkring Atlantpagt-samarbejdet. Det skete i form af et billede af Holger Danske. Direktionens beslutning om at lave en kampagne skal både ses i sammenhæng med, at den politisk meget aktive Kim Andersen netop var kommet til firmaet og en stor bekymring i ledelsen for den fremtidige udvikling. Valget i september 1987 gav et 'grumset' folketing, og KFK frygtede en større politisk ustabilitet og i kølvandet heraf et erhvervsklima præget af pessimisme. Derfor var Holger Danske-kampagnen mere et erhvervsskrig om øget stabilitet, end den var et forsvarspolitisk indlæg.⁶⁰

Med ansættelsen af en informationschef har KFK fulgt samme linje som en række andre større, danske virksomheder. Informationschefer er først og fremmest ansat til at sikre en bedre kommunikation i forhold til medarbejdere og kunder og dernæst at tage sig af de fleste kontakter til offentligheden. Herved friholdes direktionen fra at skulle bruge tid på mange forespørgsler fra journalister, og samtidig er mange informationschefer ofte dygtige til at få firmaets budskab ud. Kim Andersens job har ikke været at forandre KFK's normalt tilbagetrukne rolle i forhold til medierne, men at få spaltepads til de historier, som KFK gerne vil have ud og understøtte det image, som Kompagniet gerne vil tegne. Et synligt indtryk af en mere aktiv informationspolitik er udgivelsen af koncernbladet Ekko siden 1987. Fire gange om året med normalt 16-20 sider pr. gang orienteres om KFK-koncernens udvikling, landbrugets situation, EU's landbrugspolitik, nye produkter samt bringes portrætter af de forskellige afdelinger og datterselskaber.

9. Detailselskaberne

Detailhandelen med grovvarer, dvs. den direkte handel med landmændene, lå frem til 1960'erne hos et meget stort antal lokale andelsgrovvareforeninger og købmænd, der hver for sig havde et opland med en radius på ganske få kilometer. Erhvervstællingen i 1958 opregnede i alt 1156 firmaer inden for korn-, foderstof- og gødningshandel.¹ I dette tal mangler endda de fleste små andelsforeninger og formentlig også en mængde købmænd, hvor grovvareomsætningen var en beskedent del af en blandet butik. Alene på andelssiden opregner en 1964-rapport 454 brugsforeninger med grovvarehandel og 1568 foderstof- eller gødningsforeninger. Heraf havde kun 291 dog egne faciliteter.²

Inden for andelsgrovvarehandelen lå grossistvirksomheden hos fire regionale foderstofforeninger og en landsdækkende gødningsforening. De tre regionale foderstofforeninger på øerne havde egne detailafdelinger ved siden af grossistvirksomheden, mens Dansk Andels Gødningsforretning og Jydsk Andels-Foderstofforretning var rene grossister.³ Inden for den private grovvarehandel drev de fleste grossister som Peder P. Hedegaard i Aalborg, Eriksen og Christensen i Esbjerg, A. Nielsen og Co. i Nykøbing Falster eller Elias B. Muus i Odense også egne detailafdelinger, som handlede direkte med landmænd, sådan som mønstret i århundreder havde været for de store købmandshuse i købstæderne.

Korn- og Foderstof Kompagniet havde fra begyndelsen kun omfattet forholdsvis få store filialer, der udelukkende eller helt overvejende solgte engros. Men ad vejen købte Kompagniet sig imidlertid ind i mindre selskaber, hvor detailhandelen vejede tungere eller var direkte dominerende. I 1919 havde man ud over filialerne i Århus, Aalborg, Horsens, Vejle og Odense kun interesser i tre firmaer, men året efter tog man et vigtigt skridt ved sammen med købmand Chr. M. Elgaard at danne firmaet Chr. M. Elgaard A/S i Hørning. Få år senere købtes endnu et forholdsvis betydeligt østjysk firma, N. Kjær i Mørke.⁴ I 1930'erne fulgte en hel række forretninger, hvoraf de vigtigste lå i Østjylland, Vendsyssel og på Fyn.⁵ Et virkelig stort skridt frem tog man i 1942 med overtagelsen af aktiemajoriteten i Randers Korn. Det var primært et engrosfirma, men med fulgte også en detailomsætning, der siden blev udbygget.⁶ Opkøbene fortsatte efter krigen. Mest markant var købet af to forretninger i Nakskov 1960, der blev slået sammen til A/S Lollands Korn.⁷

KFK's detailforretninger 1962

I 1962 var KFK eneejer af 22 detailgrovvareselskaber og medejer af yderligere 21.⁸ Alle disse 43 selskaber var selvstændige aktieselskaber med egen ledelse,

økonomi og regnskabsafklæggelse. KFK's interesse i dem var dobbelt. Dels var Kompagniet aktionær eller ejer og modtog som sådan udbytte af sin investering, dels købte de tilknyttede detailselskaber langt hovedparten af deres foderstoffer fra KFK. De var dermed stabile kunder hos Kompagniet, selv om det endnu kun var en mindre del af moderselskabets engrosomsætning, der knyttede sig til disse helt eller delvis ejede detailselskaber.

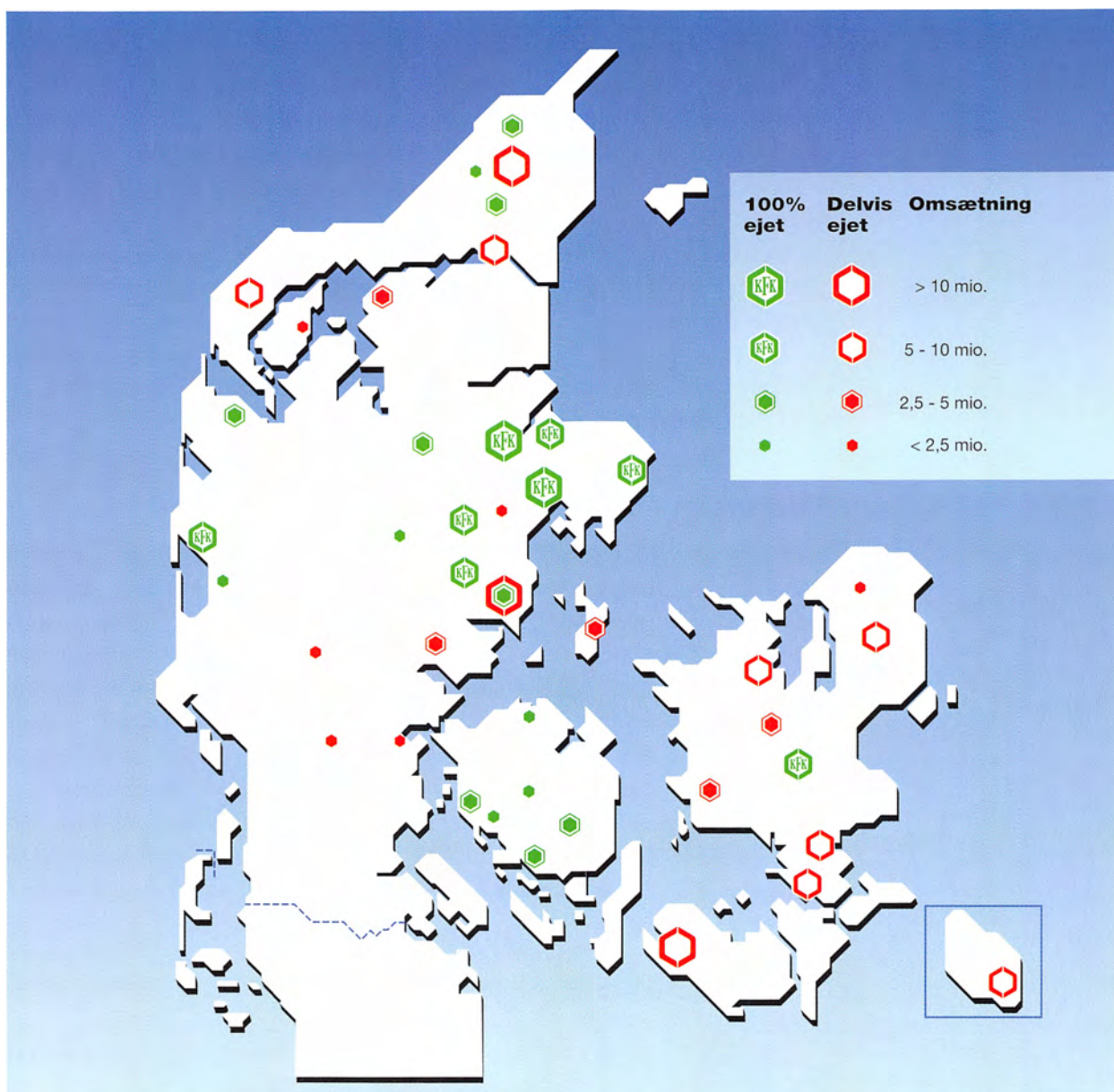
Et særligt forhold var det, at Superfos var medejer af en halv snes af de detailselskaber, KFK havde interesser i. Det betydeligste af disse, A/S Georg Nielsen i Odder, havde de to partnere købt i 1955.⁹ Ellers var det ikke mindst på Sjælland, de to selskaber havde fælles interesser i detailselskaber. Samarbejdet fungerede på den måde, at KFK forsynede disse selskaber med foderstoffer, mens Superfos leverede gødning til dem.

Tilsammen omsatte de 43 selskaber 279,5 millioner kroner i 1962/63. Det giver en gennemsnitlig omsætning på godt 6 millioner pr. detailselskab. Forretningernes størrelse varierede dog voldsomt. Som en kæmpe ragede Randers Korn- og Foderstofforretning op blandt de andre. Med en omsætning på 53,6 millioner tegnede den sig alene for næsten en femtedel af alle KFK's tilknyttede detailselskabers samlede omsætning. I nogen grad skyldtes det, at Randers Korn- og Foderstofforretning havde en omfattende engrosforretning i form af import og videresalg af gødning fra Norsk Hydro. Gødningssalget omfattede i 1962 ca. 16 millioner kr. og udgjorde knap en tredjedel af hele forretningen, men også når man ser bort fra den, var korn- og foderstofforretningen i Randers af usædvanlig størrelse. Det hænger sammen med, at Randers Korn var en koncern i sig selv med datterselskaber i Fårup, Havndal

A/S Brødrene Møller i Vrå i Vendsyssel var i 1962 blandt de 5 største detailselskaber i KFK-koncernen. Det var ét af de ganske mange selskaber, hvor KFK havde overtaget en stor aktiepost, men hvor den oprindelige ejerfamilie også stadig var medejere af selskabet. Det ændredes først i 1968, hvor KFK overtog de sidste aktier. Betonsiloerne, der kunne ses viden om, var karakteristiske for i hvert fald lidt større korn- og foderstoffirmaer og med til at gøre disse til nogle af de mest markante pejlemærker i landskabet.



Kort 1: Detailselskaberne i KFK-gruppen 1962/63, opdelt efter omsætning og ejerforhold



Annærkning: Kortet viser samtlige selvstændige selskaber, men derimod ikke lokalafdelinger, der er underordnet et andet selskab.

og Viborg. Deres placering understreger, at Randers Korn havde sit opland mod vest og nord.

Det næststørste af de tilknyttede selskaber var det nytilkøbte Lollands Korn med en omsætning på 20,5 millioner. Tre detailselskaber omsatte hver mellem 10 og 20 millioner: N. Kjær, Mørke, Brødrene Møller i Vrå og Georg Nielsen i Odder. Langt hovedparten af selskaberne var dog væsentligt mindre. 13 omsatte mellem 5 og 10 millioner, andre 13 mellem 2½ og 5 millioner og 12

mindre end 2½ million om året. Det mindste selskab var Lintrup Mølle i Sønderjylland med en omsætning på 0,9 million.

Selskaberne var spredt over det meste af landet, men fordelingen var klart ujævn. Kompagniets østjyske rod trådte tydeligt frem. I et område fra Vejle i syd til Randers i nord og fra Grenå i øst til Viborg og Silkeborg i vest lå en fjerdedel af detailselskaberne. Da det gennemgående var ret store selskaber, omfattede de næsten halvdelen af den samlede omsætning. Samtidig var langt de fleste 100%-ejet af KFK.

Nordjylland og Sjælland tegnede sig hver for otte detailselskaber og omkring en sjettedel af den samlede detailomsætning. Set i forhold til markedets størrelse betød det, at KFK havde en stærk position i Nordjylland, mens den var noget svagere på Sjælland. På Fyn havde KFK forholdsvis mange, men små detailselskaber, så positionen var ikke alt for god. I Midt-, Vest- og Sydjylland havde man yderst ringe fodfæste.

Ekspansion med to partnere

Korn- og Foderstof Kompagniet fortsatte i 1960'erne med at udbygge nettet af tilknyttede detailselskaber. Alene i årene 1962-67 købtes mere end 25 virksomheder.¹⁰ Hovedparten af de tilkøbte virksomheder var små købmandsforretninger. Et eksempel er de fire små virksomheder, der købtes i sommeren 1962: Foerlev Mølle, Mullerup Mølle, Herskind Mølle og Tåstrup Mølle, som hver kun havde en omsætning mellem 350.000 og 1 million kroner. De var dermed langt mindre end KFK's bestående datterselskaber, og alle fire gik da også straks op i nogle af disse.¹¹ Tilsvarende køb fulgte de følgende år.

Der købtes imidlertid også større forretninger, der foreløbig fortsatte som selvstændige aktieselskaber, og her var der en tydelig bestræbelse efter at få dækket de dele af landet, hvor Kompagniet i forvejen stod svagt. I 1962-63 styrkedes positionen i Midt- og Sydjylland således ved køb af M. Svendsen og Co. i Herning og en aktiepost i firmaet Udesen i Givskud. På Sjælland købtes firmaet Bjergmark i Skibby.¹² Disse selskaber blev købt sammen med Superfos.

Derimod optrådte KFK alene, da Kompagniet i 1963 foretog det største af alle opkøb i disse år: A. Nielsen og Co. i Nykøbing Falster. Det var en gammel traditionsrig virksomhed, der gik tilbage til 1791, og med en omsætning i 1962 på 62 millioner var den på størrelse med Randers Korn. Virksomhedens speciale var kornhandel, og ikke mindst havde den en markant position som eksportør af maltbyg fra det fede Lolland-Falster. Samtidig havde A. Nielsen og Co. eneforhandlingen i Danmark af sædekorn fra det svenske firma Weibull. Endelig var A. Nielsen og Co. KFK's direktør, Holger Larsens, gamle arbejdsplads. Leder var i 1963 E. Dobel Madsen.¹³

I virkeligheden lå denne kraftige ekspansion på grænsen af, hvad KFK kunne magte, da Kompagniets likviditet var anstrengt. I 1965 tog man et afgørende skridt til at afhjælpe dette problem, idet man oprettede selskabet

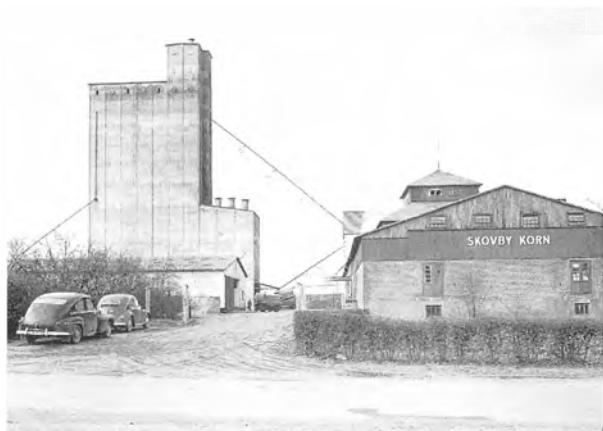
KFK Holding, der overtog alle de 100% ejede detailselskaber. KFK beholdt halvdelen af aktierne i KFK Holding, men afhændede resten til Norsk Hydro. Man aftalte samtidig, at KFK fortsat skulle levere foderstofferne til disse selskaber, mens gødningen skulle købes hos Norsk Hydro gennem Randers Korn. Det var i hovedsagen en fortsættelse af hidtidig praksis.

Det var broderparten af KFK's tilknyttede detailselskaber, der blev overført til KFK Holding. Det gjaldt således de tre største detailselskaber, KFK var ejer eller medejer af: Randers Korn, Lollands Korn og A. Nielsen og Co. Med ind i KFK Holding kom i øvrigt flertallet af de fynske samt nord-, vest- og østjyske virksomheder. Samlet havde de detailselskaber, der nu blev lagt ind i holdingselskabet, dobbelt så stor omsætning som dem, der blev udenfor.

Oprettelsen af KFK Holding blev forhandlet et par år, men over for offentligheden blev den gennemført uden meget forvarsel. KFK's motiv var at frigøre kapital på en måde, hvor man samtidig bevarede så meget kontrol over detailselskaberne, at Kompagniets afsætning af foderstoffer til dem var sikret. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at man ikke allierede sig med sin sædvanlige partner inden for grovvaredetailhandel, Superfos, men derimod med Norsk Hydro. Forklaringen er dels, at det vigtigste af de selskaber, der nu kom under KFK Holding, Randers Korn, i mange år havde importeret gødning fra Hydro, dels at KFK's ledelse ikke ønskede at eje alle detailselskaber sammen med Superfos. Det ville binde Kompagniet meget stærkt til den dengang rige og fremstormende danske gødningsgigant.

Dannelsen af KFK Holding betød til gengæld, at den vigtigste partner inden for detailgrovvarehandelen ikke længere var Superfos, men Norsk Hydro. Der er næppe tvivl om, at det foruroligede Superfos. Superfos synes at have været ivrig efter at skabe en bedre balance i KFK's forhold til de to gødningsgiganter. I hvert fald gennemførte de to firmaer i 1966-67 en veritabel opkøbskampagne sammen. Allerede i 1963 havde de været i forhandling om køb af firmaerne H.A. Hansen i Sorø og Regnar Genefke i Hobro, men ejernes prisforlangende lå i første omgang over, hvad KFK's bestyrelse ville være med

Skovby Korn nær Galtten ved Århus og Bach's Korn i Silkeborg var to af de mange selskaber i Østjylland, som KFK ejede, og som i 1965 overførtes til KFK Holding. I 1967 lagdes Bach's Korn under Skovby Korn, der siden blev til grundstammen i Midtjysk Korn, nu KFK Odder.



til.¹⁴ Nu slog man til. KFK mente ganske vist stadig, at specielt Genefke var for dyr, men fandt alligevel ikke, at man kunne sige nej.¹⁵ Ikke nok med det. I fællig købte KFK og Superfos også firmaer eller aktieposter deri i Skævinge, Stubbekøbing, Nykøbing Sjælland og Taulov.¹⁶ De to selskaber havde dermed særligt styrket deres position på Sjælland.

I 1967 tog KFK også et stort skridt alene ved købet af det tredjestørste privatejede grovvarereselskab i Danmark, Eriksen og Christensen i Esbjerg. Det var i høj grad en engrosforretning med en omsætning på 140 millioner, men med købet fulgte også interesser i detailselskaberne Ringkøbing Korn og Andst Korn, som Superfos i forvejen var aktionær i.¹⁷ Samtidig havde Eriksen og Christensen et stort tilgodehavende hos nabofirmaet M. Hansen, der var i store økonomiske vanskeligheder. KFK og Superfos indledte da forhandlinger om at overtage M. Hansen sammen. Superfos vaklede længe af frygt for, at der ville komme for store debitorstab i virksomheden. Enden blev derfor, at KFK overtog virksomheden alene.¹⁸ KFK fik derved afdelinger i Varde og Esbjerg.

Købet af Eriksen og Christensen havde også gjort KFK til aktionær i Ringkøbing Korn, som Superfos var medejer af. I forvejen ejede KFK Holding A/S Niels Jensen i Ringkøbing. Også i Odder havde KFK interesser i to selskaber – Odder Korn, der blev ejet sammen med Hydro gennem KFK Holding, og A/S Georg Nielsen, som KFK ejede sammen med Superfos. KFK foreslog derfor i 1968 Superfos et mageskifte, så KFK Holding overtog Georg Nielsen, Odder, mens Niels Jensen, Ringkøbing og et selskab i Himmerland skulle overgå fra KFK Holding til at være ejet af KFK og Superfos.¹⁹ Superfos afslog imidlertid. Da man ikke kunne nå frem til en løsning, valgte KFK at afhænde sine aktier i Ringkøbing Korn til Superfos.²⁰

En ny komplikation opstod i 1970. Det begyndte med, at Superfos i 1970 ville købe firmaet H. Thorndal i Aalborg, der var gået konkurs efter en svindelaffære. I forvejen ejede Superfos A/S Riis i Nørresundby sammen med KFK, der protesterede og foreslog, at de to selskaber i stedet i fællesskab købte Thorndal og lagde det sammen med A/S Riis.²¹ Efter nærmere forhandling enedes man i stedet om, at Superfos overtog hele Riis og lagde det sammen med Thorndal.²²

KFK havde således ladet Superfos overtage to selskaber, man havde været fælles om. Til gengæld overtog KFK Superfos' aktier i Andst Korn i 1969 og A. Udesen i Givskud i 1970.²³ Sammen med afdelingerne af Hansen Korn i Esbjerg (omdøbt til Vestkystens Korn) forblev disse selskaber 100%-ejet af KFK, der dermed fik et særligt detailnet i Sydjylland. Det omfattede også Grindsted Korn, hvor KFK havde købt den hidtidige medejer ud i 1966. Det bredte sig også til Sønderjylland, hvor KFK i 1967 overtog A/S Kornimporten i Augustenborg og i tilknytning hertil åbnede en detailafdeling under navnet Sønderjyllands Korn. Et par år efter tilkøbtes A/S Lauritz Nielsen med afdelinger i Gråsten og Rinkeæs.²⁴

Regionale fusioner

I årene 1968 og 1969 holdt KFK stort set pause med opkøb af nye virksomheder. Det havde flere årsager. Kompagniets anstrengte likviditet satte sine klare grænser, og den dårlige økonomiske udvikling i dansk landbrug indbød heller ikke stærkt til at investere yderligere. Forklaringen er imidlertid også, at KFK koncentrerede sine kræfter om at få mere styr på organisationen af de selskaber, man allerede ejede part i.

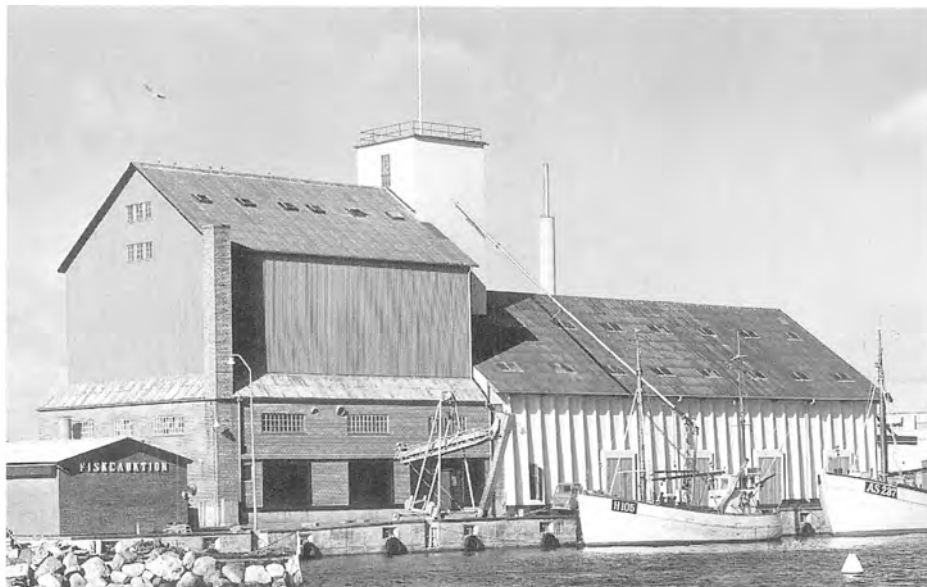
Eksistensen af omkring et halvt hundrede selvstændige detailselskaber var på mange måder belastende og utidssvarende. Administrativt medførte den store byrde for Kompagniet. Der skulle udarbejdes et komplet aktieselskabsregnskab for hvert enkelt selskab, det skulle revideres, og der skulle holdes bestyrelsesmøder og generalforsamling. KFK havde sin egen revisionsafdeling, der tog rundt i landet, reviderede det lokale bogholderi og opstillede egentlige aktieselskabsregnskaber. Blandt andet af hensyn til denne afdelings kapacitet havde de mange selskaber vidt forskellige regnskabsår, så det var reelt umuligt at opstille et koncernregnskab med en enkelt skæringsdato. Andre problemer var skattemæssige. Det var ikke muligt at modregne et selskabs underskud i et andet selskabs overskud, og der skete en vis dobbeltbeskatning, når både datterselskaber og moderselskab betalte skat hver for sig. Det var også dyrt med selvstændig administration i så mange selskaber. Endelig var de mange selskaber i stigende grad ude af trit med udviklingen i landbruget. Mejetærskerens indtog og sammenlægninger af landbrug medførte et stigende behov for øget service fra detailforretningerne. Det krævede øgede investeringer i tørrings- og renserianlæg samt pakhuse til modtagelse og opbevaring af markafgrøder. Lastbilerne blev større og forsynet med teknisk udstyr, hvilket gjorde det muligt at betjene landmændene i stadig stigende afstand fra detailforretningerne. Det talte alt sammen for at skabe større enheder.²⁵

Man havde gennem årene løbende lagt tilkøbte småfirmaer under lidt større detailselskaber. I 1964 havde man også foretaget to sammenlægninger, der var større end normalt. Dels fusioneredes selskaberne i Ringkøbing og Skjern, hvorved man skabte det senere Vestjydsk Korn, dels lagdes Lollands Korn og A. Nielsen og Co. sammen til ét selskab.²⁶

Det var en ændret skattelov fra 1967, der for alvor satte gang i fusionsplanerne, idet det nu blev muligt at fusionere selskaber, uden at det udløste særlig beskatning. Med regnskabschef, senere direktør Hjorth Hansen, som arkitekt gik KFK i gang med en sand fusionsbølge. Der var mange sten, der skulle ryddes af vejen. Mere omfattende fusioner forudsatte i en række tilfælde, at andre partejere købtes ud. Et betegnende eksempel er selskaberne i Vendsyssel. KFK ejede her tre selskaber 100%, men det fjerde og største, A/S Brødrene Møller i Vrå, ejedes i fællesskab med familien Møller. Allerede i 1965 luftede KFK's direktion tanken om en fusion, og man diskuterede det atter i 1967.²⁷ Virkeliggøres kunne fusionen først i 1968, hvor de øvrige ejere i

I 1968 dannedes A/S Djurslands Korn ved en sammenlægning af tre datterselskaber: Ørsted Købmandsgård, N. Kjær, Mørke og Grenå Korn. Det sidstnævnte selskab med pakhus på Grenå havn og kontor midt i Grenå by blev centrum for den nye regionale hovedafdeling, der kom til at bestå 20 år.

Foto: Weber og Sørensen.



Brødrene Møller købtes ud. Selskabet overførtes derpå til KFK Holding, der i forvejen ejede de tre andre selskaber i Vendsyssel, og de fire fusioneredes til A/S Vendsyssel Korn. Som leder udpegedes Poul Erik Pedersen, der til da var leder af Brødrene Møller.²⁸

Både modellen og navnet var karakteristisk. På Djursland lå der tre datterselskaber, Grenå Korn, Ørsted Købmandsgård og N. Kjær, Mørke, der alle efter 1965 var ejet af KFK Holding. De fusioneredes 1967 til A/S Djurslands Korn med hovedsæde i Grenå. I Østjylland lagdes Bach's Korn i Silkeborg sammen med Skovby Korn.²⁹ På Fyn lagde man i 1967 tre selskaber på Sydfyn sammen. Året efter fulgte yderligere to, og derved opstod A/S Fyns Korn.³⁰

Fusionerne nedbragte antallet af juridisk selvstændige selskaber under KFK Holding fra omkring 25 til 13. Det betød, at der kunne spares en række selvstændige administrationer væk.³¹ De fleste af de tilbageværende 13 selskaber bestod nu af en hovedafdeling, der havde det overordnede forretningsmæssige ansvar, og en række lokalafdelinger, der især fungerede som salgssteder.

A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970

Kronen på værket blev en fusion af alle de selskaber, der hørte under KFK Holding. Planerne blev præsenteret for KFK's bestyrelse i september 1969.³² De gennemførtes i 1970. Det var meningen, at det nye selskab skulle have båret det anonyme navn A/S af 1/10 1970. Det viste sig imidlertid, at advokat Mogens Glistrup systematisk satte sig på sådanne datonavne og også var kommet først med at sikre sig retten til dette navn. KFK måtte i stedet give sit selskab det mere præcise, men også mere omstændelige navn: "A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970".³³

Mens de hidtidige fusioner havde samlet små selskaber til større enheder, betød oprettelsen af Korn- og Gødningsforretningen en fundamental ændring af detailselskabernes opbygning. De hidtidige selskaber skiftede status til afdelinger. Det betød først og fremmest, at alle materielle aktiver overførtes til et fællesregnskab for Korn- og Gødningsforretningen. I den interne regnskabsafregning blev hver enkelt afdeling pålagt leje af de bygninger og driftsmidler, den rådede over. Nyinvesteringer blev besluttet centralt efter ansøgning fra afdelingerne, hvorpå lejeløbet til fællesregnskabet blev reguleret. Hovedafdelingerne havde ingen egenkapital, og ved udgangen af hvert år blev de nulstillet og over- eller underskud overført til fællesregnskabet.

Derimod bevarede hovedafdelingernes ledelse ansvaret for det handelsmæssige. Det betød, at det stadig var de enkelte afdelingsdirektører, der havde ansvaret for prisfastsættelse, køb og salg, lagerdisponering, kreditgivning og personaleforhold. I hovedsagen købte afdelingerne ganske vist deres varer fra KFK, men det var der intet nyt i, og det var den enkelte direktør, der foretog handelen, når han fandt prisen rigtig. Det var dermed stadig op til den enkelte leder og hans personale at vise handelstalent og skabe et resultat. Med et moderne ord fungerede hovedafdelingerne som profitcentre.

Hovedkontoret i Viby overtog en række servicefunktioner for de enkelte afdelinger. En væsentlig side var EDB-udvikling, som Kompagniet havde engageret sig stærkt i allerede i 1960'erne. Man var her så vidt, at man efter fusionen kunne udarbejde månedsregnskaber for hver enkelt hovedafdeling og have et koncernregnskab klar ca. den 10. i den følgende måned. Der blev samtidig udarbejdet en oversigt over resultaterne fra alle hovedafdelinger til

Bjerringbro Korn var fra begyndelsen i 1970 til 1988 én af hovedafdelingerne under Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober. Bjerringbro Korn blev ikke berørt af de mange fusioner og omlægninger af afdelinger sidst i 1960'erne. Det var én af de detailafdelinger, der i mange år drev en betydelig tømmerhandel ved siden af korn- og foderstofhandelen.



direktørerne for disse samt ledelsen i KFK, som dermed hele tiden kunne følge med i, hvordan hver enkelt afdeling klarede sig. Ved at stille alle afdelinger lige med hensyn til egenkapital havde man samtidig gjort det langt lettere at sammenligne resultaterne fra de enkelte afdelinger, selvom der stadig var forskel i deres omsætningsstruktur.

EDB-udbygningen gjorde også KFK i stand til at løfte de store opgaver, myndighederne pålagde virksomhederne i forbindelse med opkrævning af kildeskat, moms og ATP. Også juridiske forhold blev ordnet centralt. Markedsorientering, sammensætningen af blandingerne og udviklingen af nye produkter blev ligeledes foretaget fra Viby, ligesom den centrale tekniske afdeling ydede assistance i forbindelse med nyanlæg. Direktørerne og medarbejderne i afdelingerne kunne således koncentrere sig om deres hovedopgave: samhandelen med landbruget. Denne opbygning af Kompagniets detailside viste i de følgende år sin styrke, og grundlæggende fungerer KFK Detail stadig efter den model, der blev udformet 1969-70.

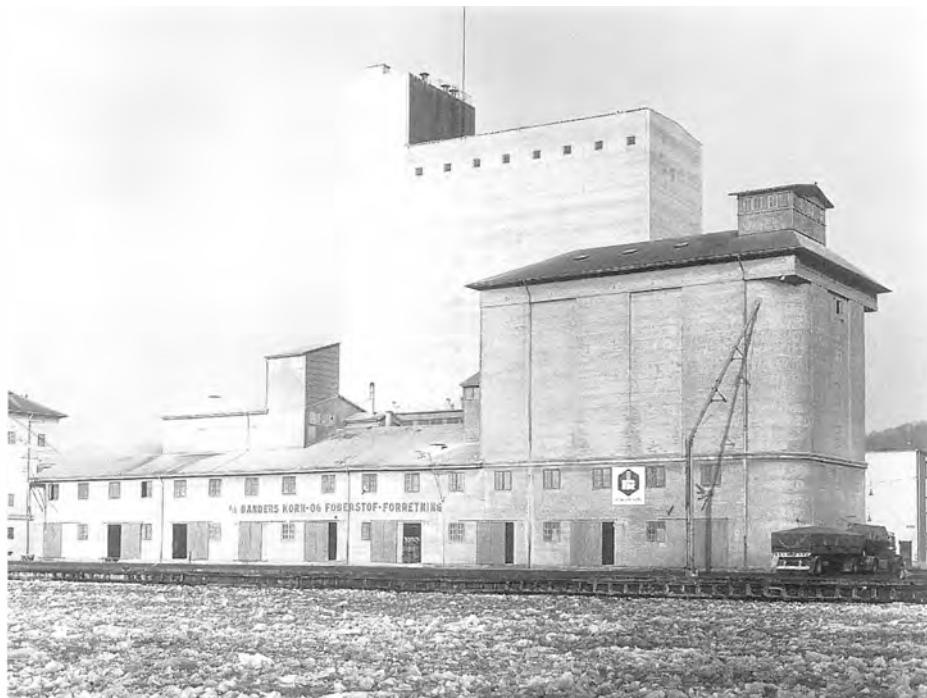
Den geografiske struktur var stort set på plads inden dannelsen af Korn- og Gødningsforretningen, og de følgende år bragte kun to ændringer. I 1970 købte KFK de sidste fremmede aktionærer ud af datterselskabet Erik Linnet (Thy Korn) i Bedsted i Thy, hvorpå også dette selskab lagdes ind under Korn- og Gødningsforretningen.³¹ I 1972 blev afdelingerne i Skanderborg og Skovby lagt sammen til Midtjydsk Korn med hovedsæde i Skovby ved Galten.³⁵

Korn- og Gødningsforretningen var herefter organiseret i 11 afdelinger samt en trælastforretning i Ringe. Blandt de 11 ragede Randers Korn og A. Nielsen og Co. stadig op som giganter med en omsætning på henholdsvis 118 og 112 millioner i 1972. Yderligere fem regionale afdelinger, Vendsyssel Korn, Djurslands Korn, Fyns Korn, Vestjydsk Korn og Midtjydsk Korn omsatte hver 37-65 millioner i 1972. Mere beskedne var de afdelinger, der ikke var omfattet af de store fusioner: Thy, Ringsted og Bjerringbro, der hver omsatte omkring 20 millioner. Som en dværg lå endelig Odder Korn tilbage med en omsætning på kun 8 millioner.³⁶ Når dette lille selskab ikke lagdes sammen med Midtjydsk Korn var årsagen, at man hele tiden ventede på en form for byttehandel, idet KFK og Superfos i fællesskab ejede det væsentligt større firma A/S Georg Nielsen i Odder, som det ville være oplagt at lægge Odder Korn sammen med.

Direktionen i Korn- og Gødningsforretningen udgjordes af KFK's direktion, medens formandskabet hele tiden tilfaldt Norsk Hydro. I praksis betød det, at KFK havde den daglige ledelse. Ud over bestyrelse og direktion deltog direktør Fritz Wulf, Randers Korn, i bestyrelsesmøderne som særlig ansvarlig for gødningshandelen.

Hydros indflydelse kunne de følgende år mest mærkes på to punkter: gødning og olie. Gødningsalget var naturligt nok Hydros primære interesse i forretningen. Salget af løs gødning gik stærkt frem først i 1970'erne, hvilket stillede krav om en kraftig udbygning af lagerfaciliteterne. Det fik naturligt nok fuld støtte fra Hydros repræsentanter.³⁷ Hydros folk ivrede også for, at

*A/S Randers Korn- og Foderstoffforretning var siden 1942 kæmpen blandt KFK's datterselskaber, og efter dannelsen af A/S Korn- og Gødningsforretningen forbliver den langt den største afdeling inden for denne. En del af forklaringen er, at Randers Korn stod for importen af gødning fra Norsk Hydro og distribuerede den videre til de øvrige afdelinger og andre aftagere. Samtidig havde Randers Korn et stort opland mod især nord og vest. Nerven i virksomheden var bygningerne på havnen i Randers. I næsten 30 år – fra 1966 til 1995 – blev afdelingen ledet af Fritz Wulf.
Foto: Hammerschmidt.*



Korn- og Gødningsforretningen skulle gå ind i salg af olie, som Hydro var begyndt at interessere sig for. Det blev aftalt, at Hydro skulle aftale nærmere med de enkelte filialdirektører.³⁸ Det blev begyndelsen til en vis formidling af Hydro-olie. Derimod kom der intet ud af en tanke om et nyt bomærke, der skulle kombinere Hydros vikingskibe med KFK's sekskant.³⁹ Det er symptomatisk. Samarbejdet med Hydro forløb godt, og Hydro fik indflydelse på de punkter, der særligt måtte interessere den norske gødningsgigant, men ellers var Korn- og Gødningsforretningen en forlængelse af KFK-systemet. Sådan ønskede direktionen også, at det skulle være – og man måtte godt kunne se det på skilte og brevpapir.

Aktieselskaberne af 1/11 og 2/11 1971

Mens selskaberne under KFK Holding gennemgik en omfattende omstrukturering, skete der mindre med de selskaber, hvor KFK og Superfos begge havde ejerinteresser. Den eneste fusion omfattede to selskaber i Nordsjælland.⁴⁰

Allerede i 1969 havde KFK imidlertid planlagt at skabe en fusion af de selskaber, man ejede sammen med Superfos, efter samme model som Korn- og Gødningsforretningen.⁴¹ Man gik for alvor i gang med at bane vejen i 1971 ved at udkøbe alle andre ejere af Svendsen og Co. i Herning og tre sjællandske selskaber, og i 1972 skete det samme i Bornholms Korn.⁴² KFK og Superfos kunne da fusionere deres fællesejede selskaber. Man skabte dog ikke ét

selskab, men to – A/S af 1/11 1971 omfattende syv selskaber i Jylland og A/S af 2/11 1971 omfattende fem sjællandske selskaber, et selskab på Falster samt Bornholms Korn. Det skyldtes, at de to parter skulle stilles helt lige. Hvor KFK administrerede Korn- og Gødningsforretningen alene, måtte man over for Superfos dele, så KFK fik ledelsen af A/S af 1/11 og dermed de jyske selskaber, mens Superfos kom til at lede A/S af 2/11. Denne gang lykkedes det i øvrigt KFK's jurist at komme før Glistrup til aktieselskabsregistret, så man kunne bruge de anonyme datonavne.

De to datoselskaber var hver opbygget efter samme principper som Korn- og Gødningsforretningen. Lokalafdelingerne var alene profitcentre med ansvar for det kommercielle. Der var imidlertid den forskel, at de enkelte afdelinger var langt mindre end Korn- og Gødningsforretningens. På Sjælland og Falster omsatte de seks selskaber i 1970/71 hver 12-22 millioner og svarede dermed til de mindre af Korn- og Gødningsforretningens afdelinger. Værre var det i Jylland. En størrelse, der kunne sammenlignes med afdelinger under Korn- og Gødningsforretningen havde kun A/S Georg Nielsen i Odder, der 1970/71 omsatte for 23 millioner. Afdelingerne i Herning og Baastrup ved Hedensted omsatte for henholdsvis knap 12 og knap 15 millioner, mens de fire andre jyske afdelinger var meget små med en omsætning på 3-7 millioner hver og dermed stærkt utidssvarende. Det samme gjaldt i øvrigt Bornholms Korn.⁴³

De tre datoselskaber omfattede fra 1972 langt hovedparten af de detail-selskaber, KFK hidtil havde haft interesser i. Uden for stod dels et net af detailforretninger i Syd- og Sønderjylland, som KFK ejede alene, dels Samsø Korn, der lå tilbage som det eneste detailselskab, hvor lokale interesser stadig var medejere.

Opkøb først i halvfjerdserne

Frem for noget blev 1970'erne strukturændringernes årti i dansk grovvarerhandel. En stor del af de mange små detailforretninger forsvandt, og i stedet overtog grossisterne mere og mere af detailhandelen. Særlig markant var det, at det nydannede DLG overtog et meget stort antal lokale andelsforeninger. KFK, der havde et betydeligt forspring, begyndte atter at opkøbe mindre korn- og foderstofforretninger i større omfang, da fusionerne var på plads. I efteråret 1972 begyndte en hel opkøbskampagne i Syd- og Sønderjylland, der varede et års tid og betød, at KFK erhvervede seks selskaber med Anton Pedersen i Toftlund som det betydeligste.⁴⁴ De 100%-ejede selskaber i Syd- og Sønderjylland blev herpå samlet til i alt fem noget større enheder: Sønderjyllands Korn med hovedsæde i Toftlund, Vestkystens Korn med hovedsæde i Sejstrup ved Bramming, samt Andst Korn, Grindsted Korn og Givskud Korn.⁴⁵ Der var nu for alvor skabt et fjerde ben ved siden af de tre datoselskaber. Det hænger sammen med, at bestyrelse og direktion hele tiden skulle balancere mellem Hydro og Superfos. Man sikrede sig dog, at Norsk Hydro var indforstået med dette skridt.⁴⁶ Superfos synes ikke at være blevet spurgt.

Firmaet Bøgesvang i Sejstrup ved Bramming var ét af de 6 sydvest- og sønderjyske selskaber. KFK købte alene i 1972-73. Sejstrup blev derpå hovedafdeling for Vestkystens Korn, der hidtil havde haft sæde i Esbjerg. KFK opførte nye lagerhaller de følgende år. Foto fra 1978.



Trods opkøbene i Sydjylland gled flertallet af de købte forretninger ind i Korn- og Gødningsforretningen. Den var nu engang den vigtigste gren af Kompagniets detailvirksomhed, og en væsentlig del af de selskaber, der købtes til, knyttede sig geografisk til bestående afdelinger, som de kunne lægges ind under.

I et vist omfang blev også de selskaber, man ejede sammen med Superfos, suppleret ved tilkøb. I 1970-71 erhvervedes to forretninger i Jylland, der geografisk knyttede sig til to af de syv, de to selskaber i forvejen var fælles om, og som lagdes sammen med disse. Herved kunne to meget små afdelinger få en blot lidt mere rimelig størrelse. KFK's bestyrelse synes dog at have ment, at de var købt for dyrt, idet man "gjorde opmærksom på, at efter bestyrelsens mening var alene KFK og Superfos købere til forretninger, og man måtte være absolut sikre på, at sådanne køb gennemførtes så billigt, at der kunne ske forrentning af den investerede kapital".⁴⁷ KFK's bestyrelse antydede hermed, at man fandt Superfos for ivrig på opkøbsmarkedet.

Konflikt med Superfos

En forværring i forholdet mellem KFK og Superfos indtraf i 1972. I maj var der fælles bestyrelsesmøde for A/S af 1/11 og A/S af 2/11, hvor der afsløredes et par mindre uoverensstemmelser. Superfos beklagede sig over et fremstød for gødning, som Korn- og Gødningsforretningen havde foretaget på Ringkøbingegnen, hvor man var i direkte konkurrence med Superfos' Ringkøbing Korn. KFK-direktør Per Tønnesen var til gengæld utilfreds med, at flere af de

A/S Georg Nielsen i Odder var før 1971 det største af de selskaber, KFK ejede sammen med Superfos, og fra 1971 blev det den største afdeling i A/S af 1/11. I samme by ejede Korn- og Gødningsforretningen, dvs. KFK og Norsk Hydro, det lille selskab Odder Korn. I 1974 lykkedes det at få et mageskifte i stand, så Odder Korn overgik til A/S af 1/11 og lagdes sammen med Georg Nielsen.



sjællandske, og dermed Superfos-ledede, 2/11-afdelinger i for stort omfang solgte egne foderblandinger i stedet for KFK's. "KFK's interesse var, at selskaberne var et salgsled for KFK-produkter", sagde han. Samtidig var der også antydning af uenighed om overtagelse af et firma i Køge.⁴⁸

På et efterfølgende bestyrelsesmøde i KFK gjorde direktionen opmærksom på, at man den 14. juni skulle mødes med Superfos' ledelse for at drøfte uenigheder, ikke mindst om køb af forretninger.⁴⁹ Dette møde fik ikke noget godt forløb. Konkret var parterne uenige om firmaet Leisner i Køge, som Superfos ønskede, at man købte på fifty-fifty-basis, men som KFK ville overtage alene. På et ekstraordinært møde i KFK's bestyrelse 5. juli fastholdt man, at man ville købe forretningen alene, dels af hensyn til en særlig salgspolitik, dels med henvisning til udtalelser fra Superfos' direktion, idet det blev ført til protokols, at bestyrelsen "ikke ville handle under trussel fra Superfos". Leisner ville dog købe sin gødning hos Superfos, og KFK's bestyrelse pålagde samtidig direktionen at forklare Superfos, at man ikke havde til hensigt at genere Superfos og "fortsat ønskede et godt samarbejde".⁵⁰

En ny kurre på tråden kom der i 1973, da Korn- og Gødningsforretningen købte det beskedne firma Hvilshøj Mølle i Nordjylland. KFK's folk gjorde ved bestyrelsesmødet i Korn- og Gødningsforretningen opmærksom på, at Super-

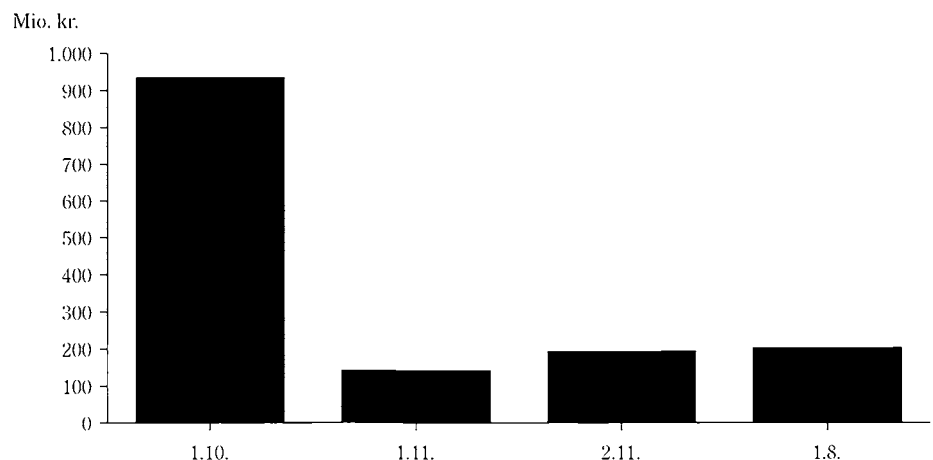
fos ville være stærkt utilfreds hermed. Hydros repræsentanter påpegede, at Hydro havde tilladt KFK at opbygge nettet af 100%-ejede forretninger i Sydjylland uden at få gødningsleverancen, selv om nordmændene havde haft ret dertil. Samtidig understregede de, at Hvilshøj Mølle rent gødningsmæssigt var interessant for Hydro.⁵¹

Det næste års tid foretog A/S af 1/11 flere sonderinger om køb af forretninger, uden at der kom noget ud af det.⁵² I 1974 rejste KFK imidlertid atter spørgsmålet om mageskifte. KFK foreslog, at A/S af 1/11 skulle afstå Hinnerup Korn til Korn- og Gødningsforretningen mod at få Odder Korn, og at A/S af 1/11 desuden afstod det ene af de tre selskaber i Himmerland. Superfos kunne eventuelt overtage de to andre.⁵³ Superfos var dog ikke interesseret i denne model, men var med på, at et mageskifte af Hinnerup Korn og Odder Korn blev gennemført, hvorpå A/S af 1/11 lagde Odder Korn ind under sin naboafdeling Georg Nielsen, mens Korn- og Gødningsforretningen straks lagde Hinnerup Korn under Midtjydsk Korn. Desuden afstod A/S af 1/11 Genefke, Hobro til Korn- og Gødningsforretningen mod en række garantier for Superfos' gødningsleverance.⁵⁴ Dermed var antallet af afdelinger i A/S af 1/11 nedbragt til fem. Også A/S af 2/11 blev mindre, idet man 1973 solgte Bornholms Korn til Bornholms Andels Foderstofforening.⁵⁵

Disse omlægninger var langt henad vejen begrundet ved rationaliseringer. Man havde skilt sig af med de tre mindste og helt utidssvarende afdelinger i de to selskaber og fået styrket den største afdeling lidt. Ikke desto mindre betød omlægningerne en – omend beskednen – yderligere begrænsning af den vægt, Kompagniets og Superfos' fælles selskaber havde.

I 1974 havde de tre datoselskaber Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, A/S af 1/11 og A/S af 2/11 samt KFK's 100%-ejede detailselskaber tilsammen en omsætning på 1.470 millioner kroner. Korn- og Gødningsfor-

Figur 1: Omsætningen i KFK's detailselskaber 1974



Kilde: Materiale til internt regnskab for KFK 1974.

retningen omsatte alene 934 millioner og tegnede sig dermed for 63,5% af den samlede detailomsætning. De to datoselskaber, der havde Superfos som medejer, omsatte tilsammen 334 millioner eller 22,7% af KFK-gruppens detailomsætning. De var altså næsten 3 gange mindre end Korn- og Gødningsforretningen. Størst var det sjællandske A/S af 2/11 med en omsætning på 193 millioner. Bemærkelsesværdigt er det imidlertid, at de 100%-ejede datterselskaber, som KFK internt kaldte 1/8-selskaberne, omsatte 202 millioner og derved stod for 13,7% af detailomsætningen.⁵⁶ Disse selskaber købte hovedparten af deres gødning fra Superfos. Tilsammen var de større end hvert af de to datoselskaber, Superfos var partner i.

Ikke desto mindre var Superfos utilfreds med KFK's stadig tættere tilknytning til Hydro. Som omtalt i kapitel 5, indledte Superfos i sommeren 1975 et forsøg på at overtage hele KFK. Som sit første vigtige modtræk solgte KFK seks af de syv 100%-ejede detailselskaber til Korn- og Gødningsforretningen i august 1975. Det drejede sig om de fem syd- og sønderjyske selskaber samt om Østsjællands Korn (det tidligere Leisner) i Køge.⁵⁷ Samtidig meddelte KFK Superfos, at disse afdelinger fremover ville købe gødning fra anden side. Kun firmaet B. Bennetzen i Slagelse beholdt KFK selv.

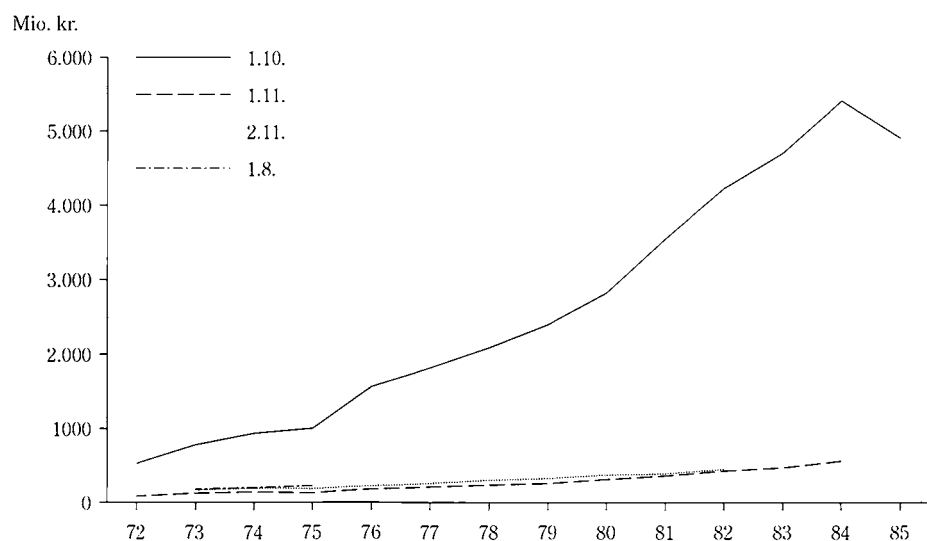
Ikke længe efter stod det klart, at Superfos' overtagelsesforsøg var mislykkedes, og at Norsk Hydro tværtimod havde sikret sig en dominerende aktiepost i KFK. Superfos' angreb på KFK havde således fremkaldt en afklaring, omend en anden end Superfos havde ønsket. Balancegangen mellem Superfos og Norsk Hydro var forbi – KFK valgte side. Moderselskabet havde nu Norsk Hydro som hovedaktionær, og det halvt Hydro-ejede datterselskab Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober omfattede nu 3/4 af KFK-gruppens detailomsætning. De to andre datoselskaber, som Superfos var partner i, fortsatte deres virke, men var klart mindre.

Detailselskabernes økonomiske udvikling

Opkøb og omstruktureringer, partnerskab og strid med gødningsgiganter vidner om, at detailselskaberne blev tillagt stor vægt. Det var ikke uden grund. De oplevede i årene fra først i halvfjerdserne til midten af firserne en vældig stigning i omsætningen.

Regnet i løbende priser midblede alene Korn- og Gødningsforretningen sin omsætning fra 1971 til 1983.⁵⁸ Da priserne på korn og foderstoffer i samme periode tredobledes, var der reelt tale om en tredobling af Korn- og Gødningsforretningens omsætning.⁵⁹ En del af denne stigning kom fra de hidtil 100% KFK-ejede selskaber, Korn- og Gødningsforretningen overtog i 1975, hvilket ses i form af et gevaldigt omsætningshop fra 1975 til 1976. Selv når man tager højde herfor, var der tale om mere end en fordobling af den reelle omsætning i Korn- og Gødningsforretningen og de afdelinger, der indtil 1975 havde været 100% KFK-ejet. De løbende tilkøbte forretninger tilførte Korn- og Gødningsforretningen omsætning. Anden omsætning vandt man simpelt hen ved, at

Figur 2: Omsætningsudviklingen i KFK's detailselskaber 1972-85.



Kilde: Regnskaber for Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober og A/S af 1/11 samt materiale til internt regnskab for KFK

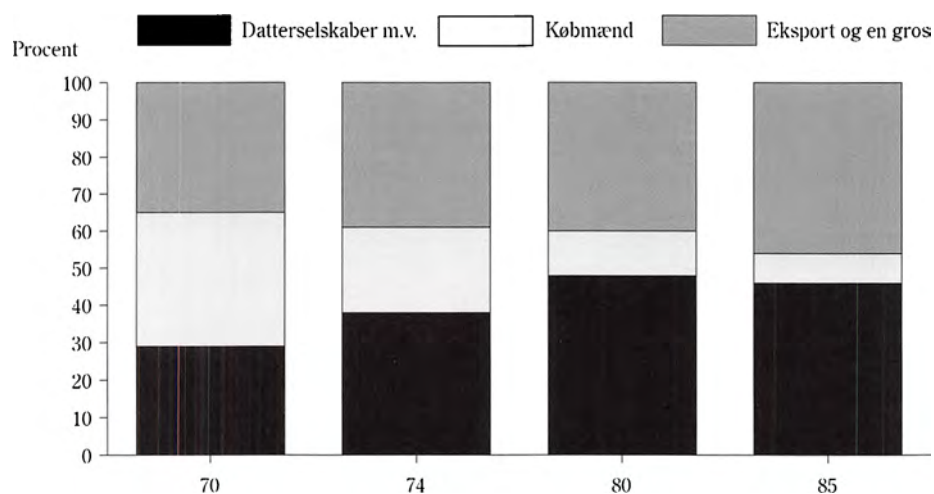
landmændene skiftede selskab, bl.a. fordi små købmænd blot lukkede, hvorpå deres kunder måtte søge nye veje. Endelig steg omsætningen pr. kunde ganske betragteligt.

Væksten i de halvt Superfos-ejede firmaer var mindre. A/S af 1/11 femdoblede sin omsætning i løbende priser 1972-82, hvilket i faste priser svarer til en stigning på omkring 70%.⁶⁰ Det er kun godt det halve af udviklingen i Korn- og Gødningsforretningen og de til 1975 100%-ejede selskaber. Noget af forklaringen er, at der næsten ikke købtes forretninger til. Dårligst gik det for A/S af 2/11, hvis omsætning 1972-82 kun tredobledes i løbende priser og dermed reelt stod i stampe, når man tager højde for inflationen.⁶¹ Forskellen skyldes først og fremmest, at det var i Jylland, landbruget udviklede sig, så både Korn- og Gødningsforretningen og A/S af 1/11 nød godt af deres jyske base.

En stadig større del af moderselskabets omsætning havde form af samhandel med detailselskaber. Når man fordeler omsætningen efter aftager af de enkelte produkter, gik kun ca. 25% af engrosomsætningen i 1970 til detailselskaber, KFK var medejer af, mens 36% gik til uafhængige købmænd. Resten, som ikke mindst omfatter Kompagniets kornhandel, gik til eksport og engroskunder. Ti år senere hentede KFK halvdelen af sin engrosomsætning ved at sælge til egne detailselskaber, mens kun omkring 12% gik til de private købmænd. Denne sidste andel faldt yderligere de følgende år.⁶²

Det viser, hvilken voldsom forandring korn- og foderstofbranchen var inde i. De små lokale detailhandlere var på vej ud af markedet, mens de store grossistselskaber også overtog detailsalget. KFK havde været den første til at gå denne vej, men i 1970'erne fulgte konkurrenterne efter. Med stor hast

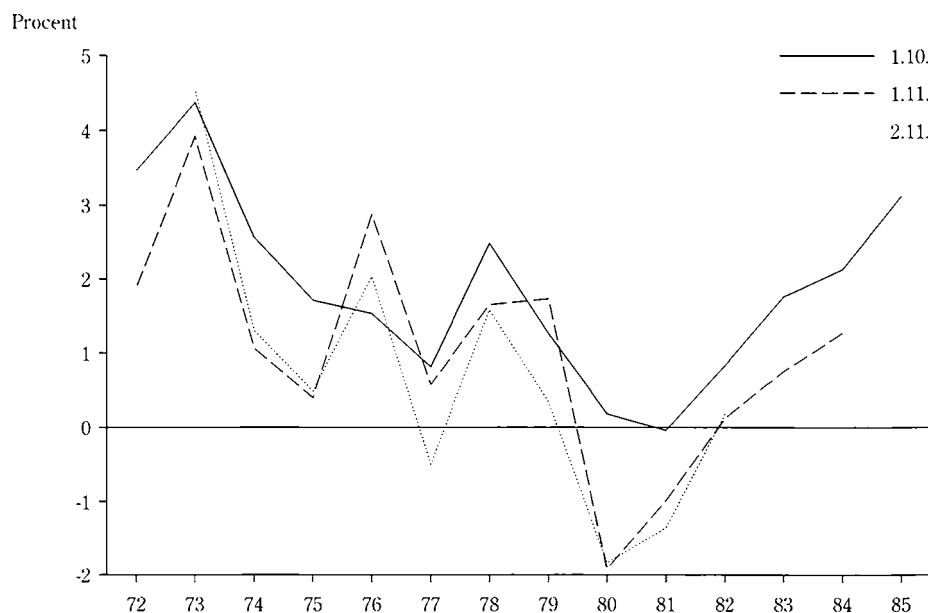
Figur 3: KFK's engrosomsætning fordelt efter aftager



Kilde: Materiale til internt regnskab for KFK

overtog DLG, der hidtil alene havde været grossist, lokale andelsselskaber og opbyggede detailnet. Samtidig købte Superfos aggressivt op. Efter det mislykkede forsøg på at overtage KFK satsede Superfos nu på et 100%-ejet detailnet. Også de mellemstore spillere som Fyns Andels Foderstofforretning og Peder P. Hedegaard gik samme vej.

Figur 4: Detailselskabernes overskudsgrad (overskud i procent af omsætning)



Kilde: Regnskaber for Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober og A/S af 1/11 samt materiale til internt regnskab for KFK

Detailselskaberne og først og fremmest Korn- og Gødningsforretningen var altså blevet helt afgørende for engrosforretningen, men derudover var de også forretninger i egen ret. Figur 4 viser overskudsgraden i de tre datoselskaber i perioden 1972-85. Langt hen ad vejen fulgtes resultatet i de tre selskaber ad, hvilket var en naturlig følge af, at de alle var påvirket af de samme prisbevægelser, høstresultater og udviklingstendenser i landbruget. Alle tre selskaber havde et forrygende år 1973. De følgende år var udviklingen svingende, men med faldende tendens. I årene 1980-81 led alle tre selskaber stærkt under landbrugskrisen, blandt andet i kraft af store debitortab. Derpå bedredes situationen for at blive stabil midt i firserne.

Selv om resultaterne for de tre selskaber viste store fællestræk, var det dog påfaldende, at Korn- og Gødningsforretningen konsekvent klarede sig bedst. Ikke alene havde denne forretning den største og hurtigst voksende omsætning, den havde også den største afkastningsevne. Det er ikke mindst markant, at den klarede kriseår klart bedre end de to andre datoselskaber. En del af forklaringen må ligge i, at denne forretning havde en bedre struktur med større enheder end de to andre. Omvendt klarede det Superfos-administrerede A/S af 2/11 sig dårligst, hvilket nok til dels hænger sammen med, at det var sværere at tjene penge på Sjælland.

De gode resultater i Korn- og Gødningsforretningen gjorde det muligt at øge egenkapitalen. I de gode år i sidste halvdel af 70'erne blev egenkapitalen forøget med 70-80 mio. kr. om året, men i de fire kriseår 1979-82 kun med godt 10 mio. kr. i gennemsnit. Som et udtryk for koncernens evne til tilsyneladende altid at kunne tjene penge skal det nævnes, at selv i det værste kriseår med debitortab på over 100 mio. kr. kunne det lade sig gøre at lægge lidt til side til egenkapitalen. Efter 1982 gik det hastigt fremad igen, således at der kunne lægges godt 50 mio. kr. til side i gennemsnit hvert år. Samlet voksede egenkapitalen i ti-året 1976-85 fra 68 mio. kr. til 428 mio. kr.⁶³ Aktiekapitalen, der i 1970 var på 43 mio. kr., var i 1985 på 135 mio. kr.

Opkøb og strukturudvikling 1975-83

En del af forklaringen på, at Korn- og Gødningsforretningen ekspanderede så kraftigt, lå i en omfattende opkøbspolitik. Købene af detailforretninger tog fart allerede i efteråret 1975. I årene 1976-83 købte Korn- og Gødningsforretningen yderligere 42 detailforretninger.⁶⁴ Det gør disse år til dem i hele Kompagniets historie, hvor opkøbsintensiteten var størst, i hvert fald målt i antal købte forretninger.

Hovedparten af opkøbene fandt sted i årene 1976-80 – en periode, hvor alle de store aktører inden for grovvarebranchen udbyggede detailnettet kraftigt. Korn- og Gødningsforretningen tilkøbte ikke mindre end 34 detailforretninger. Blandt dem var én sjællandsk, én fynsk og hele 32 jyske forretninger. Det jyske tyngdepunkt blev altså yderligere udbygget, hvad der var så meget mere grund til, som de animalske landbrug, der var detailforretningernes

hovedkunder, fortsatte med at vandre vestpå. Det er dog bemærkelsesværdigt, at man holdt sig tilbage på Sjælland, hvor Korn- og Gødningsforretningen kun var forholdsvis svagt repræsenteret. Når man slet ikke købte op her, hænger det måske sammen med, at A/S af 2/11 trods alt havde et pænt forretningsnet, som man ikke ønskede at støde sammen med.

Det var helt overvejende små forretninger med nogle få millioner kroner i omsætning, som blev købt op i anden halvdel af 1970'erne. De var helt overhalet af udviklingen i landbruget, og de kunne i reglen erhverves for ret beskedne beløb. Typisk betalte Korn- og Gødningsforretningen kun 100-200.000 kroner for goodwill ved disse overtagelser. Den samlede pris afhang i hovedsagen af forretningernes beliggenhed og hvilke faciliteter, der fulgte med handelen. I enkelte tilfælde overtog man i øvrigt alene kundemassen, som så blev betjent fra en bestående afdeling.⁶⁵

I 1980 blev der foretaget et større opkøb. En af dansk grovvarerhandels mellemstore aktører, det hæderkronede Odensefirma Elias B. Muus, var kommet i vanskeligheder på grund af landbrugskrisen. Ledelsen søgte i første omgang at redde hovedforretningen ved at frasælge de fjernere afdelinger. KFK købte da Muus' tre sønderjyske detailafdelinger med en samlet omsætning på ca. 75 millioner.⁶⁶ Det reddede i øvrigt ikke Odensefirmaet. KFK fik også tilbudt hovedforretningen, men sagde nej, hvorpå den købtes af Superfos.⁶⁷

Landbrugskrisen er formentlig en del af forklaringen på, at Korn- og Gødningsforretningen holdt sig tilbage med opkøb 1981-82, hvor der i alt kun købtes en enkelt lille forretning. I 1983 foretog man tre opkøb, der i alt tilførte

Anden halvdel af 1970'erne var præget af meget omfattende opkøb af virksomheder til Korn- og Gødningsforretningen. I 1977 købtes bl.a. Hørup Mølle, en gammel vandmølle, der kunne føres tilbage til 1700-tallet, og som til dels endnu havde gamle bygninger. Den lagdes under Bjerringbro Korn.



I 1983 foretog Korn- og Gødningsforretningen og Peder P. Hedegaard et mageskifte, hvor Korn- og Gødningsforretningen overtog tre afdelinger i Thy og til gengæld afstod Tødsø Mølle, som gennem mange år var KFK's eneste afdeling på Mors og ét af de mange kornfirmaer, der var begyndt som mølleri. Endnu indgik den gamle vindmølle her i bygningerne.



Korn- og Gødningsforretningen syv detailselskaber. Typisk var det, at man kun købte én lille selvstændig forretning, men i stedet koncentrerede sig om to betydelige udvidelser. Ved et mageskifte med Peder P. Hedegaard afstod KFK Tødsø Mølle på Mors mod at overtage Hedegaards tre afdelinger i Thy. KFK fik herved netto tilført en omsætning på ca. 30 millioner.⁶⁸ Den anden store erhvervelse blev den betydeligste af alle efter 1970. Den gjaldt kornfirmaet Ceres i Aabenraa, der var en koncern med engroshandel og foderstoffabrik i Aabenraa og tre tilknyttede detailselskaber. Koncernomsætningen var 336 millioner. Såvel fabrik som detailselskaberne overførtes til Sønderjyllands Korn.⁶⁹

Købet af Ceres satte foreløbig punktum for opkøbene. De næste to år tilkøbtes kun én lille forretning.

Tilkøbene havde slettet de fleste hvide pletter på kortet over Korn- og Gødningsforretningens detailnet i Jylland og på Fyn. Der var vel enkelte svage punkter som Skive-egnen og Tønder-egnen, men de var kun beskedne huller i et fintmasket net. A/S af 1/11's afdelinger lå temmelig tilfældigt spredt mellem Korn- og Gødningsforretningens. Øst for Storebælt var situationen en anden. Her var Korn- og Gødningsforretningen stærk på Lolland-Falster og i Sydøstsjælland, men næsten fraværende i øvrigt. Til gengæld havde A/S af 2/11 en pæn dækning på det øvrige Sjælland.

Antallet af hovedafdelinger i Korn- og Gødningsforretningen var ved tilførslen af KFK's 100%-ejede selskaber i 1975 øget fra 10 til 16. De første fem år ændredes det kun ved, at Østsjællands Korn i Køge lagdes under A. Nielsen og Co. i 1977, og at Givskud Korn lagdes under Grindsted Korn i 1980.⁷⁰ De tilkøbte selskaber gled derimod alle ind under bestående hovedafdelinger.

Kort 2: KFK's afdelinger 1980



Grøn signatur: Afdelinger under Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober eller moderselskabet samt Samsø Korn.

Rød signatur: Afdelinger under A/S af 1/11 og A/S af 2/11.

Principielt lignede strukturen i 1980 meget forholdene i 1971.⁷¹ Ligesom ni år før faldt detailafdelingerne i tre klasser. Som tidligere ragede Randers Korn og A. Nielsen og Co. op over alle andre med en omsætning på henholdsvis 613 millioner og 391 millioner i 1980. Mellemstore hovedafdelinger var Vendsyssel Korn, MidtjydsK Korn, Sønderjyllands Korn, VestjydsK Korn, Fyns Korn og Djurslands Korn med 2-300 millioner i omsætning. Afdelingerne Thy,

Bjerringbro, Grindsted, Vestkysten, Andst og Ringsted var mindre med en omsætning på omkring 100 millioner. Andst Korn lå dog nede på 65 millioner.

Det er påfaldende, at de afdelinger, man havde overtaget fra KFK 1975, stadig hørte til de små bortset fra Sønderjyllands Korn. Korn- og Gødningsforretningens gamle afdelinger fordelte sig derimod i samme tre størrelsesklasser som 1971, idet udviklingen dog havde været noget langsommere end gennemsnittet i A.Nielsen og Co., Fyns Korn og Djurslands Korn og til gengæld hurtigere i Midtjydsk Korn og Bjerringbro Korn. En del af forklaringen er, at der stort set kun var købt forretninger i Jylland, men det hænger også sammen med, at det animalske landbrug og dermed foderstofomsætningen gik tilbage på øerne og Djursland.

I 1983 ophørte de to mindste afdelinger, idet Andst Korn blev delt mellem Grindsted Korn og Vestkystens Korn, der derved næsten nåede på linie med de mellemstore afdelinger, mens Agersted og Skou i Ringsted lagdes under A. Nielsen og Co.⁷²

Superfos-KFK-selskaberne 1975-83

Mens Korn- og Gødningsforretningen var præget af opkøb og administrative omlægninger, var udviklingen næsten sat i stå for de to selskaber, KFK ejede sammen med Superfos. Både KFK og Superfos havde nu deres hovedinteresse andre steder. For KFK, der entydigt havde giftet sig med Norsk Hydro, var det desuden vanskeligt at foretage en ekspansion i de selskaber, hvor Superfos og altså ikke Hydro havde gødningsleverancen.

Der er kun enkelte undtagelser fra denne fastfrosne situation. I 1976 købte det sjællandske A/S af 2/11 A/S Gustav Nielsen i Ganløse, og året efter købte det jyske A/S af 1/11 to små forretninger i Studsgaard og Hornborg, som lagdes under afdelingerne i Herning og Baastrup. KFK synes ikke at have sikret sig grønt lys fra Hydro på forhånd, men efterfølgende blev Norsk Hydros folk orienteret på bestyrelsesmøder i Korn- og Gødningsforretningen.⁷³

På Sjælland havde KFK i 1975 beholdt ét 100%-ejet datterselskab, B. Bennetzen i Slagelse, som ikke blev ført over i Korn- og Gødningsforretningen. I 1976 foreslog KFK Norsk Hydro, at man mageskiftede med A/S af 2/11, så Korn- og Gødningsforretningen afstod sin afdeling i Præstø mod at få A/S af 2/11's afdeling i Sorø, der så kunne lægges sammen med Bennetzen. Hydros folk gav grønt lys, men betonedede, at Hydro skulle sikres samme gødningsleverance som hidtil.⁷⁴ Superfos tog dog ikke mod udspillet. I stedet valgte KFK at afstå Bennetzen til A/S af 2/11, så selskabet under alle omstændigheder blev lagt sammen med Sorø-afdelingen. Over for Norsk Hydro begrundedes skridtet med et håb om derved at standse de "stigende negative driftsresultater i Bennetzen".⁷⁵

I 1979 gjorde KFK's ledelse over for bestyrelsen i Korn- og Gødningsforretningen – dvs. Hydro – opmærksom på, at man nu nogle år havde undladt at købe forretninger til A/S af 1/11 og A/S af 2/11. Man fik grønt lys til at købe

A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970 omfatter følgende afdelinger:



Hovedafdelingerne under Korn- og Gødningsforretningerne havde hver deres identitet, som blev understreget ved egne navne og logoer. Det samme gjaldt enkelte af underafdelingerne, hvor listen her fra 1984 nævner de vigtigste, men ikke alle. De jysk-fynske afdelinger bar egne- eller bynavne, mens man øst for Storebælt fastholdt navnene på tre gamle købmandshuse. Afdelingernes logoer havde alle KFK's sekskant og grønne farve til fælles, men var derudover individuelle. Dette blev ændret i 1988, hvor man dels sammenlagde en række afdelinger, dels lod alle jysk-fynske afdelinger skifte navn til KFK plus bynavn. Hvor man tidligere havde ønsket at understrege afdelingernes selvstændighed, var det nu den fælles koncernidentitet, der blev slået på.

mindre forretninger til de to selskaber, hvis beliggenheden talte for det. I hvert tilfælde skulle det dog godkendes af bestyrelsens formand.⁷⁶ Faktisk skete der dog ikke andet, end at A/S af 1/11 overtog Taulov Mølle, som KFK og Superfos i forvejen var aktionærer i.⁷⁷ Afdelingerne i de to selskaber var stadig uhensigtsmæssigt små. Værst var det med de to afdelinger i Himmerland. KFK foreslog derfor 1977, at KFK og Superfos simpelt hen delte dem. Det var Superfos principielt enig i, men da begge selskaber ville have den samme afdeling ved en opdeling, skete der intet.⁷⁸ Først tre år senere valgte man at lægge de to afdelinger sammen under fælles ledelse.⁷⁹ Det betød dog kun en beskedent afhjælpning af den uhensigtsmæssige struktur, de to selskaber havde.

Efterhånden som Superfos opbyggede et stort detailnet selv, blev det mere og mere besværligt for både KFK og Superfos at være fælles om en række detailselskaber samtidig med, at man ellers konkurrerede på livet løs. KFK foreslog derfor i 1982 en opdeling, så Superfos fik A/S af 2/11 og KFK A/S af 1/11. I første omgang blev forslaget afvist af Superfos.⁸⁰ Forklaringen kan være, at Superfos lige så vel som KFK havde kunnet konstatere, at A/S af 2/11 havde tabt terræn i forhold til A/S af 1/11 de forrige 10 år. Det næste halve år fortsatte forhandlingerne. Da et forsøg på at mageskifte enkeltafdelinger faldt på gulvet, vendte man tilbage til tanken om at dele de to selskaber mellem parterne. Hovedproblemet var her, at Superfos insisterede på fortsat at have gødningsleverancen til 1/11-afdelingerne. Det blev forhandlet direkte mellem Superfos og Norsk Hydro, men også det uden resultat i første omgang.⁸¹ En løsning blev først fundet sidst på året 1983. Som oprindeligt skitseret overtog Superfos A/S af 2/11, KFK A/S af 1/11 mod visse garantier om fortsatte leverancer af henholdsvis grovvarer og gødning i en årrække.⁸² Da aktiverne i de to selskaber var næsten lige store, blev der kun tale om en meget beskedent modregning.

KFK overførte derpå A/S af 1/11 til Korn- og Gødningsforretningen og fusionerede den siden dermed. Tre af de fire 1/11-afdelinger lagdes umiddelbart sammen med henholdsvis Randers Korn, MidtjydsK Korn og VestjydsK Korn.⁸³ Kun Baastrup-afdelingen bestod, men den fusioneredes 1985 med hovedparten af Grindsted Korn.⁸⁴ Herefter manglede kun et skridt i den lange vej mod forenkling af koncernstrukturen. I sommeren 1986 gennemførtes en fusion mellem Korn- og Gødningsforretningen og selve KFK, der fik tilbagevirkende kraft fra 1. januar 1986.⁸⁵ KFK var nu helt fri for at skulle tage hensyn til andre i opbygningen af sit detailnet. Der var nu ét og kun ét KFK-detailnet, og det var nu helt under KFK's direktionens kontrol. Hydros indflydelse lå nu alene på øverste niveau, nemlig i KFK's koncernbestyrelse. Det sidste var vel mere en ændring af formalia end af realia, men der er næppe tvivl om, at det for KFK's ledelse var en tilfredsstillende at få den fulde kontrol med detailorganisationen.

Den eneste lille undtagelse var nu som før Samsø Korn, hvor lokale interesser stadig ejede aktier. Derfor lå dette ene lille selskab tilbage som et

minde om den tid, hvor KFK's detailnet bestod af mange selvstændige aktieselskaber.

Moderniseringer 1986-96

KFK stod ved indgangen til 1986 med en strømlinet detailorganisation. Den var næsten landsdækkende, omend afhændelsen af A/S af 2/11 til Superfos havde gjort det meste af Sjælland til en hvid plet på KFK's kort. Den var samtidig opbygget i ganske store slagkraftige regionale enheder med selvstændigt ansvar for handelen med landmændene. Modellen var ikke ændret væsentligt siden 1970. Den beviste bl.a. sin styrke ved, at konkurrenterne, først og fremmest DLG, lagde sig efter den.

De ændringer, der skete i detailorganisationen efter 1985, var derfor mindre gennemgribende. I 1986-87 indledtes en ny mindre opkøbskampagne, som føjede en halv snes nye detailforretninger til KFK's net.⁸⁶ Særlig opmærksomhed vakte det, da man i 1987 købte Hammershøj Centralforening. Det var kun anden gang, KFK overtog en andelsgrovvareforretning, og for første gang det gjaldt en forretning af en vis betydning. Det var i sig selv nok til at skabe opmærksomhed, men da andelshaverne oven i købet hentede en stor kontant gevinst, gav det anledning til diskussion af beskatningsreglerne.⁸⁷

Opkøbene sluttede i 1988 med overtagelsen af grovvareafdelingen af firmaet Gadeberg i Hadsten og omsætningen fra Th. Carlsen i Løgten, hvor man kun lejede bygningerne for fem år.⁸⁸ Der er ikke købt forretninger siden. I

Baastrup Korn ved Hedensted var én af de fire afdelinger under A/S af 1/11. Efter fusionen med Korn- og Gødningsforretningen blev Baastrup Korn lagt sammen med Grindsted Korn til Østjysk Korn.



Mange KFK-afdelinger har de senere år fået nye bygninger, hvor moderne planpakhuse helt har afløst de betonsiloer, der ellers i et par generationer har været grovvarefirmaernes varemærke. Her ses afdelingen i Bylderup Bov i Sønderjylland.



et notat til bestyrelsen 1989 fastslog direktør Beckenkamp, at det for fremtiden ikke var interessant at købe små forretninger, der under alle omstændigheder var utidssvarende. Kun større forretninger var værd at byde på.⁸⁹ KFK fastslog dette over for offentligheden i sin beretning for 1993: "Mange af grovvarebranchens anlæg har svært ved at leve op til nutidens miljø- og kvalitetskrav. KFK har gennem årene investeret i moderne og effektive anlæg og vil derfor være meget kritisk, når det drejer sig om at øge markedsandele via opkøb af andre selskaber".⁹⁰

Den kølnede interesse for at købe hænger også sammen med den fortsatte udvikling i landbruget. Landbrugene blev stadig større og mere specialiserede, og derfor blev behovet for mange små lokale afdelinger mindre, samtidig med at miljøkravene skærpedes. KFK søgte at tilpasse den bestående organisation til de nye forhold. Særligt i årene 1985-87 blev der lukket mange små afdelinger, så det samlede antal faldt fra 120 til 102 til trods for tilkøb.⁹¹

Et andet karakteristisk træk er udflytning af afdelinger. Skærpede miljøkrav gjorde det mere og mere besværligt at have afdelinger til at ligge inde i byerne, og hvis bygningerne samtidig var forældede, var det oplagt at flytte ud. Markant var udflytningen af forretningen i Køge til Hårlev 1987. Fire år senere påpegede A. Nielsen og Co., at den udflyttede afdeling havde haft en meget gunstig udvikling, mens omvendt afdelingen i Præstø gik tilbage. Nu ønskede man også den flyttet til Bårse ved den kommende motorvej. Det blev bevilget. På Djursland erstattedes to bestående afdelinger i Ørsted og Allingåbro af én, der kom til at ligge uden for byerne.⁹²

Samtidig begyndte man at oprette helt nye afdelinger i områder, hvor KFK ikke var repræsenteret. I 1983 havde man ved et mageskifte med Peder P. Hedegaard afstået sin afdeling på Mors. I 1990 besluttede KFK at etablere



Stor signatur: hovedafdeling.

Lille signatur: underafdeling.

en ny afdeling her.⁹³ Tilsvarende i Nordsjælland, hvor KFK ikke havde haft fodfæste, siden man afstod A/S af 2/11 til Superfos 1984. Her åbnede man 1994 en ny afdeling under A. Nielsen og Co. i Skævinge.⁹⁴ Disse etableringer er et nyt træk. Hidtil havde man ved at købe bestående forretninger også overtaget en bestående kundekreds.

I 1996 står KFK med et landsdækkende detailnet. Der er vel stadig egne, hvor KFK er lidt svagere end andre, men den eneste virkeligt hvide plet er Bornholm, som selskabet trak sig ud af for mere end 20 år siden.

På det højere niveau i organisationen skar man i 1988 antallet af afdelinger ned fra 12 til 8. Djurslands Korn i Grenå og Bjerringbro Korn lagdes under Randers Korn. Østjydsk Korn i Baastrup ved Hedensted og Vestkystens Korn i Sejstrup ved Bramming blev delt, så de sydligste afdelinger kom under Sønderjyllands Korn i Toftlund, mens de nordligste lagdes til henholdsvis Midtjydsk Korn i Odder og Vestjydsk Korn i Ringkøbing. Samtidig ændredes navnene til KFK Vrå, KFK Randers osv. Kun A. Nielsen og Co. beholdt i første omgang sit navn, ligesom afdelingerne i Ringsted og Præstø stadig bar de oprindelige købmandshuses navne. Her vurderede man, at disse navne stadig spillede en rolle. Også disse navne ændredes imidlertid i 1996 til KFK.

Der er et markant udsagn i ændringen af navnene. I årene omkring 1970 havde regionsnavnene Vendsyssel Korn, Djurslands Korn osv. fortrængt de enkelte købmandshuses oprindelige navne. Nu gled de selv bort til fordel for KFK-navnet. Det var et udtryk for, at KFK nu endegyldigt var ophørt med at være et engrosselskab med tilknyttede detailselskaber. Detail og en gros var nu forbundne.

Tabel 1: Omsætning i detailhovedafdelingerne 1980 og 1990

mio kr.	1980	1990
Vendsyssel	260	434
Bedsted	121	209
Randers	614	1.740
Bjerringbro	119	–
Djursland	193	–
Skovby	287	
Odder	–	681
Ringkøbing	213	490
Grindsted	126	–
Vestkysten	123	–
Andst	65	
Toftlund	246	697
Fyn	202	300
Nykøbing F	392	869
Ringsted	103	–
I alt	3.064	5.420

Kilde: Materiale til koncernregnskab for KFK 1980 og 1990.

A. Nielsen og Co. – fra 1996: KFK Nykøbing – har siden KFK's overtagelse i 1963 været den næststørste afdeling under Kompagniet. Det er et traditionsrigt firma, der er grundlagt tilbage i 1791, og som har speciale i såsød og eksport af korn, særligt maltbyg, som et gammelt skilt vidner om. Selskabets store traditioner understreges af en række ældre bygninger. Mest kendt er hovedkontorets bindingsværkshus, men også en række pakhuse bag det er forholdsvis gamle. Foto fra ca. 1980.



Tabel 1 viser omsætningen i KFK's detailafdelinger 1990 sammenlignet med detailafdelingerne under Korn- og Gødningsforretningen 1980. Strukturomlæggningerne havde ikke ændret på det grundlæggende forhold, at detailafdelingerne var af meget forskellig størrelse. Afdelingerne i Randers og Nykøbing ragede stadig op blandt de andre, hvilket blandt andet skyldes, at disse i forvejen store afdelinger var vokset kraftigt. Randers-afdelingen havde så stor en omsætning, at den i branchen kun blev overgået af KFK selv, DLG og Superfos, men var større end branchens mellemstore virksomheder som Peder P. Hedegaard eller FAF. Derimod var afdelingerne i Vendsyssel og på Fyn sunket ned fra at være blandt de største til at høre til de mindste – grundlæggende fordi de af geografiske grunde dækkede samme område, som de havde gjort siden sidst i 1960'erne.

Detailafdelingernes samlede omsætning var i løbende priser steget 79% fra 1980 til 1990. Stigningen er et par procent større, når man tager højde for, at der i 1980 endnu indgik en række byggemarkeder, mens disse på nær afdelingerne i Vendsyssel alle var solgt eller lukket 1990. I samme periode steg priserne på korn og foderstoffer ca. 50%, så den reale omsætningsstigning i detailafdelingerne fra 1980 til 1990 var omkring 20%. Den var dermed langt mere behersket end i 70'erne. Landbruget ekspanderede ikke så kraftigt mere, og samtidig understreger det, at KFK's udvidelse af detailnettet ikke fortsatte i samme gear. Den grundlæggende forvandling fra grossist til integreret grossist og detaillist skete i 1960'erne og især i 1970'erne.

Den basale struktur, KFK havde givet sin detailside i 1970, bestod stadig godt et kvart århundrede senere. De enkelte afdelingers antal og størrelse havde ændret sig, men mønstret var det samme. Modellen havde vist sin styrke i en periode, hvor dansk grovvarerhandel ellers oplevede skiftende vilkår og voldsomme omstruktureringer.

NYE TIDER

1988-

10. En større verden

På flere områder er 1988 indledningen til en ny epoke i KFK's historie. Efter Norsk Hydros overtagelse af formandsposten året før var det nu tydeliggjort, at ejerskabet lå i Oslo. Det forhindrede dog ikke, at direktionen fortsat kunne agere endog særdeles selvstændigt. 1988 var året, hvor KFK købte Dansk Ørredfoder i Brande og dermed bevægede sig ind på et nyt marked, der snart skulle tegne sig for en ganske pæn del af koncernens omsætning og indtjening. Siden 1972 havde Kompagniet været yderst forsigtig med at sprede aktiviteterne over et for stort område, klog af skade efter 1960'ernes diversifikation, hvor der var blevet skudt på snart sagt alt, hvad der rørte sig. Efter cirka 15 års koncentration omkring korn og foderstoffer vovede KFK sig igen uden for kerneområdet, men alligevel ind på et felt, der lå ganske nær på, nemlig fiskefoder og hobbyfoder. Hermed udbyggede koncernen sin stærke placering inden for alle spektre af foderblandinger. Internationalt markerede 1988 også nye tendenser, idet EF indførte såkaldte stabilisatorer på kornområdet for at holde de vildtvoksende landbrugsudgifter på plads. Det betød, at interventionsystemet blev svækket, og at kornhandelen i stigende grad blev tvunget ud af EF. For KFK, som havde opbygget store faciliteter til interventionslagre, bevirkede det, at man måtte ud at finde markeder langt borte, hvilket igen krævede andre udskebningsmuligheder. De internationale forhold blev yderligere opstrammet med indgåelse af en landbrugsreform i EF i 1992 og en ny verdensomspændende frihandelsaftale under GATT i 1993. Samtidig bevirkede indførelsen af det indre marked, at foderstofindustrien fik opfyldt sit længe nærrede ønske om lukkede deklarationer. Alt i alt har den seneste periode derfor været en tid, hvor KFK og den øvrige del af branchen har måttet indstille sig på stærkt ændrede forhold med en øget liberalisering og internationalisering samtidig med, at landbrugets strukturudvikling med færre og større brug har presset på for en fortsat reduktion af virksomheder og anlæg i korn- og foderstofbranchen.

EF

Efter en femårig overgangsperiode trådte EF's markedsordning for korn i kraft den 1. august 1977. Det betød, at der fremover blev ens interventionspriser, importafgifter og eksportrestitutioner. Heraf ses også, at reguleringen udelukkende skete gennem prismekanismer, medens f.eks. kvantitative importbegrænsninger ikke var tilladt. Den interne bevægelighed for kornet sikredes gennem et højere prisniveau i underskudsområder end i overskuds-

områder. Rent teknisk blev der sat en laveste pris, interventionsprisen, ud fra foderværdien af den foderkornsort, der havde den laveste foderværdi, dvs. byg. Kom prisen under den politisk fastsatte interventionspris, skulle Kommissionen gå ind og foretage støtteopkøb til lager. I den anden ende blev der fastlagt en tærskelpris, dvs. den pris som korn uden for EF skulle over, før det kunne få lov at komme ind. Tærskelprisen blev lagt på et ret højt niveau ud fra majs, som havde den højeste foderværdi. Herved blev der givet en klar præference til EF-korn over for importeret korn. Resultaterne udeblev ikke. Fra midten af 80'erne tegnede EF sig for 11% af verdensproduktionen af korn og 14% af eksporten. Til gengæld faldt andelen af den globale kornhandel til 4-5%, et fald der ville være blevet større, hvis ikke Spanien som storimportør af amerikansk majs var blevet medlem af EF fra 1986.¹

EF's kornpolitik kunne ikke undgå at genere den traditionelle amerikanske korneksport betydeligt, men endnu sad EF protesterne overhørig. Derimod var det nødvendigt at gøre noget ved de interne landbrugsudgifters himmelflugt. Den stigende eksport krævede øgede udgifter til eksportstøtte, men frem for alt måtte der bruges milliarder af kroner på oplagring af overskudskorn. I 1983 sendte EF 7-8 mio. tons korn på interventionslagre, året efter faldt mængden til 5-6 mio. Men fra 1985 og fremefter gik det helt galt med 15-20 mio. tons på lager. Det medførte, at alene i perioden 1984-87 mere end fordobledes udgifterne til markedsordningen for korn til 3,6 mia. ecu (1 ecu = 7,85 kr.), så kornet nu udgjorde 16% af landbrugsfondens samlede udgifter på

Med plads til næsten 100.000 tons korn var KFK's anlæg i Hasselager syd for Århus landets største kornlager. Lagrene blev stærkt udbygget i 1980'erne, til dels med EF-midler, for at rumme EF's interventionskorn. I Hasselager ligger desuden b-s specialfoder og Bridgestones import af dæk fra Japan.

*Foto: Lars Lassen
Reklamefotografi.*



22,8 mia. ecu. I 1991 kostede oplagringen godt 15 mia. kr., medens eksportstøtten til korn og ris løb op i 26 mia. kr.²

Denne udvikling faldt sammen med, at ledende kredse i EF erkendte nødvendigheden af at vende udviklingen i det EF, som siden midten af 70'erne havde stået i stampe og ikke evnet at tage grundlæggende skridt fremad. Ikke mindst det europæiske erhvervsliv så med bekymring på, at Europa var sattet bagud teknologisk og forskningsmæssigt i forhold til USA og Japan og efterhånden også en række andre sydøstasiatiske økonomier. Den fælles landbrugspolitik blev i den forbindelse betragtet som noget af en klods om benet for EF's udvikling. Ved Danmarks indtræden i 1973 slugte landbrugsudgifterne $\frac{3}{4}$ af det samlede budget, i midten af 80'erne var det $\frac{2}{3}$. Dette i sig selv forhindrede, at der kunne afsættes store midler til strategiske udviklingsprojekter. Tværtimod havde EF vanskeligt ved at frigøre sig fra såkaldte sunset (solnedgangs)-erhverv som stål- og tekstilindustrien og landbruget.

Et møde i Fontainebleau i 1984 blev indledningen til en ny epoke. Her besluttedes det at hæve EF's indtægter gennem momsprovenuet fra 1% til 1,4% og at foretage en opstramning af budgetdisciplinen. Det første skridt til det indre marked blev også taget gennem nedsættelse af Dooge-komiteén, der lavede oplægget til EF-pakken i 1985. Dette faldt sammen med, at EF-Kommissionen fik ny formand, den franske Jacques Delors, som viste sig at være i stand til med betydelig dygtighed at gennemføre grundlæggende ændringer. I 1985 udsendte den nye kommission en grønbog, hvis hovedsigte var at skabe balance i landbrugsproduktionen i EF og mindske udgifterne. Det skulle bl.a. ske ved, at der blev lagt et større videnindhold i fødevarerproduktionen. Landbruget skulle også producere på en mere miljørigtig måde, og i fuld overensstemmelse med de samtidige tanker om et indre marked skulle en del af prispolitikken føres over til en struktur- og regionalpolitik for at skabe et mere homogent fælles marked.³ Et skridt i retning af at bremse op for landbrugsudgifterne blev taget ved indgåelsen af prisforliget for markedsåret 1986/87. I tråd med grønbogskonklusionerne blev der vedtaget en restriktiv prispolitik. Alternativet kunne have været en kvoteordning som for mælk, men i stedet valgte man lavere priser kombineret med indførelse af en basismedansvarsafgift på 3% af interventionsprisen for brødhvede. Medansvarsafgiften gjaldt dog ikke korn, som landmanden selv avlede og forbrugte eller fik tørret og rensat. FEFAC, den europæiske foderstofindustri's organisation, anlagde sag mod Kommissionen, fordi den fandt, at ordningen var konkurrenceforvridende i forholdet mellem foderindustri og hjemmeblandere. En EF-dom fra juni 1988 fastslog dog, at korn, der leveredes til lønforarbejdning med henblik på senere anvendelse i egen bedrift, var fritaget for afgift.⁴ Ved det følgende prisforlig blev opkøbsprisen for interventionskorn reduceret med 3,6%, adgangen til at lægge på interventionslager blev begrænset, og de månedlige tillæg blev sat ned og kun givet i 7 måneder mod tidligere 10.⁵

Det var dog først med vedtagelsen af Delors-pakken i februar 1988, at det økonomiske fundament blev skabt for at realisere det indre marked og en

Her er ingen tomme båse, hvad der ellers blev resultatet mange steder af EF's mælkekvoter fra 1984.

Omkring hver fjerde ko forsvandt i Danmark i de første ti år efter kvoteordningens indførelse. Stigende mælkeydelser har bidraget hertil, idet en ko i gennemsnit ydede 5.200 kg mælk i 1980 og ti år senere næsten 6.800 kg.



opbremsning af landbrugsudgifterne. Et første element var at sikre EF's budget en udvidelse på 10% gennem en velstandsafgift, hvor de lande, der havde en bruttonationalindkomst over gennemsnittet, skulle betale mere til den fælles kasse. På landbrugsområdet fik det stor betydning, at der blev indført såkaldte stabilisatorer. Det betød, at hvis budgetrammen for hver markedsordning blev overskredet, ville det udløse prisfald, kvoter eller en forhøjelse af medansvarsafgifterne. For korn fastsatte EF en maksimal garantimængde på 160 mio. tons. Blev den overskredet, ville interventionsprisen det følgende år blive nedsat med 3%. Der blev desuden lagt et loft over de samlede FEOGA-udgifter, således at disse gradvist ville komme til at udgøre en stadigt faldende andel af EF-budgettet, i 1995 ca. halvdelen. Alt sammen var det med til, at der i den næste femårsperiode kunne bevilges 800 mia. kr. inklusive national medfinansiering til strukturfondene og afsættes midler til en kraftigt øget indsats på forsknings- og teknologiområdet.⁶

Det indre marked blev som nævnt vedtaget i 1985 og skulle være fuldt implementeret gennem i alt 282 direktiver inden udgangen af 1992. I princippet havde der været fri handel i EF for landbrugsvarer siden 1960'erne, men i praksis var der en lang række begrænsninger på landbrugs- og fødevarerområdet i form af nationale bestemmelser, der til forveksling kunne ligne tekniske handelshindringer. En stor del af de 105 direktiver på landbrugs- og fødevarerområdet vedrørte derfor fælles regler for levnedsmiddelfremstilling, mærkning, emballering, hygiejne samt veterinære og phytosanitære (plante-

sundhedsmæssige) bestemmelser. Det sidste handler især om kontrol med og udryddelse af plantesygdomme. Som helhed lagde direktiverne, der skulle harmonisere veterinære og phytosanitære forhold, sig på et højt niveau. Ikke mindst for Danmark, der som et af de eneste lande i EF havde en veterinær standard, som var godkendt af USA og Japan til eksport, var det af stor betydning på grund af dansk landbrugs store eksport af svinekødsprodukter.

Den samlede effekt af det indre marked blev ikke det forventede store boom. Blandt andet viste det sig vanskeligere at gennemføre en harmonisering af reglerne, end man havde regnet med, og tilbage stod også en række nationale ordninger, som havde karakter af tekniske handelshindringer. Men i det store hele skabtes fundamentet til en øget og mere problemfri samhandel, og frem for alt blev intentionen om at skabe en mere konkurrencedygtig europæisk industri indfriet.

Efter nej'et til Maastricht-traktaten i juni 1992 bredte der sig en stærk uro ikke mindst i landbruget over den mulige udsigt til måske at skulle stå uden for EU. Landbrugsraadet foretog derfor en undersøgelse af EF's betydning for dansk landbrug og samfundsøkonomi. Undersøgelsen viste, at i runde tal går 35% af landbrugsproduktionen til hjemmemarkedet, 35% til Fællesmarkedet og 30% til tredjelande. Af en samlet produktionsværdi i 1991 på 48 mia. kr. kunne de 20 mia. tilskrives EF. Heri indgik ikke kun eksportstøtte (5,2 mia. kr.) og betydningen af intervention, men også værdien af, at EF sikrer et højere prisniveau end verdensmarkedet.⁷

For korn- og foderstofbranchen har disse fordele naturligvis haft en meget stor betydning. Uden for EF ville dansk landbrugsproduktion have været noget mindre med en tilsvarende mindre efterspørgsel efter korn, foderstoffer og gødning. Men også meget direkte har EF på godt og ondt haft stor betydning for korn- og foderstofbranchen. Især har EF's tilstedeværelse kunnet mærkes meget siden slutningen af 70'erne som følge af de stigende problemer med den fælles landbrugspolitik. Indtil det tidspunkt var EF nettoimportør af korn, men en stigende kornproduktion i EF og især i Frankrig kombineret med en større import af billige kornsubstitutter (majs-glutenfoder, tapioka, citruspulp o.a.) betød både et pres for større lagerkapacitet og for en større eksport. I begyndelsen af 90'erne var eksportbehovet nået op på 40 mio. tons svarende til halvdelen af den samlede hvedeproduktion. På samme tid blev der importeret 20 mio. tons kornsubstitutter, især tapioka fra Thailand.⁸

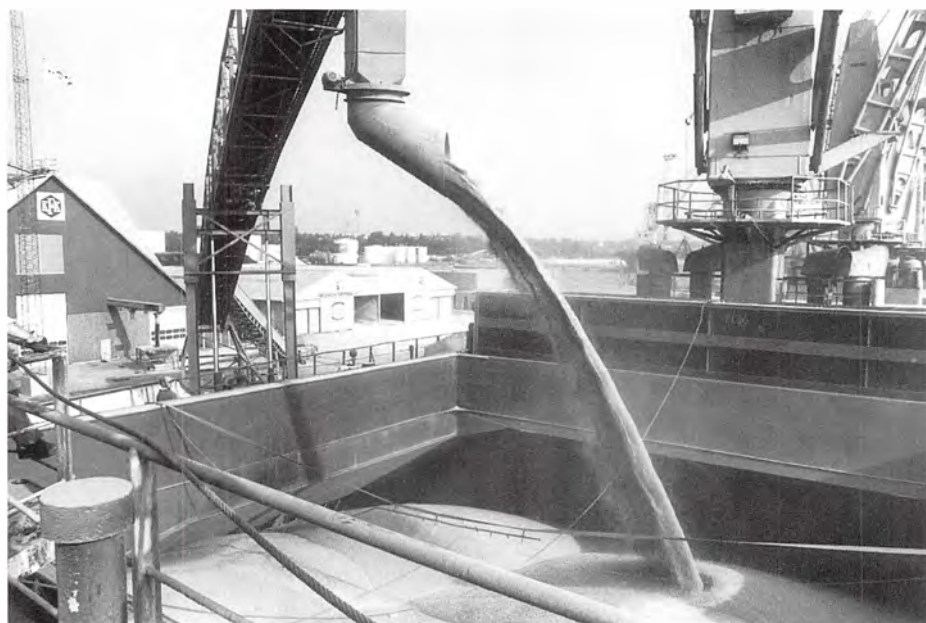
Men de åbne grænser betød også stigende konkurrence. For dansk foderblandingsindustri var det et problem, at den blev mødt med øgede nationale krav til kontrol og kvalitet, medens udenlandske firmaer kunne levere til danske landmænd uden at være bebyrdet af omkostningerne til f.eks. aflatoxin- eller salmonellabekæmpelse. Mængderne var ikke store, når det gjaldt kvæg- og svineblandinger, men udgjorde en relativ stor del af foderblandingerne til slagtekyllinger. I 1983 faldt den danske produktion heraf med ca. 30.000 tons, hvad der nogenlunde svarede til importen fra Tyskland. De uden-

landske blandinger overholdt imidlertid ikke de danske bestemmelser om deklarationspligt. Desuden indeholdt de foderstoffer og tilsætningsstoffer, som ikke var tilladt i Danmark. Landbrugsministeriets Foderstofudvalg rettede derfor sammen med Landbrugsraadet, Landboforeningerne og Husmandsforeningerne en henvendelse til Landbrugsministeriet for at komme udhulingen af den danske foderstoflovgivning til livs. Ministeriet var imidlertid ikke til sinds at skærpe kontrollen, og da mange købere lagde mere vægt på prisen end frygten for eventuelt at medvirke til at indføre f.eks. svinepest gennem foderet, fortsatte importen med uformindsket styrke. DAKOFO's advarsler kunne i den forbindelse let blive betragtet som beklagelser over at blive påført en konkurrence på et marked, som hidtil havde været forbeholdt danske foderblandingsproducenter. I løbet af 1984 ophørte konkurrencen dog fra de tyske fjerkræblandinger, bl.a. fordi leverandørerne tabte penge på de danske fjerkræproducenter.⁹

I slutningen af 70'erne og fra slutningen af 80'erne var der en stærk realvækst i EF's udgifter til korneksport og oplagring. Den meget store kornhøst i 1990 betød næsten en fordobling af eksportstøtten i Danmark, medens tørkehøsten et par år senere reducerede udgifterne, som dog alligevel befandt sig på et meget højt niveau.

Overskudsproblemerne betød, at lagrene voksede år for år. For kornbranchen blev det en profitabel forretning, og ikke mindst KFK var i stand til at udnytte de muligheder, som den stigende planteavl og overskuddene gav. I midten af 80'erne lå lagerlejen på 2,75 kr. pr. ton pr. uge. Dertil kom handelsavancen ved salg til intervention på 3 kr. pr. 100 kg, og indlagring og udlagring på begge 1,55 kr. pr. 100 kg. Det var meget sikre penge, hvorfor der også var

Lastning af maltbyg til Kina på KFK's kornterminal i Fredericia. Allerede i 1984 investerede Kompagniet som det første i Danmark i en kornterminal, hvortil kornet kan bringes direkte fra landmand til lager og omvendt. Med en dybrandshavn, der kan klare skibe, som stikker 12 m og laster op til 50.000 tons, har KFK et godt udgangspunkt for udskibning af korn, hvor især Nordafrika, Mellemøsten og Kina er destinationerne.



god fortjeneste ved at udvide lagerkapaciteten. I 1984 bevilgede KFK's bestyrelse derfor 18 mio. kr. til et stort planpakhuis i Hasselager på 4500 m² med plads til 25.000 tons korn.¹⁰ Hasselager havde herefter Danmarks største samlede lagerkapacitet, idet der i forvejen var en kapacitet på 70.000 tons, som til dels var blevet opført med tilskud fra FEOGA, EF's landbrugsstøttefond. Ved at købe en 3 ha stor grund ved siden af de eksisterende bygninger sikrede KFK sig også udvidelsesmuligheder for Bridgestone og b-s specialfoder. Samtidig blev der bevilget 24 mio. kr. til bygning af 10.800 m² pakhuis i Fredericia med plads til 24.000 tons korn og senere igen udvidet til 32.000 tons. Alene på pakhuset i Hasselager regnede KFK med at kunne tjene netto 4 mio. kr. om året.¹¹

Investeringen i Fredericia havde imidlertid et andet sigte end kun oplagring. I 1984 gennemførte EF for første gang en mængdemæssig styring af en produktion, idet der indførtes mælkekvoter. Når KFK's ledelse kiggede i krystalkuglen, pegede udviklingen på en stigende planteavl og et stigende kornoverskud, hvor Danmark med en faldende animalsk produktion ville blive korneksportør i endnu større omfang end hidtil. Det ville kræve flere faciliteter til oplagring og håndtering af korn, raps og ærter, men også en bedre evne til at operere på verdensmarkedet, idet KFK så en klar tendens til, at EF-Kommissionen søgte at presse mere korn ud på verdensmarkedet og til en lavere pris.

Ved at bygge en kornterminal i Fredericia direkte til kaj kunne skibe gå ind med en dybde på indtil 12 meter og laste op til 50.000 tons, f.eks. til de nye store markeder i Nordafrika og Mellemøsten. I første omgang bebyggede KFK kun en af to grunde med et pakhuis på 5.200 m² og en kapacitet på 25.000 tons. Der kunne tjenes ganske mange penge på at kunne levere i store partier på op til 50.000 tons, i alt omkring 5 kr. pr. 100 kg.

Alligevel var der sammenlignet med det nye Hasselager-pakhuis ikke umiddelbart tale om nogen god forretning, for paradoksalt nok ville det give lige så meget at have den halve mængde korn liggende på intervention. Men pakhuset i Fredericia blev opført med en klar forventning om, at der med tiden kunne opbygges en større eksportforretning. Det viste sig at være en fremsynet investering, for snart blev der brug for investeringer i lignende faciliteter i Århus på østhavnen. Dette var samtidig et markant skift fra eksport til europæiske markeder i småbåde til med store skibe at blande sig i verdenshandelen.

Gisningerne om en faldende kvægproduktion med tilbagegang i salget af kreaturfoder blev til fulde opfyldt. For KFK gik kreaturfoderblandingerne ned med næsten 30% i perioden 1980-90 som følge af, at malkekvgbestanden blev reduceret. Den oprindelige mælkekvote blev for 1987/88 yderligere nedsat med 6% og året efter med 2,5%. Ikke desto mindre var de færre liter mælk stærkt medvirkende til en gunstig rentabilitet i mælkeproduktionen. Rentabiliteten for såvel svin som slagtekyllinger var særdeles dårlig i årene omkring 1987.¹² På samme tid fik Kommissionen vedtaget et prisforlig med virkning fra

1.7. 1987, hvorefter der blev gennemført betydelige prisreduktioner for korn. De hidtidige lejesatser blev reduceret med 1/3, idet Kommissionen ville tvinge produktionen ned og presse afsætningen af overskudskorn ud på det frie marked og ikke på intervention.¹³ Det lykkedes først for alvor at bryde den cirkel gennem vedtagelsen af en mere omfattende reform i 1992.

Landbrugsreform og GATT-forlig

Et af problemerne i EF's landbrugspolitik har været, at landmændene ikke har modtaget et klart signal fra markederne. En overproduktion har – for de produkter hvor der var markedsordninger – ikke resulteret i lavere priser, idet EF har sikret landmændene ved at overtage produkterne til en mindstepris. Da Fællesmarkedet med sine høje priser samtidig ansporede landmændene til at producere så meget som muligt, måtte der efterhånden opstå overskudsproblemer. En af de produktioner, hvor KFK og landmændene nød godt af EF-tilskuddet, var grønpiller. Støtten betød, at produktionen blev subsidieret med to gange varens værdi, "en situation der næppe kan vare ved", vurderede direktør Beckenkamp i 1990. Men samtidig måtte man indrette sig efter forholdene, så grønpillefabrikken Alfax blev bevilget en udvidelse af kapaciteten til 60.000 tons grønpiller om året.¹⁴ I 60'erne var EF stadig ikke selvforsynende med fødevarer, og landbrugspolitikken var derfor på det tidspunkt fornuftigt indrettet. Men allerede fra begyndelsen af 70'erne gik det galt, uden at EF var i stand til at blive enig om ændringer. Situationen bedredes ikke af, at forbruget af korn og mælk faldt med en halv procent om året og for okse- og fårekød med 1,2% om året.¹⁵ Derfor nåede selvforsyningsgraden også op på 110-120% for mange produkter som korn, mælk, sukker og vin. Derimod er det interessant, at svinekød, som ikke er underlagt direkte regulering, har en selvforsyningsgrad på 103-105. Hver gang produktionen kommer over 104%, bliver markedet overbelastet, og da der ikke finder egentlige lageropkøb sted, resulterer det i nedadgående priser, som også trækker produktionen ned.

Øget markedsorientering var et krav fra mange sider, da presset for en reform af den fælles landbrugspolitik voksede fra slutningen af firserne. Men intern uenighed om fordelingen af udgifter og indtægter spillede også ind. Briterne var som store nettobidragydere til den fælles landbrugspolitik stærkt kritiske, medens de sydeuropæiske lande med de mange små producenter kunne konstatere, at det var de store, effektive nordeuropæiske landmænd, der sikrede sig den største del af støtten, idet 20% af bønderne modtog 80% af tilskuddene. Målsætningen i Romtraktaten om "at sikre landbrugsbefolkningen en rimelig levestandard, især ved en forhøjelse af de individuelle indkomster" var ikke blevet opfyldt trods de mange støttemilliarder. Tværtimod voksede gabet mellem realindkomstudviklingen for lønmodtagere og landmænd i EF.

I 1991 fremsatte den irske landbrugskommissær Ray MacSharry et forslag til en reform. Det blev straks afvist af COPA, de europæiske landbrugs-

Det kræver store arealer for at kunne overleve økonomisk som fuldtidskornavlere; ikke mindst når verdenshandelen med korn liberaliseres. Samtidig har udviklingen af nye maskiner betydet, at en enkelt person kan overkomme dyrkningen af et meget stort jordtilliggende. Her klaves kultivering med tallerkenharve og såning i en arbejdsgang.

Foto: Michael Nielsen.



organisationers fællesorgan, og skønt megen kritik fra landbrugsministre dannede forslaget udgangspunkt for videre forhandlinger. Hovedtanken var en kraftig nedsættelse af prisgarantierne på korn, raps og ærter, hvor landmændene til gengæld skulle kompenseres gennem hektarstøtte; der skulle gennemføres en produktionsbegrænsning for planteprodukter og mælk; de mindre producenter skulle have en større del af tilskuddene; og endelig skulle reformen indeholde såkaldte ledsageforanstaltninger i form af tilskud til miljøvenlig produktion, skovrejsning og førtidspension, alt sammen med det primære sigte at begrænse og ekstensivere produktionen.

Danmark var en af de absolut stærkeste modstandere af forslaget, både på grund af udsigten til mere bureaukrati, omfordelingen af støtten til mindre producenter og ikke mindst en beregnet samlet mindreindtægt på 2,5 mia. kr.¹⁶ Fra andre lande lød også meget kritiske røster, men i 1992 lykkedes det for Kommissionen at få vedtaget forslaget i modereret form. Af afgørende ændringer var kun mælk pillet ud af reformen, hvilket var medvirkende til, at Landbrugsministeriet kunne beregne det danske tab til 1,5 mia. kr. i stedet.

Fra 1992 ændredes landbrugets vilkår derfor markant i EU. Det mest synlige udtryk herfor var indførelse af brak, der i Danmarks tilfælde betød, at 205.000 ha jord i omdrift skulle ligge brak i et år. Som kompensation fik landmanden 2.109 kr. pr. ha braklagt jord. Det var dog kun jord, hvor der i de foregående tre år var dyrket de tre reformafgrøder, som var omfattet af braklægningen på 15%. Desuden blev de første 17,6 ha fritaget for brakkravet.

Et andet hovedelement i landbrugsreformen var en sænkning af kornprisen med en tredjedel. EF's opkøbspris for foderkorn lå i 1991/92 på 135 kr. pr. hkg. Den skulle gradvis sænkes til 90 kr. i 1995/96, hvor man regnede med, at verdensmarkedsprisen ville ligge på omkring 80 kr. Til gengæld slap land-

mændene for basismedansvarsafgiften på 7,57 kr. pr. hkg, og de fik som kompensation for prisfaldet udbetalt en hektarpræmie, der i 1995/96 ville være oppe på samme niveau som brakpræmien, dvs. 2.109 kr.

For raps var der allerede blev gennemført en reform med virkning fra høståret 1992/93. EF havde nemlig tabt den såkaldte soyapanel sag i GATT til USA og måtte nedsætte sin produktion af oliefrø. Midlet hertil blev, at godt 1 mio. ha raps blev opgivet, og at EF's landmænd skulle producere raps og senere også ærter til verdensmarkedspris. Til gengæld fik landmændene en arealpræmie på næsten 3.700 kr. pr. ha raps og godt 3.000 kr. for ærter, da ordningen blev vedtaget for dette produkt for høståret 1993/94.

Der var mulighed for at differentiere støttesatsen på regioner, men den danske landbrugsminister valgte af administrative årsager at betragte Danmark som én region. Det fik til gengæld som konsekvens, at de store planteproducenter på øerne med det høje kornudbytte blev underkompenseret, medens mange vestjyske landmænd ligefrem kunne tjene på hektarstøtten sammenlignet med, hvad de fik ud af jorden tidligere. I De danske Landboforeninger forsøgte man at finde mere fleksible løsninger på bedriftsniveau. På et ekstraordinært delegeretmøde i januar 1994 lå et forslag om indplacering af ejendommene i syv tilskudsklasser, men med kun 1 stemmes flertal faldt forslaget.¹⁷ Det er dog usikkert, om landbrugsminister Bjørn Westh ville have efterkommet et krav fra Landboforeningerne om en graduering. Da det heller ikke lykkedes at få gennemført en suspension af jordskatterne, som hviler tungest på øernes landmænd, var der ganske store interne spændinger i dansk landbrug.

På oksekødsområdet, der var præget af store interventionsopkøb, betød MacSharry-reformen, at prisen over tre år blev sænket med 15%. Desuden blev loftet over støtteopkøb til intervention sænket fra 750.000 tons til 350.000 tons i 1997, hvilket yderligere vil sænke prisen. Som kompensation blev handyrpræmien mere end fordoblet til godt 800 kr. pr. slagtedy. For at sænke mælkeproduktionen forhøjedes ammekopræmien også til ca. 1.100 kr. pr. ammeko. Begge dele blev koblet sammen med et incitament til ekstensivering og græs-baseret kvægproduktion, idet man kun kunne få udbetalt præmierne, hvis der gik højst 3,5 storkreaturer pr. ha, fra 1996 var det 2,0.¹⁸

Reformen af den fælles landbrugspolitik må forstås i nær sammenhæng med de samtidige GATT-forhandlinger. Uden reform kunne USA ikke acceptere en frihandelsaftale. Til gengæld opnåede EF's forhandlere med den britiske kommissær sir Leon Brittan i spidsen, at USA og senere GATT godkendte, at EF's støtteordninger til landmændene blev placeret i en 'grøn boks'. Det betød, at selv om arealpræmier ikke som normalt krævet var produktionsuafhængige, blev de accepteret, så længe aftalen løber, dvs. frem til 1. juli 2001.

GATT-aftalen fra december 1993 blev heller ikke gennemført uden kamp i bogstavelig forstand. Selv om GATT-forhandlingerne også handlede om liberaliseringer inden for 14 andre områder, blev det alligevel landbruget, der

EF's landbrugsreform i 1992 indebærer først og fremmest en ændret kornpolitik, så priserne nærmede sig et verdensmarkedsniveau. Som kompensation får landmændene udbetalt hektarstøtte.



kom i fokus og kunne blokere, idet rasende franske bønder med motorvejsspærringer og gadekampe tvang den franske regering til at indtage en meget afvisende holdning over for dele af liberaliseringen. Dansk landbrug var ikke uenig i kritikken og kunne derfor glæde sig over, at der blev gennemført mindre ændringer af forhandlingsudspillet, bl.a. en mere gradvis reduktion af eksportstøtten. Men hovedindholdet blev der ikke forandret på. Det indebærer,

at fra 1. juli 1995 skulle alle 107 GATT-lande åbne deres markeder for, hvad der svarede til 3% af forbruget, og ved udløbet af aftalen i 2001 skal markedsadgangen være oppe på 5%. For det eksportorienterede danske landbrug gjorde det mere ondt, at der blev skåret kraftigt i eksportstøtten. Selve støtten blev nedsat med 36%, og den mængde, der kunne modtage støtte, blev reduceret med cirka en fjerdedel.

Konsekvenser

Isoleret set er konsekvensen af GATT-aftalen af nogle opgjort til et indtægts-
tab for landbruget på 2,3 mia. kr. Men heri er ikke taget højde for, at dansk
landbrug også får glæde af den øgede markedsåbning i andre lande. For især
svineeksporten tegner der sig gode muligheder for at finde nye markeder i
Asien. Danske Slagterier har da også hele tiden været den af landbrugets
organisationer, som har modtaget GATT-aftalen mest positivt. Omvendt har
mejerierne ikke på noget tidspunkt været begejstrede, da denne sektor i EU
ligesom i de fleste andre industrialiserede lande har hentet 60-70% af pro-
duktionsværdien hjem gennem støtte. Ser vi på den danske landbrugseksport,
har svinekødet i gennemsnit kun fået 8-9% i eksportstøtte ud af EU, medens
ost har fået 40% og smør 50%. Reduktionen i eksportstøtten, som straks i 1995
gik ud over fetaost-afsætningen til Iran, har betydet, at EU's førende osteeks-
portør, MD Foods, omdirigerer en stigende del af eksportmængden til EU-
markedet. Da der samtidig her er sket en gradvis markedsåbning, kan der i alt
komme 100.000 tons ost mere på det europæiske marked. Resultatet oplevede
de danske mælkeproducenter allerede i slutningen af 1995 gennem et fald i
afregningen på ca. 10 øre pr. liter.

Dette fald ville være blevet endnu større, hvis ikke nye markeder var
dukket op efter 1992. Den gradvise forbedring af økonomien i Central- og
Østeuropa har bevirket en stærk vækst i den danske eksport af næringsmidler.
Især har det store polske marked vist sig givtigt. Fra 1992 til 1994 voksede
afsætningen af danske næringsmidler hertil fra indeks 200 til indeks 550,
medens den polske eksport har været stagnerende. Yderligere har optagelsen
pr. 1. januar 1995 af de tre nye medlemslande Sverige, Finland og Østrig
betydet en forøgelse af EU's hjemmemarked med 22 mio. indbyggere. Allere-
de i løbet af det første år gav det en forøgelse af den danske landbrugseksport
til Finland med over 60%.

Norsk Hydro

Det er en stor koncern, KFK er kommet med i gennem Norsk Hydros
overtagelse af 51% af aktierne i december 1982 og siden 62,3% i 1986 i
forbindelse med fusionen med Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober
1970. I 1995 omsatte Norsk Hydro for næsten 80 mia. norske kr. og præsterede
et driftsresultat på 10,7 mia. norske kr. At det også er et kapitalstærkt firma

fremgår af årsrapporten for 1995, hvor egenkapitalen opgøres til 37 mia. norske kr. Til sammenligning når Danmarks største virksomhed, A.P. Møller (Tank- og Ruteskibe, Olie- og Gasaktivitet, Maersk og Maersk Air), kun op på det halve i omsætning og en samlet egenkapital på 19 mia.¹⁹ Hydros stærke position er baseret på fire hovedområder. Størst er landbrugsdivisionen med en omsætning på 30 mia. norske kr. Produktion og salg af gødning og ammoniak hører under landbrugsdivisionen, ligesom KFK organisatorisk er placeret her. Den anden store division er olie og gas, idet Hydro er operatør på den norske kontinentsokkel og producerer over 11 mio. tons olie og gas om året. Desuden markedsfører koncernen selv benzin og olieprodukter i Skandinavien. Fra 1. januar 1995 er markedsføringen i Norge og Danmark sket i fællesskab med Texaco. I Danmark har det givet det nye selskab ca. 17% af benzinmarkedet.²⁰ Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at oliedivisionen kun er halvt så stor som landbrugsdivisionen, men alligevel i stand til at præstere et resultat, der er dobbelt så stort, nemlig 3,3 mia. norske kr. Hermed er også indikeret, at det er betydelig lettere at tjene penge på olie og gas end på landbrugsprodukter. Den tredje store division i selskabet er letmetal, idet Hydro er en af verdens største producenter af aluminium og magnesium. Ved hjælp af energi fra vandkraft produceres aluminiumet i Norge og videreføres på mange fabrikker i Europa og USA. En fjerde division udgøres af petrokemi, der fremstiller PVC og VCM.

Gødningsproduktionen

Norsk Hydro blev grundlagt i 1905 for at udnytte professor Kristian Birkelands opdagelse af, at udfældning af kvælstof fra luften kunne ske ved hjælp af en elektrisk lysbue. Finansielt blev virksomheden gjort mulig af penge fra den svenske Wallenberg-familie, franske finansfolk og norske småsparere. I 1905 kunne verdens første produktion af kvælstofgødning baseret på vandkraft så finde sted på fabrikken i Notodden. Snart blev lysbuetoden overhalet af tyske opfindelser, hvilket i 1927 førte til, at I.G. Farben fik en dominerende aktiepost på 35%. Efter anden verdenskrig blev de tyske ejerinteresser beslaglagt og overført til den norske stat. Under den borgerlige Per Borten-regering i begyndelsen af 70'erne øgede staten sin ejerandel til 51%. Dette hang i høj grad sammen med, at Norsk Hydro lillejuleaften 1969 gjorde de første oliefund i Ekkofiskfeltet i Nordsøen. Samtidig gik Hydro også over til at producere gødning på basis af olie. Den teknologiske udvikling og driftsøkonomien havde vist, at ammoniakproduktion baseret på petrokemiske råstoffer var mere rentabelt, og det var en af årsagerne til, at Norsk Hydro blev interesseret i at engagere sig i olie- og gasudvinding, hvilket også førte til, at man gik over til at producere gødning på basis af olie. I det hele taget er det karakteristisk for den store ingeniør- og industrivirksomhed, som Hydro udviklede sig til fra 1970'erne, at der er en stærk integration mellem de forskellige produktionslinjer. Således bruges kloren fra magnesiumproduk-

tionen som en bestanddel i PVC-produktionen, og petrokoksen, der fremkommer ved raffineringen af olien, er en vigtig indsatsvare i primæraluminiumsproduktionen.

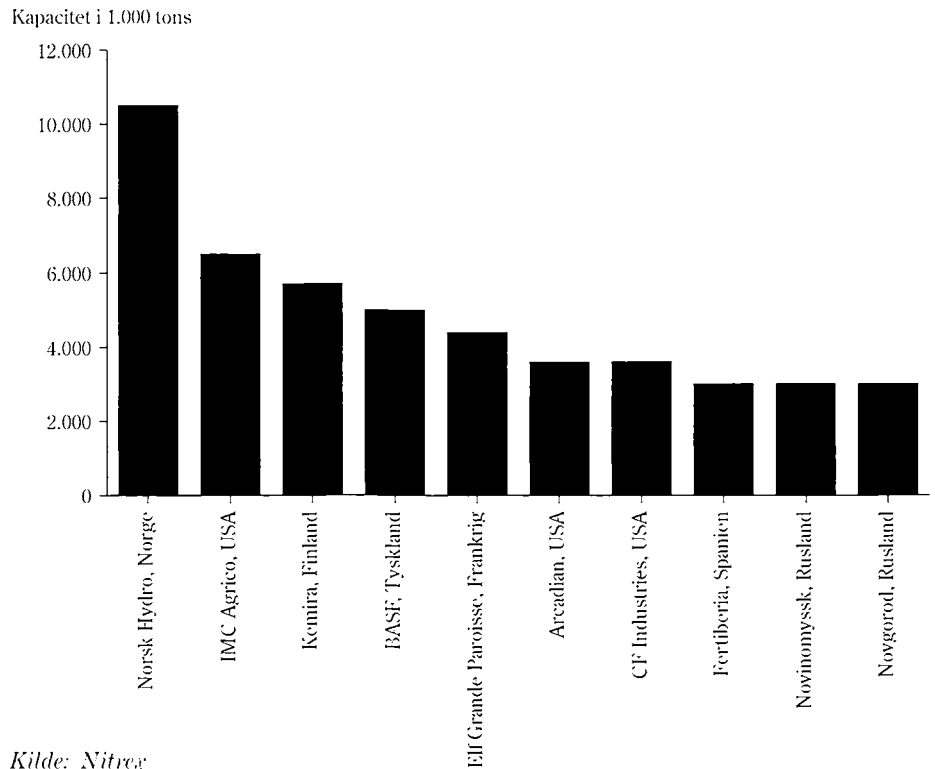
Købet af halvdelen af KFK Holdings aktier i 1965 var Norsk Hydros første udenlandske opkøb. Men starten på en international gødningsproduktion blev skabt i 1973 ved at købe sig ind med 25% i en gødningsfabrik i Qatar. Dette dannede senere udgangspunkt for salgsorganisationen Hydro Agri International, der er en ledende sælger af gødning på verdensplan. Det næste udviklingstrin var købet i 1979 af den hollandske fabrik NSM, der var med til at åbne det europæiske marked. Fabriksanlæggene producerer blandt andet ammoniak og er på dette produktområde den største enhed i gødningsdivisionen med en årsproduktion på 1,5 mio. tons ammoniak, hvilket svarer til ca. 50% af Norsk Hydros samlede ammoniakproduktion i Europa.²¹ Senere fulgte køb af fabrikker i bl.a. England, Frankrig, Tyskland og Sverige og uden for Europa i Trinidad, Florida og Elfenbenskysten. Frem til købet af NSM havde Hydro haft hænderne fulde med at udbygge olie og aluminiumsproduktionen. Udvidelsen af gødningsproduktionen herefter var indirekte et resultat af olieudbygningen, idet gødningen som nævnt produceres ved anvendelse af olie og naturgas.

Fra 1983 og de næste ti år foretog Hydro en kraftig rationalisering, hvor mange af de ældre og små fabrikker blev nedlagt og erstattet af få store. Resultatet er, at 6.500 personer nu producerer den samme mængde, som 16.000 ansatte præsterede i 1983. I alt producerer Norsk Hydro 10 mio. tons gødning og 3 mio. tons ammoniak årligt, hvad der gør selskabet til verdens største uafhængige gødningsproducent.

I Europa har Hydro en markedsandel på ca. 20% af det samlede forbrug, medens finske Kemiras andel er cirka det halve. I Danmark sidder Norsk Hydro på 30-35% af salget af kvælstofgødning, hvilket svarer til et årligt salg på 400-500.000 tons. Al NPK-gødning fra Hydro til Danmark kommer fra den sydnorske fabrik i Porsgrunn.²²

Vender vi blikket tilbage til den gødningskrig, der herskede i Danmark i midten af 70'erne, er Hydro den helt store vinder. Dengang søgte svenske Supra, danske Superfos og DLG og norske Hydro forgæves at gå sammen om et ammoniakværk i Skotland (se kap. 5). I stedet valgte Superfos at gå sammen med tyske Veba om ammoniakværket i Brunsbüttel samtidig med, at det gennem aktieopkøb i KFK søgte at stække Hydros ekspansionsmuligheder i Danmark. Resultatet anno 1996 er, at Superfos i 1989 har solgt hele sin gødningsdivision til det finske, statsejede Kemira, at Norsk Hydro har overtaget Supra og har mere end 50% af det svenske marked, og at Norsk Hydro ejer ammoniakværket i Brunsbüttel. Sidstnævnte havde været med til at tvinge Superfos i knæ med et samlet tab på 1,1 mia. kr. i perioden 1975-83, hvortil kom den store fejlslagne investering i den amerikanske gødningsfabrik Royster. Der havde hele tiden været store tekniske problemer i Brunsbüttel, og de oprindelige planer om at placere et olieraffinaderi ved siden af værket blev

Figur 1. De 10 største producenter af kvælstofgødning i 1994
(kapacitet i 1000 tons)



Kilde: Nitrex

urealistiske efter oliekrisen. Efter at det var lykkedes for Superfos at afhænde til Veba, solgte den tyske koncern anlægget i Brunsbüttel meget billigt til Hydro i 1985. I dag kører værket med Norsk Hydros egne ord "meget godt".

KFK i Hydro-koncernen

En første konsekvens af, at Norsk Hydro erhvervede aktiemajoriteten, var som nævnt, at KFK allerede fra 1982 figurerede som en del af Norsk Hydros koncernregnskab. Det betød fremover, at KFK hurtigst muligt i det nye år skulle levere et foreløbigt koncernresultat og omkring 1. februar et specificeret driftsregnskab og status. Det blev fra bestyrelsens side accepteret nødtvungen med en understregning af, at oplysningerne var fortrolige, og "at de under ingen omstændigheder må videregives".²³

Snart prøvede ejerinteresserne også at sætte sig mere direkte igennem. I foråret 1984 indstillede direktionen som sædvanlig til bestyrelsen, at aktionærerne skulle have 10% i udbytte svarende til 13 mio. kr. Gennem en menne-skealder havde udbyttet ligget så fast på 10%, at direktionen spøgende sagde, at det stod i vedtægterne. Men det ville Norsk Hydro meget gerne have forhøjet. Sigmund Sandvik, "stærkt sekunderet af Stig Rantsén", fandt at en

forhøjelse ville være ønskelig specielt på baggrund af det gode resultat (155 mio. kr. efter skat), "og ikke mindst af hensyn til de danske aktionærer". Det blev dog afvist af formanden under henvisning til de danske skatteforhold. Det ville være mere attraktivt for de danske aktionærer at få udstedt fondsaktier fremfor et forhøjet udbytte. Desuden kunne formanden henvise til, at Dansk Arbejdsgiverforening havde opfordret til at vise mådehold med udbyttepolitikken. Det var en opfordring, som allerede var blevet fulgt af de store banker, selv om de også havde store overskud. Norsk Hydro-folkene bøjede sig for den argumentation, og i stedet blev det enstemmigt besluttet at holde ved de 10% i udbytte og så udvide aktiekapitalen med 26 mio. kr. fondsaktier. Det betød, at selskabets aktionærer fik de 26 mio. kr. forholdsmæssigt i forhold til deres aktiebesiddelse.²¹ Det lykkedes dermed for KFK at hindre, at større udbytter blev overført til Norsk Hydro, men at de i stedet blev stående i selskabet til konsolidering, og sådan forblev det indtil 1990'erne. Efter fusionen med Korn- og Gødningsforretningen, hvorved aktiekapitalen som tidligere nævnt kom op på 202,4 mio. kr., betød det, at aktionærerne hvert år kunne glæde sig til at få udbetalt godt 20 mio. kr. Fra 1991 blev der for første gang udbetalt 12%, fra 1993 14%, og i jubilæumsåret 1996 blev der uddelt 16% samt et særligt jubilæumsudbytte på 4%. Med en egenkapital på 2,3 mia. kr. og et koncernresultat på 150-200 mio. kr. hvert år er det vanskeligt over for aktionærerne at argumentere med et behov for i stedet at anvende pengene til konsolidering.

I slutningen af 80'erne blev der nedsat et fælles udvalg med det formål at vurdere KFK's udbyttepolitik, men udvalget nåede aldrig til nogen konklusion. Hydros egentlige interesse var sandsynligvis at skabe en principiel ny udbyttepolitik i KFK i stil med den, der var gældende i den øvrige del af

KFK Nykøbing, eller A. Nielsen og Co. som afdelingen hed indtil 1996, med hele rognparken linet op i forbindelse med afdelingens 200 års jubilæum i 1991.



koncernen. Norsk Hydros overordnede udbyttepolitik er, at aktionærernes afkast bør afspejle værdiskabelsen i selskabet og komme til udtryk som udbytte og kursstigninger. Hermed menes, at udbyttet skal ses i forhold til resultatet og ikke i forhold til pari på aktien. Over tid vil værdiskabelsen i større grad give sig udtryk i kursstigninger end gennem udbetalt udbytte. Samlet anser Hydros ledelse det for "naturlig at udbyttet i gennemsnit over noen år utgjør omkring 30 prosent af selskapets nettoresultat".²⁵ Hydros overordnede politik skal mest ses som et signal til de internationale finansmarkeder og især til New York-børsen, hvor Hydro-aktien også er noteret. Her har koncernen brug for en udbyttepolitik, der skaber kursstigninger og dermed letter kapitaltilførslen. Ved at forhøje udbyttet gør bestyrelsen naturligvis KFK-aktien mere interessant. Omvendt handles den ikke meget, og i det klassiske spil mellem direktions- og aktionærinteresser har KFK ikke behov for en høj kurs, da Kompagniet ikke skal ud og skaffe kapital. I øvrigt kan det konstateres, at børskursen ultimo er steget fra omkring 800 i 1990 til godt 1100 i 1994. Det er dog vanskeligt entydigt at sætte kursstigningen i forbindelse med det øgede udbytte, idet aktiemarkedet generelt er steget.

Også på andre felter lykkedes det for KFK at bevare sin relative selvstændighed. Lige efter, at Norsk Hydro havde overtaget aktiemajoriteten i december 1982, ønskede koncernen, at KFK skulle nedlægge sin fabrikation af foderblandinger øst for Storebælt. I alt drejede det sig om 75.000 tons fra anlæggene i Korsør og København. Ideen var, at KFK i stedet skulle købe blandingerne hos DLG, hvorefter Norsk Hydro så ville kunne få et mersalg af gødning til DLG for et tilsvarende beløb. Fra direktionsside blev forslaget kraftigt imødegået ved i diplomatiske vendinger at svare:

"vi må se tiden lidt an, idet vi finder det uheldigt, umiddelbart efter at vi er blevet et datterselskab af Norsk Hydro, at skulle nedlægge blandingproduktion til fordel for gødningssalg. Vi mener, at dette vil have en uheldig effekt både eksternt og internt".²⁶

Bestyrelsen erklærede sig indforstået hermed, og derved blev det. Men Hydros interesse i at sælge gødning på det danske marked blev i årenes løb en kilde til flere irritationer i Viby. Hydro skulle forsøge den meget vanskelige balancegang mellem på den ene side at være andelsbevægelsens og især DLG's vigtigste gødningsleverandør, og på den anden side at være ejer af DLG's hårdeste konkurrent. Derfor har KFK ikke kunnet regne med, at Hydro tilbød bedre handelsvilkår på gødningsområdet, end DLG fik.

Olie var et andet produkt, hvor Hydro havde stærke interesser, men hvor KFK gik egne veje. KFK havde i en årrække forhandlet Norsk Hydros olie og solgt omkring 50.000 tons på årsbasis, hvortil kom 13.000 tons til eget forbrug. Men KFK havde aldrig været tilfreds med samarbejdet. Således var det en kilde til stadig irritation, at kunder, der købte langt mindre, kunne opnå større rabatter. Da direktionen samtidig i 1985 arbejdede med et forslag om at intensivere oliesalget og gå ind i egen distribution, måtte samhandelsbetingelserne naturligt nok blive ekstra afgørende. Erik Tønseth, der var direk-

tør for Norsk Hydros landbrugsdivision og med i KFK's bestyrelse, var ret skeptisk over for ideen om egen oliehandel og investering i tankvogne for op mod 10 mio. kr., men han ville i øvrigt ikke påvirke direktionens afgørelse. Dagen efter holdt direktionen møde med Norsk Hydro-direktører fra både Oslo og København. Mødet endte resultatløst, og i stedet indgik KFK en aftale med Esso om leverancer af olie. Samtidig gik KFK i gang med at opbygge egen distribution.²⁷ Efter et par år vendte KFK dog tilbage til Norsk Hydro, men på forbedrede samhandelsbetingelser.

Eksemplerne viser, at KFK på trods af ejerskabet havde held til – og fik lov til – at føre en ret selvstændig politik over for Norsk Hydro. Kontakten til det store norske selskab åbnede også nye muligheder. Norsk Hydro fik således KFK med i en olieeftersøgningsgruppe, der var med i Energiministeriets anden udbudsrunde for Nordsøen. KFK tegnede sig for 2,5% af de skønnede omkostninger på ca. 550 mio. kr., medens Norsk Hydro som operatør tegnede sig for 27,5%. KFK skulle dog kun betale 1,25%, hvis der ikke blev fundet olie. Det gjorde der ikke, men det afskrækkede ikke det samme konsortium fra at være med i tredje udbudsrunde i 1989, der omfattede et område ved Bornholm og tre blokke i Centralgraven i Nordsøen. Prøveboringerne gav dog kun det samme negative resultat.²⁸

Som skildret udførligt i kapitel 11 gik KFK stærkt ind på fiskefoderområdet gennem overtagelsen af Dansk Ørredfoder i 1988. Her hjalp kompagniskabet med Norsk Hydro med til at få fodfæste på det stærkt ekspanderende norske laksefodermarked, idet Hydro havde en ganske stærk position på fiskefodermarkedet i Norge. Der blev først nedsat et fællesudvalg med Norsk Hydros selskab og Dansk Ørredfoder for at opnå "den størst mulige slagkraft og udnyttelse af organisationen". Intentionen var at undersøge mulighederne for produktionsspecialisering, fælles international markedsføring og koordinering af udviklingsaktiviteter. Disse gode hensigter blev dog snart skrinlagt på grund af store forskelle i meninger og ambitioner. Det blev rent ud konstateret, at der manglede "gensidig respekt for viden og aktiviteter. Der skal bruges en del ressourcer, inden samarbejdet vil kunne fungere".²⁹ Det endte derfor med, at KFK i 1991 købte det Hydro-kontrollerede fiskefoderfirma BioMar, som KFK havde været medejer af med 1/3 siden 1988. Det er dog ikke dermed givet, at BioMar har en sikker afsætning af fiskefoder til Hydros meget betydelige lakseopdræt, en af de største i Europa med 18.000 tons i 1994.³⁰ Senest har Hydro Seafood valgt at købe sit foder gennem andelselskabet Felleskjøpet.

Samlet set betød Norsk Hydros overtagelse af aktiemajoriteten i KFK i 1982 og besættelsen af formandsposten i 1987 naturligvis en afgivelse af selvstændighed og egen beslutningsmyndighed. Men som helhed lykkedes det for Viby at fastholde en udstrakt grad af selvstændighed, idet der altid kunne henvises til, at KFK blot forfulgte sit mål om størst mulig indtjening. Samtidig åbnede forbindelsen til Norsk Hydro også positive muligheder for at ekspandere på nye områder og her først og fremmest det norske fiskefodermar-

ked. Denne spredning af aktiviteterne væk fra korn og foderstoffer var i høj grad i overensstemmelse også med Norsk Hydros ønsker. Lige fra overtagelsen i 1982 opfordrede Norsk Hydro-folkene i bestyrelsen til, at KFK rettede blikket mod nye indtjeningsmuligheder, fordi det kunne forudses, at problemerne med EF's landbrugspolitik og den stigende opmærksomhed omkring miljøet ville begrænse landbrugets ekspansionsmuligheder. Denne holdning blev også understreget af Trygve Refvem, da han overtog formandsposten i 1992.

Når fornuftsægteskabet mellem KFK og Hydro er blevet så lykkeligt, som det er, bunder det selvfølgelig som i almindelige ægteskaber i en gensidig respekt for hinanden. Men det skal også understreges, at konfliktfladerne er få, fordi selskaberne har få fælles berøringspunkter, og fordi der er tale om to succes-koncerner. Der er ingen sultne 'heste', der bides ved krybben. KFK's ledelse siger derfor med overbevisning i stemmen i dag:

"Vi kunne ikke ønske os nogen bedre hovedaktionær. I de 20 år, de har været her som herre i huset, har de ikke vist det. Vi har sørget for indtjeningen, og Norsk Hydro har ladet os beholde den".³¹

De forskelle, som kan konstateres mellem KFK og Norsk Hydro, handler dybest set om, at det er to kulturer, der støder sammen: en gammel handelskultur over for en industrikultur. Medens KFK må basere sig på godt købmandskab og evnen til at slå til på rette tid under svingende priser, er Norsk Hydro langt mere en industrivirksomhed præget af ingeniører og økonomer, hvor der kan planlægges og opstilles budgetter fem år frem i tiden. Den tidligere generaldirektør og formand for Hydro, Johan B. Holte, havde et klart blik for denne forskel og KFK's købmandsevner, som han håbede, Hydro

Torvild Aakvaag aflægger i 1992 sin sidste beretning som formand for KFK. Fra venstre ses direktør Albert Beckenkamp, direktør Bent Clausen, næstformand T. Bjerglund Andersen, formand Torvild Aakvaag, dirigenten i form af KFK's advokat Niels Jørgen Hare, den kommende formand Trygve Refvem, Norsk Hydro, Erling Ruge, direktør i Norsk Hydro, samt de to medarbejdervalgte repræsentanter Willy Søndergaard og Viggo Rasmussen.



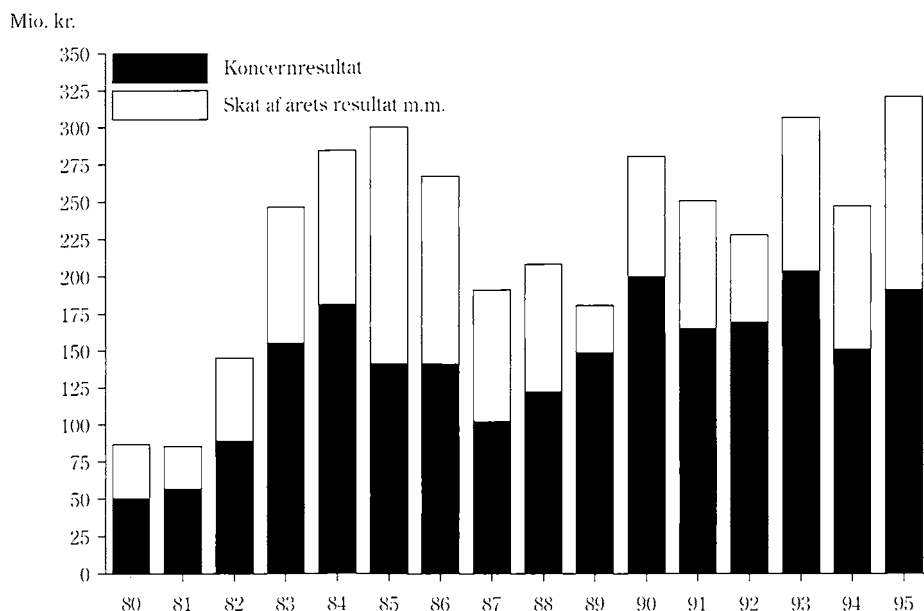
kunne lære af, da det primært var befolket af teknikere.³² I øvrigt er det karakteristisk for både kulturforskellen og for KFK's selvstændige placering, at Kompagniet som den eneste del af Hydro-koncernen er fritaget for at udarbejde langtidsbudgetter. Dog udarbejdes der strategiplaner inden for fiskefoderområdet.

KFK's økonomisk udvikling 1980-1995

I kapitel 4 er der gjort rede for KFK's økonomiske udvikling i 1970'erne. Konsolideringspolitikken sammen med de gode tider i EF betød en tredobling af omsætningen til over 4 mia. kr. i 1980. Men samtidig firdoblede egenkapitalen til cirka en halv mia. kr. Landbrugskrisen 1979-82 satte en naturlig bremse på fremgangen, selv om KFK også i det værste kriseår 1981, hvor selskabet måtte afskrive over 100 mio. kr. på debitorer, var i stand til at have sorte tal på bundlinjen. Siden har koncernen også været i stand til at vise en stabil, høj indtjening. Som figur 2 viser, var årene lige efter landbrugskrisen ganske indbringende målt som resultat før skat. Årene 1987-89 viste et noget ringere resultat med omkring 100 mio. kr. mindre hvert år før skat. Årsagen var både en dårlig høst i 1987, større tab på udestående fordringer, manglende salg af kvalitetskorn og mindre lejeindtægter på interventionslagre. Derimod kan den dyre overenskomst i 1987 med en 11% lønstigning, samt arbejdsmarkedsbidraget (ambi'en), der trådte i kraft 1. januar 1988 som en 2,5% importafgift og 2,5% eksporttilskud, ikke bebrejdes det dårligere resultat. Ambi'en betød nok en merudgift for KFK på 25 mio. kr., da importen vejede tungere end eksporten, men den udgift måtte nødvendigvis væltes over på landmændene gennem øgede salgspriser. Resultatet har desuden hvert år været ret meget påvirket af de finansielle poster. Kompagniet har dog hele tiden fulgt en forholdsvis forsigtig politik med hensyn til engagementer i fremmed valuta og har ikke forsøgt at udligne et mindre resultat i den ordinære drift med store engagementer på de finansielle markeder. Det er direktionen alene, der bestemmer valutaeksponeringen, og alle indgåede kontrakter skal passere direktionens bord.³³ Som en gardering mod at kursudsving skulle hive tæppet væk under økonomien i salget af foderblandinger til landmændene, indeholdt alle salgskontrakter en valutaklausul, hvorefter priserne kunne ændres i tilfælde af ændringer i landbrugets omregningskurser. Det fik for eksempel betydning i forbindelse med sammenbruddet af ems'en i august 1993. I tiden efter var der store prisudsving for korn, hvor udsvingene på valutamarkedet betød langt mere for kornprisen end udbud og efterspørgsel.³⁴ Valutaklausulen i foderblandingskontrakterne blev dog ophævet efter devalueringen af den grønne krone i august 1993.

1995 blev koncernens hidtil bedste år, således at regnskabet i jubilæumsåret kunne fremvise et resultat før skat på 320 mio. kr. Rekord blev til på baggrund af en 9% fremgang i nettoomsætning til 7,4 mia. kr., som skyldes en større kvantumsmæssig omsætning af foderblandinger, markafgrøder og

Figur 2. KFK's koncernresultat før skat 1980-95



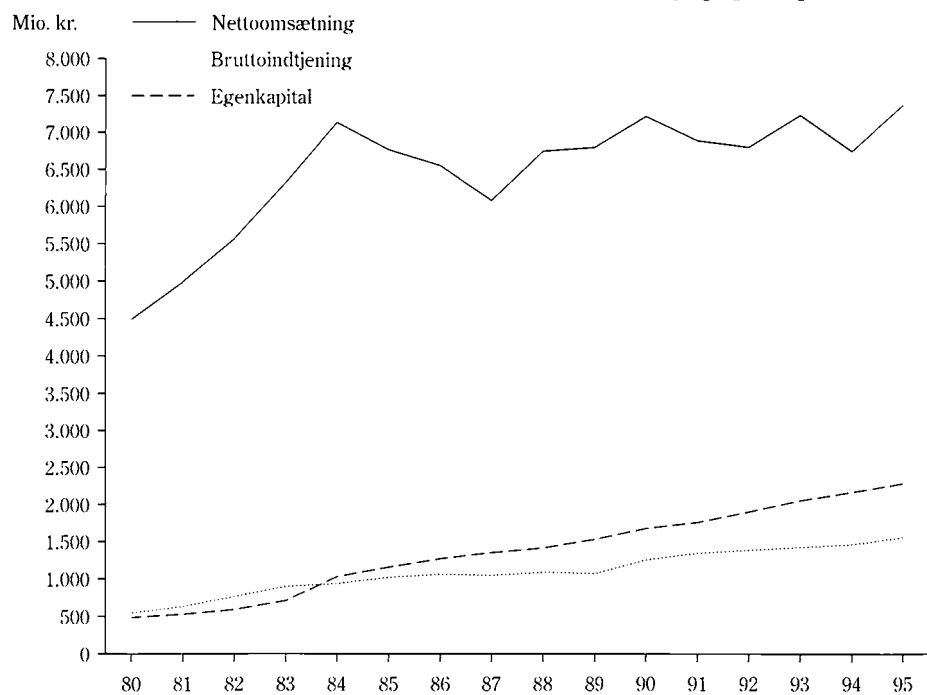
Kilde: KFK beretning og regnskab, 1980-1995

såsåed (10%), avancer på handel med korn på de internationale markeder samt mindre tab på tilgodehavender. Desuden spillede det ind, at nettoindtjeningen på finansielle poster var ganske betragtelig. Ligesom i det hidtidige rekordår 1993 tjentes der i 1995 omkring 100 mio. kr. på disse poster. I anden retning har det til gengæld trukket, at tørringsindtægterne var meget små, at dattervirksomhedernes resultat var stærkt påvirket af store afskrivninger på nyanlæg, at salgspriserne for foderblandinger og markafgrøder i gennemsnit faldt 2%, og at aktiebeholdningen i Peder P. Hedegaard blev nedskrevet med 12 mio. kr.

Samlet har koncernen fra 1980 til 1995 tjent godt 3,5 mia. kr. og betalt over 1,3 mia. kr. i skat. Det vil sige, at gennemsnitligt tjener KFK 240 mio. kr. hvert år og betaler 80 mio. i skat. Tilbage kan aktionærerne regne med, at der bliver omtrent 140 mio. kr. Med en udbytteprocent, der i jubilæumsåret nåede op på 16 og en aktiekapital på 243 mio. kr., giver det 39 mio. kr. i udbytte til aktionærerne. Tilbage til at lægge oven i egenkapital bliver der rundt regnet 100 mio. kr. hvert år. Et billede af udviklingen i omsætning, bruttoindtjening og egenkapital fremgår af figur 3.

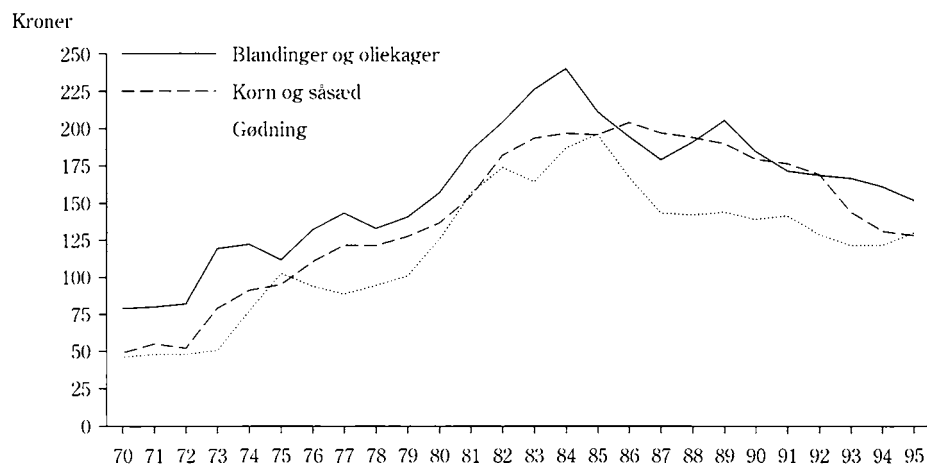
Et markant træk ved udviklingsforløbet er, at nettoomsætningen i de seneste ti år har ligget fast på omkring 7 mia. kr. Omsætningstallet skal imidlertid ses i forhold til de gennemsnitlige detailsalgspriser pr. 100 kg samt høstens størrelse. Detailsalgspriserne bevæger sig i forhold til markedsprisen for soya, oliekager og korn samt ikke mindst kursen på amerikanske dollars. Indtil 1983 var der tale om et stadigt stigende detailpriseniveau, men siden 1984 er priserne faldet, dog med en mindre stigning i 1995 (se figur 4). Når KFK

Figur 3. KFK-koncernens nettoomsætning, bruttoindtjening og egenkapital 1980-95



Kilde: KFK beretning og regnskab, 1980-95

Figur 4. KFK's gennemsnitlige detailsalgspriser pr. 100 kg, 1970-95.



Kilde: KFK

derfor på trods af faldende priser har kunnet fastholde den samme omsætning, skyldes det en øget tonsomsætning. I perioden 1980-85 udgjorde tonsomsætningen i gennemsnit 2,5 mio. tons, medens den i perioden 1990-95 i gennemsnit har ligget på 3,4 mio. tons eller en stigning på ca. 35%. Den stigende bruttoindtjening, som figur 3 viser, skal således ses på baggrund af den øgede tonsom-

sætning. Desuden er KFK siden slutningen af 1980'erne gået ind i tilgrænsede foderblandingsområder som fiskefoder og foder til hobbydyr, hvor der som følge af større omkostninger er tale om en større bruttoindtjening. Således stod de fire store datterselskaber (BioMar, Best Friend, Alfax og Mølbjerg) i 1994 for 18% af omsætningen, men tegnede sig for 33% af bruttoindtjeningen. Dette sammen med en stærk omkostningsstyring og løbende store positive bidrag fra de finansielle poster har betydet, at egenkapitalen har kunnet vokse stabilt i hele perioden fra 1980 til 1995. Med 2,3 mia. kr. på kistebunden og et produktionsapparat, der i regnskabet er undervurderet i forhold til dets reelle værdi, har KFK udviklet sig til at blive en af landets absolut mest kapitalstærke virksomheder og samtidig bedst konsoliderede med en soliditetsgrad på 60%.³⁵

Tilliden til KFK's indtjeningsevne har betydet stærkt stigende aktiekurser i de sidste 15 år. Ultimo 1982 var kursen 280, i 1990 var den vokset til 804 og i 1995 til 1175. KFK-aktien er ikke meget handlet, da Norsk Hydros ejerandel på 62,3% hindrer spekulation. Før grovvarekrigen i 1975 var KFK præget af en stor skare af småaktionærer samt poster til forsikringsselskaber og pengeinstitutter. Efter de hidsige aktieopkøb stod Norsk Hydro, Superfos og pensionskasser med over 90% af aktierne. Efter Hydros køb af 2% mere i december 1982 ændredes ejerkredsen markant. Superfos' tredjedel forsvandt i første omgang til unoterede aktionærer. Først efter en årrække blev de fleste af de tidligere Superfos-aktier noterede. Det viste sig da fortrinsvis at være institutionelle investorer. I 1986 øgedes Norsk Hydros ejerandel til 62,3% i forbindelse med, at Korn- og Gødningsforretningen blev fusioneret ind i KFK. Samtidig øgedes aktiekapitalen til 204 mio. I 1990 udvidedes aktiekapitalen igen gennem udstedelse af fondsaktier, så aktiekapitalen nu er på 242,9 mio. kr. Det har dog ikke ændret på aktionærernes andel. Kursstigningerne betyder, at aktionærerne er blevet omkring 2,4 mia. kr. rigere, hvoraf Norsk Hydros andel udgør 1,5 mia. kr.

Tabel 2. Aktiebesiddelser i procent i KFK på generalforsamlingsdatoen

	1976	1984	1995
Norsk Hydro	49,1	51,1	62,3
Superfos	33,6	0,0	0,0
Pensionskasser mv.	8,5	11,1	26,0
Aktionærer > 100.000 kr.	0,7	2,9	2,8
Aktionærer < 100.000 kr.	4,3	1,6	1,0
Unoterede aktionærer	3,8	33,3	7,9
	100,0	100,0	100,0

Kilde: KFK's aktielister

Aktieudvidelsen med 20% (40,48 mio. kr.) i 1990 i form af fondsaktier var et resultat af fusionsbølgen i dansk erhvervsliv. KFK ville stå rustet til at kunne overtage eventuelle andre virksomheder. For yderligere at kunne handle hurtigt besluttede generalforsamlingen i 1990, at bestyrelsen kunne nytegne op til 30 mio. kr. nominelt i yderligere aktiekapital uden at spørge generalforsamlingen først. Denne bemyndigelse gjaldt frem til 1995, hvor den blev forlænget. Der har dog ikke fundet større opkøb sted, hvorfor der ikke har været brug for den bemyndigelse.³⁶

Konkurrencen

Forventning i erhvervslivet om, at der ville blive mere konkurrence, skabte i slutningen af firserne en voldsom fusionsbølge nationalt og transnationalt. Baggrunden for de fleste fusioner var, at det var nødvendigt med store enheder for at kunne operere på det indre marked. Startskuddet i Danmark blev givet i 1989 med fusionen mellem Den danske Bank og Handelsbanken. Inden for landbrugets forarbejdningsindustri gennemførtes en langt stærkere internationalisering, først med dannelsen af MD Foods International i 1989 og kort tid efter Tulip International. Aktionærkredsen bag MD Foods International var MD Foods, Hafnia Forsikring, LD og PKA, som tilsammen skød 1 mia. kr. ind.

På foderstofområdet kunne der derimod ikke konstateres en forstærket strukturudvikling. Selv om antallet af landbrugsbedrifter i perioden fra 1980 til 1990 var faldet med 29% til 78.000, så var antallet af detailforretninger i grovvarebranchen kun blevet reduceret med 3% i samme periode. Landbrugets organisationer kritiserede ofte grovvarebranchen for dette forhold. Landbrugsråadets præsident H.O.A. Kjeldsen udtalte således, at grovvarebranchen fastholdt en dyr overkapacitet, som udelukkende blev finansieret af landmændene.³⁷ Alle ledere af de største grovvarefirmaer var enige i, at der var behov for en betydelig strukturrationalisering.

"Det er forbavsende . . . hvor langsomt den danske grovvarebranche tilpasser sig de ændrede forhold i landbruget. De i de senere år foretagne forsøg på at samle grovvarebranchen i større og mere rationelle enheder såvel inden for den private som inden for andelssektoren har ikke ført til nogen resultater . . . En reduktion af branchens kapacitet er . . . uundgåelig. Det, som ikke kunne opnåes ved at være forudseende, vil de økonomiske realiteter sørge for".³⁸

Hos de mindre, private selskaber, der i mange tilfælde var udset til at være med til at løse strukturproblemerne, følte man ikke behovet for yderligere fusioner så stort. Blandt andet kunne der henvises til, at en medarbejder i 1990 producerede næsten 75% mere end i begyndelsen af firserne. I den periode faldt antallet af ansatte fra 9.300 til 7.100 i hele branchen, og produktionen af foderblandinger steg med en halv million tons samtidig med, at indvejningen af korn steg med 2 mio. tons.³⁹

Problemet var blot, at der var grænser for, hvor meget der fortsat kunne

*KFK's fabriksanlæg på
Århus Sydhavn.
Foto: Lars Lassen
Reklamefotografi.*



hentes på rene rationaliseringer i forhold til de problemer, branchen stod overfor. Den almindelige opfattelse i branchen var, at der var en overkapacitet i detailledet på 2-300 grovvareanlæg. I 1991 var der til sammenligning 580 grovvareanlæg i Danmark. I en konsulentrapport fra McKinsey & Compagny fra 1991 anslog man, at en gennemgribende restrukturering af grovvarebranchen ville give landbruget en nettoindtægt på mindst 350 mio. kr. De samlede besparelser ville komme op på mellem 500 og 800 mio. kr., et beløb som adm. direktør i DLG, Bent Hansen, frejdigt mente var i underkanten.⁴⁰ Disse besparelser byggede man bl.a. på erfaringerne fra DLG's køb af C.A. Quade & Co. i 1980. Ved at samle anlæggene på Lolland-Falster var omkostningerne blevet reduceret til det halve.⁴¹

Der var ingen tvivl om, at grovvarebranchen havde indtjeningsproblemer. Ud af en samlet omsætning på 25 mia. kr. tjentes kun 600 mio. kr., og fremtidsudsigterne i begyndelsen af 1990'erne lovede ikke bedre. Omsætningen af foderblandinger, der udgør halvdelen af branchens omsætning, var stagnerende til faldende, og tendenser i den fælles landbrugspolitik tydede ikke på bedre udsigter. Kornhandelen ville også blive reduceret som følge af Kommissionens planer om braklægning, mindre intervention og mindre eksportstøtte. Desuden kunne det forudses, at grovvarebranchen ville miste en god del af indtjeningen på grund af strukturudviklingen i landbruget. På den ene side betød den stigende koncentration, at mange landbrug fik en større forhandlingsstyrke og kunne forhandle sig til større rabatter. På den anden side ville mange større bedrifter selv investere i hjemmeblandingsanlæg.

Endelig måtte man regne med, at miljø- og kvalitetskrav ville tvinge grovvarebranchen til at investere 2-3 mia. kr. i den kommende tiårs periode.⁴²

Banen var således kridtet op til store fusioner i grovvarebranchen i årene efter 1990. Men først et blik på hele konkurrencesituationen. I 1960'erne og 70'erne blev små private kornkøbmænd og andelsgrøvvareforeninger i stort tal nedlagt og fusioneret op i større enheder. Omkring 1990 var der ikke så mange tilbage at tage af. På andelssiden sad på den ene side DLG med en fjerdedel af markedet og på den anden side Den Lokale Andel (DLA), som havde 54 medlemsvirksomheder med tilsammen også en lille fjerdedel af markedet.

Den Lokale Andel blev dannet i 1975 som en løs sammenslutning af DLG's B-medlemmer, dvs. de selvstændige, lokale andelsgrøvvareforretninger. Disse var absolutte modstandere af DLG's overordnede mål om at samle al andelsgrøvvarehandel i én virksomhed. Modstanden udviklede sig i 1980'erne til en heftig broderstrid i takt med, at de selvstændige foreninger følte, at DLG førte strukturpolitik over priserne. Anført af Landsforeningens utrættelige, men – uden for Landsforeningen – ikke altid lige populære leder, forretningsfører Jørgen Lund Christiansen, udviklede foreningen sig til en mere og mere selvstændig virksomhed i direkte konkurrence med DLG. Det begyndte med egen import af gødning fra Østeuropa for at undgå DLG's engrosavancer. Senere kom den såkaldte Sortsformidling og Planteværnsformidling også til. I 1988 dannede Landsforeningen et decideret importselskab i konkurrence med DLG. I 1989 kom det til et endeligt brud mellem DLG og Landsforeningen, idet DLG ekskluderede de 37 B-medlemmer, der i modstrid med DLG's vedtægter var med i import uden om DLG gennem den såkaldte Gødningsformidlingen. Svaret fra Landsforeningen var et krav om at få udbetalt foreningernes indestående i DLG på ca. 200 mio. kr. Det blev pure nægtet, og resultatet var en meget lang og kostbar retssag, der endte for EF-domstolen i 1991.⁴³ I december 1994 afsagde domstolen sin dom, der gav DLG ret til at ekskludere medlemmer, når det var nødvendigt for at sikre andelsvirksomheden en tilfredsstillende drift. Spørgsmålet om indeståendet på 200 mio. kr. plus påløbne procesrenter afgøres af Østre Landsret i løbet af 1996.

I den mellemliggende periode har enhver fusion af selv den mindste grovvareforretning inden for andelssektoren været stærkt politiseret. Skulle andelshaverne stemme for en fusion med et andet medlem af Landsforeningen, eller skulle de tage imod den som oftest større gevinst, som DLG kunne tilbyde? Efter dommen er DLG og DLA dog kommet på bedre talefod. Senest har det givet sig udslag i, at de to organisationer lige før nytår 1995 indgik en samarbejdsaftale. Den indebærer et tæt samarbejde omkring især distributionen. Parterne vil i størst mulig udstrækning samlaste importerede råvarer, bl.a. i Århus ved DLG's nyetablerede råvareterminal og i Fredericia, hvor Landsforeningen i 1996 åbner et nyt løsvarelager. Det ligger i aftalen, at faciliteterne i de to havne kan bruges gensidigt. Parterne vil desuden samarbejde om forsyning af rapsfrø til DLG's nye rapsmølle i Agersted samt til Scanola, Landsforenin-

gens protein- og oliefabrik i Århus. Endelig vil andelssektoren også samarbejde omkring salg af melasse og jordbrugskalk, og på produktionssiden skal Landsforeningen kunne få udført lønarbejde på DLG's datterselskaber, Esbjerg Kemi og på Vitfoss af kvægmineralblandinger.⁴⁴

I den private sektor søgte KFK et afgørende gennembrud i branchestrukturen ved i 1987 at opkøbe aktier i Peder P. Hedegaard. Efter det mislykkede forsøg har KFK i nogen grad trukket følehornene til sig. Koncernen er løbende blevet tilbudt grovvarerforretninger. En af de mest omtalte var Hammershøj og Omegns Centralforening, som KFK købte i 1987 for 7,5 mio. kr. for næsen af DLG. På grund af skattereglerne kunne et salg til det private KFK indbringe andelshaverne 5 mio. kr. skattefrit, hvorimod de ved en fusion med DLG kun kunne få 1,4 mio. Ikke overraskende stemte 95% for salg til KFK. Efterfølgende blev dette hul i skattelovgivning lukket.⁴⁵ Hammershøj blev placeret som en afdeling under Randers Korn, og det samme skete et par år senere, da KFK overtog A. Gadeberg i Hadsten. Begge tilførte en meroomsætning på omkring 50 mio. kr. og var et aktiv i den skarpe konkurrence med Århusegnens Andels Grovvarerforretning.⁴⁶ Det var karakteristisk for grovvarerbranchen i slutningen af 1980'erne, at andels- og privatsektoren ikke mere fredede hinanden. Hammershøj er nævnt, men omvendt var det meget om at gøre for DLG at skaffe sig øget volumen for at sikre bedst mulig kapacitetsudnyttelse, ikke mindst efter tabet af B-foreningerne. Derfor begyndte selskabet også at købe private grovvarerforretninger op, bl.a. Tjørnehøj Mølle på Sjælland og Willy Pedersen, Aså i Vendsyssel. På samme tid købte FAF også den private Ulbølle Mølle på Fyn. KFK følte derfor, at medens Kompagniet nogenlunde havde fredet andelsgrovvarerforeningerne, gik de store andelsselskaber ikke af vejen for at opkøbe de private. På den anden side havde KFK fået tilbudt flere af de mindre private møller, men havde takket nej.

"KFK vil indtage en mere selektiv holdning med hensyn til de grovvarerforretninger, der måtte være interessante. Der er mange små, der ikke vil kunne overleve, hverken under de nuværende ejeres regi eller under et nyt. De forretninger, der ville være interessante, er de mest velkonsoliderede, og som har en størrelse, der også i de kommende år vil have en funktion, men på en lidt længere tidshorisont nok også vil blive vanskeligere stillet".⁴⁷

To af disse mellemstore selskaber var Peder P. Hedegaard og Superfos. Begge blev anset for at være nøglen til en gennemgribende omstrukturering, for når først DLG eller KFK havde fusioneret med et af selskaberne, ville den anden være tvunget til at følge med for tilsvarende at reducere sine produktionsomkostninger.

I september 1989 blev det igen forsøgt at fremme strukturudviklingen i branchen ved at overtage Peder P. Hedegaard. Denne gang skete det ved, at KFK blev kontaktet af et børsmæglerfirma i København, der var sendt i byen af direktør Bent le Fèvre, Superfos, for at undersøge muligheden for en overenskomst omkring Peder P. Hedegaard. Ideen var, at Superfos og KFK

sammen skulle overtage Hedegaard, hvor så hver især kunne tage sig af det, der passede bedst ind i de enkeltes organisationer.

KFK afviste dog forslaget, da man ikke havde for gode erfaringer med at drive firmaer sammen med Superfos. Men det var vigtigt for KFK, at Superfos ikke fik fat i Hedegaard og dermed produktionskapaciteten i Nordjylland. Her stod KFK forholdsvis stærkt, medens Superfos havde store fragtudgifter til det nordjyske marked, idet selskabet producerede sine blandinger i Aabenraa og på Fyn. Selv om KFK ejede omkring 28% af aktierne i Hedegaard, var der en mulighed for, at Superfos kunne finde sammen med de resterende 72% af Hedegaard-aktionærerne, fortrinsvis pensionskasser, og derved gennemføre en tvangsfusion.⁴⁸

KFK opkøbte derfor yderligere aktier i Hedegaard og nåede i foråret 1990 op på 1/3. Direktionen havde samtidig kontakt til formanden for PPH's bestyrelse og tilkendegav, at KFK mente, den bedste løsning ville være en fusion mellem de to selskaber. Men Hedegaard havde ikke i sinde at opgive sin selvstændighed. KFK søgte derfor en dialog med de øvrige storaktionærer om Hedegaards fremtid.⁴⁹ I 1991 fulgte en række drøftelser mellem KFK's direktion og Lønmodtagernes Dyrtidsfond og Pen-Sam, som havde omkring 20% af aktierne. Begge institutionelle investorer så gerne en løsning, men for KFK havde kun en fusion interesse. Pensionskasserne var ikke uinteresserede i at presse på for en sådan løsning i Hedegaards bestyrelse, men i sidste ende løb bestræbelserne ud i sandet.⁵⁰ Sikkert ikke mindst på grund af en anden aktionær, Kemiras, modstand.

Det forhindrede dog ikke KFK i at fortsætte sine aktieopkøb i Peder P. Hedegaard. I juni 1994 kom aktiebesiddelsen op på 48,8% svarende til nominelt 41,2 mio. kr. Svaret fra LD, Kemira og Spar Nord var at lave en aktionær-overenskomst om gensidig ret til at blokere hinandens salg af Hedegaard-aktier, foreløbig frem til marts 1997. I forvejen sikrede stemmeretsbegrænsning, at en aktionær uanset aktiestørrelsen ikke kunne råde over mere end 2% af stemmerne. I november 1995 valgte KFK så at kaste håndklædet i ringen. Beckenkamp meddelte, at

"Nu har den affære stået på i så mange år, at perspektiverne for en fusion stort set er forsvundet. De strukturændringer, vi har foretaget i KFK, er lavet uden hensyn til de muligheder, der i sin tid lå i at sammenlægge de to selskaber. Derfor har vi meddelt Peder P. Hedegaard, at vi er interesserede i at sælge vores aktiepost".⁵¹

Problemet var blot, at der ikke var nogen, der ville købe aktierne til en markedsværdi af omkring 210 mio. kr. På trods af de årlige udbyttebetalinger har Hedegaard-aktierne været en dårlig investering for KFK, da børsværdien i mellemtiden er faldet omkring 50 mio. kr. for det nordjyske selskab. Men samtidig blev det også en dårlig investering for de øvrige aktionærer, hvilket rører ved det mere principielle spørgsmål: er det først og fremmest pensionskassers, ATP's og LD's formål at optimere medlemmernes indskud, eller skal de også forfølge overordnede erhvervspolitiske målsætninger?

Som reaktion på DLG's køb af Superfos Grovvarer/Shell Farm i januar 1994 gennemførte KFK en imagekampagne i en lang række dagblade i form af fire store annoncer med den fælles titel "Nu er grovvarer-markedet anderledes!".



I forbindelse med KFK's afvisning i 1989 af Superfos' tilbud om sammen at overtage Hedegaard foreslog KFK, at man i stedet skulle undersøge muligheden for et tættere samarbejde med Superfos Grovvarer. I dele af Superfos' aktionærkredse havde man nemlig i foråret 1989 luftet tanken om at skille sig af med grovvarerdivisionen, hvad direktør Bent le Fèvre dog kraftigt gik imod. Som en understregning heraf gjorde han sig selv til leder af grovvarerdivisionen. Tilbage meldingen til KFK var derfor, at et salg af Superfos Grovvarer ikke var aktuelt. Det ville også være blevet meget vanskeligt at få pensions-

kasserne, der havde store aktieposter i Superfos, til at acceptere KFK som køber, idet Kompagniet blev identificeret med udenlandsk kapital. Kontakter til andre virksomhedsmæglere bekræftede KFK i, at dette var den udbredte holdning.

Til gengæld var en alliance mellem Superfos og DLG blevet langt mere realistisk. I grovvarerammen var det interessant, at den samme aktionærkreds, som stod bag MD Foods International, også var aktionærer i Superfos, bl.a. Hafnia med Per Villum Hansen og Lønmodtagernes Dyrtidsfond med Flemming Skov Jensen. Desuden MD Foods og DLG, som alle havde omkring 6% af Superfos' aktier. Denne kreds af landbrugsinteresser og institutionelle investorer, der også var bundet sammen i investeringselskabet SN-Invest, ønskede at omdanne Superfos til et fødevarelokomotiv. Midlet hertil skulle være at frasælge aktiviteter og i stil med Kryolitselskabet Øresund, hvor Per Villum Hansen også var med, være en pengetank, der foretog målrettede investeringer i fødevaresektoren. Den samme kreds omkring SN-Invest havde allerede et par år tidligere med et fjendtligt overtagelsesforsøg prøvet det samme.⁵²

Et første skridt i den nye plan skulle være frasalg af grovvarerdivisionen Superfos Grovvarer, hvor DLG stod parat som en oplagt køber, ikke mindst for at kompensere for tabet af B-medlemmerne. Derfor fik MD Foods konsulentfirmaet McKinsey til at lave en rapport. Ugebrevet Mandag Morgen, der også var meget forhippet på tanken om et fødevarelokomotiv, og som plejede tæt omgang med de institutionelle investorer, fulgte op med en analyse, der gav den samme anbefaling. Begge analyser hvilede dog på et noget usikkert grundlag og en vis uvidenhed om grovvarerbranchen. Således blev det påstået, at en strukturrationalisering ville medføre et prisfald på foder på 25%. Da 85% af foderets pris er råvarer, var der kun 15% tilbage at rationalisere på, og disse 15% skulle også dække afskrivninger, forrentning, løn, transport m.m.⁵³

De hurtige konklusioner forstyrrede dog ikke MD Foods, som i august 1991 i et resumé præsenterede kravet om frasalg for Superfos' nye bestyrelsesformand, Poul Andreassen, samt Bent le Fèvre og nogle af de institutionelle investorer. MD Foods begrundede sin interesse i et frasalg med, at dansk landbrugs internationale konkurrenceevne stillede krav om en effektiv struktur i hele den fødevareindustrielle sektor, ikke mindst i lyset af at foderomkostningerne udgjorde op til 30% af de totale udgifter ved et færdigproduceret stykke svinekød. Efter mødet præsenterede MD Foods-gruppen et kanontilbud til Superfos' bestyrelse og aktionærer: DLG ville betale 800 mio. kr. for grovvarerdivisionen, uofficielt 900 mio. Det var et overordentlig stort beløb i betragtning af, at egenkapitalen i divisionen var 400 mio. og omsætningen 3,6 mia. kr. Bestyrelsesformand Poul Andreassen var fristet, men den stærke direktør le Fèvre nægtede, og han havde opbakning hos flertallet af aktionærerne (PKA, Pen-Sam, PFA og ATP).

De følgende halvårsregnskaber bekræftede tilsyneladende le Fèvre i, at der nu var styr på Superfos Grovvarer. 1991-regnskabet viste et nettooverskud

Som i de fleste andre aktieselskaber har KFK's generalforsamlinger aldrig været tilløbsstykker. Her ses de godt tyve deltagere ved generalforsamlingen i 1990. Foto: Søren Holm/Chili.



på 50 mio. kr. Da MD Foods op til generalforsamlingen i april 1992 forsøgte at sætte en ny bestyrelse ind, blev det derfor fejlet til side. Perspektivet var ellers, at Superfos efter et frasalg af grovvarer til gengæld kunne købe MD Foods' emballageselskab og også være en pengetank, der kunne hjælpe det kriseramte Tulip International. Kommandoraidet blev heller ikke lettet af, at Hafnia havde store interne problemer, ligesom bestyrelsen for LD heller ikke var enig.⁵⁴ 1992 blev et vanskeligt år for kornbranchen, men Superfos Grovvarer klarede sig igen godt med et nettooverskud på 36 mio. kr., medens DLG havde et negativt resultat på 57 mio. KFK viste sig igen som den suverænt bedste til at tjene penge med et nettooverskud på 169 mio. kr.⁵⁵

Superfos overraskede herefter ved i 1993 at overtage Shell Farm i Tjele med en samlet grovvarereomsætning på 650 mio. kr. årligt. Hertil kom salg af Shells olieprodukter til landbruget.⁵⁶ Fusionen fik i øvrigt afsmittende virkning på KFK, idet Shell Farm-bygningerne i Tjele blev ledige og sat til salg, lige inden Superfos Grovvarer selv blev solgt til DLG. KFK erhvervede her – i øvrigt i forståelse med DLG – en 10 ha stor grund og 9300 m² bygninger. Det var dog nødvendigt med moderniseringer og investeringer i salmonellabekæmpelse for i alt 30 mio. kr. Det var noget dyrere end beregnet, til gengæld sparede KFK nogle planlagte investeringer i andre afdelinger, ligesom to afdelinger kunne lukkes. Desuden blev foderproduktionen nedlagt i to afdelinger, hvor der havde været støvproblemer. I 1995 kunne Nordeuropas mest moderne foderfabrik så åbnes med en produktionskapacitet på 200.000 tons svinefoder om året.⁵⁷

Medens Superfos Grovvarer i foråret 1993 stadig var på vej fremad, symboliseret med fusionen med Shells agrodivision, bød efteråret på katastrofalt nyt. Halvårsregnskabet for 1993 viste et underskud på 64 mio. kr., og herefter var klokken faldet i slag for et salg af grovvarerdivisionen. Denne disposition lettet af en udskiftning i Superfos' bestyrelse i 1993, hvor MD Foods-tilknyttede medlemmer blev valgt ind.⁵⁸ I første omgang søgte Superfos



Trygve Refvem, f. 1947, blev uddannet civilingeniør i 1970 og kom fire år efter til Norsk Hydro. I 1988 blev han leder af landbrugsdivisionen og i 1992 koncerndirektør. Samme år afløste han Torvild Aakvaag som formand for KFK's bestyrelse og deltog i den egenskab i forhandlingerne med Superfos om køb af dennes grovaredivision.

Foto hos Norsk Hydro.

at vise handlekraft ved at fyre to direktører, medens koncernchef Bent le Fèvre gik fri. Da han tidligere havde sat sin stilling ind på at bevare grovaredivisionen, der bidrog med halvdelen af Superfos' omsætning, var det også kun et spørgsmål om tid, inden han forlod sit job. Superfos indledte nu forhandlinger med DLG og KFK, som endte med, at DLG overtog Superfos Grovvarer pr. 1. januar 1994. Disse forhandlinger fandt i øvrigt sted samtidig med, at DLG's formand siden oprettelsen i 1969 (frem til 1981 medformand sammen med Niels Skak Jensen), Martin Nielsen, trak sig tilbage til fordel for Niels Skadhauge, og samtidig med at adm. direktør Bent M. Hansen var ved at gå på pension for at blive afløst af direktør i Landbrugsraadet Asbjørn Børsting. Prisen for Superfos Grovvarer var 490 mio. kr.⁵⁹ Reelt var Superfos ved at sige nej til tilbuddet i 1991 gået glip af 3-400 mio. kr. plus forrentning. En naturlig følge var derfor også, at Bent le Fèvre tog sin afsked.

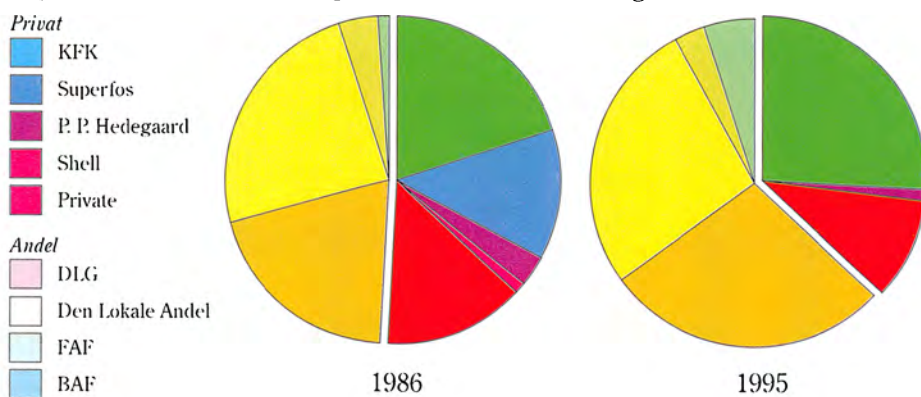
Inden fusionen kunne falde på plads, måtte man spørge Kemira. Ved overtagelsen af gødningsdivisionen havde det fået forkøbsret til Superfos Grovvarer. Finnerne afstod dog fra at gøre brug heraf, da de ikke i øvrigt handlede med grovvarer. Til gengæld forpligtede DLG sig til at aftage gødning fra Kemiras fabrik i Fredericia. Et andet led i fusionen var, at DLG skulle overtage den forhandling af olie- og kemikalieprodukter fra Shell, som Superfos ved overtagelsen havde forpligtet sig til at stå for i de næste ti år.⁶⁰

Konsekvensen af den hidtil største fusion i grovarebranchen var, at DLG med et slag teoretisk overtog en markedsandel på 14% og dermed kom op på 38%, kunne lægge 80 afdelinger til de eksisterende 120 og 960 medarbejdere oven i de allerede 1.400 ansatte, samt mulighed for en meromsætning på 3,5 mia. kr., så DLG i alt kom op omkring 10 mia. kr. i omsætning. Den første opgave for DLG blev herefter at hjemtage en rationaliseringsgevinst på omkring 200 mio. kr. Det skete ved at lukke cirka 40 anlæg og afskedige 440 medarbejdere.⁶¹ Desuden blev Superfos' otte fynske afdelinger med en årlig omsætning på godt 300 mio. kr. snart solgt til FAF, som DLG siden sin oprettelse havde en aftale om skulle betjene de fynske landmænd. Herefter har FAF med en markedsandel på omkring 60% en meget stærk stilling på Fyn. Et led i overtagelsen var, at FAF til gengæld skulle overdrage sin traditionelle handel på Als til DLG. I og med at Als har landets højeste koncentration af svin, er det et uhyre interessant svinefodermarked.

Men hvor var KFK i hele forhandlingsspillet? Under debatten i 1991-92 om overtagelse af Superfos Grovvarer var det indtrykket, at "KFK er forbavsende tilbageholdende på sidelinien".⁶² Men Kompagniet var faktisk inde i forhandlingerne. Allerede i 1987 var Norsk Hydro med i billedet som mulig køber af Superfos Gødning. Men Hydro trak sig, da grovvarer ikke skulle sælges med, og da Kemira bød langt over. Op til forsøget på at frasælge Superfos Grovvarer i 1991 blev KFK af MD Foods bedt om at vurdere McKinsey-rapporten. Men direktionen stod af i de videre overvejelser, da DLG-tilbuddet på 8-900 mio. kr. kom på bordet. Det var for KFK at se et helt uforståeligt højt beløb, og man undrede sig lige så meget over, at aktionærerne havde råd til at sige nej.

Reelle forhandlinger mellem KFK/Hydro og Superfos kom det først til i efteråret 1993, efter at Superfos selv henvendte sig. Formanden Trygve Refvem havde i december 1993 to møder i København med Superfos-formanden Poul Andreassen, og Beckenkamp-Clausen sonderede mulighederne sammen med Bent le Fèvre, der hellere så et salg til KFK end til DLG.⁶³ En undersøgelse af Superfos-kunderne viste også, at en KFK-løsning ikke ville miste så mange landmænd som en DLG-overtagelse. Et af problemerne var imidlertid, at Superfos var presset i tid, da aktionærerne og hovedparten af bestyrelsen ville se et hurtigt resultat. Det turde KFK/Hydro ikke springe ud i, da en af hovedårsagerne til Superfos' fald var regnskabsrod og edb-problemer. Det var derfor vanskeligt at vurdere Superfos Grovvarers egentlige økonomiske situation. I sidste ende var vurderingen også i Norsk Hydro, at DLG betalte "en vældig høj pris for et vældig dårligt selskab".⁶⁴ Det komplicerede også en KFK-løsning, at Kompagniet i tilfælde af en overtagelse skulle overtage forpligtelsen til i de næste ti år at sælge Shells agrokemiske produkter, hvilket ville være ensbetydende med, at Norsk Hydro, der leverede diesel m.m. til KFK-kunderne, måtte undvære den handel. En mulighed kunne være at købe Shell ud, men Poul Andreassen mente, det ville koste mellem 60 og 100 mio. kr. For Hydro var det vigtigt først at få den del afklaret, men det var der som nævnt åbenbart ikke tid til, idet Poul Andreassen ikke vendte tilbage og i stedet forhandlede med DLG.⁶⁵ Hensynet til DLG kan måske også have spillet ind i Hydros overvejelser. Hvis KFK fik Superfos og dermed kom afgørende foran DLG, var der en oplagt risiko for, at DLG ville mindske sit gødningskøb hos Hydro. Omvendt ville DLG som køber af Superfos Grovvarer sikkert højst være forpligtet til at aftage den samme mængde som hidtil fra Kemira. Endelig kunne KFK også tillade sig at læne sig roligt tilbage i sikker forvisning om, at en pæn del af Superfos' kunder af sig selv ville komme, uden at KFK skulle betale en krone. Tidligere DLG-overtagelser af private virksomheder havde vist, at en del landmænd af ideologiske årsager ikke ønskede at handle med andelssektoren.

Figur 5. Markedsandele i grovvarebranchen 1986 og 1995



Den vurdering holdt stik. Uden at have nøjagtige tal regner KFK med at have overtaget mindst 1/4 af Superfos' kunder. Et indicium er KFK's bemærkelsesværdige fremgang i markedsandel siden 1993 på fem procentpoints fra godt 21 til næsten 26%. Et faktum er, at DLG/Superfos havde en samlet omsætning på næsten 10 mia. før fusionen. Herfra skal trækkes salget af de otte fynske Superfos-afdelinger med i alt 300 mio. kr. i omsætning. Alligevel blev den samlede koncernomsætning i DLG kun 8,2 mia. kr. i det første regnskabsår og i 1995 8,0 mia. kr.⁶⁶

Figur 5 viser, at grovvarerbranchen er blevet mere koncentreret. De store, DLG og KFK, havde i midten af 80'erne 40% af markedet, ti år senere omkring 54%. De store tabere har været den øvrige private del. Superfos, Shell og købmændene har tilsammen tabt 17 procentpoints, således at andelsgrovvarerhandelen nu har omkring 55% af markedet.

Det eneste stærke private grovvarereselskab ud over KFK og nogle få købmænd som står stærkt i deres lokalområde, er Peder P. Hedegaard i det nordjyske. Således som kortene er blandet i branchen og med KFK besiddende en aktiepost på næsten 50%, må Hedegaards muligheder for at gå ind i det nye århundrede som selvstændig virksomhed dog betragtes som mindre sandsynlig. Hvis det lykkes for DLG at hente alle rationaliseringsgevinster hjem og få foretaget en heldig sammensmeltning af den meget vanskelige fusion, vil andelsgiganten stå meget stærkt med lave lønomkostninger pr. produceret enhed, et felt hvor DLG i forvejen står stærkt. Men modsat KFK kan DLG ikke hente 1/3 af sin bruttoindtjening og 1/5 af sin omsætning på lukrative fodermarkeder som hobby- og fiskefoder. Pengene skal hentes i omsætningen med landbruget, og her er ekspansionsmulighederne begrænsede.

Den fantastiske udvidelse af svineproduktionen i første halvdel af 90'erne fra 15 til godt 20 mio. slagtede svin vil ikke fortsætte. Både miljøbestemmelser og afsætningsmuligheder vurderes at sætte en øvre grænse for produktionen ved omkring 22 mio. slagtesvin. Inden for mælkeområdet er der udsigt til et direkte fald i produktionen som følge af GATT-aftalens krav om nedsat støtte til eksporten, og oksekødsområdet er stadig præget af overskud og faldende priser. Det mere åbne verdensmarked vil også presse på for en tilnærmelse mellem EU's og verdensmarkedets priser for korn. Efter 1995-høsten oplevede den europæiske kornbranche den usædvanlige situation at blive pålagt en eksportafgift på grund af mangel på korn. Dette må dog vurderes ikke at blive en vedvarende tilstand. Samlet vil der på planteområdet være et prispres, som vil animere landmændene til enten øget hjemmeforbrug eller produktion af kvalitetskorn i form af maltbyg eller brødhvede.

Alt sammen peger det i retning af en vedholdende stærk konkurrence på korn- og foderstofområdet, og her har KFK alt andet lige gode muligheder for fortsat at vinde markedsandele i kraft af sin kapitalstyrke, sin kvalitetslinje i foderblandingsproduktionen, sin evne til altid at kunne tjene penge på kornhandel nationalt og internationalt, og som nævnt muligheden for at hente penge på andre områder end hos landbruget.

11. Korn- og foderstofmarkedet 1980-1995

Kornproduktionen

Korn har gennem årtusinder været den væsentligste ernæringskilde for menneskeheden. Det skyldes ikke kun, at det er meget velegnet til rationel dyrkning, men i lige så høj grad at det er nemt og holdbart at transportere og opbevare, forudsat kornet er tørt. Det danske klima bevirker, at kornet kun undtagelsesvist er nede på en vandprocent på 14-15, som betyder, at der ikke skal særlige foranstaltninger til for at sikre holdbarheden. Normalt er der kun tale om at reducere vandindholdet med nogle få procent, men da det er store mængder, bliver tørringen meget energikrævende. Efter de to olieprishop i 70'erne fremmedes udviklingen af mere varmeøkonomiske tørringssystemer samtidig med, at der blev udviklet en forbedret støvudskillelse. Tørrerierne blev også større. Hvor 10 tons korn pr. time tidligere var et stort tørreri, bygges der nu tørrerier med en kapacitet på op til 100 tons pr. time.

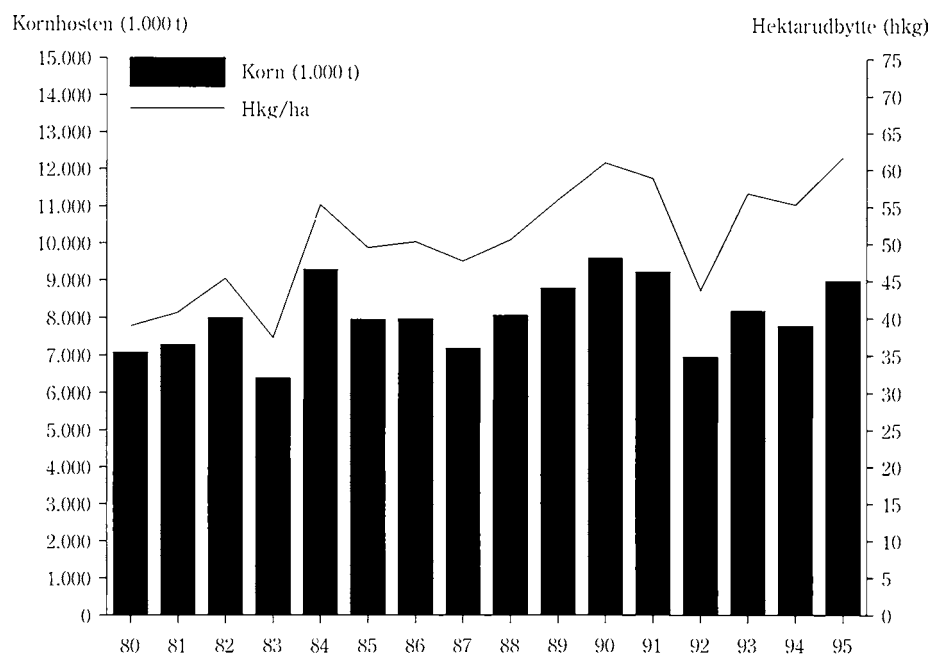
For kornbranchen er der umiddelbart penge at tjene på en høst med lidt høje vandprocenter. Således havde KFK i 1993 tørringsindtægter på 46 mio. kr. under den besværlige 1993-høst, hvor 80% af høsten skulle tørres. Efter den tørre 1994-høst faldt tørringsindtægterne til 19 mio. kr.¹ Alligevel vil det som helhed være en fordel for både landbrug og kornbranche, at kornet har en lav vandprocent og høj kvalitet. Under den meget våde 1987-høst lå over halvdelen af kornet med en vandprocent over 20. Merindtægterne ved tørring blev spist op af store ekstraudgifter til intern transport og kvalitetsforringelse. Eksporten led under den dårlige kornkvalitet, og tidligere indgåede forpligtelser måtte afvikles med store erstatninger. Desuden hindrede den sene og våde høst landmændene i at udlægge vintersæd, hvilket medførte et stærkt reduceret såsædssalg.²

Når kornproduktion og kornhandel siden 1980 skal bedømmes, har to faktorer haft helt afgørende betydning: vejret og EF. Derimod har miljødebatten ikke haft den store indflydelse på den mængdemæssige udvikling og på afgrødesammensætningen. Miljødebatten har først og fremmest spillet ind på produktionsbetingelserne og givet sig udslag i et lavere gødnings- og pesticidforbrug. På udbudssiden kan der ikke konstateres de store ændringer.

Kigger man på figur 1 over den samlede kornproduktion, skal forklaringen på de store udsving i produktionen mestendels søges i vejrliget.

Høsten i 1983 blev stærkt påvirket af et meget regnfuldt forår, hvor mange marker først kunne tilsås i slutningen af maj, eller landmændene måtte helt opgive at tilså. Regnvejret blev afløst af en tør sommer, således at høsten blev

Figur 1. Kornproduktion og hektarudbytte 1980-95



Kilde: Landbrugsstatistik, div. årg.

den mindste siden tørkehøsten i 1976. Til gengæld gav 1984 en rekordhøst med 45% højere udbytte og korn af en meget fin kvalitet. I 1987 oplevede landmændene de værste høstforhold i mands minde med vedvarende regn i august og september. Det gik stærkt ud over både udbytte samt kvaliteten af brødkorn og maltbyg, og foderstoffirmaerne havde til tider ikke kapacitet til at tørre de store mængder. Omvendt bød 1990 på den største høst nogensinde i Danmark med i alt 9,6 mio. tons korn, hvor den hidtidige rekord var 1984 med 9,3 mio. tons. Året efter gav også en meget stor høst, og samtidig var kvaliteten i orden på især maltbyggen, hvor det er vigtigt, at proteinindholdet er lavt.

Efter to gode år blev 1992-høsten ramt af den alvorligste tørke i 100 år, og den samlede høst faldt til 7 mio. tons. For at hjælpe de værst stillede landmænd vedtog Folketinget i november 1992 en høstabsordning indeholdende en lånemulighed og en indkomststøtte. Det var dog landbruget selv, der kom til at betale gildet, idet pengene skulle tages af de 120 mio. kr., der stod udisponeret i grovvarerfonden. Over 6.000 landmænd søgte indkomststøtte, medens langt færre end ventet ansøgte om høsttabslån. Den samtidige statsgaranterede gældssaneringsordning var mere attraktiv og enkel.³

1. juli 1993 trådte EF's landbrugsreform i kraft, efter at landmænd og myndigheder i det foregående år havde kæmpet en hård kamp med at få udformet og gennemført den meget komplicerede landbrugsreform med udtagning af 15% af jorden dyrket med de såkaldte reformafgrøder korn, raps og proteinafgrøder. 70.000 landmænd søgte til 1,851 mio. ha, og samlet blev der

Målt på udbytte pr. hektar blev 1995-høsten den hidtil største med 61,7 hkg korn pr. hektar, men på grund af de udtagne arealer til braklægning blev det samlede udbytte lidt mindre end rekordhøsten i 1990, som gav et samlet kornudbytte på 9,6 mio. tons.



det første år udbetalt 2,9 mia. kr., året efter 4,1 mia. kr. Landbrugsreformen med dens ændring fra pristøtte til hektarstøtte var noget af en omvæltning for landmændene, ikke mindst mentalt. Med god grund anklagede de reformen for bureaukrati, men set i det store perspektiv er der ingen tvivl om, at reformen var nødvendig. Den var med til at begrænse interventionslagrene og gjorde kornproduktionen mere markedsorienteret. Rent produktions- og udgiftsmæssigt blev reformen hurtigt en succes med en ønsket nedgang. Brakprocenten kunne derfor for høståret 1996/97 sættes ned til 10.

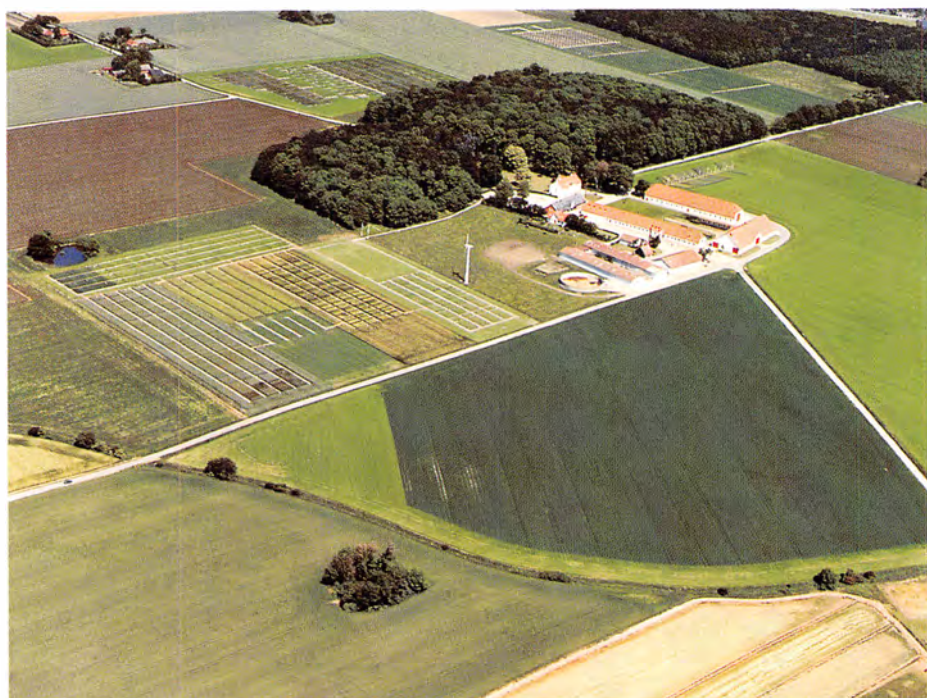
Opstillingen over det øgede hektarudbytte indikerer, at der også er sket en pæn fremgang i udbyttet. Rekorden blev nået i 1995 med 61,7 hkg pr. ha. Den hidtidige rekord var i 1990 med 60,9 hkg. At 1995-høsten mængdemæssigt så ikke satte rekord skyldes landbrugsreformen og dermed, at omkring 225.000 ha var udtaget til brak. Noget af forklaringen på den almindelige udbyttefremgang skal søges i det intensive forsknings- og udviklingsarbejde inden for bl.a. såsæd. KFK har i den forbindelse haft stor glæde af sit mangeårige samarbejde med Pajbjergfonden i Hou ved Odder. Her foregår et systematisk udviklingsarbejde, som KFK har eneret på forhandling af.

Pajbjergfonden blev grundlagt i 1920 af frøavler Jens Hvidbjerg, som efter at have tjent mange penge på at sælge gulerodsfrø til hele Europa under Første Verdenskrig, donerede 175.000 kr. til en fond, der gjorde det muligt at købe Pajbjerggård ved Struer. Få år senere flyttede fonden til Børkop, og der blev også grundlag for at købe flere gårde. I 1985 købte man den 130 ha store ejendom Gersdorffslund ved Odder, hvor hovedkontoret nu ligger.¹ I alt er

30-35 mand beskæftiget med frøforædling. Pajbjergfonden lever stort set kun af royalties på sine produkter, der kun må sælges til KFK, som så enten sælger dem videre selv eller til andre forhandlere. På årsbasis bliver det til en indtægt for fonden på 18 mio. kr. Fonden forædler selv frø til ærter, vinterhvede og vinter- og vårbyg og foretager udviklingsarbejde for udenlandske forædlere af andre frø.⁵ Pajbjergfonden arbejder snævert sammen med KFK, og hvert år besøger tusinder af KFK's landmandskunder fondens demonstrationsmarker.

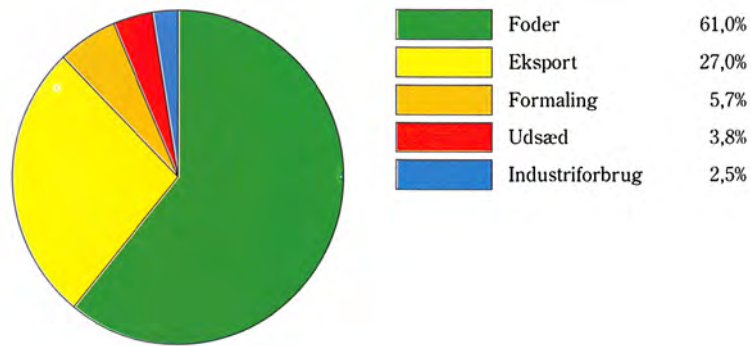
Tilsvarende har A. Nielsen og Co. i Nykøbing Falster, nu KFK Nykøbing, i de sidste 60 år i Danmark repræsenteret den på verdensplan meget betydningsfulde svenske forædlingsvirksomhed W. Weibull AB. Efter en fusion i 1993 kom firmaet til at hedde Svalöf Weibull AB, og KFK Nykøbing repræsenterer herefter deres sorter af byg, hvede og havre.⁶ Det skal dog understreges, at det har haft en endnu større betydning for udbyttene, at landmændene fra begyndelsen af 80'erne begyndte at anvende vinterafgrøder, der normalt giver et højere udbytte. I 1992 oversteg vintersædsarealet for første gang vårsædsarealet.

For perioden 1985-95 har gennemsnitshøsten ligget på 8,2 mio. tons. Til hjemmemarkedsforbrug af hvert års høst er blevet anvendt ca. 6 mio. tons. Hvert år ligger niveauet for udsæd ret fast på 0,3 mio. tons, ligesom der fast anvendes 0,2 mio. tons til maltindustrien og omkring 0,45 mio. tons til formaling til mel og gryn. Tilbage er der 60% svarende til ca. 5 mio. tons til foderbrug. Det betyder, at der i samme tidsrum i gennemsnit har været 2,2 mio. tons korn til rådighed til eksport.



Den 130 ha store Gersdorffs-lund ved Odder, hvor kornforædlingsinstitutionen Pajbjergfonden siden 1985 har haft hovedkontor. Siden 1920 har Pajbjergfonden stået for et omfattende udviklingsarbejde med såsæd og frø, som KFK har eneret på forhandling af.

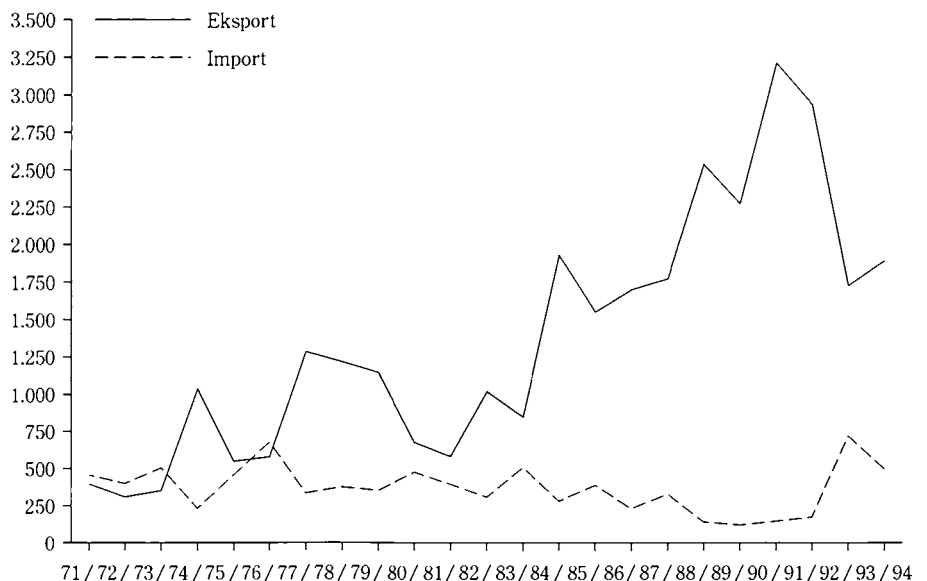
Figur 2. Den gennemsnitlige anvendelse af kornhøsten



Medens forbruget til hjemmemarkedsformål ligger ret fast, er eksportmængden mere at regne for en residualstørrelse, der svinger i takt med høstens størrelse og den mængde, der kan kompenseres for gennem import. Således vil det altid være mere attraktivt for både landmænd og kornbranche at eksportere dyr maltbyg og importere billigt foderkorn. Figur 3 viser, hvorledes importen og eksporten har udviklet sig siden begyndelsen af 1970'erne.

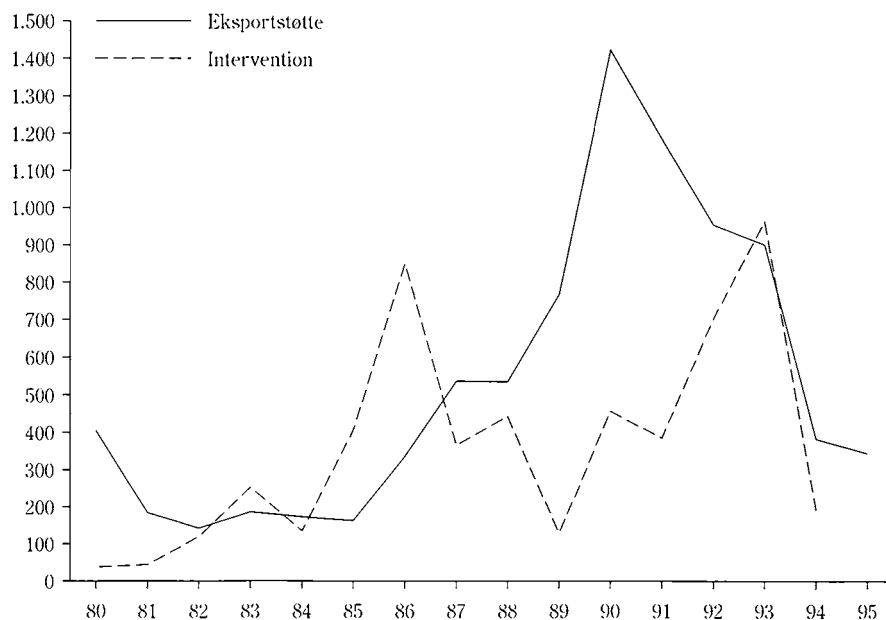
Siden 1974-høsten har Danmark været nettoeksportør af korn, hvilket har været særlig markant siden den store 1984-høst. Den foreløbige rekord-eksport blevet nået i 1990 med en udførsel på 3,2 mio. tons korn.

Figur 3. Import og eksport af korn, 1971/72-1993/94



Kilde: Landbrugsstatistik 1994, tabel 10.6; 1984, tabel 10.5; 1982, tabel 10.8

Figur 4. EF-direktoratets udgifter til eksportstøtte og intervention for korn, 1980-94



Den stigende kornproduktion og -eksport har været betinget af EF's markedsordning for korn. Den har skabt et meget højt prisniveau i forhold til verdensmarkedet og har dermed stimuleret til øget produktion. De sikre priser er desuden blevet understøttet ved, at overskudskorn er blevet lagt på interventionslagre, ligesom eksportstøtten har været stærkt stigende.

Efter 1993-høsten nåede de danske interventionslagre det højeste niveau nogensinde med 1,5 mio. tons. Lagrene var i 1995 svundet ind til en halv million tons. I forbindelse med EF skal det også nævnes, at prisstøtten har haft meget stor betydning for dyrkningsmønsteret. Før 1980 blev der kun avlet få tusinde tons ærter og bælgsgød. Men store tilskud betød, at produktionen nærmest eksploderede fra 13.000 tons i 1980 til en halv million tons få år senere. Raps blev også dyrket i 70'erne, men også her skete der en meget kraftig udvidelse af produktionen, således at der ved siden af de viste tal for kornproduktionen skal lægges omkring 1 mio. tons raps og bælgsgød årligt.

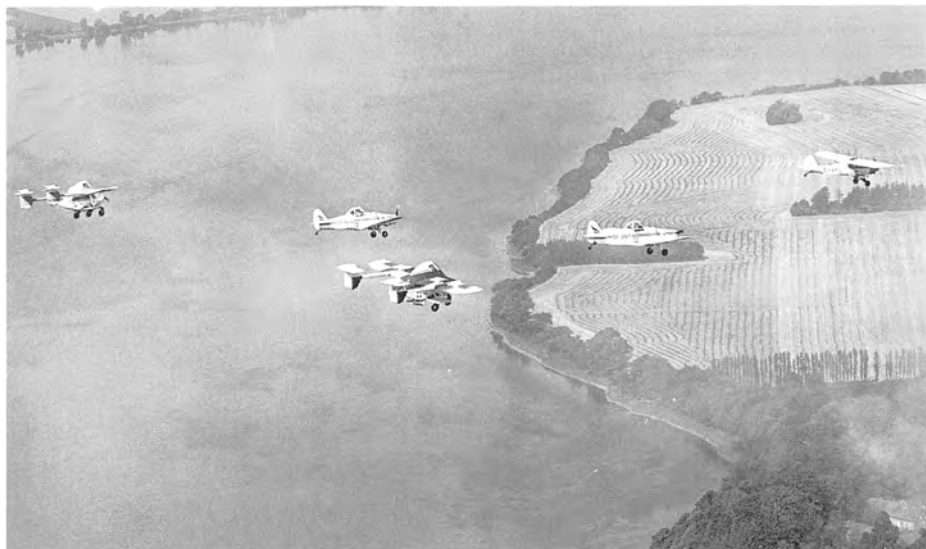
Landbrugsflyvning

Landbrugsflyvning i Danmark startede i 1948 med pudring fra fly og fra 1949 endvidere med sprøjtning fra fly. I 1968 begyndte KFK sin landbrugsflyvning med en Piper Super-Gub til 350 liter og en Piper Pawnee til 500 liter sprøjtevæske. Flyafdelingen blev underlagt Såsædsafdelingen og blev ledet af piloten Erik Malmose.

I første sæson blev der sprøjtet næsten 23.000 ha. De følgende år steg

KFK's landbrugsflyvning klar til sprøjtning med pesticider og handelsgødning. Inden landbrugsflyvningen blev indstillet i 1987, foretog den gennem 20 somre sprøjtning af næsten ½ mio. ha. land og udbragte ca. 6.000 tons handelsgødning.

Foto: Erik Hansen.



arealet og toppede i 1973 med ca. 45.000 ha. På det tidspunkt havde KFK seks landbrugsfly. Baggrunden for de øgede arealer var den såkaldte plansprøjtning, der ved flyforsøg sammen med Landboforeningerne gav sikre merudbytter på mange større gårde og godser. En del af godserne blev faste kunder og anlagde egne flyvepladser for sprøjtning. Langt hovedparten af sprøjtningen var i korn, men der var også mindre arealer af frø og kartofler. Gødskning kunne også foregå fra luften i form af tidlig gødskning af hvede samt efterhånden en del skovgødskning især i statsskove. Det hørte dog op, da disse blev flyttet fra Landbrugs- til Miljøministeriet. Fra omkring 1980 blev landbrugsflyvning udsat for stadigt flere angreb fra miljøside. Dertil kom en udvikling i anvendte kemikalier, f.eks. i svampebekæmpelsen fra præventive til kurative midler, der gjorde plansprøjtning mindre attraktiv. Dernæst begyndte udviklingen med kørespor i korn samt traktorsprøjter med stor spændvidde, hvilket betød, at mange større gårde forlod flysprøjtning.

Der blev forsøgt med nye opgaver som senneps-såning i korn som efterafgrøde, men det blev ikke videre udbredt. Der blev også forsøgt slukning af skovbrande, men uden praktisk held. Endvidere udførtes observationsflyvninger for olieudslip og forberedt eventuel bekæmpelse fra fly.

Andre firmaer var efterhånden ophørt med landbrugsflyvning, og efter den 20. sæson for KFK i 1987 besluttedes det at indstille flyvningen. KFK landbrugsflyvning havde gennem 20 somre sprøjtet over en halv million hektar og udbragt ca. 6.000 tons handelsgødning.⁷ Flyvningerne oplevede en del småhavarier ved sammenstød med elledninger eller bevoksninger, og to fly totalhavarerede, men heldigvis uden pilotskade. Ved ophøret i 1987 var antallet af fly indskrænket til tre Pawneer. To Airtruk fly var forinden overladt til Veteranflymuseet i Stauning, hvoraf den ene, OY-DVZ, stadig holdes flyveklar og deltager i KFK farver i forskellige flyvestævner rundt i landet. Pilot Egon

Klinggaard købte et af flyene og fortsatte i nogle år endnu. I 1993 foretog han den sidste landbrugsflyvning i Danmark.

Maltbyg

Medens dansk brødkorn kvalitetsmæssigt ligger i den lavere ende af skalaen, fordi der i højere grad sættes på udbytte frem for kvalitet, er dansk maltbyg så absolut blandt den bedste i verden. Danmark figurerer da også som en af verdens største eksportører af maltbyg, idet de danske producenter er i stand til at levere store partier med sortsrenhed. Ikke mindst KFK har markeret sig som storeksportør af maltbyg.⁸

Det var først i 1960'erne, at der for alvor kom gang i maltbygeksexporten. KFK kom til at spille en central rolle heri med overtagelsen i 1963 af A. Nielsen og Co., som lå placeret i kerneområdet for produktion og eksport af maltbyg. Indtil EF på samme tid fik vedtaget en fælles markedsordning, blev der sejlet store mængder maltbyg op ad Rhinen til malterier i det sydlige Tyskland. Dette marked blev overtaget af franskmændene, og i stedet måtte Danmark koncentrere sin eksport på Nordtyskland og Belgien. KFK gik med sin lange tradition for international kornhandel også ind og foretog en række handel, der ikke vedrørte dansk korn, f.eks. købte Kompagniet australsk maltbyg og solgte det videre til Sydamerika, eller solgte fransk foderbyg til Polen og fik



En bølgende kornmark med maltbyg. Danmark hører til blandt de tre største eksportører af maltbyg i verden, og ikke mindst KFK har en stærk position inden for denne kvalitetskornsort.

maltbyg med i returlasten, der blev solgt til Belgien. Den type handeler var ikke kontinuerlige, men blev lavet når markedet opstod, og fordi KFK havde et stort kontaktnet. Mængderne var relativt små, selv om en kornlast på 5.000 tons var et stort kvantum i 60'erne.

Fra begyndelsen af 80'erne, hvor kornproduktionen voksede kraftigt i EF, fik KFK etableret en eksport af maltbyg til Sovjetunionen, som dog kun kunne lade sig gøre, hvis der blev knyttet eksportrestitutioner til. I 1984 blev der solgt ikke mindre end 100.000 tons maltbyg til Sovjetunionen.⁹ EF's ændrede kornpolitik fra slutningen af årtiet med mindre interventionsstøtte samt det overfyldte interne marked tvang kornfirmaerne til i højere grad at søge ud på verdensmarkedet. 1990 blev i så henseende et gennembrudsår med den hidtil største danske maltbygekspport takket været en stor høst med maltbyg af særdeles fin kvalitet, dvs. med et proteinindhold på maksimalt 11,5%.¹⁰ I maj og juni 1992 kunne KFK afskibe 45.000 tons maltbyg til Kina. Det var første gang, det lykkedes at komme ind på dette kæmpemarked. "Forretningen tillægges en stor prestigemæssig værdi for fremtiden", sagde ledelsen, og i de følgende år lykkedes det at fastholde markedet, ikke kun ved salg af dansk maltbyg, men også ved køb og salg af australsk byg til Kina. I 1992 lykkedes det også at få solgt en større ladning maltbyg til Zimbabwe, hvad der også blev tillagt stor betydning i kampen for at afsætte overskud til utraditionelle markeder.¹¹

Maltbyggektoren er et af direktør Beckenkamps hjertebørn, hvorfor han også i europæiske kornkredse kaldes Mr. Maltbyg. Som formand for DAKOFO har han gentagne gange slået et stærkt slag for at højne den danske maltbygkvalitet. "Der er en skærende kontrast i, at vi som Europas førende maltbygeksporthor opererer med kvalitetskriterier, der ligger i den laveste ende af skalaen. ..Vi bør derfor gøre en indsats for at give dansk maltbyg en kvalitetsstandard, der giver os 1. prioritet hos forbrugerne, i stedet for at vi har status som reserveleverandør".¹²

Det, som især fik Beckenkamp til at råbe vagt i gevær, var, at den store, tyske maltindustri var på vej til at stille skrappe kvalitetskriterier til producenterne med maksimalt 14% vand og 11,5% protein og en spireevne på minimum 95%. Til sammenligning måtte der i dansk maltbyg være op til 15% vand. Danske avlere var dog foran, når det drejede sig om certificeret sædekorn, noget der i Danmark var en selvfølge, medens det først var ved at blive et krav i Tyskland.¹³ I de følgende år gentog DAKOFO's formand ønsket om at være på forkant med maltindustriens ønsker, og bestyrelsen vedtog ved generalforsamlingen i 1992 at sænke afregningsbasis for maltbyg til 14,5% vand og fra høsten 1993 til 14%. "Jo større krav, der stilles til kvaliteten, jo større behov er der for specialister, og det skulle jo alt andet lige forbedre mulighederne for dem, der kan deres kram".¹⁴

Men endnu engang viste virkeligheden sig fra sin forunderlige side, fordi alt andet ikke forblev lige. I de samme år udvidedes kapaciteten nemlig betragteligt på de europæiske malterier, især i Nordtyskland og Belgien. Det bevirkede en voldsom priskonkurrence på malt samtidig med, at maltbyg

Danmark er stærkt placeret på verdensplan både med hensyn til maltbyg og ølproduktion. 100 kg byg giver ca. 80 kg malt, som igen giver ca. 1500 flasker øl. 1 kg maltbyg giver med andre ord 15 flasker øl.
Foto: Burt Seeger.



prismæssigt lå ret højt. Det medførte, at malterier, der tidligere havde stillet endog meget strenge kvalitetskrav, og som før havde returneret byg med 11,6% protein i stedet for 11,5%, nu kunne bruge vinterbyg med både 12,5 og 13% protein og også højere vandprocenter.¹⁵ Den manglende kapacitetsudnyttelse betød alene for de tyske malterier et tab på ½ mia. kr. i 1994. I KFK kunne man derfor glæde sig over, at opførelsen af et påtænkt malteri i samarbejde med et fransk firma ikke blev realiseret.

Der findes desværre ikke statistik over maltbygproduktionen og -eksporten, da der ikke skelnes mellem maltbyg og foderbyg, men mellem vinterbyg og vårbyg. Typisk afsættes 250-300.000 tons til de danske malterier, hvoraf det største, Dragsbæk Maltfabrik i Thisted, på årsbasis producerer 90.000 tons malt på basis af 110.000 tons maltbyg.¹⁶ Derudover er der maltfabrikker i Horsens og Haderslev. Tidligere havde Carlsberg en maltfabrik i København, men den er lukket, og Carlsberg har i stedet i kompagniskab med det store amerikanske Con Agra opført et nyt. I øvrigt har Carlsberg selv lavet forsøg med maltbygforædling, men denne form for vertikal integration er nu opgivet.

Til eksport bliver der normalt omkring 1 mio. tons maltbyg. Men da den baseres på vårbyg, som er mere ustabil end vinterbyg, kan mængden variere en del. I tørkeåret 1992 blev især maltbyg hårdt ramt, og eksporten faldt til omkring 400.000 tons. De tyske malterier anvender sammenlagt 2,4 mio. tons, af hvilke de tyske landmænd kun er i stand til at dække 1,4 mio. tons.

Danmark er klart Europas største maltbygekseportør og er dermed pris-sætter i Europa. På verdensplan er de tre vigtigste eksportører Danmark, Australien og Canada, som afhængigt af vejret skiftes til at være nummer 1.

I øjeblikket udgør Kina både det kraftigst voksende marked og også det største med et aktuelt importbehov på 1,5 mio. tons. Australien og Canada er de største leverandører gennem det centrale kinesiske indkøbskontor, hvorimod de danske eksportører har kontakt til malterier uden om indkøbskontoret. Kun fremtiden kan vise, om der herigennem sikres bedre udviklingsmuligheder. I 1995 solgte KFK ca. 75.000 tons, der udskibes i både på 20-25.000 tons.

I EU-Kommissionen er der opbakning til at gå uden for unionen og finde nye markeder. Maltbyg får dog ikke højere eksportstøtte end almindelig byg. Derimod gives der bygrestitution gange 1,3 til malt.¹⁷ De europæiske malterier frygter naturligt nok, at der vil opstå mangel på maltbyg, også set i lyset af den faldende maltbygproduktion i Europa. Men for en stor eksportør som KFK, der sidder på 1/3 af den danske maltbygekspport, er Kommissionens nye linje naturligvis en interessant udvikling.

I begyndelsen af 90'erne frygtede flere maltbygekspportører, at en stor del af handelen ville begynde at gå uden om dem. For eksempel ved at den tyske maltindustri selv køber direkte hos landmanden eller ved, at såkaldte pirater formidler korn direkte til udenlandske opkøbere. Frygten har dog vist sig ubegrundet. Malterierne er blevet større, og de fleste kan ikke overkomme at håndtere så mange partier.

East Coast Grain

Før 1. verdenskrig oprettede KFK datterselskaber i både Rusland, USA, Afrika, Frankrig og Tyskland. Efter en god begyndelse løb de alle ind i først efterkrigs-krisen og derefter landbrugskrisen i 30'erne.¹⁸ KFK havde derfor ikke haft egne udenlandske selskaber siden slutningen af 30'erne. Men med direktør Holger Larsen og H.A. Petersen i spidsen kastede selskabet sig igen ud i udenlandske engagementer i begyndelsen af 1960'erne.

I 1962 købte KFK sig ind i et belgisk aktieselskab, Henri van Bauwel, med halvdelen af aktiekapitalen på 5 mio. BFr.¹⁹ Selskabet var en af de største maltbygghandlere i Belgien, hvilket var interessant for KFK, som med overtagelsen af A. Nielsen og Co. i 1963 nu fik en meget stærk position som maltbygekspportør. Efter meget kort tid gik selskabet imidlertid i betalingsstandsning, og KFK mistede det meste af sin indskudte kapital.²⁰

Men et endnu større engagement involverede KFK sig i med investeringer i England og Holland. I Norfolk på den engelske østkyst dyrkedes hovedparten af den britiske maltbyg, og her startede medarbejdere fra et velrenommeret engelsk firma i 1961 deres eget selskab med KFK som hovedaktionær. KFK besatte også formandsposten gennem en udpeget englænder. Der blev bygget siloer og pakhuse i Lowestoft ved Norwich, og med dette som udgangspunkt fik East Coast Grain, som selskabet kom til at hedde, en vigtig rolle i at betjene de skotske destillerier, som fik maltbyggen kontinuerligt over sæsonen. Men selskabet leverede også store mængder til den tyske maltindustri. For at betjene den bedst muligt blev der i 1962 opført siloer i den holland-

*Udskibning af korn fra
KFK's terminal i Fredericia.*



ske by Terneuzen for 2 mio. gylden. Bag dette stod selskabet Terneuzense Graansilo med en aktiekapital på 1 mio. gylden, hvoraf KFK tegnede sig for de 400.000 gylden. Fra de hollandske siloer blev maltbyggen omladet til flodpramme og sejlet op ad Rhinen. I alt udskibedes der 30.000 tons om måneden, hvad der dengang var et meget stort kvantum.²¹

I 1970'erne og 80'erne kunne East Coast Grain profitere af den stigende kornproduktion i EF og behovet for oplagring. Årligt kunne selskabet præstere overskud på 200-300.000 pund. I denne periode blev virksomheden flyttet til Diss syd for Norwich, og efter pres fra KFK for at skabe noget mere blev der også oprettet en afdeling i Aylsham nord for Norwich. Men i slutningen af 80'erne ændrede forudsætningerne sig. Interventionsvilkårene blev strengere ved, at de månedlige tillæg for oplagring blev reduceret. Desuden kom Storbritannien ind i en højrenteperiode, som gjorde forretningen yderligere urentabel. Hvor man tidligere havde kunnet tjene på at gemme kornet til foråret, kunne omkostningerne nu ikke mere dækkes. Desuden greb koncentrationen i den engelske kornbranche også om sig, således at East Coast Grain ikke længere var tidssvarende. Da den lokale ledelse ikke ønskede forandringer, og mindretalsaktionærene ikke havde midler til ekspansion, besluttede KFK's bestyrelse i 1989 at søge en partner eller at sælge selskabet, da der ikke mere var basis for Kompagniets engagement.²² I første omgang lykkedes det med god fortjeneste at få solgt en farm, der blev drevet af East Coast Grain. Det var straks vanskeligere at komme af med hovedaktiverne i form af siloer, tørrerier, såsædsanlæg og administrationsbygning. Ved et salg ville KFK betragte det som værende mest hensigtsmæssigt at være eneejere. KFK's direktion fik derfor opbakning i bestyrelsen til at overtage hele aktiekapitalen på 200.000 pund i selskabet D.E. Longe, som stod bag East Coast Grain, og hvor KFK ejede 55,7%. I sommeren 1990 lykkedes at sælge alle aktier til Allied Grain, der er et datterselskab af Associated British Food. KFK kom tilfredsstillende ud af handelen, idet salgsprisen nogenlunde svarede til den bogførte værdi.²³

Island

En anden udenlandsk forbindelse blev i samme tidsrum som med East Coast Grain etableret i Island. Øens import af korn og foderblandinger var gennem mange år monopoliseret til USA, men den islandske importør Gudbjørn Gudjonsson havde i flere år arbejdet for at nedbryde monoopolet til fordel for fri import. Fra 1. januar 1967 lykkedes det, og takket være en kontakt med Gudjonsson i løbet af 1966 stod KFK klar med foderblandinger på et lejet lager i januar 1967. Dette samarbejde udviklede sig så positivt, at parterne i 1978 stiftede selskabet Korngardur h.f. Der blev bygget pakhús med siloer til løsimport af foderblandinger, og senere kom flere KFK-foderbusser til Island.

Men i 1988 sluttede eksporteventyret i Island. Regeringen dér lagde importafgifter på færdige foderblandinger, og efterhånden blev afgiften så stor, at der ikke kunne konkurreres med den lokale foderblandingsproduktion,

KFK Island. I 1967 begyndte KFK at sælge foderblandinger til det nyåbnede islandske marked, og i 1978 stiftede Kompagniet sammen med en importørselskabet Korngardur, som stod for import af KFK's foderblandinger. Høje importafgifter fra 1988 gjorde imidlertid en ende på eksporten, der på årsbasis var oppe på 20.000 tons.



som ikke var pålagt afgift ved import af råvarer. Da KFK ikke var interesseret i at bygge en foderblandingsfabrik, trak virksomheden sig ud af markedet. Pakhuset blev solgt og selskabet opløst. Eksporten til Island lå i de bedste år på omkring 20.000 tons foderblandinger.

Foderstofmarkedet

Ved indgangen til 1980'erne var foderstofmarkedet meget uroligt. På den hjemlige scene bevirkede krisen og landbrugets strukturudvikling en nedgang i behovet for foderblandinger især til kvæg, og på verdensmarkedet kom storpolitiske forhold til at spille afgørende ind.

I december 1979 invaderede Sovjetunionen Afghanistan. Det førte øjeblikkeligt til et stop for eksport fra USA til Sovjetunionen af store mængder korn og soyabønner. Året efter gav udviklingen i Polen anledning til yderligere spændinger, idet oppositionsbewægelsen Solidaritets succes i værste fald kunne få russerne til at intervenere med en deraf følgende forstærket handelsboycot fra USA's side. Alt dette bevirkede et prispres i nedadgående retning pga. faldende eksportmuligheder. Men i modsat retning trak, at dollarkursen var stærkt stigende, og at den amerikanske 1980-høst blev ramt af alvorlig tørke. Resultatet blev derfor som helhed, at soyapriserne steg og trak priserne på øvrige oliekgager og foderstoffer med op, hvorved rentabiliteten i den danske animalske produktion blev yderligere forringet.²⁴

I 1981 ophævede præsident Reagan embargoen over for Sovjetunionen, men dette sammen med gode høstudsigter for soya i både Nord- og Sydamerika fik de danske landmænd ingen glæde af.²⁵ De importerede proteinafgrøder blev nemlig næsten alle handlet i dollars, og kursen for disse steg fra ca. 5,5 i 1980 til over 8 kr. i efteråret 1981 og over 9 kr. i november 1982. De høje priser for oliekgager blev afdæmpet betydeligt af, at de største producenter af bom-

*Losning af soyaskrå på
Århus Havn ved KFK's
såkaldte multiterminal.
Foto: Jens Tønnesen/Chili*



uldsfrø og solsikkefrø, Argentina og Indien, sendte store mængder på markedet. Til alt held for både KFK og andre importører havde de indgået kontrakter med Argentina inden Falklandskrigen i foråret 1982, hvor der fra EF's side blev indført importforbud for varer fra Argentina. Forbudet berørte imidlertid ikke tidligere indgåede kontrakter. Men endnu engang viste det, hvor følsomt korn- og oliefrømarkedet kunne være over for den internationale politiske udvikling.²⁶



Direktør Bent Clausen, f. 1933, er som så mange andre ledere i Korn- og Foderstof Kompagniet startet fra bunden som elev i Århus i 1950. I 1954 kom han til Kompagniets afdeling i København, for i 1966 at blive hentet til Århus som salgschef. I 1972 blev han underdirektør i handelsafdelingen med ansvar for import af olieka-ger og foderstoffer samt engrossalg og i 1979 optaget i direktionen med samme ansvarsområde. Ved direktør Per Tønnesens pensionering i 1989 overtog Bent Clausen både ansvaret for engrosfabrikkerne samt hvervet som norsk konsul.

Men først og fremmest var og er markedet afhængigt af størrelsen af den amerikanske soyabønneproduktion, der så langt er verdens største. Tilsammen har USA, Argentina og Brasilien 75% af verdens soyabønneproduktion, og de er i praksis de eneste udbydere på verdensmarkedet. Soyaskrå, der er et restprodukt, efter at olien er trukket ud af soyabønnerne, er verdens vigtigste proteinkilde og uundværlig i en rentabel kødproduktion. Det er derfor hvert år af stor betydning for f.eks. danske landmænd, at den amerikanske soyabønnehøst holder sig oppe på gennemsnitligt 50-55 mio. tons. Markeds- og høstvurderinger i forhold til dette niveau spiller en stor rolle for den internationale prisdannelse. De løbende vurderinger fra det amerikanske landbrugsministerium af forventede overgangsbeholdninger, forventet høst, forbrug og eksport følges meget nøje af Chicago-børsen, og udsving får øjeblikkeligt konsekvenser for prisdannelsen. I de sidste måneder inden høst har vejrudsigter for Midtvesten en ganske stor indflydelse på priserne. En prisregulerende faktor er den sydamerikanske soyabønnehøst, som desuden kommer på et godt tidspunkt set med importørbriller. Hvor den nordamerikanske soyabønnehøst finder sted i sensommeren, foregår den sydamerikanske i perioden februar-april. Yderligere stabiliserende virkede det, at den sydamerikanske produktion i løbet af 80'erne voksede fra et niveau omkring 20 mio. tons til godt 30 mio. tons om året.

Et eksempel på Sydamerikas prisstabiliserende effekt indtrådte i 1983-84. USA's soyabønnehøst blev i 1982 rekordstor og på i alt 61 mio. tons, hvad der naturligvis trykkede markedet. For at undgå en gentagelse gennemførte det amerikanske landbrugsministerium et braklægningsprogram, hvor avlerne i stedet for at dyrke et areal fik stillet et kvantum soyabønner til rådighed af staten. Dette medførte en reduktion af de tilsåede arealer med ca. 10%, og vurderingen lød på en samlet høst på godt 56 mio. tons. Imidlertid satte en langvarig tørke ind, således at høstprognosen faldt til 41 mio. tons. Kombineret med en dollarstigning betød det, at importprisen for soyaskrå i løbet af et par måneder steg fra omkring 200 kr. pr. 100 kg til ca. 300 kr. En god høst i Brasilien, Argentina og Paraguay i foråret 1984 betød imidlertid, at de forventede prisstigninger blev noget afdæmpet. Da den nye amerikanske høst samtidig tegnede meget lovende, satte et prisfald ind. Hvor den danske landmand i begyndelsen af 1984 skulle betale 250 kr. for 100 kg olieka-geblanding til sine køer, kunne han i efteråret nøjes med 180 kr. Medvirkende hertil var også EF's indførelse af mælkekvoter, som reducerede forbruget af kreaturfoder. Hermed blev der overforsyning på verdensmarkedet af olieka-ger, grønpiller, roepiller og majs-glutenfoder, hvilket alene pressede priserne nedad med 20-30 kr. pr. 100 kg.²⁷

Prisfaldet fortsatte frem til 1988 som følge af rigelige og stabile forsyninger af soyaskrå. Dette marked havde stor afsmitning på prisdannelsen på andre oliefrøprodukter, f.eks. bomuldsfrø, hvor Danmark i 80'erne var den største forbruger i Europa. Kina var den dominerende producent af olieka-ger (bomuldsfrøexpeller og rapsskrå) til de europæiske malkekøer, og da kineser-

ne også var i stand til at sikre store forsyninger, betød det en meget rolig udvikling på foderstofmarkedet. Den faldende dollarkurs betød samtidig jævnt faldende priser, således at der fra midten af firserne var en ganske god rentabilitet i den danske animalske produktion, især mælkeproduktionen. Andre forhold end foderprisen havde naturligvis indflydelse på rentabiliteten. For mælkeproduktionen var EF's priser og produktionsrammer (mælkekvotterne blev indført i 1984) af noget større betydning end foderblandingsprisen. Derimod spillede de stigende soyaskråpriser en medvirkende rolle for det meget dårlige afkast, som svine- og slagtekyllingeproduktionen oplevede fra 1987-88. Vanskelige afsætningsforhold, som slog ud i lave afregningspriser, spillede selvkært også stærkt ind. Forventningen om en god amerikansk høst og en lav dollarkurs ændrede dog allerede i 1989 situationen. Soyaskrå faldt 25%, og ved udgangen af 1980'erne var dansk landbrug inde i en absolut god konjunktur - naturligvis, fristes man til at sige, med slagtekyllingeproduktionen som en undtagelse.

I 1990 fortsatte soyaskrå og rapskager med at falde i pris på grund af dollarens fald. I 1991 brød Sovjetunionen sammen, og det førte straks til meget svingende priser. Først store stigninger fordi man forventede, at sammenbruddet ville give anledning til øget efterspørgsel, og snart efter prisfald da det blev klart, at det tidligere imperium ikke kunne finansiere store indkøb. Men som helhed kunne danske landmænd glæde sig over et meget rimeligt prisniveau, og både køer og svin oplevede tilfredsstillende dækningsbidrag. Men i 1992-93 vendte det, og især svineproducenterne oplevede priser, der var helt i bund. Landbrugskrisen i disse år resulterede endnu engang i dannelsen af en krisebevægelse, Landbrugets Græsrodde. Denne var dog lige så meget et udslag af landmændenes frustrationer over bureaukratiet i forbindelse med EF's landbrugsreform og de danske miljøreguleringer, samt en kritik af landboorganisationernes manglende gennemslagskraft i forhold til regering og myndigheder.²⁸

Modsat landbrugskrisen i 1979-82, hvor grovvarebranchen stod for skud, var korn- og foderstofhandelen denne gang uden for skudlinjen, selv om der kom visse prisstigninger. Oliekager oplevede en pæn prisstigning, fordi udbudet fra den traditionelt største leverandør, Kina, svigtede fra 1992, til dels fordi landet selv havde brug for oliefrøprodukterne. Til gengæld er argentinske solsikkekrå nu en hovedingrediens, ligesom indonesiske kokosexpeller og pakistansk guarmel fylder mere. Europæisk og canadisk rapsskrå indgår nu også i stigende grad i oliebageblandingerne. I 1993 oplevede soyaskrå markante prisstigninger som følge af de mest omfattende nedbørsmængder i Midtvesten i 130 år. Til lindring for de danske svineproducenter udlignede den sydamerikanske soyabønnehøst endnu en gang en dårlig nordamerikansk høst. I 1994 satte høsten rekord i USA med 69 mio. tons og også i Sydamerika med 36 mio. tons, og dette sammen med en faldende dollarskurs betød, at priserne for soyaskrå på det danske marked var de laveste siden 1975.²⁹ Det betød tilsvarende, at man skulle tilbage til slutningen af 70'erne for at finde

samme lave priser for blandinger og oliekgær, og så er der ikke engang taget højde for inflationen i de mellemliggende år. Lave foderblandingspriser har naturligvis betydning for rentabiliteten i den animalske produktion, men er på den anden side ikke afgørende. For svineproducenten er kornprisen og afregningsprisen langt vigtigere, og for mælkeproducenten, der regner med et dækningsbidrag på 10.000 kr. pr. ko, betyder en 10% stigning i rapsskråprisen heller ikke alverden. Det skal tilføjes, at siden 1994 er priserne igen kravlet lidt opad for soyaskrå og oliekgær.

Foderstofproduktionen i Danmark

Efter at have ligget på det hidtil højeste niveau i 1980 faldt produktionen af foderblandinger i de følgende år, således at produktionen var 600.000 tons lavere i 1984. I sidste halvdel af årtiet nåede mængden af foderblandinger dog op på 1980-niveauet igen, og siden 1992 har foderblandingerne ligget markant over tidligere tiders niveau med 1993 som det foreløbige rekordår med over 6 mio. tons. Som det fremgår af tabel 1 skyldes det udelukkende den markant højere produktion af svinefoderblandinger, der igen skyldes, at antallet af slagtesvin nu ligger på 20 mio. stk. om året.

Tabel 1. Samlet produktion af foderblandinger 1980-94 (1000 tons)

	Kreatur	Fjerkræ	Svin	Andet	I alt
1980	2.060	546	2.106	102	4.814
1981	1.977	546	2.106	102	4.725
1982	1.937	567	1.981	104	4.589
1983	1.968	522	1.900	118	4.508
1984	1.737	520	1.826	116	4.199
1985	1.705	522	1.955	129	4.311
1986	1.774	509	2.097	141	4.521
1987	1.818	501	2.300	145	4.764
1988	1.783	502	2.425	139	4.849
1989	1.620	521	2.401	137	4.679
1990	1.555	528	2.493	137	4.713
1991	1.571	564	2.799	124	5.058
1992	1.643	619	3.295	129	5.686
1993	1.700	622	3.621	116	6.059
1994	1.561	635	3.426	156	5.788

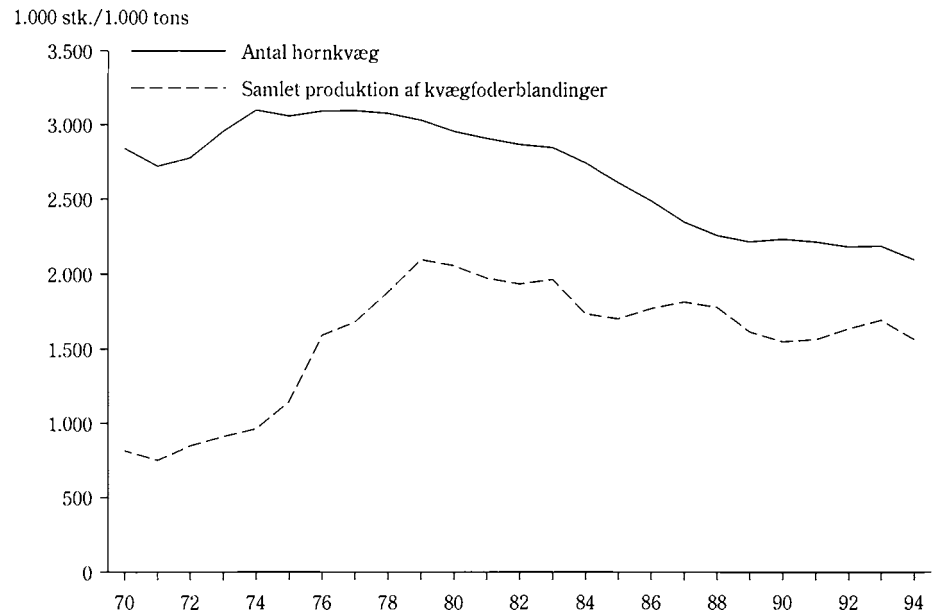
Kilde: Danmarks Statistik; Landbrugsstatistik, div. årg.

Foderblandingerne til fjerkræ har udvist en relativ stærk vækst i de seneste år, medens der i de sidste 12 år har været et fald på omkring 25% for kreaturfoderblandinger. Omstående tal skal til dels ses i sammenhæng med udviklingen i antallet af husdyr og høstudbyttet. I figur 5 og 6 ses, hvorledes udviklingen har været siden 1970 for henholdsvis antallet af hornkvæg og produktionen af kreaturfoderblandinger og antallet af svin og produktionen af svinefoderblandinger.



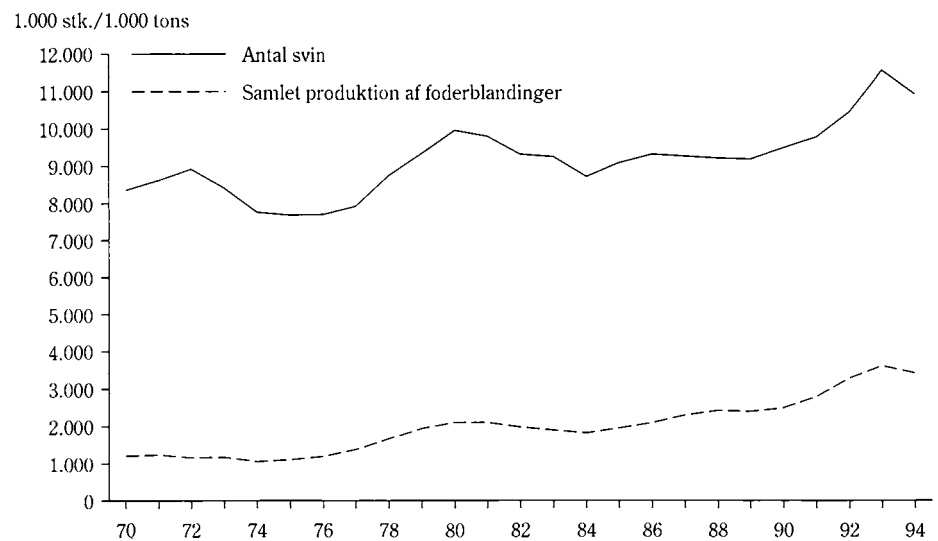
I første halvdel af 1990'erne steg svineproduktionen i Danmark fra ca. 15 mio. slagtede svin i 1990 til omkring 20 mio. i 1995. For foderstofindustrien betød det en markant vækst i salget af svinefoderblandinger.

Figur 5. Udviklingen i antallet af hornkvæg (1.000 stk.) og produktionen af kreaturfoderblandinger (1.000 tons), 1970-1994



Kilde: Statistiske Meddelelser, Landbrugsstatistik, div. år

Figur 6. Udviklingen i antallet af svin (1.000 stk.) og produktionen af svinefoderblandinger (1.000 tons), 1970-1994



Kilde: Statistiske Meddelelser, Landbrugsstatistik, div. år

Som det ses af figur 5, er der i 1970'erne faktisk slet ingen sammenhæng mellem antallet af hornkvæg og foderblandingsproduktionen, medens der er en ret klar korrelation fra omkring 1980. Dette skyldes, at landmændene i 1970'erne begyndte at anvende en langt større mængde foderblandinger til deres dyr. EF's landbrugspolitik animerede til en så stor mælkeproduktion som muligt, og foderblandingerne udgjorde et vigtigt middel hertil. I 1980'erne stabiliserede foderstofmængden sig på et ret højt niveau, hvorfor udsving i husdyrantallet også kan aflæses i kurven for foderblandingsproduktionen. Af tabel 2 fremgår det, at især kreaturerne fik en langt større mængde indkøbte foderblandinger.

Tabel 2. Forbruget af foderblandinger i den animalske produktion, 1970-1990

	Kilo foderblanding pr.	
	ko	slagtesvin
1970	706	107
1980	1.864	149
1990	1.851	157

Kilde: KFK og Danmarks Statistik

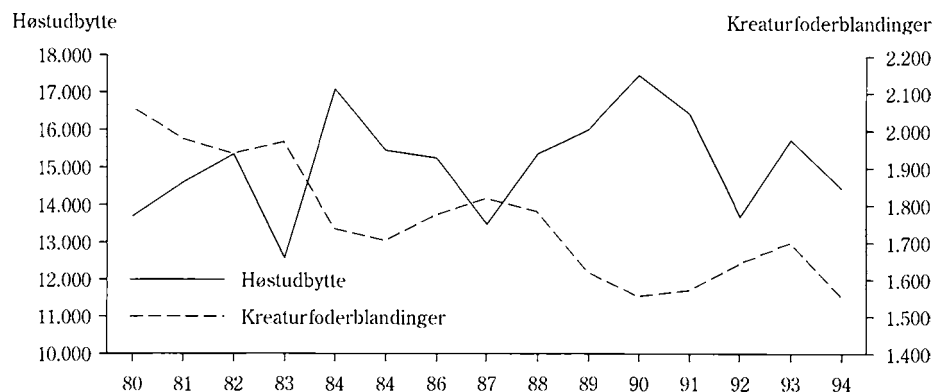
Fra begyndelsen af firserne indtrådte en klar tendens til, at kvæg- og svineproducenterne anvendte mindre lavprocentige- eller fuldfoderblandinger, hvorimod der var en stigende efterspørgsel efter tilskudsfoderblandinger med højt proteinindhold.³⁰ Dette viste sig dog at være et forbigående fænomen. På kvægområdet var der stort set den samme fordeling i 1975 og i slutningen af 1980'erne mellem lavprocentige foderblandinger (f.eks. A-blandinger og græsningsfoderblandinger) og højprocentige oliebageblandinger. Forholdet var cirka 4:6 over hele perioden. For svin derimod vandt de brugsfærdige blandinger frem, bortset fra som omtalt i første halvdel af 80'erne. I forhold til tilskudsblandingerne voksede de brugsfærdige blandingers andel fra omkring 60% til 70% af blandingerne til søer og slagtesvin.³¹

Produktionen af foderblandinger hang også sammen med udviklingen i høstudbyttet. I figur 7 er vist sammenhængen mellem det samlede høstudbytte målt i foderenheder og salget af kreaturfoderblandinger.

Det fremgår af figuren, at der er en meget stærk omvendt proportionalitet mellem høstudbyttet og mængden af kvægfoderblandinger, en sammenhæng der dog er ændret på siden 1993, måske fordi 1993-høsten gav et lille græsudbytte men en god kernehøst.

I løbet af 80'erne skete der flere markante ændringer i foderblandingsproduktionen. Kornindholdet faldt både i absolutte og relative tal. Et andet

Figur 7. Sammenhængen mellem det samlede høstudbytte (mio. foderenheder) og salget af kreaturfoderblandinger (1.000 tons), 1980-94



Kilde: Statistiske Meddelelser, Landbrugsstatistik 1982, tabel 10.6; 1985, tabel 10.6; 1990, tabel 10.1., div. år

markant træk var, at fordelingen af kornsorterne ændrede sig radikalt, idet hvede kom til at udgøre en langt større andel på bekostning af især byg og majs. En medvirkende årsag var, at EF-Kommissionen fra slutningen af 1983 begyndte at stille blød hvede til rådighed til foderbrug for at lette trykket på interventionslagrene. I hele EF blev der frigivet 2 mio. tons hvede, hvoraf Danmark alene kunne råde over 1/10. I tabel 3 og 4 ses det, hvorledes de enkelte korn- og olieprodukter fordelte sig i foderblandingerne i 1980'erne.

Tabel 3. Fordelingen af kornindholdet i foderblandingerne i Danmark 1980/81 og 1989/90

	1980/81	1989/90
Hvede	11,1 %	66,7 %
Rug	0,4 %	4,3 %
Byg	72,9 %	23,1 %
Havre	2,4 %	4,2 %
Majs	13,4 %	1,7 %

Tabel 4. Fordelingen af olieproduktindholdet i foderblandinger i Danmark 1980/81 og 1989/90

	1980/81	1989/90
Bomuldsfrø	16,0%	21,4%
Solsikke	6,8%	14,8%
Soya	52,0%	48,8%
Raps	16,8%	7,2%
Andre	8,4%	7,9%

Kilde: Danmarks Statistik, Landbrugsstatistik

Siden 1989/90 er bomuldsfrø næsten helt udgået på grund af den nye EFOS-metodes revurderinger af fordøjelighed. Således anvender KFK overhovedet ikke bomuldsfrø mere.

KFK's andel af foderblandingsproduktionen

I statistikken figurerer KFK som et handelsselskab, men reelt er KFK også en stor industrivirksomhed i kraft af at være landets næststørste producent af foderblandinger, kun overgået af det lidt større DLG. KFK's samlede produktion af foderblandinger i perioden 1970-94 fremgår af figur 8.

De mest iøjnefaldende udviklingstræk er den stærke vækst i svinefoderblandingerne, samt at foderblandingsproduktionen gik stærkt frem i 1970'erne og 90'erne, medens 80'erne var præget af stagnation. Kreaturfoderblandingerne oplevede en direkte nedgang på over 25% i løbet af årtiet. Sidstnævnte kan tilbageføres til generelle udviklingstræk i landbruget, såsom mælkekvoter, nedgang i antallet af hornkvæg, høstudbyttet og høje oliekattepriser, således som det også er blevet omtalt ovenfor. For ser vi på KFK's markedsandele, forandrer de sig ikke meget i 1980'erne. Kreaturdelen gik lidt tilbage og svinefoderproduktionen lidt frem, og der var en markant fremgang for andre foderblandinger, hvilket dækker over produkter til heste, kaniner og kæledyr. Til gengæld 'tonsede' sidstnævnte ikke så meget. KFK's samlede markedsandele for foderblandinger lå derfor bemærkelsesværdigt fast på ca. 23% lige fra begyndelsen af 70'erne til slutningen af 80'erne. Herefter begyndte det for første gang i KFK's moderne historie at gå tilbage, og markedsandelen var i 1991 nede at runde 20,5%. Årsagen var helt overvejende en meget hård priskonkurrence fra især DLG's side. I den situation valgte KFK at satse mere på indtjening end volumen. Det skal tilføjes, at markedsandelen blev tabt i et opadgående marked, således at KFK fra 1988 til 1992 nok tabte to procentpoints i samlet markedsandel, men samtidig udvidede foderblandingsproduktionen med 10%. Fra 1994 er der sket en markant ændring i markeds-

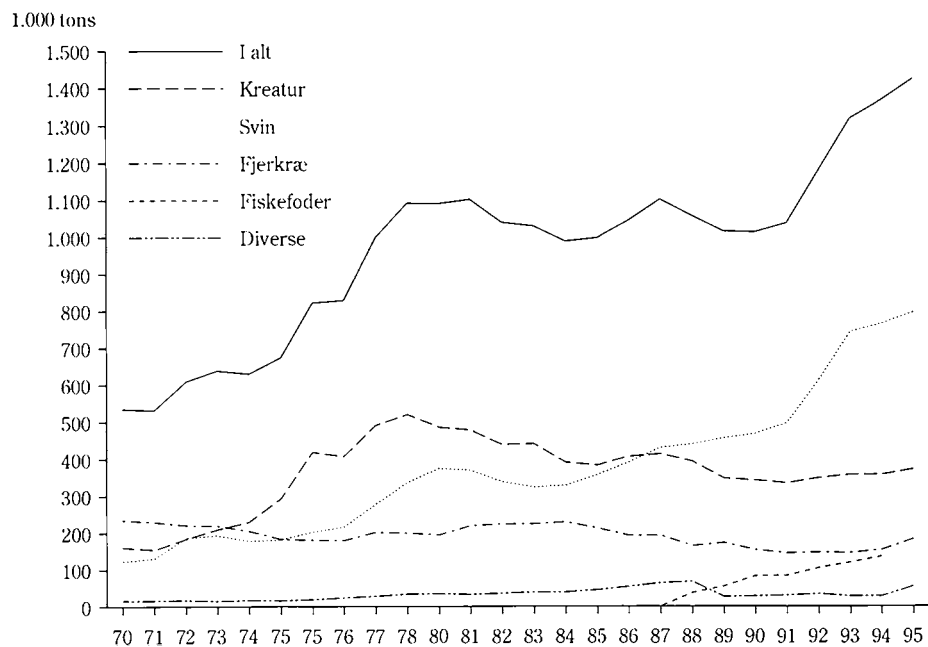
situationen i kraft af DLG's overtagelse af Superfos Grovvarer. Som det kunne forudses, ønskede ikke alle landmænd under Superfos at fortsætte med over i DLG. KFK har rundt regnet taget $\frac{1}{4}$ af de tidligere Superfos-kunder. Dette kombineret med meget konkurrencedygtige svinefoderblandinger har betydet, at KFK nu har en markedsandel på omkring 25%.

Til gengæld er markedsandelen for fjerkræfoder blevet halveret på to år til nu kun en fjerdedel. Endnu engang skyldes det, at andre udbydere har påbegyndt en meget stærk priskonkurrence, hvor KFK ikke har villet gå ind med store rabatter, men har fastholdt sit indtjeningskrav.

At fastholde og udvikle markedsplaceringen kræver til stadighed en nøje overvågning. Ud over den almindelige tilpasning inddrog KFK i 1980'erne også eksterne rådgivere til at undersøge en rationalisering af blandingsproduktionen. En sådan rationalisering var hele tiden påkrævet på grund af den benhårde konkurrencesituation, som ikke blev mindre af, at kreaturblandingerne var på vej nedad. I første halvår af 1980 oplevede KFK således en tilbagegang i kreaturfoder på 12,8% og en samlet markedsandel, der gik tilbage fra 23,2 til 22,0%. Fra direktionens side blev det forklaret med DLG's meget aggressive salgs- og prispolitik, hvor KFK ikke havde ønsket at tage konkurrencen op. Men på grund af det stadige fald i kreaturfoderblandinger blev Kompagniet nødt til "af konkurrencemæssige grunde" at sælge ca. 160.000 tons med en ca. 4 kr. lavere avance pr. 100 kg end normalt.³²

Den almindelige tilbagegang i foderblandingsomsætningen som følge af

Figur 8. KFK's produktion af foderblandinger 1970-1995 (1000 tons)

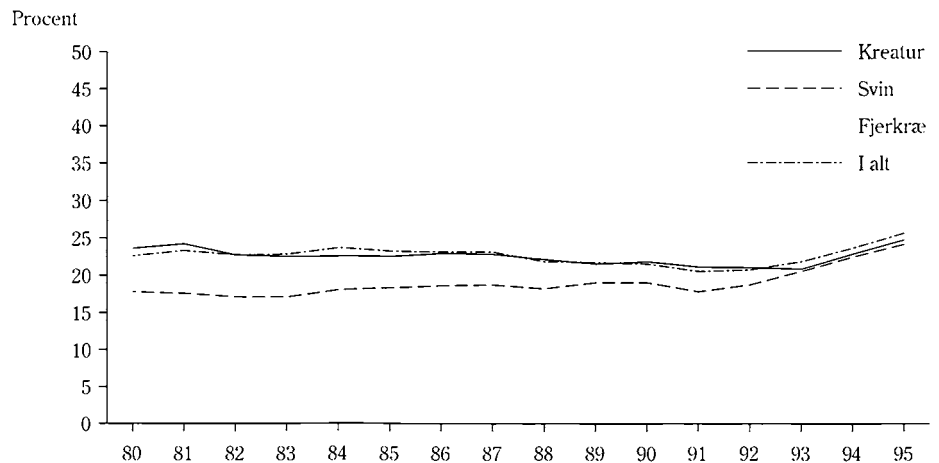


Kilde: KFK beretninger og regnskab, 1970ff.

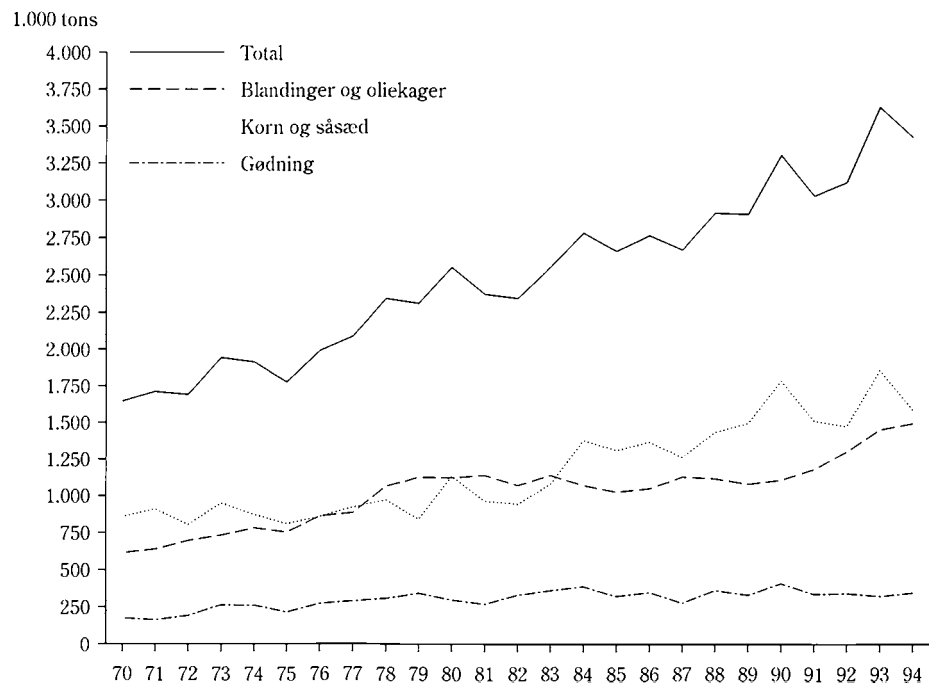
problemerne for den animalske produktion blev i begyndelsen af 1980'erne til dels opvejet af, at det i en periode lykkedes at få en eksport i stand af foderblandinger til Sovjetunionen. Det betød, at 2-3% af foderblandingsproduktionen svarende til omkring 25.000 tons om året blev solgt til Sovjetunionen.

I nært samarbejde med Aarhus Oliefabrik gennemførte KFK i begyndelsen af 80'erne forsøg med at udvikle et tørfoder til mink. I 1982 var man

Figur 9. KFK's andel af foderblandingsproduktionen i perioden 1980–30.6.1995



Figur 10. KFK-koncernens eksterne omsætning (1000 tons)



efterhånden oppe på at producere 300 tons minkfoder og 400 tons rævefoder. Den fornødne ekstrudering lejede man sig til, ligesom der blev købt ekstruderet korn i Tyskland. De gode afsætningsmuligheder fik i 1982 KFK til at investere 1,5 mio. kr. i sit eget anlæg på hønsefoderfabrikken i Esbjerg. På årsbasis kunne det producere 4.500 tons mink- og rævefoder.³³

Et samlet overblik over KFK's omsætning af foder, korn og gødning fremgår af figur 10.

Aflatoxin, tylosin og formalin

Det største problem, foderstofindustrien blev stillet overfor i 80'erne, var konstateringen af, at de gifte, der udvikles i form af aflatoxin B, i svampe i foderet, også kunne konstateres i mejeriprodukter. Det fik ikke alene forbrugerne til at kræve handling. Fra mejerisektoren var kravet også stærkt, idet eksporten til visse lande var truet. Flere lande havde fastsat grænser for indholdet af aflatoxin i mejeriprodukter, og de danske produkter havde svært ved at overholde de grænser. Svampegiften findes især i bomuldsfrøprodukter og kokoskager, som vanskeligt kan undværes i kvægfoderet på grund af deres høje energi- og proteinindhold.

I november 1983 udsendte Landbrugsministeriet en ny bekendtgørelse om tilladte størsteindhold af uønskede stoffer og produkter i foderblandinger. Her blev f.eks. det tilladte indhold af aflatoxin B, i tilskudsfoderblandinger til malkekvæg halveret til 0,01 milligram pr. kg. Det skete efter, at en ekspertgruppe i EF-Kommissionen havde konstateret, at den gældende grænse på 0,02 milligram ikke kunne sikre et tilstrækkeligt lavt indhold af aflatoxin i mejeriprodukter.³⁴ Men formanden for DAKOFO, direktør Mogens Olesen fra DLG, måtte indrømme, at det havde været "virkelig svært" for branchen at efterleve bestemmelserne, fordi giften så nemt udviklede sig.³⁵ Men for Landbrugsministeriet og mejeribrugget fandtes der ingen undskyldning. Den magtfulde mejerisektor gjorde det klart, at det var hele den fremtidige eksport af dansk ost og smør, der stod på spil. Landbrugsministeriet fulgte trop ved at tilføre Foderstofkontrollen flere midler til øget kontrol.

DAKOFO som brancheorganisation havde vanskeligt ved at finde det rigtige ben at stå på i sagen, idet en række foderblandingsproducenter var i stand til løbende at holde sig under de fastlagte grænser, medens andre havde ret store problemer. En af måderne at begrænse problemet på var at unnlade import af bestemte råvarer fra bestemte oprindelser. Jordnødprodukter blev på et tidligt tidspunkt ikke anvendt i foderblandinger, da risikoen for aflatoxin her var stor. I begyndelsen af 80'erne kunne Statens Foderstofkontrol imidlertid også udpege visse bomuldsfrøprodukter som den væsentligste forureningskilde. Derfor gled Argentina ud som den væsentligste oliecakeleverandør, en plads der i perioden 1982-92 blev overtaget af Kina. Philippinske kokos er et andet materiale, der har vist sig at indeholde meget aflatoxin, hvorfor det også er forsvundet som ingrediens. Desuden blev der på verdens-

KFK fremstiller en specialfoderblanding, Tarok Super, til sportsheste. I 1991 indgik KFK en tre-årig sponsoraftale med Stald Kimfamilien Laurssen ved Skive, hvorfra Danmarks mest berømte travhest Tarok også kom. KFK sponsorede føllet, der fik navnet Troja KFK. Dets mor var Duvil, der vandt derbyet i 1981, og faderen var Macon, som var derbyvinder i 1989. På billedet ses Karl Laurssen, marketingchef K. Elbak Jensen, Jørn Laurssen, Troja KFK, moderen Duvil og staldkarlen. Informationschef Kim Andersen hælder champagne over føllets hovede.

Foto: Bent Tilsted.



plan gennem GAFTA, den internationale kornkontraktkomité, i foråret 1984 indgået en ny aftale, kontrakt nr. 112, hvori en aflatoxinklausul satte nogle kontraktlige begrænsninger på indholdet af giftstoffet.³⁶ Andre midler til at få alle i branchen med var uddeling af store bøder samt truslen om offentliggørelse af navnene på de firmaer, der ikke kunne holde sig inden for grænserne. Siden slutningen af 1980'erne er problemet med aflatoxin B₁ blevet stærkt reduceret. Fra 1. oktober 1986 har en ny bekendtgørelse krævet, at alle foderstofvirksomheder umiddelbart efter modtagelse af partier til foderstoffer/råvarer skal udtage prøve til analyse for mindst hver 100 tons af bomulds-, kokos-, palme- og majs glutenmaterialer.³⁷

Samtidig bortfaldt foderstoffabrikanternes pligt til at undersøge foderstoffer og råvarer for indhold af svampegiften. I stedet gennemfører Plantedirektoratet nu en tvungen analysering af råvarer. Nedsættelsen af grænseværdien skyldtes også indførelse af en ny metode, som mere sikkert kunne måle meget små mængder af aflatoxin. Der havde forinden været rejst en del kritik af den eksisterende metode, fordi den kun var i stand til at måle ned til 0,01 mg. På foranledning af EF-Kommissionen blev der derfor udviklet en ny analysemetode, som siden blev indført i alle medlemslande.

Et sidste initiativ er taget i 1995 med indgåelse af en frivillig aftale. Ifølge den blev den maksimale grænse efter den 1. oktober 1995 sænket til 0,003 mg/kg. Bag aftalen står DAKOFO, Landsforeningen Den Lokale Andel, Danske Mejeriers Fællesorganisation og Landsudvalget for Kvæg. Aftalen

KFK deltager hvert år i den store messe Agromek i Herning. Her er det udstillingen i 1994.



gælder både foderblandinger og råvarepartier til mælkeproducenterne. Midlet til at få alle med på ordningen er gabestokmetoden. Danske Mejeriers Fællesorganisation sendte et brev ud til alle 14.000 mælkeproducenter vedlagt en liste over de foderstoffirmaer, der havde tilsluttet sig ordningen. Listen vil løbende blive ændret og landmændene underrettet, når nye firmaer tilslutter sig, og andre slettes, fordi de overtræder aftalens indhold.³⁹ For foderstofindustrien er sidegevinsten ved aftalen, at man med det høje niveau kan håbe på, at landmændene fortsat køber dansk fremstillet foder. Med de åbne grænser er der intet til hinder for, at f.eks. sydjyske bønder køber i Tyskland og lader sig nøje med, at det pågældende foder overholder lovgivningens bestemmelser om højst 0,005 mg aflatoxin pr. kg. Hidtil har import af foderstoffer dog været meget begrænset.

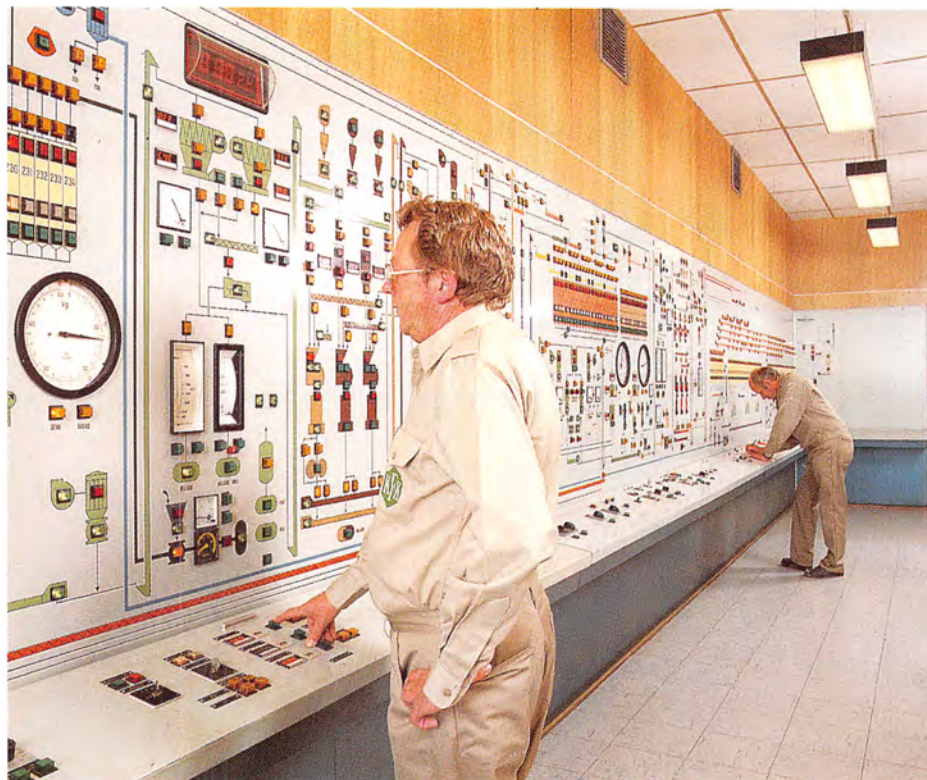
Den frivillige aftale blev imidlertid ikke til uden sværds slag, idet den var et resultat af en politiseret proces. Den 15. juni 1994 kom det frem i medierne, at mælken fra fire unavngivne mejerier havde et for højt indhold af aflatoxin, og skylden blev placeret hos foderstofindustrien. Selv om aflatoxintallene lå et godt stykke under det tilladte, opskræmte det naturligvis forbrugerne. DAKOFO tog straks kontakt til Mejerikontoret for at finde ud af, hvor problemet var, men kunne ikke få det oplyst af 'interne årsager'. Gennem Plantedirektoratets færdigvarekontrol kunne det imidlertid konstateres, at problemet ikke lå hos medlemmer af DAKOFO. Men med mediedebatten kom politikerne på banen, "og med et folketingsvalg lige om hjørnet skulle der demonstreres

handlekraft til forbrugernes beskyttelse”, udtalte DAKOFO-formanden Albert Beckenkamp i vanlig stil.⁴⁰ Det mandede ud i en bekendtgørelse, der pålagde producenterne af foder til malkekvæg en øget egenkontrol af færdige blandinger. I foderstofbranchen mente man, at bekendtgørelsen kun ville koste penge og ikke give en garanti for et lavere aflatoxin-indhold. Derfor gik man sammen med mejerierne og Landsudvalget for Kvæg om at udarbejde en frivillig handlingsplan, der fokuserede på råvarerne i stedet for færdigvarerne, samtidig med at Plantedirektoratet skulle forstærke færdigvarekontrollen hos de virksomheder, der havde vist sig at have besvær med at overholde de fastsatte normer. De involverede organisationer måtte imidlertid gennem dagspressen konstatere, at bekendtgørelsen var gennemført. DAKOFO bad herefter om et møde med den nye landbrugsminister Henrik Dam Kristensen, som ikke var uvillig til at gennemføre handlingsplanen ved siden af sin egen bekendtgørelse. DAKOFO afviste imidlertid at ville foretage en frivillig nedsettelse af grænseværdierne og de andre elementer i handlingsplanen, hvis ikke bekendtgørelsen blev taget af bordet. Det skete ikke, og for at lægge pres på ministeren foreslog DAKOFO over for den anden brancheorganisation Den Lokale Andel, at man skulle gå imod bekendtgørelsen. Den Lokale Andel ville dog ikke gøre mere ved sagen, medens DAKOFO’s medlemmer undlod at følge bekendtgørelsen, da man stadig korresponderede med landbrugsministeren. Det hindrede ikke, at Plantedirektoratet forelagde virksomhederne bødekraft for ikke at efterleve bekendtgørelsen. DAKOFO’s medlemmer kom dog aldrig til at betale bøderne, for de fortsatte forhandlinger med ministeriet resulterede i, at man den 1. august 1995 trak bekendtgørelsen tilbage, således at kun den frivillige handlingsplan står tilbage. Samtidig blev Plantedirektoratet optaget i den følgegruppe, som handlingsplanen foreskriver.⁴¹

Tilsætningsstoffer i foderblandingerne er også et emne, der har haft landbrugets og offentlighedens bevågenhed i de sidste 10-15 år. Således vakte det i midten af 80’erne bekymrede miner i svinekødsbranchen, at stoffet tylosin kunne påføre eksporten skade. Landsudvalget for Svin og DAKOFO indgik derfor en aftale om de nærmere retningslinjer for en reduceret anvendelse af tilsætningsstoffer i svinefoderblandingerne. Samtlige virksomheder, der fremstillede disse blandinger, gav i 1985 tilsagn om at ville overholde aftalen. Men tilbage var nogle få udenlandske virksomheder, der leverede forblandinger til især hjemmeblandere, dvs. landmænd der selv blandede deres foder. Så længe disse virksomheder og dermed også svineproducenterne ikke var omfattet af ordningen, ville foderblandingsfirmaerne ikke underskrive aftalen, men frivilligt overholde den. Efter flere års diskussion løb den frivillige aftale ud i sandet i 1987, da det ikke lykkedes at få skabt en bindende aftale for alle parter. Herefter var det op til svineproducenterne og fabrikanterne selv at afgøre, om de ville anvende tylosin eller ej. Fra DAKOFO’s side blev udgangen udlagt således:

”Der kan være sket noget af en vending i sagen, idet landbruget nu frygter de hjemlige grønne mere end mulige konsekvenser på eksporten.”⁴²

Kontrolrummet på KFK's foderblandingsfabrik i Århus. Forrest ses Willy Søndergaard, der også er medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen.



Problemet med tylosin blev også formindsket ved, at Statens Foderstofkontrol og toldvæsenet indledte et samarbejde om øget kontrol med foderblandinger, som landmændene importerede direkte. Samtidig henvendte Landbrugsministeriet og Foderstofkontrollen sig til de få tyske foderstofvirksomheder, der leverede til danske landmænd. Efter at virksomhederne var blevet gjort bekendt med den danske foderstoflovgivning, blev de fleste af problemerne tilsyneladende løst.⁴³

Formalin i foderblandinger var også en sag, der gav betydelig medieopmærksomhed, i dette tilfælde til gunst for KFK. Baggrunden var, at nogle lokale foderstoffirmaer i 1989 begyndte at anvende formalinbehandlede råvarer i kvægfoderblandingerne. Statens Husdyrbrugsforsøg havde tidligere gennemført forsøg, der viste, at man ved formalinbehandling af kvægfoderet kunne forbedre dyrenes proteinudnyttelse. KFK var imidlertid betænkelig ved denne udvikling og tolkede foderstofloven således, at anvendelse af formalin var ulovlig. Desuden frygtede Kompagniets eksperter, at anvendelse af et så reaktivt kemikalie som formalin i forbindelse med fodring af malkekøer kunne komme til at skade mælkenes renommé og skabe tvivl om sundheden. KFK briefede udvalgte journalister og medier om sagen, som fik betydelig omtale. Den 20. juni 1989 fulgte KFK op ved at skrive til landbrugsminister Lauritz Tørnæs for at få ham til at komme med en entydig tolkning af foderstofloven. Samtidig fortsatte KFK med at informere pressen om sit syn

på sagen. Det førte bl.a. til, at der i løbet af sommeren blev bragt tre-fire større indslag i TV-Avisen om formalinsagen, hvor KFK redegjorde for sine synspunkter. Den 1. september 1989 modtog KFK en skrivelse fra ministeren, hvori han fastslog, at det ikke var tilladt at anvende formalin til proteinbeskyttelse i kvægfoderblandinger.

Sagen om formalin blev dygtigt udnyttet af KFK til at befæste det kvalitetsimage, som flere interview-undersøgelser samtidig understregede var gældende i de fleste landmænds opfattelse af Kompagniet. Samtidig skadede det ikke KFK, at man kunne profilere sig som en virksomhed, der gik i brechen for generelle holdninger i relation til landbrugets produktion, og som ikke nødvendigvis fremmede selskabets øjeblikkelige økonomiske interesser. Formalinsagen fik betydelig opmærksomhed og bred opbakning i dansk landbrug. Formanden for Mejeriernes Fællesorganisation, formanden for Danske Mælkeproducenter og formanden for Danske Andelselskaber tog alle afstand fra anvendelsen af formalin og bakkede op om KFK's initiativ.

Spørgsmålet om pesticidrester i importerede foderblandinger udgør tilsyneladende også kun et meget lille problem. I 1979 trådte en bekendtgørelse om størsteindhold af pesticidrester i foderstoffer i kraft, og siden er der sket en klar forbedring. Grænseværdier er løbende blevet strammet, og samtidig er antallet af prøver med overskridelse af det fastsatte størsteindhold meget lille, i 1991-92 kun en enkelt.⁴⁴

Til gengæld er der dukket nye, meget diskuterede problemer op i 1990'erne, nemlig vækstfremmere og salmonella.



Forsøgsgården Glarbo ved Ry, hvor KFK afprøver nye produkter på smågrise, fedesvin og søer. På billedet ses forsøgsgårdens bestyrer Knud E. Larsen.

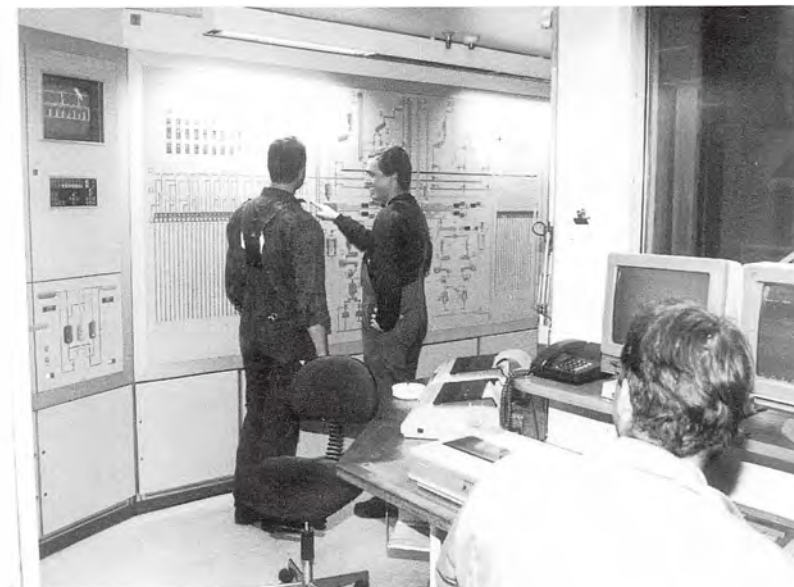
Salmonella

Salmonella-problemet har altid eksisteret, men er tilsyneladende først blevet et stort problem i takt med industrialiseringen af produktionsprocesserne, og især inden for slagtekyllinge- og ægproduktionen. Siden slutningen af 80'erne har der været stor offentlig opmærksomhed omkring salmonella, idet der er konstateret et betydeligt antal sygdomstilfælde med tarminfektion og diarré efter fortæring af kyllinger eller æg. I 1993 blev der konstateret over 3.800 tilfælde af salmonellainfektioner hos mennesker. Ifølge undersøgelser foretaget af Dansk Zoonosecenter stammer 31% mest sandsynligt fra svin, 19% fra æg, 16% fra slagtefjerkræ, 12% henter folk i udlandet, og 22% kommer fra andre kilder herunder importerede levnedsmidler.⁴⁵

Salmonella-bakterien findes i over 2000 varianter. Den findes først og fremmest i tarmene, men kan under gunstige forhold også formere sig uden for levende organismer, f.eks. i fødevarer der opbevares ved stuetemperatur. En enkelt bakterie kan på den måde i løbet af et døgn dele sig og formere sig til mange milliarder. Smitte kan ske gennem foder og mad, men også overføres fra hønen til ægget, så kyllingen er smittet ved klækningen. Heldigvis kan både mennesker og dyr udmærket have salmonella i tarmen uden at blive syge af det.

Foderstofbranchen stod i forreste skudlinje med beskyldninger om salmonellabefængt foder. Helt forkert var det ikke. Blandt andre var KFK's eget rugeri, Mølbjerg, ramt af den såkaldte 4-12-B, der er en eksotisk salmonellatype, som oprindeligt kommer fra importeret foder. Men samtidig var der ingen tvivl om, at der også opstod salmonellaproblemer i staldene og på slagterierne. Hele fjerkræbranchen måtte derfor tage problemet meget alvorligt. I første omgang udarbejdedes i juni 1989 en grøn rapport med en generel vejledning i fremstilling af salmonellafrit fjerkræfoder. I september 1990 enedes man så i Det Danske Fjerkræråd, der varetager den samlede fjerkræbranches erhvervspolitiske interesser, om handlingsplanen "God produktionspraksis for fremstilling af fjerkræfoder". Den angav de overordnede regler for, hvordan virksomhederne skulle forhindre forekomst af salmonella i foderet og fastlagde regler for proces- og færdigvarekontrol. Desuden forpligtede alle parter sig til at sikre, at udenlandske virksomheder, som solgte fjerkræfoder i Danmark, skulle være underlagt de samme regler. Det væsentligste indhold i regelsættet var kravet om meget omhyggelig rengøring samt varmebehandling af foderet. Siden 1990 har alt foder til fjerkræ skullet varmebehandles op til mindst 81 grader og pelleteres. Ved en sådan temperatur vil højst 1% af salmonellabakterier i oliekgær overleve.⁴⁶

Fire gange om året bliver alle tilsluttede virksomheder aflagt et besøg af teknikere fra godkendt laboratorium, to af gangene uanmeldt. På grundlag heraf udarbejdes en fortrolig teknisk rapport med analyseresultaterne, som sendes til virksomheden og formanden for følgegruppen i forbindelse med "God produktionspraksis for fremstilling af fjerkræfoder". I samarbejde med sidstnævnte laver Hygiejnetilsynet en såkaldt lægmandsrapport, som i almin-



delige vendinger oplyser om resultatet, og om virksomheden kan forventes at producere salmonellafrit fjerkræfoder. Lægmandsrapporterne er tilgængelige for køberne af foderet. Hvis en virksomhed har fået anmærkninger, og den ved det næste besøg ikke har rettet op på forholdene, skal en følgegruppe træffe beslutning om sanktioner, der i sidste ende kan betyde en negativ lægmandsrapport, hvilket er det samme som, at fabrikken fratages retten til at producere fjerkræfoder, i det mindste til rugerier. Dette sker blandt andet, hvis en virksomhed to gange i træk får konstateret for mange koliforme bakterier. I KFK's tilfælde har de fire fabrikker i Augustenborg, Fredericia, Aalborg og København lov at levere foder til rugebesætninger. Den nævnte følgegruppe har professor J. Fris Jensen fra Landbohøjskolen som formand. Desuden består den af tre repræsentanter for foderstofbranchen og tre for Fjerkrærådet samt én fra Alfred Jørgensen Laboratorium A/S.

Handlingsplanen har medført meget strikse renholdningsregler. For hvert eneste anlæg er der lavet en beskrivelse over rengøring og desinfektion. Desuden er skaktkølerne blev erstattet af mere rengøringsvenlige køletårne. En meget stor investering har også fundet sted i såkaldte expandere og i feedprocessorer, der leveres af Esbjerg-firmaet Jesma-Matador Maskiner, som har specialiseret sig i fremstilling af udstyr til foderstofbranchen. De store miljøinvesteringer har samtidig sikret en højere pelleteringsstandard med blandt andet en lavere smuldprocent.⁴⁷

Resultatet af handlingsplanen har været, at foderstofbranchen stort set har udryddet salmonellaproblemet for så vidt angår fjerkræfoderet. I den sidst foreliggende beretning fra Plantedirektoratet for perioden 1.1.-1.12. 1995 blev der ikke konstateret salmonella i nogensomhelst fjerkræfoderblanding. I 1994 var 0,5% af prøverne positive.

Men i andre foderblandinger viste der sig også stigende salmonellaproblemer. I efteråret 1992 var der meget fokus på svinefoderet, og KFK begyndte derfor at foretage ændringer i produktionsforholdene på de 17 fabrikker med svinefoderproduktion for omkring 50 mio. kr.⁴⁸ I juli 1993 udsendte Landbrugsministeriet en bekendtgørelse om, at alt foder skulle være salmonellafrit. Det skulle ske ved at følge det samme regelsæt som i den frivillige aftale for fjerkræfoder. Det vil sige, at kreaturfoderblandinger, vitaminblandinger og mineralblandinger nu også var omfattet. Derfor skulle der også her investeres i anlæg til opvarmning af foder, ændringer af transportsystemer, ændringer af køleanlæg og ændringer af udleveringsfaciliteter. DAKOFO og KFK var stærkt utilfredse med, at landbrugsminister Bjørn Westh af politiske grunde krævede salmonellafrit foder med to ugers varsel, selv om han var velvidende om, at der krævedes mange investeringer og ombygninger for at nå målet. Foderstofbranchen protesterede også imod, at hjemmeblending af foderstoffer var undtaget efter krav fra landbruget. Da 60% af svinefoderet blandes på gårdene, mente DAKOFO, at hjemmeblanderne skulle underkastes de samme krav som industrien. Desuden protesterede brancheorganisationen mod, at der kunne indføres blandinger fra andre EU-lande, uden at de blev stillet over for de samme krav. Men mest vrede vakte det, at Plantedirektoratet gennem det såkaldte procesilsyn skulle lave den samme kontrol inden for fjerkræområdet, som den frivillige handlingsplan allerede foretog. DAKOFO og de to andre brancheorganisationer, Den Lokale Andel og Den Frie Grovvarerhandel, nægtede at betale to gange for det samme og opsagde derfor 1. august 1993 aftalen med Fjerkrærådet. I foråret 1994 blev der dog fundet et kompromis,



En feedprocessor på Tjelefabrikken. Ved at varme foderet op til mindst 81 grader sørger feedprocessoren for at udrydde alle salmonellabakterier.

hvorefter branchen ville påtage sig omkostningerne under forudsætning af, at Fjerkrærådet skabte disciplin i egne rækker ved, at fjerkræfoderet kun blev købt hos virksomheder tilsluttet den frivillige aftale.⁴⁹

Trakasserierne til trods har resultatet af salmonellabekæmpelsen været ganske opløftende. I de første elleve måneder af 1995 konstaterede Plantedirektoratet kun salmonella i 0,9% af over 5.000 prøver. I 1994 var tallet 1,2%. I KFK's tilfælde var prøverne i de første måneder af 1995 kun salmonella-positive i to ud af 849 prøver svarende til 0,2%.

Et felt, der næsten er overset i de forskellige salmonella-handlingsplaner, er transport fra fabrik til kunde. Med KFK's store interesser inden for fjerkræsektoren, har Kompagniet valgt at stille sine egne krav til transport af foder. Det betyder, at foderblandinger skal leveres i lukkede biler, og foderbusser med presenninger skal udgå. Minimum hveranden uge bliver alle foderbusser mekanisk rengjort indvendigt, og der foretages fast prøvetagning på alle foderbusser for salmonellakontrol. Desuden er alle chauffører og vognmænd blevet grundigt instrueret omkring salmonellabekæmpelse.

Antibiotiske væksthjælpemidler

Antibiotiske væksthjælpemidler er et andet emne, der har bragt foderstoffer på avisernes forsider og har været med til at genskabe det indtryk, som kunstneren Mikael Witte skabte med sin plakat fra 1978 "Danske svin er sunde, de strutter af penicillin". Takket være en TV-udsendelse i 1995 blev det konstateret, at de fleste større svineproducenter i vid udstrækning anvender forebyggende antibiotika i foderet samt antibiotiske væksthjælpemidler, hvilket ikke strider mod reglerne. I lægekredse vakte det imidlertid stor opsigt, idet mange frygter, at mennesker, der har fortæret meget svinekød med antibiotika, kan risikere at blive resistente, således at penicillin ikke virker på dem i faretruende situationer.

Den betydningsfulde svineködssektor har i høj grad gjort brug af væksthjælpemidler, hvad der ikke strider mod EF-reglerne og nationale bekendtgørelser omkring tilsætningsstoffer til foderstoffer, dvs. antibiotika, cocci-diostatika samt væksthjælpemidler. Dog forbød landbrugsministeren i maj 1995 stoffet avoparcin, da noget tydede på dannelse af resistente bakterier ved anvendelse af dette antibiotikum. Landbrugsministeriet er gået videre med sagen i EU, hvor der også synes at være betænkeligheder ved anvendelsen. I de kommende år er der udsigt til, at flere væksthjælpemidler forbydes.

I KFK's tilfælde betød debatten, at man fjernede væksthjælpemidler fra alle standard-foderblandinger, så landmændene udtrykkeligt selv skal bede om at få væksthjælpemidler i. De skrappe konkurrencevilkår betyder, at langt de fleste beder om det. Stort set alt slagtekyllingefoder indeholder væksthjælpemidler, undtagen de 4% der går til skrabe-kyllinger. Det samme niveau gælder for smågrisefoderet. I svinefoderet halveredes andelen med væksthjælpemidler i forbindelse med mediedebatten, men efter nogle måneder begyndte forbruget

igen at kravle opad, således at omkring 60% af svinefoderet nu indeholder vækstfremmere.⁵⁰ Til malkekøer, høns og søer er der af naturlige årsager ikke behov for at anvende vækstfremmere.

Foderstofindustrien har imidlertid set, hvad vej vinden blæser, og virksomhederne er sammen med forskere på ivrig jagt efter naturlige vækstfremmere, som f.eks. får dyrene til at udnytte næringsstofferne i foderet bedre, eller som er med til at fremme dyrenes sundhed. KFK har således lanceret produktet YuccaN, der er et ekstrakt af yucca-palmen. En række forsøg har vist en positiv effekt på tilvæksten samt et reduceret foderforbrug. Midlet anvendes derfor i smågrisefoderet og kan tilsættes dyrenes drikkevand. En behagelig bivirkning er, at midlet får dyrene til at udskille mindre ammoniak i gødningen, og mængden af ammoniak i luften i staldene reduceres også. KFK har også udtaget eneret på produktet AromaX, der består af naturlige aromaekstrakter fra blandt andet bukkehornsfrø. Det skulle være med til at fremhæve foderets gode smag og anvendes derfor i kalveblandinger for at give en tidlig og problemfri fravæning fra mælk.⁵¹

Miljø

I årene før 1973 var der en tiltagende erkendelse af behovet for en effektiv indsats mod den voksende luftforurening. Den første egentlige lov på området blev lov nr. 372 af 13. juni 1973 om miljøbeskyttelse. Den trådte i kraft den 1. oktober 1974 og tilsigtede som et led i de samlede bestræbelser på at forebygge og begrænse forureningen at danne grundlag for en indsats også over for luftforureningen. Der er siden udsendt en række vejledninger med regler for, hvilke krav myndighederne skulle stille og virksomhederne overholde.

Blandt de vejledninger, der først og fremmest har haft betydning for korn- og foderstofbranchen, skal nævnes nr. 7/1974 om "Begrænsning af luftforurening fra virksomheder". Denne vejledning blev udarbejdet af Miljøstyrelsen ud fra det grundlæggende princip, at enhver, der forårsager luftforurening ved udsendelse (emission) af forurenende stoffer til atmosfæren, har pligt til at begrænse emissionen bedst muligt og samtidig sørge for, at de forurenende stoffer bliver tilfredsstillende fortyndet i atmosfæren, således at risikoen for skadelige virkninger bliver så lille som mulig.⁵² I denne vejledning fra 1974 blev bl.a. sat grænser for den maksimalt tilladelige udsendelse af forurenende stoffer. Grænserne var fastsat under hensyntagen til de erfaringer, der på den tid var indhøstet med luftforureningen i almindelighed og andre landes grænseværdier i særdeleshed. I samme vejledning blev det legalt for myndighederne at stille krav om opsætning af det luftforureningsbegrænsende udstyr, der var teknisk muligt inden for en realistisk økonomisk ramme.

Luftforureningsvejledningen har medført en del omkostninger for KFK, men nogle af disse har kunnet henføres til ønsket om en større kapacitet på maskinerne og/eller ønsket om nyere teknologi. Dermed er der samtidig

KFK Tjele, Nordenropas mest moderne foderfabrik med en årlig produktionskapacitet på 200.000 tons svinefoder. Fabrikken blev overtaget af KFK i 1993 i forbindelse med Superfos' køb af Shell Farm. Efter omfattende moderniseringer kunne KFK indvie fabrikken i 1995. Med udflytningen til Tjele kunne KFK undgå inresteringer i andre byer, hvor lugt- og støvgener gav problemer i forhold til beboerne.



opnået en tiltrængt modernisering af maskinparken. Sidst i 1970'erne havde KFK og den øvrige branche en del maskiner, hvorfra der skete en dårlig frarensning af støvpartikler i den luft, der blev lukket ud i det fri. I en stigluffrarensere f.eks. blev den luft, der blev rensed med, ledt gennem en cyklon og så direkte ud til det fri, eller der var slet ingen rensesforanstaltning. De investeringer, der skete dengang, skulle senere vise sig at være for små i forhold til opfyldelsen af de krav, der fulgte i senere revideringer af samme vejledning.

Et par år senere kom vejledning nr. 3/1976 om begrænsning af luftforurening fra oliefyrede anlæg. Som titlen antyder, omhandler denne vejledning retningslinier for røggasser, idet bl.a. olie, der tidligere blev betragtet som et relativt renligt brændsel, kan give en væsentlig luftforurening først og fremmest af svovldioxid (SO₂) og faste partikler i form af sod og olieokoks.

Kravene i denne vejledning har ikke medført de store investeringer for KFK. Vejledningens krav har normalt kunnet opfyldes ved at holde fyret vedlige og veljusteret og samtidig fyre med en rimelig kvalitetsvare, hvad der også er med til at give en optimal fyringsøkonomi.

En anden form for forurening, som der blev stigende opmærksomhed omkring i 1980'erne, var lugtgener fra virksomheder. I 1985 blev der for første gang opstillet retningslinier for, hvordan lugtgener skal behandles og hvilken lugtkoncentration, der kan accepteres ved jordoverfladen. Denne vejledning er stadig gældende, og minimering af lugtgener er i øjeblikket den mest omkostningskrævende del af foderstofbranchens forureningsbekæmpelse. I KFK's tilfælde har det således ført til lukning af flere anlæg i beboede områder og opførelse af helt nye langt fra byer og landsbyer, f.eks. fabrikken i Tjele.

Støjproblemer har også været en medvirkende grund til, at anlæg er blev lukket. I vejledning nr. 3/1974 om ekstern støj fra virksomheder blev det bestemt dels, hvordan støj skulle måles og dels, hvilke støjgrænser virksomhederne skulle overholde uden for eget skel. I de første miljøgodkendelser blev der stillet betingelser for støj, som svarer til dem, der stilles i dag, men da de sjældent blev kontrolleret, var der ikke mange virksomhedsejere, der følte, at kravene var noget problem. Det blev de efter ca. fem år, da de stillede vilkår blev fulgt op af kontrolmålinger. Da virksomhederne uden beklagelser eller indsigelser havde levet med vilkårene i den forudgående periode, var det for sent at få lempet kravene.

Der er i KFK som i andre korn- og foderstoffirmaer investeret en del i støjdemper siden 1974, og i de senere år er der ved placering af nye bygninger og maskiner taget stadig større hensyn til eventuel støjpåvirkning af omgivelserne. Det største problem dengang som nu er støj fra trafik på egen grund, idet trafik på offentlig vej ikke medgår i belastningen af omgivelserne. På virksomhedsgrunde medregnes al trafik, også fra fremmede vogne og traktorer.

Branchesamarbejde om miljøet

Ovennævnte og andre miljøvejledninger bliver løbende revideret og kravene skærpet. I 1987 udsendte Miljøstyrelsen udkast til en ny luftvejledning. KFK's beregninger viste, at hvis vejledningen blev gennemført som forelagt, ville Kompagniet få miljøomkostninger på i bedste fald 130 mill kr. og i værste fald på 370 mill kr. Dertil skulle lægges investeringer i miljøtiltag ud fra allerede gældende vejledninger, hvad der for KFK ville beløbe sig til yderligere 340 mill kr. Branchen stod derfor over for investeringer på mellem 2,1 og 3,2 mia. kr., og det vel at mærke inden branchen for alvor fik miljømæssige problemer med lugtgener bl.a. i forbindelse med opvarmning i produktionsprocessen som led i bekæmpelsen af salmonella.

KFK tog derfor i oktober 1987 initiativ til en drøftelse med den øvrige branche, først med DLG og et par måneder senere via DAKOFO med de øvrige firmaer i branchen. Dette samarbejde er fortsat siden da med miljøchef Kaj Overgaard, KFK, som formand. Den væsentligste indsigelse fra branchen mod den nye luftvejledning var kravet om, at alt luft skulle renses i posefiltre. Efter en del forhandlinger med Miljøstyrelsen fik branchen medhold i en del af sine indsigelser, så kravet ændredes til, at der fremover alene skulle posefiltre på alle luftafkast bortset fra tørrerier og kølere.

Samtidig var der andre miljømyndigheder, som ikke ville acceptere, at korn- og foderstofbranchen havde udvendig transportomladning (oplagring/håndtering) af planteavlsafgrøder i høstperioden. Derfor udsendte Miljøstyrelsen på branchens opfordring et brev til samtlige amter og kommuner om, at medmindre der var under 50 m til beboelse, skulle der gives tilladelse til udvendig oplagring af planteavlsafgrøder i 4-8 uger i høstperioden.

Med disse indrømmelser udkom den nye vejledning i 1990, og hermed blev de forventede investeringer til miljøforbedringer for KFK reduceret fra ca. 710 mio. kr. til i alt ca. 300 mio. kr. Det hører dog med i billedet, at en del af miljøforbedringerne sker ved, at der løbende opsættes maskiner med større kapacitet, der overholder de nye krav, samt at der sker en omkostningsvurdering af behovet for aktiviteter på de enkelte afdelinger, så de reelle meromkostninger kommer under 100 mio. kr. eksklusive omkostninger til lugtreduktion.

Med baggrund i det gode samarbejde om luftvejledningen enedes branchen via DAKOFO om, at der i samarbejde med Miljøstyrelsen skulle udarbejdes en branchevejledning. I branchevejledningen skulle samtlige aktiviteter, der kunne ske på en korn- og foderstofvirksomhed og en grønttørringsvirksomhed være beskrevet og miljøkrav fastsat. Den væsentligste årsag til branchens initiativ var, at det for alle parter ville være mere forståeligt med miljøkrav, når de stillede krav blev ens og med samme tidsfrister uanset hvilket amt eller kommune, der skulle fremsætte kravene.

Det første møde fandt sted i juni 1989, og efter mange forhandlinger mellem branchens miljøarbejdsgruppe med K. Overgaard i spidsen og særdeles kompetente medarbejdere fra Miljøstyrelsen under ledelse af E. Vangsted, Industrikontoret, udkom vejledning nr. 4/1991 i januar 1992. Såvel miljømyndigheder som branchen har siden været meget tilfredse med vejledningen, idet der nu er ens, rimelige og entydige miljøkrav.

Under forhandlingerne blev der samtidig opnået enighed med Miljøstyrelsen om, at der ikke var behov for en egentlig miljøgodkendelse af de mere simple anlæg, blot de beskrevne vilkår i vejledning nr. 4 blev overholdt. Det betød, at ud af KFK's ca. 120 afdelinger og fabrikker skulle omkring 100 fremover ikke miljøgodkendes, blot der, forinden ændringer blev foretaget, skete en orientering til de kommunale myndigheder, og ændringerne skete efter vejledningens anvisninger.

Efter Miljøministeriets bekendtgørelse nr. 532 af 20. juni 1992 skal alle "listevirksomheder" have en miljøgodkendelse, uanset om virksomheden blev etableret, før den første miljølov i 1974 trådte i kraft. Den resterende del af KFK's anlæg, hvilket vil sige de omkring 20 anlæg med en kapacitet på over 6 tons foderstofproduktion i timen, er stadig på bekendtgørelsens liste og skal derfor have anlæg, fremtidige udvidelser, ændringer og nyanlæg miljøgodkendt.

Det største miljøproblem, branchen har tilbage, er lugtproblemet, som formodes at koste KFK yderligere ca. 70 mill. kr. I begyndelsen af 1990'erne dukkede de første problemer op, og igen har enighed i branchen medført, at kravene fra miljømyndighederne betegnes som rimelige. Det har dog givet anledning til stærk intern irritation i branchen, at en enkelt virksomhed har accepteret skærpede krav, der på sigt kan give den øvrige branche tilsvarende skærpede krav og hermed ekstraudgifter på ca. 150 mill. kr.

Lugtproblemet kompliceres af, at det stadig ikke er muligt at foretage en reproducerbar lugtmåling. Meget ofte er der stor forskel på de måleresultater,

KFK har i alt seks laboratorier, der løbende kontrollerer alle foderblandinger, korn og såsæd. Her er det centrallaboratoriet i Hørning, som blev etableret i 1967.



som målefirmaer kommer frem til af den samme luft. Den største forskel, der er set, oplevede KFK i slutningen af 1995. Her fik man analyseret afkastluften fra et køletårn under produktion af en bestemt blanding. Det ene målefirma nåede frem til ca. 96.000 LE/M³ og et andet til ca. 3.000 LE/M³ (LE/M³ = lugtenheder pr. kubikmeter luft). Dette skal ganges op med et køletårns luftforbrug på 30.000 m³, og herefter skal renseforanstaltning/lugtreduktionsmetode vælges, og det er naturligvis den producerende virksomheds ansvar, at problemet bliver løst. Dette er hovedårsagen til, at branchen - indtil der udvikles bedre målemetoder og mulige renseforanstaltninger - løser lugtgenerne ved fortynding.

Et helt nyt krav fra 1. januar 1996 til miljøgodkendelsespligtige listevirksomheder, herunder foderproducenter, er pligt til at udarbejde et grønt regnskab. Det grønne årsregnskab skal indeholde oplysninger om ressourceforbrug, herunder skal forbrug af råvarer fratrukket affald stemmes af med mængden af produceret foder. Desuden skal oplyses om evt. sundhedseffekter og påvirkninger af det ydre miljø. Regnskabet skal afleveres til Erhvervs- og

Selskabsstyrelsen, der videresender kopi til miljømyndighederne, og på sigt kan regnskaberne forventes offentliggjort.

EFOS

Frem til slutningen af 1994 bestemte man de enkelte råvarers og foderblandingers værdi ud fra tabelværdier for de enkelte råvarers fordøjelighed. Til grund herfor lå omfattende forsøg med fordøjeligheden på levende dyr, hvad der også førte til løbende revisioner af tabelværdierne. Problemet var imidlertid, at metoden ikke tog højde for de forskelle, der er mellem partier af samme råvare. Efter flere års forskning og forsøg på Statens Husdyrbrugsforsøg i Foulum lykkedes det at udvikle en ny enzymmetode til at bestemme foderblandingers fordøjelighed. Metoden kaldes EFOS (Enzym Fordøjeligt Organisk Stof). Den gør det muligt under laboratorieforhold at efterligne, hvad der sker i koen og grisen og dermed analysere energiindholdet i foderblandinger uden at kende råvaresammensætningen. I KFK's tilfælde foretages analyserne på egne laboratorier i Århus og Aalborg. Det sker ved, at en lille prøve af foderet behandles med pepsin-saltsyre, opvarmes og behandles med enzymer, hvorefter fedtet fjernes, således at dyrenes fordøjelsesprocesser efterlignes mest muligt. Efter tre-fire dage kan energiindholdet aflæses.³³ Metoden er både dyr og langsommelig, men er i forhold til andre metoder den mest sikre til at bestemme energiindholdet.

EFOS har betydet store ændringer i foderblandingerne råvaresammensætning. På kvægområdet er råvarer med højt indhold af fedt og ufordøjeligt træstof blevet nedvurderet i energiindhold, medens råvarer med højt indhold af fordøjeligt træstof er blevet opvurderet. Det har betydet, at kinesiske bomulds- og rapsprodukter er forsvundet i kvægfoderblandingerne, medens soyaskrå, kokoskager og guarmel er blevet endnu mere attraktive. Generelt har det for KFK's kvægfoderblandinger bevirket, at man har kunnet hæve foderenhedsgarantien med 1-5 foderenheder pr. 100 kg, uden at prisen er steget.

Den nye metode var nødvendiggjort af den nye foderstoflov, der trådte i kraft i januar 1992. Her blev foderstofindustrien imødekommet i sit mangeårige krav om, at det er vigtigere at se på energiindholdet end råvaresammensætningen. På den måde kan industrien nemlig udnytte verdensmarkedets mange råvaremuligheder bedre, hvilket i sidste ende gerne skulle føre til bedre fortjeneste for såvel landmænd som industri. I kvægfoderblandinger er det ligegyldigt, hvor proteinet kommer fra. Helt så ligetil er situationen ikke for svine- og kyllingefoderblandinger, hvor det er afgørende, at 20-25% af indholdet består af soyaskrå.

Statens Foderstofkontrol/Plantedirektoratet

Efter at den frivillige foderstofkontrol var blevet endeligt ophævet i 1979 og som følge af foderstoflovgivningens krav om øget kontrol, blev Foderstof-

kontrollen gradvis udvidet fra 38 til 57 personer i perioden 1978-81. Samtidig blev også laboratoriefaciliteterne udvidet.⁵⁴ I 1990 gennemførtes en større omstrukturering af hele kontrol- og tilsynsfunktionen i forbindelse med Landbrugsministeriets reorganisering. Som en ny og slagkraftig enhed blev Plantedirektoratet dannet pr. 1. januar ved en sammenlægning af Statens Foderstofkontrol, Statens Plantetilsyn, Statsfrøkontrollen, Landbrugsministeriets Gødningstilsyn samt herkomstkontrollen og laboratorietilsynet. Fra de 325 registrerede foderstofvirksomheder, der i beretningsåret 1994 fremstillede foderblandinger og ublandede foderstoffer, blev der udtaget godt 5.000 prøver.

I 1980 blev Foderstofudvalget enige om en model for offentliggørelse af analyseresultater for indhold af fordøjeligt råprotein, råfedt, træstof og energi, og i december samme år blev indstillingen fulgt op af en bekendtgørelse. Det indebar, at alle prøver med analyseresultat og eventuel afvigelse blev anført under navnet på hver enkelt af de dengang cirka 600 fabrikanter og importører af foderstoffer.⁵⁵ For hver blanding var fastsat en række latituder eller tolerancer for mindreindhold og merindhold, hvor der blev analyseret for råprotein, råfedt, træstof og energi. Sådanne latituder er nødvendige, da der ved fremstillingen af en blanding altid vil være en vis usikkerhed, ligesom selve prøveudtagningen og analyseringen også vil være behæftet med en lille usikkerhed. De danske latituder var dog de laveste, der kunne fastsættes i henhold til EF-direktivet om foderblandinger. Da mange af de omkring 5.000 årlige prøver gav anledning til indberetning på grund af afvigelser, der lå ud over latituden, var gabestokmetoden med offentliggørelse et ganske godt redskab til at få de værste syndere til at forbedre sig. Tabel 5 viser, at der skete en ganske væsentlig forbedring i løbet af 1980'erne, således at foderfabrikanterne blev langt bedre til at overholde de angivne deklarerationer.

En rigtig del af KFK's udviklingsarbejde med foderblandinger foregår hos udvalgte landmænd. I forbindelse med afprøvelingen af produktet Kalve-Mælko ses produktchef Hans Møller Christensen og konsulent Niels Blommegaard på besøg hos gdr. Tage Jakobsen ved Ribe.



Table 5. Procent prøver med afvigelse fra garanti udover latituden i perioden 1982-94

	Kreaturfoder	Svinefoder	Fjerkræfoder	I alt
1982	21,5	25,7	37,2	25,3
1983	12,3	16,6	26,9	15,9
1984	13,5	13,6	21,0	14,3
1985	10,8	11,6	12,3	11,5
1986	10,8	11,3	12,0	11,4
1987	9,2	11,3	10,9	10,6
1988	7,3	9,6	10,1	8,9
1989	9,6	9,2	7,0	9,4
1990/91	5,8	6,7	10,5	6,8
1991/92	7,6	6,2	14,5	7,4
1992/93	8,1	8,2	7,9	8,1
1993/94	8,2	6,5	11,4	7,5

Kilde: Statens Foderstofkontrol, beretning 1988, s. 14; 1989, s. 14. Plantedirektoratet, Beretning nr. 1-4, 1990-94

Den pæne resultatfremgang for foderblandingerne i løbet af 80'erne blev brudt i 1989 for foderblandinger til kvæg på grund af en stigning i antallet af prøver med underindhold af protein. Den stigende dumpeprocent for fjerkræblandinger skyldes et stigende antal prøver med afvigelse mellem det konstaterede og det deklarerede indhold af energi, ligesom afvigelser for råfedt også er steget markant. Som helhed konkluderer Plantedirektoratet dog, at "Generelt får køberne af foderblandinger således de mængder næringsstoffer, der deklarerer".⁵⁶

Der er naturligvis forskel på, hvorledes de enkelte virksomheder er i stand til at holde sig inden for latituderne. De senest foreliggende tal fra Plantedirektoratet viser, at nogle foderblandingsfabrikker er i stand til at have samme lave eller lavere overskridelser end KFK. Men som helhed må KFK's foderblandingsvirksomheder siges at have temmelig god fod på næringsindholdet, der måles på råprotein, råfedt, træstof, aske, vand og energi. Efter en aftale i branchen offentliggør virksomhederne ikke tallene for enkeltkonkurrencer, hvorfor figur 11 nøjes med at opstille dumpeprocenterne for henholdsvis KFK og andre.

Tabel 6. Foderblandingsvirksomhederne og andelen af foderblandinger med anmærkninger vedrørende næringsdeklarationen (dumpeprocenter) fra Plantedirektoratet, 1993 og 1994.

	1994			1994	1993
	Kreatur- foder %	Svine- foder %	Fjerkræ- foder %	I alt 1994 %	I alt 1993 %
KFK	4,8	4,3	5,1	4,6	6,2
Andre	10,9	9,9	17,6	11,2	8,2
I alt	9,5	8,6	14,7	9,7	7,8

Kilde: Plantedirektoratet

Det skal understreges, at tallene for enkeltår skal vurderes forsigtigt, da tilfældigheder kan spille ind. For de mindre firmaer, hvor der ikke udtages så mange prøver, bliver den statistiske usikkerhed også forholdsvis større.

1980 blev året, hvor Landbrugsministeriet fik de sidste EF-direktiver om handel med foderstoffer og foderblandinger bragt på plads og tilpasset dansk ret. I samme bekendtgørelse blev foderstofbranchen imødekommet med hensyn til deklaration af lukkede blandinger. Som tidligere omtalt var der i Landbrugsministeriets Foderstofudvalg skarpe modsætninger mellem producent- og forbrugerinteresser i spørgsmålet om lukkede blandinger, altså foderblandinger uden fuldstændig angivelse af hvert enkelt produkt. I slutningen af december 1978 lykkedes det foderstofindustrien at få en lille lempelse igennem, således at der for visse blandinger ikke behøvedes en fuldstændig råstofdeklaration. Tilbage stod at diskutere hvor store intervaller, der kunne tillades mellem de enkelte blokke af råstoffer. Først i 1980 kunne Foderstofudvalget blive nogenlunde enigt. I foderstofbekendtgørelsen nr. 504 blev det tilladt, at afvigelserne til én-mavede dyr måtte udgøre +/- 10% af det deklarerede indhold, medens afvigelserne i kvægfoderblandinger blev fastsat til +/- 20%. En yderligere indrømmelse fik foderstofbranchen året efter, idet der blev givet tilladelse til, at halvdelen af bomuldsfrømaterialiet i kreaturblandinger kunne erstattes af soyaskrå eller tapiokamel. Desuden kunne der iblandes indtil enten 5% animalsk fedt eller 5% melasse ud over den deklarerede mængde.⁵⁷ Usikkerhed om tolkningen af blokke af råstoffer bevirkede, at der reelt først med den nye foderstoflov i 1992 blev gennemført deklaration efter energisammensætning i stedet for råvaresammensætning.

DAKOFO

Ovenfor er der givet en del eksempler på DAKOFO's rolle som brancheorganisation. Men også på andre områder har DAKOFO spillet en rolle som korn- og foderstofbranchens vigtigste talerør, f.eks. over for udlandet. Importen af råvarer til foderblandinger og selve produktionen er i høj grad et spørgsmål om tillid, da der er gode muligheder for at snyde med indholdet, som bliver leveret i så store mængder. I løbet af 80'erne udviklede Kina sig til en af hovedleverandørerne af soyaexpeller til Danmark og til verdensmarkedet. Men i 1988 blev der konstateret en betydelig forringelse af kvaliteten gennem iblanding af 'ikke-relevante' stoffer, således at varernes foderværdi blev stærkt forringet. Det lykkedes at få godtgjort en del, men langt fra hvad der svarede til de skader, som partierne forvoldte. For foderblandingsindustrien lignede det organiseret svindel. DAKOFO henvendte sig derfor til den kinesiske ambassade. Men langt større virkning havde det, at DAKOFO's henstilling til medlemmerne om ikke at købe soyaexpeller i Kina i stor udstrækning blev fulgt.⁵⁸

DAKOFO søger også til stadighed at holde stien ren i egne rækker. For eksempel blev der konstateret brug af urea i kreaturfoderblandinger, uden at det var deklareret. Det var ikke forbudt at anvende urea, men det var ulovligt ikke at deklarere det. Derfor henvendte DAKOFO sig til myndighederne og landbrugets organisationer og påpegede ulovlighederne.

"Det er beskæmmende, at der stadig er nogle, der bringer vores branche i miskredit. Hvis man ikke kan drive sin forretning inden for lovens rammer, har man ingen berettigelse til det", lød den klare udmelding fra DAKOFO's formand, direktør for KFK, Albert Beckenkamp.⁵⁹

På voldgiftsområdet har DAKOFO også spillet en vigtig rolle. For eksempel har den svingende kvalitet af foderfædt til malkekøer været et tilbagevendende problem. I 1982 gennemførte DAKOFO i samarbejde med Statens Husdyrbrugsforsøg og Landsudvalget for Kvæg nogle garantikrav og erstatningsbestemmelser over for leverandørerne. Det fik hurtigt den tilsigtede virkning i kraft af en kvalitetsforbedring. I oktober 1984 blev der desuden indført regler for prøvetagning, analysering, analysemetoder og betaling af omkostninger i forbindelse med prøvetagning. På svineområdet blev producenterne også imødekommet ved, at DAKOFO i 1983 nedsatte en fast voldgiftsret til behandling af tvistigheder vedrørende køb af foderstoffer til svin. Efter et par år blev den faste voldgift udvidet til også at omfatte kvæg og fjerkræ.⁶⁰

Når det drejer sig om tvistigheder mellem handlende, træder Voldgiftsudvalget under Handelskammeret i funktion. DAKOFO's medlemmer er alle automatisk medlem af Handelskammeret, og brancheorganisationen har tillige tre pladser i Handelskammeret. Hvis to handlende bliver uenige om f.eks. kvaliteten af en vare eller fortolkningen af en kontrakt, kan de indanke sagen for Voldgiftsudvalget. Det består af et præsidium med en formand og fire næstformænd. Når der kommer en sag, udpeger formanden en af sine

*Automatiseret påfyldning
af såsæd i 50 kilos sække.*



næstformænd til at lede den, og sidstnævnte udpeger derefter fire medlemmer, der af Handelskammeret er godkendt til at kunne bedømme stridigheder. Proceduren er helt igennem skriftlig. Til at sikre kontinuiteten udpeges der i hver sag en juridisk sekretær fra Handelskammeret. Forudsætningen for at der kan træffes en voldgiftsafgørelse er, at handelen har været baseret på Københavnske Slutsedler. Det er en standardkontrakt udgivet af Københavns Bedømmelses- og Voldgiftsudvalg, og den danner basis for alle handler. Hvis to udenlandske købere har anvendt Københavnske Slutsedler, kan de også gøre brug af Voldgiftsudvalget. Antallet af sager er meget varierende. I standardkontrakten står altid "gode, sunde varer". Men med en meget våd høst er det et relativt begreb. I 1987, hvor høsten var ved at drukne, var Voldgiftsudvalget tilsvarende ved at drukne i sager.⁶¹

DAKOFO som organisation er aldrig blevet stor og ressourcekrævende. Siden oprettelsen har den kun bestået af en direktør, en sekretær og en regnskabsførende. I 1987 afløste Sven Trunshøj E. Dobel Madsen som direktør. Trunshøj var tidligere ansat i EF-direktoratet som leder af interventionskontoret for korn, der dengang var landets største kornopkøber.

Når DAKOFO's medlemmer har valgt ikke at opbygge en stærk, central ekspertise, må de selv levere den. Det er først og fremmest de større virksomheder, som kan afse mandskab og tid til at deltage i de mange møder i udvalg og komiteér. Et indtryk af arbejdsopgaverne og fordelingen fremgår ved at nævne, at i 1994 var følgende personer involveret som repræsentanter for DAKOFO:

J. Hoppe Christensen, DLG, som medlem af Foderstofudvalget, af arbejdsgruppen for bekæmpelse af salmonella i fjerkræproduktionen, og repræsentant i følgegruppen under den frivillige kontrolordning for produktion af fjerkræfoder, samt medlem af en komité under FEFAC. Erik Dam Jensen, Peder P. Hedegaard, var også medlem af en komité under FEFAC og repræsentant i en arbejdsgruppe om salmonellakontrol i svinefoder. Hans Møller Christensen, KFK, var medlem af en tilsvarende arbejdsgruppe for kvægfoder, medens en anden KFK-mand, Aksel Brinck Jensen, repræsenterede DAKOFO i ærtegruppen i COCERAL og derigennem var medlem af Kommissionens rådgivende udvalg for bælgsgødning. En tredje KFK-mand, Morten Guldager, var sammen med Finn Gundersen fra DLG de danske repræsentanter i GAFTA's internationale kontrakt-komité, og Gundersen var tillige formand for en komité under FEFAC. KFK og DLG havde også hver en mand med i forhandlinger med EF-direktoratet om rapsfrø, henholdsvis Gert Rahbek og Helge Christoffersen. På såsædsområdet sad Axel Pallesen fra KFK i COSEMCO, og han var tillige med Fritz Hansen fra A. Nielsen og Co. og Sven Trunshøj repræsentanter for kornbranchen i Plantedirektoratets Kontaktudvalg. Endelig sad Chr. Skov Larsen, Løven Agro, med i en tredje komité under FEFAC.⁶²

Som det ses, tager KFK sin store del af slæbet i DAKOFO's deltagelse i en række udvalg, som er meget vigtige for branchen. KFK har i høj grad også gjort sig gældende på formandsposten. I 1970'erne skiftedes direktør Mogens Olesen, DLG, og direktør H.A. Petersen fra KFK til at have formandshvervet. I 1985 overtog direktør Per Tønnesen, KFK, posten for i slutningen af 1988 at overlade den til sin direktionskollega Albert Beckenkamp. Han er dermed allerede den længst siddende formand. Beckenkamp har fra starten sat et stærkt og personligt præg på organisationen. Han skriver selv de lange formandsberetninger og kan her ikke beskyldes for at være konfliktsky, hverken når det gælder offentlige myndigheder, andre brancheorganisationer eller landbrugets organisationer. Det mest betydningsfulde resultat i hans formandsperiode er, at DAKOFO mere end nogen sinde tidligere står som brancheorganisationen for korn og foderstoffer, ikke mindst efter at Landsforeningen Den Frie Grovvarerhandel valgte at nedlægge sig selv og i stedet indgå i DAKOFO.

I 1970'erne havde DAKOFO omkring 50 medlemmer. Heraf var flere dog del af en koncern. F.eks. var Randers Korn og A. Nielsen og Co. selvstændige medlemmer, ligesom Superfos Grovvarer også havde flere selvstændige medlemmer. Strukturudviklingen tyndede ud i medlemsskaren, så organisationen i 1994 var nede på 17 medlemmer. Men på samme tid besluttede den anden brancheorganisation, Landsforeningen Den Frie Grovvarerhandel at indstille sit virke efter igennem et års tid at have ført forhandlinger med DAKOFO. Direktør Lars Christensen fra Landsforeningen opfordrede sine medlemmer til at indmelde sig i DAKOFO, og det betød, at der ved generalforsamlingen i 1995 kunne optages 34 nye medlemmer. Dermed repræsenterer DAKOFO 3/4 af branchens omsætning. Den sidste fjerdedel er organiseret i Den Lokale

Andel. Der førtes også forhandlinger med den om en sammenlægning, men det strandede på, at DAKOFO ikke optager organisationer, kun enkeltvirksomheder, og DLA var ikke interesseret i at opgive sin selvstændighed.⁶³

Derimod er andre dele af andelssektoren - DLG, Fyens-, Bornholms-, Østsjælland- og Kolding og Omegns Andels Foderstofforretning - repræsenteret i DAKOFO, og direktør Mogens Olesen, DLG, ydede en stor indsats for brancheorganisationen, blandt andet som formand i en række år. Efter hans pensionering i 1987 besluttede DLG's bestyrelse at nedtone sit engagement i DAKOFO for at mindske interesseforskellene til landbruget.⁶⁴ Bent M. Hansen, der først havde været sidestillet direktør med Mogens Olesen og senere blev administrerende direktør, overlod således en menig bestyrelsespost i DAKOFO til et lavere niveau i DLG. Der er ingen tvivl om, at DLG-bestyrelsens beslutning har været stærkt præget af Bent M. Hansens ikke alt for positive bedømmelse af DAKOFO's rolle. For den andelsejede del af grovareindustrien var det heller ikke altid så ligetil både at agere som landmandsstyret og som en del af kornhandelen. I flere tilfælde har DAKOFO således oplevet, at en aftale med Den Lokale Andel ikke har holdt, når den først er blevet præsenteret for baglandet. I forretningsmæssige anliggender er der ikke den store forskel mellem andel og privat, og som landets største foderblander har DLG store interesser som industrivirksomhed. Derfor kan det også nogle gange lette beslutningsprocessen for DLG's forretningsmæssige ledelse, hvis branchen har taget et bestemt standpunkt. Disse hensyn til landbrugssynspunkter behøver KFK-repræsentanter ikke at tage. De kan udtale sig noget klarere på branchens vegne. Derfor så Bent M. Hansen også meget klart, at DAKOFO - og DLG - var bedre tjent med, at formanden kom fra KFK.

Et eksempel på den indbyggede interessekonflikt er spørgsmålet om indgåelse af en kornafregningsaftale mellem branchen og landbruget. Siden slutningen af 1960'erne har kornbranchen og landbruget de fleste år indgået en aftale med bestemmelse om lagringstillæg, kvalitetstillæg, vandprocenter o.lign. I oktober 1990 opsagde landbruget kornafregningsaftalen med udgangen af høståret, idet man mente, at kornbranchen afregnede for meget foderkorn som industrikorn for derigennem at slippe for tørstoffillæg.⁶⁵ Der har ikke siden været indgået en kornafregningsaftale. Men efter rekordhøsten i 1995, hvor hektarudbyttet blev 61,7 hkg, blev der fra både Landboforeningerne og Dansk Familielandbrug rejst endog meget stærk kritik af kornbranchen for uigennemsigtige måder at afregne kornet på, ligesom der var store forskelle i klassificering og beregning af svind. Landbrugets organisationer krævede derfor en ny kornafregningsaftale for at skabe ensartede regler. I november 1995 forhandlede branchen og landbruget om en ny aftale. På forhånd havde Dansk Erhvervsjordbrug, der især repræsenterer de store kornbrug, meddelt, at man ikke var interesseret i en aftale, og hos DAKOFO kunne interessen også ligge på et lille sted. Resultatet blev derfor også kun, at man enedes om at nedsætte et udvalg til at belyse visse tekniske detaljer.



Direktør Albert Beckenkamp, f. 1937, kom i 1960 til Danmark som volontør i KFK efter at være uddannet inden for handel og bryggerivirksomhed i Tyskland. I Århus specialiserede han sig i maltbyghandel og har været med til at gøre KFK og dermed Danmark til en af de vigtigste aktører på det internationale maltbyghandelsmarked. Karriere-mæssigt har han kørt par-løb med Bent Clausen, idet begge blev underdirektører i 1972, vicedirektører i 1975 og direktører i 1979. Beckenkamp indtager en central position i den danske kornbranche, idet han siden 1989 har været formand for DAKOFO og siden 1995 vicepræsident for den europæiske sammenslutning af kornhandelsorganisationer, COCERAL.

Derimod er der ringe udsigt til, at der inden for en overskuelig årrække bliver indgået en egentlig aftale.⁶⁶

COCERAL, FEFAC og EF

DAKOFO er medlem af både COCERAL og FEFAC. COCERAL (Comité du Commerce des Céréales et des Aliments du Bétail de la C.E.E) er en sammenslutning af kornhandelsorganisationerne i de 15 EU-lande plus to associerede medlemmer fra Ungarn og Polen. FEFAC (Federation Européenne des Fabricants D'Aliments Composés) varetager på tilsvarende måde de 15 landes foderstofindustriens interesser over for især Kommissionen. De er medlem af Kommissionens rådgivende komité og har her fire officielle møder om året. Desuden følger de meget tæt udarbejdelsen af nye forordninger og søger at få indflydelse på disses indhold. Begge organisationer har hjemsted i Bruxelles og har hver omkring fire ansatte. Albert Beckenkamp er medlem af begge sammenslutninger i kraft af sin formandspost i DAKOFO. I foråret 1995 blev han valgt til vicepræsident for COCERAL med henblik på om to år at overtage præsidentposten. Det er første gang, en dansker er så højt placeret i denne europæiske interesseorganisation, hvor de store lande ellers har siddet på formandsposten.⁶⁷ I tylosin-sagen søgtes de grænseoverskridende problemer løst ved aftaler mellem to lande. Men ellers er det karakteristisk, at EF er kommet til at spille en større og større rolle på foderstofområdet i kraft af en række rådsdirektiver. Kommissionen har en foderstof-arbejdsgruppe, som løbende diskuterer analysemetoder, fastsættelse af størsteindhold af uønskede stoffer, handel med foderblandinger etc. Oplæg fra arbejdsgruppen bliver behandlet i den stående foderstofkomité, som med sine indstillinger til Kommissionen spiller en væsentlig rolle for den fælles lovgivning. Den europæiske foderstofindustri har en ikke ringe indflydelse på den stående foderstofkomité. Det var således ikke tilfældigt, at Kommissionen i 1985 foreslog en aflatoxingrænse på 0,3 milligram pr. kg. En række lande holdt dog fast ved 0,2 milligram som en overgangsordning for efter en årrække at ende på 0,1 milligram.

Direktiver og ændringsdirektiver fra Kommissionen kræver i en række tilfælde tilpasning af den danske foderstoflovgivning. Det sker i form af bekendtgørelser fra Landbrugsministeriet og bliver fulgt op af cirkulærer fra Plantedirektoratet til foderstofbranchen, hvori der bliver nærmere redegjort for nye eller ændrede krav. Den harmonisering af lovgivningen, som vedtagelsen af det indre marked i 1986 krævede indført fra 1993, var således allerede langt fremme. Men der blev nu sat ekstra fokus på at få fjernet de nationale ordninger, der virkede som tekniske handelshindringer. Et led heri var at fjerne nationale obligatoriske og frivillige oplysninger fra deklARATIONERNE og i stedet nøjes med fælles obligatoriske og fælles frivillige oplysninger, således at der ikke mere kunne fastsættes nationale særregler. Dette førte naturligvis til en stærk kamp om at få gjort eksisterende nationale standarder

Breydel-bygningen i Bruxelles hvor Kommissionen siden 1992 har haft til huse. For de europæiske sammenslutninger af kornhandels- (COCERAL) og foderblandingsorganisationer (FEFAC) foregår et formaliseret samspil med Kommissionen i forbindelse med udarbejdelse af nye direktiver og retningslinjer.



og regler til norm for de fælles regler. Det var således af stor betydning for de danske interesser, at vore bestemmelser om deklaration af råvaresammensætning, energi og aminosyrer kunne indgå under de fælles obligatoriske oplysninger. Råvaresammensætningen blev betragtet som en værdifuld forbrugeroplysning til landmændene og var også en nødvendig forudsætning for at kunne kontrollere det lovbefalede indhold af energi. I 1987 kunne Kommissionens arbejdsgruppe afslutte sine overvejelser om ændringer i rådsdirektivet om handel med foderblandinger, og i 1988 blev forslaget sendt til Ministerrådet og Parlamentet. Forslaget var ikke til gunst for danske synspunkter. I overensstemmelse med Indre Marked-ånden blev alle muligheder for at opretholde nationale særregler fjernet. For Danmark betød det, at de obligatoriske råvaredeklarationer med procentangivelser, energideklaration m.v. skulle bortfalde. Det ville heller ikke længere være muligt at opretholde den positivliste, som Foderstofudvalget udarbejdede. Fra dansk side søgte man til det sidste en opblødning, der gjorde det muligt at indføre en frivillig råvaredeklaration. Men kommissionsforslaget blev efter lange forhandlinger vedtaget uændret i januar 1990 som EØF-direktiv 44/1990. Direktivet fjernede stort set alle nationale særregler for handelen med foderblandinger og gjorde samtidig livet noget lettere for foderstofindustrien. I stedet for en positivliste skulle der nu udarbejdes en negativliste over råvarer, der kunne være skadelige for menneskers og dyrs sundhed, og som derfor var forbudt at anvende. Desuden blev de kendte tilladte råvarer placeret i kategorier, således at flere råvarer kunne grupperes under en fællesbetegnelse.⁶⁸ Dette gav selvsagt foderstofindustrien langt bedre mulighed for at udnytte gunstige råvareindkøb.

12. Nye fodermarkeder

KFK havde sidst i 1960'erne taget nye forretningsområder op, til dels under indtryk af, at dansk landbrug stod i stampe. KFK havde bredt sig over fjerkræslagterier, rugeri, grøntpilleproduktion, bildæk og byggemarkeder. Erfaringerne herfra havde gennemgående været mere negative end positive. Kompagniet havde heller ikke fortsat spredningen af aktiviteterne op gennem 1970'erne og første halvdel af 1980'erne. Enkelte områder var skåret helt fra, andre havde man søgt at få til at fungere, men videre ekspansion havde der kun i ringe omfang været tale om. Fra 1970 til 1985 var kulhandelen reelt det eneste nye forretningsområde, der kom til. Alt i alt betød de sekundære forretningsområder mindre for Kompagniet i 1985 end først i 1970'erne.

Forklaringen på den ændrede strategi var dels de dårlige erfaringer, man havde gjort med fjerkræslagterier og andre problemfyldte engagementer, dels at EF-medlemskabet havde åbnet nye muligheder inden for kerneforretningen. KFK var igen gået frem sammen med dansk landbrug. Øget landbrugsproduktion havde givet øget omsætning for KFK. Kompagniet havde atter koncentreret sig om handelen med korn, foderstoffer og gødning og gjort det med stor succes. Det var derfor en meget sund og velhavende koncern, der fremstod omkring midten af 1980'erne.

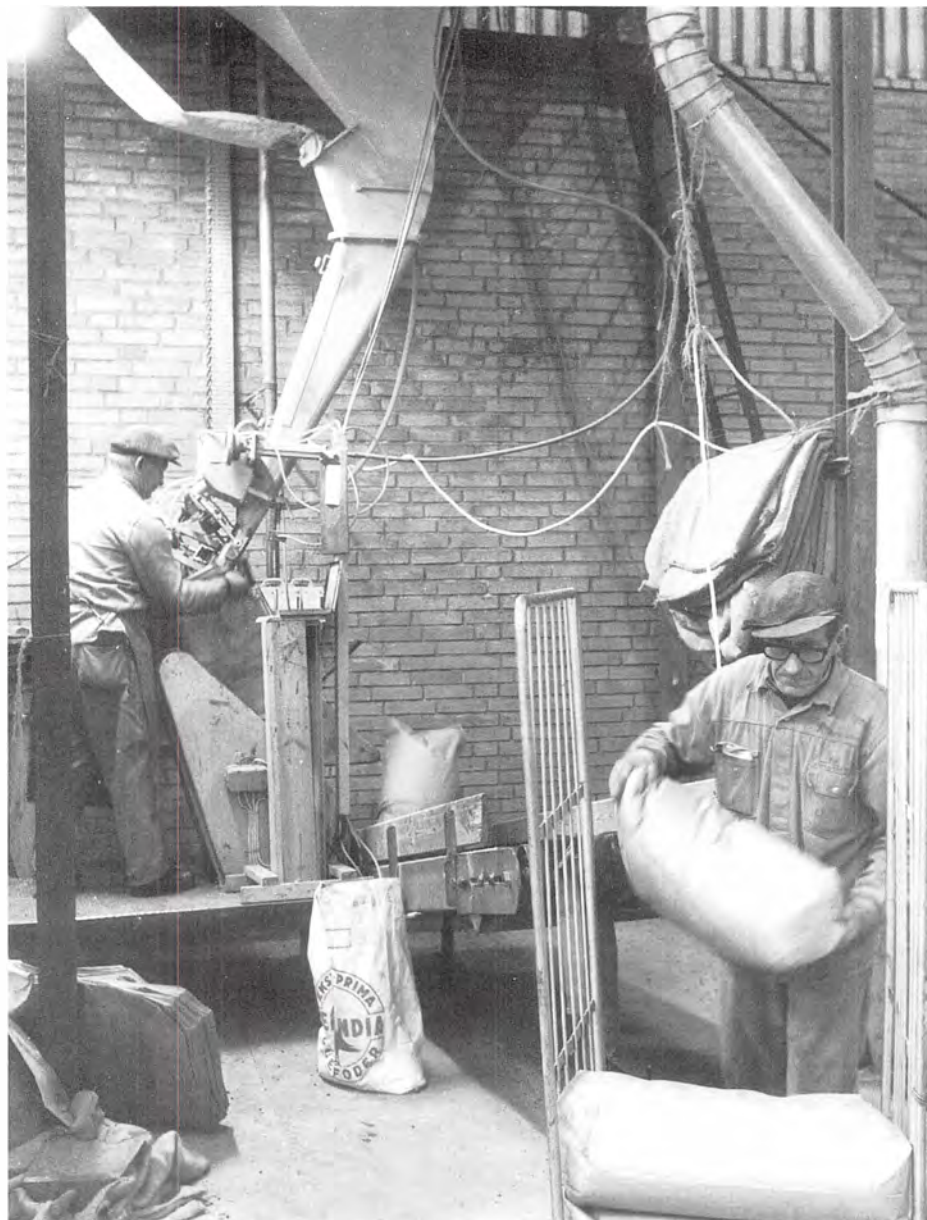
Langsomt var KFK imidlertid på vej ud i et luksusdilemma. Kompagniets professionelle drift gav år for år gode overskud, som i betydelig grad fik lov at blive i selskabet. Kompagniet var derfor rigt. Man måtte imidlertid se i øjnene, at mulighederne for at blive væsentlig større inden for det sædvanlige felt var små. EF søgte nu at begrænse produktionen af korn og mælk. Dansk svine- og fjerkræproduktion voksede stadig, men væksten i det samlede grovvarermarked i Danmark var ikke stor nok til, at der var behov for hele KFK's kapital. Det blev derfor i stigende grad relevant at se sig om efter nye forretningsområder.

Hvor man sidst i 1960'erne havde skudt med hagl og forsøgt sig inden for en række områder på én gang, var der i anden halvdel af 1980'erne tale om en væsentlig mere målrettet ekspansion inden for få forretningsområder. KFK fandt dem på felter, der på den ene side var beslægtet med kernevirkomheden og på den anden side var helt nye for koncernen. Man bed mærke i, at andre end landmænd købte foderstoffer.

Hobbyfoder

Det ene vækstområde var foder til kæledyr m.v., hvor KFK fik en fod inden for allerede i 1969 med overtagelsen af det lille selskab "Jydsk Fourage" i Hassel-

b-s-specialfoders oprindelige hovedprodukt var duefoder, der blev solgt i sække. Billedet viser påfyldningen af disse 1971.



ager ved Århus. Det omfattede blandt andet et grønttørreri, men var før KFK's overtagelse også gået ind i en produktion af duefoder. Opførelsen af en ny fabrik til denne produktion havde bragt Jydsk Fourage i likviditetsvanskeligheder, og KFK blev derfor spurgt, om man var interesseret i overtagelse. Kompagniets ledelse fandt virksomheden interessant og pegede på, at duefoderfabrikken ville kunne fremstille andre af de mere specielle foderblandinger, KFK i forvejen havde på sit repertoire.¹

De hidtidige ejere, brødrene Bergmann, fortsatte i første omgang som ledere, men det kom kun til at vare et års tid, før de forlod virksomheden. KFK

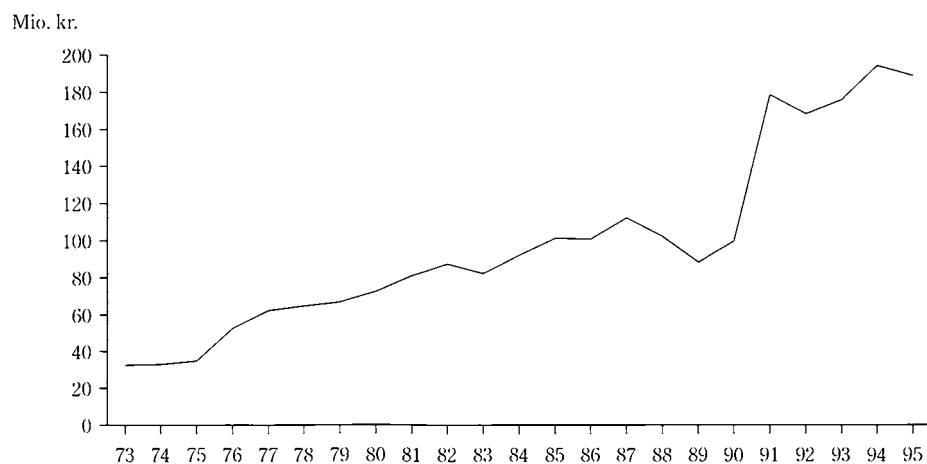
valgte så i stedet at indsætte én af sine egne folk, R. Frimodt Sørensen, som direktør.² Ironisk nok skete det kort efter, at virksomheden blev omdøbt til "Bergmanns Specialfoder", siden anonymiseret til "b-s specialfoder".³

Det krævede en del at rette virksomheden op. I 1972 valgte KFK at likvidere det gamle selskab og etablere et nyt med en frisk aktiekapital på 500.000 kroner.⁴ Efterhånden begyndte investeringer og rationaliseringer at give resultat, så virksomheden fra 1973 fik overskud. Der var dog tale om en meget beskeden virksomhed i KFK-sammenhæng. b-s specialfoder havde i årene 1974 og 1975 en omsætning på 10-12 mio. kroner – en halv procent af KFK's koncernomsætning. Overskuddet i 1975 på 200.000 kroner var også kun af begrænset betydning for det gamle kompagni.⁵

I 1975 måtte man konstatere, at salget af duefoder var vigende, mens der til gengæld var en god udvikling i det salg, der rettede sig mod almindelige forbrugere. De kommende år koncentrerede virksomheden sig derfor mere om dette marked. I 1975 lancerede man varemærket "Bonnie" for kæledyrsprodukter, og samtidig udvidedes virksomhedens område til at omfatte handel med forskelligt kæledyrstilbehør, bl.a. fuglebure.⁶ Disse varer blev købt af andre producenter, men b-s specialfoder producerede også selv stadig flere varer til vilde fugle og kæledyr. Et vigtigt skridt frem blev taget i 1976 med købet af fabriktionsanlæg, goodwill mv. fra firmaet Holger Matthiessen i København, der havde en betydelig produktion af hobbyfoder i småpakker. Anlæggene blev overført til b-s specialfoder i Hasselager.⁷ En ny nicheproduktion kom i gang, da man 1979-80 investerede i en maskine til fremstilling af sandpapir til fuglebure.⁸

Satsningen kom til at bære frugt. b-s specialfoders samlede omsætning blev omtrent fordoblet fra 1975 til 1977, regnet i faste priser, væsentligst som følge af købet af Holger Matthiessen. Det følgende tiår havde virksomheden en

Figur 1. b-s specialfoders omsætning i faste priser (niveau 1994)



Kilde: KFK, Beretninger



I 1987 etableredes en kæde af 40 dyrehandlere under navnet "Bonnie Dyrecenter", som b-s specialfoder forsynede med et stort varesortiment inden for foder og tilbehør til kæledyr. Blandt de 40 var dyrehandelen "Fauna" i Viby nær KFK's hovedsæde.

rolig, men positiv udvikling. Omsætningen steg fra 26,7 millioner i 1977 til 92,7 millioner i 1987. Omregnet i faste priser var stigningen på ca. 60%. Overskuddet lå mellem 1 og 2 millioner de første år og steg så gradvis til godt 3 millioner. I faste priser var udbyttet temmelig konstant.⁹

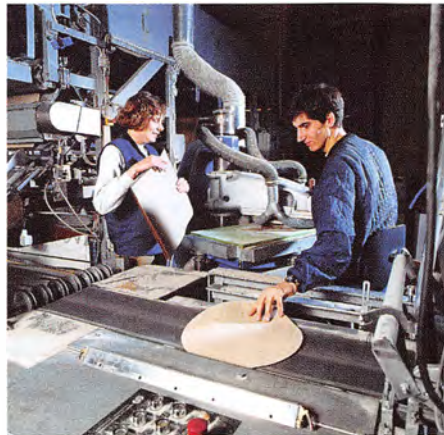
I 1984 gik direktør Frimodt Sørensen på pension. Den nye direktion iværksatte flere initiativer, der havde som hovedformål at styrke virksomhedens position som leverandør til dansk detailhandel. I 1984 begyndte man at arbejde med ideen om en kæde af dyrehandlere på franchisebasis.¹⁰ I 1986 åbnede den første forsøgsbutik i Randers.¹¹ Året efter åbnede kæden Bonnie Dyrecenter.¹² Markedsføringen kom blandt andet til at bestå i en såkaldt "Bonnie Dyrecenter Avis", der blev udsendt til over en halv million husstande.¹³ b-s specialfoder påtog sig at forsyne disse forretninger med alt inden for foder og tilbehør til kæledyr, hvorved man nåede op på 2-3.000 varenumre.¹⁴

Disse initiativer blev imidlertid ikke starten på den fremgang, man havde håbet. Tværtimod blev den ellers rolige fremgangslinie brudt fra 1988. For første gang i en årrække faldt både omsætning og overskud. Den negative udvikling fortsatte i 1989, der endte med et underskud på 4,2 mio. kroner af en omsætning på 80,2 millioner kroner.

I august 1989 tiltrådte Jens Bjerg Sørensen som ny direktør for b-s specialfoder. Han valgte i første omgang at indsnævre virksomhedens virkefelt. Den omfattende grossistvirksomhed på det danske marked blev afhændet til en konkurrent. Til gengæld opnåede man, at konkurrenten for fremtiden aftog frøblandinger fra b-s specialfoder. b-s specialfoder havde dermed markant nedbragt sin handelsvirksomhed og til gengæld styrket mulighederne for produktionsdelen.¹⁵ Der var dog endnu et godt stykke vej, før fabrikken i Hasselager blev en god forretning. 1990 gav ligesom 1989 et stort underskud. Ved betydelige investeringer i moderne teknologi og et forbedret salg fik man dog efterhånden rettet op på tingene, og fra 1992 kom b-s specialfoder i Hasselager til at give gode udbytter.

Allerede inden genopretningen af økonomien var slået igennem, ekspanderede virksomheden. I 1990 lagde ledelsen af b-s specialfoder op til en yderligere styrkelse af virksomhedens egenproduktion, idet man foreslog køb af firmaet Ruga i Roskilde, der fabrikerede hundekiks og rasp, men som man efter forslag fra Rugas direktør John Forslund ville omstille til kun at fabrikere hundekiks, der kunne afsættes til eksport, blandt andet gennem b-s specialfoders etablerede kanaler. Samtidig kunne man spare en række omkostninger ved at sammenlægge salg og distribution for de to virksomheder. Forslaget om købet af Ruga var ledsaget af en strategiplan, der satte det mål at give b-s specialfoder en ledende position inden for kæledyrsfoder i Skandinavien og samtidig øge eksporten til andre markeder. KFK's bestyrelse godkendte købet.¹⁶ Det førte omgående til næsten en fordobling af omsætningen. Også Ruga blev de følgende år gennemgribende moderniseret. Det gav underskud de år, hvor man afskrev hårdest på investeringerne, men fra 1993 begyndte investeringen at give afkast.

Hovedprodukterne fra b-s specialfoder i Hasselager har i en række år været frøbaseret foder, men til de mere specielle produkter hører sandpapir til fuglebue, der produceres på maskinen, der ses på det venstre billede, og mejsebolde, der fremstilles på maskinen til højre.



Med købet af Ruga var det sortiment af produkter, virksomheden producerede, udvidet. De følgende år kom enkelte nye produkter til. Mest markant var det, at man 1993 i Hasselager indledte en produktion af fedtbolde til fugle og dermed styrkede virksomhedens i forvejen stærke position inden for foder til vilde fugle.¹⁷ Ellers blev kræfterne i hovedsagen lagt i at gøre de eksisterende fabrikker teknologisk helt moderne, så de kunne producere med et minimum af arbejdskraft.

I 1989-90 var b-s således blevet en mere udpræget produktionsvirksomhed. Derefter begyndte man imidlertid igen at styrke handelssiden. Strategiplanen lagde op til, at b-s specialfoder skulle have en førende position i hele Norden. I Danmark afsatte man nu varerne gennem grossister. I Norge havde man allerede i 1987 fået et ben indenfor ved at købe sin største kunde, salgsselskabet Frøco i Norge, da det var i vanskeligheder. b-s specialfoder havde købt virksomheden af frygt for at miste sin afsætningskanal.¹⁸

Også i Sverige gik b-s specialfoder direkte ind for at sikre sin afsætning. Den vigtigste salgskanal var engrosfirmaet Marketex, der imidlertid på et tidspunkt fandt en anden leverandør, hvilket betød et markant omsætningsfald for b-s specialfoder. Det lykkedes dog at få Marketex som kunde igen, men den ubehagelige oplevelse af at miste det svenske marked for en tid gjorde b-s specialfoder interesseret i selv at overtage Marketex. Det blev til virkelighed i 1991, da den hidtidige ejer ønskede at sælge.¹⁹

b-s rådede i forvejen over to varemærker, "Bonnie" for varer til de danske dyrehandlere og "Bess" til eksport og dagligvarehandelen. "Bess" var også blevet navnet på det norske datterselskab. Marketex tilførte nu varemærket "Best Friend". Under dette navn forsynede Marketex en lang række dagligvarebutikker med de nødvendige varer inden for dyrefoder og dyretilbehør. Marketex havde således en vis lighed med den grossistvirksomhed, b-s selv tidligere havde drevet i Danmark. Forskellen lå især i, at Marketex' salg var rettet mod dagligvareforretninger, og det omfattede færre varenumre. Marketex var desuden drevet efter princippet om "service merchandising", der

indebar, at Marketex tog ansvaret for hylderne i butikkerne og sørgede for, at de var forsynet hele tiden. b-s kunne nu forsyne Marketex med en række nøgleprodukter, mens resten blev købt fra anden side.²⁰ Marketex' svage side var distributionen, der blev varetaget uden for eget regi. Den belastede virksomheden med meget store udgifter i 1990 og 1991, der førte til et betydeligt samlet underskud i Marketex de to år. Allerede i 1991 etablerede man eget lager og indførte ny teknologi, der væsentligt effektiviserede arbejdsgangene, og dermed lykkedes det at rette op på økonomien.²¹

Til gengæld var Marketex' salgsside så stærk, at det blev besluttet at forsøge at overføre konceptet og Best Friend-varemærket til det øvrige Norden.²² I 1994 købtes et finsk salgsselskab, så man også var repræsenteret der. Varemærket Bess gled ud. Fra 1994 skiftede hele gruppen navn til "BEST FRIEND", og det blev nu det dominerende varemærke, omend man fastholdt "BONNIE" over for specialhandelen. BEST FRIEND-gruppen var nu atter en kombineret industri- og handelsvirksomhed med nogenlunde lige stor vægt på de to sider.

I 1995 havde BEST FRIEND-gruppen en omsætning på 190,5 millioner svarende til 2,7% af koncernomsætningen i KFK. Overskuddet var 5,7 millioner. BEST FRIEND-gruppen havde nået en række mål. Virksomheden havde stort set gjort Norden til sit hjemmemarked, hvor man havde en stor markedsandel – alt i alt ca. 60% for de produkter, gruppen selv fremstillede. Salgsorganisationen var delvis samkørt, selvom man ikke i de øvrige lande havde så stærk en position inden for dagligvarehandelen som i Sverige. De to fabrikker var gennemgribende moderniseret. Derimod havde gruppen endnu en ret svag position uden for Norden.²³



b-s specialfoders lagerhal i Hasselager.

Det danske dambrugs erhvervsudvikling tog fart efter 2. verdenskrig. Der findes i dag omkring 500 danske dambrug, fortrinsvis langs de jyske åer.

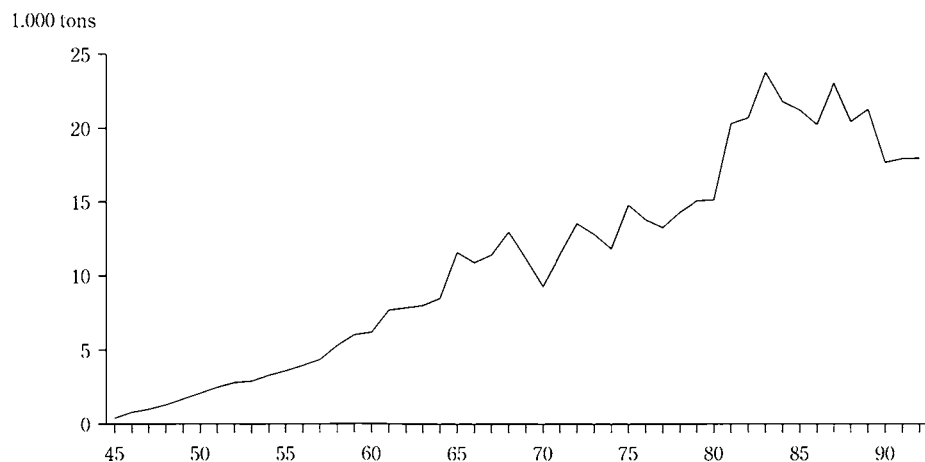


Fiskefoder

Mens KFK begyndte at handle med foder til kæledyr fra begyndelsen af 1970'erne, kom Kompagniet langt senere ind på det andet af de nye vækstmarkeder. Her skete det til gengæld med brask og bram. Dette nye marked var dambrugserhvervet.

De første moderne danske ørreddambrug blev oprettet i 1890'erne, og de bredte sig efterhånden langs især de jyske åer. Fra begyndelsen var produktionen næsten udelukkende rettet mod eksport. Den nåede før krigen op

Figur 2. Danmarks eksport af ørred



Kilde: "Dansk Ørrederhverv gennem 100 år" og Danmarks Statistik

på godt 1.000 tons om året. Efter krigen steg eksporten af danske ørreder støt, og Danmark var blandt Europas førende ørredproducenter. Midt i 1980'erne udgjorde eksporten godt 20.000 tons om året. I alt producerede de ca. 500 danske dambrug formentlig noget over 30.000 tons ørreder om året.²⁴ Det svarede til omkring en fjerdedel af den europæiske produktion, og kun Frankrig og Italien havde en produktion på nogenlunde samme niveau.²⁵

Ørreder er rovfisk og fodres derfor med animalsk foder og ikke med de vegetabiliske foderstoffer, der ellers var KFK's domæne. I 1950'erne fodrede man hovedsageligt med lever, milt og skidtfisk, såkaldt vådfoder. I 1950'erne begyndte man imidlertid at producere tørfoder i USA. Foderet var baseret dels på fiskemel, dels på vegetabiliske foderstoffer. 1959-60 begyndte danske dambrugere at importere tørfoder fra USA. Da fiskene kunne udnytte tørfoderet mere effektivt end vådfoderet, gav det en mindre mængde fiskeekskrementer og dermed mindre nitrat og fosfat i vandet pr. ton produceret fisk end vådfoder, hvilket betød, at flere fisk overlevede. Tørfoderet vandt derfor frem, og i 1962-63 etableredes den første danske fabrik, Dansk Ørredfoder.²⁶ Den fik siden følgeskab af flere. Det var dog først fra midten af 1970'erne, at tørfoderet for alvor fortrængte vådfoderet. Skrappe miljøkrav skubbede stærkt til. I 1986-87 var forbruget af tørfoder på de danske dambrug oppe på ca. 30.000 tons.²⁷

KFK var ikke inde i billedet før midten af 1980'erne. Kompagniet overvejede dog at gå ind i en produktion af ørredfoder i 1980, eventuelt sammen med virksomheden Kemovit.²⁸ Det blev dog ikke til noget. I vinteren 1985-86 besluttede KFK sig imidlertid for selv at producere ørredfoder. Da beslutningen var truffet, satsede Kompagniet på det nye område med en hidtil uset konsekvens.

KFK Aqua og BioMar

I midten af firserne eksperimenterede Århus Oliefabrik med produktion af fiskefoder i et datterselskab ved navn Viking, men valgte at opgive det igen. Da det lukkede, blev tre medarbejdere derfra i begyndelsen af 1986 ansat hos KFK til at beskæftige sig med fiskefoder.²⁹ Det var begyndelsen til en ny gren af koncernen, der fik navnet KFK Aqua. Den igangsatte en produktion på et af KFK's ældre fabriksanlæg, den såkaldte "hønsefoderfabrik" i Esbjerg.

Produktionen kom i gang i maj 1986. Selv om KFK ikke besad samme knowhow som konkurrenterne, fik man hurtigt en position på markedet, og allerede det første år omsatte man 4.500 tons foder. I 1987 blev der i alt solgt 11.500 tons, heraf godt 8.000 i Danmark. I 1988 beskæftigede fabrikken i Esbjerg 13 timelønnede og 3 funktionærer.³⁰

KFK Aqua kom også tidligt ind på det norske marked, hvor man allerede i 1987 solgte godt 3.000 tons foder. Norge havde ingen gammel tradition for ferskvandsdambrug, men midt i 1970'erne begyndte en produktion af laks i havdambrug. Endnu i 1980 var den kun på godt 4.000 tons, men de følgende år

steg den med eksplosiv hast. I 1985 nåedes knap 29.000 tons og 1986 godt 45.000 tons.³¹ Norsk Hydro engagerede sig kraftigt i denne produktion. Nogle år senere, i 1989, var Hydro således oppe på at producere 6.000 tons laks.³²

I begyndelsen af 1987 kontaktede Hydro KFK og foreslog, at de to selskaber i fællesskab gik ind i produktion af fiskefoder i Norge. Et fælles selskab blev oprettet i april 1987, i første omgang med en aktiekapital på kun 50.000 kroner, hvoraf KFK tegnede halvdelen.³³ Lidt senere besluttede man at købe et salgsselskab, men virkelig skub i tingene kom der, da man senere på året i 1987 gik i forhandling om overtagelse af den nyopførte fiskefoderfabrik BioMar på Lofoten. Fabrikken var 50% ejet af den Hydro-dominerede koncern, Dyno.³⁴ Da Dynos medejer gik fallit, blev det besluttet at overføre BioMar til et fælles selskab, ejet ligeligt af Hydro, Dyno og KFK. For KFK betød det en investering på ca. 8 mio. norske kroner.³⁵

Kapløbet om Dansk Ørredfoder

I Norge spillede KFK endnu andenviolin, men i Danmark søgte koncernen målbevidst at få en mere markant position. Fabrikken i Esbjerg gav imidlertid ikke muligheder for en større ekspansion, da den havde en begrænset kapacitet og var nedslidt. Da KFK kunne konstatere, at det var muligt at opnå en betydelig markedsandel, begyndte man at forberede en øget satsning. I efteråret 1987 overvejede man at udvide fabrikken i Esbjerg, hvilket blev anslået til at ville koste 20 millioner kroner.³⁶ Det viste sig imidlertid at være umuligt af miljømæssige grunde.³⁷



Dansk Ørredfoder i Brande blev etableret i 1962. Fabrikken var i 1980'erne den førende danske producent af fiskefoder. Her ses fabrik og råvaresiloer, som de så ud midt i firserne.

En anden mulig strategi var at købe én af de fire andre større danske fiskefoderfabrikker. Sonderinger over for én af dem i foråret 1987 mislykkedes.³⁸ KFK vendte i stedet blikket mod én af de andre, Dansk Ørredfoder A/S i Brande. Dansk Ørredfoder var stiftet i 1962 af en kreds af dambrugere. Den havde oprindeligt produceret tørfoder på licens fra USA, men i 1970 købte virksomheden alle rettigheder til produktion og salg af dette foder i Europa. Dansk Ørredfoder voksede sammen med det danske marked for tørfoder til dambrugsfisk. Produktionen var udvidet fra 4.000 tons i 1976 til forventet 26.000 tons i 1988.³⁹ Fabrikken sad i 1987 på halvdelen af det danske hjemmemarked og var dermed den klart største danske virksomhed i branchen. Derimod var den kun så småt begyndt at eksportere. Dansk Ørredfoder var samtidig en teknisk velfunderet virksomhed.

Hidtil var tørfoderet fremstillet ved simpel presning af foderblandingen til piller. Fra midten af 1980'erne vandt ekstrudering frem. Det bestod i, at fodermassen blev kogt under tryk. Når pillerne blev presset ud, udvidede de sig, hvorpå de var i stand til at opsuge en mængde fiskeolie, så man fik et højenergirigt foder. Dermed blev mængden af fiskeekskrementer og dermed forureningen yderligere reduceret. Denne udvikling havde Dansk Ørredfoder gjort med ved at etablere et ekstruderingsanlæg i 1987. I kraft af et omfattende udviklingsarbejde stod virksomheden med et ekstruderet foder, der gav usædvanligt lille miljøbelastning i forhold til den producerede mængde af fisk.⁴⁰ Virksomhedens svaghed lå på den økonomiske side. Året 1987 havde givet underskud, og egenkapitalen var af begrænset størrelse. De hidtidige ejeres hovedinteresse havde været, at virksomheden forsynede dem med godt og billigt foder.

I januar 1988 henvendte KFK sig til Dansk Ørredfoders bestyrelsesformand Chr. Rimestad og spurgte, om KFK kunne overtage Dansk Ørredfoder. Rimestad forelagde det for Dansk Ørredfoders bestyrelse, der som udgangspunkt var imod et salg, men dog gik ind for at foretage en nærmere sondering, som fandt sted i løbet af februar.⁴¹

KFK's direktion forelagde sagen for Kompagniets bestyrelse på et møde den 24. februar. Direktionen indstillede, at man gik videre med sagen, og pegede især på, at man ved at købe Dansk Ørredfoder ville få et godt fodfæste i fiskefodermarkedet. KFK's direktion påpegede også, at BioMar, som KFK nu var blevet medejer af, producerede på licens fra Dansk Ørredfoder, og det var derfor af interesse af få kontrol over Dansk Ørredfoder. Bestyrelsen erklærede sig i februar 1988 enig i, at Dansk Ørredfoder var "et yderst interessant objekt for KFK". Direktionen fik mandat til at gå op til en pris på 40 millioner kroner.⁴²

Fem dage senere mødtes Dansk Ørredfoders ledelse med KFK's direktion. KFK tilbød her at overtage virksomheden og antydede en pris på 30-35 mio. svarende til kurs 1.500-1.750 for aktierne. Fra Dansk Ørredfoders side blev der spurgt, om man i stedet kunne indlede et samarbejde, så virksomheden forblev i hvert fald delvis producentejet. Det svarede delvis til den



Preben Møller Jensen var født 1948 og havde uddannet sig først ved praktisk landbrug, siden på Landbohøjskolen, hvorfra han blev cand.agro. 1974. I 1975 kom han til Dansk Ørredfoder og blev året efter virksomhedens direktør, kun 28 år gammel. Han var de følgende år en drivende kraft i den løbende produktudvikling, der gav virksomheden en førende position i Danmark, og som siden var grundlaget for den ekspansion, der satte ind efter KFK's overtagelse. Han forblev direktør for Dansk Ørredfoder og de efterhånden mange tilknyttede udenlandste selskaber til sin tidlige død 1994.

model, man kendte fra fjerkræslagteriselskabet Danpo. Da KFK aldrig havde været tilfreds med erfaringerne derfra, kan det ikke undre, at man afviste denne mulighed. I et brev af 4. marts 1988 spillede man derimod ud med det tilbud, bestyrelsen havde givet mandat til: kurs 2.000 svarende til 40 mio. kroner.

Mens man tyggede på det i Brande, fik giganten inden for europæisk fiskefoderproduktion, det BP-ejede norske selskab T. Skretting, nys om forhandlingerne. Den 11. marts lod Skretting Rimestad vide, at det norske selskab også kunne være interesseret i at købe.

Rimestad forelagde dette forhandlingforløb på Dansk Ørredfoders generalforsamling i Brande den 28. marts 1988. Han meddelte imidlertid også, at bestyrelsen havde sagt nej til begge tilbud. Han henviste blandt andet til, "at man ikke ønsker foderprisen fastsat af BP eller Norsk Hydro, der ikke kan have samme interesse i det danske dambrugserhverv, som Dansk Ørredfoder har og stedse har haft". Han mente, at man i stedet kunne hente kapital i pensionskasser, bl.a. Lønmodtagernes Dyrtidsfond. Holdningen på generalforsamlingen var delt. En vejledende afstemning viste imidlertid, at der var 165 stemmer for fortsatte salgsforhandlinger, 70 imod.⁴³ Det var en klar strøm-pil om, at en væsentlig del af aktionærerne var tiltalt af den høje pris, KFK havde budt. Dansk Ørredfoders ledelse var stadig ikke meget for et salg, men foretog dog i april sonderinger til flere sider. Da Dansk Ørredfoders bestyrelse mødtes sidst i april, var holdningen delt. To medlemmer ønskede at sælge, fem at indlede et samarbejde med en dansk virksomhed, hvor de hidtidige ejere beholdt en væsentlig indflydelse.⁴⁴

Den 18. maj indsendte en kreds af aktionærer, repræsenterende knap 17% af aktiekapitalen imidlertid en anmodning om afholdelse af ekstraordinær generalforsamling.⁴⁵ Den fandt sted den 20. juni 1988. Næsten alle aktionærer var mødt. Aktionærer repræsenterende 59,6% af den samlede kapital stemte for at sælge til en kurs på mindst 2.500. Bestyrelsen opnåede dog at få et par måneders frist til at forhandle.⁴⁶

Herefter fik KFK og Skretting lejlighed til at foretage en egentlig gennemgang af virksomheden, før de gav et bud. Forsøg på at finde andre investorer mislykkedes, selv om Superfos en tid syntes interesseret.⁴⁷ Skretting og KFK fik frist til den 31. juli. KFK bød da kurs 2.900, Skretting imidlertid 3.150. Da KFK fik nys om det, kontaktede man Rimestad og spurgte, om han ville modtage et nyt bud. Det sagde han nej til, men åbnede så alligevel, idet han lovede at forelægge det for generalforsamlingen. KFK forhøjede umiddelbart før den ekstraordinære generalforsamling i Dansk Ørredfoder den 22. august 1988 sit tilbud til kurs 3.300.

Der var hermed lagt op til en kaotisk start på generalforsamlingen, der blev afholdt på Hotel Dalgas i Brande. Aktionærerne var i tvivl om, hvordan de skulle forholde sig. Skulle de holde sig til de spilleregler, de selv havde sat, eller skulle de være købmænd og gå efter den bedste kurs? Under diskussionen blev det meddelt, at Skretting også hævdede sit bud til 3.300. Man nåede frem til, at

generalforsamlingen skulle suspenderes i to timer, hvor de to parter fik lejlighed til at afgive et endeligt bud i lukket kuvert. Da de to timer var udløbet, åbnedes to kuverter. Skretting havde fastholdt sit sidste bud på 3.300. KFK's direktion havde imidlertid efter telefonisk kontakt til Kompagniets bestyrelsesformand Torvild Aakvaag fået grønt lys for at gå op til 3550, svarende til 71 mio. kr. for hele virksomheden. Medarbejderne havde i mellemtiden besluttet sig for at anbefale salg til KFK som den "mest danske" løsning. Herpå stemte aktionærer, der rådede over 81% af kapitalen, for at sælge til KFK. Umiddelbart efter underskrev ejere af 71,4% af aktierne bindende erklæring om at ville sælge til KFK.⁴⁸ De havde dermed opnået at få næsten dobbelt så meget for aktierne, som KFK havde budt i første omgang, og næsten en halv gang mere, end de selv havde forlangt i foråret. Det havde gavnet aktionærerne, at der var blevet flere om budet. Den dag i Brande kunne flere konstatere, at de var blevet millionærer. I de kommende måneder overtog KFK hovedparten af de øvrige aktier til samme kurs, så KFK ved udgangen af 1988 ejede 87,9% af aktiekapitalen.⁴⁹ Det blev siden til 100%.

KFK havde givet en høj pris for Dansk Ørredfoder, men det skulle hurtigt vise sig, at det ikke var for meget. Når KFK tidligere var gået ind i andre brancher, havde man i reglen overtaget virksomheder i større eller mindre vanskeligheder. Fjerkræslagterierne, Mølbjergs Rugeri, Alfax og b-s specialfoder havde alle haft problemer, da KFK købte. Dansk Ørredfoder var derimod en god forretning og midt i en rivende udvikling. Der var derfor ikke behov for en længere økonomisk genopretning. Tværtimod kunne KFK med sin store pengekasse sætte yderligere fart i den udvikling, der allerede var i fuld gang. KFK's bestyrelse udtrykte da også "stor tilfredshed" med købet, til trods for prisen.⁵⁰ Der var grund til det. Året 1988 sluttede med et overskud på 9 millioner kroner før skat. Dansk Ørredfoder forrentede dermed købsprisen smukt. Det gentog sig året efter. 1989 endte med et overskud på 14 mio. kroner. Endda havde man afskrevet 10 millioner på et nyt fabriksanlæg.⁵¹

Nye investeringer i Dansk Ørredfoder

KFK koncentrerede umiddelbart efter købet sin fiskefoderproduktion i Brande. Fabrikken i Esbjerg blev lukket, og medarbejderne blev enten opsagt eller overført til andre funktioner.⁵² Med udgangen af 1988 lukkedes også KFK Aqua, så hele fiskefoderaktiviteten nu blev styret fra Brande.

KFK Aqua havde i lyn tempo skabt sig et marked. Dansk Ørredfoder havde i samme periode øget sin afsætning. Nu skulle fabrikken i Brande forsyne begge selskabers kunder. Det formåede den at gøre i 1989, hvor dens omsætning steg til 37.000 tons mod 28.000 tons året før. Næsten hele stigningen kom af, at man overtog KFK Aquas kunder.

Produktionskapaciteten var dermed udnyttet til det yderste. En ny dansk dambrugsbekendtgørelse stillede samtidig så skrappe krav, at kun ekstruderet foder kunne opfylde dem. Det betød, at man måtte regne med at skulle lukke

Den nye ekstruder i Brande blev indviet den 7. marts 1990 af fiskeriminister Kent Kirk, der her ses mellem Dansk Ørredfoders bestyrelsesformand, direktør Bent Clausen fra KFK, og Dansk Ørredfoders direktør, Preben Møller Jensen. Skråt bag dem ses som nr. to fra højre underdirektør Henning E. Jensen, KFK Vibj.



den del af produktionen, der fremstillede ikke-extruderet foder, det såkaldt pelleterede foder, der tegnede sig for omkring halvdelen af produktionen.⁵³ Omvendt havde Dansk Ørredfoder i sit ekstruderede foder et produkt, der var blandt de bedste i Europa, og som derfor rummede klare eksportmuligheder.

Skulle disse muligheder udnyttes, måtte der investeres i en udvidelse af produktionen. Det kom ikke bag på KFK. Under overtagelsesforhandlingerne havde KFK stillet i udsigt, at der ville blive investeret kraftigt i virksomheden.⁵⁴ Efter overtagelsen forelagde Dansk Ørredfoders direktion de preserende behov: en ny lagerhal og et nyt ekstruderingsanlæg. Selskabets direktør, Preben Møller Jensen, gjorde samtidig opmærksom på, at man havde en miljøgodkendelse af det nye anlæg, men at den kun gjaldt, hvis det blev påbegyndt inden udgangen af 1989. Færdigvarelageret besluttede man at gå i gang med straks.⁵⁵ Planerne om en ny ekstruder blev forelagt KFK's bestyrelse i februar 1989. Det eksisterende anlæg havde en kapacitet på 14.000 tons om året, og man ønskede nu et anlæg, der forventedes at kunne producere yderligere 27.000 tons, så kapaciteten blev tredoblet. Investeringen var anslået til 34 millioner. KFK's bestyrelse gav grønt lys.⁵⁶ Et år senere var det nye fabriksanlæg færdigt. Indvielsen fandt sted den 7. marts 1990 og blev foretaget af fiskeriminister Kent Kirk. Direktør Bent Clausen, KFK, betegnede den nye fabrik som en "valutamaskine" med henvisning til, at den især skulle forsyne eksportmarkeder.⁵⁷

Investeringer i udlandet

Den øgede interesse for eksport hang blandt andet sammen med, at dambrugserhvervets ekspansionsmuligheder i Danmark var meget begrænsede.

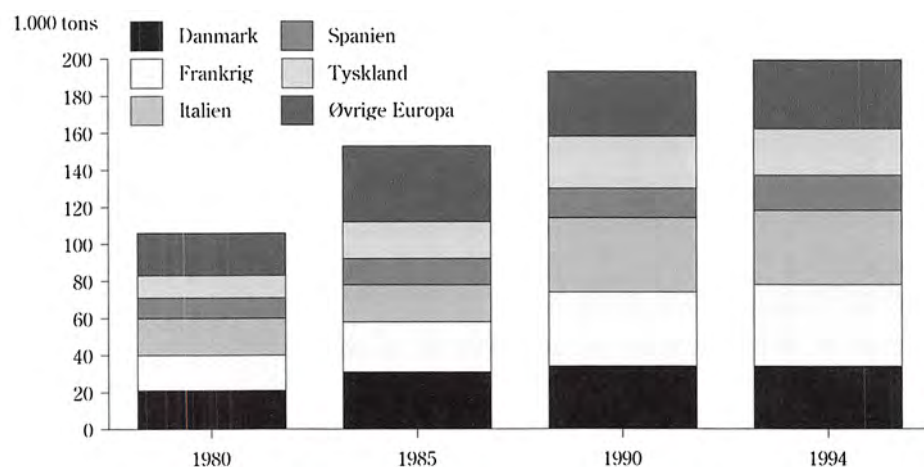
En ny dambrugsbekendtgørelse fastslog, at amterne skulle fastsætte et maksimalt foderforbrug for hvert enkelt dambrug. Som hovedregel blev det 1,2 kilo foder for hvert kilo fisk, dambruget hidtil havde produceret. I praksis betød det, at dambrugerne dårligt nok ville kunne opretholde den produktion, de havde indtil da, og slet ikke udvide den.⁵⁸ Det blev mærkbart. Fra 1990 begyndte den danske ørredeksport at falde. Muligvis skyldtes det en øget afsætning på hjemmemarkedet, men i hvert fald var der sat bom for yderligere ekspansion.⁵⁹

Til gengæld var der fortsat en rivende udvikling i udlandet. Dansk Ørredfoder fortsatte 1989-90 ekspansionen på eksportmarkederne. På fjerne markeder valgte man at sælge licenser. Således blev der indgået licensaftaler med et firma i Finland i 1988 og et i Sydkorea 1989.⁶⁰ Fabrikken i Brande forsynede ud over Danmark især norske og britiske dambrugere med foder. Der var dog grænser for, hvor langt det var rentabelt at transportere foderet.

KFK begyndte derfor at spekulere på at få en direkte position i Sydeuropa. Traditionelt var Frankrig, Spanien og Italien blandt de største ørredproducenter. Omkring halvdelen af Europas ørredproduktion kom herfra, og modsat den danske dambrugsproduktion var den sydeuropæiske fortsat i vækst.⁶¹ Hertil kom en gryende produktion af middelhavs fisk i havbrug. De sydeuropæiske lande var endnu bagefter med brugen af ekstruderet foder. Dansk Ørredfoders produkter måtte derfor forventes at have særdeles gode afsætningsmuligheder.

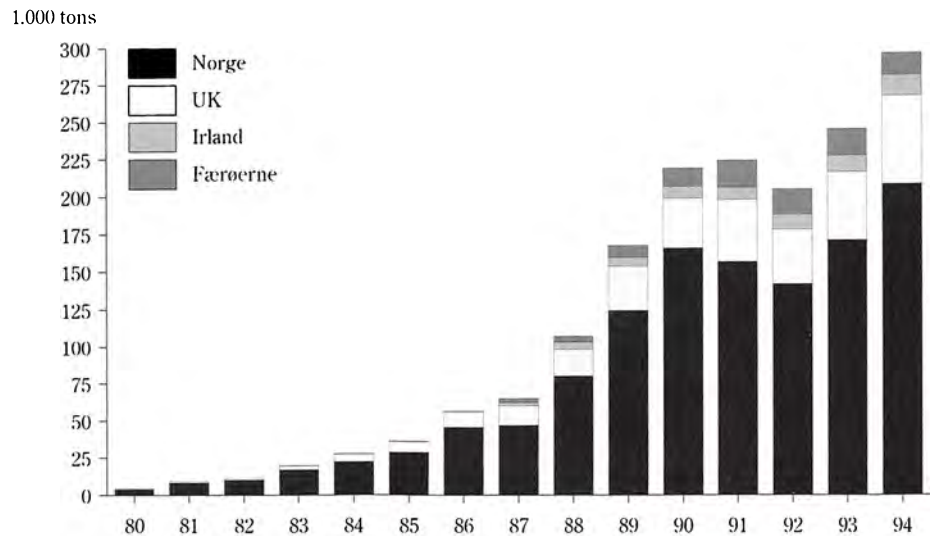
I foråret 1990 var fabrikken Aqualim i Sydvestfrankrig til salg. Fabrikken havde en produktion på 20.500 tons om året, hvad der gav den en markedsandel på ca. 25% i Frankrig. Fabrikken var Frankrigs næststørste og efter Dansk Ørredfoders vurdering den franske fabrik med den bedste standard. Aqualim var den eneste franske fabrik, der fremstillede ekstruderet foder, men det

Figur 3. Produktionen af ørred i Europa



Kilde: Norsk Havbruk, *Akvakultur 1986/87 (1980 og 1985) samt BioMar (1990 og 1994)*

Figur 4. Produktion af laks i havbrug i Europa 1980-94



Kilde: Norsk Havbruk, *Akvakultur 1987/88 samt Havbruk nr. 3/95*

udgjorde kun 4.500 tons om året. Fabrikken tekniske niveau blev vurderet som middeld godt, men det lod sig forholdsvis let forbedre. Eneste betænkelighed var, at fabrikken økonomi ikke var den bedste. KFK's direktion gjorde det over for bestyrelsen klart, at selskabet isoleret set ikke var en god forretning, men at et køb ville åbne det franske marked, også for Dansk Ørredfoders overskudsproduktion af ekstruderet foder. "Spørgsmålet er mere politisk – om vi vil satse på en ekspansion på det franske fiskefodermarked, og hvad vi i så fald vil betale for købet af en markedsandel på ca. 25%."⁶² Bestyrelsen accepterede fortsatte forhandlinger. Hen på sommeren købte KFK Aqualim for 25 mio. franske franc. Fabrikken blev placeret som datterselskab under Dansk Ørredfoder, der fik tilført 30 mio. i ny aktiekapital fra KFK.⁶³

KFK havde nu på tre år foretaget tre tunge investeringer i fiskefoderbranchen: købet af Dansk Ørredfoder i 1988, bygningen af den nye fabrik i 1989 og købet af Aqualim i 1990. Man var nu stærk på et par af de vigtigste markeder for ørredfoder. Det udtømte ikke Kompagniets vilje til at satse på dette felt. Næste skridt gjaldt Norge og det langt større marked for laksefoder.

Norge

Interessen for Norge var forståelig. Da KFK var med til at skyde penge i BioMar i 1987, var den norske lakseproduktion allerede nået op på 47.000 tons. Lakseeventyret fortsatte med uformindsket styrke de følgende år. Blot på de tre år frem til 1990 blev produktionen mere end tredoblet, så den nåede det astronomiske tal af 165.000 tons. Alene den norske lakseproduktion var dermed på størrelse med hele den europæiske damørredproduktion. Lakseeven-

I 1990 købte KFK fiskefoderfabrikken Aqualim i Sydvestfrankrig. Den blev derpå gjort til et datterselskab af Dansk Ørredfoder i Brunde.



tyret bredte sig til andre lande. I Europa var især Skotland ved at komme med, og længere væk bredte lakseopdrættet sig hastigt i Chile, Canada, USA og Japan. Norge var og blev dog nummer ét. I 1990 tegnede Norge sig alene for 61% af den globale havbrugsproduktion af laks.⁶⁴

I Norge havde KFK et mindre ben indenfor i kraft af medejerskabet af BioMar, der dog kun var en mellemstor foderproducent efter norske alen. Efter købet af Dansk Ørredfoder blev der lagt vægt på at etablere et nærmere samarbejde mellem de to selskaber, hvilket var så meget mere naturligt og nødvendigt, da BioMar i høj grad producerede på licens fra Dansk Ørredfoder. Det lykkedes kun i ringe grad. Parterne stredes ikke mindst om det norske marked, hvor Dansk Ørredfoder gerne ville have et ben indenfor. BioMar ønskede imidlertid at være eneste selskab på dette marked inden for Hydrofamilien.⁶⁵ Både i foråret og efteråret 1989 noterede man ved KFK's bestyrelsesmøder, at samarbejdet gik mindre godt, end man kunne ønske sig. Man søgte at styrke det ved at indvælge repræsentanter for de to selskaber i hinandens bestyrelser.⁶⁶ Det gød dog kun i begrænset omfang olie på vandene. Helt galt blev forholdet, da BioMar i efteråret 1990 annullerede en ordre hos Dansk Ørredfoder. Dansk Ørredfoders bestyrelse vedtog – uden det norske medlem, der var fraværende – at man skulle afholde sig fra fremtidig samhandel.⁶⁷

Det var ingen holdbar løsning. For KFK og Dansk Ørredfoder var det utilfredsstillende at være udelukket fra det ekspanderende marked i Norge, og samarbejdsvanskelighederne var desuden et irritationsmoment i sig selv. Den mest logiske løsning var, at KFK overtog alle aktier i BioMar. Så var der også etableret en klar arbejdsdeling, der ville gøre KFK-gruppen ene om foderproduktion inden for Hydrofamilien. I begyndelsen af 1991 blev der

optaget forhandlinger mellem Hydro og KFK. Parterne nåede frem til en pris på 47,5 mio. norske kroner for den norskejede del af aktiekapitalen i BioMar. Det var næsten tre gange så meget, som de samme aktier var sat til fire år før ved dannelsen af det fælles selskab – et udtryk for det enorme potentiale på det norske marked.⁶⁸

Købet af BioMar afsluttede for et par år KFK's massive investeringer i Dansk Ørredfoder-koncernen. I 1988 havde Dansk Ørredfoder omsat 169 millioner kroner. Det svarede til 3% af KFK's koncernomsætning. Foderproduktionen lå på 28.000 tons. Året efter nåede man en omsætning på 252 millioner og en produktion på 37.000 tons. Stigningen kom i høj grad af, at man tilførte kunder og omsætning fra det gamle KFK Aqua.

I 1991 var Dansk Ørredfoder vokset til en koncern af væsentlig størrelse. Omsætningen var nu 608 millioner kroner – næsten 9% af KFK's koncernomsætning. Produktionen var tredoblet til 83.000 tons. Fremgangen skyldtes tilkøbene af Aqualim og BioMar, idet fabrikken i Brande havde en forholdsvis konstant omsætning og produktion 1989-91. Af de tre selskaber tegnede BioMar og Dansk Ørredfoder, Danmark, sig hver for ca. 40% af omsætningen, Aqualim for ca. 20%. Aqualims andel af de producerede mængder var lidt større – omkring 20.000 tons mod ca. 35.000 tons om året i hvert af de to andre selskaber, men det var til dels foder af lavere kvalitet og til en lavere pris.

Udviklingen efter 1991

Opgaven efter 1991 var at udnytte den platform, man havde fået med de tre fabrikker. De blev kørt videre som tre selvstændige selskaber inden for



Fabrikken BioMar i Nordnorge blev KFK medejer af i 1987, kort efter at den var bygget. I 1991 blev fabrikken helt overtaget af Kompagniet. Fabrikken ligger på havnen i den lille by Myre.

samme koncern. I det store og hele havde de hver sit marked: Norge for BioMars vedkommende, Middelhavslandene for Aqualims, Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland for Dansk Ørredfoder.

BioMar var den første tid gruppens smertensbarn. I 1991-92 blev den norske laksebranche ramt af kraftige prisfald og efterfølgende fallitter. Kort efter KFK's overtagelse hensatte BioMar 18,8 mio. til imødegåelse af tab på debitorer i 1991. Samtidig faldt afsætningen af foder, for den norske lakseproduktion gik tilbage både i 1991 og 1992.

I 1992 var der fortsat krise i det norske havbrugserhverv, men for BioMar gik det ikke så galt, som man havde frygtet. En del tilgodehavender, der var afskrevet i 1991, blev betalt og dermed indtægtsført i 1992. Det var med til, at BioMar tjente rigtig gode penge.

De to næste år gik det atter fremad med norsk lakseproduktion. I 1993 nåede man lige godt og vel niveauet fra 1990, og i 1994 kom man op på en samlet produktion på 207.000 tons laks. Det samlede forbrug af tørfoder til fisk nåede 270.000 tons i 1993 og ikke mindre end 342.000 tons i 1994.

BioMar fik fuld glæde af denne udvikling og øgede sin markedsandel fra 15% i 1993 til 16% året efter og opnåede at blive tredjestørste foderleverandør på det norske marked.⁶⁹ I mængder steg salget i Norge fra 30.600 tons i 1992 til



De norske havbrug, der findes ud for Vestnorges klipperige kyst, er verdens største producenter af laks.

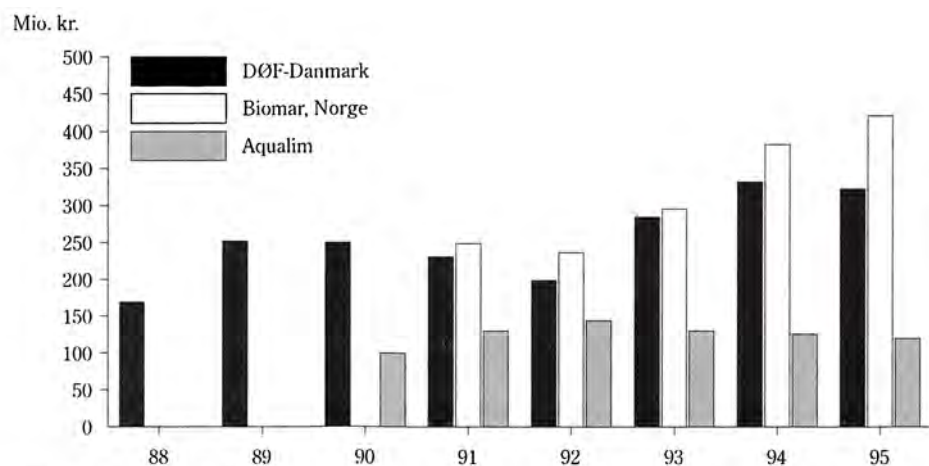
39.000 tons i 1993 og 49.400 tons i 1994. BioMar solgte alt, hvad man kunne producere, plus en del varer fra Brande. Indtjeningen fulgte med. Det norske selskab blev i disse år til gruppens guldfisk med årlige overskud omkring 25 millioner kroner.

Aqualim havde en mere behersket udvikling. Salget steg kun langsomt. I 1992 blev det franske hjemmemarked betragtet som trægt. Virksomheden blev løbende moderniseret. I 1994 installerede man en ny ekstruder. Den belastede regnskabet med afskrivninger, og da der samtidig var indkørvingsvanskeligheder, gik det også ud over salget. Alt i alt gav 1994 et betragteligt underskud. I løbet af 1995 var virksomhedens tekniske drift imidlertid tilfredsstillende.

Mere end de to andre virksomheder måtte Dansk Ørredfoder i Brande ud for at skabe nye markeder. Det danske hjemmemarked stod fortsat i stampe, og en yderligere skærpelse af miljøkravene i 1994 truede med at lukke væsentlige dele af erhvervet. Derimod var der fortsat fremgang i en række lande. Allerede i 1989 var der oprettet salgsselskaber i Tyskland og Storbritannien. Især det britiske selskab fik stor betydning som afsætningskanal, da den skotske lakseproduktion var i fortsat udvikling. Salget af foder steg her fra et par tusinde tons i 1991 til 11.700 tons i 1994.

Den stærke udvikling i skotsk lakseproduktion og Dansk Ørredfoders salg af foder dertil gjorde det nærliggende at etablere en foderproduktion i Skotland. I august 1993 drøftede Dansk Ørredfoders bestyrelse bygning af en fabrik. Samtidig var man ved at undersøge, om BP/Skretting eventuelt ville sælge deres fabrik.⁷⁰ Hurtigt koncentrerede planerne sig dog om at bygge egen fabrik. Man besluttede sig for at placere den i den lille havneby Grange-mouth nær Edinburgh. Byggeriet gik i gang i 1994, og den 3. november 1995 kunne fabrikken indvies af ministeren for Skotland.

Figur 5. Dansk Ørredfoders omsætning – løbende priser



Kilde: BioMar, regnskaber

BioMar-koncernen åbnede 1995 sin fjerde fabrik i havnebyen Grangemouth nær Edinburgh i Skotland.



Man stod nu med fire fabrikker. Ikke desto mindre havde man svært ved at skaffe tilstrækkelige mængder til at forsyne det forsat stigende norske marked. Oven i købet betød den eksisterende fabriks placering helt oppe på Lofoten forholdsvis store transportomkostninger, da havbrugene overvejende lå i det sydvestlige Norge, så det var nærliggende at etablere en fabrik i Sydnorge. Det blev besluttet i 1995, og fabrikken står klar i sommeren 1996.

Etableringerne i Skotland og Sydnorge betød en reduktion af markedet for fabrikken i Brande. I nogen grad modsvares det af ekspansion i Østeuropa, men derudover tog fabrikken i Brande i 1995 en ny produktion op. Søsterselskabet BEST FRIEND ønskede også at kunne have hunde- og kattepillere i sit sortiment. Da der også er tale om et produkt, der fremstilles ved ekstrudering, var det oplagt at udnytte den ledige kapacitet og den store know-how i Brande. Udviklingsarbejdet blev sat i gang i september 1995, og de første partier foder kunne leveres til BEST FRIEND i december samme år.

Dansk Ørredfoder-gruppen var således i fortsat rivende udvikling. I 1994 besluttede man at omdøbe alle selskaberne i gruppen til BioMar, det mest mundrette og internationale af de navne, man hidtil havde arbejdet under. Den samlede BioMar-gruppe omsatte 800 millioner kroner i 1994 og var nu vokset til at udgøre 12% af KFK-koncernen. Over 7-8 år havde Kompagniet investeret 600 millioner kroner i denne underkoncern. For første gang nogensinde var Kompagniet ved at have en ikke landbrugsrelateret gren, der virkelig vejede til.

13. KFK 1996

Det går godt for KFK. Med sin gamle købmandskultur og lidt konservative holdning minder firmaet i stil om A.P. Møller og Den Danske Bank. Konsolidering og indtjening er andre felter, hvor Kompagniet kan kaldes korn- og foderstofbranchens A.P. Møller. Efter bestyrelsesmødet den 28. februar 1996 kunne Kompagniet således offentliggøre et rekordresultat på 320 mio. kr., hvad der i den branche er ganske pænt, og egenkapitalen har rundet 2,2 mia. kr. Samtidig kunne der i jubilæumsåret udbetales 16% i udbytte plus 4% i jubilæumsudbytte, og der blev oprettet en jubilæumsfond på 10 mio. kr. Fondens formål er at yde støtte til kunst, kultur og videnskab og særligt tilgodese bevaring af den danske kulturarv, forskning og uddannelse relateret til dansk landbrug.

Med sine ca. 1.750 ansatte og en omsætning på omkring 7 milliarder kroner hører KFK i 1996 ligesom i 1971 til Danmarks største handelsvirksomheder og er i omsætning placeret som nr. 27 blandt alle danske virksomheder. Kompagniets lokalafdelinger er med deres karakteristiske siloer eller lagerhaller markante indslag i landskab og bybillede over det ganske land. De findes på havnene i en række store byer, i moderne industriområder i udkanten af mindre og mellemstore byer eller helt ude på landet. Langt over hundrede steder viser disse anlæg KFK's logo.

Hvor koncernen for 25 år siden omfattede et stort antal forskellige selskaber, både helt og delvist ejede, har den i dag en væsentligt enklere opbygning. Den består nu af et hovedselskab, der udgør en juridisk og økonomisk enhed, og en række datterselskaber, hvoraf fem rummer selvstændige økonomiske aktiviteter af betydning. Hovedselskabet Korn- og Foderstof Kompagniet omfatter den egentlige kerneforretning inden for korn, foderstoffer, gødning og andre landbrugsorienterede produkter. Det beskæftiger ca. 1.250 af de omkring 1.750 ansatte og har en omsætning på ca. 5,6 milliarder kr. Det står samtidig som ejer af datterselskaberne, der omfatter godt 500 mand og en omsætning på ca. 1,2 milliard.

KFK Engros og de centrale funktioner

Hovedselskabet består af en central del i Viby og otte regionale detailafdelinger. Den struktur blev gennemført i 1988, hvor antallet af afdelinger blev skåret ned fra 12 til 8. Herved blev der sparet 40-50 personer. Fra 1989 blev alle lokalnavne på afdelingerne afskaffet, så alle kom til at hedde KFK plus bynavnet. Eneste undtagelse var Sjælland og Lolland/Falster, hvor

*KFK's hovedkontor på
Grøndalsvej i Viby J.
Foto: Lars Lassen.*



navnet A. Nielsen og Co. blev bibeholdt. Fra 1996 led det gamle firma dog samme skæbne, så det nu hedder KFK Nykøbing. I 1988 blev det også vedtaget at lade direktionen indgå i bestyrelserne for datterselskaberne i den udstrækning, den ikke allerede var repræsenteret.¹

Til den centrale del hører hovedsædet i Viby med i alt ca. 135 ansatte, 6 fabrikker med omkring 150 ansatte, et par såsædsanlæg, to forsøgsgårde, nogle laboratorier og enkelte andre funktioner, der i alt ligeledes beskæftiger omkring 150 mand.

Den centrale del har tre hovedfunktioner: engroshandel, fabrikation af foderblandinger og regnskab og økonomi. Handelsafdelingen ledes af vice-direktør S.A. Eriksen og underdirektør L. Helbøe, men samtidig er Kompagniets topledelse direkte med i engroshandelen og fabrikationen af foderblandinger. Direktør Albert Beckenkamp har det overordnede ansvar for kornhandelen, mens direktør Bent Clausen tager sig af fodersiden. S.A. Eriksen er øverste ansvarlige for handelen med kul og salt. Handelsafdelingen tager sig af Kompagniets engroshandel, hvilket i KFK-sammenhæng vil sige handelen med udlandet, med storkunder som møllerier og med private kornkøbmænd, der får deres foderstoffer fra KFK.

Underdirektør Henning E. Jensen havde indtil sin pensionering 1. november 1995 ansvaret for produktionssiden. Direkte under ham hørte seks foderblandingsfabrikker rundt om i landet, der i alt beskæftiger ca. 150 mand, samt to såsædsanlæg, nogle kul- og saltpladser mv. Hans post er nu delt i to,

således at den hidtidige driftschef, ingeniør Ove Ellitsgaard, er produktionschef med ansvar for driften af engrosfabrikker og -lagre, medens den hidtidige leder af bygningsafdelingen, ingeniør Kaj Overgaard, er udnævnt til miljøchef med ansvar for bygninger, investeringer i nyanlæg, vedligehold samt miljøopgaver.

Sammensætningen af foderblandingerne fastlægges af hovedsædets faglige afdeling under ledelse af produktchef Hans Møller Christensen, der har ansvaret for 45-50 personer i sin afdeling. Under den hører også de seks laboratorier rundt om ved fabrikkerne, der løbende kontrollerer og afprøver rå- og færdigvarer.

Den centrale økonomi- og regnskabsafdeling står under ledelse af underdirektør Niels Peter Jensen, der den 1. februar 1995 overtog posten efter institutionen Henning Vandbæk. I alt er der ansat 48 i økonomi- og regnskabsafdelingen, heraf en tredjedel i EDB-afdelingen. Prokurist Mogens Dahlin er chef for EDB-afdelingen, der har udviklet egne programmer og systemer skræddersyet til KFK's behov. Hovedsædet varetager endelig også andre stabsfunktioner som forsikringsspørgsmål, jura m.v. Siden 60'erne har KFK udmærket sig ved at have en meget dygtig regnskabsafdeling præget af en fremsynet tilrettelæggelse.² Tidligt udbyggedes EDB-teknologien, således at man få dage ind i måneden har et resultat for den foregående måned. I 70'erne forelå månedsregnskaberne omkring den 10., nu er de der ca. den 6. i måneden. Fire kontaktmænd sammen med dygtige regnskabsfolk ude i afdelingerne sørger for, at tvivlsspørgsmål og problemer løses straks. I overensstemmelse med Kompagniets købmandskultur er regnskabsafdelingen hele tiden i stand til at se, hvad indtjeningen er pr. 100 kg, hvorimod der ikke fokuseres så meget på indtjeningen pr. krone. Med til regnskabsafdelingens styrke hører et meget tæt samarbejde med revisionsfirmaet K.P.M.G.C. Jespersen og specielt statsautoriseret revisor Ole Bispelund, der nu er medejer af det store revisionsfirma. Den tidligere formand Sigurd Warrer syntes, at revisorerne var for dyre og blandede sig for meget. Men siden har meget ændret sig. Hvor mange selskaber har benyttet eksterne konsulenter, har C. Jespersen ofte haft en rådgivende funktion og haft en overordentlig stor betydning som samarbejdspartner.³

KFK Detail

Hovedparten af de ansatte i selve korn- og foderstofforretningen findes imidlertid i detailselskaberne ude omkring i landet. Efter en stor omlægning i 1988 består KFK's net af egentlige detailafdelinger i jubilæumsåret af 91 afdelinger samlet i otte regioner.⁴ De er af ganske varierende størrelse. Det største detailselskab har mere end fem gange så mange ansatte som det mindste, og forskellen i omsætning er ikke mindre.

	Afdelinger	Ansatte
Randers	22	216
Odder	9	93
Toftlund	15	114
Ringkøbing	14	82
Vrå	5	82
Bedsted	5	40
Odense	9	53
Nykøbing F.	12	129

Jyllands dominans inden for dansk landbrug afspejles af, at seks af de otte KFK-detailselskaber har hjemme her. En væsentlig del af det østjyske område, der er KFK's oprindelige base, betjenes i dag fra Kompagniets største regionale selskab, KFK Randers. Efter at både Bjerringbro Korn og Djurslands Korn i 1988 lagdes under Randers, dækker selskabet nu Djursland, Himmerland og Ommersyssel – et område fra Aalborg i nord til Århus i syd og fra Grenå i øst til Viborg i vest. Regionen omsætter ca. 1,5 milliard om året og står dermed for mere end en fjerdedel af den samlede omsætning i den egentlige korn- og foderstofdel af KFK. Pr. 1. maj 1996 overtog KFK den resterende aktiekapital i A/S Kølsen Mølle nord for Viborg fra familien Stigsen. Kølsen Mølle blev som underafdeling lagt ind under KFK Randers.

Randers-regionen er præget af et bredt sammensat landbrug. Salg af foderblandinger er hovedforretningen, og KFK Randers udmærker sig ved at have en markedsandel på omkring 30% i sin region. Der finder også en betydelig kornhandel sted. En væsentlig del af kornet anvendes i egne svinefoderblandinger, der fremstilles på fabrikker i Randers, Hadsten og Tjele. Fabrikken i Tjele kan efter den seneste udvidelse producere 200.000 tons om året og er dermed den største fabrik under noget KFK detailselskab. Udover at dække handelen med landmændene i dette store område varetager KFK Randers fra gammel tid et par opgaver for hele Kompagniet. Først og fremmest står regionen for den samlede gødningsimport fra Hydro. Det går tilbage til begyndelsen af århundredet, da Randers Korn var et selvstændigt selskab. De største gødningsordrer ekspederes direkte til de enkelte detailselskaber, men KFK Randers tager selv særligt store gødningsmængder hjem til sine lagre i Randers og Grenå, der fungerer som hovedlagre for hele Kompagniet. Dette gødningssalg er med til at få omsætningen så højt op. Under KFK Randers sorterer også de to kalkværker Ellidshøj og Poulstrup ved Aalborg. De er dog af meget beskeden økonomisk betydning, specielt de seneste år, og Ellidshøj kalkværk er reelt lukket.⁵

Mod syd grænser KFK Randers til KFK Odder, der dækker det østjyske

Fire gange om året mødes lederne fra de otte regioner med KFK's ledelse. På billedet fra ledermødet den 26. februar 1996 ses fra venstre direktør Peter Skormand, KFK Odder; direktør Poul Erik Pedersen, KFK Vrå; underdirektør Fritz Hansen, KFK Nykøbing F.; direktør Arne Juhl Olsen, KFK Nykøbing F.; direktør Jørgen B. Nielsen, KFK Randers; direktør Jørn Gram, KFK Odense; direktør Kurt Sørensen, KFK Ringkøbing; direktør Chr. L. Petersen, KFK Toftlund; informationschef Kim Andersen, KFK Viby; vicedirektør S.A. Eriksen, KFK Viby; direktør Bent Clausen, KFK Viby; direktør Albert Beckenkamp, KFK Viby; underdirektør Niels Peter Jensen, KFK Viby; direktør Ole Brandstrup, KFK Bedsted.

Foto: Klaus Gottfredsen.



område fra Århus til Kolding. Afdelingen har en mere typisk størrelse med 9 lokalafdelinger og 93 ansatte. Egnens særkende er en stærk koncentration af svinebrug, og svinefoder betyder derfor meget i omsætningen. Svinefoderet fremstilles på fabrikken i Horsens.

Det sydlige Jylland forsynes fra KFK Toftlund. Regionen har 15 afdelinger med i alt 114 ansatte og er dermed næststørst blandt de jyske detailselskaber og KFK's tredjestørste detailselskab overhovedet. Regionen strækker sig fra udprægede korn- og svineavlsegne omkring Sønderborg og Haderslev til meget stærke kvægbrugsegne i det vestlige Sønderjylland og en del af Ribe amt. Det betyder, at der er en betydelig omsætning både i foderblandinger og korn, men dog med klart tyngdepunkt inden for foderstoffer. KFK Toftlund har foderfabrik i Aabenraa.⁶

Vestjylland fra Varde til Limfjorden hører under KFK Ringkøbing. Med 14 lokalafdelinger og 82 ansatte er regionen af middelstørrelse. Den har sin tyngde i handelen med kvægfoder, men der er også en ikke ubetydelig svineproduktion på egnen.

I Nordvestjylland findes det mindste af de jyske regionalselskaber, KFK Bedsted, der dækker Thy, Mors og Salling. Regionen har omkring 40 ansatte. Dens svinefoderfabrik ligger i Bedsted ved hovedafdelingen. Egnen er præget af både køer og svin.

Endelig dækker KFK Vrå Vendsyssel. Der er som i KFK Bedsted kun 5 lokalafdelinger, men de fire af dem er temmelig store. Detailselskabet står meget stærkt i Vendsyssels centrale del, hvor alle afdelingerne er koncentreret. KFK Vrå har langt hovedparten af sin omsætning på fodersiden, især svinefoder. Hertil kommer, at den som den eneste af de otte egentlige regioner

også stadig omfatter en trælast- og byggemarkedsdel ved afdelingerne i Vrå og Dybvad. Byggemarkederne tegner sig for omkring 10% af omsætningen, men for en noget større del af personalet og er med til, at KFK Vrå har et forholdsvis stort personale i forhold til omsætningen.⁷

Hvor Jylland i alt omfatter seks regioner, er øerne opdelt i kun to. KFK i Odense har 9 afdelinger og 53 ansatte og dækker Fyn med Tåsinge og Langeland. Både målt på antal ansatte og omsætning er det Kompagniets næstmindste detailselskab. Fyn har traditionelt været et sted, hvor KFK stod svagt, men gennem de senere år er det lykkedes at øge markedsandelen væsentligt uden dog at nå det niveau, Kompagniet har på landsplan. Fyn er et område, hvor KFK sent kom ind. Virksomhedens omsætning har sit tyngdepunkt i kornhandel, og der foregår ikke mindst en betydelig eksport af maltbyg. På foderblandings siden er svinefoderet absolut vigtigst. Det distribueres fra regionens foderblandingsfabrik i Odense, hvor man også har havnefaciliteter. Gødning kommer dog via havnen i Assens.⁸

Hele området øst for Storebælt dækkes af KFK's næststørste detailselskab, som indtil 1996 hed A. Nielsen og Co. (ANCO) med hovedsæde i Nykøbing Falster. KFK Nykøbing har 12 afdelinger, hvoraf 5 ligger på Lolland-Falster, 1 på Møn og 6 på Sjælland. Fordelingen er tydeligt skæv. Den understreger, at selskabet har sin rod i dels det gamle A. Nielsen og Co. i Nykøbing, dels de selskaber på Lolland, KFK købte omkring 1960 og slog sammen til Lollands Korn. Først i de senere år er der etableret et fodfæste på Sjælland. KFK Nykøbing Falster har i mange år haft sin styrke inden for kornhandel. Det er blevet yderligere bestyrket, efterhånden som de østlige øer er blevet mere og mere præget af rent agerbrug. KFK Nykøbing's kornhandel steg således fra omkring 150.000 tons om året i 1978 til 250-300.000 tons om året fra midten af firserne og frem. På en god høstdag modtager firmaet 20.000 tons korn. I 1989 vurderede virksomhedens to direktører, at den havde en markedsandel på 50% inden for korn på Lolland-Falster og 20% på Sjælland.⁹ Siden er positionen styrket på Sjælland, blandt andet ved etablering af en ny afdeling i Nordsjælland. Kornhandelen omfatter både hvede, byg og raps, men et særkende for selskabet er den meget store eksport af maltbyg, idet lollandsk maltbyg er en international mærkevare, der ikke mindst sælges til Tyskland. KFK Nykøbing har som den eneste af KFK's regioner en egen produktion af såsæd og er på det punkt Danmarks tredjestørste virksomhed efter KFK en gros og DLG. KFK Nykøbing repræsenterer samtidig det svenske firma Svaløf Weibull i Danmark. Foderblandinger har derimod spillet en noget mindre rolle, og ene af alle regioner har afdelingen ikke haft egen foderblandingsfabrik, men har købt foderet fra moderselskabet. Med en bevilling på 120 mio. kr. til opførelse af en foderblandingsfabrik i Bårse ved Vordingborg får KFK Nykøbing imidlertid fra 1997 sin egen fabrik i lighed med de øvrige syv detailselskaber. Til gengæld nedlægges KFK Engros' fabrik i Københavns Frihavn. Den placering har både med hensyn til transport og miljø været uhensigtsmæssig i mange år.¹⁰

En særstilling indtager Samsø, idet der her findes et lille selskab, Samsø Korn- og Foderstofforretning, der fungerer som et niende detailselskab. Samsø Korn er juridisk et selvstændigt selskab og i øvrigt det eneste tilbageværende datterselskab, hvor KFK har majoritet, men ikke er ene-ejer. Samsø Korn er den sidste rest fra den gamle struktur, hvor Kompagniet havde en lang række mindre detailselskaber. Samsø Korn omfatter også et bygge-marked og har en omsætning på ca. 40 millioner og 18 ansatte.¹¹

De otte regioner er derimod juridisk set alene afdelinger i KFK, og de har som følge deraf ingen selvstændig egenkapital. Hvert år opgøres deres regnskab på den måde, at der fra salgsindtægterne trækkes udgifter til varekøb, personale og andre omkostninger samt en beregnet leje til moderselskabet af anlæg og driftsmidler. Disse afdelingsregnskaber tjener alene til at belyse, hvor godt de enkelte afdelinger kører økonomisk. Når året er omme, overføres overskud eller eventuelt underskud til KFK's hovedafdeling, og der begyndes atter ved nul den 1. januar.

Tilsammen omfatter de otte regioner 91 lokalafdelinger, der er åbne hele tiden, samt en række afdelinger, der kun er åbne nogle timer om ugen eller endda kun i høstsæsonen. Antallet af fuldtidsafdelinger svinger stærkt fra region til region. Flest har KFK Randers med 22, mens afdelingerne i Vrå og Bedsted hver kun omfatter 5 lokalafdelinger. De øvrige fem regioner har hver 9-15 afdelinger. Disse lokalafdelinger er hver kun bemanded med få personer. Afdelingen i Hjørring hører til de større. Den var i 1990 bemanded med 6 heltidsansatte og en halvtidsansat funktionær samt fire timelønnede. Under KFK Toftlund er der 2-7 ansatte på hver lokalafdeling. På de mindste er der således kun én mand på kontoret og én på lageret. De små afdelinger har fælles forretningsfører med større naboafdelinger, så der under KFK Toftlund i alt er 7 forretningsførere, der sammen med 12 sælgere står for det meste af kontakten til landmændene.

Handelssiden

KFK er et handelshus, der har sin absolutte hovedaktivitet i handelen med dansk landbrug. Det er grundlæggende dansk landbrugs overskud af korn og handelsafgrøder og behov for foder og gødning, der bestemmer, hvad der handles med.

Handelen begynder helt ude i de lokale afdelinger, der har kontakten til den enkelte landmand. Hver enkelt landmand har som hovedregel fast kontakt til en sælger eller forretningsfører i én af de mange lokalafdelinger. Den pågældende sælger varetager den samlede handel med landmanden, hvadenten der skal sælges kvæg- eller svinefoder, gødning eller planteværn, eller der skal købes korn af landmanden i høst. Foderet sælges i hovedsagen på kontrakt. Grundlaget herfor er prislister, som løbende udarbejdes af ledelsen i hver enkelt region på basis af de priser, man får oplyst af engrosafdelingen. De fleste svineproducenter indgår kontrakter af ét års varighed, som traditionelt

*Modtagelse af korn hos
KFK Nykøbing. I alt kan
afdelingen finde lagerplads
til næsten 250.000 tons korn.
Foto: Claus Hansen.*



forhandles i sommermånederne. Her aftales hvilken vare, landmanden skal have, prisen, den omtrentlige mængde og de terminer, foderet skal leveres til. Kvægproducenterne forhandler som hovedregel kontrakt for tre terminer, januar-april, maj-september og oktober-december. Kontrakter omfatter normalt kun de vigtigste fodertyper. Landmanden bestiller hertil løbende varer, der sælges i mindre mængder, bl.a. forskellige former for tilskudsfoder i sække. Det pakkes og fordeles fra centrale lagre i hver region.

Både kontrakternes leveringsterminer og mindre løbende ordrer indtastes af sælgeren i et edb-system, som er udviklet af KFK's egen edb-afdeling i Århus. Når ordren først er indtastet, går der automatisk besked til den relevante fabrik om at fabrikere varen på en given dato og til transportsiden om at udbringe den. Også udskrivningen af faktura sker automatisk.

Mens foderstofferne nok sælges lokalt, men fabrikeres og fordeles fra regionale centre, foregår handelen med varer til og fra landmændenes markproduktion helt lokalt. Lokalafdelingerne har en vigtig funktion i at fungere som udleveringssteder for gødning. De fleste landmænd kører selv hen og får fyldt gødningssprederen på stedet i forår og forsommer.

Endnu vigtigere er lokalafdelingernes funktion som modtagesteder for korn i høsttiden. Meget korn kommes i containere, der hentes hjem fra markerne med lastbil, men en væsentlig del af kornet sørger landmændene selv for at få bragt til KFK-afdelingen. Denne kørsel med traktor og vogn kan vanskeligt foregå over store afstande, og det er en væsentlig del af de mange lokalafdelingers eksistensberettigelse. Høsttiden er da også deres absolut travleste tid, hvor alle mand er i arbejde, og der må tages ekstra folk ind til

hjælp mange steder. Også sælgere og forretningsførere har travlt med at købe kornet af landmændene.

De mange lokalafdelinger rummer tilsammen en meget stor lagerkapacitet, da de skal kunne oplagre den overvejende del af det korn, KFK køber i høst. A. Nielsen og Co. rådede således i 1989 i alt over egne lagre til 170.000 tons korn og lejede lagre med en kapacitet på 50.000 tons korn. Det skal ses i relation til, at hovedafdelingens kornhandel da lå på 240-290.000 tons om året.

Detailafdelingerne er så vidt muligt stillet som selvstændige købmænd, der er fast tilknyttet en grossist. De slutter selv handlerne med landmændene og fastsætter selv priserne over for disse, ligesom de selv beslutter, om der skal gives kredit. De er til gengæld afhængige af de vilkår, KFK Engros kan byde dem. Handelsafdelingen i Viby er nemlig i dag ene om egentlig engros-handel med korn og foderstoffer inden for Kompagniet. Tidligere havde de enkelte detailafdelinger også en vis engros-handel, men den blev i løbet af firserne samlet, så man ikke konkurrerer med sig selv, og så man kan handle større partier ad gangen.

Handelsafdelingen fungerer først og fremmest som detailafdelingernes forlængede arm, da langt det meste af handelen med korn og foderstoffer udspringer af omsætningen lokalt. Da KFK samtidig lader hovedparten af indtjeningen foregå i disse detailselskaber, er det op til hovedafdelingen at stille dem bedst muligt i konkurrencen med andre kornfirmaer.

Handelsafdelingen har særligt ansvarlige for hver enkelt nøglevare. De følger løbende prisudviklingen, dels på Chicagobørsen, dels gennem konstant kontakt til internationale mæglere. På basis heraf udarbejdes hver dag vejledende priser, som meddeles til detailafdelingerne. Direktørerne for disse afdelinger placerer så løbende købs- og salgsordrer hos engrosselskabet, når de har behov for det og finder prisen rigtig. De benytter så videre dels den faktiske pris, de hver for sig har handlet til, dels de løbende noteringer til at fastsætte deres egne priser over for landmændene.

KFK Engros køber og sælger selv korn og foderstoffer løbende over hele året. Medarbejderne kender behovet for foderstoffer og mulighederne for salg af korn, dels ud fra et almindeligt kendskab til det normale behov og årets høst, dels ud fra de detaljerede meldinger om købte og solgte mængder, der hele tiden indløber fra detailafdelingerne. Kunsten er så at vurdere markedet og finde det rette tidspunkt at købe eller sælge på. Ordreerne ekspederes ikke, når de indløber fra detail, men når engrosafdelingen finder tidspunktet fornuftigt. Ud over markedsvurderingen hænger det sammen med, at man engros køber og sælger i væsentligt større partier, end detailafdelingerne gør.

Handelsafdelingen sørger selv for at afvikle ordreerne og få arrangeret transport, hvis ikke varerne er købt eller solgt i dansk havn. Den vigtigste importvare, soyaskrå, hjemtages i dag i meget store skibe til Århus havn, mens de fleste andre varer hjemtages eller udskibes i mindre partier fra flere forskellige havne. Herfra køres foderråvarerne atter til foderblandingsfabrikkerne i den rækkefølge, disse har brug for det. Udkørslen til landmændene

styres regionalt. Alt i alt er den indenlandske transport en vigtig side af virksomheden. KFK råder selv over 115 lastbiler, men bruger i endnu større omfang vognmænd, så der på en typisk dag kører 300 lastbiler for KFK. I høsten er tallet oppe på 6-800 biler.

Produktionen af foderblandinger

Det er ikke kun på handelssiden, at detailafdelingerne er afhængige af, hvordan KFK Engros klarer sine opgaver. En meget central funktion for engrosselskabet er også at sikre, at Kompagniet har det rigtige produktprogram. KFK's vel nok vigtigste aktivitet overhovedet er produktionen og salget af foderblandinger. I 1995 solgtes således 796.000 tons svinefoder, 372.000 tons kvægfoder og 183.000 tons fjerkræfoder foruden mindre mængder af bl.a. hestefoder. Sammensætningen af Kompagniets foderblandinger styres fra Viby af den såkaldte faglige afdeling, der rummer særlige specialister inden for både svine-, kvæg- og fjerkræfoder. De udarbejder hvert år et program af standardfoderblandinger til de enkelte dyr. Foderblandingerne udarbejdes under hensyntagen til priserne på de forskellige råvarer og ud fra at opnå det optimale fodringsresultat.

Et led i produktudviklingen er KFK's egne forsøgsgårde Forum og Glarbo. På ejendommen i Forum nord for Esbjerg har der været udført forsøg siden 1950. På det tidspunkt købte foderstoffirmaet Eriksen og Christensen et husmandssted til foder- og planteavlfsforsøg. Ved KFK's overtagelse af Esbjerg-firmaet i 1967 blev Forum alene gjort til hjemsted for foderforsøg til fjerkræ og svin, og i 1985 blev alt vedrørende svin overflyttet til forsøgsgården Glarbo ved Ry, medens Forum blev yderligere udbygget med et kyllingehus. Forum har nu 6.000 høns og 30.000 kyllinger. Hønsene er delt op i fire hold, hvor et hold får normalt foder, medens de tre øvrige hold får tre forskellige slags forsøgsfoder. Kyllingerne er delt op i to hold a 15.000 stk. Derudover er der 16 bokse a 100 kyllinger, der får fire forskellige behandlinger. De stadige forsøg på Forum og andre steder betyder, at hvor en kylling i slutningen af 1960'erne var 56 dage om at komme op på 1300 g, kan den nu veje to kilo efter 42 dage. I 1960'erne skulle en kylling også have 2,2 kg foder pr. kg tilvækst, nu kan den nøjes med 1,8 kg.¹² I øvrigt har KFK siden 1967 foretaget forsøg med kalkuner. Da ingen andre danske firmaer har lavet regelmæssige forsøg med kalkuner over en så lang periode, ligger KFK inde med et stort erfaringsmateriale på det område.

Med 25,6% af markedet for slagtekyllingefoder i 1995 og en omsætning i æglægningsfoder i 1995 på ca. 93.000 tons til en værdi af 140 mio. kr. har Kompagniet en indlysende interesse i at være på forkant med udviklingen for dette foderprodukt. Dette så meget mere som KFK til tider har ment, at den statslige forsøgsvirksomhed ikke har levet op til de krav om udvikling af foder, som stilles af producenter og foderstofbranche. Det samme krav blev KFK i øvrigt også stillet overfor af producenterne. Indtil 1982 gik hønsene på net,

men derefter blev der investeret i bure, da de fleste af kunderne var gået over til æglægningsbure og fandt, at forsøgene på det eksisterende netsystem var uinteressante.¹³

Kravet om at være på højde med landmændene oplevede forsøgsgården Glarbo også i begyndelsen af 80'erne. Ledelsen af gården mente, at man ikke kunne være bekendt at modtage gæster, da mange af kunderne havde betydeligt bedre anlæg. Der blev derfor investeret 1,6 mio. kr. i en moderne drægtighedsstald. Glarbo har en besætning på 200 søer og en produktion af ca. 4.700 smågrise, hvoraf halvdelen bliver fedet op. Det er på Glarbo, grundlaget bliver skabt for KFK's omfattende udviklingsprogram for smågrise-, so- og slagtesvineblandinger. Desuden benytter KFK sig af omkring 30 registrerede sobesætninger og 50 slagtesvinebesætninger rundt om i landet til sine afprøvninger. Det samme er tilfældet for kvægfoder. KFK har ikke en særlig forsøgsgård, men tester hos en særlig kreds af landmænd, man har aftale med, i 1994-95 i alt 28. I disse besætninger foretages en løbende registrering af foderforbrug, mælkeydelse, tilvækst for fededyrene og den samlede økonomi i bedriften. Desuden lytter man hele tiden til de tilbagemeldinger, KFK's lokale folk får fra landmændene.

Foderblandingsprogrammerne er omfattende og ændres hvert år. For 1995-96 markedsfører KFK 21 svineblandinger, 6 til søer, 8 til smågrise og 7 til fedesvin. Det store antal fremkommer blandt andet, fordi der både opereres med fuldfoder, der er inklusive korn, og tilskudsfoder til de landmænd, der selv blander det med deres eget korn. Ellers giver programmet landmanden mulighed for at vælge foder, der først og fremmest er billigt, eller foder, der først og fremmest giver god tilvækst. Endda fremstilles der i betydeligt omfang specielle blandinger efter individuelt ønske fra landmændene.

Programmet inden for kvægfoder er ikke mindre omfattende. I 1996 markedsføres der 11 blandinger til malkekøer og 5 til kalve og fedekreaturer. Det store antal kvægfoderblandinger dækker over, at der skal tages udstrakt hensyn til landmandens eget grovfoder, når han vælger kraftfoder.

KFK's sælgere rådgiver landmændene ved valg af foder. En vigtig rolle spiller i den sammenhæng de foderplaner, Kompagniet siden 1974 har udarbejdet for især mælkeproducenter. Når landmanden giver oplysninger om sin besætning og sine egne grovfoderressourcer, kan programmet udregne en foderplan. Dette program udvikles og justeres hele tiden fra Viby, men bruges lokalt. Interessen for at få udarbejdet foderplaner har været stærkt stigende i de seneste år. I 1994 blev der udarbejdet over 10.000 planer for malkekøer omfattende 1/7 af alle malkekøer. Inden for svineområdet lavede KFK næsten 6.000 blandingsberegninger det år.

Produktionen af foderblandingerne foregår på i alt 15 fabrikker, hvoraf de seks hører under KFK Engros. De to største af disse fabrikker ligger i Århus og Aalborg, de øvrige i Esbjerg, Fredericia, Augustenborg og København. Sidstnævnte vil i slutningen af 1997 blive erstattet af en ny stor fabrik i Bårse 12 km fra Vordingborg. De seks fabrikker producerer ca. halvdelen af KFK's

samlede produktion af foderblandinger. Alt KFK's kreaturfoder fremstilles på fabrikkerne i Århus, Aalborg og Esbjerg, mens Aalborg, Fredericia, København og Augustenborg dækker det samlede behov for fjerkræfoder. Produktionen af særlige vitamin- og mineralblandinger er samlet i Århus, hvor der også produceres bl.a. hestefoder.

Alle 6 engrosfabrikker har også en produktion af svinefoder, i alt ca. 120.000 tons om året. Engrosfabrikkernes produktion af svinefoder har til formål at forsyne en del private købmænd og detailselskaber, der har for lidt kapacitet selv. I et vist omfang laver de også særligt komplicerede blandinger. Fabrikken i København er ene om at forsyne Sjælland og øerne, da KFK Nykøbing som tidligere omtalt ikke råder over egen foderblandingsfabrik. I resten af landet fremstilles det meste svinefoder derimod på fabrikker, der hører under detailselskaberne. De seks af de syv jysk-fynske selskaber råder over én fabrik hver i henholdsvis Bedsted, Vrå, Ringkøbing, Horsens, Aabenraa og Odense. KFK Randers har hele tre fabrikker i Randers, Hadsten og Tjele. Sidstnævnte blev indviet i 1995.

Alle fabrikkerne er stærkt automatiserede. En række siloer og tanke indeholder de forskellige råvarer, mens en anden række siloer rummer de enkelte færdigblandinger. Produktionen er edb-styret. Recepten på den enkelte blanding tages ind i edb-anlægget, der derpå automatisk vejer den nødvendige mængde af alle råvarer af. Derpå bliver råvarerne blandet, tilsat damp, opvarmet til minimum 81 grader for at dræbe eventuelle salmonellabakterier, presset til piller og derpå nedkølet. Derefter er man klar til at udlevere varen. Automatiseringen er så stærk, at f.eks. fabrikken i Aabenraa betjenes af kun 12 mand i alt, selv om den arbejder fra søndag aften til lørdag middag.

Foderblandingerne er undergivet løbende laboratoriekontrol. KFK har selv i alt seks laboratorier, som hvert år foretager analyse af omkring 200.000 prøver. Laboratorierne følger hele tiden, at foderblandingerne lever op til en lang række krav, der er specificeret for hver enkelt blanding. Kravene skal både sikre, at foderet rummer de lovede mængder af forskellige næringsstoffer, dels at der ikke er uønskede stoffer i foderet. Ekstern kontrol har gennem en årrække dokumenteret, at KFK er førende i branchen med hensyn til at overholde de angivne specifikationer for blandingerne.¹⁴

Rene engrosforretninger

Hovedparten af engroshandelen med korn og foderstoffer er en forlængelse af detailselskabernes virksomhed. Der er grundlæggende tale om at forsyne detailselskaberne med de nødvendige råvarer og at videresælge de handelsafgrøder, disse køber op. I det meste af denne handel fungerer handelsafdelingen som et serviceorgan, der har til formål at skaffe detailselskaberne de bedst mulige priser. Engrosafdelingen foretager dog også en del handel med korn og foderstoffer, der slet ikke vedrører detailselskaberne, men f.eks. foregår mellem to fremmede lande.

En ren engrosforretning er desuden handelen med salt og brændsel. KFK's handel med salt styres dels fra hovedsædet i Viby, dels fra engrosafdelingen i Kolding. Indkøbene står hovedafdelingen for, mens videreforhandlingen foregår fra Kolding. Handelen med vejsalt er stærkt præget af efterspørgslens uforudsigelighed, da alt afhænger af vintervejret. En væsentlig del af saltet sælges dog om efteråret, når amter og kommuner fylder deres lagre op. Denne del kan planlægges i god tid. Ved samme årstid har KFK altid selv taget salt hjem, så man er klar med yderligere mængder. Derpå må man afvente vejret og tage bestik af det. En hurtig snevinter kan imidlertid hurtigt tømme de danske saltlagre. Mere salt kan skaffes fra udlandet, men KFK må regne med mindst to ugers leveringstid. Omvendt kan en mild vinter betyde, at der ligger store mængder salt tilbage på lager. Lignende forhold gælder for den omfattende handel med kul. Kullene håndteredes fra fire pladser i Århus, Fredericia, Kolding og Korsør, hvoraf pladsen i Fredericia afvikledes i 1995. Kullene sorteres i forskellige størrelser, som egner sig til de forskellige typer af kunder, som typisk er fjernvarmeværker og gartnerier.

Datterselskaberne

KFK-gruppen omfatter i 1996 fire væsentlige datterselskaber uden for det egentlige korn- og foderstofområde. De er alle først og fremmest industriselskaber.

	Omsætning 1995 (mio.)	Ansatte
BioMar	879,5	240
Best Friend	190,5	177
Mølbjerg	109,5	79
Alfax	80,8	45
Datterselskaber i alt	1.260,3	541

Samlet repræsenterede de fire datterselskaber i 1995 en omsætning på 1,26 milliard kroner eller 17% af koncernomsætningen. Disse industriselskaber er mere arbejdskrafttunge end de handelsselskaber, der udgør resten af Kompagniet. Med 541 beskæftigede i 1995 omfatter de derfor hele 30% af KFK-gruppens ansatte.

Størst blandt datterselskaberne er *BioMar*, der producerer fiskefoder. BioMar er efterhånden udviklet til at være en hel datterkoncern, der omfatter selskaber i Danmark, Norge, Frankrig, Storbritannien, Tyskland, Italien, Grækenland, Sverige og Finland. Hovedsædet ligger i Brande, hvor også den danske fabrik er lokaliseret.

BioMar er en produktionsvirksomhed med et klart afgrænset produktfelt:

KFK har siden 1960'erne haft en betydelig handel med vejsalt. Saltet blev tidligere importeret direkte på en halv snes danske havne, men KFK har i dag saltpladser i København, Korsør, Kolding og Århus.



foder til fiskeopdræt. Foderet produceres på fire fabrikker i henholdsvis Brande i Midtjylland, Nordnorge, Sydvestfrankrig og Skotland. Fabrikken i Brande omfatter to såkaldte ekstruderlinier – én, der blev taget i brug i 1987, og én, der blev opbygget efter KFK's overtagelse og sat i gang i 1990. Virksomheden har selv forbedret de indkøbte maskiner og udviklet et omfattende edb-styresystem. Erfaringerne fra Brande er overført til de andre fabrikker, ikke mindst den franske fabrik, der havde et lavere teknisk niveau ved overtagelsen 1990, og den skotske fabrik, der er opbygget fra grunden 1995 og baseret på den know-how, de øvrige fabrikker har oparbejdet.

BioMar har i en årrække haft en førende position, når det gælder udvikling af miljøvenligt foder. Foderet fremstilles i hovedsagen af fiskemel, fiskeolie, soya og korn, der tilsættes forskellige vitaminer og mineraler. De tørre dele af råvarerne blandes, koges under tryk og presses derefter ud som piller, (såkaldt ekstrudering). Disse piller udvider sig omgående og har derefter en let, svampet karakter. Det gør, at de kan suge fiskeolie i store mængder, hvorved det endelige foder bliver meget energirigt og dermed fører til mindre forurening. Fabrikken i Brande udviklede Ecoline-foderet i 1987. Siden har den norske fabrik udviklet et andet foderprogram med samme positive egenskaber, Biooptimal, der retter sig mod havbrug.

BioMar-fabrikkerne skal helst køre i døgndrift. I de mest travle perioder køres 7 dage om ugen i 5-holdsskift, i de mere stille perioder kun nogle få dage hver uge, men stadig hele døgnet igennem, da det er bekosteligt at lukke produktionen ned og starte den igen.

BioMar havde 240 medarbejdere i 1995. Heraf var der 20-30 timelønnede på hver af de fire fabrikker, mens resten var funktionærer.

BioMars fabrik i Brande er en højteknologisk virksomhed, hvor omfattende edb-systemer hele tiden overvåger produktionen.



Det næststørste datterselskab er *Best Friend-gruppen* eller *B-S PET PRODUCTS*, som virksomheden også kaldes. Også dette selskab er i virkeligheden en hel koncern med selskaber i flere lande, som alle beskæftiger sig med foder til kæledyr og til foderbrættet for de vilde fugle.

Best Friend-gruppen omfatter to fabrikker. Hovedfabrikken er det gamle b-s specialfoder i Hasselager. Virksomhedens kerneprodukter er frøblandinger til vilde fugle, stuefugle og gnavere. I 1992 producerede man 12.800 tons. Selve blandingen af de enkelte produkter foregår på et foderblandingsanlæg,

Ved 75-års jubilæet skænkede medarbejderne dette kunstværk til KFK. Det hænger ved indgangen til hovedkontoret i Viby.
Foto: Klaus Gottfredsen.



Best Friend-gruppens hovedfabrik er stadig det gamle b-s specialfoder, der har hjemme i Hasselager ved Århus.



der er en lille udgave af KFK's almindelige foderfabrikker. Varerne pakkes i små poser og pakker til salg i dyrehandeler og almindelige dagligvarebutikker. I 1992 blev det til 14 mio. pakninger plus varer i store sække. Håndteringen af disse mange poser og pakker i forskellige størrelser og med forskelligt indhold er den mest komplicerede og arbejdskraftkrævende del af produktionen. Her er der gennem de seneste år investeret meget i ny teknik. Fabrikken har også to andre, mindre produktionslinier. Den ene omfatter fedtbolde til vilde fugle. Mest speciel er en nicheproduktion af sandpapir til fuglebure, som eksporteres til næsten hele verden. Økonomisk betyder det dog mindre end frøprodukterne. Fabrikken beskæftiger ca. 50 medarbejdere. Gruppens anden fabrik, Ruga i Roskilde, producerer hundekiks. Den har omkring 20 ansatte.

Disse to fabrikker er det ene ben, som Best Friend-gruppen står på. Det andet er en omfattende salgsorganisation, der ikke alene sælger virksomhedens egne produkter, men også forhandler en række andre varer inden for kæledyrsfoder og -tilbehør. Fra Danmark forsynes det danske marked og markederne uden for Norden. Her sælges alene engros. Efter nogenlunde samme principper kører datterselskaberne i Norge og Finland. Den mest omfattende salgsorganisation findes dog i Sverige, hvor den forsyner mere end 2.000 dagligvareforretninger med et fuldt sortiment inden for hobbydyrsfoder og -tilbehør. Best Friend får stillet hyldeplads til rådighed i disse forretninger, og selskabets ca. 40 sælgere sørger så selv for, at hylderne hele tiden er fyldt op, at nye produkter introduceres, og at evt. usolgte varer fjernes.

Salgsorganisationerne i Norden betjenes fra et lager i Göteborg, der har 18 ansatte. Der er gennem de senere år brugt store kræfter på at gøre dette lager moderne ved indførelse af ny teknologi, blandt andet et nyt prismærknings-system.

Knud Mølbjergs Rugeri er KFK's tredjestørste datterselskab og Danmarks største rugerivirksomhed. Det leverer daggamle kyllinger til den danske slagtekyllingeproduktion og dækker ca. halvdelen af det danske marked herfor.

Mølbjergs Rugeri omfatter i virkeligheden 12 forskellige anlæg rundt om i Nordjylland og flere led i processen frem mod den daggamle kylling. Rugeriet indkøber avlsmateriale i form af daggamle avlskyllinger fra udlandet. De placeres så på 6 opdrætsgårde, som rugeriet selv driver rundt om i Nordjylland. Hver af disse gårde rummer fra godt 16.000 til 42.000 dyr ad gangen. Her går kyllingerne, til de er 18 uger gamle, hvorefter de overføres enten til én af de fem rugeægsgårde, rugeriet selv driver, eller til én af de 19 landmænd, der producerer rugeæg på kontrakt. Rugeriets egne rugeæg-sanlæg har en kapacitet på ca. 40.000 høns hver. De går sammen i flokke med ca. 5.000 høns og godt 400 haner i hver.

To gange hver uge afhentes der æg fra hver enkelt rugeægspanter til selve rugeriet. Her anbringes de først i såkaldte forrugere, hvor de opholder sig 21 dage. Derfra overføres de til andre rugemaskiner, hvor den egentlige klækning foregår. De udklækkede kyllinger sendes så ad et transportbånd gennem et tælleapparat, hvorefter de pakkes i kasser og sendes ud til kyllingeproducenterne. Rugeriet kan producere op til 1,2 millioner kyllinger om ugen.

Rugeriet har de seneste år arbejdet meget på at formindske salmonella-problemet. Alle led i processen holdes så vidt muligt lukkede og afsondrede fra hinanden. Personalet bærer arbejdstøj, der aldrig kommer uden for de enkelte dele af virksomheden, og der er sluser mellem de enkelte dele af rugeriet.

Datterselskabet *Alfax* omfatter to stort set ens tørrestationer, selve Alfax syd for Kolding og Treka midt i Trekantområdet, der begge producerer grønpiller af lucerne og græs. Tørrestationerne kører halvdelen af året – fra 15. maj til midt i november. I den periode arbejdes i døgndrift, alle ugens syv dage. Fabrikkerne er dog så automatiserede, at de hver passes af én mand ad gangen.

Afgrøderne skårlægges først af forskellige maskinstationer. Alfax råder selv over 6 snittere, der finsnitter de skårlagte afgrøder. Herfra tømmeres det snittede grønt over i lastbiler, der kører det til Alfax eller Treka. Senest 6 timer efter aflæsning bliver græsset eller lucernen fodret ind i tørreriet. En del af væden presses først ud i en koldpresser. Derpå koges grøntmassen og den presses igen, før den sendes ind i selve tørretromlerne, der arbejder ved en temperatur på 100 grader. Herefter pelleteres det færdige produkt, og det køles ned. Tørreluften bliver vasket, før den sendes ud. Det materiale, der herved renses fra, bruges som gødning på markerne.

Transport og logistik i KFK

Transport og logistik i KFK skiftede karakter, da Kompagniet i 1959 startede op med distribution af fjerkræfoder i løs vægt. Den første foderbus i KFK var en Ford Thames Trader 75 med en påbygget jernkasse med tip og transportsnegl. Opbygningen blev leveret af firmaet J. C. Bentzen i København og kostede kr. 18.500. Bilen blev sat i drift i august 1959.

Op gennem 1960'erne gik udviklingen fra sække mod bulkleverancer, og KFK's bilpark voksede i takt med behovet. I 1968 bestod vognparken af 34 biler, hovedsagelig tankvogne med en typisk nyttelast på 5,5 tons. Logistikmæssigt var KFK som resten af branchen præget af mange små, lokale anlæg både ved fremstilling af foder og håndtering af markafgrøder. Skibstrafikken via de lokale havne var en afgørende faktor i håndteringen af bulkleverancerne.

Således var billedet helt op til midten af 1980'erne, dog med en udvikling henimod større enheder inden for både biler og skibe. Den øgede konkurrence i grovvarerektoren skærpede kravene til effektivitet i alle led, og transportområdet, som er en af de væsentligste omkostninger i en korn- og foderstofforretning, kom i fokus med hensyn til effektivisering. For KFK har det betydet store forandringer både på de rent tekniske områder, men måske endnu mere omkring selve organiseringen og planlægningen af opgaverne.

Et led heri har været en reduktion i antallet af foderblandingsfabrikker fra 50 anlæg i 1979 til 15 anlæg i 1996. Denne udvikling har skabt et behov for effektive faciliteter til råvareindtag og færdigvareudlevering. Den sidste nye udvikling på dette område er det nye færdigvareanlæg i Odense, hvor man vil kunne læsse en foderbus på fem minutter imod normalt 30 til 40 minutter. Denne tidsbesparelse skal sammenholdes med et omkostningsniveau på 300 kr. i timen for en foderbus.

Udviklingen har også medført, at omkring 95% af KFK's foderblandinger i dag leveres direkte fra fabrikken til kunden, når der er tale om løsvarer. Effektivitetshensyn har her spillet den vigtigste rolle, men direkte leverancer er også med til at sikre en god pillekvalitet. Tidligere opererede KFK med tre dage forudbestilling af løsvarer, nu kører KFK fast med én dags forudbestilling.

*En af KFK's moderne
foderbusser med anhænger.*



Store centrale lagre er et andet led i udviklingen. Importen af oliekgager sker i dag i store laster direkte til Århus, hvorfra varerne distribueres til fabrikkerne med lastbiler. Omvendt afskibes markafgrøder også i store enkeltlaste, hvor varerne så vidt muligt køres direkte fra landmanden til udskibning. Alternativt tages varen fra lagre, der blev fyldt i høsten. Denne form for import/eksport har stillet store krav til afviklingen af transporterne, idet man typisk lossere eller laster op til 600-700 tons i timen. Det betyder, at en lastbil skal ankomme hvert tredje minut dagen igennem. For at nedsætte følsomheden over for pludselige stop i losningen/lastningen har KFK i dag store lagerfaciliteter i de centrale havne. Den ekspertise, KFK har fået på dette område, har medført, at en stor del af det EU-korn, der er udskibet gennem de senere år, er håndteret af KFK.

I alt er omkring 350 lastbiler dagligt beskæftiget med at transportere KFK-varer. Når høsten er på sit højeste, arbejder ca. 700 lastbiler for KFK. Af disse ejer KFK selv de 115 lastbiler. Tallet har tidligere været højere, men dels er bilerne blevet større, dels har KFK koncentreret sig om kunderelateret kørsel, hvorfor vognparken i dag primært består af foderbusser. Rygraden i

vognparken er i dag fireakslede foderbusser, der kan laste seks gange tre tons. Denne type biler har KFK i 1996 40 af – hvoraf de 36 drejer på tre aksler for at give bedre manøvre-evner og dermed skåne det underlag, de kører på.

Fra en meget decentral styring helt ud i den enkelte underafdeling midt i 1980'erne er udviklingen gået imod en centralisering af transportstyringen inden for de enkelte detailselskaber. KFK's koncept om nærhed over for kunderne forudsætter en kørselsafdeling i hvert detailselskab til at varetage afviklingen af al kunderelateret transport. Lagerflytninger styres centralt i Viby for at udnytte bilerne bedst muligt. En stadig erfaringsudveksling kørselslederne imellem giver en stor fleksibilitet, hvor hjælp på tværs af detailselskaberne kan være med til at løse mange akutte situationer.

KFK modtager ca. 700.000 tons markafgrøder i høsten. Det er økonomisk af afgørende betydning, at varerne placeres på de rigtige lagre første gang. Til hjælp ved udarbejdelsen af kornplacerings-planerne har KFK sammen med FAF, Superfos og Peder P. Hedegaard i starten af 1990'erne udviklet et EDB-baseret hjælpeværktøj.

KFK planlægger i disse år at udvikle nye EDB-baserede planlægningsværktøjer både på produktions-, logistik- og transportsiden for derigennem at øge udnyttelsesgraden af virksomhedens anlæg og biler.

I 1995 flyttede KFK mere end fem mio. tons på de danske landeveje. Det vil sige, at der som gennemsnit på hver arbejdsdag bliver flyttet mere end 20.000 tons. Tages der udgangspunkt i KFK's markedsandel, får man, at grovvarebranchen transporterer mere end 20 mio. tons på landevejene hvert år. Dette kvantum gør branchen til et af de absolut største områder inden for transportsektoren. Den øgede opmærksomhed omkring miljøet er også med til at sætte fokus på godstransport. Fra politisk side har man et ønske om at tvinge gods fra bilerne over til tog eller skib. Grovvarebranchens kunder kan imidlertid vanskeligt betjenes af disse transportformer. Branchen vil derfor komme til at stå over for store udfordringer for at mindske de økonomisk negative effekter af de forventelige afgiftsstramninger på bilsiden, samtidig med at de miljømæssige konsekvenser af transporten må reduceres.

Personalet

Ledelsen fremhæver gerne den store korpsånd, der karakteriserer medarbejderne i KFK. Kompagniet er i høj grad en virksomhed, man både vokser op i og bliver gammel inden for. De senere år har der hvert år været 15-25 medarbejdere, der kunne fejre 25 år i Kompagniets tjeneste. Ikke helt få opnår også at få 40 års jubilæum. Blandt jubilæarerne finder man ikke alene funktionærer, men også ganske mange timelønnede medarbejdere. Antallet af jubilæarer svarer til, at ca. halvdelen af personalet tilbringer hele eller næsten hele deres erhvervsaktive liv i Kompagniets tjeneste.

Kompagniet værdsætter praktiske folk, der opviser konkrete resultater. Vejen til toppen i KFK er helt overvejende gået gennem Kompagniets egne

rækker. Kompagniets nuværende lederlag består næsten udelukkende af folk med en praktisk handelsmæssig baggrund. Adskillige er udlært i Kompagniet, andre er kommet til kort efter at være udlært i andre firmaer. Nogle har så tidligt fået ansvar for en filial eller er blevet underdirektører i større detailafdelinger. Blandt dem rekrutteres direktørerne for detailselskaberne. Andre har først og fremmest virket i handelsafdelingen i hovedsædet, og herfra er den øverste ledelse hentet.

Af de 6 direktører og vice- og underdirektører i hovedsædet i Viby i 1995 og 8 direktører for detailselskaberne er de 13 enten udlært i Kompagniet eller i beslægtede virksomheder, og de har alle over 20 års anciennitet i KFK. For eksempel har de to direktører Clausen og Beckenkamp været ansat i Kompagniet i henholdsvis 46 og 36 år. Kun to ledere er hentet fra andre handelselskaber og kun én, underdirektøren for økonomi Niels Peter Jensen, har en teoretisk uddannelse som baggrund. De medlemmer af direktionen eller detaildirektører, der er pensioneret de senere år, var ligeledes typiske Kompagni-folk, der havde været i selskabet fra ganske unge.

En vis forskel finder man kun i ledelsen af datterselskaberne. De to, Mølbjergs Rugeri og Alfax, har også erfarne direktører, der er lært op i branchen og har ledet de to virksomheder meget længe. BioMar og Best Friend ledes derimod af folk, der er taget ind udefra og gjort til direktører.

Den stærke binding mellem virksomhed og medarbejdere og en ledergruppe, der har gået den praktiske vej op gennem virksomheden, er i dag mindre typisk, end det var engang. KFK har dog på dette punkt meget til fælles med virksomheder som Den danske Bank og A.P. Møller. Der er også

Fredag efter offentliggørelse af regnskabet holder KFK informationsmøde med efterfølgende middag for funktionærerne på Viby-kontoret. Her en situation fra mødet i marts 1996. Foto: Klaus Gottfredsen.



Lørdag efter offentliggørelsen af regnskabet holder KFK informationsmøde med efterfølgende frokost for de timelønnede i KFK Engros. Her hører de ansatte i marts 1996 direktionen fortælle om rekordåret 1995.

Foto: Klaus Gottfredsen.



ligheder i stilen, der er resultatorienteret, korrekt og lidt konservativ. Der er også ligheder i, hvad virksomhederne har opnået, nemlig pæne årlige resultater og mange penge på kistebunden.

Bestyrelsen

Norsk Hydros overtagelse af aktiemajoriteten i 1982 og senere formandsposten er symbolet på, at KFK forandrede sig fra at være et østjysk baseret korn- og foderstoffirma til at være en mere internationalt orienteret korn- og foderkoncern. Overtagelsen i sig selv skabte ikke forandringen. Den var undervejs fra 1960'erne, men dengang var den finansielle situation helt anderledes. På det tidspunkt var KFK's likviditet yderst anstrengt. Handelsbanken havde derfor en meget tæt kontrol med Kompagniets dispositioner. Hvert år, når regnskabet forelå, skulle direktionen så at sige stå skoleret for Handelsbanken i København, noget der ikke ligefrem styrkede det hjertelige forhold til Handelsbankens førstemand, direktør C.B. Andersen.¹⁵ I forbindelse med grovvarekrigen i 1975 følte KFK sig heller ikke helt sikre på, hvor Handelsbanken stod, selv om det udadtil så ud som om, det var en kamp mellem på den ene side KFK og Handelsbanken og på den anden side Superfos og Landmandsbanken. Men reelt ønskede C.B. Andersen en fusion mellem KFK og Superfos. Dels mente han, der kunne hentes rationaliseringsgevinster, og dels ønskede han stærkt at få Superfos som kunde, da det på det tidspunkt var landets absolut mest dynamiske industrikonglomerat.

Det tætte samarbejde med Norsk Hydro og konsolideringspolitikken op igennem 70'erne betød, at KFK kunne frigøre sig fra Handelsbankens indflydelse. Tværtimod blev KFK i 1980'erne med sin store soliditetsgrad og

egenkapital en meget eftertragtet kunde. Bankforbindelsen er nu Den Danske Bank efter dennes overtagelse af Handelsbanken.

De fleste medlemmer af bestyrelsen hørte frem til begyndelsen af 80'erne med i netværket af personer omkring Handelsbanken, f.eks. direktør for Handelsbank-afdelingen i Århus, Werdelin-Larsen og grosserer Victor B. Strand. Norsk Hydro var fra overtagelsen af en 10% aktiepost i 1973 repræsenteret af Einar Aamodt, direktør for Norsk Hydro Danmark. Fra 1982 fik Hydro to medlemmer i bestyrelsen, idet den nye direktør for Norsk Hydro Danmark, Stig Rantsén, afløste Werdelin-Larsen. Fra 1987 har Hydro haft tre ud af fire bestyrelsesposter. Den nuværende bestyrelse tæller Trygve Refvem, der er koncerndirektør for Norsk Hydro i Oslo og afløser på formandsposten for Torvild Aakvaag i 1992. Han kom ind i bestyrelsen i 1989, da Erik Tønseth blev leder af Kværner. En gennemgående figur for Hydro har været Erling Ruge, tidligere økonomidirektør i landbrugsdivisionen og siden 1995 marketingdirektør for alle Hydros landbrugsaktiviteter i Europa og med base i Bruxelles. Desuden kom direktøren for landbrugsdivisionen Ole Julian Eilertsen med i bestyrelsen i 1992 i stedet for Aakvaag, der var faldet for aldersgrænsen som daglig leder af Norsk Hydro.

Det danske medlem af bestyrelsen lige siden 1971 er konsul T. Bjerglund Andersen. I 1976 overtog han formandsstolen efter Sigurd Warrer og sad i den indtil 1987, hvor Torvild Aakvaag overtog posten. Bjerglund Andersen har siden været næstformand.

Med en ny aktieselskabslov indførtes fra 1974 medarbejderrepræsentation i bestyrelserne i de af de større selskaber, hvor medarbejderne måtte ønske det. I begyndelsen var man i mange bestyrelseslokaler noget skeptisk over for ordningen, men tiden har gjort alle bekymringer til skamme, også i KFK, hvor der har været et særdeles godt forhold mellem alle bestyrelsesmedlemmer. Fra starten blev der gjort et stort arbejde ud af at sætte nye medarbejderrepræsentanter ind i regnskaber, forretningsgang og bestyrelsesansvar. Det sidste indebærer bl.a. tavshedspligt. For at orientere alle medarbejdere om bestyrelsens beslutninger udarbejder ledelsen dog i samarbejde med medarbejderrepræsentanterne et koncentreret referat, som hænges op til orientering. Valgperioden er fire år, og tidligere medarbejderrepræsentanter som f.eks. fuldmægtig Leo Ørum Sørensen (1980-90) understreger, at det er vanskeligt at opnå den fornødne indsigt i første valgperiode. Og ekspeditionsleder Viggo Rasmussen (1989-93) tilslutter sig og tilføjer, at

"Der er meget, man skal lære og sætte sig ind i, men det har været interessant at opleve. Som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem får man indsigt i forhold, man ellers ikke har adgang til, og vi ser virksomheden lidt fra oven".¹⁶

Ved det senest afholdte valg i 1993, der gælder for fire år, var stemmeprocenten 72,5, hvad der tyder på en forholdsvis stor interesse blandt de 1253 stemmeberettigede. Valgt blev tillidsmand og lagerarbejder Willy Søndergaard (siden 1984) og edb-konsulent Anne Bering (nyvalgt), i øvrigt den første kvinde i bestyrelsen.



Bestyrelsen samlet til møde den 28. februar 1996. Her blev det bl.a. besluttet at oprette en jubilæumsfond på 10 mio. kr. Ligeledes at udnævne prokurist Morten Guldager, handelsafdelingen i Viby, til underdirektør. Fra venstre ses edb-konsulent Anne Bering, medarbejdervalgt; direktør Bent Clausen; direktør Albert Beckenkamp; direktør Erling Ruge, Norsk Hydro; direktør Ole Julian Eilertsen, Norsk Hydro; formanden Trygve Refvem, koncerndirektør i Norsk Hydro; næstformanden T. Bjerglund Andersen, konsult; og lagerarbejder Willy Søndergaard, medarbejdervalgt. Foto: Klaus Gottfredsen.

Kun fire gange om året mødes bestyrelsen, hvad der efter norske forhold er i underkanten af det normale, men Hydro har ikke ønsket at ændre på den tradition, der altid har eksisteret i KFK. De få møder antyder, at temmelig meget magt er placeret hos direktionen. Afstanden mellem Århus og Oslo har ikke gjort direktionens indflydelse mindre, selv om større sager løbende bliver aftalt mellem direktion og formand. I forbindelse med forhandlingerne om overtagelse af Superfos Grovvarer var fordelingen af arbejdsopgaver meget naturligt sådan, at formanden Trygve Refvem førte forhandlingerne med Superfos' formand Poul Andreassen, medens direktionen forhandlede med adm. dir. Bent le Fèvre. Bestyrelsen koncentrerer sig først og fremmest om de større sager, idet den skal godkende alle køb af virksomheder og alle investeringer over 10 mio. kr. Derimod er kapitalfremskaffelse ikke det store dagsordenspunkt, idet KFK er selvfinansierende.

Bestyrelsesmøderne, der normalt varer et par timer, har mest karakter af orientering. Endnu er det ikke sket, at en bevillingsansøgning fra direktionen vedrørende investering i nye anlæg eller maskiner er blevet nægtet uanset beløbets størrelse. Heri ligger både en professionel holdning til arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion, men også en understregning af, at der ingen alvorlige problemer er.

Generalforsamlingen i forlængelse af april-bestyrelsesmødet er lige så uddramatisk og påkalder sig sjældent interesse fra mere end en snes aktionærer.

Direktionen

Ret usædvanligt for et dansk aktieselskab har det lige siden 1950'erne været kutyme med sidestillede direktører i ledelsen af KFK, selv om nogle naturligvis har været mere lige end andre. Der var således ingen, der var i tvivl om, at Holger Larsen var den toneangivende i forhold til direktør V. Simonsen. I 1970 vedtog bestyrelsen at gøre Holger Larsen til administrerende direktør, selv om formanden Sigurd Warrer til tider havde et noget anstrengt forhold til Larsens ekspansive politik, der indebar, at han billedligt talt skød på alt, hvad der rørte sig. Holger Larsens alt for tidlige død samme år betød, at tanken om en ledende direktør ikke realiseredes, og i stedet besluttede bestyrelsen at skabe en ligeværdig ledelsestrójka med H.A. Petersen, Per Tønnesen og Hjorth Hansen. Sidstnævntes død i 1974 ændrede ikke på, at H.A. Petersen og Per Tønnesen skulle være ligestillede, og de var i de næste år et meget velfungerende makkerpar. Førstnævnte havde ansvaret for handel og økonomi og indtog en meget central placering i branchen. Per Tønnesen var leder af industrisektionen og fjerkræ og var med til at udvikle KFK til en betydelig faktor i foderblandingsindustrien. Han påtog sig desuden i mange sammenhænge at være KFK's ansigt udadtil.

Med optagelsen af Albert Beckenkamp og Bent Clausen i direktionen i 1979 var der fire sidestillede direktører, indtil Petersens pensionering i januar 1985 og Tønnesens fire år senere. Bestyrelsen besluttede, at direktionen herefter skulle bestå af Beckenkamp og Clausen som sideordnede direktører, men stadig med tre sektioner. Beckenkamp fik ansvaret for finans, Clausen for produktion, og handel var de fælles om, idet Beckenkamp skulle have korn og Clausen foderstoffer. Samtidig blev Beckenkamp ny formand for DAKOFO og Clausen indstillet som norsk konsul i Århus. Hermed fulgte de i fodsporet på det tidligere direktørpar Petersen og Tønnesen.¹⁷

Med makkerparret Beckenkamp-Clausen var der skabt en lige så naturlig arvefølge, som Petersen-Tønnesen-Hjort Hansen havde udgjort i 1970. De to har formået at cementere KFK's ry for at have en utrolig evne til altid at tjene penge. På trods af en stor og en mindre landbrugskrise er egenkapitalen i deres 16 år i direktionen vokset med ca. 100 mio. kr. om året. Det har samtidig sikret midler til at påbegynde en ny diversificering med fiskefoder og artikler og foder til hobbydyr. I dag udgør disse nye områder næsten 20% af omsætningen.

Det nuværende makkerpar Clausen og Beckenkamp er to meget forskellige naturer, men netop dette synes at være en fordel, når man vælger sidestillede direktører. De optræder som et kollegium, hvor der ikke tages større beslutninger, uden at der er opnået enighed. Eventuelle uenigheder må

derfor først afklares indendøre, hvorefter den trufne beslutning er et resultat af modne overvejelser for og imod. Disse overvejelser finder naturligvis også sted i et stadigt samspil med de underliggende niveauer. På tværs heraf er der for hele ledelsesgruppen et møde så vidt muligt hver mandag kl. 12. Her deltager ud over direktionen vicedirektøren, de tre underdirektører samt informationschefen. Af mere orienterende karakter er de såkaldte pingvinmøder, der finder sted efter de fire årlige bestyrelsesmøder. Her mødes ledere og mellemledere med direktionen for at blive orienteret om bestyrelsens beslutninger. Navnet har dette mødeforum fået, fordi deltagerne er identiske med dem, der fra KFK møder i smoking til spisningen efter generalforsamlingen. Tre-fire gange om året samles ledelsen og de otte detaildirektører også for at diskutere aktuelle problemer og tendenser. En anden fast tradition er informationsmøder for de ansatte i KFK Engros. Fredag aften efter offentliggørelsen af regnskabet orienterer direktionen alle funktionærer om Kompagniets udvikling, og dagen efter orienteres alle de timelønnede.

Med hensyn til den fremtidige ledelse af Kompagniet er man nu for første gang i den situation, at der tilsyneladende ikke kommer en glidende overgang mellem den gamle sideordnede direktion og nye medlemmer heraf. Pensionsalderen for direktører i Kompagniet er nemlig 62 år, og den grænse faldt Bent Clausen for i 1995, men han blev af bestyrelsen bedt om at fortsætte to år mere. Albert Beckenkamp falder først for aldersgrænsen i år 2000. Men nye ledere er på vej, og det er vanskeligt at forestille sig, at Korn- og Foderstof Kompagniet, som i den grad er præget af kornsånd og købmandskultur, ikke vil finde kommende ledere i egne rækker blandt folk, der er opflasket med KFK-ånden.

Mod år 2010

Landbrugets strukturudvikling må naturligvis sætte de væsentligste rammer for korn- og foderstofbranchens fremtidsudsigter, også for KFK, selv om koncernen henter omkring en femtedel af sin omsætning uden for landbruget. De hidtil mest omfattende beregninger på den fremtidige udvikling er foretaget i 1993 af De danske Landboforeninger, som har lavet en prognose for dansk landbrug år 2000 og 2010.¹⁵ Hovedkonklusionen er, at antallet af heltidsbedrifter vil falde fra de aktuelle 30.000 til 10.000 bedrifter i år 2010. Særlig hårdt vil det gå ud over mælkeproducenterne, som fra det nuværende antal på godt 12.000 vil gå tilbage til ca. 4.000 brug. Fuldtids planteavlbrug vil være en sjældenhed at se i år 2010. Ifølge prognosen vil der kun være 2.300 tilbage af dem mod de nuværende godt 6.000.

For korn- og foderstofbranchen er antallet og størrelsen af brug af en vis interesse, men endnu vigtigere er produktionsomfanget. Her er det således interessant, at selv om antallet af malkekøer forventes at falde fra de nuværende 680.000 stk. til 560.000 i år 2010, så vil mælkeproduktionen ligge fast på de nuværende 4,8 mio. kg, fordi den gennemsnitlige mælkeydelse forventes at stige til 8.500 kg mælk pr. ko. Til gengæld skal man lede længe efter en ko på

Øerne. I Storstrøms Amt vil der kun være godt 100 malkekobesætninger tilbage i 2010.

For svineområdet siger prognosen, at antallet af producerede slagtesvin vil stige fra de aktuelle 20 mio. stk. til 23,5 mio. i 2010. Det vil ske samtidig med, at antallet af grise pr. årssø vil stige fra de nuværende 19 til næsten 23, og antallet af foderdage fra 50 kg levende vægt til levering reduceres fra 56 til 52 dage, ovenikøbet samtidig med at den gennemsnitlige slagtevægt stiger til 85 kg.

I den vegetabiliske produktion forudses det, at 175.000 ha vil blive taget ud af produktion samtidig med, at godt 200.000 ha til stadighed vil være udlagt som brak. Nedgangen i korn- og grovfoderarealet forventes opvejet af en stærk udbyttestigning. I år 2010 skulle man således kunne se frem til at høste 96 hkg hvede pr. ha, hvilket er 20 hkg over niveauet i midten af 1990'erne. Udbyttet af vinterbyg forventes i samme periode at stige fra 60 hkg til 90 hkg.

En sådan prognose er naturligvis behæftet med mange usikkerhedsfaktorer og er afhængig af, hvilke forudsætninger der bliver lagt ind. Dansk Familielandbrugs Landskontor for Driftsøkonomi når således frem til i deres prognose, at antallet af fuldtidsbedrifter kun vil falde til omkring 20.000, og især vurderer man, at kvægbruget vil klare sig bedre.

Nogle af forudsætningerne drejer sig om, hvorvidt man tror på, at de hidtidige produktivitetstigninger og udbyttestigninger fortsætter i samme takt i de næste femten år, som de har gjort de foregående femten år. Familielandbruget tror på en mere afdæmpet produktivitetstigning, bl.a. som følge af hensyn til miljø og etik. Konsekvensen af denne måske mere realistiske tilgang er, at der bliver plads til lidt flere køer på nogle flere bedrifter. Forsknings- og forsøgsindsatsen går i disse år ud på i langt højere grad at skabe optimering frem for maksimering. Det betyder, at det for landmanden ikke altid er en gevinst at øge udbyttet, fordi merfortjenesten kan sluges af øgede omkostninger til indsatsfaktorer, dyrlæge m.m. I planteavl er der således en meget klar orientering i retning af mere resistente sorter, som måske ikke giver et topudbytte, men som på den anden side heller ikke kræver den samme udgift til sprøjtning og mandetimer. For malkekøerne er der også en stigende opmærksomhed omkring bivirkningerne af at presse mælkeydelsen til det maksimale. På den måde synes fremtidens landbrug at gå i mere ekstensiv retning, både ud fra rene driftsøkonomiske kalkuler og ud fra et krav om større hensyntagen til miljø og dyrevelfærd. Men hånd i hånd med den lidt mere ekstensive produktionsform vil gå en forstærket vidensintensitet. Dels vil forskningsindsatsen forøges, og dels vil den specialiserede rådgivning sammen med landmandens øgede opmærksomhed omkring godt landmandskab øges. Et vidnesbyrd herom er strategien omkring integreret produktion, hvor det for planteavlens vedkommende blandt andet betyder, at landmanden i samråd med konsulenten først søger at lade nytteinsekterne klare problemerne med skadedyrsangreb, inden han i sidste ende måske må gribe til anvendelse af pesticider.¹⁹ På den måde spares der både udgifter, men vidensindholdet i danske landbrugsprodukter øges

også samtidig med, at de imødekommer kravet om mere miljøvenlige produktionsformer.

Netop miljøet er en faktor, som der ikke er taget højde for i Landboforeningernes prognose i og med, at det er uvist, hvad fremtiden vil bringe af indgreb. De reguleringer, der er fulgt efter NPO-planen (nitrogen, fosfor, organisk materiale) i 1985, vandmiljøplanen i 1987, bæredygtighedsplanen i 1991 og grundvandsplanen i 1994 har kun i meget beskedent omfang virket produktionsbegrænsende. Nedgangen i malkekobestanden har således intet med miljøet at gøre, men med kvoterne, og aldrig er svineproduktionen blevet udvidet så meget, som efter vedtagelsen af miljøplanerne i sidste halvdel af 80'erne. Miljøreguleringerne har først og fremmest taget tekniske løsninger i brug, som har skullet hindre forurening fra punktkilder og begrænse nitratudvaskningen fra ikke-punktkilder. Da der har vist sig at være en klar sammenhæng mellem husdyrintensitet og nitratudvaskning, er der blevet indført bestemmelser omkring antallet af husdyreenheder pr. hektar. For kreaturer er maksimum 2,3 dyreenheder og for svin 1,7 dyreenheder. Med den seneste landbrugslovs krav om mere areal i eje frem for leje, når produktionen er over en vis størrelse, har man tilsvarende søgt at sikre tilstrækkelig jord til udbringning af husdyrgødning. De hidtidige resultater af miljøindsatsen har imidlertid været skuffende, når man ser på reduktionen af kvælstofudvask-

Samfundets krav til landbruget med hensyn til dets produktionsmetoder vil være en af de helt afgørende faktorer for landbrugets udviklingsretning. EU vil sandsynligvis i de kommende år stille flere krav til landmandens omgang med miljø og natur som en forudsætning for at ville udbetale støtte.

Foto: Leif Kjøl.



ningen. De seneste undersøgelser fra Danmarks Miljøundersøgelser påpeger, at selv om alle vedtagne virkemidler i miljølovene bringes i effekt, vil man sandsynligvis kun nå en begrænsning af udvaskningen med 20%, hvor målet er 50%.²⁰ Samtidig viser andre undersøgelser, at mange store svineproducenter ikke overholder kravet om harmoni mellem husdyrantal og areal, og at en hel del af udvaskningen sandsynligvis kan tilskrives disse brug. Da landbruget allerede har fået udsættelse flere gange med hensyn til opfyldelse af vandmiljøplanens mål, senest i 1991 til år 2000, må det forudses, at der inden for de næste fem år vil blive taget skrappere midler i brug, først en streng overholdelse af harmonikravet og senere, måske med år 2010 som frist, en skærpelse af harmonikravet. I praksis vil det betyde, at eksisterende svinebrug vil få vanskeligt ved at ekspandere, og for nye vil der ligge et stærkt incitament til at søge hen til mindre husdyrintensive områder i landet. Allerede nu er der områder af Jylland, f.eks. Als, områder omkring Århus samt dele af Ringkøbing Amt, hvor landbrugsjorden er fuldt booket op, hvis harmonikravet skal efterleves.

Derimod er det vanskeligt at forestille sig, at der gennemføres en generel kvælstofafgift, selv om der i dele af offentligheden har bredt sig den opfattelse, at en kunstgødningsafgift ville løse de fleste af landbrugets miljøproblemer. Hos et stort flertal i Folketinget har der efterhånden bundfældet sig den erkendelse, at en kunstgødningsafgift alligevel ikke er et simpelt vidundermiddel. Dels vil afgiften primært ramme planteavlerne, som er de, der påvirker miljøet mindst, og dels vil afgiften fremme dyrkning af kvælstoffikserende planter, hvorved kunstgødningsforbruget nok falder, medens udvaskningen ikke mindskes. Mere sandsynligt er det, at der vedtages en afgift på overforbrug af kvælstof. Et første skridt er taget i 1995 med Plantedirektoratets bøder til tusind landmænd, som man ud fra gødningsregnskaberne mener har foretaget et overforbrug. Da der er tale om et nyt princip, vil sagen blive prøvet ved domstolene. Det er imidlertid ikke rimeligt, at en så vidtgående foranstaltning indføres administrativt. Folketinget vil derfor inden for de nærmeste år blive tvunget til at tage stilling til spørgsmålet, og der vil fra landbrugsside blive rejst krav om gennemsigtige og klare beregninger af, hvad et overforbrug er for at sikre den enkelte landmands retsstilling.

På miljøfronten vil EU's fælles landbrugspolitik også komme til at spille en stigende rolle. De strukturforanstaltninger, der gennemførtes i EF efter 1985 i form af tilskud til f.eks. skovrejsning og braklægning, har stort set ingen effekt haft. Langt større betydning fik landbrugsreformen i 1992 med dens 15% tvungne braklægning af arealer med reformafgrøder, dvs. korn, raps og ærter. I Danmark svarede det til over 200.000 ha. Ifølge Danmarks Miljøundersøgelses modelberegninger har det medført en reduktion af kvælstofudvaskningen med 10.000 tons. Imidlertid kan landbrugsreformens braklægning bruges langt mere målrettet, hvis man ønsker en større miljømæssig gevinst, f.eks. ved at koncentrere brakken omkring de mest sårbare grundvandsområder og langs søer og vandløb. Herved mindskes det, der er brakkens primære mål, nemlig at sænke produktionen af korn og raps.

GATT-aftalen fra 1993 betød en vis liberalisering af verdenshandelen med landbrugsvarer. Der må forudses et stort internationalt pres på EU for at fortsætte med yderligere afvikling af handelshindringer og restriktioner, når den nye forhandlingsrunde begynder i 1999.



Fra Landbrugskommissionens side er det klart tilkendegivet, at den fremtidige landbrugspolitik i langt højere grad vil søge at integrere miljøhensyn. EU-kommissionen har bebudet, at den ikke vil gennemføre en drastisk reform af den eksisterende landbrugsreform, men der vil finde markante omlægninger sted. Således vil EU-Kommissionen søge at skabe flertal for at omlægge en del af pris- og eksportsubsidierne til miljøformål og landdistriktsudvikling. En forstærket indsats for at få mere udbytte af landbrugsreformens ledsageforanstaltninger er en del af disse tanker. Et andet led er at gennemføre reformer for blandt andet vin, frugt og grønt i stil med de principper, der nu gælder for korn og raps. Det vil sige, at priserne sænkes til eller i nærheden af verdensmarkedspriserne, medens producenterne kompenseres gennem direkte indkomst- eller arealstøtte.

Begge led i en gradvis omlægning af den fælles landbrugspolitik er i høj grad en afspejling af, hvordan den internationale udvikling presser sig på over for EU's landmænd. Helt frem til begyndelsen af 90'erne havde landbruget fordel af høje told- og beskyttelsesmure og kunne derved sikre et internt højprismarked i forhold til de kunstigt lave verdensmarkedspriser, der blandt andet var lave på grund af EF's eksportstøtte. Presset fra de øvrige GATT-lande tvang EF til at sænke sin eksportstøtte og fjerne en del af de produktionsafhængige tilskud, der animerede til at producere mest muligt. Dansk mejeribrug har siden GATT-aftalens ikrafttræden 1. juli 1995 i følelig grad mærket konsekvensen af den faldende eksportstøtte, således at stigende mængder må afsættes til lavere priser på det indre marked. Der er ingen udsigt til, at frihandelstendenserne svækkes, når aftalen skal fornyes efter 1. juli 2001.²¹ Tendensen i de næste femten års landbrugspolitik i EU vil derfor

være, at priserne søges sænket til verdensmarkedsniveau, samtidig med at landmændene til en vis grad søges kompenseret gennem indkomststøtte. Det kan samtidig forudses, at tankerne om det såkaldte cross-compliance vil forstærkes, hvorved forstås, at hvis landmanden vil have indkomststøtte, må han også yde noget til gengæld, f.eks. producere miljøvenligt.

Men ikke kun GATT spiller ind. En sænkning af landbrugspriserne er samtidig et led i at lette for en udvidelse af EU mod øst. Forestiller man sig at overføre EU's landbrugspolitik uændret til nye central- og østeuropæiske medlemslande, vil det få meget store finansielle omkostninger for den fælles kasse. Desuden vil det ikke være i de nye medlemslandes interesse, da deres forbrugerpriser pludselig vil blive flerdoblet med social uro til følge. Desuden vil landbrugsjorden stige markant i pris, og man kan frygte overinvesteringer i landbrugssektoren, hvor landene måske har mere brug for investeringer til modernisering af infrastruktur og industri. En gradvis sænkning af EU's priser kombineret med en lang overgangsperiode, hvor det også må forventes, at landbrugspriserne gradvist øges i ansøgerlandene, må i øjeblikket anses for at være den mest sandsynlige strategi for en udvidelse af EU.

Central- og Østeuropa blev lige efter murens fald betragtet som en trussel for dansk landbrug på grund af lave produktionsomkostninger og stort produktionspotentiale. Men ligesom de sydeuropæiske lande efter deres optagelse slet ikke indfrie forventningerne om øget produktion, således vil der også gå meget lang tid, inden Central- og Østeuropa for alvor kan præstere en stor landbrugsproduktion. Dels er ejerforholdene endnu ikke på plads, og dels mangler der mulighed for billig långivning. Desuden er der lang vej igen, inden de østeuropæiske landmænd og forarbejdningsindustrien lever op til de standarder, som EU kræver. Men på nogle områder vil de østeuropæiske landmænd allerede nu kunne påføre EU's bønder konkurrence. Det drejer sig først og fremmest om produkter, der ikke kræver forarbejdning, f.eks. oksekød og frugt og grønt. Der er dog først og fremmest tale om en konkurrence, som de sydeuropæiske producenter vil føle, da der i høj grad er tale om lignende produkter, et faktum som ikke letter de østeuropæiske landes adgang til medlemskab.

Men indtil videre har Central- og Østeuropa først og fremmest budt på muligheder for vestlig og ikke mindst dansk landbrugseksport. Før 1989 havde de fleste af landene overskud i deres landbrugssamhandel med EU, men siden 1994 har kun Ungarn haft et overskud. Danmark har især været i stand til at finde nye markeder for forædlede oksekøds-, svinekøds- og mejeriprodukter.

Hvad angår kornprodukter har de store landbrugsområder i Østeuropa og SNG-landene naturligvis et stort potentiale, men der er ingen grund til at betragte produktionen her som en trussel mod dansk kornproduktion. Det vil tage lang tid at frigøre potentialet, i øjeblikket er hektarudbyttet således kun på halvdelen af niveauet i Danmark, hvilket dog også skyldes, at deres kunstgødningsforbrug pr. hektar ligger på en tredjedel af det danske.²² Desuden vil en stigende animalsk produktion og et stigende hjemmemarkedsforbrug af

kød- og mejeriprodukter opsluge en stor del af et større udbytte. Endelig vil behovet for korn på verdensmarkedet stige markant efter århundredskiftet. Worldwatch-Instituttet i Washington og kinesiske eksperter har beregnet, at Kina vil få behov for en gigantisk import af korn. Befolkningsstallet stiger, jord inddrages til byvækst og infrastruktur, indbyggerne begynder at spise flere æg og fjerkræ og mere svine- og oksekød og drikke flere øl. Dette får helt afgørende betydning for den fremtidige verdenshandel, idet Kinas befolkning er lige så stor som EU's, Østeuropas, Ruslands og USA's tilsammen. En simpel fremskrivning af den kinesiske udvikling frem til 2030 viser, at Kinas behov for kornimport langt vil overstige de samlede mængder, der i øjeblikket handles på verdensmarkedet. Hertil kommer en stigende efterspørgsel fra det nordafrikanske og mellemøstlige område og det befolkningsrige Mexico.²³

Disse faktorer tilsammen betyder, at verden vil få brug for alt det korn, der kan produceres, og det til ret høje verdensmarkedspriser. Inden for de næste år vil der derfor også være afsætningsmæssig basis for at ophæve den generelle braklægning i EU. Nedsættelsen af brakprocenten til ti gældende fra 1996 vidner også herom. I øvrigt kan man stille spørgsmålstegn ved, at der overhovedet er indført en generel braklægning. Den har medført en kolossal administration og kontrol, og reelt blev den kun gennemført, fordi man ikke ville sænke priserne helt ned til verdensmarkedsniveau, men kun med en tredjedel, så kornpriserne stadig lå ti kroner over. Den ønskede produktionsnedgang kunne være opnået ved at gå helt ned på verdensmarkedsniveau, som tilfældet er for raps, samtidig med at miljøgevinsten kunne opnås ved at koncentrere brakken i følsomme områder.

Hvad vil alle de ovennævnte udviklingstræk så betyde for korn- og foderstofbranchen? Landbrugets strukturudvikling vil fortsat tvinge branchen til at søge en yderligere rationalisering. Efter at have stået i stampe i nogle år skete der et gennembrud med DLG's overtagelse af Superfos Grovvarer/Shell Farm. I denne strukturkamp er det vanskeligt at forestille sig, at Peder P. Hedegaard ikke vil være overtaget af KFK i år 2010. For den øvrige del af den private sektor vil der ske enkelte overtagelser fra KFK's og DLG's side, men der vil regionalt være plads til private købmænd, som finder en niche. Hvad angår andelsgrovvarerhandelen har de selvstændige foreninger tilknyttet den lokale andel vist en overraskende stærk konkurrencedygtighed, og de står sandsynligvis nu stærkt rustet til at møde fremtiden. DLG har derimod store indtjeningsproblemer og har ikke fået de ventede markedsandele ud af overtagelsen af Superfos Grovvarer/Shell Farm. Groft sagt ser det ud til, at DLG har betalt, medens KFK og den lokale andel har taget kunderne og profitten. Et blik i andelskrystalkuglen peger i retning af, at DLG og den lokale andel vil finde sammen i et stadigt tættere samarbejde, hvor DLG vil være tvunget til at moderere sin målsætning om at samle al andelsgrovvarerhandel under sig. Det netop indgåede samarbejde mellem parterne om fælles anvendelse af kornterminaler er kun et første skridt i retning af et tættere, forpligtende samarbejde. Alene et sådant samarbejde og de afledede besparelser vil tvinge KFK til at

Stadig forskning og udvikling og høje kvalitetsnormer er nogle af de elementer, der skal til, hvis dansk landbrug skal klare sig i den skærpede internationale konkurrence. Men det forbliver også et vigtigt led i de enkelte korn- og foderstoffirmaers mulighed for at overleve.



søge tilsvarende besparelser, og det er her, Hedegaard først og fremmest giver en mulighed for omkostningsminimering.

Med hensyn til lokaliseringen af udsalgssteder og fabrikker er der intet, der taler for en fortsat koncentration i det jyske. Miljøhensyn vil gradvis bevirke, at en del af svineproduktionen rykker østpå, dog ikke i et større omfang, end at eksisterende fabrikker og anlæg kan følge med. Hjemmeblandning af foderstoffer synes heller ikke at få afgørende betydning for korn- og foderstofbranchens udvikling. I adskillige år er det blevet spået, at de store producenter i stigende omfang ville blande selv.²⁴ Ikke desto mindre slår korn- og foderstofbranchens foderblandingsproduktion ny rekorder. Der er teoretisk set pæne gevinster at hente ved hjemmeblandning, men forudsætningen er, at landmanden har plads og mandskabsmæssige ressourcer. En anden forudsætning er, at hjemmeblandningen ikke stilles over for de samme krav til salmonellabekæmpelse og bakteriologisk niveau som foderstofindustrien.

Den internationale udvikling vil byde på et paradoks for korn- og foderstofbranchens fremtidige strategi. På den ene side vil prisrelationerne og en vis tendens til i stigende grad at indregne miljøomkostningerne stimulere en øget produktion af hjemmeavlet foder. Specielt vil en sænkning af kornpriserne og arealstøtten gøre det mere attraktivt for vestjyske sandjordsbønder at



*KFK's ordinære generalforsamling den 23. april 1996 på hovedkontoret i Viby.
Foto: Flemming Jeppesen/
Fokus.*

producere mere grovfoder og dermed i mindre grad trække på grovvarebranchen. Omvendt vil faldende verdensmarkedspriser stimulere indkøb af billigt korn. Med mindre transportsektoren pålægges store afgifter, må det forventes, at sidstnævnte tendens vil være stærkest, således at animalske producenter i stigende grad vil anvende billigt importeret korn, medens man i stigende omfang selv dyrker kvalitetskorn, dvs. maltbyg og brødhvede, som kan afsættes til en noget højere pris.

I dette mønster har KFK i forhold til sine konkurrenter en konkurrencefordel, idet koncernen er stærkere orienteret mod international kornhandel og især står stærkt, når det gælder udvælgelse og eksport af kvalitetskorn. I det hele taget vil KFK mere end andre aktører på den danske korn- og grovvarescene nok vende sig mod den internationale handel. Udviklingsmulighederne er trods alt begrænsede på det danske marked, og med den store pengetank ligger der hvert år et stort forrentningskrav. KFK har her en fordel i forhold til f.eks. DLG ved allerede at have vigtige aktiviteter uden for landbruget, nemlig fiske- og hobbydyrfoder. Men den ekspertise, som KFK besidder inden for styring af korn og foderstoffer, kunne sikkert med fordel anvendes ved opkøb af udenlandske selskaber. De umiddelbare nabolande kunne være en mulighed, hvis private selskaber udbydes til salg. Men ellers står det østeuropæiske marked også åbent – for den der tør. Et blik på

kunstgødningsforbruget i Central- og Østeuropa antyder, at der her er basis for at udvikle noget stort, en tanke som heller ikke er Norsk Hydros gødningsdivision fremmed. Fra norsk side vil man sandsynligvis være interesseret i at trække KFK med i en østeuropæisk satsning, således at virksomheder dér kan tilbyde landmændene handel inden for både korn, foderstoffer og gødningsprodukter. En sådan satsning vil imidlertid kræve en del overtalelse, idet KFK i de sidste tyve år har udvalgt sig satsningsområder med en rimelig stor sikkerhed for gevinst, hvorefter man har kastet mange ressourcer ind i området, sådan som tilfældet har været med fiskefoder og hobbydyrfoder. Den samme grad af sikkerhed er langt fra til stede i Østeuropa.

Noter

Noter til kapitel 3

1. Formandens mundtlige beretning, 11.4.1967.
2. *Korn gennem 200 år. A. Nielsen og Co. A/S. 24. december 1791-1991.* Nykøbing F., 1991, s. 30.
3. Formandens mundtlige beretning, 11.4.1967; KFK beretning, 1968.
4. Interview med direktør H.A. Petersen, 19.10.1995, og direktør A. Beckenkamp, 23.10. 1995.
5. KFK regnskab, 1968.
6. KFK regnskab, 1964/65.
7. Ekko, 1995, nr. 2, s. 16.
8. Svend B. Carlsen: *Dansk Landbrugs Grovvarereselskab 1964-1994*, s. 96-97.
9. Interview med Norsk Hydros ledelse, 7.11.1995.
10. Bestyrelsesmøde, 13.4.1966.
11. Ib Gejl og Chr. Jansen: *Korn, købmænd og kornkompagni*, 1971, s. 395; bestyrelsesmøde, 7.6.1966.
12. Bestyrelsesmøde, 4.8.1966.
13. Bestyrelsesmøde, 18.11.1970.
14. Interview med Norsk Hydros ledelse, 7.11.1995.
15. KFK regnskab, 1970; bestyrelsesmøde, 10.9.1969.
16. Interview med vicedirektør Henning Vandbæk, 3.10.1995.
17. Interview med vicedirektør Henning Vandbæk, 3.10.1995.
18. Gejl og Jansen, 1971, s. 395.
19. Egentlig skulle Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober 1970 også have været et datoselskab, men den meget aktive skatteadvokat Mogens Glistrup havde allerede sat sig på de fleste datoer og forhindrede dermed, at selskabet kom til at hedde A/S af 1/10 1970.
20. Bestyrelsesmøde, 6.11.1969.
21. Bestyrelsesmøde, 19.3.1970.
22. Bestyrelsesmøde, 24.9.1970.
23. Bestyrelsesmøde, 24.9.1970.
24. Blå Bog, 1993.
25. Formandens mundtlige beretning, 25.4.1969.
26. Bestyrelsesmøde, 26.6.1964.
27. Betænkning 561/1970, s. 132.
28. Beretning, Foreningen af danske Korneksportører, 1969, s. 7.

29. Beretning, Landbrugsraadet, 1969, s. 10.
30. Betænkning 561/1970, s. 118.
31. Konsul Sven Smith på Fællesorganisationens generalforsamling, 19.3.1971. Beretning, 1971, s. 25.
32. Gejl og Jansen, 1971, s. 413
33. Beretning, Landbrugsraadet, 1969, s. 9.
34. Beretning, De samvirkende danske Landboforeninger, 1972-73, s. 105f.
35. Beretning, Landbrugsraadet, 1970, s. 9.
36. Beretning, Fællesorganisationen, 1971, s. 9
37. Beretning, Danske Korn- og Foderstofimportørers Fællesorganisation, 1971, s. 2-5.
38. Beretning, Fællesorganisationen, 1971, s. 17.
39. KFK beretning, 1970; beretning, Foreningen af danske Korneksportører, 1971, s. 23-24.
40. Beretning, Fællesorganisationen, 1972, s. 4.
41. KFK beretning, 1971, s. 5.
42. Beretning, Landboforeningerne, 1972-73, s. 106.
43. Beretning, Fællesorganisationen, 1973, s. 4.
44. Det økonomiske Råds formandsskab: *Dansk økonomi i efteråret 1968*, afsnit C, Problemstillinger i forbindelse med landbrugspolitikken og tilpasningen af landbrugsproduktionen; Holger Gad: "Mål og midler i dansk landbrugspolitik", *Økonomi og Politik*, 1969:1.
45. Betænkning 561, 1970, s. 43.
46. Bestyrelsesmøde, 8.6.1971.
47. Greens danske fonde og aktier, 1971, s. 1246.

Noter til kapitel 4

1. Landøkonomisk Oversigt, udg. af De danske Landboforeninger, 1990, s. 16-20.
2. Landøkonomisk Oversigt, 1980, s. 33.
3. Landøkonomisk Oversigt, 1970, s. 40; 1980, s. 45.
4. Monopoltilsynet: *Korn- og foderstofbranchen. Markedsstruktur, konkurrenceforhold, prisdannelse, indtjening*. København 1982, s. 105 og 291-294.
5. Monopoltilsynet, 1982, s. 132f.
6. Monopoltilsynet, 1982, s. 133.
7. Monopoltilsynet, 1982, s. 86-90.
8. Bestyrelsesmøde, 8.6.1971.
9. Beretning, Fællesorganisationen, 1971, s. 13.
10. KFK-beretning, 1972, s. 5.
11. Interview med direktør A. Beckenkamp, 23.10.1995.
12. Beretning, Foreningen af danske Korneksportører, 1971, s. 20.

13. Beretning, Fællesorganisationen, 1973, s. 5.
14. Daværende underdirektør i KFK, Bent Clausen, betegnede USA's optræden som bananrepublikmetoder, hvilket vakte nogen vrede på den amerikanske ambassade. Information, 4.6.1973.
15. KFK beretning, 1972, s. 5; 1973, s. 5-6; Beretning, Fællesorganisationen, 1974, s. 5.
16. KFK beretning, 1976, s. 8.
17. Interview med direktør A. Beckenkamp, 23.10.1995.
18. Beretning, Fællesorganisationen, 1973, s. 11 og 15.
19. Formandens mundtlige beretning, 25.4.1969.
20. Beretning, Fællesorganisationen, 1971, s. 7f.
21. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1976, s. 71.
22. "Regler, hvorefter Statens Foderstofkontrol udøver kontrol med foderstoffer fra de frivilligt under kontrollen indmeldte firmaer", beretning, Statens Foderstofkontrol, 1972, s. 220-227.
23. Beretning, Landboforeningerne, 1972-73, s. 174f.
24. Folketingstidende, 1972-73, Tillæg B, sp. 53-54.
25. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1973, s. 16.
26. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1972, s. 9, 1973, s. 12.
27. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1979, s. 6.
28. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1972, s. 8; 1974, s. 7; 1976, s. 72.
29. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1976, s. 73.
30. Beretning DAKOFO, 1976, s. 20.
31. Beretning DAKOFO, 1976, s. 21.
32. Beretning DAKOFO, 1977, s. 17.
33. Beretning DAKOFO, 1979, s. 25
34. Beretning DAKOFO, 1979, s. 26.
35. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1979, s. 5.
36. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1976, s. 75.
37. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1979, s. 32-34.
38. Monopoltilsynet, 1982, s. 121.
39. Greens danske fonde og aktier, 1980, s. 678.
40. KFK-beretning, 1976, s. 7.

Noter til kapitel 5

1. Morgenavisen Jyllands-Posten, 21.10.1975.
2. Erik Rasmussen: *Magt uden ansvar. Superfossyndromet*. Børsens Forlag, 1988, s. 18.
3. Morgenavisen Jyllands-Posten, 8.11.1975.
4. Morgenavisen Jyllands-Posten, 8.11.1975.
5. BT, 23.10.1975; Aarhus Stiftstidende, 26.10.1975.
6. Børsen, 28.10.1975.

7. Torgny Møller: *Landmandsliv. Fra grovvarekrig til økonomisk stavnsbånd*. 1978, s. 16.
8. Information, 15.8.1975.
9. Information, 15.8.1975.
10. Erhvervsarkivet: KFK: Per Tønnesens kortfattede oversigt over "slagets gang", udateret.
11. Torgny Møller, 1978, s. 17.
12. Information, 10.9.1975.
13. Umiddelbart kom der dog ikke noget politisk initiativ. Men Monopoltilsynets undersøgelse af foderstofbranchen nogle år senere viste, at man fra myndighedernes side var fuldt klar over monopoliserings-tendenserne i branchen.
14. Per Tønnesens referat, udateret.
15. Erik Rasmussen, 1988, s. 24.
16. Ifølge aktieselskabsloven skulle en aktionær give sig til kende, når vedkommende havde 25 procent af aktierne, nu 10 procent.
17. Interview med Norsk Hydros ledelse, 7.11.1995.
18. BT, 23.10.1975.
19. Ekstrabladet, 31.10.1975
20. Torgny Møller, 1978, s. 16-25.
21. Ole Lange: "Journalistik og kildekritik – eller løgn og latin", i: *Festskrift til Kristof Glamann*, Odense Universitetsforlag, 1983, s. 249-261.
22. Torgny Møller, 1978, s. 21.
23. Information, 4.10.1975.
24. Torgny Møller, 1978, s. 23.
25. Monopoltilsynet, 1982, s. 121f.

Noter til kapitel 6

1. Interview med direktør Per Tønnesen.
2. Danmarks Statistik: Landbrugsstatistik 1970.
3. Ib Gejl og Chr. Jansen: *Korn, købmænd og kornkompagni*, 1971, s. 424.
4. Gejl og Jansen, 1971, s. 423.
5. Interview med kasserer Erik Dahl og prokurist Poul Hansen.
6. Bestyrelsesmøde, 7.6.1966.
7. Bestyrelsesmøde, 24.11.1967.
8. Bestyrelsesmøde, 10.9.1969.
9. Bestyrelsesmøde, 6.11.1969.
10. Bestyrelsesmøde, 18.8.1970.
11. Interview med Erik Dahl, Poul Hansen, underdirektør Henning Jensen og direktør Poul Krejbjerg.
12. Bestyrelsesmøde, 29.4.1971, 21.8.1971, 29.9.1971, 17.11.1971 og 27.1.1972.
13. Bestyrelsesmøde, 13.9.1972.

14. Erhvervsarkivet: KFK, mappe vedrørende fusion af fjerkræslagteri-er, diverse sager 1973-74.
15. KFK beretning, 1974.
16. *Landbrugsstatistik*, 1970ff.
17. Oplyst af Struer Fjerkræslagteri.
18. KFK beretning, 1972 og 1973.
19. Bestyrelsesmøde, 1.5.1974.
20. Bestyrelsesmøde, 9.10.1974.
21. Erhvervsarkivet: KFK, mappe om fusion af fjerkræslagterier: C. Jespersen: Notat om KFK's anskaffelsespris for Danpoaktierne.
22. Bestyrelsesmøde, 1.8.1974.
23. Bestyrelsesmøde, 27.1.1975.
24. Bestyrelsesmøde, 27.1.1975; salgsoverenskomst, 7.2.1975.
25. Greens, 1977.
26. Beretning, De samvirkende danske Landboforeninger, 1974 og 1975-76; supplerende oplysninger ved afdelingschef Ib Skovgaard.
27. Oplyst af Ib Skovgaard. Oplysninger er delvis bekræftet af Per Tønnesen.
28. Bestyrelsesmøde, 11.4.1975.
29. Bestyrelsesmøde, 5.5.1977.
30. Berlingske Tidende, 22.10.1975.
31. KFK beretning, 1975 og 1976.
32. Danmarks Statistik: *Landbrugsstatistik*, 1970 og 1980.
33. Oplyst af Ib Skovgaard.
34. Oplyst af Ib Frederiksen.
35. Bestyrelsesmøde, 11.3.1977.
36. Bestyrelsesmøde, 11.3.1977.
37. Beretning, De samvirkende danske Landboforeninger, 1975-76.
38. Greens, 1979.
39. Børsen, 28.6.1977.
40. Se således Børsen, 28.6.1977.
41. Bestyrelsesmøde, 28.7.1977.
42. Børsen, 28.6.1977.
43. Bestyrelsesmøde, 27.10.1977.
44. Bestyrelsesmøde, 1.2.1978.
45. Bestyrelsesmøde, 3.5.1978, 25.9.1978, 12.12.1978 og 7.2.1979.
46. Greens, 1983.
47. Danmarks Statistik: *Industristatistik* 1973-80.
48. Bestyrelsesmøde, 25.11.1988.
49. Morgenavisen Jyllands-Posten, 18.7.1991.
50. En lidt senere oversigt over branchen findes i Jyllands-Posten, 30.8.1989.
51. Bestyrelsesmøde, 22.8.1984, referat samt bilag til pkt. 8.
52. Bestyrelsesmøde, 21.8.1986.

53. Bestyrelsesmøde, 25.11.1987.
54. Børsen, 1.10.1987; Aktuelt, 26.1.1988.
55. Information, 26.1.1988.
56. Berlingske Tidende, 20.2.1988.
57. Børsen, 4.1.1989.
58. Morgenavisen Jyllands-Posten, 5.9.1989.
59. Berlingske Tidende, 25.5.1989; Midtjyllands Avis, 26.5.1989; Jyllands-Posten, 30.8.1989.
60. Børsen, 11.5.1989.
61. Aalborg Stiftstidende, 15.6.1989.
62. Vestkysten, Aarhus Stiftstidende m.fl., 17.8.1989.
63. Børsen, 25.8.1989, Jyllands-Posten, 30.8.1989.
64. Børsen, 31.8.1989.
65. Aarhus Stiftstidende, 9.11.1989.
66. Børsen, 21.3.1990, Jyllands-Posten, 28.5.1990.
67. Morgenavisen Jyllands-Posten og Amtsavisen Randers, 15.6.1990; Det fri Aktuelt, 16.6.1990.
68. Berlingske Tidende og Amtsavisen Randers, 18.8.1992.
69. Børsen, 22.8.1992.
70. Berlingske Tidende, 13.1. og 15.1.1993; Børsens Nyhedsmagasin, 8.10.1993.
71. Berlingske Tidende, 9.12.1993.
72. Interview med direktør Bent Clausen.
73. Interview med direktør Bent Clausen og direktør Albert Beckenkamp.
74. Interview med direktør Bent Clausen.
75. Fondsbørsmeddelelse, 11.10.1996.
76. Bestyrelsesmøde, 27.1.1971.
77. *En idé – En tid – En fremtid*. Festskrift udgivet i anledning af Knud Mølbjergs Rugeri A/S' 50 års jubilæum onsdag den 14. juni 1989.
78. Bestyrelsesmøde, 21.8.1971.
79. Bestyrelsesmøde, 29.9.1971.
80. Bestyrelsesmøde, 27.3.1973.
81. Bestyrelsesmøde, 28.5. og 8.9.1975.
82. KFK-beretning, 1975 og 1976.
83. Bestyrelsesmøde, 7.2.1979, KFK beretning, 1979.
84. KFK-beretning, 1979.
85. KFK-beretninger, 1979ff.
86. *En idé - En tid - En fremtid*, 1989, s. 24.
87. Bestyrelsesmøde, 17.12.1981.
88. Bestyrelsesmøde, 22.8.1984.
89. Bestyrelsesmøde, 5.3.1985.
90. Bestyrelsesmøde, 21.1.1990, bevillingsoversigt; bestyrelsesmøde, 15.4.1991, bilag 4; bestyrelsesmøde 16.8.1991, bevillingsoversigt.

91. Bestyrelsesmøde, 4.12.1992.
92. Ekko, 1994, nr. 2.
93. KFK beretninger, 1980-94.
94. Landbrugsmagasinet, 1986, nr. 46.
95. Interview med vicedirektør S.A. Eriksen.
96. *Dansk Tørringsindustri 1943-93*, særtryk af Ki-sam Nyt 1993, s. 12-13; interview med direktør Bertel Høj og agronom Magnus Møller.
97. Bestyrelsesmøde, 24.1.1969.
98. Bestyrelsesmøde, 26.2.1969.
99. Bestyrelsesmøde, 23.2., 19.3. og 16.6.1970.
100. Bestyrelsesmøde, 23.3.1971.
101. Bestyrelsesmøde, 21.8.1971.
102. Bestyrelsesmøde, 17.11.1971.
103. Bestyrelsesmøde, 27.1.1972.
104. *Dansk Tørringsindustri 1943-93*; interview med Bertel Høj og Magnus Møller.
105. Interview med Bertel Høj.
106. KFK beretninger, 1973-79.
107. Interview med vicedirektør S.A. Eriksen, Magnus Møller og Bertel Høj; bestyrelsesmøde, 10.9.1980.
108. Oplyst af Magnus Møller.
109. *Dansk Tørringsindustri 1943-93*, s. 39-40.
110. Bestyrelsesmøde, 20.12.1982.
111. KFK beretninger, 1980ff.
112. Bestyrelsesmøde, 13.8.1976.
113. Interview med S.A. Eriksen.
114. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 3.3. 1976, 23.4. 1976 og 17.8. 1976.
115. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 5/11 1976.
116. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 23.5. 1977.
117. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 22.8. 1977.
118. Interview med direktør P.E. Pedersen.
119. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 22.11. 1978.
120. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 28.2. 1979.
121. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 15.9. 1980.
122. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober, bestyrelsesmøde 11.12.1980, 23.2.81 og 22.5.81.
123. Ekko, november 1989.

124. Bestyrelsesmøde, 22.2.1989.
125. Bestyrelsesmøde, 10.6.1969.
126. Bestyrelsesmøde, 27.1.1970.
127. Bestyrelsesmøde, 28.1.1971.
128. Bestyrelsesmøde, 21.8.1971.
129. Bestyrelsesmøde, 17.11.1971 og 13.9.1972; interview med Per Tønnesen.
130. Bestyrelsesmøde, 24.11.1989.
131. Hugo Yrwing og Poul Enemark: "Salthandel", *Kulturhistorisk Leksikon for Nordisk Middelalder*, bd. 16, sp. 700-710.
132. Afsnittet om KFK's salthandel bygger, hvor andre kilder ikke nævnes, på interview med S.A. Eriksen.
133. Oplyst af Vejdirektoratet.
134. Bestyrelsesmøde, 10.9.1969.
135. Beregnet af KFK's regnskabsafdeling.
136. Børsen, 22.12.1986.
137. Bestyrelsesmøde, 22.8.1984, referat og bilag til pkt. 9.
138. Se f.eks. Politiken, 13.1.1985, Lolland-Falsters Folketidende, 24.1.1985, Søndagsavisen Glostrup, 30.11.1986, Jyllands-Posten, 21.1.1987 m.fl.
139. Bo Fritzbøger: *Kulturskoven*, Kbh. 1994, s. 232.
140. Afsnittet om kulhandelens start bygger på interview med S.A. Eriksen.
141. Bestyrelsesmøde, 22.1. og 27.5.1981.
142. Interview med S.A. Eriksen.
143. Bestyrelsesmøde, 10.9.1981.
144. Børsen, 13.7.1981.
145. Bestyrelsesmøde, 17.12.1981.
146. Bestyrelsesmøder, 9.2. og 20.12.1982.
147. Tal fra KFK.
148. Bestyrelsesmøde, 25.8.1982.
149. Bestyrelsesmøde, 9.12.1983, referat og bilag.
150. Bestyrelsesmøde, 9.12.1983.
151. Bestyrelsesmøde, 22.8.1984, bilag til pkt. 9.
152. Bestyrelsesmøde, 18.11.1985 og 5.3.1986; interview med S.A. Eriksen.
153. Bestyrelsesmøde, 18.11.1985, referat samt bilag.

Noter til kapitel 7

1. *Betænkning 941/1981*, Udvalget vedrørende landbrugets finansierings- og skatteforhold m.m., s. 33.
2. *Betænkning nr. 795/1977*, "En fremtidig landbrugspolitik".
3. *Bet. 941/1981*, s. 54.
4. Johan Kjølhede Overgaard: *Landbrugsorganisationernes styrke og indflydelse i samspillet med regeringen, specielt som det er kommet til udtryk under de seneste års landbrugskrise*. Upubliceret speciale, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, 1982, s. 81.

5. Esben Vilshammer: *Struktur og bevægelse i dansk landbrug. En analyse af den økonomisk-sociale baggrund for landbrugsbevægelsen LR 80*. Upubliceret kandidatafhandling, Sociologisk Institut, 1988, s. 106.
6. Tvangsauktionsfrekvensen var 1,0 % under sit højeste i 1930'erne (2.029 ud af 205.000 ejendomme), medens den i 1981 nåede op på 1,4%. Karsten Kyed og Carl Thomsen: "Landbruget i 1981", *Tidsskrift for Landøkonomi*, 1982:1/2, s. 27.
7. Jens Grøn, Torben Bager og Villy Søgaard: *Udviklingen i ældre landbrugeres økonomiske forhold*. Esbjerg, 1984.
8. Jordbrugsøkonomisk Institut konkluderer i en undersøgelse over *Indkomstforskelle i landbruget - udvikling og årsager*, Meddelelse nr. 31, 1980, at "Hovedparten af forklaringen ligger i et generelt lavt effektivitetsniveau i de laveste indkomstgrupper" (s. 32).
9. Torben Bager: *Tvangsauktionerne i landbruget - et bondeslutspil?* Esbjerg, 1983, s. 40.
10. Flemming Just: "LR 80 og Landbrugets Græsrødder", *Bol og By, Landbohistorisk Tidsskrift*, 1994:2, s. 78-100.
11. Bestyrelsesmøde, 7.12.1979.
12. Kalundborg Folkeblad, 1.4.1980.
13. Bestyrelsesmøde, 10.9. og 22.11. 1980.
14. Bestyrelsesmøde, 12.2.1980.
15. Bestyrelsesmøde, 18.11.1980.
16. Bestyrelsesmøde, 10.2.1981.
17. Politiken, 13.2.1981.
18. Børsen, 17.2.1981.
19. Landsbladet, 1980:13.
20. Landsbladet, 1981:31; Information, 19.8.1981.
21. Beretning, De danske Landboforeninger, 1982-83, s. 111.
22. Interview med direktør Marcus Choleva, Købmændenes Finansieringsinstitut, 6.2. 1996.
23. Interviews med direktør H.A. Petersen og vicedirektør H. Vandbæk.
24. Børsen, 1.10.1980.
25. Børsen, 10.10.1980.
26. Beretning, De danske Landboforeninger, 1980-81, s. 184.
27. Beretning, Danske Husmandsforeninger, 1980-81, s. 41f.
28. Monopoltilsynet: Korn- og foderstofbranchen, 1982, s. 19.
29. Beretning, De danske Landboforeninger, 1980-81, s. 184f.
30. Fyens Stiftstidende, 7.3.1980; Børsen, 17.2.1981.
31. Bestyrelsesmøde, 17.12.1981.
32. KFK beretning, 1981, s. 9.
33. Thisted Amts Tidende, 4.7. 1980; bestyrelsesmøde, 9.2.1982.
34. Vestkysten, 23.7.1980.
35. KFK-beretning, 1980, s. 10.

36. Vejle Amts Folkeblad, 2.8.1980.
37. Aalborg Stiftstidende, 25.2.1980; Folketidende, 22.3.1980; Ny Dag, 28.3.1980.
38. Bestyrelsesmøde, 12.2.1980; interview med direktør H.A. Petersen.
39. Konsul Bjerglund Andersen i sin formandsberetning, 4.5.1983.
40. Interview med H. Vandbæk, der både var vicedirektør (regnskab) og medlem af bestyrelsen for Korn- og Gødningsforretningen frem til 1986.
41. Referat af generalforsamling, 4.5. 1983.

Noter til kapitel 8

1. Bestyrelsesmøde, 28.8.1982.
2. Interview med Norsk Hydros ledelse, 7.11.1995.
3. Bestyrelsesmøde, 29.10.1982.
4. Bestyrelsesmøde, 31.8.1983.
5. Bestyrelsesmøde, 1.3.1985.
6. Bestyrelsesmøde, 22.8.1984.
7. Bestyrelsesmøde, 29.10.1982.
8. Bestyrelsesmøde, 22.8.1984.
9. Bestyrelsesmøde, 27.4.1987.
10. Børsens Nyhedsmagasin, 1987, nr. 19, s. 52-54.
11. Børsens Nyhedsmagasin, 1986, nr. 18, s. 22-28; nr. 19, s. 52-54.
12. Børsen, 28.4.1987.
13. Børsens Nyhedsmagasin, 1987, nr. 19, s. 52-54.
14. Børsens Nyhedsmagasin, 1986, nr. 18, s. 26.
15. KFK's arkiv, aktielister 1982-84 samt modtagne fuldmagter til generalforsamlinger 1982-84.
16. Monopoltilsynet: *Korn og foderstofbranchen. Markedsstruktur, konkurrenceforhold, prisdannelse, indtjening*. København, 1982.
17. Problemet med at skaffe omfattende og pålidelige oplysninger om hele korn- og foderstofbranchen er ganske stort, hvilket et udvalg under De danske Husmandsforeninger erfarede. Udvalget havde til opgave at undersøge, om der inden for andelsgrovvarebranchen blev givet ikke-omkostningsbestemte rabatter, men måtte opgive at nå frem til nogen sikker konklusion, idet det ikke havde været muligt at få udleveret materiale fra selskaberne. Se *Rapport fra Danske Husmandsforeningers andels-/rabatudvalg*, udgivet af Danske Husmandsforeninger, København, 1988.
18. Statens Jordbrugsøkonomiske Institut: *Regnskabsresultater fra danske landbrug i året 1978-79*. København, 1979.
19. Monopoltilsynet, 1982, s. 322.
20. Fl. Just: *Brugsforeningsbevægelsen 1866-1920 – med udgangspunkt i Ribe amt*. Esbjerg, 1984, s. 34.

21. §2, statsskatteloven af 15. jan. 1903.
22. Søren Gammelgård og Thøger Nielsen: *Selskabsbeskatningen indenfor dansk grovvarehandel 1981*. København, 1981, s. 57.
23. Gammelgård og Nielsen, 1981, s. 63.
24. Folketingstidende, 1948-49, sp. 2985.
25. Gammelgård og Nielsen, 1981, s. 67-68.
26. Andelsbladet, 1979, nr. 8, s. 170.
27. Gammelgård og Nielsen, 1981, bilag.
28. Folketingstidende, 1981-82, sp. 8412.
29. Bestyrelsesmøde, 29.8.1995.
30. Folketingsårbog, 1982-83, s. 388.
31. Andelsbladet, 1983, nr. 2, s. 44.
32. Andelsbladet, 1990, nr. 8, s. 147.
33. Lov nr. 356 af 1. juni 1990. Se Folketingstidende, 1989-90, tillæg A, sp. 5363-5368 og tillæg C, sp. 1021-22.
34. Andelsbladet, 1990, nr. 8, s. 147.
35. Bestyrelsesmøde, 21.11.1990.
36. Andelsbladet, 1991, nr. 8, s. 146.
37. Det samlede svar er gengivet i Andelsbladet, 1991, nr. 24, s. 522-527.
38. Folketingstidende, 1991-92, sp. 2709, 2713-38 og 7147.
39. Betænkning 1244, Rapport fra Udvalget til undersøgelse af eventuelle misbrugsmuligheder ved andelsbeskatningen. Skatteministeriet, dec. 1992.
40. Aalborg Stiftstidende, 4.4.1987; Børsen, 15.4.1987.
41. Notat af 3.4.1987 til KFK's bestyrelse.
42. Jyllands-Posten, 4.4.1987.
43. Politiken, 4.4.1987; Berlingske Tidende, 4.4.1987.
44. Børsen, 9.4.1987.
45. Aalborg Stiftstidende, 7.4.1987.
46. Børsen, 7.4.1987.
47. Morgenavisen Jyllands-Posten, 24.4.1987.
48. Aktuelt, 21.4.1987; Berlingske Tidende, 22.4.1987.
49. Vestkysten, 28.4.1987.
50. Aalborg Stiftstidende, 29.4.1987; Børsens Nyhedsmagasin, nr. 19, 1987, Børsen, 30.4.1987.
51. Børsen, 15.4.1987.
52. En undtagelse var DLG's overtagelse i 1980 af kornfirmaet Quade med en række afdelinger på Lolland samt købet af Th. Rasmussens Sønner i Korsør. Noget større opmærksomhed skabte det i pressen, at KFK netop havde overtaget andelsgrovvareforretningen Hammerhøj ved at tilbyde andelshaverne en højere pris, end DLG gjorde.
53. Som et kuriosum må nævnes, at KFK's direktør Per Tønnesen var norsk konsul i Århus, medens Kompagniets formand T. Bjerglund Andersen var finsk konsul i samme by.

54. Bestyrelsen udbad sig derfor en skriftlig redegørelse for begivenhedsforløbet til det ordinære bestyrelsesmøde, 27.4.1987 (notat af 3.4.1987).
55. Bestyrelsesmøde, 31.8.1983.
56. Bestyrelsesmøde, 5.3. og 29.8.1985.
57. Bestyrelsesmøde, 18.4.1988, 22.2.1990.
58. Ekko, 1993:2, s. 1-3.
59. Bestyrelsesmøde, 2.3.1992.
60. Bestyrelsesmøde, 25.11.1987.

Noter til kapitel 9

1. Statistiske Efterretninger, 1962, s. 573.
2. Svend B. Karlsen: *Dansk Landbrugs Grovvarerelskab. Selskabets oprettelse og første 25 år*, 1995, s. 9-10.
3. Svend B. Karlsen, 1995, s. 11-15.
4. Gejl og Jansen, 1971, s. 241-43.
5. Gejl og Jansen, 1971, s. 280.
6. Gejl og Jansen, 1971, s. 330f.
7. Gejl og Jansen, 1971, s. 390.
8. Oplysninger vedrørende disse selskaber findes i materiale til internt regnskab for KFK 1962-63.
9. Gejl og Jansen, 1971, s. 393.
10. Optællingen bygger på KFK's bestyrelsesprotokol, som ikke tillader en helt præcis opgørelse.
11. Bestyrelsesmøde, 23.8.1962.
12. Bestyrelsesmøder, 19.9.1962, 28.9.1962 og 14.3.1963.
13. Gejl og Jansen, 1971, s. 390.
14. Bestyrelsesmøder, 27.5.1963 og 9.9.1963.
15. Bestyrelsesmøder, 31.1.1966 og 24.11.1967.
16. Bestyrelsesmøder, 7.6.1966, 1.9.1966, 22.2.1967 og 25.5.1967.
17. Gejl og Jansen, 1971, s. 391f.
18. Bestyrelsesmøder, 14.8.1967, 24.11.1967, 23.1.1968 og 26.2.1968.
19. Bestyrelsesmøde, 23.8.1968.
20. Bestyrelsesmøde, 24.10.1968.
21. Bestyrelsesmøde 22.1.1970.
22. Bestyrelsesmøde, 23.2.1970.
23. Mapper om 1/10-selskaber med notat om Andst Kornes og Givskud Kornes historie; Bestyrelsesmøde, 28.4.1970.
24. Mapper med billeder og firmahistorier om 1/10-selskaber.
25. Interview med vicedirektør Henning Vandbæk.
26. Bestyrelsesmøder, 16.4.1964 og 20.5.1964.
27. Bestyrelsesmøder, 5.4.1965 og 25.5.1967.
28. Bestyrelsesmøde, 23.8.1968.

29. Bestyrelsesmøde, 14.8.1967.
30. Bestyrelsesmøde, 23.8.1968.
31. Se f.eks. bestyrelsesmøde, 24.1.1969, hvor en række direktører i nedlagte afdelinger fratræder.
32. Bestyrelsesmøde, 10.9.1969.
33. Interview med vicedirektør Henning Vandbæk, 2.4.1996.
34. Bestyrelsesmøde, 18.11.1970.
35. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 18.2.1972.
36. Materiale til internt regnskab for KFK 1972.
37. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøder, 22.4.1971, 3.11.1971, 18.2.1972, 17.4.1972, 18.12.1972.
38. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøder, 17.4.1972 og 10.9.1974.
39. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 17.4.1972.
40. Bestyrelsesmøde, 12.6.1968.
41. Bestyrelsesmøde, 10.9.1969.
42. Bestyrelsesmøder, 21.8.1971, 29.9.1971, 17.11.1971 og 11.12.1972.
43. Materiale til internt regnskab for KFK 1971.
44. Bestyrelsesmøder, 29.2.1972, 11.12.1972, 27.3.1973, 12.6.1973.
45. Bestyrelsesmøde, 30.4.1973.
46. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 18.12.1972.
47. Bestyrelsesmøde, 29.9.1971.
48. A/S af 1/11, bestyrelsesmøde, 26.5.1972.
49. Bestyrelsesmøde, 12.6.1972.
50. Bestyrelsesmøde, 5.7.1973.
51. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 20.2.1973.
52. A/S af 1/11, bestyrelsesmøder, 24.3.1973, 19.12.1973 og 21.4.1974.
53. A/S af 1/11, bestyrelsesmøde, 21.4.1974.
54. A/S af 1/11, bestyrelsesmøde, 26.9.1974.
55. A/S af 1/11 og 2/11, fælles bestyrelsesmøde, 19.12.1973.
56. Materiale til internt regnskab for KFK 1974.
57. Bestyrelsesmøde, 25.8.1975.
58. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, regnskaber, 1971-83.
59. Se Statistisk Tiårsoversigt ang. engrosprisindeks for landbrugets råvarer.
60. A/S af 1/11, regnskaber, 1971-82.
61. Materiale til internt regnskab for KFK, 1971ff.
62. Materiale til internt regnskab for KFK, 1970, 1974, 1980 og 1985.
63. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, regnskaber, 1971-85.

64. Udgangspunktet er en liste udarbejdet af vicedirektør Henning Vandbæk sammenholdt med bestyrelsesprotokollen for A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober.
65. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesprotokol.
66. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 15.9.1980.
67. Bestyrelsesmøde, 30.3.1981.
68. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 16.12.1982.
69. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 16.12.1982 og 28.2.1983.
70. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøder, 22.8.1977 og 15.9.1980.
71. Materiale til internt regnskab for KFK, 1980.
72. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 30.5.1983.
73. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøder, 5.11.1976 og 23.2.1977.
74. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 5.11.1976.
75. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 23.2.1977.
76. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 15.6.1979.
77. A/S af 1/11, bestyrelsesmøde, 3.8.1981.
78. A/S af 1/11, bestyrelsesmøde, 30.8.1977.
79. A/S af 1/11, bestyrelsesmøde, 9.12.1980.
80. Bestyrelsesmøde, 29.10.1982.
81. Bestyrelsesmøde, 22.2.1983.
82. Bestyrelsesmøde, 31.8.1983.
83. A/S Korn- og Gødningsforretningen af 1. oktober, bestyrelsesmøde, 18.12.1984.
84. Bestyrelsesmøde, 18.11.1985.
85. Bestyrelsesmøde, 9.6.1986.
86. Liste udarbejdet af Henning Vandbæk.
87. Bestyrelsesmøde, 5.3.1987.
88. Bestyrelsesmøde, 5.11.1988.
89. Bestyrelsesmøde 24.11.1989, notat af A. Beckenkamp.
90. Beretning og regnskab, 1993.
91. Opgørelse af Henning Vandbæk.
92. Bestyrelsesmøde, 22.2.90, bevillingsoversigt.
93. Bestyrelsesmøde, 21.11.1990.
94. Ekko, oktober 1994.

Noter til kapitel 10

1. *Hvordan fungerer EF's landbrugspolitik?* Landbrugsministeriets EF-håndbogsserie nr. 4, 2. udgave, januar 1988, s. 81.
2. *Hvordan fungerer EF's landbrugspolitik?*, 1988, s. 251; Landbrugsraadet, *EF's landbrugspolitik*, 6. udgave, 1992, s. 71.
3. Peter Nedergaard, Henning Otte Hansen og Preben Mikkelsen, *EF's landbrugspolitik og Danmark. Udviklingen frem til år 2000*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1993, s. 253.
4. Beretning, De danske Landboforeninger, 1989, s. 23.
5. *Hvordan fungerer EF's landbrugspolitik?*, 1988, s. 85f; Beretning, De Danske Landboforeninger, 1986, s. 47-53.
6. Nedergaard m.fl., 1988, s. 252.
7. Landbrugsraadet, *Grønbog. Betydningen af EF's landbrugspolitik for dansk landbrug og den danske samfundøkonomi*. Oktober 1992, s. 26.
8. Landøkonomisk Oversigt, 1993, s. 117.
9. Beretning DAKOFO, 1984, s. 11f; bestyrelsesmøde, 22.8.1984.
10. Bestyrelsesmøde, 4.5.1983.
11. Bestyrelsesmøde, 24.11.1984.
12. Bestyrelsesmøde, 5.3. og 24.4.1987.
13. Bestyrelsesmøde. 24.8.1987.
14. Bestyrelsesmøde, 28.8.1990.
15. EC agricultural policy for the 21st century, *European Economy*, 1994:4, s. 56.
16. Beretning, De danske Landboforeninger, 1992, s. 15-22.
17. Beretning, De danske Landboforeninger, 1994, s. 20-21.
18. Beretning, De danske Landboforeninger, 1992, s. 18-19.
19. Børsens Nyhedsmagasin, Guldnummeret, dec. 1985.
20. Norsk Hydro, årsrapport 1994, s. 22.
21. Interview med Norsk Hydros ledelse 7.11.1995,
22. Interview med Norsk Hydros ledelse, 7.11.1995.
23. Bestyrelsesmøde, 9.12.1983.
24. Bestyrelsesmøde, 1.3. og 25.4.1995.
25. Norsk Hydro, Årsrapport 1994, s. 5.
26. Bestyrelsesmøde, 22.2.1983.
27. Bestyrelsesmøde, 18.11.1985 og 5.3.1986.
28. Bestyrelsesmøde, 18.11.1985; 24.2.1988; 24.2.1989.
29. Bestyrelsesmøde, 22.2.1989; 18.4.1989.
30. Norsk Hydro, Årsrapport 1994, s. 31.
31. Interview med A. Beckenkamp, 23.10.1995
32. Interview med T. Bjerglund Andersen, 19.10.1995.
33. Bestyrelsesmøde, 5.3.1987; 18.4. og 24.8.1988; 29.4.1989.
34. Bestyrelsesmøde, 26.8.1993.

35. For en oversigt herover se Børsens Nyhedsmagasin, Guldnummeret, dec. 1995.
36. Bestyrelsesmøde, 24.11.1989; 22.2. og 19.4.1990.
37. Ugebrevet Mandag Morgen, 12.8.1991.
38. Fondsbørsmeddelelse fra KFK, bestyrelsesmøde, 4.3.1993.
39. Direktør Lars Christensen, Landsforeningen Den frie Grovvarehandel, på landsforeningens årsmøde i 1993. Landbrugsmagasinet, 1993:20, s. 6.
40. Andelsbladet, 1992:24, s. 519.
41. MD Foods: Resume af rapport til fremlæggelse på Superfos' aktionærmøde den 19. august 1991, gengivet i Andelsbladet, 1991:18, s. 384-388; Børsen, 19.8.1991.
42. Andelsbladet, 1991:18, s. 384-388.
43. Svend B. Karlsen: *Dansk Landbrugs Grovvarerelskab. Selskabets oprettelse og første 25 år*. København 1994, s. 115-125.
44. Pressemeddelelse, 28.12.1995.
45. Bestyrelsesmøde, 5.3.1987.
46. Bestyrelsesmøde, 25.11.1988 og 22.2.1989.
47. A. Beckenkamp i notat til bestyrelsen, 28.11.1989.
48. Notat til bestyrelsen, 24.11.1989.
49. Bestyrelsesmøde, 19.4. og 28.8.1990.
50. Bestyrelsesmøde, 26.2. og 16.8.1991.
51. Økonomisk Ugebrev, 1995:37, s. 4.
52. Børsen, 19.8.1991.
53. Andelsbladet, 1991:18, s. 389.
54. Morgenavisen Jyllands-Posten, 16.3.1992; Børsen, 6.4.1992; Berlingske Tidende, 14.4. 1992.
55. Berlingske Tidende, 19.3.1993.
56. Berlingske Tidende, 2.4.1993.
57. Bestyrelsesmøde, 29.11.1993; Ekko, 1995:2, s. 21.
58. Morgenavisen Jyllands-Posten, 6.1.1994.
59. Andelsbladet, 1994:6, s. 118.
60. Andelsbladet, 1994:3, s. 42.
61. Andelsbladet, 1994:3, s. 42; nr. 4, s. 59; Berlingske Tidende, 17.8.1994.
62. Berlingske Tidende, 14.4.1992.
63. Bestyrelsesmøde, 29.11.1993 og 24.2.1994.
64. Interview med Norsk Hydros ledelse, 7.11.1995.
65. Bestyrelsesmøde, 24.2.1994.
66. Regnskabsmeddelelse, 13. marts 1996.

Noter til kapitel 11

1. Ekko, 1995:1, s. 9.
2. Bestyrelsesmøde, 25.11.1987.

3. Beretning, De danske Landboforeninger, 1992.
4. Pajbjergfonden: *75 år i planteforædlingens tjeneste*, 1995, s. 19.
5. Interview med direktør Hans Haldrup, Pajbjergfonden, 6.2.1996.
6. Ekko, 1994:2, s. 3.
7. Notat af 9.3. 1996 fra landbrugsflyveleder Erik Malmlose.
8. Interview med A. Beckenkamp, 23.10.1995.
9. Bestyrelsesmøde, 24.11.1984.
10. Bestyrelsesmøde, 21.11.1990.
11. Bestyrelsesmøde, 30.4.1992.
12. Beretning, DAKOFO, 1991, s. 3.
13. Beretning, DAKOFO, 1990.
14. Beretning, DAKOFO, 1990.
15. Beretning, DAKOFO, 1993, s. 6.
16. Morgenavisen Jyllands-Posten, 5.12.1995.
17. Interview med A. Beckenkamp, 23.10.1995.
18. Ib Gejl og Chr. Jansen, *Korn, købmænd og kornkompagni*, Århus, 1971, s. 283-303.
19. Bestyrelsesmøde, 23.8.1962.
20. Bestyrelsesmøde, 29.9. og 30.11.1964; 2.2. og 5.-6.4.1965.
21. Interview med A. Beckenkamp, 23.10.1995.
22. Bestyrelsesmøde, 22.2.1989.
23. Bestyrelsesmøde, 28.8.1990.
24. KFK beretning, 1980, s. 11-12.
25. Det var dog først fra 1987, at Sovjetunionen igen meldte sig blandt køberne i USA. I mellemtiden dækkede landet sit behov for soyabønner og -skrå ved køb i Sydamerika.
26. Et helt andet eksempel på betydningen af den internationale udvikling opstod med ulykken i atomreaktoren i Tjernobyl i Ukraine i april 1986. Det danske landbrugsministerium udstedte kort efter forbud mod import af foderstoffer fra Sovjetunionen og Østeuropa. Forbudet fik dog ikke den store betydning, da de importerede mængder fra disse områder var ret små. Efter et par måneder blev forbudet afløst af et påbud om, at foderstoffer fra Østeuropa skulle analyseres for radioaktivitet. Forskningscenter Risø stod for disse undersøgelser, og resultaterne gav ikke anledning til problemer. Statens Foderstofkontrol, beretning, 1986, s. 5.
27. KFK beretning, 1983, s. 7; 1984, s. 8; bestyrelsesmøde, 22.8.1984.
28. Fl. Just: "LR 80 og Landbrugets Græsrodde". *Bol og By. Landbohistorisk Tidsskrift*, 1994:2, s. 78-100.
29. KFK beretning, 1990ff.
30. Beretning, DAKOFO, 1984, s. 11.
12. Statistiske meddelelser, Landbrugsstatistik, 1977, tabel 7.14; 1982, tabel 7.15; 1985, tabel 7.15; 1990, tabel 7.14.
32. Bestyrelsesmøde, 10.9.1980.

33. Bestyrelsesmøde, 29.10.1982.
34. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1983, s. 7.
35. Beretning, DAKOFO, 1985, s. 15.
36. Beretning, DAKOFO, 1985, s. 15-16.
37. Plantedirektoratet, beretning nr. 2, 1.7. 1991 - 30.6.1992, s. 67-69.
39. Ekko, 1995:2, s. 1-2.
40. Beretning, DAKOFO, 1994, s. 4-8.
41. Brev af 1.8.1995 fra DAKOFO til medlemmerne.
42. Beretning, DAKOFO, 1985, s. 16.
43. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1984, s. 7.
44. Plantedirektoratet, 2. beretning, 1.7.1991 - 30.6.1992, s. 69-70.
45. Beretning, DAKOFO, 1994, s. 4.
46. Mogens Israelsen, Bioteknologisk Institut, i Grovvarelederen, 1993:18, s. 22-23.
47. Interview med underdirektør Henning E. Jensen, ingeniør Steen Olsson og produktionschef Ove Ellitsgaard, 19.10.1995.
48. Bestyrelsesmøde, 4.12.1992.
49. Beretning, DAKOFO, 1993, s. 9-12; 1994, s. 3.
50. Interview med produktchef Hans Møller Christensen, 2.1.1996.
51. Ekko, 1995:2, s. 7-8; 3, s. 17; 4, s. 7.
52. I 1973 var det en anerkendt forbedring at fortynde sig ud af en forurening, f.eks. ved at opføre højere skorstene. I dag accepteres denne løsning ikke, medmindre der ikke findes andre rensmuligheder.
53. Produktchef Hans Møller Christensen i Ekko, 1994:4, s. 10.
54. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1980, s. 7.
55. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1980, s. 8-11 og 61-65.
56. Plantedirektoratet, beretning nr. 2, 1.7.1991 - 30.6.1992, s. 44.
57. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1991, s. 5-6.
58. Beretning, DAKOFO, 1988 og 1989.
59. Beretning, DAKOFO, 1989.
60. Beretning, DAKOFO, 1982, s. 13; 1983, s. 14; 1985, s. 15.
61. Interview med direktør A. Beckenkamp, 23.10.1995.
62. Beretning, DAKOFO, 1994, s. 21-22.
63. Beretning, DAKOFO, 1994, s. 1.
64. Svend B. Karlsen: *Dansk Landbrugs Grovvareselskab*, 1964-1994, s. 92.
65. Beretning, DAKOFO, 1990.
66. Interview med direktør A. Beckenkamp, 3.1.1996.
67. Ekko, 1995:2, s. 2; interview med A. Beckenkamp, 23.10.1995.
68. Beretning, Statens Foderstofkontrol, 1986-89.

Noter til kapitel 12

1. Bestyrelsesmøde, 10.9.1969.
2. Bestyrelsesmøde, 8.6.1971.

3. Bestyrelsesmøde, 23.3.1971.
4. Bestyrelsesmøde, 29.9.1971 og 17.11.1971.
5. KFK-beretning, 1974 og 1975.
6. b-s, bestyrelsesmøde, 2.4.1975.
7. Bestyrelsesmøde, 5.5., 13.8. og 16.12.1976.
8. b-s, bestyrelsesmøde, 8.8.1979 og 22.12.1980.
9. Bestyrelsesmøde, 4.9.1979, 17.12.1981 og 31.8.1983.
10. b-s, bestyrelsesmøde, 25.10.1984.
11. b-s, bestyrelsesmøde, 17.2.1986.
12. Bestyrelsesmøde, 5.3.1985 og 25.11.1987; Ekko 1987:1.
13. Ekko 1989:2.
14. b-s, bestyrelsesmøde, 17.2.1986.
15. Interview med direktør Jens Bjerg Sørensen.
16. Bestyrelsesmøde, 19.4.1990, herunder oplæg fra b-s specialfoder, 2.4.1990.
17. b-s, bestyrelsesmøde, 12.8.1993.
18. Bestyrelsesmøde, 5.3. og 25.11.1987; Ekko 1987:1.
19. Oplyst af Jens Bjerg Sørensen.
20. Interview med Jens Bjerg Sørensen.
21. b-s, bestyrelsesmøde, 27.6. og 24.10.1991.
22. b-s, bestyrelsesmøde, 27.1. og 17.2.1991.
23. b-s, bestyrelsesmøde, 12.8.1993.
24. Eksporttallene findes i Viggo Hessel: *Dansk ørrederhverv gennem 100 år*; Århus 1993. Det er de eneste helt pålidelige tal. De officielle produktionstal fra Fiskeriministeriet er næsten identiske med eksporttallene. Som påvist af Hans Frost er det umuligt. Han regner med en produktion, der i firserne svingede omkring 30-34.000 tons om året. Hans Frost: *Den danske fiskerisektor*, Esbjerg 1991.
25. Preben Møller Jensen: "Fremstilling og udvikling af tørfoder til fiskeopdræt", i: *Akvakultur og nye danske erhvervsmuligheder*, Akademiet for de tekniske Videnskaber, 1984, s. 28f (tal for produktion i forskellige lande). Preben Møller Jensen regner med de officielle lave tal for den danske produktion, hvorved den danske produktion udgør ca. 20% af den europæiske. Her korrigeres for den af Hans Frost påviste fejl (se noten ovenfor).
26. Direktør Preben Møller Jensen, 1984, s. 27ff.
27. Morgenavisen Jyllands-Posten, 27.4.1988.
28. Bestyrelsesmøde, 10.9.1980.
29. Interview med underdirektør Henning Jensen; bestyrelsesmøde, 14.4.1986.
30. Ekko 1988:3.
31. *Norsk Havbruk 1987/88, Akvakultur*, v. Eivind Fossheim og Georg Parmann, s. 34; Hans Tvenning: *Fiskeoppdrett*, 2. udg., Aschehoug 1984, s. 12; *Energiøkonomisering i akvaindustrien*, Nordisk Ministerråd, København 1985, s. 15.

32. Ekko, 1991:1.
33. Bestyrelsesmøde, 27.4.1987, bilag.
34. Bestyrelsesmøde, 25.11.1987.
35. Bestyrelsesmøde, 24.2.1988, bilag til pkt. 10.
36. Bestyrelsesmøde, 24.8.1987.
37. Bestyrelsesmøde, 24.2.1988.
38. Bestyrelsesmøde, 27.4. og 24.8.1987.
39. Herning Folkeblad, 21.6.1988.
40. Jyllands-Posten, 18.6.1988.
41. DØF generalforsamling 28.3.1988, referat med formandens beretning.
42. Bestyrelsesmøde, 24.2.1988.
43. DØF, referat af generalforsamling, 28.3.1988.
44. DØF, bestyrelsesmøde, 27.4.1988, referat.
45. Anmodning dateret 18.5.1988, indlagt i DØF's bestyrelsesprotokol.
46. DØF, referat af generalforsamling, 20.6.1988.
47. DØF, bestyrelsesmøde, 29.6. og 1.8.1988.
48. DØF, ekstraordinær generalforsamling, 22.8.1988.
49. Bestyrelsesmøde, 22.2.1989.
50. Bestyrelsesmøde, 24.8.1988.
51. Bestyrelsesmøde, 22.2.1990.
52. Vestkysten, 31.8.1988.
53. Bestyrelsesmøde, 22.2.1989, bilag vedr. udbygning af ekstruderkapacitet.
54. Ekko 1988:3.
55. DØF, bestyrelsesmøde, 8.9.1988.
56. Bestyrelsesmøde, 22.2.1989.
57. Vejle Amts Folkeblad, 8.3.1990; Ekko 1990:2.
58. Eva Roth: *Dambrugsbekendtgørelsen fra "common sense" til detaljeret normstyring*, Fiskeriøkonomisk institut, SUC, 1992.
59. Viggo Hessel: 1993, s. 214ff.
60. Ekko, 1990:1; bestyrelsesmøde, 22.8.1989.
61. *Norsk Havbruk, Akvakultur 1987/88*, heri tal fra 1985 og 1986.
62. Bestyrelsesmøde, 19.4.1990, bilag.
63. Ekko, 1990:3; bestyrelsesmøde, 28.8.1990.
64. Havbruk, 1995:3.
65. DØF, bestyrelsesmøder, 2.2. og 10.4.1989.
66. Bestyrelsesmøde, 18.4. og 24.11.1989.
67. DØF, bestyrelsesmøde, 11.10.1990.
68. Bestyrelsesmøde, 15.4.1991, referat samt bilag: breve fra KFK til Hydro 6.3.1991 og 7.3. 1991.
69. Havbruk, 1995:3.
70. DØF bestyrelsesmøde, 19.8.1993.

Noter til kapitel 13

1. Bestyrelsesmøde, 18.4.1988 og 22.2.1989.
2. Interview med næstformand T. Bjerglund Andersen, 17.10.1995.
3. Interview med direktør H.A. Petersen, 17.10.1995.
4. Ekko, 1988:2.
5. Ekko, 1995:2, samt interview med direktør Fritz Wulf.
6. Ekko, 1988:3, samt interview.
7. Ekko, 1990:3, samt interview.
8. Ekko, 1988:2, samt interview.
9. Ekko, 1989:4.
10. *Korn gennem 200 år. A. Nielsen og Co. A/S 1791-1991*, Nykøbing F., 1991; Ekko, 1989, nr. 3 og 4, samt interview.
11. Ekko, 1995:1.
12. Interview med produktchef Hans Møller Christensen.
13. Bestyrelsesmøde, 20.12.1992.
14. Ekko, 1987:1; 1992:3.
15. Interview med direktør Bent Clausen, 23.10.1995.
16. Ekko, 1993:4, s. 2.
17. Bestyrelsesmøde, 18.4.1988 og 22.2.1989.
18. De danske Landboforeninger, *Dansk landbrug år 2000 og 2010*. København, 1993.
19. TeknologiNævnet: *Det lysegrønne landbrug*. TeknologiNævnets rapporter, 1994/5; *Godt landmandskab år 2000. Dansk landbrugs oplæg til Integreret Produktion*. Landbrugets Rådgivningscenter, 1996.
20. Danmarks Miljøundersøgelser, *Landovervågningsoplände*. Faglig rapport fra DMU, nr. 141, 1995, s. 105-109.
21. GATT har fra 11. januar 1996 ændret status til en egentlig organisation, WTO (World Trade Organization), med hovedkvarter i Geneve. Allerede i 1947 forsøgte man at danne en international handelsorganisation, ITO, men det måtte opgives, da kun et enkelt land ratificerede aftalen. I stedet etablerede man et løsere samarbejde omkring frihandelsaftalen GATT.
22. Landbrugsraadet, *Østeuropa og EU. Udgangspunkt for en fælles landbrugspolitik*. Juni 1995, s. 15-18.
23. Ugebrevet Mandag Morgen, 1994:29, s. 28-30.
24. Flemming Just, "Foderstofbranchen og landbrugets strukturudvikling". *DS Nyt*, 1993:6, s. 4-6.

Direktionsmedlemmer Bestyrelsesformænd

Fortegnelse over KFK's direktionsmedlemmer og bestyrelsesformænd

Direktionsmedlemmer

Chr. G. Hansen	1896-1933
S.M. Holst	1896-1897
N.C. Guldmann	1897-1908
Chr. Jensen	1908-1932
N.A. Pedersen	1908-1940
William Mønsted	1915-1939
P.H. Paulsen	1934-1956
M. Kirchhoff	1945-1946
V. Simonsen	1950-1970
Holger Larsen	1956-1970
C. Hjorth Hansen	1970-1974
H.A. Petersen	1970-1985
Per Tønnesen	1970-1989
Bent Clausen	1979-
Albert Beckenkamp	1979-

Bestyrelsesformænd

Hans Broge	1896-1908
Otto Mønsted	1908-1916
Joh. Baune	1916-1930
Chr. G. Hansen	1930-1939
C. Holst-Knudsen	1939-1956
Sigurd Warrer	1956-1976
T. Bjerglund Andersen	1976-1987
Torvild Aakvaag	1987-1992
Trygve Refvem	1992-

Interviewede

Andersen, Kim, informationschef KFK
Beckenkamp, Albert, direktør KFK
Bjerglund Andersen, T., formand KFK
Bjerg Sørensen, Jens, direktør b-s specialfoder og senere BioMar
Choleva, Marcus, direktør Købmændenes Finansieringsinstitut
Clausen, Bent, direktør KFK
Dahl, Erik, kasserer KFK
Dobel Madsen, E., direktør DAKOFO
Ellitsgaard, Ove, produktionschef KFK
Eriksen, S.A., vicedirektør KFK
Frederiksen, Ib, formand for Danpo
Haldrup, Hans, direktør Pajbjergfonden
Hansen, Poul, prokurist KFK
Høj, Bertel, direktør Alfax
Jensen, Henning E., underdirektør KFK
Jensen, Jens Peter, logistikchef KFK
Jensen, N.P., underdirektør KFK
Kimø, Jørgen, direktør Mølbjergs Rugeri
Krejbjerg Petersen, Poul, direktør KFK Fjerkræ
Møller, Magnus, agronom Alfax
Møller Christensen, Hans, produktchef KFK
Olsson, Steen, ingeniør KFK
Overgaard, Kaj, miljøchef KFK
Pedersen, Christian L., direktør KFK Toftlund
Pedersen, P.E., direktør KFK Vrå
Petersen, H.A., direktør KFK
Refvem, Trygve, koncerndirektør Norsk Hydro, formand KFK
Ruge, Erling, økonomidirektør Norsk Hydro, bestyrelsesmedlem KFK
Skovgaard, Ib, afdelingsleder Danske Landboforeninger
Trunshøj, Sven, direktør DAKOFO
Tønnesen, Per, direktør KFK
Vandbæk, Henning, vicedirektør KFK
Wulf, Fritz, direktør KFK Randers
Aakvaag, Torvild, generaldirektør og senere formand for Norsk Hydro, formand KFK

Emne, person- og stedregister

- Afghanistan 298
- aflatoxin 112, 255, 309-313, 333
- afleveringspligt 59
- Agerbæk 157, 158
- Agerschou, Anton 41
- Agersted 276
- Agersted og Schou, Ringsted 239
- Agroinvest 139
- Agromek 312
- aktiekapital, KFK's 16, 24, 36-38, 43, 44, 48f, 57, 63, 67, 70, 120, 121, 123, 124, 131, 187, 188, 191, 193, 203, 208, 221, 262, 266, 273, 278
- aktiekurs, KFK's 45, 46, 60, 119, 124, 126, 127, 209, 267, 273
- Aktieselskabet af 1/11 1971 73f, 187, 189f, 227-240
- Aktieselskabet af 2/11 1971 74, 189f, 227-243
- aktieudbytte 49, 53, 167, 265-267, 271, 278
- Aktuelt 115, 128
- Alfax 74, 152-156, 158, 162, 258, 273, 346, 367, 371f, 375
- Allied Grain 297
- Allingåbro 214, 242
- Ammonia A/S 117, 118
- andelsbeskatning 195-203
- Andelsbladet 197, 201
- andelselskaber 60, 96, 99, 104, 139, 146, 147, 171, 177, 184, 199, 202f, 217, 274, 276f, 315, 332, 386
- Andersen, Anders, landbrugsrådspræsident 81, 82, 84, 85, 197, 200
- Andersen, C.B., bankdirektør 118, 376
- Andersen, Kim, informationschef 200f, 205f, 207, 208, 216, 309, 359
- Andersen, Tage, bankdirektør 119
- Andreassen, Poul, bestyrelsesformand 280, 283, 378
- Andst Korn 73, 120, 222, 228, 239, 244
- Ankerstjerne, J., købmand 14-24, 32, 33, 37, 39-40
- antibiotiske vækstfremmere 319-320
- Aqualim 348, 350, 351, 352
- Arbejderbevægelsens Erhvervsråd 102
- arbejdsforhold 34-35
- arbejds miljøforhold 111
- Argentina 34, 43, 298, 300, 310

ASA Chick 152
 Assens 360
 Aså 277
 ATP 203, 204, 206, 207, 278
 Augustenborg 365, 366
 Australien 294, 295
 Aylsham 297
 BAF 139, 231, 283, 332
 Bachs Korn, Silkeborg 221, 224
 Bang Christiansen, Svend, slagteridirektør 146
 Baune, Joh., købmand 13-24, 27, 31, 36, 38, 39, 43
 Bauwel, Henri van 295
 Beckenkamp, Albert, direktør 123, 203, 208f, 216, 242, 258, 269, 278, 283, 293,
 313, 329, 331, 333, 356, 359, 375, 378, 379f
 Bedsted 158, 183, 184, 244, 358, 359, 361, 366
 Belgien 292, 293
 Bennetzen 239
 Bergmann, Brødrene 336f
 Bergmanns Specialfoder 337
 Bering, Anne, medarbejderrepræsentant 377, 378
 Berlingske Tidende 115, 128
 Bess 339f
 Best Friend 339-340
 Best Friend gruppen 273, 340, 353, 367, 369-371, 375
 BioMar 268, 273, 332, 342-351, 367-368, 375
 Birkeland, Kristian, professor 263
 Bispelund, Ole, revisor 357
 Bjergmark 156, 220
 Bjerg Sørensen, Jens, direktør 338
 Bjerglund Andersen, T., direktør 76, 128, 178, 184, 188, 191, 192, 193, 194, 208,
 269, 377, 378, 388
 Bjerringbro 156, 157, 158, 225, 226, 239, 243, 358
 Blommegaard, Niels, konsulent 326
 Blåhøj 184
 Børgense 53
 Bonnie 339-340
 Bonnie Dyrecenter 338
 Bornholms Korn 227, 228, 231, 243
 Borten-regeringen 263
 Borup, K.E., bestyrelsesformand 205, 209
 BP 344, 353
 Brabrand sø 15
 Brande 251, 343, 344, 345, 346, 350, 352, 353, 367, 368, 369
 Brandstrup, Ole, direktør 359

Brasilien 298, 300
 Bridgestone-dæk 158, 252, 257
 Brinck Jensen, Aksel 331
 Brittan, Leon, kommissær 260
 Broge, Hans, købmand 13-15, 16-24, 30, 37, 38
 Broge, Hans Broch, proprietær 37
 Broge, Henrik 16, 22
 Bronton-Jensen, N., direktør 102
 Brovst 144
 Brunsbüttel 116, 117, 119, 175, 188, 264
 bruttokornsalg 181
 brødkorn 79-85, 286, 292
 Brødkørnskontoret 59
 Brønderslev 156f
 Brøste, P. 161
 b-s specialfoder 74, 252, 257, 337-340, 346, 369
 byggemarkeder 156, 157, 158, 183, 360, 361
 Bylderup Bov 242
 Bøcher, Tage, prokurist 110
 Børkop 287
 Børsen (dagblad) 196, 197, 200, 206
 Børsting, Asbjørn, direktør 282
 Baadsgaard, Ole, LR 80-leder 170
 Bårse 174, 242, 360, 365
 Baastrup 190, 228, 239, 240
 Canada 47, 294, 295, 349
 Carlsberg 184f, 294
 Carlsen, Carl, handelsrejsende 36
 Carlsen, Th., Løgten 241
 Centralkontoret for Import af Korn og Foderstoffer 45, 46
 Centralkontoret for Indkøb af Korn og Foderstoffer 58-59, 61-62
 Ceres, Aabenraa 237
 Chicago 168, 299, 363
 Chile 349
 Choleva, Marcus, direktør 178
 Christensen, Lars, købmand 201, 331
 Christiansen, Mads 40, 47
 Christiansholms Fabrikker 161
 Christoffersen, Helge 331
 Clausen, Bent, direktør 145, 146-147, 216, 269, 283, 332, 347, 356, 359, 375, 378,
 379f, 388
 Cobb Breeding Company Ltd. 152
 COCERAL 102, 333-334
 Collet, Bernt Johan, politiker 198

Colombia 165
 COPA 258f
 COSEMCO 331
 cykelfabrik 16
 Dahlin, Mogens, prokurist 357
 Dakar 57
 Dalsager, Poul, landbrugsminister 168, 179
 DAKOFO 67, 104-106, 110, 123, 124, 180, 194, 214, 256, 293, 310, 311, 312, 313, 318,
 322, 323, 329-333, 379
 dambrug 341, 347
 Dam Jensen, Erik 331
 Damman-Luxøl 115
 Danisco 199
 Danish Free Chick 150
 Danpo 139-148, 150, 166, 332
 Dansk Ammoniakfabrik 116
 Dansk Andels Gødningsforretning (DAG) 70, 71
 Dansk Andels Ægekspert 138
 Dansk Arbejdsgiverforening 266
 Dansk Erhvervsjordbrug 332
 Dansk Familielandbrug 81, 82, 84, 85, 102, 178, 180, 208, 332
 Dansk Kyllinge Industri 136, 148f
 Dansk Landbrugs Realkredit (DLR) 87
 Dansk Salt 160, 161
 Dansk Soyakagefabrik A/S 34
 Dansk Svovlsyre- og Superphosfat Fabrik, se Superfos
 Dansk Zoonosecenter 316
 Dansk Ørredfoder 251, 268, 341-354
 Danske Bank, Den 25, 274, 355, 375, 376
 Danske Bankforening, Den 177
 Danske Fjerkræråd, Det 316-319
 danske Gødnings-Kompagni, Det 70
 Danske Korn- og Foderstof Importørers Fællesorganisation 44, 48, 82, 84,
 100, 102, 104-105, 106, 107
 Danske Mejeriers Fællesorganisation 177, 311, 315
 Datoselskabet af 1.8. 120, 121
 Deep Throat 129-131
 Delors, Jacques, kommissionsformand 253
 devaluering 173, 174, 181, 270
 DFDS 126
 dieldrin 112
 Dispositionsfonden 81, 82, 84
 Diss 297
 diversifikation 71, 77, 78, 112, 133-135, 152-166, 251, 268f, 273, 284, 335-354, 379

Djurslands Korn, A/S 65, 158, 224, 226, 238, 239, 243, 244, 358
 DLG 70, 90, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 113, 116, 117, 118, 139, 141, 143-145, 148, 173,
 175, 177, 178, 179, 180, 182, 184, 193, 194, 195, 198, 201, 208, 210, 212, 228, 234,
 245, 264, 267, 275, 276, 277, 280-284, 307, 308, 322, 331, 332, 386, 388
 Dobel Madsen, E., direktør 67, 82, 220, 330
 Doverodde 190
 Dragsbæk Maltfabrik 294
 Duus, H.I., direktør 184
 Dybvad 360
 Dyno 342
 East Coast Grain 295-297
 edb 71, 81, 90, 225f, 357, 362, 374
 EF 78, 85-90, 95, 100-104, 107, 109, 112, 118, 134, 154, 155, 168, 169, 173, 176, 183,
 188, 210, 214, 216, 251-262, 269, 276, 286, 290, 292, 293, 295, 297, 298, 305, 306,
 310, 311, 319, 328, 333, 334, 335, 373, 384-385
 EF-direktoratet 102, 181, 330, 331
 EFOS 325
 EFTA 78
 egenkapital 113, 114, 167, 201, 270, 273
 Eilertsen, Ole Julian, direktør 377, 378
 Ejler, Kjeld, direktør 100, 178
 Ekko 214, 215, 216
 Ekkofiskfeltet 263
 eksplosionsulykke 60, 67, 89
 Elbæk Jensen, K., marketingchef 309
 Elfenbenskysten 264
 Elgård, Chr., købmand 47, 52, 53, 217
 Ellidshøj 358
 Ellitsgaard, Ove, produktionschef 357
 England/Storbritannien 20, 30, 33, 43, 76, 163, 264, 295, 351, 353, 367
 Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 324f
 Eriksen, Harald, direktør 73
 Eriksen, S.A., vicedirektør 159, 162, 356, 359
 Eriksen og Christensen 47, 73, 74, 108, 113, 217, 222, 364
 Ernæringsrådet 44
 Ersbøll, Niels, kontorchef 100
 Esbjerg 65, 89, 96, 98, 108, 213, 222, 309, 342-343, 346
 Esbjerg Kemi 277
 Esso 165, 193
 ekstrudering 309, 343f, 346, 353
 FAF 96, 97, 99, 139, 148, 180, 194, 234, 245, 277, 282, 283, 332, 374
 Farben, I.G. 263
 Farre Food 135, 143-144, 146, 147
 FDB 144

FEFAC 102, 253, 331, 333-334
 Fèvre, Bent le, direktør 145, 277, 279, 280, 282, 283, 378
 Finland 262, 340, 347, 367, 371
 fiskefoder 341-354
 fjerkræfoderblandinger 47, 62, 136, 137, 138, 142
 fjerkræproduktion 135, 138, 140
 fjerkræslagterier 134-148, 346
 fjernskrivere 61
 Florida 264
 foderblandingsfabrikker 38, 44, 46, 53, 57, 61-63, 67, 74, 96, 101, 108-109, 281, 365-366
 Foderkagecentral 44
 foderstofgivning 105-112, 255f
 foderstoffer 27-34, 43-44, 98-100, 173, 180, 272, 298-320
 foderstofproduktionen 302-311, 364-366
 Foerlev Mølle 220
 Fogh Rasmussen, Anders, minister 199, 200, 201
 Foighel, Isi, minister 199
 Fondsbørsen 124, 126, 127, 129, 205, 209
 Fontainebleau 253
 Forbrugerrådet 102
 forenede Bryggerier, De 184f
 Foreningen af danske Korneksportører 66f, 62, 104
 Foreningen af Korn- og Foderstof Importører i Jylland og Fyn 45
 formalin 314-315
 forsikringselskaber 120, 121, 274, 280, 281
 Forslund, John, direktør 338
 Forum, forsøgsgård 106, 364
 Frankfri 65, 97, 295
 Frankrig 255, 264, 341, 347, 348, 367, 368
 Fredericia 25, 63, 65, 70, 117, 118, 162, 163, 164, 257, 276, 282, 296, 365, 366, 367
 Frederiks Allé 25
 Frederiksen, Ib, slagteriformand 141, 145, 146
 Frederiksgade 21
 Frigg gasfeltet 126
 Frihavnen 15, 25, 62-63
 Frimodt Clausen, R. arkitekt 17
 Frimodt Sørensen, R., direktør 337, 338
 Fris Jensen, J., professor 317
 Frøco 339
 fusioner 15, 53, 113, 187, 191, 221, 223-242, 274, 278
 Fyns Korn, A/S 65, 224, 226, 238, 239, 244, 245
 Fårup 218
 Gad, Holger, professor 87

Gadeberg, A., Hadsten 241, 277
 GAFTA 311, 331
 Galschiøtgård 151
 Galveston, Texas 29, 30, 56
 Gammelgaard, Søren, professor 198
 Ganløse 239
 GATT 251, 260-262, 284, 384-385
 Gaulle, Charles de, præsident 87
 Genevke, Regnar, Hobro 221f, 231
 Gersdorffslund 287, 288
 Givskud 73, 120, 184, 220, 228, 237
 Glamann, Kristof, bryggeriformand 185
 Glarbo 315, 364, 365
 Glasuld 115, 117
 Glistrup, Mogens 224, 228
 Gram, Jørn, direktør 359
 Grangemouth 353, 354
 Grenå 36, 53, 84, 220, 224, 243, 358
 Grindsted 73, 120, 183f, 228, 237, 239, 240
 Grosserer-Societetets Komité 102
 grovvarefonde 176-179
 grovvaregæld 171, 175, 177-182
 Grundtvig, N.F.S. 200
 Grüners handelsakademi 22
 Grækenland 367
 grøntpilleproduktion 155, 258
 Gråsten 222
 Gudjonsson, Gudbjørn 297
 Guldager, Morten, underdirektør 331, 378
 Guldmann, Hans, filialleder 29, 37
 Guldmann, N.C., direktør 16, 22f, 29, 34f, 38
 Gundersen, Finn 331
 gødningsproduktion 69-71, 115-120, 123, 128, 131, 194, 212, 263-265, 320, 372, 382
 gødnings salg 59f, 69, 74, 76, 97, 113, 115-120, 122, 136, 159, 169, 180, 182, 185, 187, 189f, 210, 255, 267, 276, 282, 283, 285, 309, 311, 335, 355, 358, 360, 361, 362, 383, 385, 389
 Göteborg 371
 Haderslev 294, 359
 Hadsten 241, 358, 366
 Hagebro Kro 170
 halmpiller 154
 Hamborg 15, 22, 26, 27, 55, 57
 Hammershøj Centralforening 241, 277

Handelsbanken 22, 25, 57, 67, 70, 77, 115, 118, 121, 127, 128, 187, 188, 203, 204,
 274, 376, 377
 Handelskammeret 329, 330
 handelsskole 35
 Handels- og Kontoristforeningen 35
 Hansen, Bendt, bankdirektør 121
 Hansen, Bent M., direktør 175, 199, 275, 282, 332
 Hansen, Børge, forpagter 191
 Hansen, Chr. G., direktør 14-17, 21, 23f, 31, 34f, 36-39, 43-45, 46, 49, 50, 57
 Hansen, Fritz, underdirektør 331, 359
 Hansen, H.A., Sorø 221
 Hansen, H.C., finansminister 196
 Hansen, M., Esbjerg 222
 Hare, N.J., advokat 269, 388
 Hasselager 74, 153, 158, 252, 257, 335f, 339, 369, 370
 Haugen Sørensen, Jørgen, kunstner 196
 haussist 24
 Havndal 218
 Havnegade 17-19, 21, 25, 74
 Hedegaard, Peder P. 49, 67, 96, 150, 190, 191, 192, 194, 203-206-213, 217, 234, 242,
 245, 271, 277-279, 283, 284, 374, 386f
 Heegaard Hansen, A., direktør 181
 Helboe, Lars, underdirektør 356
 Henrichsen, Axel, direktør 66
 Henrichsen, Jacob, sekretariatsleder 104
 Henrichsen, Viggo, direktør 115, 119, 120, 124
 Herning 190, 207, 220, 228, 239
 Herskind Mølle 220
 Himmerland 231, 240
 Hinnerup 157, 158, 231
 hjemmeblanding 275, 313, 387
 Hjorth Hansen, C., direktør 73, 75, 76, 77, 81, 172, 223, 379
 Hjørring 25, 53, 156f, 183, 361
 hobbyfoder 335-340
 Hobro 221
 Holbæk 53, 62, 161
 Holbøl 183
 Holland 295
 Holm Christensen, B., civilingeniør 106
 Holst, S.M., købmand 13-24, 38, 41f
 Holst-Knudsen, Carl, formand 62, 76
 Holst-Knudsen, V., landsretssagfører 76, 77
 Holthe, Johan B., generaldirektør 126, 127, 269f
 Hoppe Christensen, J. 331

Hornborg 239
Hornslyd 201
Horsens 13, 14, 16, 20, 24, 36, 39-42, 61, 161, 213, 294, 359, 366
Hotel d'Angleterre 119-121, 122
hovedkontoret 34, 65, 72, 74-78, 109, 122, 129, 189, 213, 225, 356-357, 361-364,
372-374
Husmandsforeningerne se Dansk Familielandbrug
Hull 33
Hundslev 183
Hvidbjerg, Jens, frøavler 287
Hvilshøj Mølle 230f
Hydroolie 165
Hæstrup, Bent, direktør 207
Høj, Bertel, direktør 153, 154, 162
Hørning 47, 52, 63, 65, 67, 97, 183, 217
Hørup Mølle 236
høsten 50, 62, 80, 81, 83, 84, 85, 154, 167, 170, 185, 285-287, 289, 305, 306
høstpantebreve 182
Hårlev 242
Hårlev Fjerkræslagteri 137-138, 140, 142
Håstrup 153
Ikast 41
importafgift 48
importforbud 50
Indien 298
indtjening 63
Industrirådet 102, 200, 202
Information 129, 130, 131
investeringer 62
Island 103, 297-298
Islands Brygge 34
Italien 341, 347, 367
Jacobsen, Tage, landmand 326
Japan 253, 255, 349
Jensen, Chr., direktør 38, 43
Jensen, Erik Chr., medarbejdervalgt 192
Jensen, Henning E., underdirektør 347, 356
Jensen A/S, Niels, Ringkøbing 222
Jensen, Niels Peter, underdirektør 357, 359, 375
Jersild, Morten, reklamebureau 207
Jesma-Matador 317
jubilæumsfond 355, 378
Juhl Olsen, Arne, direktør 359
Juncker, Flemming, godsejer 70

Justitsministeriet 213, 214
 Jydsk Andels Foderstofforretning 13, 47, 49, 58, 217
 Jydsk Fjerkræslagteri 137, 139
 Jydsk Fourage 153, 158, 335
 Jydsk Handels- og Landbrugsbank 22
 Jørgensen Laboratorium, Alfred 317
 Jørgensen, Anker 176
 Jørgensen, Peter, husmandsforeningsformand 81, 82
 kalkværker 358
 Karens mølle 27, 36, 52, 53, 58, 60, 63
 Kemira 207, 211, 212, 264, 278, 282, 283
 Kemovit 342
 KFK Aqua 342, 346, 350
 KFK Detail 226, 357-361
 KFK Energi 163
 KFK Engros 355-357, 363, 366-367
 KFK Fjerkræ 74, 137-141, 150
 KFK Holding 65, 69-71, 113, 120, 220, 224, 227, 264
 KFK Odder 221
 Kettinge 184
 Kieler, Alfred V., direktør 37, 38
 Kimø, Jørgen, direktør 149, 150
 Kina 293, 295, 300, 301, 310, 329
 Kirchhoff, M., direktør 61
 Kirk, Kent, fiskeriminister 347
 Kjeldsen, H.O.A., landbrugsrådspræsident 145, 200, 208, 274
 Kjer, Chr., overretssagfører 16, 22, 24
 Kjær, N., Mørke 47, 153, 159, 217, 219, 224
 Klinggaard, Egon, pilot 211, 291f
 Kolding 153, 161, 162, 165, 359, 367, 368
 konservative Folkeparti, Det 195, 200, 202, 214
 konsulentfirmaer 157, 275, 280, 282, 357
 Korngardur 103, 297-298
 Kornimporten, A/S, Augustenborg 222
 kornlov 44
 kornordninger 59, 78-90
 Korn- og Gødningsforretningen af 1. Oktober 1970, A/S 71-74, 102, 113, 120, 121,
 122, 172, 173, 183, 184, 185, 187-191, 224-227, 228, 229, 230, 262, 273
 Korsør 62, 65, 161, 164, 165, 183, 184, 267, 367, 368
 kreditpolitik 179-182
 Krejbjerg Petersen, Poul, direktør 138, 141
 kriselovgivning 176-177, 185
 Krogstrup, Erik, direktør 87
 Kronfågel 146, 147

Kryolitselskabet Øresund 280
 kul 162-166, 367
 kviksølv 213f
 KV-regeringen 200
 Kværner 191
 København 15, 22, 23, 27, 36, 42, 44, 49, 65, 108, 110, 161, 173, 174, 267, 268, 294,
 360, 365, 366
 køb af virksomheder 47, 53, 61, 67, 112, 113, 116, 132, 220-222, 228-229, 235, 241,
 358
 Købmændenes Finansieringsinstitut 178, 179
 Køge 242
 Kølsen Mølle 358
 laboratorier 68, 324, 325, 366
 laksefoder 348-354
 lakseproduktion 349
 Landboforeningerne 82, 84, 85, 102, 178, 179, 180, 181, 208, 256, 260, 291, 332, 380
 Landbohøjskolen 107
 Landboorganisationernes Fællesmarkedssekretariat 100, 102
 Landbrugets Græsrodde 301
 landbrugets udvikling 95f, 274, 302-307, 380-388
 landbrugsflyvning 211, 290-291
 landbrugskrise 167-186, 270, 301
 Landbrugsministeriet 50, 81, 102, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 112, 177, 179, 291,
 310, 314, 319, 328, 333
 Landbrugsministeriets Foderstofudvalg 256, 328
 Landbrugsministeriets Korneksportudvalg 67
 Landbrugsministeriets Korn- og Licenskontor 97, 102
 Landbrugsraadet 81, 82, 100, 102, 139-141, 145, 178, 200, 255, 256, 274
 landbrugsstøtte 87-88
 Landmandsbanken 115, 118, 119
 Landsforeningen af Andels-Grovvareforeninger, se Landsforeningen Den
 Lokale Andel
 Landsforeningen af danske Svineproducenter 170
 Landsforeningen af Grovvarehandlende, se Landsforeningen Den Frie Grov-
 varehandel
 Landsforeningen Den Frie Grovvarehandel 82, 105, 110, 180, 198, 200, 201, 207,
 208, 318
 Landsforeningen Den Lokale Andel 105, 110, 113, 276, 283, 311, 313, 318, 332,
 386
 Landskrona 118
 Landsudvalget for Kvæg 311, 313, 329
 Landsudvalget for Svin 313
 Landøkonomisk Forsøgslaboratorium 47
 Langelands Korn 53

Larsen, Arne, forstander 202
 Larsen, Holger 64, 65, 66, 67, 69, 73, 75, 76, 77, 90, 133, 134, 220, 295, 379
 Larsen, Knud E., bestyrer 315
 Larsen, Peter, landbrugsminister 84
 latitude 112, 326-328
 Laursen, Jørn 309
 Laursen, Karl 309
 Lausen, Frederik, direktør 37f
 leasing 198f
 Leasing, H.M. 119, 124, 130
 ledelsesforhold 17-24, 36-39, 63-64, 70, 71, 74-78, 90, 112, 131, 192, 226, 374-380
 Leisner, Køge 230
 Lem 157, 158
 Letland 37
 Linnet, Erik, Bedsted 226
 Lintrup Mølle 220
 Lofoten 351, 353
 logistik 372-374
 Lollands Korn 65, 80, 184, 217, 219, 221, 223
 London 22, 33, 125, 126
 losning 39
 Lowestoft 295
 LR 80 170, 182
 Lund Christiansen, Jørgen, forretningsfører 276
 Lykketoft, Mogens, politiker 198
 Løgstør 190
 lønforhold 35, 44, 46
 Lønmodtagernes Dyrtidsfond 144, 203, 204, 206, 207, 278, 280, 281, 344
 MacSharry, Ray, kommissær 258f
 Madsen, A., direktør 107
 Madsen, Flemming, journalist 125
 Madsen, Palle, direktør 115f, 118, 120, 123, 124, 128, 129
 majsordning 50
 maksimalpriser 58
 Malmose, Erik, pilot 290
 maltbyg 20, 80, 82, 85, 95, 185, 256, 292-297, 333, 360, 388
 malterier 293-294
 Mariager 160
 Maribo 184
 markedsandel 96-99, 173, 194, 210, 211, 264, 283, 284, 308, 358, 360
 Marketex 339-340
 Marseille 56f
 Matthiessen, Holger, København 337
 MD Foods 262, 274, 280, 281, 282

Melhaven 151
 Meulengracht, H., købmand 14-24, 38-42
 Midtjydsk Korn 213, 221, 226, 238, 239, 240, 244
 miljø 213-214, 242, 276, 285, 320-325, 360, 382-384, 387
 Miljøministeriet 291, 323
 Miljøstyrelsen 322, 323
 Mindegade 20
 Mindeparken 22
 Mitsui & Co. 33
 Monopoltilsynet 84, 179, 181, 193-195
 Mors 237, 242
 Moselund Plantage 211
 Mullerup Mølle 220
 Munch, Ove, direktør 200
 Munkegades skole 35
 Muus, Elias B., kornfirma 22, 61, 96, 99, 107, 132, 183, 217, 236
 Muus, Hans, grosserer 85, 100
 mælkekvote 254, 257, 300
 Mølbjerg, Knud, fjerkræavler 149
 Mølbjergs Rugeri 139, 148, 149-150, 151-152, 158, 183, 273, 346, 367, 371, 375
 Mølgaard Håkonsen, Erik, direktør 124
 Møller, Aksel, politiker 196
 Møller, A.P. 263, 355, 375
 Møller, Brødrene, Vrå 219, 223
 Møller, Kaj, direktør 67, 206, 210
 Møller Torgny, journalist 129
 Møller Christensen, Hans, produktchef 326, 331, 357
 Møller Jensen, Preben, direktør 345, 346, 347
 Mønsted, Charles 37
 Mønsted, Otto, købmand 13, 16, 17, 22, 30, 37, 38, 42
 Mønsted, William 46, 50, 58
 Mørke 47, 153, 159, 217, 224
 Nakskov 76, 184, 217
 NATO-folketingsvalget 215, 216
 New Orleans 27, 29, 44, 56, 58
 Nielsen, A. & Co. 65, 66, 67, 82, 184, 185, 217, 220, 221, 223, 226, 237, 238, 239,
 242, 243, 244, 245, 266, 288, 292, 295, 356, 360, 363
 Nielsen Georg, Odder 190, 217, 219, 222, 228, 231
 Nielsen Gustav, Ganløse 239
 Nielsen, Jørgen B., direktør 69, 359
 Nielsen Lauritz 222
 Nielsen, Martin, bestyrelsesformand 282
 Nielsen, Thøger, professor 198
 Nielsen, Verner, møller 207

Nordborg 23
 Nordjysk fjerkræslagteri 136
 Nordøstersøkanalen (Kielerkanalen) 15
 Norge 20, 116, 117, 197, 263, 339, 342, 348-354, 367, 368, 371
 Norsk Hydro 69, 70, 71, 117-131, 165f, 185, 187-193, 212, 216, 218, 221, 226f, 228,
 232, 239, 240, 251, 262-270, 282, 283, 342, 344, 358, 376, 377, 378, 389
 Norsminde 22
 Noteringsudvalget 45
 Novorossisk 30, 55
 Nygaard, E., skibsreder 76, 77
 Nykøbing Falster 97, 161, 356, 358, 359, 360, 362, 366
 Nykøbing Sjælland 222
 Nysted 183
 Næstved 161
 Nr. Halne 156
 Nørre Allé 22
 Nørresundby 24, 41, 44, 161, 203, 205, 210, 222
 Odder 190, 222, 226, 231, 244, 358, 359
 Odense 42, 44, 53, 65, 108, 136, 217, 358, 359, 360, 366
 Olesen, Mogens, direktør 105, 110, 111, 173, 212, 310, 331, 332
 olieeftersforskning 71, 166, 263, 267f
 Olsen, J.E., JAF 58
 omsætning 49, 63f, 113-114, 167, 270-272, 355
 opfordringsforbud 58
 Oslo 122, 123, 124, 268, 378
 Overgaard, Kaj, miljøchef 322, 323, 357
 Over Lerte 183
 Padborg 137
 Pajbjergfonden 287-288
 Pallesen, Axel 331
 Panserringen 158
 Paraguay 300
 Paulsen, P.H., direktør 48, 50, 61, 64, 76
 Paus, Ulf, direktør 125, 126
 Pedersen, Anton, Toftlund 228
 Pedersen, Ditlev, finansdirektør 188
 Pedersen, N.A., direktør 38, 40, 44, 50, 57, 61
 Pedersen, Poul Erik, direktør 224, 359
 Pedersen, Willy, Aså 277
 pensionskasser 144-146, 273, 274, 278, 280
 pesticider 112, 290-291, 315, 381
 Petersen, Chr. L., direktør 359
 Petersen, H.A., direktør 75, 76, 77, 100, 118, 119, 120, 123, 125, 175, 178, 191, 193,
 295, 331, 379

Petersen, Harald, forstander 107
 Philadelphia 34
 Philippinerne 310
 Pilegaard Larsen, Arne, landbrugsrådspræsident 82, 139-141
 Pindstrup Mosebrug 156
 Plantedirektoratet 107, 110, 112, 310, 311, 313, 314, 317-319, 325-328, 333, 383
 Plumrose 137
 Polen 298, 333
 Politiken 115, 128, 129
 Pontoppidan, Hendrik, generalkonsul 15
 Porsgrunn 116, 264
 Poulstrup 358
 prisstoplov 173
 Privatbanken 118
 Provinshandelskammeret 126
 Præstø 239, 242, 244
 Quade, C.A. 184, 185, 275
 Qatar 264
 Quistgaard Petersen, filialleder 37, 56
 radikale Venstre, Det 195, 196
 Rahbek, Gert 331
 Randers 13, 14, 16, 20, 24, 32, 39-40, 42, 48, 60, 69, 76, 135, 142, 161, 217, 218f, 220,
 221, 226, 227, 238, 240, 244, 245, 277, 331, 358, 359, 361, 366
 Rantsén, Stig, direktør 187, 191, 265, 377
 Rasmussen, Erik, redaktør 116
 Rasmussen, Viggo 269, 377
 rederivirksomhed 38, 43
 Refvem, Trygve, koncerndirektør 269, 282, 283, 377, 378,
 regnskabspris 196
 revision 357
 Riis, A/S, Nørresundby 222
 Rimestad, Chr. 344, 345
 Ringe Købmandsgård 156, 157, 158, 226
 Ringkøbing 36, 65, 97, 122, 222, 223, 229, 244, 358, 359, 366
 Ringsted 135, 226, 239, 244
 Rinkeæs 222
 Rockwool 117
 Rosengade 28
 Royster 264
 Ruga, Roskilde 338-339, 370
 Ruge, Erling, direktør 192, 269, 377, 378
 Rusland 24, 27-35, 42, 43, 47, 55f, 160, 295
 Rømer, Chr. 16, 22, 38
 Rømerhaven 22

råvarepriser 35
salmonella 145, 147, 255, 316-319, 366
salt 158-162, 367, 368
Samsø 156, 158, 181, 228, 191, 240f, 361
Sandvik, Sigmund, direktør 126, 187, 189, 265
Savoy Hotel 125
Scandinavian Poultry 147
Scannitro 118
Scanola 276
Schlüter, Poul, statsminister 179, 185, 200
Schmidt, Egon E., medarbejdervalgt 192
Schytte, Thomas, filialleder 30, 37, 55
service merchandising 339f
Sejstrup 73, 183, 228, 229, 244
Sennels 190
Shell 279, 281-284
Silkeborg 220, 221
Simonsen, J.V. 61, 73, 75, 76, 136, 379
Skak Jensen, Niels, bestyrelsesformand 282
Skanderborg 226
Skandinavien 263, 338, 339
Skibby 156, 220
skibstransport 15, 35f
Skjern 223
Skolegade 25
Skotland 118, 349, 353, 368
Skovby Korn 221, 224, 226, 244
Skovdal 137
Skovmand, Peter, direktør 359
Skov Jensen, Flemming 280
Skov Larsen, Chr. 331
Skretting, T. 344, 345, 353
Skrolleshede 151
Skt. Petersborg 30
Skævinge 222, 243
slagtekyllinger 133-148
SN Invest 280
Socialdemokratiet 195, 196, 199, 200
Socialistisk Folkeparti 199, 200
Sommersted 183
Sortehavet 30, 31
Sorø 239
Sovjetunionen 293, 298, 300, 309
Spanien 347

Sparekassen SDS 203
 Spar Nord 278
 Staby 158
 Stald Kima 309
 Standard Trading Company 57f
 Statens Foderstofkontrol, se Plantedirektoratet
 Statens Husdyrbrugsforsøg 110, 314, 325, 329
 Statens Husdyrbrugsudvalg 107, 110
 Statens Kornkontor 59
 Statoil 193
 Stauning 291
 Stavad, Ole, minister 202
 Steins Laboratorium 32
 Stokkebye & Hvalsøe 36
 St. Binderup Kro 204
 Strand, Victor B., grosserer 76, 77, 377
 strejker 213
 Struer 36
 Stubbekøbing 222
 Studsgaard 239
 sukkerfabrikker 32f
 Superfos 65, 69, 70, 71, 73, 74, 96, 97, 99, 105, 115-132, 144-148, 175, 180, 182, 183,
 185, 187, 188, 189, 190, 193, 194, 201, 203, 205, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 218,
 220, 221, 222, 227-240, 245, 273, 277-284, 308, 331, 374, 376, 378
 Supra 118, 264
 Svanholm, Poul, direktør 185
 Svendborg 135, 142
 Svendsen, M. & Co, Herning 220, 227
 Sverige 27, 34, 118, 262, 264, 351, 367
 svinekort 48f
 SV-regeringen 172
 Sydafrika 165
 Sydamerika 31, 35
 Sydfyns Korn 53
 Sydkorea 347
 Søltøft, Per, professor 116, 122, 123, 124, 129
 Sønderjyllands Korn 120, 121, 183, 222, 228, 237, 238, 239, 244
 Sønder Allé 21
 Sønderborg 359
 Søndergaard, Willy, medarbejderrepræsentant 269, 377, 378
 Sørensen, Chr., husmandsformand 177, 208
 Sørensen, Kurt, direktør 359
 Sørensen, S.O., bankdirektør 119
 såsæd 65, 66, 75, 80, 82, 86, 97, 182, 184, 271, 285, 287, 297, 331, 360

Tarok 309
 Taulov 222, 240
 Texaco 263
 Thisted 190
 Thorndal, H., Aalborg 222
 Thorsted 183
 Thy Korn 183, 226, 237, 238
 tilgodehavender 167, 173, 175, 185
 Tjekkoslavakiet 164
 Tjele 281, 318, 321, 358, 366
 Tjørnehøj Mølle 277
 Toftlund 73, 121, 157, 158, 183, 228, 244, 358, 359, 361
 transport 47, 79, 362-364, 372-374
 Treka 153, 371, 372
 Trifolium 67
 Trinidad 264
 Trunshøj, Sven, direktør 330, 331
 Trygved, Jørgen, direktør 175, 214
 Tulip International 274, 281
 tvangsauktioner 169-172
 tylosin 313-314
 Tyrkiet 143-145
 Tyskland 34, 160, 213, 255, 264, 295, 351, 353, 312, 314, 367
 Tødsø Mølle 183, 190f, 237
 Tønnesen, Per, direktør 75, 76, 77, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 130, 131, 163, 175, 203, 229, 331, 379
 Tønseth, Erik, direktør 188, 191, 267f, 377
 Tørnæs, Lauritz, landbrugsminister 314
 tørreri 285
 Tåstrup Mølle 220
 udenlandske afdelinger 29-30, 54-58
 Udesen, A., Givskud 220, 222
 Ugebrevet Mandag Morgen 280
 Ulbølle Mølle 277
 Ungarn 333
 Ungermann, Arne 58
 USA 27-35, 42, 43, 46, 47, 56, 76, 84, 103, 149, 164, 253, 255, 260, 295, 301, 343, 349
 Vallakiet 35
 Valutacentralen 46, 48
 Vamdrup 135
 Vandbæk, Henning 76, 173, 357
 Vangsted, E. 323
 Varde 25, 222, 359
 Veba Chemie 116, 117, 119, 130, 131, 264, 265

Vedbæk 118, 125, 127, 189
 Vejle 24, 36, 50, 184, 217, 220
 Vendsyssel Korn, A/S 65, 224, 226, 237, 244, 245
 Venstre 196, 197, 198, 200, 201, 202, 214
 verdenskrige 43-44, 58-60
 verdenskrise 47-58
 Vereinsbank 118, 123
 vertikal integration 74, 136-137, 148
 Vestervig 183
 Vester Allé 25
 Vestjydsk Korn 122, 223, 226, 238, 240, 244
 Vestkystens Korn 120, 183, 222, 228, 239, 244
 Vibe, Erik, agronom 156
 Viborg 21, 36, 218, 220, 358
 Viking 342
 Vitfoss 277
 Vognbjerg, P. Bagge, vicedirektør 203, 204
 Vojens 157, 158, 183
 Voldby 84
 Voldgiftsudvalget 329f
 Vonsild 74
 Vrå 149, 150, 156, 158, 183, 244, 358, 359, 360, 361, 366
 vækstfremmere 319-320
 Wallenberg-familien 263
 Warrer, Sigurd 67, 70, 76, 77, 121, 122, 123, 126, 127, 128, 129, 357, 377, 379
 Watson, George, direktør 37
 Weibull 220, 288
 Werdelin-Larsen, H., bankdirektør 76, 77, 187, 191, 377
 Westenholz, købmand 22
 Westh, Bjørn, landbrugsminister 260, 318
 Willum Hansen, Per 280
 Witte, Mikael 319
 Wulf, Fritz, direktør 69, 76, 226, 227
 Wærum, S.Chr. 16, 36, 38
 Zimbabwe 293
 ØK 33f, 90
 Økonomiske Råds Formandskab, Det 87
 Ørbæk Fjerkræslagteri 134, 136-137, 146
 ørreder 341, 348
 Ørsted 156, 214, 224, 242
 Ørum Sørensen, Leo, medarbejderrepræsentant 192, 377
 Østbye, Rolf, generaldirektør 70
 Østeuropa 262, 353, 385, 389
 Østjydsk Korn 244

Østrig 262
Østsjællands Korn 73, 120, 237
Aabenraa 161, 278, 359, 366
Aakjær, Jeppe 200
Aakvaag, Torvild, generaldirektør 126, 192, 193, 194, 209, 345, 269, 282, 377
Aalborg 41, 42, 49, 63, 65, 96, 108, 183, 210, 217, 222, 317, 325, 358, 365, 366
Aamodt, Einar, direktør 70, 123, 131, 187, 377
Århus 13-25, 27, 35-42, 44, 47, 49, 53, 59-61, 63, 65, 96, 108, 161, 164, 165, 189, 213,
217, 257, 275, 276, 299, 325, 358, 359, 365, 366, 367, 368, 373, 378, 379
Århusegnens Andels Grovvarerforretning 277
Århus filialen 41-42
Århus byråd 17, 22
Århus Handelsforening 17
Århus Katedralskole 22
Aarhus Oliefabrik 30, 37, 44, 46, 53, 342
Aarhus Privatbank 22
Års 74, 136-137
Årup 183

