

099

Samarbejde og arbejdsvilkår i kapitalfondsejede virksomheder

– en kvalitativ undersøgelse af fem virksomheder

Steen E. Navrbjerg og Maria T.T. Strand

Januar 2009

ISBN 978-87-91833-38-0

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5
Postboks 2099
DK – 1014 København K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Abstract

FAOS har gennemført en undersøgelse af fem kapitalfondsejede virksomheder for at belyse, om og i givet fald hvordan samarbejdet og arbejdsvilkår påvirkes af kapitalfondsejerskab.

Undersøgelsen viser, at kapitalfonde ofte er mere aktive ejere end familier og industrielle ejere. Inden overtagelsen er deres undersøgelser af virksomheden særdeles grundige, og efter overtagelsen undergår virksomheden trimninger, som godt nok kan koste arbejdspladser – men som også styrker virksomheden i den internationale konkurrence.

Bestyrelsesarbejdet professionaliseres ved kapitalfondsovertagelser, og dette løft kan give medarbejdersiden problemer med at følge med i diskussioner om virksomheden økonomi. Der er også i materialet eksempler på, at informationsniveauet falder, når kapitalfonde overtager en virksomhed.

Hvorvidt den overtagende kapitalfond er udenlandsk eller dansk synes ikke at påvirke samarbejdsrelationerne i særlig høj grad. Det er den konkrete ledelse, der indsættes, som er det afgørende omdrejningspunkt for samarbejdet, og da den i alle casene er dansk, er der også forståelse for danske samarbejdsrelationer og forhandlingstraditioner. Som udgangspunkt er medarbejderne dog mest trygge ved danske kapitalfonde, og her især hvis lønmodtagerfonde er involveret. Typisk kræver det i bestyrelsesarbejdet noget tilvænning, at medarbejdersiden er repræsenteret, hvis der sidder udenlandske repræsentanter for udenlandske kapitalfonde.

Som oftest afnoteres en virksomhed fra børsen, når en kapitalfond overtager. Det har bekymret nogle ledere og medarbejdere, men det generelle indtryk efter nogle år som afnoteret er imidlertid, at det giver mere frihed, fordi man ikke hvert tredje måned skal rapportere og forklare nye tiltag for aktionærer på børsen.

Medarbejdersidens vurdering af kapitalfondsovertagelser er stærkt afhængig af virksomhedens økonomiske situation på overtagelsestidspunktet. Har virksomheden været på randen af en lukning, bliver kapitalfonden og den kapitalindsprøjtning, der følger med, modtaget med kyshånd, og her accepteres også trimninger. Men også på velfungerende virksomheder synes kapitalfondsejerskaber i det store og hele at have fundet sted til medarbejdernes tilfredshed. Kun informationsniveauet og inddragelsen i bestyrelsesarbejdet synes at halte på nogle af de undersøgte virksomheder.

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord | 7 |
| Oversigt over forkortelser | 8 |
| Sammenfatning | 9 |
| Nyt ejerskab, nye udfordringer..... | 9 |
| Kapitalfonde som aktive ejere | 10 |
| Frihed til ledelse | 10 |
| Trimninger accepteres – hvis der er et mål | 11 |
| Aktive ejere – på godt og ondt | 11 |
| Best practice kapitalfondsovertagelser?..... | 11 |
| 1. Indledning | 13 |
| Den overordnede ramme | 14 |
| De konkrete spørgsmål | 14 |
| Tesar om samarbejdet i kapitalfondsejede virksomheder..... | 14 |
| Undersøgelsens design | 15 |
| Best practice virksomheder?..... | 16 |
| Rapportens opbygning..... | 17 |
| 2. Kapitalfonde i Danmark..... | 19 |
| Kapitalfonde – en definition..... | 19 |
| Kapitalfondes udbredelse i Danmark | 20 |
| 3. Fem casestudier af kapitalfondsejede virksomheder.. | 23 |
| Case I: Servicevirksomhed – 1. generation kapitalfond 2005 | 25 |
| Skepsis som udgangspunkt: Begrænset information..... | 25 |
| Skiftet: Kapitalfonden viser menneskeligt ansigt og kulturforståelse | 26 |
| Fokus på kerneydelsen | 28 |
| (Næsten) ingen forandring på det personalepolitiske plan | 28 |
| Bestyrelsesarbejdet: Kulturelle forskelle – og hemmelige komiteer? | 30 |
| Generationsskifte i ledelsen: En ny kultur..... | 33 |
| Fokus på økonomi og effektivitet..... | 34 |
| Bonusordninger: Incitament - og et problem for forhandlingsklimaet..... | 36 |
| Faglig organisering: En forudsætning for stærke forhandlingspositioner . | 37 |
| Opsamling: Den kulturbevidste kapitalfond..... | 38 |
| Case II: Servicevirksomhed – 1. generation kapitalfond 2004..... | 41 |
| Udgangspunktet: Negativ holdning til kapitalfonde..... | 41 |
| Tryk: Ejerskabets nationalitet | 43 |
| Fokus på kerneydelsen | 45 |
| Større frihedsgrader i kapitalfondsejede virksomheder | 45 |
| Bestyrelsesarbejdet: Argumenter, ikke stemmer, tæller | 48 |
| Samarbejdsudvalg – også globalt | 50 |
| De faglige organisationers rolle: Viden om kapitalfondes adfærd | 50 |
| Forhandlinger: Upåvirkede af kapitalfondsejerskab – og dog..... | 51 |
| Medarbejderinvesteringer: Incitamentstrukturers betydning..... | 52 |
| Videresalget: Aktiv indsats for opkøb af kapitalfond..... | 54 |
| Opsamling: Fra negativ til positiv holdning til kapitalfondsejerskab..... | 55 |
| Case III: Metalvirksomhed – 2. generation kapitalfond 2006 | 57 |
| Kapitalfondsovertagelsen 1999: En virksomhed i knæ og lokalsamfundets redningsmand | 57 |
| Ledelsen: Investeringslysten og hurtigere – men også mindre hjerterum . | 59 |
| Større afstand til toppen – og mindre information | 62 |
| Kapitalfonden: Ikke indflydelse på hverdagen – men på strategien..... | 64 |
| SU, ESU og bestyrelsesarbejdet | 65 |
| Behovet for uddannelse | 67 |

| | |
|--|------------|
| Virksomhedens modenhed: Behov for en større kapitalfondsejer..... | 68 |
| Videresalget: Du sælger potentialet..... | 69 |
| Opsamling: 'Familievarmen' går tabt – men virksomheden overlever | 70 |
| Case IV: Træindustrivirksomhed – 1. generation kapitalfond 2004 | 73 |
| Udgangspunktet: Kapitalfond bedre end private investorer | 73 |
| Tryghed I: Klar strategi om videresalg..... | 75 |
| Tryghed II: Betydningen af dansk (lønmodtager)ejerskab..... | 77 |
| Kapitalfonden: En aktiv og kontrollerende ejer | 78 |
| Ny ledelse: Mere kommunikation, dynamik og uddelegering..... | 80 |
| Bestyrelsesarbejde og samarbejdsudvalg | 82 |
| Lavkonjunkturer udskyder gensalget | 83 |
| Med fagforeningen i ryggen | 84 |
| Opsamling: Kapitalfond som redningsmand fra værre alternativer | 85 |
| Case V: Metalvirksomhed – 2. generation kapitalfond 2008 | 89 |
| Kapitalfondsovertagelsen 2004: Grundigt forberedt | 89 |
| Bestyrelsesarbejdet: Stor forskel før og efter kapitalfondsovertagelse | 90 |
| Samarbejdsudvalget: En mere fri snak | 97 |
| Europæisk samarbejdsudvalg i 10 år – men nu nedlagt | 99 |
| Ny ledelsesstil: Økonomerne styrer..... | 101 |
| Mere frihed til ledelse under kapitalfond | 103 |
| Videresalget 2008: Ikke-nordisk ejerskab – og mindre information..... | 105 |
| De menneskelige ressourcer – og den danske model | 108 |
| Regulativer for samarbejdet – eller uddannelse | 109 |
| Opsamling: Kapitalfonde som grundige finansielle investorer | 111 |
| 4. De fem virksomheder på tværs | 115 |
| Ejerskabet | 115 |
| Ejerskab I: Kapitalfond eller industriel investor..... | 115 |
| Ejerskab II: Nordisk eller udenlandsk ejerskab..... | 116 |
| Ejerskab III: Lønmodtagerejede investeringsselskaber | 116 |
| Ledelse og samarbejde | 116 |
| Ledelsen: En buffer mellem kapitalfonden og medarbejderne..... | 117 |
| Informationsniveauet – lavere end i 'gamle dage' | 118 |
| Den usynlige kapitalfond – og dog | 118 |
| Den fritarbejdende ledelse – og afnotering fra børsen | 119 |
| Bestyrelsesarbejdet | 120 |
| Samarbejdsudvalg | 122 |
| Europæiske samarbejdsudvalg | 122 |
| Behov for hjælp..... | 122 |
| Benchmarking af kapitalfonde | 123 |
| Efteruddannelse i økonomi – og sprog..... | 123 |
| Kapitalfondsejerskab opsamlet: Fire faser fra frygt til afmålt tillid | 123 |
| Fase 1: Frygten for overtagelsen | 124 |
| Fase 2: Lære hinanden at kende | 124 |
| Fase 3: Den daglige drift og samarbejdet | 125 |
| Fase 4: Gensalget..... | 126 |
| Opsamling af teser og nye spørgsmål..... | 127 |
| Videre forskning i samarbejdet i kapitalfondsejede virksomheder | 129 |
| Referencer..... | 133 |
| Appendiks A: Metode..... | 135 |
| Udvælgelse af virksomheder og interviewpersoner | 135 |
| Nej fra lederside: En mulig bias | 135 |
| Best practice virksomheder?..... | 136 |
| Anonymitet..... | 137 |

Forord

Debatten om kapitalfonde har været hektisk i de seneste fem år – særligt efter kapitalfondovertagelsen af TDC i 2006. Skeptikere har vurderet, at kapitalfonde har været griske, har benyttet stor gældsætning for at udnytte skattefordele og kun har vist meget lidt interesse for udvikling af virksomheden og for medarbejderne. Andre har påpeget, at kapitalfonde er aktive ejere, der gør det, som mange virksomheder burde have gjort for år tilbage: Trimmer virksomheden for at gøre den konkurrencedygtig på et globalt marked.

Den foreliggende rapport går i dybden med samarbejdsrelationer og arbejdsvilkår på fem kapitalfondsejede virksomheder. Det billede, der tegner sig, er mere nuanceret og er nærmere en blanding af de to positioner, som beskrives ovenfor. Ja, kapitalfondene går ind i virksomhederne med det åbenbare mål at tjene penge – men de er også på godt og ondt langt mere aktive og professionelle ejere, end de tidligere ejere ofte var. Det positive ved dette er for medarbejderne et klart perspektiv for virksomheden i form af konkurrencedygtighed; det mindre gode kan være trimninger, outsourcing og mere kølige samarbejdsrelationer.

Undersøgelsen er igangsat af LO med det formål at belyse samarbejdet og arbejdsvilkår på kapitalfondsejede virksomheder. FAOS har designet og udført undersøgelsen. I alt er 17 ledere og medarbejderrepræsentanter blevet interviewet på fem virksomheder, og herfra skal rettes en stor tak til disse mennesker, der har sat tid og energi af til at fortælle os om deres oplevelser af at være ejet af en kapitalfond. Fortolkningen af disse fortællinger er alene undertegnedes ansvar.

Min kollega, adjunkt Trine P. Larsen fra FAOS, skal takkes for en grundig gennemlæsning og kommentering af rapporten, ligesom Maria T.T. Strand har været en stor hjælp i forbindelse med udskrift og bearbejdning af interview og case-studier.

København, 22. december 2008

Steen E. Navrbjerg

Oversigt over forkortelser

ATP – Arbejdsmarkedets Tillægspension

ESU – Europæiske Samarbejdsudvalg

LD – Lønmodtagernes Dyrtingsfond

Sammenfatning

FAOS har på opdrag af LO gennemført et studie af fem kapitalfondsejede virksomheder for at belyse, om og i givet fald hvordan samarbejdet og arbejdsvilkår påvirkes af kapitalfondsejerskab. Formålet er at belyse, hvilke udfordringer medarbejdere og ikke mindst medarbejderrepræsentanter står overfor, når en virksomhed overtages af en kapitalfond.

Nyt ejerskab, nye udfordringer

Undersøgelsen viser, at kapitalfonde ofte er mere aktive ejere end familier eller industrielle investorer. Det værdsættes ofte af medarbejdere og ledelse, men det har også konsekvenser for bestyrelsesarbejdet og informationsniveauet.

For det først indsættes ofte en ny ledelse. Ledelsen har som regel indsigt i og forståelse for danske samarbejdstraditioner og agerer buffer mellem kapitalfond og medarbejdere. Men ledelsen er samtidig under betydelig indflydelse af bestyrelsen, som dels er meget aktivt styrende, når det gælder virksomhedens overordnede strategier, dels er et mere betydningsfuldt forum for virksomhedens udvikling. Det betyder, at det er afgørende at sidde med i bestyrelsen – også for medarbejderrepræsentanter.

Den nye bestyrelse er mere professionel, mere talfikseret og mere dynamisk – men er også mere forskelsbehandlende. Den professionelle bestyrelse værdsættes for det meste, fordi de aktionærvalgte opleves som personer, der ved, hvordan man sikrer en virksomheds konkurrenceevne – og det er også bestyrelsen, der står bag de ofte store investeringer. Det hænger tæt sammen med dynamikken, hvor bestyrelsen er hurtig til at træffe beslutninger – også når det gælder meget store investeringer. Prisen er en bestyrelse, som arbejder med regnskabsformer og begreber, som medarbejderne har stadig sværere ved at følge med i. Det medfører en risiko for, at medarbejdersiden bliver passive tilhørere, og dermed også en risiko for, at bestyrelsen går glip af medarbejdernes input til bestyrelsesarbejdet i form af deres viden om virksomheden, samarbejdsforhold, kvalitet, kunder etc.

Endelig er der flere eksempler på, at bestyrelser forskelsbehandler de medarbejdervalgte. De aktionærvalgte får i nogle tilfælde større tillæg, de sidder med i forskellige underudvalg under bestyrelsen, hvor medarbejdersiden ikke er inviteret med, og i nogle tilfælde holder de aktionærvalgte formøder alene, hvor beslutningerne reelt træffes. Der findes også i case-materialet eksempler på rekonstruktioner af virksomheder, hvor der etableres holdingselskaber, og hvor magt og indflydelse forskydes fra virksomhedsbestyrelsen til holdingselskabets bestyrelse. Her gælder det for medarbejdersiden at sidde med i den bestyrelse, hvor de reelle beslutninger tages.

Informationsniveauet på de undersøgte virksomheder varierer – men for flere af virksomhedernes vedkommende gælder det, at medarbejdersiden oplever, at information er blevet vanskeligere at opnå. Det er der forskellige grunde til. I nogle tilfælde tilbageholder ledelsen information i forhold til bestyrelsesarbejdet. Det kan være bevidst, men der er også eksempler på, at udenlandske kapitalfonde simpelt hen ikke er vant til den høje grad af involvering, som karakteriserer bestyrelsesarbejdet i Danmark. I andre tilfælde skyldes det lavere informa-

tionsniveau, at organisationen er blevet større, og at der derfor er kommet mere inert i organisationen. I forbindelse med forhandlingerne om de konkrete overtagelser er informationsniveauet også ofte lavt – men det er der en vis forståelse for, fordi det ofte er følsomme forhandlinger, hvor for meget information kan påvirke pris og vilkår. Til gengæld opleves informationsniveauet på de undersøgte virksomheder generelt som højt, når det gælder, hvad de nye ejere vil med virksomheden. Her er dog enkelte eksempler på, at man ved anden overtagelse har et lavere informationsniveau – og det kan give frustrationer, når man er vant til et højere niveau.

Kapitalfonde som aktive ejere

Undersøgelsen viser, at kapitalfonde ofte mødes med skepsis fra både ledelse og medarbejdere, første gang en virksomhed opkøbes – men at ledelse og medarbejdere efter nogle års ejerskab faktisk foretrækker at blive købt af en kapitalfond igen frem for en industriel investor eller en børsnotering.

Det er der flere årsager til. For det første er kapitalfonde seriøse investorer, som gør et stort arbejde for at vurdere en virksomheds potentiale. Alene denne proces, hvor kapitalfonde investerer betydelige summer i at belyse virksomhedens samlede konkurrencedygtighed og potentiale, giver medarbejdere og ledelse en fornemmelse af, at virksomheden har nogle kvaliteter – og det er måske netop en kapitalfond, der skal til for at udvikle disse kvaliteter, fordi den går målrettet efter et gensalg til en højere pris inden for fem til ti år.

For det andet investerer kapitalfonden i løbet af de første par års ejerskab ofte betydelige summer i nyt materiel og bygninger, og det giver medarbejderne en fornemmelse af, at virksomheden i hvert fald kommer til at leve nogle år endnu. Der er også i case-materialet eksempler på, at der sælges bygninger fra og skæres afdelinger væk, og det giver usikkerhed i første omgang – men trygheden indfinder sig, når bundlinjen viser positive tal. To af de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, bevægede sig i flere år inden overtagelsen på randen af en konkurs, og for disse virksomheders medarbejdere var positive bundlinjer og overlevelshorisonter på 4-5 år en positiv udvikling i forhold til tidligere ejerskaber, hvor man kun kunne forudse virksomhedens skæbne måned for måned.

For det tredje oplever ledelsen større uafhængighed i beslutningerne under kapitalfonde end under en børsnotering. I en børsnoteret virksomhed skal ledelsen stå til regnskab for aktionærene hver tredje måned, og det giver meget lidt handlefrihed. I en kapitalfondsejet virksomhed kan der tages mere langsigtede beslutninger og investeres hurtigere, fordi kun bestyrelsen skal høres, og det kan have stor betydning, fx i forbindelse med virksomhedsovertagelser. Også på medarbejderside er der eksempler på, at denne udvikling opfattes positivt.

Frihed til ledelse

Der er forskel mellem de undersøgte virksomheder, når det gælder hvor positivt man ser på kapitalfonde som ejere. For de virksomheder, som har været ved at gå konkurs, er kapitalfonden redningen, og det påvirker selvfølgelig det samlede syn på kapitalfonden i positiv retning. Andre kan være mere kritiske, og der er da også elementer ved kapitalfondsejerskaber, der er mindre positive. Fx opleves det på de fleste af de undersøgte virksomheder, at den nye ledelse er

mere fokuseret på nøgletal. Det opleves blandt medarbejdere indirekte som en mere 'kold' ledelsesform, hvor alt måles og vejes i økonomiske termer. For virksomheder, der har været familieejet, er det en stor omvæltning, mens det for virksomheder, der har været på børsen, er en mindre overraskelse. En interessant effekt af dette er til gengæld, at ledere 'køber' sig til frihed ved at leve op til eller endda overopfylde måltallene: Hvis man leverer det, man har lovet, så hører man ingen klager fra bestyrelse og ejere, og ledelsen kan organisere arbejdet, som den vil, ligesom samarbejde og forhandlinger helt er ledelsens ansvarsområde. Hvis en ledelse omvendt ikke lever op til måltallene, står den konstant til regnskab over for bestyrelsen og dermed kapitalfonden – og frihedsgraden er mindre. På tværs af de undersøgte virksomheder er det dog det generelle indtryk, at kapitalfonde ikke påvirker personalepolitikken, det daglige samarbejde eller forhandlingerne om løn og arbejdsvilkår direkte – ligesom heller ikke arbejdet i samarbejdsudvalget synes påvirket. Der er dog eksempler på, at de stramme økonomiske krav indirekte synes at påvirke råderummet i bl.a. lønforhandlinger – men det er ledelsen, der træffer beslutningen, og det gør det vanskeligt at påvise en direkte sammenhæng.

Trimninger accepteres – hvis der er et mål

Flere af de undersøgte virksomheder har været igennem en trimning, hvor der er blevet set på omkostningsniveauet på alle områder. Det har i mange tilfælde ført til tab af arbejdspladser, blandt andet via outsourcing til lavtlønslønde. Generelt opfattes det imidlertid ikke som stærkt problematisk blandt medarbejderne. Vurderingen er, at det ofte er trimninger, som virksomheden skulle igennem uanset hvilken form for ejerskab, man måtte have. Afgørende i denne sammenhæng er information; der er behov for at vide, at det er tiltag, der på længere sigt vil styrke virksomheden i den internationale konkurrence og dermed sikre de tilbageværende arbejdspladser.

Aktive ejere – på godt og ondt

Samlet set opleves kapitalfonde i de fem virksomheder som aktive, professionelle og dynamiske ejere – på godt og ondt. Fra så godt som alle medarbejderrepræsentanter er vurderingen, at mange af de ændringer, der er blevet foretaget, har været nødvendige – selvom det har kostet nogle arbejdspladser. Til gengæld opleves den stadig mere markante forskelsbehandling mellem medarbejdervalgte og aktionærvalgte i bestyrelsen på nogle virksomheder som et stort problem – også fordi bestyrelsesbeslutninger kan træffes hurtigere (fordi man ikke er børsnoteret) og har større betydning for virksomheden end nogensinde før. Også informationsniveauet har ændret sig, både i almindelighed og i bestyrelser, hvor særligt de meget professionelle aktionærvalgtes økonomiske tilgang giver medarbejdersiden vanskeligheder.

Best practice kapitalfondovertagelser?

De fem virksomheder, som indgår i denne undersøgelse, varierer hvad angår brancher, dansk/udenlandsk ejerskab, 1. eller 2. generations ejerskab og graden af krise på overtagelsestidspunktet. De varierer imidlertid ikke, når det gælder deres styrke i dag: Alle virksomheder står stærkere, i dag end da de blev overtaget af en kapitalfond.

FAOS havde kontakt med 20 virksomheder i alt, og den her foreliggende undersøgelse baserer sig altså på fem ud af disse 20 virksomheder. De øvrige virksomheder faldt fra af forskellige årsager: Timing, manglende mulighed for at tale med personer, som havde været med i overtagelsesprocessen etc. Men der er også eksempler på, at ledelser ikke har ønsket at deltage. Den typiske angivne årsag var, at man endnu ikke havde etableret sig efter overtagelsen – men nogle spurgte også ind til, hvilken historie, der ville blive skrevet om kapitalfondsejerskabet. Da en præmis for undersøgelsen har været, at både ledelse og medarbejdere skulle deltage, har det været nødvendigt at opgive de virksomheder, hvor ledelsen ikke ønskede at deltage.

Der er derfor en mulighed for, at undersøgelsen her baserer sig på virksomheder, der samlet set – trods de her fremhævede problemer – har en positiv historie at fortælle i forbindelse med kapitalfondsejerskabet, og det skal tages med i den overordnede positive vurdering af kapitalfonde, som ledelse og medarbejdere giver udtryk for i denne undersøgelse.

1. Indledning

Kapitalfonde har i de senere år fyldt meget i den offentlige debat. Et par store kapitalfondsovertagelser har i særlig grad haft offentlighedens bevågenhed af flere årsager, og særligt TDC-overtagelsen kom til at fylde meget i mediebildet.

For det første var virksomheden tidligere en hæderkronet, offentligt ejet institution, og allerede privatiseringen af selskabet skabte i sin tid betydelig røre. For det andet var virksomheden kendt for at prioritere personalepleje højt – og denne tilgang ændrede sig drastisk, da virksomheden blev overtaget af en kapitalfond. For det tredje var det en af de første og største virksomheder, hvor kapitalfondenes mulige udnyttelse af gældsætningsmuligheder og deraf afledte fradragsmuligheder blev kendt for offentligheden.

Oven i dette kom så historier om betydelige gyldne håndtryk til afgangende direktører i virksomheden, som havde sikret, at overtagelsen gik så smertefuldt som muligt – særligt for den overtagende kapitalfond.

TDC-sagen betød, at kapitalfonde og deres arbejdsmetoder i en årrække var omgærdet af betydelig debat, både fordi de økonomisk kunne og kan koste nationalstater manglende skatteindtægter, og fordi de ofte medfører restruktureringer, som har konsekvenser for medarbejdernes arbejdsvilkår.

Billedet er imidlertid i de seneste år blevet mere nuanceret. Fortalere for kapitalfonde fremhæver, at de er aktive ejere, der interesserer sig for virksomhedens overlevelse – umiddelbart for egen vindings skyld, men på sigt betyder det også, at virksomheden bliver konkurrencedygtig på et globalt marked. I den forstand kan det for mange skrantende familievirksomheder simpelt hen være betingelsen for overlevelse, at en mere aktiv ejer kommer ind – selvom den ejer evt. måtte have mindre blik for *stake-holders*, dvs. medarbejdere, ledere og lokalsamfund og mere blik for *share-holders* – de, der investerer kapital i kapitalfondene og dermed virksomhederne.

Det er samarbejdet mellem to *stake-holdere* der i denne rapport er i centrum – nemlig mellem tillidsrepræsentanter og ledelse på kapitalfondsejede virksomheder. Hvilke udfordringer står disse aktører over for, når en virksomhed bliver overtaget? Har det ændret samarbejdet mellem parterne? Hvordan opleves kapitalfondenes arbejdsmetoder? Er der områder, hvor samarbejdsmodellen har huller i forhold til kapitalfondes tilgang til medarbejderne? Har ledelsen oplevet kompetencetab i forbindelse med overtagelserne? Og kan der fra organisationernes side leveres særlige serviceydelser, som kan hjælpe tillidsrepræsentanter på sådanne virksomheder?

Det er her vigtigt at understrege, at rapporten ikke belyser de mere overordnede økonomiske dispositioner ved kapitalfondsovertagelser, herunder eventuelle skattemæssige og nationaløkonomiske konsekvenser af virksomhedernes gældsætning etc. Økonomiske nøgletal for virksomhederne medtages for at give et overblik over deres økonomi og konkurrencesituation. Men interessen er grundlæggende samarbejde og ledelse, og derfor drages tal kun ind, når de er relevante for denne dimension.

Den overordnede ramme

Hovedinteressen er altså medarbejderrepræsentanternes og lederes oplevelse af kapitalfondsejerskab, og som sådan er undersøgelsen baseret på subjektive oplevelser og vurderinger af kapitalfondsejerskabs betydning.

Analysen er imidlertid indskrevet i en overordnet ramme, nemlig den danske aftale- og samarbejdsmodel. Et bredere og mere overordnet spørgsmål i undersøgelsen er således, om det danske samarbejdssystem generelt og tillidsrepræsentantsystemet mere specifikt vurderes at spille en rolle for kapitalfondes arbejdsmetoder. En sådan vurdering vil i denne undersøgelse bero på mere subjektive skøn, da der ikke er eksplicite sammenligninger med andre arbejdsmarkedssystemer. Vurderingen vil således basere sig på interviewpersonernes udsagn om overtagelsesforløbet og deres fornemmelser af, om deres institutionelle bagland – samarbejdssystemet, overenskomstsystemet og det fagretlige system – har spillet en rolle i forhold til kapitalfondenes tilgang til de danske virksomheder.

De konkrete spørgsmål

Følgende spørgsmål vil søges belyst i undersøgelsen:

- I hvilket omfang har arbejdsvilkårene ændret sig på virksomheden - og i givet fald hvordan?
- Ændrer samarbejdet på virksomheden sig - både det daglige uformelle samarbejde og samarbejdet i SU-systemet?
- I hvilket omfang har der været information og høring før, under og efter overtagelsen – og hvem har styret denne proces?
- Hvilken rolle har eventuelle europæiske samarbejdsudvalg spillet?
- Har forhandlingskompetencerne ændret sig efter en overtagelse?
- Gør særlige mønstre for samarbejde og personalepolitik sig gældende på de forskellige virksomheder?
- Hvad sker der på virksomhedens strategiske og operationelle plan, når virksomheden overtages af en kapitalfond?

Teser om samarbejdet i kapitalfondsejede virksomheder

I en undersøgelse som denne indgår en række forestillinger om, at kapitalfondsejede virksomheder på en række områder adskiller sig fra andre virksomheder (ejet af industrielle investorer) – med andre ord er en overordnet tese, at

- *kapitalfondsejede virksomheder har nogle kvalitativt anderledes samarbejdsforhold og arbejdsvilkår end virksomheder ejet af industrielle investorer eller familieejede virksomheder.*

De danske/nordiske samarbejdsrelationer er kvalitativt anderledes end det, man ser i mange andre lande, karakteriseret som de er ved en høj grad af kommunikation og information – og i nogle tilfælde også medinddragelse i ledelsesbeslutninger. En tese afledt heraf er, at

- *virksomheder ejet af danske/nordiske kapitalfonde har bedre samarbejdsrelationer, dvs. højere grad af information, kommunikation og medindflydelse end virksomheder ejet af kapitalfonde fra det øvrige udland.*

Tesen er således, at ejerskabet får indflydelse på samarbejdskulturen og ultimativt også forhandlingskulturen på virksomhederne.

Et vigtigt aspekt i samarbejdet på virksomhederne er ledelsens frihedsgrader, og spørgsmålet er, om ledelsen i kapitalfondsejede virksomheder mister autonomi og selvstændighed ved det nye ejerskab. En tese er derfor, at

- *i kapitalfondsejede virksomheder har ledelsen mindre autonomi og bliver i højere grad kontrolleret af bestyrelsen end i virksomheder med andre former for ejerskaber.*

Kapitalfondsejede virksomheder er typisk karakteriseret ved relativt korte ejerskaber – ofte 3-7 år – hvorefter virksomheden sælges. Det kan tænkes at få betydning for ledelsens handlefrihed hvad angår mere langsigtede investeringer, fx i personaleudvikling. Derfor er en tese, at

- *i kapitalfondsejede virksomheder er investeringer i personaleudvikling kortsigtede og målrettet mod virksomhedens konkrete og kortsigtede interesser.*

I undersøgelsen indgår kun virksomheder, som i dag er kapitalfondsejede. Derfor vil besvarelsen af tesoerne i høj grad basere sig på interviewpersonernes sammenligning af virksomhedens ledelses- og samarbejdsvilkår før hhv. efter kapitalfondsovertagelsen.

Undersøgelsens design

Undersøgelsen er bygget op om fem studier af virksomheder, der er overtaget af kapitalfonde.

De fem virksomheder er udvalgt inden for forskellige brancher og med forskellig historik – dels hvad angår kapitalfondsejerskab, dels hvad angår kriseniveau ved overtagelsen. Endelig har virksomhederne haft forskellige grader af succes på overtagelsestidspunktet. Der er således tale om virksomheder med følgende karakteristika:

- tre industrivirksomheder og to servicevirksomheder
- tre virksomheder med 1. generationskapitalfond og to virksomheder med 2. generations kapitalfonde
- to virksomheder i dyb krise på overtagelsestidspunktet.

Udgangspunktet for udvælgelsen af virksomhederne var dels en liste over 112 kapitalfondsejede virksomheder, som Ugebrevet A4 havde listet op i efteråret 2007, dels virksomheder fundet via kontakter. Det var imidlertid ikke alle de virksomheder, vi søgte at inddrage i undersøgelsen, der blev de endelige delta-

gere. Vi kontaktede i alt omkring 20 virksomheder, men af forskellige årsager faldt flere fra i processen. Følgende årsager kan angives:

- skepsis over for undersøgelsen som sådan (LO som opdragsgiver, begrebet kapitalfonde som udgangspunkt)
- fase i overtagelsen (typisk relativt ny overtagelse, hvor mange ting endnu ikke er faldet på plads)
- timing (enten fordi virksomheden er under omstrukturering eller mere simpelt: at interviewpersoner ikke havde tid inden for den periode, hvor interviewene skulle laves).

Skepsis over for undersøgelsen og opdragsgiverne er søgt imødegået ved at gøre det klart, at undersøgelsen blev gennemført af FAOS og som sådan er uvildig. I selve designet har det derfor også været vigtigt, at både medarbejderrepræsentanter og ledere var repræsenteret, så der kunne opnås et afbalanceret billede af virksomheden. Har den ene part meldt fra, har virksomheden ikke kunnet indgå i undersøgelsen.

Som udgangspunkt var det typisk ledere, der var skeptiske. Men også blandt medarbejderrepræsentanter var der personer, der var skeptiske over for, om undersøgelsen havde en bestemt vinkel. Både blandt ledere og medarbejderrepræsentanter var der et ønske om at deltage i undersøgelsen for at give et mere nuanceret (læs: positivt) billede af kapitalfonde, end det billede, som i medierne har været det mest udbredte.

Best practice virksomheder?

Med dette design af undersøgelsen er der en vis fare for, at vi er kommet i tale med de virksomheder, som har de mere positive historier at fortælle – at vi med andre ord har fat i *best practice*-virksomheder. Men selv på disse virksomheder har der vist sig konflikter og problemer i samarbejdet – selvom der også er input til, hvordan en vellykket overtagelse af en virksomhed finder sted.

Valget har med andre ord stået imellem

- a) kun at interviewe medarbejderrepræsentanter, men til gengæld få adgang til såvel vellykkede som mindre vellykkede overtagelser
- b) at interviewe både medarbejderrepræsentanter og ledere, men måske kun få adgang til de mere vellykkede virksomhedsovertagelser.

Vi har her valgt løsning b), ikke mindst for at sikre, at undersøgelsen også får et ledelsessynspunkt med.

På hver virksomhed blev der lavet interview af en til halvanden times varighed med tillidsrepræsentanter og ledere på de berørte virksomheder. De fleste interview er solointerview med hhv. en leder og en tillidsrepræsentant – men der er også et enkelt gruppeinterview, hvor både ledere og tillidsrepræsentanter er til stede. Så vidt det har været muligt, har de personer, der er blevet interviewet, været med både før, under og efter overtagelsen – men især på lederside har det ikke i alle tilfælde været muligt at opfylde dette kriterium, da det ikke er usædvanligt, at dele af ledelsen skiftes ud ved overtagelsen.

Der er foretaget to-tre interview på hver virksomhed, på nær en virksomhed, hvor der var tale om et gruppeinterview med to ledere og tre tillidsrepræsentanter. Se i øvrigt *Appendiks A: Metode*, s.111 for en nærmere gennemgang af metoden og metodiske udfordringer.

Rapportens opbygning

I det følgende kapitel 2 vil der kort blive redegjort for, hvad en kapitalfond er og hvor udbredte, kapitalfonde er i dansk sammenhæng.. Kapitel 3 er en beskrivelse og analyse af de fem case-virksomheder. Kapitlet indledes med en summarisk præsentation af de fem virksomheder, som indgår i undersøgelsen, med en præsentation af nogle hoveddata. Herefter præsenteres hver virksomhed i detaljer, og ledelse og samarbejde på hver virksomhed analyseres med udgangspunkt i den betydning, det måtte have at have kapitalfonde som ejere.

I kapitel 4 gives et mere overordnet billede af, hvad det vil sige at være ejet af en kapitalfond. Her fremanalyseres ligheder på tværs af de fem virksomheder, men når forskelle kan identificeres, søges disse forklaret ved at gå dybere ind i de enkelte virksomheder. Kapitlet afsluttes med nogle bud på spørgsmål, som er relevante for videre forskning – herunder spørgsmål, som ville være interessante at få belyst kvantitativt.

Endelig findes i et appendiks sidst i rapporten en nærmere redegørelse for den anvendte metode og dens fordele og ulemper.

2. Kapitalfonde i Danmark

Indledningsvis kan det være relevant ganske kort at redegøre for, hvad en kapitalfond overhovedet er, og hvor udbredt fænomenet er – dvs. hvor mange virksomheder i Danmark, der er ejet af kapitalfonde.

Kapitalfonde – en definition

Et afgørende element i forståelsen af kapitalfonde er definitionen. Spørgsmålet er, hvordan man definerer forskelle på kapitalfondsovertagelser, FDI (Foreign Direct Investments) og andre virksomhedsovertagelser. Nogle kapitalfondsovertagelser er helt oplagte – når det fra starten defineres, at man med kapital fra en fond går ind i en virksomhed med det ene formål at trimme den og sælge den igen efter fem år med en betydelig fortjeneste. Tilsvarende er en overtagelse af et mindre firma, der udfylder et hul i et multinationalt selskabs produktionskæde *ikke* at betragte som en kapitalfondsovertagelse, men som en *industriel investor* – det vil sige en køber med stor viden og kompetence inden for den branche, og som ser virksomheden som et supplement til den eksisterende portefølje. Men mellem disse klare yderpunkter på et kontinuum findes en række andre virksomhedsovertagelsesformer, som befinder sig i en gråzone mellem den rene kapitalfond og den industrielle investor.

At der er en vis forvirring om, hvad der karakteriserer en kapitalfond, fremgår bl.a. af et spørgsmål i Folketinget fra SF til Økonomi- og Erhvervsministeren den 24. januar 2006. Spørgsmålet handler om afnotering af virksomheder på Børsen i forbindelse med kapitalfondes overtagelser, og i en besvarelse påpeger Ministeriet, med henvisning til fondsbørsen, følgende:

”Københavns Fondsbørs oplyser dog samtidigt, at fondsbørsen ikke har en formel definition af en kapitalfond, men at der efter fondsbørsens opfattelse typisk vil være tale om en finansiel køber, der har til formål at købe virksomheder op med henblik på senere at afvikle den pågældende investering.”

<http://www.folketinget.dk/samling/20051/spoergsmaal/S2147/svar/supplerende/20060309/254928.HTM>

Dette har ikke ændret sig ni måneder senere, hvor Erhvervs- og Økonomiministeriet skriver i sin rapport *'Kapitalfonde i Danmark'* fra november 2006, at:

”Der findes ingen formel definition af kapitalfonde, og kapitalfonde er ikke en selvstændig selskabstype i juridisk forstand” (Erhvervs- og Økonomiministeriet 2006: 6).

Men man vælger så her at definere kapitalfonde ud fra deres formål, som sammesteds defineres:

”At deltage i ledelsen og driften af de opkøbte virksomheder, så disse kan udvikles og sælges med fortjeneste inden for en kortere årrække.” (Ibid.)

Man kan diskutere, om det ikke er en lidt simpel definition. Der vil formentlige være tilfælde, hvor en virksomhed købes op med det udgangspunkt at udvikle den sammen med en række andre virksomheder i en portefølje – men hvor det kan vise sig fordelagtigt at sælge den med en betydelig gevinst tidligere. I så fald kan handlingsmønsteret ligne en kapitalfonds, mens udgangspunktet måske har været den industrielle investor.

Spliid (2007) karakteriserer kapitalfonde ved

- Det fokuserede og aktive ejerskab
- Inddragelse af management i ejerkredsen
- Optimering af finansieringsstrukturen
- Den begrænsede ejertid af den enkelte virksomhed
- Indbetaling af investeringskapital i takt med opkøb, og returnering af det investerede beløb samt gevinsten efter hvert salg, frem til fonden lukkes, som regel efter ti år
- Det performanceafhængige fee, som udgør 20 % af den del af afkastet, der overstiger 8 % p.a.

Med optimering af finansstrukturen menes kraftigt gearede investeringer, som er gearet ved hjælp af lån, der er fradragsberettiget (en kritik fremført i bl.a. Erhvervs- og Økonomiministeriets rapport i 2006). Ligeledes kan det diskuteres, om den 10-årige horisont er korrekt. Horisonten er som udgangspunkt typisk 10 år, men ofte forlænges herefter med et år ad gangen, op til 13 år.

Da der således ikke findes hverken en juridisk, økonomisk, kvantitativ eller anden definition på kapitalfonde, er der relativt frit slag i definitionen af kapitalfonde. Målet er ikke her at levere en endegyldig definition af begrebet kapitalfonde. Vi vil her definere kapitalfonde kvalitativt som havende følgende egenskaber:

- overtager firmaer med henblik på kortsigtet profit (4-8 år)
- via en trimming af virksomheden
- for penge, der for størstedelens vedkommende er lånt
- lukker hele fonden ned inden for 10-12 år.

Herudover er det karakteristisk for kapitalfonde, at

- de køber sig til bestemmende indflydelse
- ofte afnoterer virksomheden fra børserne
- betaler et betydeligt udbytte til ledelsen i virksomheden (hvis en overdragelse er succesrig, dvs. giver betydeligt afkast)
- udbetaler betydelig performancebaseret løn til bestyrere af kapitalfonden.

Kapitalfondes udbredelse i Danmark

Den første danske kapitalfond, Nordic Private Equity Partners, blev grundlagt i 1991. I 1994 opstod kapitalfonden Axcel Industriinvestor. Axcel Industriinvestors kapital blev løbende udvidet til 1,1 milliarder kr., og i 2000 Etablere- des Axcell II med en kapital på 2,5 milliarder kr. - efterfulgt af Axcel III med en kapital på 3 milliarder kr. I 1998 etableredes Polaris Private Equity med kapital- tilsagn fra bl.a. Danske Bank, Danica, PFA og ATP. I 2005 startede Lønmodta- gernes Dyrtdsfond LD Equity. Inden for de seneste år er fire nye dansk basere- de kapitalfonde blevet etableret. I dag foretager mindst 17 kapitalfonde opkøb i

Danmark. Disse forvalter mere end 39 milliarder kroner og har samlet opkøbt 192 danske virksomheder. (Bennedsen et al. 2008: 18-19)

Siden midten af 90'erne er aktiviteten omkring kapitalfonde i Danmark steget støt. I oktober 2007 fandt Ugebrevet A4 frem til, at 112 virksomheder var opkøbt af kapitalfonde. Bennedsen et al. vurderer som nævnt, at der samlet er opkøbt 192 danske virksomheder. Af disse 192 virksomheder blev hele 146 af dem opkøbt efter årtusindeskiftet. I 2007 alene blev 39 danske virksomheder opkøbt af kapitalfonde.

Nogle fonde har specialiseret sig i bestemte markedssegmenter. Således er der tendens til, at de mindste kapitalfonde investerer i små og mellemstore virksomheder, som står over for et generationsskifte, mens de større kapitalfonde – ofte de udenlandske - primært investerer i store børsnoterede virksomheder, der som oftest afnoteres efterfølgende (Bennedsen et al. 2008: 4) Virksomhedsstrukturen i Danmark er som bekendt kendetegnet ved små og mellemstore virksomheder, hvoraf mange er familieejet. Ca. 650 danske virksomheder har aktiver for 100-1000 mio. kr. og er ejet af en familiedirektør, der er over 55 år. (Bennedsen, foredrag juni 2008) Disse karakteristika er typiske for den type virksomheder, som kapitalfonde er på udkig efter, og denne struktur antyder, at der er flere kapitalfondsopkøb på vej på sigt. I en anden retning tegner finanskrisen, som for alvor slog igennem i efteråret 2008. For det første er der simpelthen mindre fri kapital som følge af krisen. Og for det andet har mange virksomheder måttet nedjustere deres forventninger, og det udsætter i nogle tilfælde kapitalfondenes videresalg af en virksomhed – hvilket igen betyder, at der ikke frigøres kapital til nye opkøb.

Ser man på udbredelsen af kapitalfondsejede virksomheder fordelt på sektorer i Danmark, foretages langt de fleste opkøb inden for fremstillingssektoren. Her er 122 danske virksomheder – dvs. 63,5 % - under kapitalfondsejerskab. Det næststørste antal kapitalfondsopkøb inden for en sektor finder man i servicesektoren. Her er 22 danske virksomheder – 11,5 % - opkøbt af kapitalfonde (Ibid:26).

Kapitalfondenes investorer kan generelt opdeles i fire grupper. I Danmark står institutionelle investorer som pensionskasser, banker og forsikringselskaber for to tredjedele af det samlede kapitaltilsagn til kapitalfondene. Virksomheder bidrager med 10 %, offentlige midler med 9 %, fonde af fonde 3 %, mens 12 % af kapitaltilsagnet kommer fra andre kilder (Ibid.:14-15).

I det følgende kapitel præsenteres og analyseres ledelse og samarbejde på fem af disse kapitalfondsejede virksomheder.

3. Fem casestudier af kapitalfondsejede virksomheder

De fem virksomheder, som indgår i denne undersøgelse, er valgt ud fra en række kriterier. For det første har det været af interesse for undersøgelsen, om kapitalfondenes oprindelsesland har haft betydning for den måde, hvorpå virksomhedernes samarbejdsrelationer og personalepolitik har udviklet sig. Derfor har det været vigtigt, at der i undersøgelsen indgår både udenlandske og danske kapitalfonde. Tre af de undersøgte virksomheder er i dag på udenlandske hænder – de er ejet af kapitalfonde, der har hovedkvarter i hhv. Australien, Storbritannien og Mellemeuropa. En af disse har tidligere været under en dansk kapitalfond, mens en anden har været under en svensk kapitalfond.

For det andet har det været af interesse at se nærmere på både virksomheder, som har været igennem en 1. generations kapitalfondsovertagelse og virksomheder, som er blevet solgt videre. Der er i undersøgelsen tre 1. generationsvirksomheder og to 2. generationsvirksomheder.

For det tredje er forskellige brancher repræsenteret. Der er to servicevirksomheder og tre produktionsvirksomheder repræsenteret i undersøgelsen, hvilket meget godt afspejler det faktum, at de fleste virksomheder, som købes op af kapitalfonde er produktionsvirksomheder, mens nummer to på listen er servicevirksomheder. Det blev forsøgt at lave interview på virksomheder inden for detailhandel og inden for nærings- og nydelsesmiddel området, men det lykkedes af forskellige årsager ikke at få interviewrunder på disse typer virksomheder.

Som udgangspunkt var virksomhedernes driftssituation på overtagelsestidspunktet ikke et kriterium for udvælgelsen af virksomhederne, men det viste sig, at der var betydelig forskel på de fem virksomheders driftssituation. Således var virksomhederne III og IV i meget dyb krise på overtagelsestidspunktet, mens virksomhederne I og II var velfungerende med pæne overskud. Virksomhed V var ikke i dyb krise på overtagelsestidspunktet, men havde dog et betydeligt underskud i årene lige inden.

Med fem cases er der grænser for, hvor mange parametre, der kan tages højde for i valget af virksomheder. En række forhold er således ikke inddraget i udvælgelsen af virksomhederne. Fx er geografisk placering og størrelse ikke parametre, der er indgået i overvejelserne af valg af virksomheder, da vurderingen som udgangspunkt har været, at det har minimal betydning for interessen i denne undersøgelse.

Nedenfor ses en oversigt over de fem virksomheder og nogle karakteristika.

Tabel 1: Karakteristika ved de fem case-virksomheder

| | Case I | Case II | Case III | Case IV | Case V |
|---|---------------|-------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Branche | Service | Service | Produktion: Metal | Produktion: Træ | Produktion: Metal, maskiner |
| Årstal for kapitalfondsovertagelse | 2005 | 2004 | 1999, 2006 | 2004 | 2005, 2008 |
| Generation kapitalfond 2008 | 1. gen. | 1. gen. | 2. gen. | 1. gen. | 2. gen |
| Driftssituation på overtagelsestidspunkt | Pænt overskud | Pænt overskud | Stort underskud | Stort underskud | Behersket underskud |
| Antal medarbejdere | 2000 | 15.000 (globalt)* | 300 | 450 | 340 |
| Kapitalfonds nationalitet | Australsk | Dansk | 1. Dansk 2. Engelsk | Dansk | 1. Svensk 2. Mellem-europæisk |
| Driftssituation 2008 | Pænt overskud | Pænt overskud | Pænt overskud | Pænt overskud | Pænt overskud |

* Virksomheden er en koncern med hovedsæde og hovedaktiviteter i Danmark – men med stadig flere og voksende aktiviteter globalt.

De følgende fem afsnit er analyser af de fem virksomheder, der indgår i denne undersøgelse. Hvert afsnit starter med en kort beskrivelse af virksomhedens historie, ejerforhold, økonomisk udvikling og antal ansatte.

Case I: Servicevirksomhed – 1. generation kapitalfond 2005

Virksomhed I er en stor servicevirksomhed, som administrerer en serviceydelse, som det offentlige er stærkt afhængig af. Virksomheden var oprindeligt offentligt ejet, men blev i 1990 omdannet til aktieselskab, hvor samtlige aktier dog i begyndelsen tilhørte det offentlige. Med tiden begyndte det offentlige at sælge ud af sin aktieandel på Børsen. Aktieselskabet var ved starten af salget værdisat til 2,1 mia. kr. I 1993 kunne virksomhedens regnskaber dog allerede vise et overskud på 200 millioner kr. Virksomheden bliver børsnoteret i 1995.

I 2005 blev virksomheden overtaget af en australsk kapitalfond. Denne var i forvejen i besiddelse af en del andre af denne slags servicevirksomheder i andre lande, så der var hos kapitalfonden en vis erfaring med overtagelsen og driften af virksomheder af denne karakter. Da kapitalfonden bød sig til som køber af aktiemajoriteten, lå deres bud på ca. 30 % over den noterede aktiekurs.

I dag ejer det offentlige stadig ca. 40 % af aktierne, mens kapitalfonden ejer ca. 54 %. Det offentlige tilser desuden, at reglerne følges mht. denne slags serviceydelser. Virksomheden fortsat børsnoteret efter overtagelsen. Det har i ledelsen været diskuteret, om virksomheden skal afnoteres fra Børsen, men det har den store mindretalsaktionær det offentlige modsat sig.

Virksomheden har godt 2000 ansatte, fordelt på ca. 800 sikkerhedsmedarbejdere, ca. 200 rengøringsassistenter, ca. 150 håndværkere, ca. 300 3F'ere og ca. 550 administrative medarbejdere. I virksomhedens samarbejdsudvalg sidder ca. 40 mennesker, hvoraf er medarbejderrepræsentanter. Ancienniteten er høj blandt medarbejderne, og den faglige organisering er stærk

Økonomisk er virksomheden velkonsolideret. Fra året inden overtagelsen 2004 til 2007 er omsætningen steget fra 2,21 milliarder til 2,93 milliarder kr., mens nettoprofiten er steget fra 593 millioner til 1,11 milliarder kr.

Skepsis som udgangspunkt: Begrænset information

Som udgangspunkt var medarbejdersiden skeptisk, da det kom frem, at virksomheden skulle købes op af en kapitalfond. En del af forklaringen på denne skepsis kan findes i graden af information, som medarbejderne vurderer, de fik forud for overtagelsen. Adspurgt om, hvor meget information, medarbejdersiden fik i forbindelse med overtagelsen siger en medarbejderrepræsentant: *"Ikke noget som helst!"* En anden påpeger, at man fik informationen om overtagelsen via pressen. Dette på trods af at begge medarbejderrepræsentanter sidder i samarbejdsudvalget – og den ene sidder i bestyrelsen. Også på mellemliderniveau fik man sin information via pressen.

Forud for opkøbet havde kapitalfonden tidligere købt 12 % af aktierne i virksomheden, og allerede da havde medarbejdere spurgt ind til, hvad dette aktieopkøb kunne have af konsekvenser. Svaret fra ledelsen var, ifølge en medarbejderrepræsentant, undvigende.

"Den daværende direktør siger så: 'Jamen det er nogle udlændinge. De har noget bank-investerings-rådgivende-nogen. De har købt det, og de siger, at de er ikke interesserede i mere. Og det er en langsigtet investering, så der er ikke noget.'" (Medarbejderrepræsentant)

I dagspressen kunne medarbejderne til gengæld senere i processen læse, at kapitalfonden allerede på det tidspunkt havde været inde og snakke med ledelsen såvel som danske ejere om holdningen til en eventuel opkøb af deres aktier. Senere samme år, da kapitalfonden købte flere aktier, fik medarbejderne at vide, at overtagelsen var en realitet.

Den daværende koncerndirektør havde samarbejdet med kapitalfonden i andre fora, så det er den dag i dag svært for medarbejderne at forestille sig, at han dengang intet kendte til planerne om overtagelse, inden købstilbuddet blev lagt på bordet. Denne mistanke understøttes for det første af de opkøb, som ledelsen foretog i virksomheden – og for det andet af den bonus på 74 millioner kroner, som den daværende ledelse fik for at blive på virksomheden i det første år efter kapitalfondsovertagelsen.

”Den eneste kommunikation, vi får, det er, da de har valgt at købe os, og det vi kan læse i pressen, at der er nogen, der er interesseret i os. Og der går [direktøren] på talerstolen og siger, at han anbefaler, at man skal sælge. Og så er det, folk finder ud af, hvor mange penge han reelt får for at få sådan en ’stay-on-bonus’, og det giver et ramaskrig.”
(Medarbejderrepræsentant)

Medarbejderne ser tydeligvis det store ’stay-on-bonus’ som udtryk for, at den daværende ledelse meler sin egen kage, og det bliver taget særligt fortrydeligt op af medarbejderne, som har en høj grad af loyalitet over for deres arbejdsplads. Dette faktum fremhæves af både ledere og medarbejdere, og det er også et element, som hænger sammen med stort ansvar på alle niveauer for god service og sikkerhed.

”Det her, det er jo vores virksomhed. Det kan godt ske, at dem uden for hegnet ikke rigtig er klar over, at det er vores virksomhed - men det ved vi i hvert fald selv.” (Medarbejderrepræsentant)

Også en leder vurderer, at der er en særlig kultur; som en leder siger, så er det ’en virksomhed med meget stærk sjæl’.

Udgangspunktet i forbindelse med overtagelsen var altså en betydelig skepsis fra medarbejderne over for kapitalfondens indtog. Denne skepsis bundede til dels i et informationsunderskud, men også i en kollektiv forestilling om, at man ville blive opslugt af en koncern, som er stærkt fokuseret på at nedbringe omkostninger og sikre et overskud. Medarbejdernes holdning til de nye ejere har imidlertid ændret sig noget i løbet af de tre år, ejerskabet indtil nu har varet.

Skiftet: Kapitalfonden viser menneskeligt ansigt og kulturforståelse

Noget, der kunne berolige medarbejderne i overgangsfasen var, at kapitalfonden fra starten gjorde det klart, at man var en langsigtet investor, og at de ikke havde planer om at lave væsentlige ændringer i forhold til medarbejdersiden.

”De sagde: ’Vi er her på lang sigt, og vi har ikke nogle planer om at lave væsentligt om. I er en fantastisk fin virksomhed. Vi er glade for, at vi kunne overtage’.” (Medarbejderrepræsentant)

Også en leder fik hurtigt den opfattelse, at kapitalfonden så det som en langsigtet investering.

”Vi fik jo en kapitalfond, som signalerede, at det var en meget, meget langstrakt investering. Det er ikke sådan en, hvor man går ind og lige ripper hele klædeskabet, og så skynder vi os at sælge resterne.” (Leder)

Et andet element, der af medarbejderne blev opfattet som et positivt træk i forhold til kapitalfondsovertagelsen var, da direktøren for kapitalfonden dukkede op til et samarbejdsudvalgsmøde og fortalte om virksomhedens overvejelser ved opkøbet.

”De var med til det første hovedsamarbejdsudvalgsmøde, og det, de sagde, lød for så vidt fint. (...) Så var der lidt spørgsmål om det ene og det andet, og der har ikke været nogen protester over noget som helst herude.” (Medarbejderrepræsentant)

Dette besøg beroligede medarbejderne en del – ikke mindst fordi direktørens udstråling signalerede noget andet og mere end bare det forretningsmæssige.

”Ja, hun er sådan en finansdame ik', men hun er også sådan en meget – hvad fanden hedder sådan noget - sådan lidt charmerende, lidt moderlig på en eller anden måde. Stille og rolig og med forståelse. Sådan en, hvor man tænker: ’Nå okay, hun er ikke så farlig’, og som man får lidt sympati for - lidt omsorgstypeagtigt. Så det var en fin figur at sætte frem, i stedet for at der kom en med det stive tøj på og sagde, nu skulle det bare være ik'. Så det har været klogt nok at have hende heroppe”.
(Medarbejderrepræsentant)

Det har således været beroligende for de ansatte at få sat ansigt på den overtagende virksomhed. Desuden har man blandt medarbejderne i virksomheden kendt en del af repræsentanterne fra kapitalfonden gennem samarbejde i andre fora.

Den administrerende direktør for kapitalfonden fik i forbindelse med overtagelsen rådgivning mht. bestyrelses-kutymer, samarbejdsudvalg mm. Dette var på baggrund af råd fra den danske ledelse, som anså det for vigtigt, at man som udefrakommende i en dansk virksomhed er bevidst om samarbejds-kulturen.

En medarbejderrepræsentant må da også erkende, at hans fordomme om, hvad en kapitalfond kunne føre til af ulykker, måtte stå for fald.

”Altså jeg er muligvis lidt mere ude på den gamle opdeling af højre/venstrefløjen end de fleste herude, så jeg var personligt skeptisk i udgangspunktet. Og efterfølgende så må jeg sige: Der har ikke været

meget at have det i. Altså i min afdeling kan vi overhovedet ikke mærke, der er sket noget.” (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden har altså ikke kunnet mærke kapitalfonden som et negativt indgreb, og selv de mest skeptiske har måttet erkende, at det har haft meget lille betydning for den daglige drift.

Fokus på kerneydelsen

Et andet element, der som udgangspunkt betød en del for medarbejderne på virksomheden, var, at man blev overtaget af en kapitalfond, som kendte branchen, og som med succes har drevet mange andre virksomheder i hele verden med samme serviceprodukt. I den forstand er den overtagende virksomhed på det område måske nærmere at sammenligne med en industriel investor. En leder siger:

”Det var i hvert fald sådan, man så det, at: ’Hov, nu kom der faktisk nogen ind, der måske endda kunne hjælpe lidt med noget synergi her og der og nogle gode idéer og nogle vinkler på, hvordan vi skulle drive vores virksomhed’. Så da lige den første nervøsitet havde lagt sig, så tror jeg egentligt, at folk blev ret overrasket over, hvordan det kom til at gå. Fordi man altid frygter det værste i forbindelse med nye ejere.” (Leder)

Det har således skabt en temmelig høj grad af tryghed blandt både ledelse og medarbejdere, at kapitalfonden har haft et så godt kendskab til branchen og håndtering af udfordringer inden for området.

Konkret har man allerede på lederplan brugt mulighederne for at trække på den viden, som andre virksomheder i kapitalfondsejerskabet har opbygget. Og her trækker man på repræsentanter for kapitalfonden.

”Der er nogle forskellige områder, hvor man finder ud af, at her er et projekt, og vi kunne godt tænke os at tilknytte en fra kapitalfonden, som kan komme med gode idéer, eller: ’Hvordan gør I i Bruxelles?’ eller: ’Hvordan løste I det?’. Altså, man tager man nogle forskellige eksperter med ind. (...). Vi har meget dialog om, hvordan vi løser ting, fordi [denne type virksomheder] næsten altid er de samme.” (Leder)

Virksomheden har således kunnet bruge kapitalfondens viden og erfaringer på området til at udvikle sit eget produkt.

(Næsten) ingen forandring på det personalepolitiske plan

Tilsyneladende har det nye ejerskab ikke haft betydning for personalepolitikken. På medarbejderside er vurderingen, at ledelsen hidtil har gjort, hvad man har lovet – men også, at der ikke har været nogen konfliktsituation endnu, der kunne teste om man også i kriser lever op til løfterne.

”Den nye direktion siger alle de rigtige ting, og så vidt vi kan se, så gør de også det, de siger. Vi har ikke haft nogen tests endnu på noget af dette her, så... Det er lidt trist som tillidsmand og skulle side og sige, at det

hele det er fryd og gammen, men det er tæt på at være det. (...) Der er ikke noget at komme efter. Vi kan ikke mærke nævneværdig forskel.”
(Medarbejderrepræsentant)

Også en personaleleder vurderer, at der ikke har været nogen indflydelse fra ejernes side.

”De har ikke blandet sig i noget som helst. Intet på mit område.” (Personaleleder)

Kun på et enkelt personalepolitisk område har man blandt medarbejdere og ledere bemærket et par løftede øjenbryn hos repræsentanter for kapitalfonden – nemlig over en større personalefest for alle ansatte, som kostede flere millioner kroner. Her fandt kapitalfonden, at der var tale om ekstravagance, men man valgte at acceptere denne tradition. Men generelt må det konkluderes, at der på det personalepolitiske plan ikke er sket det store efter overtagelsen. Kapitalfonden blander sig ikke i det daglige arbejde.

Både fra medarbejderside og lederside er vurderingen, at det offentliges medejerskab samt børsnoteringen kan betyde noget for kapitalfondens adfærd.

”Kapitalfondens repræsentanter gør utroligt meget ud af at gøre det, som der bliver forventet af dem, for det offentlige ejer jo en stor del af virksomheden herude, og dem har de meget respekt for.” (Medarbejderrepræsentant)

Også en leder vurderer, at dette er af betydning – og at det betyder noget, at man stadig er på børsen.

”Jeg tror, det betyder en del. Det tror jeg (...) Ja, nu tillægger jeg jo sådan en grim kapitalfond nogle hensigter. (...) Det er et gæt, det er det – men jeg kan jo ikke afvise, at hvis man er afnoteret, hvis man er 100 % ejet af bank, at man vil ændre den måde, man agerer her i huset. (...) Hvis man virkelig skulle tillægge dem nogle frygtelige motiver, så kunne det være sådan noget med, at ’vi er fuldstændig ligeglade, om vi bliver, der hvor vi er. Vi skal bare tjene en hel masse penge, og vi er fuldstændig ligeglade med kundetilfredsheden’.” (Leder)

Denne leder vurderer, at det en børsnotering sikrer en vis kvalitet i produktet og respekt for medarbejderne. Men det understreges, at der er tale om en vurdering. En medarbejderrepræsentant har en mistanke om, at der kan være tale om en strategi, som skaber tillid blandt medarbejdere og i det offentlige mediebillede – for måske så senere at vise et mere kynisk ansigt, når eller hvis man får alle aktier.

”Og det tror jeg er strategien: Opføre sig pænt. Opføre sig pænt så lang tid man kan, til man viser, at ’jamen vi driver denne her virksomhed, og vi vil lave infrastruktur’. Når de får raget hele aktiemajoriteten

til sig, så kan det da godt være, vi ser en anden side.” (Medarbejderrepræsentant)

Bestyrelsesarbejdet: Kulturelle forskelle – og hemmelige komiteer?

Den overtagende kapitalfond og den danske virksomhed kommer fra to forskellige kulturer for samarbejde og information, og det præger også bestyrelsesarbejdet.

Da kapitalfonden overtog virksomheden, valgte denne at overtage fem ud af ni pladser i bestyrelsen, og det blev ikke umiddelbart modtaget positivt, hverken af den anden hovedaktionær, det offentlige (som selv havde forestillet sig at få et eller to sæder i bestyrelsen) eller af de ansatte, som følte sig ’kuppet’, fordi man havde forventet en større repræsentation af medarbejdere og den offentlige ejer. Bekymringen fra kapitalfondens side var, at der kunne opstå en situation, hvor det ikke blev de aktionærvalgte versus de medarbejdervalgte – men danskere versus kapitalfonden.

”Det syntes [ejerne] ikke, der var nogen grund til, fordi... Hvis man skulle nå hen til den umulige situation, at man skal stemme om noget i bestyrelsen - hvis der så er tre medarbejderrepræsentanter og en dansk formand, så ville jeg nok heller ikke som udenlandsk kapitalfond sige: ’Værsgo’.” (Medarbejderrepræsentant)

Pointen er altså, at der kunne være den mulighed, at man stemmer efter nationale interesser snarere end efter lønmodtager- hhv. ejer-interesser – og det ville kunne betyde, at kapitalfondens overordnede interesser tilsidesættes til fordel for nationale interesser.

Det er relativt sjældent, at repræsentanterne fra kapitalfonden møder fuldtaligt op til bestyrelsesmøderne, og det kan godt ærgre medarbejdersiden. Som regel følger repræsentanter for kapitalfonden med via telefon fra hjemlandet.

”Vi har sådan en ’skildpadde’ på bordet, så det kan følge med i samtalen. De sidder derhjemme og lytter med og kommenterer til tider på indholdet af snakken, men det ville være langt bedre med personligt fremmøde. Deres fremmødestatistik er jeg faktisk ikke særlig imponeret af.” (Medarbejderrepræsentant)

Når to virksomheder fra så forskellige kulturer som i dette tilfælde skal arbejde sammen, vil der kunne opstå misforståelser og overraskelser omkring traditioner, kutymmer og strukturer, som tages for givet af den ene part. I dette tilfælde har kapitalfondens repræsentanter fx undret sig over medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen.

Hvad angår information føler man sig på medarbejderside ikke altid godt nok informeret – og den information, man får, kan være vanskeligt tilgængelig.

”Vi får det, vi selv søger. Vi får selvfølgelig en masse materiale på engelsk, som vi kan læse op, men det er ikke nemt fremkommeligt. Altså, det er i hvert fald ikke skoleengelsk. Det er nemt nok at forstå, når vi

sådan snakker oppe i lokalet og sådan, men det er alt sammen skrevet på et sådan lidt forfintet sprog, og det er sådan lidt jurasprogsagtigt noget. Der er også en masse økonomiske tal, og min rolle ved at sidde i en bestyrelse er jo ikke at komme med min 10. klasse baggrundseksamen og min håndværkeruddannelse og finde fejl i deres milliardbudget, vel? Det gør jeg nok ikke. Der er revisionsfirma og økonomidirektør og alt muligt andet. Det skal jeg sgu ikke vide.” (Medarbejderrepræsentant)

Citatet illustrerer, at medarbejdersiden uddannelsesmæssigt ikke altid er helt godt nok klædt på til bestyrelsesarbejdet. De svært tilgængelige tekster og regnskabstal betyder, at medarbejdersiden i stedet fokuserer på de daglige udfordringer som sikkerhed og samarbejde. Her føler man til gengæld også, at ledelsen lytter.

”Så jeg ser min rolle i bestyrelsen som at være med, når vi snakker sikkerhed, når vi snakker omkring medarbejdere, når vi snakker udvikling - at vi kan bidrage med noget der. Og det synes jeg godt, de gider lytte til, hvis vi snakker om noget der.” (Medarbejderrepræsentant)

Selv om regnskabstal kan volde vanskeligheder, er en klar fordel ved at sidde med i bestyrelsen, at man så får indsigt i, hvor virksomheden befinder sig økonomisk – og det kan bruges i forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår.

”Jeg er glad for at være i bestyrelsen, fordi jeg jo kender firmaets økonomi. Og jeg ved jo også, hvilke lønninger direktørerne får i forhold til, hvad bonus de får og sådan noget, så derfor er vi jo også meget spændte på, hvad de vil præsentere for os. Det kan man selvfølgelig ikke sammenligne, men man får da en indikation af, hvor vi er henne, og man kan da bruge det lidt mod dem og spille lidt ud og sige: ’Hvordan kan det være, at vi kan få to procent, hvis I kan få ti procent?’” (Medarbejderrepræsentant)

Informationerne fra bestyrelsesmøderne kan således bruges i lønforhandlinger. Men der er for nylig blevet etableret et nyt niveau for personalepolitisk indflydelse under bestyrelsen, hvor medarbejdersiden ikke er repræsenteret – kaldet komiteer. En leder forklarer:

”Der er lavet sådan nogle komiteer: En HR-komite, en strategi-komite og en helse-/environment komite. Der sørger direktionen og nogle bestyrelsesmedlemmer egentlig for sådan lidt mere dagligt bestyrelsesarbejde. Det er helt spritnyt. Det har vi aldrig nogensinde prøvet i Danmark, men det er så den måde, man løser sådan lidt mere lavpraktiske ting i forhold til bestyrelsesarbejde.” (Leder)

Fra medarbejderside er dette imidlertid netop et af de få punkter, man forholder sig kritisk over for i den nye ledelse. Man opfatter komiteerne som halvhemmelige – og medarbejdersiden er ikke inviteret med, selv om komiteerne formelt ligger under bestyrelsesarbejdet.

”Så det eneste kritikpunkt, jeg lige har: Altså - vi har bestyrelsen øverst oppe i sådan et organisationsdiagram, så kommer direktionen, og så under direktionen sidder så sådan nogle halvhemmelige komiteer, hvor der er [kapitalfonds]-folk, og ledelse herudefra, og dér véd vi altså ikke, hvad der foregår.” (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden er simpelt hen i tvivl om, hvilken funktion og autoritet disse komiteer har, og der har tilsyneladende ikke været megen information om deres arbejde.

Hvad angår samarbejdsudvalget, er opfattelsen blandt medarbejderrepræsentanterne, at det kører godt – og klart bedre end tidligere.

”Altså - havde kapitalfonden ikke overtaget, så havde vi sikkert siddet i SU med nogle af de gamle fra før. Nu kom der så en overtagelse, og nu kom der en ny direktion, så der er også sket noget der. Men hvad er årsag og virkning? Det ved vi ikke, men det går bedre nu.” (Medarbejderrepræsentant)

Som det vil blive diskuteret nedenfor, er en væsentlig årsag til det bedre samarbejde en ny administrerende direktør, der i højere grad involverer medarbejdersiden.

Virksomheden har valgt ikke at have et europæisk samarbejdsudvalg. Der har været tilløb til det i de seneste par år, men der har ikke været tilstrækkelig opbakning til det – og på medarbejdersiden har man også gjort sig overvejelser over, hvad et sådant udvalg evt. kunne bruges til.

”Vi har også spurgt os selv lidt: ’Hvad kan vi bruge det til?’ Ja så kan vi sende en mand til Bruxelles og holde et møde der, og hvad så? Hvis det er noget, vi virkelig brænder for, og vi rigtig gerne ville, så tror jeg såmænd nok, vi ville få lov. Det er vel ikke det, der ville være problemet.” (Medarbejderrepræsentant)

Det er således ikke uvilje fra ledelsens side, der spiller ind, men mere overvejelser blandt medarbejderne om, hvorvidt man egentlig kan bruge et sådant udvalg til noget. Vurderingen er, at det er vigtigst, at samarbejdet kører på denne virksomhed.

”Men jeg synes faktisk også, det vigtigste er, at vi kører det på hjemmeplan. Der bliver holdt SU- og LSU- og OSU-møder, og det gør der! Det bliver nøje overholdt, og der bliver lagt vægt på, at det bliver overholdt, og der er masser af dialog og masser af sparring. Det synes jeg, der er. Den ros skal de have. Men jeg tillægger det meget, at der er kommet en ny direktør.” (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden lægger således stor vægt på, at der er kommet en ny ledelse til i virksomheden – en ledelse som også har en anden tilgang til samarbejdet.

Generationsskifte i ledelsen: En ny kultur

Da den tidligere direktør for koncernen aftrådte i 2007, ansatte bestyrelsen en ny og væsentlig yngre direktør. Den nye direktør har løbende foretaget udskiftninger i direktionen for at få sammensat et hold, der passer til den nye organisation. Med den nye direktør fulgte en ny ledelsesstil og en ny kultur. Medarbejderne oplever en mere jordnær og tilgængelig direktion.

”Vi får en direktør,(...) som er 45 år, som spiller guitar, som har skole-søgende børn. Altså, det sender et helt andet billede end den tidligere direktør, der var 62 år, som altid kom med slips og den fine jakke, hvor [den nye direktør] han har aldrig slips på og prøver faktisk at være meget almindelig. Og det har jo smittet vildt meget af på direktørerne. Og så er der blevet skiftet ud i direktørrækken, og jeg kan i hvert fald godt mærke, at det er en væsentligt yngre generation. ” (Medarbejderrepræsentant)

Den nye direktion og især direktøren værdsættes for at være nede på jorden – selv navnet lægges der mærke til:

”Bare det, at man får en direktør, der hedder Johnny. Alene navnet Johnny, ik', så kan man... så er han en af dem, der har stjålet oppe i Brugsen – det forventer man først, ik'.” (Medarbejderrepræsentant)

Som udgangspunkt er direktionen og især den nye direktør altså blevet positivt modtaget af medarbejderstaben, og selv om man ved, at det er en bevidst øvelse fra ledelsens side, møder det respekt:

”Jjeg synes, vi laver en ny kultur i virksomheden, og de prøver at bygge noget nyt op, og de gør det altså rigtigt. De gør det rigtig godt! På trods af, at det burde være svært for denne her industri, så er vi nok en virksomhed i vækst. I hvert fald hvis man tager på medarbejdersiden. (...) Og de stiller også krav til os, og hvis ikke du vil være med til at leve under det her, så skal du finde et andet sted at være. De giver ansvar. De giver mulighed for, at man skal udvikle sig, og man skal give en god service og at der er plads til familielivet. (...) De giver masser af udvikling for ledere, uddanner lederne og prøver at trække lederne op i et højere niveau, og der er også blevet sorteret godt ud, synes jeg.” (Medarbejderrepræsentant)

I historiefortællingen om virksomheden tegnes der et billede af et 'os-versus-dem' forhold mellem på den ene side medarbejderne og den nye ledelse og på den anden side den tidligere ledelse, som ikke var nær så populær. Ifølge medarbejderrepræsentanterne har ledelsen udviklet sig fra at være meget topstyret under den tidligere direktør til at være en ledelse, hvor man snakker om tingene og dermed får mere indflydelse.

Men der er også enkelte elementer, som har fået en mindre positiv modtagelse. Den nye ledelse har forsøgt at indføre et fælles værdigrundlag under slagor-

dene 'One Team, One Dream'. Målet er at skabe grundlag for bedre samarbejde. Dette har dog fået en noget blandet modtagelse blandt medarbejderne.

"Der er jo stor forskel på, om du er ansat på en 3F- overenskomst, eller om du er direktør. Ja, de får sgu et eller andet sted meget godt folk til at tage ansvar for det, men jeg tror aldrig på, vi kommer til at drømme det samme. Jeg drømmer aldrig det samme. (...) Det dér med at det skal være skide sjovt at gå på arbejde... Jeg synes ikke, det er en skid sjovt! (...) Det er fine ord, men det er altså ikke virkeligheden." (Medarbejderrepræsentant)

Den nye ledelse – og kommunikationen mellem dem og ejerne – opleves mere dynamisk af medarbejdersiden. Den tidligere ledelse var tung og bureaukratisk, og der blev ikke taget mange chancer. Det har ændret sig.

På trods af den stigende grad af kontrol, går det i dag hurtigere at få gennemført beslutninger.

"Der har [i virksomheden] altid været sådan lidt: 'Tre eksemplarer på stentavler, så kører det'. Det gik ikke hurtigt. Det går faktisk lidt hurtigere nu kan man sige, fordi den besked, der kommer fra toppen af bjerget er nu: 'Tag nogle beslutninger. Der er mulighed for at lave et fejlskud en gang imellem, men vi kan ikke gå og vente i 100 år på, at der bliver taget en beslutning på et presserende problem'. Der havde man sådan lidt mere 'management by fear' tidligere, sådan at hvis man nu liiiiige lod være med at stikke næsen ud, så fik man jo heller ikke nogle over den." (Medarbejderrepræsentant)

Selv om effektiviteten er steget på godt og ondt, så den enkelte medarbejder skal løbe hurtigere for at nå budgetterne, så oplever man blandt medarbejderne, at det er blevet lettere at få gennemført forslag og truffet beslutninger. Og den nye ledelse har betydet mere åbenhed over for nye idéer.

Udskiftningen af direktionen modtages således positivt af medarbejderne – og valget af direktion smitter af i bedømmelsen af kapitalfonden som ejer. Medarbejderne føler sig tydeligvis mere trygge ved den nye direktør og dennes hold, og det har en positiv effekt, når kapitalfonden som ny ejer vurderes.

Fokus på økonomi og effektivitet

Som påpeget ovenfor er vurderingen, at hverdagen ikke som sådan er påvirket af kapitalfondsejerskabet. Alligevel kan også medarbejderne mærke, at ledelsen bliver kørt i strammere økonomiske tøjler. Om kapitalfonden siger en medarbejder.

"Altså de blander sig ikke i hverdagen. Det gør de ikke. (...) Der bliver kørt hårdere til benet med månedsrapporter og sådan noget, men ellers er der ikke noget." (Medarbejderrepræsentant)

Selv om der ikke har været direkte forandringer set fra medarbejderside efter kapitalfondsovertagelsen, er der alligevel områder, hvor man indirekte kan

mærke, at især ledelsen bliver presset – og det gælder budgetter og virksomhedens økonomi.

”De spænder selvfølgelig også buen i forhold til budgetterne, og dér blev der sagt: ’Det er ikke et spørgsmål om, om I kan nå budgetterne. I skal nå budgetterne’. Så på den måde tror jeg, at lederne nok oplever, at der bliver sat nogle lidt større forventninger i forhold til dem. Men som medarbejder, der er det jo sådan en stor arbejdsplads, så der har det sgu ikke nogen indflydelse. Det ser vi ikke. Det synes jeg ikke.”
(Medarbejderrepræsentant)

Tendensen til at presse ledelsen på nøgletal startede allerede før overtagelsen og en effektivisering er taget til igennem en lang årrække. Udviklingen kan således ikke udelukkende tilskrives kapitalfondens overtagelse.

”Der er sket en betydelig effektivisering over de seneste 15-20 år, og den kan alle mærke. Alle, der har været her på virksomheden, kan tydeligt mærke, at der er sket noget. Jeg vil sige, for os skete det faktisk nogle år før [kapitalfonden] købte aktiemajoriteten, hvor vi fik nogle folk (...) udefra, der ligesom... Det blev i hvert fald meget mere sådan diskuteret, at: ’Nu taler vi forretninger. Nu kigger vi på cash-flow’ og alt sådan noget. Og det er ikke blevet mindre efter [kapitalfonden] er kommet.” (Medarbejderrepræsentant)

Det er altså ikke helt ligetil at vurdere, hvorvidt effektiviseringen skyldes overtagelsen, en generel udvikling på samfundsplan eller en kombination af begge.

”Men det er også svært at lave et sammenligningsgrundlag, fordi det jo har været en væksttid, en vækstperiode, hvor alt det er bare gået fremad og fremad, og nu ser man måske noget krisetid, bl.a. finanskrise og oliepriser osv.” (Medarbejderrepræsentant)

Formentlig er det altså en udvikling, som ville have fundet sted også under andre former for ejerskab. Men det nye ejerskab kan alligevel registreres i ledelsen – i form af en mere professionel ejerkreds, der har mere tæt fokus på virksomheden.

”Det er klart, at man kan godt mærke, at de er professionelle, og at de er bankfolk, og det betyder, at der er meget, meget, meget fokus på at følge op og bestyre - og det er jo sundt for enhver virksomhed.” (Leder)

Blandt de medarbejderrepræsentanter, som sidder i bestyrelsen, har man også bemærket det øgede fokus på økonomi.

”Som bestyrelsesmedlem der kan jeg selvfølgelig godt se, at de er meget nøjsomme med økonomien.” (Medarbejderrepræsentant)

Det skarpere fokus på økonomien gør sig desuden gældende i forbindelse med lønforhandlinger, hvor personalechefen får et mandat fra bestyrelsen. Dette

mandat har ændret sig, i og med man i kapitalfonden har lavet mere stringente bonusordninger, hvor den enkelte medarbejder bliver honoreret i forhold til nogle økonomiske og nogle personlige mål.

”Mellemlederne, de har i hvert fald fået at vide, at de skal nå budgetterne, og det er også mit indtryk, at når de skal til lønforhandling, selv om der er individuel løn, så bliver der sagt, inden de går ind: ’Det vi kan give, det er 2 procent’, og så er det det, de får. Der er faktisk løndiktat og ikke lønforhandling. Det er mit indtryk.” (Medarbejderrepræsentant)

Selv om kapitalfonden ikke direkte påvirker personaleforhold i det daglige, kan de overordnede økonomiske krav således indirekte påvirke forhandlingerne og de resultater, man når.

Et andet udtryk for den strammere økonomiske styring er ansættelsen af flere *controllere* til styring af økonomien. Her er det særligt bestyrelsesmedlemmerne og mellemlederne, der mærker denne forandring.

Bonusordninger: Incitament - og et problem for forhandlingsklimaet

I forbindelse med overtagelsen modtog fire direktører i virksomheden en *’stay-on-bonus’* på 75 millioner kr. til deling af kapitalfonden for at blive siddende i et år. Det er ikke usædvanligt, at en ledelse på den ene eller anden måde forpligtes til at blive i en overgangsperiode, men beløbets størrelse har skabt problemer i lønforhandlingerne i de efterfølgende år. Fra medarbejderside er det stadig, fire år efter overtagelsen, noget der huskes med bitterhed. En medarbejderrepræsentant udtaler, at *”det er til at kaste op over!”* og en anden medarbejderrepræsentant kalder det:

”Svineri fra den ene ende til den anden - det er det! Lige fuldt! At der så kommer noget fornuftigt ud af det bagefter, det kan vi jo så bare være glade for.” (Medarbejderrepræsentant)

Det fornuftige er i denne sammenhæng det faktum, at der kom en ny og efter medarbejderrepræsentanternes mening bedre ledelse. I forbindelse med lønforhandling og de daglige budgetter sætter direktionens bonus også stadig spor; det er simpelt hen svært for ledelsen at argumentere for løntilbageholdenhed, når ledere har fået så stort et bonus tidligere.

”Det har jeg som personaleleder og chef så haft lidt hyr med. Tillidsrepræsentanterne siger: ’Når de kan få så meget bonus, hvad så med os?’ og ’Du har glemt os’ (...) Og de daglige ledere kan helt sikkert mærke det også, for når vi så siger, at ’nej I kan ikke få 3000 kr. til den nye sofa eller til nye gardiner’, så siger de: ’Hvad?!’ - og det kan jeg jo egentlig godt forstå.” (Leder)

Denne leder har ikke selv fået nogen bonus, men er altså den, der i de årlige forhandlinger skal slås medarbejdernes reaktioner på de store bonusser – og han forstår egentlig godt medarbejdersidens reaktion.

I forbindelse med virksomhedens børsintroduktion i 1994 erhvervede virksomheden en post aktier med henblik på etablering af en medarbejderaktieordning. I 2005 besluttede virksomhedens bestyrelse at anvende 24.000 stk. aktier af beholdningen af egne aktier til etablering af en ny medarbejderaktieordning. Selskabets medarbejdere blev hver tilbudt 15 aktier til en meget favorable kurs, og i dag er 80-85 % af medarbejderne i besiddelse af medarbejderaktier. Det vurderes af en medarbejderrepræsentant at have haft en effekt for virksomhedens effektivitet.

”Vi er jo mere eller mindre alle sammen medejere af firmaet, fordi vi har aktier i firmaet, og det gør selvfølgelig, at der er nogle økonomiske interesser. Og det er også i den henseende, jeg synes og mener, at der er skiftet gear. Altså, vi producerer mere. Det er i takt med, at folk blev inddraget i form af økonomien, så vil man også gerne have, at virksomheden vokser, mens man tjener nogle flere penge.” (Medarbejderrepræsentant)

Det har også betydet, at interessekonflikter mellem ledelse og medarbejdere dæmpes – et forhold en medarbejderrepræsentant ikke helt ved, hvordan han skal forholde sig til.

”Vi har jo ikke de her arbejdskampe mere med fagforening med rødt flag og altså... Vi er jo fandeme fedtet ind i virksomheden i et ejerskab på en eller anden måde alle sammen.” (Medarbejderrepræsentant).

Faglig organisering: En forudsætning for stærke forhandlingspositioner

Netop i denne branche står de faglige organisationer stærkt, og det gælder også i de virksomheder, som kapitalfonden ejer i andre lande. Derfor er det næppe kommet som en overraskelse, at der også i den danske virksomhed er en meget stærk faglig organisering, og traditionelt har især 3F stået stærkt på virksomheden.

”Men der står vi, synes jeg i hvert fald på 3F, at vi står stærkt. Vi er mange; fra 3Fs afdeling sidder to herude, og vi holder godt fast i det, vi har. Der er, synes jeg, den fine respekt, der skal være fra ledelsens side i forhold til samarbejdet. Jeg tror ikke, de ser fagbevægelsen som en modstander, og jeg synes, vi er meget forandringsparate.” (Medarbejderrepræsentant)

Citatet er måske meget illustrativt for forholdet mellem ledelse og medarbejdere: Som det fremgår, er man helt klar over interesseforskellene mellem ledelse og medarbejdere – men i det daglige er der respekt på begge sider for modparten, og netop den nye ledelses kompetence og medarbejdersidens faglige styrke

synes at skabe en balance i styrkeforholdet mellem ledelsesret og medarbejderinteresser.

I forbindelse med overtagelsen var tillidsrepræsentanterne i fællesklubregi hos LO til en forberedende snak. Herudover er der dannet en landsklub for 3F-medlemmer, der er ansat i denne sektor. Formålet er at etablere et fælles forum for vidensudveksling inden for sektoren. I det hele taget stod 3F klar, da virksomheden blev overtaget.

”Fagforeningen stod med paraderne oppe, parat til at sige: ’Der bliver krig på dette her’. Men det gjorde der bare ikke - eller i hvert fald ikke blevet. Jeg tror ikke, der bliver flere kampe.” (Medarbejderrepræsentant)

En anden medarbejderrepræsentant vurderer, at årsagen til, at der ikke har været de store kampe på virksomheden, præcis er, fordi de faglige organisationer har vist en betydelig styrke og været forberedt.

”Jeg tillader mig at tro, at det lige præcis er pga. afdelingen. Fordi der er stram koordinering af, hvad der foregår på 3F-niveau i hele virksomheden.” (Medarbejderrepræsentant)

Opsamling: Den kulturbevidste kapitalfond

Som udgangspunkt var der betydelig skepsis fra medarbejderside over for en kapitalfondsovertagelse, men holdningen er over årene blevet ændret til det positive. Historien peger på tre forhold, der har gjort, at man fra medarbejderside over årene har skiftet holdning til virksomhedsovertagelsen:

For det første at den opkøbende kapitalfond har mange års erfaring inden for præcis den branche, virksomheden arbejder i. Det har givet tryghed, også fordi serviceydelsen umuligt kan flyttes. Det faktum, at der er en kerneydelse i kapitalfonden, som skaber grobund for at fagligt samarbejde virksomhederne imellem, har yderligere været en positiv faktor i processen omkring overtagelsen. Det har desuden medvirket til faglig sparring og erfaringsudveksling virksomhederne imellem.

For det andet har det betydet en del, at kapitalfonden fra starten signalerede, at der er tale om en mere langsigtet investering. Det har skabt ro til at udvikle virksomheden.

For det tredje blev det, at kapitalfondens administratorer mødte op til det første samarbejdsudvalgsmøde, modtaget positivt. Dermed kom der ansigt på de nye ejere, og det har tydeligvis gjort nervøsiteten ved ejerskabet mindre. Valget af en ny direktion – og det konkrete valg af en leder, som er stort set det modsatte af den tidligere leder, når det gælder kommunikation – er også blevet modtaget meget positivt på virksomheden. Direktionen synes at nyde respekt, og man har formået at skabe et positivt miljø på virksomheden, hvor der er plads til at tilgodese medarbejdernes behov – trods et øget fokus på økonomien. Dette viser sig i praksis ved en tydelig opdeling mellem før og nu – mellem ’os’ (den nuværende ledelse og medarbejderne) og ’dem’ (den tidligere ledelse). Eneste problem i den nye organisationsstruktur synes at være, at man har etableret nog-

le mere eller mindre uformelle underkomiteer under bestyrelsen – men uden at medarbejdersiden er blevet informeret endsige er blevet inviteret ind i komiteerne.

Andre omstændigheder har muligvis også spillet ind for, at kapitalfonden på denne virksomhed har haft en relativt behersket og hensynsfuld adfærd. Det offentlige udgør en stor mindretalsaktionær, og der har været en klar fornemmelse fra kapitalfondens side af, at der er grænser for, hvad denne aktionær kan stå model til, når det gælder virksomhedens renommé i almindelighed og personalepolitik i særdeleshed.

Fagforeningerne står stærkt på virksomheden, og især 3F, som repræsenterer den næststørste gruppe på virksomheden, har markeret sig i forhandlinger. Dette tillægges af medarbejderne en vis betydning for kapitalfondens lempelige adfærd. Medarbejdernes stærke organisering har muligvis afskrækket kapitalfonden fra at pille for meget ved arbejdsvilkårene. Men som også en medarbejderrepræsentant påpeger, kan det være vanskeligt at vurdere, hvad der er årsag og virkning. Havde virksomheden under alle omstændigheder udviklet sig i bestemt retning med mere medinddragelse – og er den nye tendens, at kapitalfonde farer mere lempeligt frem ved overtagelser? Der er dog næppe tvivl om, at de faglige organisationer står stærkt i branchen i almindelighed og i Danmark i særdeleshed, og den stærke faglige tradition – som kapitalfonden altså også kender fra andre virksomheder i porteføljen – har muligvis haft indflydelse på kapitalfondens lempelige adfærd.

I de seneste år er der blevet lagt stadigt større fokus på økonomi, budgetter og effektivitet i virksomheden. Vurderingen er, at det startede inden overtagelsen, men også at det er blevet forstærket under det nye ejerskab. Medarbejderrepræsentanterne vurderer, at det ikke påvirker dem selv – men de kan til gengæld mærke, at det påvirker mellemlederne, som også selv vurderer, at der er kommet mere kontrol og mere styring i virksomheden. Selvom vurderingen er, at det daglige samarbejde ikke direkte påvirkes af ejerskabet og den strammere økonomiske styring, er spørgsmålet, om ikke forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår påvirkes. Medarbejderrepræsentanter vurderer i hvert fald, at der fra direktionens side sættes nogle relativt stramme grænser for, hvor meget der kan forhandles om – og at dette hænger sammen med den strammere økonomistyring.

I forbindelse med de årlige lønforhandlinger er der et element, som gentagne gange kommenteres i interviewene – nemlig det faktum, at den tidligere ledelse fik et *stay-on-bonus* på 75 millioner for at blive det første år efter overtagelsen. Medarbejdersiden har svært ved at forstå, at der ikke er råd til lønstigninger eller fornyelse af faciliteter, når virksomheden har råd til at give så store bonuser til tidligere direktører. Den nye ledelse må slæbe rundt på eftervirkningerne af dette tiltag, og på lige dette punkt bliver 'os' til 'medarbejderne' og 'dem' til 'ledelsen', hvor den nye og den gamle ledelse slås i hartkorn.

Bestyrelsesarbejdet er, som resten af virksomheden, præget af, at økonomien spiller en betydelig rolle, og fra medarbejderside kan der være vanskeligheder med at forstå milliardbudgetterne. Derfor påtager man sig hellere opgaven at påpege, hvilke konsekvenser ledelsesbeslutninger har for medarbejderne på gulvet. Bestyrelsesarbejdet forgår desuden på engelsk, og det giver også anled-

ning til en vis ulighed mellem de udenlandske ejere og den danske medarbejderrepræsentation.

Endelig har kapitalfondens allokering af bestyrelsessæder skabt røre i virksomheden. Den udenlandske ledelse har sat sig på fem ud af ni pladser i bestyrelsen, og det finder både medarbejdere og den største mindretalsaktionær, det offentlige, er et brud med traditionen for en virksomhed med stor betydning for det offentlige.

Case II: Servicevirksomhed – 1. generation kapitalfond 2004

Virksomheden blev grundlagt i 1906 som familievirksomhed, og ledelsen er blevet i samme familie i tre generationer. I 1960 overgik virksomheden til et holdingselskab, som fortsat var ejet af familien. Virksomheden blev i 1988 opkøbt af en større koncern. Som udgangspunkt er produktet en service, som leveres af et privat firma, men som i vid udstrækning købes af det offentlige.

I midten af 1990'erne blev virksomheden slået sammen med en anden større virksomhed, som leverede serviceydelser, der var beslægtede med denne virksomheds ydelser, men alligevel ikke direkte sammenlignelige. I forbindelse med fusionen i midten af 1990'erne bevæger virksomheden sig ind på et nyt serviceområde, som ekspanderer betydeligt det næste 10 år – og som betyder, at den traditionelle kerneydelse får en mere marginal placering i koncernen.

I 2004 fusionerer den samlede koncern med endnu en virksomhed – men samtidig udskilles den del af virksomheden, som står for den traditionelle kerneydelse. Det er denne virksomhed, der er emnet for denne case. Denne virksomhed børsnoteres nu som selvstændig virksomhed, og det betyder, at der igen kan fokusere på kerneydelsen. I efteråret 2004 kommer et købstilbud fra en nordisk kapitalfond med ATP involveret, og i foråret 2005 overtages virksomheden af denne kapitalfond og afnoteres i den forbindelse af børsen.

Virksomheden havde på dette tidspunkt 10.000 medarbejdere men har siden ekspanderet på udenlandske markeder og har i 2008 ca. 15.000 medarbejdere. En stor del af den eksisterende ledelse er fortsat fra 2004 til i dag – og har også købt betydelige aktieandele i virksomheden.

Omsætningen er steget fra 4,2 mia. kr. i 2004 til 6,3 mia. kr. i 2007 – og væksten har været organisk. Forventningen er, at koncernen omsætter for omkring 10 mia. kr. i 2010-11, hvor det forventes, at videresalget finder sted. Overskuddet efter skat er steget fra 121 mio. kr. i 2004 til 311 mio. kr. i 2007.

Virksomheden bliver karakteriseret som præget af en stor grad af loyalitet overfor virksomheden og dens traditioner - fra medarbejdere såvel som ledelsen. Der bliver gået til stålet i forbindelse med forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår, men når der så er slået søm i, bliver der også arbejdet uden konflikter.

Udgangspunktet: Negativ holdning til kapitalfonde

Netop på overtagelsestidspunktet var der kommet nogle historier ud i medierne om kapitalfonde og deres måde at arbejde på. Fra medarbejderside var der derfor som udgangspunkt en betydelig skepsis over for muligheden af at blive købt op af en kapitalfond.

”Og der må jeg sige, at der havde jeg sådan en rygradsreaktion, der sagde: ’Puha, det her det går fandeme galt. Det bliver noget grimt noget.’ Da havde jeg egentlig kun set alle de negative konsekvenser af kapitalfondene.” (Medarbejderrepræsentant)

Heller ikke den administrerende direktør i denne virksomhed var positiv over for muligheden af et opkøb fra en kapitalfond. Man følte sig som udgangspunkt

godt tilpas i en børsnoteret struktur, men konkrete ejerforhold gjorde, at man i sidste ende ikke havde andet valg end at lade sig opkøbe af en kapitalfond.

”Ej, det ønskede vi ikke. Vi ønskede at fortsætte på børsen. (...) Det der gav os en vis tryghed dengang. Altså hvis jeg skal skrue tilbage til situationen i 2004, så forsøgte vi jo at undgå det [opkøb af kapitalfond] - i direktionen ønskede vi jo ikke det her. (...) Vi ønskede at fortsætte på børsen. Jeg syntes sådan set, at det var trygt og godt at være børsnoteret.” (Leder)

Efter en turbulent periode med fusioner, ændringer i kerneydelsen og defusioner igen ønskede man blot ro – og en kapitalfondsovertagelse blev ikke opfattet som ’ro’.

”Vi ønskede ikke, og det ønskede virksomheden som sådan heller ikke, at blive overtaget på denne måde. Vi ønskede egentlig af få lov til at leve i fred og ro. Vi havde haft en meget omskiftelig tilværelse, hvor vi havde været på børsen, fusioneret med et andet firma og så igen delt op. (...) Det var en lykkelig skilsmisse, (...) og vi ønskede egentlig bare fred og ro, så vi kunne få lov til at udvikle vores virksomhed.” (Medarbejderrepræsentant)

Som udgangspunkt ønskede altså hverken medarbejdere eller ledelse at blive opkøbt på denne måde. Fra medarbejderside blev holdningen til en kapitalfondsovertagelse imidlertid ændret ved samtaler med aktionærvalgte i bestyrelsen – dvs. med repræsentanter for ejerne. Disse informationer suppleres med samtaler med tillidsrepræsentanter i andre kapitalfondsejede virksomheder:

”Der var nogle af de aktionærvalgte der sagde til mig: ’Hør nu, stop lige engang. Det kan godt være, at du har haft en oplevelse med den og den og den virksomhed og de her kapitalfonde, men der findes altså rent faktisk også andre.’ Og så begyndte de at nævne eksempler på virksomheder, som var ejet af kapitalfonde. Og det havde jeg egentlig overhovedet ikke set. Det havde sgu forbigået min opmærksomhed, at det var kapitalfondsejede virksomheder. Og det var egentlig virksomheder, som var velfungerende, og hvor det jeg hørte fra tillidsfolk var, at der var gang i udviklingen, og de havde en god og åben dialog med både ejere og ledelse. Så på den led blev jeg gjort opmærksom på, at der var andre muligheder end kun den negative.” (Medarbejderrepræsentant)

Netop brugen af netværket blandt tillidsrepræsentanter betød, at man fra medarbejderside bedre kunne vurdere de forskellige kapitalfonde – man kunne faktisk *bench-marke* de gode versus de mindre gode kapitalfonde.

”Altså - der var der jo nogle af os, der havde gang i vores efterretningsvæsen og kiggede på, hvor var de andre virksomheder, der var ejet af denne her gruppe af kapitalfonde osv. Og når vi kiggede på dem og delte dem op for hver enkelt kapitalfond, så nåede vi frem til, at dem der

var ejet af [denne kapitalfond], det var stadigvæk tilfredse medarbejdere, og de havde ikke været udsat for en 'spækhuggerøvelse'. Så det var sådan nogle af de der ting, vi også kiggede på. De havde ikke bare været ude i at skulle have hurtige gevinster, det er selvfølgelig en væsentlig del af deres formål, men de gjorde det på fair og ærlige vilkår. De gjorde det ikke bare ved at gennemrationalisere, skære medarbejdere væk osv. og så sælge nogle af kerneaktiviteterne. Man forsøgte også at udvikle virksomheden og gøre den stærkere, også til den dag hvor kapitalfonden var nødt til at trække sig ud.” (Medarbejderrepræsentant)

Men ét er, hvad medarbejdere og ledelse kan blive enige om – nemlig at en bestemt kapitalfond er særlig attraktiv. Noget andet er, at det i sidste ende er aktionærerne, der bestemmer, når man er noteret på fondsbørsen.

”Så det her var nok vores ønskejer, men nu skal vi jo så være opmærksomme på, at det er jo ikke bestyrelsen, der træffer den beslutning. Det er jo aktionærerne. (...) Der er det jo primært for aktionærerne et spørgsmål om, hvad er prisen? Altså 25 øre på prisen pr. aktie kan jo meget nemt være udslagsgivende hos aktionærerne, så derfor var sådan nogle ting jo altså også afgørende for, hvordan vi kunne få dette her igennem hos aktionærerne.” (Medarbejderrepræsentant)

Med enighed mellem ledelse og medarbejdere og en del af ejergruppen blev næste opgave at 'sælge' en bestemt kapitalfond til aktionærerne – altså at gøre netop den kapitalfond, man ønskede sig overtaget af, særlig interessant for aktionærerne.

Tryghed: Ejerskabets nationalitet

I forhold til denne virksomheds overtagelse var der særligt et element, der spillede ind for at skabe tryghed – og det var nationaliteten af ejerskabet. Ledelse og medarbejdere lagde betydelig vægt på, at kapitalfonden var nordisk – og det var heller ikke uden betydning, at ATP var med i kapitalfonden, ej heller for ledelsen:

”Der var to ting, der gav tryghed... (...) Det ene var, at det var en nordisk fond. Det syntes jeg, der var et eller andet i. Der vidste vi jo, at det var rimeligt fornuftigt og ordentlige folk. Når det kommer til stykket, så er det jo det, der er afgørende, hvad det er for nogle folk, du kommer til at sidde overfor. Det andet var, at både den her fond, som endte med at eje os, og den anden fond, som bød på os, de havde jo tænkt forholdsvis grundigt over det her. (...) Den ene havde ATP med, og den anden havde en anden institutionel investor med i sin ejerkreds. I dag er 10 % af aktierne hos ATP, (...) og det gav jo dengang sådan en tryghed, at ATP var inde over. Der gik jo mange rygter, (...) så det var sådan set en rigtig god ting både for ledelsen, men jo absolut også for medarbejderne.” (Leder)

En medarbejderrepræsentant vurderer også – år 4 efter opkøbet – at det var den helt rigtige virksomhed, man blev opkøbt af:

”Var det jeres ønskejer, der overtog det her?”

”Ja, det var det. Det må jeg bare sige, at det har jeg efterfølgende fået bekræftet ved deres adfærd, også når jeg så kigger på, hvordan det er gået nogle af de virksomheder, der er blevet overtaget af nogle af de andre - så må jeg sige, at så er det virkelig den rigtige, vi blev overtaget af.” (Medarbejderrepræsentant)

Elementet af en større dansk investor, som nyder tillid fra både medarbejder- og lederside, blev også brugt, da medarbejderne skulle informeres om overtagelsen. En leder fortæller:

”Der brugte jeg jo selvfølgelig argumentet, at det var [denne kapitalfond], men det var også ATP, og ATP kender vi. Jeg havde en liste over, hvilke virksomheder de har aktier i og sådan noget. Så det er klart, at det var godt set af [kapitalfonden], men det var også godt for os, fordi det gav sådan den der tryghed, at det går sgu ikke helt galt, fordi det ville man ikke i ATP-huset lægge ryg til’. Hvorvidt det er rigtigt, det ved jeg ikke.” (Leder)

Af betydning for ledelsen var det også, at der faktisk sad en person fra ATP med i forhandlingerne – selvom personen fastholdt, at det var selve kapitalfonden, der var hovedinvestor.

”Der var faktisk en fra ATP, som var med i hele processen, som godt nok sagde, at det ville være kapitalfonden, der var hovedinvestor eller hvad man nu kalder de. Men han havde været med i processen, og selvom du jo ikke får nogen garantier, så var der alligevel bygget en god tro op omkring det. Og igen: Jeg fik ikke nogle løfter, men noget af det, vi var vældigt optaget af, det var jo, at virksomheden ikke skulle splittes op.” (Leder)

Fra medarbejderside var involveringen af ATP også af en vis betydning – men ikke udslagsgivende. Men at der var lønmodtagerfonde involveret, evt. også LD, blev bemærket.

Som nævnt var der som udgangspunkt flere mulige købere, og virksomheden vurderede, både på leder- og medarbejderside, hvilke tilbud der var mest attraktivt. Et element, som ingen af parterne brød sig om, var muligheden for en opsplitning af virksomheden.

”For det var et af de scenarier, der gik, da der kom bud på virksomheden, og rygterne gik i markedet. Jeg glemmer det aldrig på et tidspunkt, da stod der en analytiker, sådan en forholdsvis ung fyr, men veltalende. Han blev interviewet hernede med virksomhedens bygning i baggrunden, og så blev han spurgt: ’Hvad kan retfærdiggøre denne præmie på 50 % på aktierne’, og han svarede: ’Jamen det er der kun en ting, der

kan, og det er, at virksomheden bliver splittet op, og så solgt fra.' Og det var sådan set rædselsscenariet for os, for vi troede meget på, at der lå en businesscase her - vi har jo hjertet med i det." (Leder)

For denne ledelse var det afgørende, at man ved opkøbet ikke blev opsplittet – men også at det blev muligt at vende tilbage til kerneydelsen i virksomheden.

Fokus på kerneydelsen

Umiddelbart inden af kapitalfonden i 2004, blev virksomheden som nævnt skilt ud fra en større koncern. Det betød, at man igen kunne fokusere på kerneydelsen, og det blev i vid udstrækning oplevet som positivt af såvel ledelse som medarbejdere. En leder siger:

"Da adskillelsen kommer, da oplever man sådan en slags frisættelse. Pludselig var der igen fokus på den 'gamle' forretning." (Leder)

Dette betød ydermere, at der nu igen kom hovedfokus på den kerneydelse, som lå mange af medarbejdernes hjerte nærmest. Og ledelsens vurdering er, at hvis dette ikke var sket, var den ekspansion, som siden fandt sted, ikke mulig – nemlig udvidelse af aktiviteterne i en række nordiske og mellemeuropæiske lande.

"I dag er vi i Rumænien, i Holland, i Tyskland og i Spanien. Det ville helt klart ikke være sket under det tidligere ejerskab, fordi der var fokus på [den anden ydelse]." (Leder)

Virksomheden synes således at have genfundet sin 'gamle' identitet efter udskillelsen fra koncernen – og det har tilmed givet muligheder for at ekspandere i andre lande.

Større frihedsgrader i kapitalfondsejede virksomheder

Kapitalfondes tidshorizont bliver ofte fremhævet som ganske kort, fordi virksomhederne i porteføljen skal sælges igen efter typisk 4-10 år. I denne case fremhæves det imidlertid, at børsnotering i praksis giver væsentligt kortere arbejdsperioder for virksomheden i almindelighed og ledelsen i særdeleshed. En leder stiller sig således stærkt tvivlende overfor, om de investeringer i nye forretningsområder i andre lande, som denne virksomhed foretog fra 2005, ville være mulige, hvis man havde været børsnoteret – fordi man her skal ud hvert kvartal og argumentere over for aktionærerne, hvad nyinvesteringer skal bruges til.

"Men jeg tvivler på, at vi kunne have forklaret børsverdenen, at vi nu havde behov for at tage forholdsvis mange penge op og bruge på dette og bygge en organisation op, der kunne håndtere det. (...) Altså, i 2004 forventede man jo vækst hvert kvartal, og fokus i bestyrelsen var jo ikke på, hvad vi kom til at tjene i '05 eller i '06 eller for den sags skyld i '07." (Leder)

Den øgede frihedsgrad ved at være afnoteret fra børsen kom faktisk som en overraskelse for ledelsen. Som nævnt havde man som udgangspunkt foretrukket det 'trygge liv på børsen', men den administrerende direktør forklarer om den nye virkelighed som kapitalfondsejer:

"Jeg oplevede jo til min undren, at der ikke var noget pres på for at budgetterne skulle forbedres sådan og sådan. Vi skulle selvfølgelig komme med det, som organisationen nu kunne bære, sådan er livet jo - men presset var i virkeligheden på: 'Er I nu helt sikre på, I bruger penge nok på markedsføring i Sverige?' - hvor vi var ved at binde porteføljen op. 'Er I nu helt sikre på, at I ikke skal sætte X, Y og projekt i gang?' Og de begrænsninger, der var, de var defineret af, hvad der var managementmæssig og ledelsesmæssig kapacitet til, og ikke hvad vi havde råd til - og det var et helt nyt scenarium for os." (Leder)

Oplevelsen på denne virksomhed er ganske klart, at de nye kapitalfondsejere er meget indstillet på at investere i virksomheden. Men man er dog også godt klar over, at det kan være tidsbestemt i forhold til, hvornår virksomheden skal sælges.

"Det er klart, at jo nærmere du kommer det tidspunkt der skal et ejerskifte til - det får vi så i 2011 eller senest i 2012 - så er det klart, så vil den dimension bliver anderledes..." (Leder)

Men som udgangspunkt har ledelsen ikke oplevet, at virksomheden skulle presses økonomisk. Snarere har der været tale om en dialog mellem ledelse og ejere om, hvor man skulle være om nogle år, og så er der blevet lagt en strategi i forhold til dette.

"Kritikken er jo gået på, at det er et kortvarigt ejerskab og 'asset stripping', og hvad det nu ellers hedder. Det har jeg virkelig ikke oplevet. Altså, vi har jo oplevet, at det har været en udveksling, hvor vi har forholdt os til, hvor skal vi være om de her tre til syv år i den business-case, som vi har præsenteret for ejerne. Hvor skal vi være? Hvad er det for nogle geografier, vi med sandsynlighed kunne være aktive i?" (Leder)

Den anlagte strategi har imidlertid ikke holdt på alle områder. Virksomheden har udviklet sig uventet meget på nogle områder, mens man på andre områder har måttet sande, at investeringerne ikke stod mål med udbyttet. Men her betyder de nye ejerforhold så også, at man ikke behøver at forklare sig til en offentlighed, hvis ét projekt går galt og et andet går uventet godt.

"Du vil sige: 'Kunne vi have gjort det her i børsnoteret scenarium?'" Det kan jeg sådan set ikke se, at vi ikke skulle kunne. Men vi ville have været nødt til at forklare os rigtig meget (...) Vi havde ansat ti mand til det der, og det er fuldstændigt fejlslagent. Du kender jo markedet, hvis man skal ud og forklare det - først at 'Nu er det en satsning!'. Og så

går man ud 12 måneder efter og siger: 'Det er fandeme ikke nogen satsning mere. Vi har lukket der, og vi satser på noget andet'. Men hvordan reaktionen ville have været, det kan vi ikke vide jo. Nu er der den dér frihed... og vi har støtten fra bestyrelsen og ejerne.' (Leder)

Pointen her er, at fejlslagne projekter skal diskuteres med bestyrelsen og kun bestyrelsen i den kapitalfondsejede virksomhed, og i den forstand holdes eventuelle problemer inden døre – hvor der også er en forståelse for, at hvad der tabes på karrusellerne, kan vindes på gyngerne.

Også fra medarbejderside er afnoteringen fra børsen blevet oplevet som en positiv ting – trods betydelig skepsis i starten.

"Altså sådan ifølge mine fordomme så var det jo en ulempe, at vi blev afnoteret fra børsen, ik'. Så var vi jo ikke længere folkeeje og alt det dér. Men der var en meget markant fordel, som vi har sat meget pris på, og det var, at vi ikke hele tiden skulle høre på tåbelige analytikere, der hver tredje måned fortalte os, at nu skulle vi gøre det ene eller det andet eller det tredje eller det fjerde fra sådan en flok unge handelshøjskolefolk, der stort set aldrig selv havde været ude i virksomhederne, og som aldrig har prøvet at drive virksomhed. På den led var det en fordel. Vi har fået fred og ro til at udvikle os. Vi skal selvfølgelig have vores bestyrelse, vores aktionærer, ejerkredsen med os, men altså set i forhold til perioden hvor vi var på børsen, så er det i dag blevet lettere at drive en virksomhed, end det var, da vi var børsnoterede, og det tror jeg egentlig nok er en meget stor fordel." (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden oplever altså også en stor frihed i driften af virksomheden efter en afnotering fra børsen.

En anden parameter, som også karakteriserer denne ejerform er hastigheden, hvormed man kan agere:

"Noget af det, som virkelig har været dramatisk og anderledes for mig i forhold til det gamle regime, det er den hurtighed, hvormed ting kan ske. Hvis du overbeviser to-tre personer, så skal du selvfølgelig have bestyrelsen med, men hvis du overbeviser dem om, at det her er fornuftigt, så... Altså mængden af bureaukrati, kan du sige, fra direktionen og opad er meget, meget, meget lav." (Leder)

Det 'gamle regime' er i denne sammenhæng den børsnoterede virksomhed.

Under det 'nye regime' skal man som ledelse kun forhøre sig i bestyrelsen, og det har stor betydning i forhold til fx virksomhedsovertagelser:

"Et par gange (...) har det det været ekstremt vigtigt for os, at vi har lavet hurtige rekvitioner, fordi vi vidste, at der ville være nogle andre, der ville købe. (...) Og hvis folk får tid til at tænke sig om, eller tiden går, eller de kommer i tvivl, eller man selv kommer i tvivl, så ryger den dér hurtighed med at sige: 'Okay, nu bruger vi altså X millioner'. Nogle gange har det været over 100 millioner, det er trods alt et beløb, uden

vi måske er helt til bunds i, om vi nu skulle osv. Det havde vi da aldrig kunnet gøre i et børsnoteret selskab... Jeg ville sgu nok ikke engang have turdet foreslå det i et børsnoteret scenarium.” (Leder)

Vurderingen er, at en satsning på 100 millioner kroner, som ikke lykkes, vil koste både ledelse og bestyrelse jobbet, hvis man er børsnoteret – mens det i en kapitalfondsejet virksomhed alene er en sag mellem ledelsen og bestyrelsen, som jo fra starten har været enige om investeringen og de risici, som fulgte med. Lederen summer op på kvaliteterne ved kapitalfondsejerskabet:

”Dvs. hurtighed og så dét at være fri for det kvartalsvise pres, det synes jeg har været meget anderledes.” (Leder)

Bestyrelsesarbejdet: Argumenter, ikke stemmer, tæller

Et kritisk punkt i en virksomhedsovertagelse er bestyrelsesarbejdet – i dagligdagen i almindelighed, men i særdeleshed i forløbet op til selve overtagelsen. Bestyrelsen skal løbende informeres, men samtidig må bestyrelsesmedlemmerne ikke informere udenforstående om emner, som er følsomme, og denne situation er særlig prekær, når man står over for opkøb. En medarbejderrepræsentant vurderer informationsniveauet som højt:

”Som bestyrelsesmedlemmer fik vi jo information, og vi fik rigtig mange informationer. Vi fik dem stort set samtidig med de aktionærvalgte. (...) Så vi havde lejlighed til også at kigge og vurdere på, hvem var det egentlig, som vi helst ville købes af eller overtages af, og de informationer fik vi på samme vilkår, samme niveau og med samme dybde i informationerne som de øvrige bestyrelsesmedlemmer og dermed også de aktionærvalgte.” (Medarbejderrepræsentant)

I forbindelse med et opkøb er der således typisk flere muligheder for virksomheden – og her kan især medarbejdersiden have større eller mindre indflydelse, afhængig af virksomhedsledelsens holdninger til medarbejderne og den generelle tillid. I yderste konsekvens kan en afstemning komme på tale, og her vil de aktionærvalgte som regel have et flertal. Situationen er imidlertid meget teoretisk på denne virksomhed:

”Altså vi stemmer jo ikke. Jo, vi har stemmeret, og vores stemme tæller lige så meget som den aktionærvalgtes, men altså det er jo argumentet, der tæller. På nogle områder måtte vi jo erkende, at der havde vi ikke viden nok, og vi kunne ikke opdrive viden nok til den rådgivning, vi skulle have, med mindre vi gik ud og brugte nogle professionelle rådgivere.” (Medarbejderrepræsentant)

Et klassisk problem præsenterer sig her, nemlig medarbejdersidens knap så velfunderede baggrund for at diskutere økonomiske dispositioner – et emne, som tages op nedenfor. Men omvendt er vurderingen også, at medarbejdersiden så til gengæld kan spille positivt ind i bestyrelsesarbejdet i kraft af, at der arbej-

des i en branche med stærkt fagligt sammenhold på tværs af grænser, og dermed også stor viden om branchens udvikling i andre lande.

”Til gengæld var vi på andre områder utroligt stærkt funderede, og der blev lyttet meget til vores argumenter, fordi det er måske nogle af de områder, hvor de andre er lidt tyndt funderede. Så der blev lyttet meget, og det har vi oplevet i mange tilfælde i vores bestyrelsesarbejde, at der bliver lyttet utroligt meget til vores argumenter, fordi vi (...) er i en speciel branche globalt set, så der er jo ikke ret mange, der har den indsigt i branchen, som vi har på globalt plan. Altså, vi ved jo, hvordan udviklingen er i de amerikanske, de engelske, de franske osv. virksomheder. Vi kender branchen overalt i Verden, vi véd, hvor problemerne findes. Så på den led bliver der jo lyttet meget til os på det område, mens altså de økonomiske diskussioner på finansieringsforhold osv., der må vi jo erkende, at der er det mere de principielle problemstillinger, der er vores styrke at tage diskussionen på det. Den diskussion tager vi så også engang imellem. (...) Det er ikke altid, at vores argumenter er stærke nok til at få truffet de beslutninger, vi mener, der skal træffes - men der bliver lyttet.” (Medarbejderrepræsentant)

Fra medarbejderside oplevede man i starten en vis reservation fra ejerne i kapitalfonds over for medarbejdersidens repræsentation i bestyrelsen. En medarbejder vurderer, at ejerne var skeptiske over for, om og hvordan medarbejdersiden ville bidrage til samarbejdet.

”Repræsentanterne fra kapitalfonden havde jo ikke sådan mødt sådan nogle starutter som os før, så de var jo noget skeptiske over for de der medarbejdervalgte i bestyrelserne. Hvad var vi egentlig for nogen størrelser? Hvad var det, vi havde gang i? Hvad lavede vi? Hvad gjorde vi? osv. Og vi sad der vel kun for at vifte med de røde faner osv.” (Medarbejderrepræsentant)

Denne holdning har ændret sig drastisk over de fire år under kapitalfondsejerskab, således at medarbejdersiden i dag inddrages også i andre overtagelser.

”Og dér må jeg sige, at der har de skiftet opfattelse. Ved flere lejligheder er vi blevet kontaktet efter bestyrelsesmøderne om forskellige andre virksomheder, som man var i gang med nogle projekter med. Fx ved en anden overtagelse om vi kunne være behjælpelige og måske også, hvis det var sådan, at medarbejderne i de pågældende virksomheder ønskede at høre lidt om, hvordan de opførte sig osv., om vi så også var klar til at gå ud og holde en lille lektion om, hvordan de opførte sig osv. Så de har fundet ud af, at vi sidder der ikke bare for at vifte med de røde faner. Og det opfatter jeg egentlig som et signal om, at de har respekt, og de begynder at respektere, at medarbejderne i bestyrelserne er mere end bare overenskomstsvogtere, men at vi faktisk også er medspillere.” (Medarbejderrepræsentant)

Der holdes ordinæres bestyrelsesmøder en gang i kvartalet; oven i dette kommer så enkelte ekstraordinære møder og heldagsmøder om strategi eller økonomi.

Samarbejdsudvalg – også globalt

Hvor samarbejdet i bestyrelsen handler om de store, strategiske beslutninger, er arbejdet i samarbejdsudvalget meget anderledes i karakter. Her handler det om hverdagen og om personalepolitikens implementering på virksomhedens mange arbejdspladser. Arbejdet i samarbejdsudvalget vurderes at have ændret sig over tid – ikke som konsekvens af ejerskabet, men mere fordi virksomheden er vendt tilbage til sin kerneydelse, og fordi der har været personudskiftninger. Disse to faktorer har spillet en stor rolle for, at samarbejdet i dag vurderes som meget løsningsorienteret, hvor der tidligere blev lagt meget vægt på markeringer af holdninger i *processen* på vejen mod løsninger – også fordi der var kampe mellem forskellige segmenter i organisationen.

Virksomheden har etableret et globalt samarbejdsudvalg – ikke at forveksle med Europæiske samarbejdsudvalg. Det globale samarbejdsudvalg blev etableret efter udskillelsen i 2004. Fra medarbejderside var pointen i høj grad at sikre, at også kolleger i andre lande, som ikke sidder med i bestyrelsen, får informationer. Medarbejderne fik via 3F betydelig hjælp fra den internationale organisation UNI Global Union, da det globale samarbejdsudvalg skulle etableres.

Selvom medarbejdersiden tog initiativet, var der også støtte fra koncernledelsens side, mens de lokale ledelser i lande under koncernen ikke altid kunne se pointen med sådan et udvalg. Men støtten fra koncernledelsen – og tilstedeværelsen af koncernlederen ved møderne – betyder også, at ledelser fra andre lande dukker op til de globale samarbejdsudvalgs møder. I den forstand er koncernledelsens tilstedeværelse af stor værdi.

”Der er en leder med fra hvert land, hvor der er medarbejdere - de lader ikke medarbejderne slippe løs i København, eller hvor det nu kunne være. De tør ikke slippe dem løs sammen med koncerndirektøren, uden at de selv er til stede. Så det er meget ofte landechefen, der dukker op.”

”Og koncerndirektøren er med i nogle af de her møder?”

”Nej, han er ikke med i nogle af dem. Han er med i dem alle. Han er formand. For os i Danmark er det lige meget, men det er et utrolig vigtigt signal at sende til vore kolleger i de andre lande – at det er nummer ét, der sidder dér.” (Medarbejderrepræsentant)

De faglige organisationers rolle: Viden om kapitalfondes adfærd

Som nævnt fik de faglige organisationer hjælp fra UNI Global Union via 3F, da det globale samarbejdsudvalg skulle etableres. Når det gælder vurderingen af, hvad de faglige organisationer kunne levere af hjælp i en overtagelsessituation, er meldingen noget blandet. På den ene side er vurderingen fra medarbejderrepræsentanten, at der vil være områder, hvor det er vanskeligt at levere hjælp – fx når det gælder muligheden for at påvirke, hvem ejerne bliver:

”Hvis nu du får fire forskellige bud på nogle ejere, så kan de jo ikke svare dig på, hvilken ejer, der er den bedste - sådan bare hive det op af hatten vel. Altså, dér må du også engang imellem som bestyrelsesmed-

lem og som toptillidsmand ligesom selv tage et ansvar for at skaffe dig din viden - ellers så er man sgu gået forkert i byen, hvis man tror, man skal sidde på sådan en plads, og så ikke selv tage et ansvar.” (Medarbejderrepræsentant)

Vurderingen er, at hver enkelt overtagelse er unik og hver virksomhed er unik – medarbejdere har forskellige tilgange til arbejdet, ledelser er forskellige, og det samme gælder kapitalfonde. Derfor er behovet måske snarere en generel viden om, hvad en kapitalfond er og hvordan de opererer.

”Men dét, man måske som faglig organisation kunne gøre, det var at tilvejebringe en viden blandt tillidsfolk om: Hvad er en kapitalfond egentlig for en størrelse? Hvordan fungerer de? Hvad er det for nogle forventninger, man med rette kan stille til dem? (...) Det kunne godt være, at de faglige organisationer kunne lave noget informationsarbejde om, hvad det er for nogle metoder, de forskellige kapitalfonde gennem tiderne har brugt. (...) De fleste af os, der sad som medarbejdervalgte på det tidspunkt, vi blev overtaget – vi var sgu rimeligt blanke, det må jeg sige. Men vi er jo så kommet efter det, fordi så var der jo kun én ting at gøre: Det var at gå ud og skaffe os noget viden.” (Medarbejderrepræsentant)

Herudover er denne medarbejderrepræsentants erfaring, at tillidsrepræsentanter selv har et ansvar for at uddanne sig

”Man skal tage det uddannelse, der bliver stillet til rådighed, for det er nødvendigt, at man kender de spilleregler, der er gældende for at træffe beslutninger. Det er jo ikke samarbejdsudvalgene, man taler om her. Det er her, de hårde beslutninger bliver truffet, i bestyrelserne.” (Medarbejderrepræsentant)

Samme medarbejderrepræsentant fremhæver dog også, at særligt hans eget forbund, 3F, har været meget opmærksom på, hvor nødvendig faglig uddannelse er for medlemmerne.

Forhandlinger: Upåvirkede af kapitalfondsejerskab – og dog...

Virksomheden har været igennem nogle enkelte konflikter, men både medarbejdersiden og ledelsen finder generelt samarbejdet godt og konstruktivt. Som en leder siger:

”Der kæmpes hårdt, og der arbejdes hårdt, og der forbrødres hårdt – hvis man kan sige det sådan.” (Leder)

Virksomheden har en selvstændig overenskomst, som har deadline 1. maj – og, som en medarbejder siger, ”den er sgu ikke til salg – i hvert fald ikke datoen.” Datoen er vigtig for medarbejdersiden, fordi man så ikke, som det hedder, ”skal til bunkebryllup hos forligsmanden.” For medarbejdersiden er det afgørende, at

man således kan relatere forhandlingerne til det generelle landsresultat, men at man altså også har kunnet gøre det bedre end landsresultatet i de lokale forhandlinger.

Fra lederside finder man det ikke helt optimalt med denne dato – men efter indmeldelse i Dansk Arbejdsgiverforening i slutningen af 1990'erne har man i højere grad kunnet henvide til, at man i forhandlingerne må tage hensyn til landsresultatet. Det bekræftes af et forløb, hvor virksomheden var i konflikt i en måned. En medarbejderrepræsentant fortæller, hvordan ikke mindst pressen blev brugt til at skyde skylden på den anden part i konflikten:

”Så opgaven er jo hele tiden at komme til at svine hinanden mest muligt til og helst så humoristisk, at det gør ondt. Og den opgave sad jeg så med på vores side af bordet, og tilsvarende sad der en kommunikationschef på den anden side af bordet, og vi hældte jo så den ene pressemeddelelse ud efter en anden. Men to dage efter konflikten var kommunikationschefen og jeg i stand til at tale sammen helt fredeligt og roligt igen, og da der var gået tre uger, så kunne vi spise frokost sammen, og så var det overstået. Det nytter ikke noget, at vi går rundt og gør det her personligt.” (Medarbejderrepræsentant)

Der er altså hårde kampe om løn- og arbejdsvilkår – men man kan også godt snakke sammen bagefter, netop fordi man ved, at det ikke er personligt.

Overordnet er vurderingen, at forhandlingerne ikke er påvirket af ejerskabet – og dog. Ved de seneste forhandlinger i 2007, som altså var de første efter overtagelsen, vurderes det, at ejerskabsformen, sammen med den store mængde debat om kapitalfonde, måske alligevel spillede en rolle. I hvert fald lagde ledelsen ud med at byde 4 %, som også var i overensstemmelse med landsresultatet, men man endte med at give 5 %. Og en leder fornemmer, at diskussionen om kapitalfondenes strategier og overskud måske spillede en rolle for overenskomstresultatet på denne virksomhed.

”Jeg ved det ikke - altså der var jo meget debat der for et år eller to siden omkring private equity og Nyrups bog var kommet, og jeg ved sgu ikke, hvor meget det påvirkede, men der var muligvis den dimension i det også. Vi bød 4 %, men vi endte med at betale 5 % efter et par måneder.” (Leder)

Medarbejderinvesteringer: Incitamentstrukturers betydning

Det er et udbredt krav i kapitalfonde, at ledelsen viser commitment og engagement i virksomhedens udvikling – og et ofte brugt værktøj i denne sammenhæng er et krav til den daglige ledelse om, at de investerer betydelige beløb i virksomheden. Det har også været tilfældet på denne virksomhed, hvor ledelsen i forbindelse med kapitalfondsovertagelsen fik to års løn – men også med den klare forventning, at disse penge blev reinvesteret i virksomheden. Ledelsen investerede da også, hvad de fik og doblede beløbet op, så den samlede investering svarer til godt 5 % af virksomhedens værdi i dag med mulighed for at købe yderligere 5 %.

”Og hvis du spørger, om det er en større drivkraft, så svarer jeg ja – det er en meget større drivkraft. Det er det.” (Leder)

Også de øvrige medarbejdere har på forskellige niveauer investeret. Medarbejdere umiddelbart under topniveauet har investeret mellem en halv og en hel million – og alle medarbejdere fik i forbindelse med virksomhedens jubilæum 150 aktier.

Ledelsens store investeringer – og potentielle fortjeneste, fordi det går virksomheden godt – er faldet nogle medarbejdere for brystet. Andre vurderer, at det har en stor værdi, at virksomhedens ledelse er engageret, og at man ikke kunne leve med en ledelse, som ikke havde hjertet med i virksomheden.

”Det har aldrig haft den store betydning for mig, om det var den ene eller den anden incitamentsstruktur, vi havde over for vores ledelse. Det afgørende er egentlig, at de stadig leverer varen som ledelse. Og jeg er ikke i tvivl om, at det meste af vejen er de sgu også pengene værd. De leverer varen. De leverer mere, end det de skal. Vi har en hammergod ledelse, det kan vi ikke klage over. Så det er ikke, fordi jeg synes, at de er blevet urimeligt forgyldt i deres belønning osv. - det er i hvert fald ikke noget, der kan hidse mig op.” (Medarbejderrepræsentant)

Virksomhedens kontakter til offentlige instanser er af stor betydning, og derfor vurderes det også fra medarbejderside, at det er afgørende, at ledelsen har en forståelse for denne virksomheds særlige politiske virkelighed.

”Og derfor kan man ikke bare tage en hvilken som helst person og sætte ind på pladsen. Der kræver det altså, at de folk, der sidder på vores ledelsesmæssige positioner, også har den fornuftige indsigt. Derfor var det fornuftigt ikke bare at køre en grønthøster hen over vores ledelse og sige: ’Nye folk’, fordi det ville i øvrigt også have skabt utryghed i hele organisationen. Derfor tror jeg, at det var det rigtige, der blev gjort. [Kapitalfonden] ville ikke komme og skifte ledelsen ud. Det var direktionens ansvar. Det er jo direktionen, der driver virksomheden. Det er ikke kapitalfonden, og så skal de ikke komme med krav om at skifte nogle personer ud.” (Medarbejderrepræsentant)

Incitamentet til ledelsen i form af høj løn og medejerskab i virksomheden giver altså i denne virksomhed ikke anledning til konflikter. Medarbejdersidens vurdering er, at det kræver ledere af en helt særlig støbning at operere på det marked og den politiske virkelighed, som er på denne virksomhed, og kan man det, så er man også sin høje løn værd.

Videresalget: Aktiv indsats for opkøb af kapitalfond

Virksomheden forventes videresolgt i 2011-12, og man er så småt begyndt at gøre sig overvejelser over, hvad der så sker. I udgangspunktet havde både ledelse og medarbejdere en frygt for en overtagelse af en kapitalfond og afnotering af børsen. Nu er store spørgsmål for virksomhedens ledelse og medarbejdere, om kapitalfonden viser den sammen ansvarlighed, når virksomheden skal sælges – og det er måske lakmustesten på, om det har været et lykkeligt opkøb:

”Min største bekymring er hvad der skal ske den dag, vi skal ud. (...) Hvad er det så for en situation, man kommer i? Er det børsnotering? Står man nu med den problemstilling, som vi i den grad var bekymrede for i 2004 med industrielt salg osv.?” (Leder)

Ledelsens vurdering er, at kapitalfondens interesse er, at virksomheden vender tilbage til børsen. Men vurderingen er også, at der ved en eventuel ny børsnotering vil være en helt anden mulighed for at agere som ledelse, fordi virksomheden er blevet så meget mere værd og dermed også har nogle andre muligheder for at handle på eget initiativ end da man sidst var på børsen i 2004.

”Vores mål er jo at vende tilbage til børsen, men det er jo også noget med, hvor store virksomhederne er. Da vi blev købt af børsen, da havde vi en indtjening på 3,8 milliarder - i år når vi 7 milliarder. Og jeg håber på, vi når op i underkanten af 10 milliarder, inden vi skal tilbage. Det er klart, at jo større virksomhed du er, jo mere er der også plads til, at du som børsnoteret virksomhed kan håndtere den her type problemstillinger, fordi du trods alt kan have en vis sikkerhedsmargin, og fordi du kan have nogle lommer af udviklingsaktiviteter. (...) Det er sværere, hvis man, som vi havde det, da vi var på børsen i 2004, en meget tynd indtjening. Hvis du har en indtjening, der ligger på et par hundrede millioner, så er det fandeme ikke nemt, og fluktuationer slår jo direkte igennem, ikke sandt? Hvis du tjener en milliard, så er det lidt nemmere at have med at gøre.” (Leder)

Vurderingen er således, at en virksomhed, der har øget værdien og især indtjeningsgraden, også vil have bedre muligheder for at agere relativt uafhængigt af aktionærer – og dermed kan ledelsen måske bibeholde en høj grad af selvstændighed, hvis man igen bliver børsnoteret.

Også på medarbejderside gør man sig overvejelser over fremtidsscenerier:

”Vi er jo nogen stykker, der er begyndt at tale om, hvad gør vi så? Skal vi tilbage på børsen på godt og ondt, eller skal vi nu til at se os om efter en anden kapitalejer og måske få dem til at interessere sig for at købe virksomheden, eller hvad skal vi gøre? Det er sådan nogle diskussioner, vi løbende tager i forskellige sammenhænge.”

Særlig interessant er det her, at man faktisk allerede nu gør sig overvejelser over, om man kan påvirke salget i en bestemt retning, så man får de ejere, man

gerne vil have. Og ønske scenariet for medarbejderne er altså nu netop det, man fire år tidligere frygtede mest – en kapitalfond som nye ejere.

”Mit ønskescenarium... Det ville nok være, hvis vi kunne finde en ny ejerkreds, uden at vi skulle på børsen, men altså - jeg tror til gengæld heller ikke på, at vores pensionsfonde er modne til det her endnu. Når jeg tænker på nogle af de dér pensionsmidler, der efterhånden er puget op, ikke bare i arbejdsmarkedspensioner, men også nogle af de store danske pensionsselskaber, så ville det vel et eller andet sted være naturligt, hvis der var nogle af dem, der gik ind og tog et ikon som vores virksomhed. (...) Men jeg tror desværre ikke, de er klar til det.” (Medarbejderrepræsentant)

Vi ser altså her både fra lederside og medarbejderside en 180 grader vending i holdningen til kapitalfonde – efter i fire år at have været ejet af en sådan.

Opsamling: Fra negativ til positiv holdning til kapitalfondsejerskab

Både ansatte og ledelse var som udgangspunkt ikke positive over for muligheden af en kapitalfondsovertagelse. Men i dag, fire år efter overtagelsen, har holdningen ændret sig markant; nu håber især medarbejderrepræsentanter, at den næste ejer også bliver en kapitalfond, mens ledelsen accepterer muligheden af, at man kommer tilbage på børsen, under forudsætning af, at man har opnået en størrelse og et tilstrækkeligt overskud, så man har betydelige økonomiske handlemuligheder.

Afgørende for dette holdningsskift har været den erfaring, at man har større handlefrihed, når man er afnoteret fra børsen. På børsen skal en virksomhed hver 3. måned stå til regnskab for sine dispositioner over for offentligheden og især aktionærene. Når man afnoteret, er det kun over for bestyrelsen, at ledelsen skal stå til regnskab. Herudover opleves der en betydelig øget hastighed, når der tages beslutninger, når der er mere direkte kontakt til de endelige ejere – en faktor af stor betydning ved bl.a. virksomhedsovertagelser. Særligt generende fra tiden på børsen huskes aktieanalytikerens vurderinger af virksomhedens adfærd og muligheder – dette nævnes uafhængigt af både medarbejder og ledelse.

Det konkrete ejerskab på denne virksomhed er en nordisk kapitalfond med ATP som medinvestor. Det har haft en stor betydning for både ledelse og medarbejdere, idet man følte sig mere tryk ved, dels at en nordisk fond forstod danske ledelse-medarbejderrelationer, dels at ATP næppe ville lægge navn til meget drastiske tiltag, der gik ud over løn- og arbejdsvilkår.

Ejerne har da også vist sig både investeringslystne og forstående over for virksomhedens ønske om at satse på kerneydelsen – og forblive en samlet virksomhed. Denne forståelse for virksomhedens medarbejders kerneinteresser har givet også haft betydning for det positive billede, der her tegner sig af virksomheden.

Umiddelbart vurderes kapitalfonden ikke at have haft indflydelse på forhandlingerne om løn- og arbejdsvilkår. Dog påpeger en leder, at den generelle diskussion om kapitalfonde, som fulgte i kølvandet på Nyrup-rapporten for et

par år siden, måske har spillet en indirekte rolle for, at ledelsen valgte at give en lidt højere lønstigning ved de seneste lokale forhandlinger.

Bestyrelsesarbejdet beskrives i særdeles positive vendinger. De nye ejere har skullet vænne sig til medarbejderrepræsentation, men en høj grad af tillid præger samarbejdet. Også i opkøbsfasen var kommunikationen mellem aktionærvalgte og medarbejdere af stor betydning for medarbejdernes efterhånden ændrede holdning til kapitalfonde. Informationsniveauet vurderes som højt, også omkring den tilspidsede situation, som en virksomhedsovertagelse er. Medarbejdersiden oplever dog også, at man ikke altid er godt nok klædt på til de økonomiske diskussioner, men at man til gengæld i kraft af sin viden om, hvad der foregår på gulvet rundt omkring i koncernen, kan levere værdifuldt input til bestyrelsen, som kan påvirke beslutninger.

Arbejdet i samarbejdsudvalget vurderes som godt. Virksomheden har etableret et globalt samarbejdsudvalg, og i den forbindelse spillede 3F en rolle som formidler af kontakten til UNI Global Union. Men ganske afgørende for, at dette samarbejdsudvalg har fået substans er, at den danske ledelse går seriøst ind i arbejdet – bl.a. dukker koncernchefen op til hvert eneste møde, og det betyder, at ledelser i andre lande også føler sig forpligtet til at møde op. Dermed er det globale samarbejdsudvalgs status løftet betragteligt.

Når det gælder medarbejdersiden ønsker til uddannelse og viden i forhold til kapitalfondsejerskab, gives der udtryk for et behov for generel viden om kapitalfondstyper og deres interesser og handlingsmønstre – men det påpeges også, at alle bør bruge de uddannelsesmuligheder, som gives i faglig regi, ikke mindst fordi der tages stadig vigtigere og større beslutninger i bestyrelserne.

Et særligt interessant element i denne case er spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedens ledelse og medarbejdere kan påvirke ejerskabet. Allerede da det ved overtagelsen i 2004 gik op for parterne, at der formentlig blev tale om en kapitalfondsovertagelse, gjorde man sig overvejelser om, hvilken kapitalfond man særligt gerne ville overtages af. Som det fremgår, foretrak man en nordisk kapitalfond – og gerne med lønmodtagerinteresser involveret. Allerede nu gør man sig tilsvarende overvejelser over, hvem der kunne blive de næste ejere. Dette antyder, at aktive medarbejdere og en aktiv ledelse faktisk kan spille sig selv på banen og påvirke, hvem der bliver de nye ejere.

Det er så også i den sammenhæng, at faglige organisationer måske kan spille en rolle. Som det nævnes i casen, er der behov for viden om, hvordan kapitalfonde agerer. Men på sigt kunne man også forestille sig, at der bliver opbygget en *'track-record'* for forskellige kapitalfondes ageren på virksomheder, de har overtaget – herunder deres holdning til samarbejde, information, medinddragelse, investeringer i virksomheden og politik for videresalg. Med sådan en database vil ledelse og medarbejdere kunne vurdere bejlere til en overtagelse, og om ikke andet gøre deres stilling klart i forhold til de forskellige mulige opkøbere.

Case III: Metalvirksomhed – 2. generation kapitalfond 2006

Virksomheden blev grundlagt i 1963 og var en familieejet virksomhed i de følgende 36 år, indtil den i 1999 blev købt af to danske kapitalfonde. Produktet er forarbejdede metalprodukter, og virksomheden har altid været i en teknologisk førerposition. I slutningen af 1980'erne er virksomheden den næststørste producent i Europa.

Da virksomheden købes i 1999 er næsten hele virksomhedens egenkapital forsvundet som følge af en EU-bøde på ca. 65 millioner kr. De nye ejere skyder 120 mio. kr. ind i selskabet med det formål at konsolidere virksomheden i denne branche, men netop det marked, man havde satset på, bryder kort efter sammen, fordi offentlige tilskud falder fra, og selskabet taber fra 2000 til 2003 85 mio., hvorfor der skydes yderligere 50 mio. i virksomheden.

I 2003 afskediges hver tredje medarbejder dels som følge af svigtende salg, dels fordi betydelige dele af produktionen flyttes til Polen. I 2005 fusionerer virksomheden med en fransk konkurrent og en dansk konkurrent opkøbes. Dermed fordobles omsætningen, og koncernen bliver Europas største producent med en markedsandel på 40 %. Overtagelsen finansieres med yderligere 120 mio. kr. fra ejerne. Umiddelbart efter reduceres medarbejderstyrken med 100 personer i Danmark og 100 personer i internationale afdelinger.

Virksomheden videresælges i 2006 til en britisk kapitalfond. På dette tidspunkt er der igen kommet gang i det marked, der brød sammen i starten af årtiet, samtidig med at de tidligere investeringer nu for alvor viser resultater. Virksomheden fremstår nu som en vækstvirksomhed med eksport til mere end 50 lande verden over.

Virksomheden har på verdensplan ca. 1400 ansatte. Heraf arbejder 5-600 i Danmark (sæsonafhængigt) fordelt på to virksomheder, og det er også i Danmark, forskning og udvikling er placeret.

Det er den ene af de to danske virksomheder, der er emnet i denne case. På denne virksomhed er der 175 timelønnede ansatte, heraf ca. 15 Metal'ere og 160 3F'ere. Virksomheden har 140 funktionærer. Det store antal funktionærer skyldes, at koncernens hovedsæde med HR-funktioner etc. ligger her.

I den anden danske virksomhed er der ca. 200 ansatte, hvoraf ca. 150 er timelønnede – og næsten udelukkende 3F'ere.

Kapitalfondsovertagelsen 1999: En virksomhed i knæ og lokalsamfundets redningsmand

Virksomheden har i hele sin eksistens haft en stor betydning for lokalområdet som en af de førende virksomheder. Den har været familieejet i 36 år, før den blev købt af en kapitalfond, og det præger virksomheden og dens historie – også i dag. En leder, som først er kommet ind på virksomheden seks år efter salget til kapitalfonden, fortæller:

”Det kan jeg godt sige dig, det er voldsomme følelser, der ligger her. Det her har været en familie, der har ejet det, som har haft enorm indflydelse – meget. Også medarbejderne tilhørte familien. Altså, dengang jeg kom herud, så sagde jeg: ’Hvorfor udbetaler vi løn den 20. i måneden og ikke den sidste bankdag ligesom alle andre virksomheder?’ Det

var simpelthen, fordi familien syntes, at de ville være bedre end kommunen, som udbetalte løn den 23. – så herude udbetalte man den 20. Og sådan kan du finde en hel masse anekdoter.” (Leder)

Familien er symbolet på en anden epoke, hvor man havde mere tid og keredede sig lidt mere om medarbejderne. Særligt huskes, at ejerens hustru sørgede for hyggen på virksomheden.

”Jo altså, der var jo lige det dér med, at man havde Fruen - det var lidt lunt. Hun gik rundt og så på billeder og ting og sager, de skulle flyttes rundt. Der var lidt mere respekt omkring tingene, det synes jeg, der var. Og det er der, jeg mener så på et eller andet tidspunkt, så er vi nede i en bølgedal, hvor folk de bliver lidt ligegyldige - det er det jeg mener. (...) Men den nye direktion, den er ved at vende igen til det positive. Det er de altså.” (Medarbejderrepræsentant)

Gennem mange år var der tradition for, at familien til jul gav medarbejderne gavekort for 5-6.000 kr. til handel i den lokale by – og omvendt fandt medarbejderne en lille gave til Fruen. Julegaven fra familien blev kraftigt reduceret i forbindelse med virksomhedens krise, til stor fortrydelse for medarbejderne. Men der er i dag blandt medarbejderne en erkendelse af, at virksomheden ikke havde overlevet under det gamle familieejerskab:

”Sagt på en anden måde: Jeg er da kanon lykkelig over det, der er sket - både for vores lille lokalsamfund og ikke mindst for mine kolleger. På den måde er det da kanon godt. Vi havde da ikke kunnet klare os. Det, der sker i dag, det havde en familieejet virksomhed ikke kunnet. Der har sgu været pumpet nogle penge i det firma, som er på vej, og hvis ikke det var sket, så var det da aldrig gået - det tror jeg ikke på. Så nej, jeg er ikke negativ over for kapitalfonde, selvom vi ikke véd, hvem fanden der ejer os. Altså, det er jo ledelsen, vi har med at gøre.” (Medarbejderrepræsentant)

Det var således ganske afgørende, både for de ansatte i særdeleshed og for lokalområdet i almindelighed, at virksomheden kunne fortsætte. Det fordrede kapitaltilførsel, og kapitalfonden blev set som en redningsmand for en virksomhed, der var helt i knæ:

”Man ved godt, at en kapitalfond køber noget for at sælge det videre igen, så det er klart, de har selvfølgelig nogle intentioner med det, som man kommer ind i. (...) Der er et par år, hvor man taber to cifrede millionbeløb, så det var heldigt for byen, for ellers havde det måske været helt lukket. Så man kan sige, fabrikken havde ikke været her i dag, hvis ikke det havde været for en kapitalfond. De taber penge, men så i 2004 - så begynder de at tjene penge igen.” (Leder)

Men i perioden i starten af kapitalfondsovertagelsen var der stadig betydelig usikkerhed om, hvorvidt der overhovedet var en arbejdsplads næste uge. Det førte blandt andet til en betydelig løntilbageholdenhed.

”Det var kun i år ét, at det gav overskud. De næste fire-fem år frem vidste vi ikke, om der var lukket om mandagen, når vi kom. Vi har haft lønforhandlinger, hvor vi er endt med nul kroner, hvor jeg har været ude til mine mænd og sagt: ’Der er ingen penge i år venner - ingen lønstigning’.” (Medarbejderrepræsentant)

”Folkene er taknemmelige for, at de stadig har virksomheden - det tror jeg måske er det, der kendetegner det. At man er glad for, at man har virksomheden stadigvæk. Man véd egentlig godt, at den var højst sandsynlig lukket, hvis den ikke var blevet overtaget af nogen, der havde kapitalen til at køre den videre.” (Leder)

Der er således ingen tvivl om, at den første kapitalfondsovertagelse i 1999 handlede om overlevelse – og man gik derfor ikke meget ind i, hvem der overtog, så længe man fik mulighed for at fastholde virksomheden og arbejdspladserne i videst mulig udstrækning.

Ledelsen: Investeringslysten og hurtigere – men også mindre hjerterum

Under kapitalfondsejerskabet er ledelsen blevet hurtigere – beslutninger kan tages hurtigt og målrettet, og ledelsen nyder stor respekt for sit arbejde med at gøre virksomheden sund og stærk.

”Jeg vil sige, at den administrerende direktør har nok måske ikke haft ret meget kendskab til det, område, vi arbejder med. Men han er hamrende dygtig, han er en hamrende god finansmand, og han véd noget om, hvordan man kan få penge ud af få ting. Og gå ud og arbejde med, at det her det giver penge.” (Medarbejderrepræsentant)

Men samtidig vurderer en leder også, at den nye ledelse er meget forretningsfokuseret.

”Jeg synes, at den måde at arbejde med kapitalfonden minder lidt om telebranchen - det er hurtigere, det er målrettet, det er hurtige beslutninger, det er gennemførsel – lidt uden følelser kan du sige, hvis man sammenligner med en familieejet virksomhed. Det er en meget fokuseret drevet virksomhed, der er ikke så meget vat i tingene. Det passer også lidt til mig, hurtige beslutninger, gå efter målet, nej nu skiftede det, så skifter vi også her, og det er også lidt her. Det er efter min mening god og ansvarlig styring.” (Leder)

Vurderingen er også, at det kan støde nogle medarbejdere, når hurtig målstyring går udover den nære familiefølelse – modsat hvad man var vant til i virksomheden tidligere.

”Der er nogle, der synes at det her, det går godt nok stærkt, og hvorfor gør vi nu lige det. Så det er klart, der er nogle medarbejdere, der synes: ’Er det nu nødvendigt, at lukke det her forretningsområde, fordi det først giver os penge om tre år?’ Men igen: Det er sund forretningsstyring, der former udviklingen.” (Leder)

Denne opfattelse bekræftes af en medarbejderrepræsentant, som imidlertid også oplevet, at man går for langt i forhold til, hvad han mener, man kan byde kollegerne.

”Når man bliver købt op og får ny administrerende direktør og får en helt ny besætning ind og skal samarbejde med en tillidsmand, så er det lidt mere koldt og kynisk end det familieejede selskab, som mange stadig går i i deres hverdag. (...) Der er nogle ting, der bliver skredet lidt for let henover, hvad angår mine mænd på gulvet.” (Medarbejderrepræsentant)

Samtidig accepterer man også langt hen ad vejen på medarbejderside, at lidt mindre familiefølelse er et vilkår ved, at virksomheden er blevet større og stærkere - også internationalt.

”Jeg kan ikke se noget negativt i det - andet end det at vi ved, at vi er til salg hele tiden. Der er ikke så meget ... hvad skal man sige... hjerterum, og det kan der jo ikke være, når man har en administrerende direktør og en ledelse, der favner 1400 mand på ni-ti fabrikker. Altså, det dér med at hver enkelt mand har et problem - det er gledet ud.” (Medarbejderrepræsentant)

Det betyder imidlertid ikke, at der er mindre loyalitet over for virksomheden. Medarbejderne rykker gerne igennem på en lørdag eller tager flere ugers overarbejde, hvis en ordre skal hales hjem. Men fornemmelsen er altså også, at der er områder, hvor ledelsen arbejder så hurtigt i beslutningerne, at man har svært ved at følge med på gulvet.

En leder har en oplevelse af, at kapitalfondsejerskabet er udviklende for hele virksomheden, og i hans position opleves det som spændende at få virksomheden til at vokse.

”Her får vi lov til at vokse forretningen, vi får lov til at lave nye produkter, vi får lov til at åbne nye markeder, vi får lov til at lave nye forretningsområder, vi får lov til at uddanne folk - alt det, der skal til for at vokse forretningen til en værdifuld investering for en kommende køber.” (Leder)

Denne leder oplever således betydelig frihed. Men samtidig ved han også godt, at det handler om at levere nogle resultater, hvis denne frihed skal bevares:

”Når vi leverer nogle gode resultater, og vi styrer på vores working capital, vores lagre og vores tilgodehavender, og vi kan optimere ting,

så får vi mulighed for at bruge pengene på udvikling af forretningen. Nu åbner vi i Rusland, nu åbner vi på Balkan, og vi gør flere ting. De penge, der bliver frigivet, de bliver brugt til at blive større og blive bedre.” (Leder)

Der er dog også en lille frygt for, at netop den fart, virksomheden har på, kan betyde, at man ikke altid får udviklet de menneskelige ressourcer og dermed de kompetenser, som der er brug for.

”Når en forretning udvikles med den fart, vi har på, så vil der være områder, der ikke får al den tid og opmærksomhed, som man kunne ønske. Det lykkes ikke altid at få rekrutteret og uddannet medarbejderne, så de er klar til vækst. Det er en konstant udfordring at være foran med kompetencerne i en så hurtig bevægende virksomhed.” (Leder)

Når det er sagt, bliver det dog også fremhævet fra både lederrepræsentant og medarbejderrepræsentant, at der er meget dynamik i virksomheden. Denne dynamik betyder også, at der konstant udvikles nye produkter, nye markeder åbnes, og nye alliancer og joint ventures indgås.

En medarbejderrepræsentant vurderer, at det er ganske afgørende at opbygge tillid mellem medarbejdere og den ledelse, der indsættes – og her spiller tillidsrepræsentanterne en betydelig rolle, som dem, der kan hjælpe en ny ledelse til at forstå de lokale forhold.

”Og når kapitalfonde kommer ind med nye folk, der vil anbefale tillidsrepræsentanterne at spille med åbne kort over for ledelsen. Så få opbygget et netværk til en administrerende direktør, der kommer udefra, til lokalområdet, for jeg tror at det er vigtigt.” (Medarbejderrepræsentant)

Alligevel kan man også konstatere, at en udenlandsk leder har fungeret fint på virksomheden tidligere; det afgørende har været, at man som leder har haft forståelse for det danske system.

”Jeg vil fandeme være ked af det, hvis der lige pludselig kommer sådan en eller anden bøvls, der kommer udefra, hvor man skal have oversætter på, så man ikke kan kommunikere. Men på den anden side set - i den forrige ejerkreds, der havde vi en produktionschef her på stedet, som var amerikaner, og ham må jeg erkende, at ham havde jeg et kanon godt samspil med. Men igen - dansk gift og havde boet i Danmark i nogle år. Ham summede jeg godt med. (...) Han var godt skolet, han vidste godt, hvad det danske system var.” (Medarbejderrepræsentant)

Vurderingen er dog også, at kommunikationen på gulvet kan lide under udenlandsk ledelse, fordi man på medarbejderside ikke har de rette sproglige kompetencer.

”Man skal kommunikere på dansk til folk ude på gulvet, for vi er ikke bogligt stærke, os ude på gulvet. Skal vi til at tumle med et andet sprog, så fanger vi det ikke. Det vil altid i min verden være en fordel, at kommunikation med administrationen foregår på modersmålet, på dansk.”
(Medarbejderrepræsentant)

På den ene side værdsættes altså den hurtige beslutningsstruktur under kapitalfondsejerskabet – på den anden side går de samme hurtige beslutninger noget ud over medarbejderne, som ikke altid føler sig taget nok med på råd. Informationsniveauet har med andre ord ændret sig.

Større afstand til toppen – og mindre information

Virksomhedens topledelse bestrides af en række direktører, som ikke har deres daglige gang på virksomheden – og det opleves af en leder som en udfordring for en organisation, hvor direktøren tidligere nærmest var en faderfigur.

”Særligt for funktionærerne – de har været vant til, at far altid er der. Hvis der er et problem, så går man ind til far.” (Leder)

Men også blandt de timelønnede kan en ledelse, der kun er der enkelte dage om ugen, føles meget fraværende, og det er et decideret savn, at man som tillidsrepræsentant ikke kan banke på en dør og tale et problem igennem:

”Og så er det jeg siger, at der er langt fra, hvor han er bosat og hertil. Så er han inde en eller to dage om ugen. Jeg savner det dér med, at hvis der er et problem, så kan du gå ind og banke på, så er der et ’her-og-nu problem’. Det kunne jeg godt savne, men det vil jeg så ønske kommer på plads.” (Medarbejderrepræsentant)

På medarbejderside er oplevelsen, at informationsniveauet er faldet ved kapitalfondens overtagelse. En medarbejderrepræsentant havde tidligere oplevelsen af, at man altid kunne få information ved blot at spørge i personaleafdelingen, men det har ændret sig i dag.

”Der er mange ting, som du sådan skal gå og snuse dig til. Du bliver ikke kaldt ind, du har ikke den viden, som du bør have, føler jeg som tillidsmand. (...) Hvorimod i gamle dage, da kunne du gå ind og banke på inde i HR-afdelingen, og så fandt man ud af det, så tog man lige en snak om det, og sådan på tværs - hvad var rigtigt, hvad var forkert, sommetider gik jeg ud med lange ører, og sommetider gik jeg ud med en lille sejr. Det er lidt sværere i dag.” (Medarbejderrepræsentant)

I dag er det særligt ved et par årlige uformelle møder med den administrerende direktør, at medarbejderrepræsentanterne får deres informationer.

”Dér, hvor jeg skal hente min viden mange gange, det er, når jeg går ind til en administrerende en eller to gange om året, hvor han kalder på

mig, og vi går hen og lukker døren. Så kommer guldkornene, og det er han altså god til, vores administrerende direktør. Der har han virkelig en force, det må jeg sige, det har han sgu'." (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden erkender også, at man tidligere fik rigtig meget information fra ledelsen serveret på et sølvfad.

"Du skal være mere vågen og mere vagtsom – du får ikke alt serveret på et sølvfad i den forstand. Du skal selv gå og bore i det, du skal selv gå og snuse til det, det føler jeg. Men går jeg ind og spørger, så får man altid et pænt svar, og jeg får også nogle ting at vide, som jeg godt kan mærke, jeg ikke skal gå videre med, så det er ikke fordi jeg går til en lukket dør. Men det dér bonkammerateri, det er der ikke." (Medarbejderrepræsentant)

Under den tidligere ledelsen kunne man som tillidsrepræsentant blive kaldt ind til den administrerende direktør til en kop kaffe, hvor ledelsen udveksler synspunkter. Og det er netop dette, der også gør, at tillidsrepræsentanterne bliver medspillere. Omvendt har man også forståelse for, at virksomheden har nået en størrelse, hvor det er blevet sværere at opnå den sammen intimitet i kommunikationen.

"Der er stadig simple ting, som jeg føler, jeg selv skal søge. Men det er jo nok fordi, at vi jo også skal lære, at vi er én stor koncern. Før var vi 320-330 mand, når det kørte godt. Nu er vi i en koncern med 1500 ansatte. Vi har otte produktionssteder. Det skal jeg også lære som fællestillidsmand." (Medarbejderrepræsentant)

Den større organisation betyder altså også nye kommunikationsveje. I dag går den administrerende direktør ud fire gange om året til alle medarbejdere på de to virksomheder og fortæller om status for koncernen og dens udvikling – både godt og skidt.

"Vi har fire store møder om året, og der beder jeg ham om at fortælle nogle af de her ting. Både om det gode og dårlige. Så man kan sige, at det vi får at vide der på forhånd, det er sådan nogle af de ting, som også kommer ud på de her stormøder, hvor han giver de her informationer, både på [den ene og den anden virksomhed] til alle medarbejderne. (...) Der har jeg den indflydelse, at de ting som selvfølgelig er ømtålelige, at de også skal frem, for vi skal vide, hvor vi står." (Medarbejderrepræsentant)

Tillidsrepræsentanter sikrer altså, at ledelsen leverer også de mindre positive informationer. Dermed er det ikke kun medarbejderrepræsentanter, der bliver formidler af budskaber.

I forbindelse med selve kapitalfondsovertagelserne har medarbejderne fået besked fra ledelsen på et enkelt møde, og fra medarbejderside er vurderingen, at der heller ikke har været behov for mere.

”Det synes jeg egentligt at det er rimeligt nok, for jeg kan ikke se i min verden, at vi har brug for, at der kommer nogen og kigger på os, eller der sker nogle ting. Det tror jeg for det første, vi skal holde snitterne fra, og for det andet tror jeg ikke, det ville gøre os lykkeligere, tværtimod.” (Medarbejderrepræsentant)

I øvrigt opfattes ledelsen som meget professionelt og dygtigt arbejdende, ligesom man er godt informerende, når det gælder restruktureringer, og det sætter man pris på fra medarbejderside. Og netop ledelsens professionalismisme vurderes af en medarbejderrepræsentant som en af årsagerne til, at man ikke mærker, om det er den ene eller anden kapitalfond, man ejes af.

”Nej, for som sagt vi mærker ikke til det. Vi har en dygtig og professionel ledelse. Som stadigvæk er til at snakke til og kan komme med i en dialog og blive kaldt ind engang imellem.” (Medarbejderrepræsentant)

Kapitalfonden: Ikke indflydelse på hverdagen – men på strategien

Når det gælder kapitalfondens betydning for hverdagen på virksomheden, så er der som nævnt lidt mindre 'følelse' i beslutningerne. Men ellers er vurderingen fra en leder, at det ikke er driften, man blander sig i. I stedet påvirker man strategien.

”Så på den måde så synes jeg ikke, at de blander sig. Jeg mærker dem ikke. Jeg kan mærke strategien: Vi skal sælges. Det er ikke sådan én, man går og siger, men man kan mærke den dér fokusering på udvikling af alle områder, om det så er at åbne og lukke fabrikker, åbne nye markeder, udvikle nye produkter og udskifte maskinparken til moderne materiel, så man kan godt mærke, at fokus er vækst mod en større og stærkere virksomhed.” (Leder)

En vigtig forudsætning for, at man ikke føler kapitalfondens påvirkning af hverdagen, er en stærk ledelse.

”Når vi kigger på, hvordan kapitalfonde vælger virksomheder, så er et af kriterierne for den nuværende ejer, at der er en stærk ledelse, og vores administrerende direktør og det hold han har, det er stærke folk der. Så jeg er sikker på, at en stærk ledelse er en af forudsætningerne for, at en kapitalfondsejet virksomhed udvikler sig. Det kan man tydelig mærke på den handlekraft og frihed, direktionen udstråler.” (Leder)

Ledelsen er altså en *buffer*, der sikrer handlefrihed på virksomheden. En medarbejderrepræsentant vurderer også, at ledelsen er en vigtig buffer mellem kapitalfonden og medarbejderne. Man får fred...

"(...) så længe den administrerende direktør kan vise resultater og komme med nogle gode argumenter og også reagere på de rigtige måder." (Medarbejderrepræsentant)

En forudsætning for denne frihed er som nævnt, at virksomheden leverer de resultater, som der loves – og det har man gjort i en grad, så man opnået en høj grad af frihed under ansvar, når bare man vel og mærke lever op til de aftalte budgetter.

"Altså, det er mange millioner, man er oppe på, før det er oppe på bestyrelsesmøde. Det er jo igen noget at gøre med tillid indenfor aftalrammer: Leverer virksomheden resultatet, leverer de det, der bliver lovet. Alt det der, det er jo tillid mellem en ejer og en administration, og den tillid, den er der." (Leder)

Også en medarbejderrepræsentant vurderer, at virksomheden har meget goodwill hos ejerne, netop fordi man leverer, hvad man lover, og forretningen går godt.

"Vi er et eller andet sted meget underlagt, at vi selvfølgelig kan drive en god forretning. Men jeg tror også, at vi får meget goodwill, nej jeg tror ikke, jeg ved, at vi får meget goodwill. Så længe vi kan vise vores værd, så er jeg overbevist om, at de ikke vil blande sig. (...) Førhen der havde vi jo lagre, og det var jo lig værdi. I dag er et lager det minus på omkostningssiden, fordi det ikke er arbejdskapital." (Medarbejderrepræsentant)

Citatet viser, at der også på medarbejderside er en meget stor omkostningsbevidsthed, og viser man omkostningsbevidsthed, opnår man også frihed.

Kapitalfonden har på ingen måde blandet sig i overenskomstmæssige forhold – og denne virksomhed blander sig heller ikke i lokale forhold i andre lande.

SU, ESU og bestyrelsesarbejdet

Virksomheden holder samarbejdsudvalgsmøder ca. fire gange om året, og der holdes derudover to årlige SU-møder fælles for de to danske virksomheder.

Fra lederside opleves samarbejdet i SU som meget positivt, og særligt fremhæves, at medarbejdersiden kommer med egne oplæg til forbedringer af samarbejdet, produktionen og personalepolitikken.

"Det er så flot, det er det. Som han siger ham fællestillidsmanden, der stod og præsenterede det: 'Jeg kan nok ikke skrive det hele rigtigt, men vi vil gerne bidrage til den her virksomhed, så vi har lavet en hel masse punkter, hvor vi gerne vil sætte noget i gang'. Det er bare så positivt!"

(...) At se på besparelser helt ned til, hvorfor løber vandet? Wow!” (Leder)

Virksomheden har ikke et europæisk samarbejdsudvalg, men det er under overvejelse – ikke mindst fordi man har fået henvendelser fra polske afdelinger via CO-industri om hjælp i forbindelse med lokale arbejdsnedlæggelser. Det førte i CO-industri til overvejelser om, hvorvidt man kunne etablere et europæisk samarbejdsudvalg i virksomheden, og man henvendte sig til ledelsen.

En medarbejderrepræsentant synes dog også, at man måske har været for lidt opmærksom på, at informationerne til de øvrige virksomheder i koncernen ikke flyder så let som til de to danske virksomheder – som jo begge har tættere kontakt til koncernledelsen via geografisk nærhed og fælles sprog.

”Vi har nok været lidt for egoistiske i Danmark, at så længe vi fik de informationer, vi havde behov for, så havde vi ikke behov for at have ESU. Og vi går ud fra, at her i Polen, Sverige, Finland og Tjekkiet, at de får den samme information. Så behovet har måske ikke været der. Vi er meget videbegærlige. Vi vil vide alt i Danmark. Behovet har ikke været der, siden man ikke har bragt det i anvendelse.” (Medarbejderrepræsentant)

Når det gælder spørgsmålet om, hvad man kan bruge sådan et udvalg til, er det mest produktionsmæssige koordineringer, der henvises til – og ikke udveksling af faglige interesser.

”Det er nok den viden, vi hver især har. Vi ved jo ikke, hvad der foregår på de fabrikker. Fra fagforeningens side er det svært at støtte en polak eller en finne - det er jo ikke i de baner, vi skal. Altså skal vi have det op, så skal det være et samarbejde om produktionen de forskellige steder, og hvad der rører sig. Så de ved, hvad der rører sig i Danmark, og vi ved hvad der foregår i Finland. For det ved vi jo af gode grunde ikke i dag.” (Medarbejderrepræsentant)

Bestyrelsen har udviklet sig en del i den periode, hvor virksomheden har været ejet af kapitalfonde. Ved opkøbet og sammenlægningen med en anden virksomhed i 2005, fastholdt man to forskellige selskaber og dermed også to forskellige bestyrelser. Det skyldtes, at man ville være sikker på, at der ikke var nogen skjulte økonomiske problemer. Ved at fastholde to selskaber (og bestyrelser) ville man kunne spore eventuelle problemer til det enkelte selskab. Efter 1½ år viste det sig, at der – som det udtrykkes – ’ikke var nogen lig i lasten’, og derefter sammenlagde man selskaberne og dermed også bestyrelserne. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i det opkøbte firma røg i den forbindelse ud af bestyrelsen og mistede således indflydelse på moderselskabet, men kort tid efter var der valg til bestyrelsen, og to ud af tre af de medarbejdervalgte er i dag fra datterselskabet.

En medarbejder i datterselskabet er tilfreds med informationsniveauet i bestyrelsesarbejdet.

”Jeg får den information, jeg har brug for. (...) Vi har den agreement, at vi snakker rigtig godt sammen, og vi får selvfølgelig den information, vi har brug for. Men selvfølgelig er der nogle ømtålelige scenarier, som man er nødt til at sige, at det bliver inden for de her fire vægge.” (Medarbejderrepræsentant)

Behovet for uddannelse

Medarbejderrepræsentanterne på virksomheden oplever behov for videreuddannelse på flere områder. Som allerede påpeget kan for det første sprog være relevant. I en periode sad en medarbejderrepræsentant i en bestyrelse med udenlandsk bestyrelsesformand, og her gav sproget problemer.

”I den gamle bestyrelse foregik det hele på engelsk. Det var en schweizisk formand, og den dialog - hvor det hele foregår på engelsk - det var svært som dansk medarbejder. Man var nok bestyrelsesmedlem, men jeg synes, det var rigtig svært. Netop fordi det hele foregik på engelsk. Men vi havde en administrerende direktør på det tidspunkt og en økonomichef, som var rigtig gode til, hvis der var nogle ting som man ikke forstod, så at repetere og lige stoppe op og gennemgå dem. Så den tilegnelse, vil jeg sige, var lærerig - men jeg vil ikke sige, at jeg havde den store indflydelse.” (Medarbejderrepræsentant)

Her antydes altså, at sprogproblemerne kan være så store, at det går ud over indflydelsen. For det andet er økonomien stadig mere kompleks og omfattende, og det gælder ikke mindst, når man er ejet af en kapitalfond.

”Nu har jeg jo taget alle de fagforeningskurser, som man kan tage. Det, jeg skal til at tage nu, det er virksomhedsøkonomi, og jeg kunne sagtens forestille mig, at man tog nogle intensive kurser i at få regnet den ud, kan man sige - læse mellem linierne, hvordan og hvorledes kapitalen opstår, og hvordan de her virksomheder er skruet sammen, når man er ejet af en kapitalfond. Det er sådan noget, jeg skal til at sætte mig ind i.” (Medarbejderrepræsentant)

Her efterlyses tydeligvis særlige kurser, der relaterer sig til kapitalfondsejede virksomheder. Selv denne medarbejderrepræsentant, som har været igennem alle faglige kurser, må konstatere, at fx en finanskrisen og dens betydning ikke er helt gennemskuelig.

”Sådan en finanskrisen gør ondt alle steder, og det er uanset om man er en sund eller en dårlig virksomhed. Når krisen kradser, så har man ikke indflydelse på de omkringliggende finanser. Selvom vi er en sund virksomhed, så kan man risikere, at hvis en helt anden virksomhed under de her kapitalfonde går dårligt, så går man ud og sælger på det forkerte tidspunkt, og så lukker man måske for at få nogle penge ud af en sund virksomhed.” (Medarbejderrepræsentant)

Virksomhedens modenhed: Behov for en større kapitalfondsejer

I 2006 sælges virksomheden til en ny kapitalfond, som er væsentlig større end den tidligere danske kapitalfond. En leder vurderer, at det var det rigtige tidspunkt og den rigtige fond at blive købt af – for de danske kapitalfonde havde ikke kapaciteten til at generere den vækst, som denne virksomhed havde brug for. Der var behov for at rykke op i et andet segment kapitalmæssigt.

”Så blev vi faktisk solgt til en ny kapitalfond, og det var rigtig godt. Fordi hvis man kigger på [de danske kapitalfonde], og hvis man ser på, hvad det er for nogle segmenter, kapitalfondene bevæger sig i, så kan man sige, det er sådan mere et skandinavisk område og [den nye kapitalfond], den ligger mere i den der mellemste af segmenterne.”

”Tænder du størrelsesmæssigt?”

”Størrelsesmæssigt, pengemæssigt, indflydelsesmæssigt, ressourcemæssigt - alt muligt. De [nye ejere] ligger i den midterste, hvorimod [de nordiske kapitalfonde] ligger længere nede. Så er der endelig dem, der køber TDC og ISS, som ligger meget højere oppe.” (Leder)

Fordelen ved at blive købt af en kapitalfond, der ligger i mellemklassen, er ikke mindst kontakter til andre brancher og markeder samt en større kapital, som kan investeres i virksomheden.

”Det var godt for os, at [den nye ejer] ligger i den midterste af de dér segmenter, for det gør, at vi kan vokse globalt - det gør, at de har nogle styrker, de har noget kapital, de har noget mod og noget sats, der kan gøre nogle ting. Så det, de har gjort, er at trimme, udvikle og vækste forretningen - selvfølgelig med det formål at sælge os igen, hvilket jo er hele forretningsidéen med en kapitalfond: at gøre os attraktive i et salg. Og det er jo godt for virksomheden, det betyder vækst, det betyder satsning på nye forretningsområder, det betyder satsning på nye produkter, det betyder humankapital, uddannelse... Alle de der steder hvor man skal satse for at få værdi, ikke.” (Leder)

Behovet for en større kapitalstærk investor skyldes også sammenlægningen, hvor virksomheden voksede kraftigt i omsætning og derfor også havde behov for større kapital. Og skal man vokse, så skal man også have forbindelser:

”Så kommer vi lige op på to milliarder, og så er man i en ny liga, og hvis virksomheden skal vokse, så kræver det meget mere kapital. Det kræver et andet globalt netværk, altså så skal man måske kende den rigtige bank og kende nogle andre virksomheder og hvad ved jeg - strategiske alliancer og alt sådan noget. Du har brug for en stærkere spiller end [de danske kapitalfonde].(...) Det er jo nogle andre ting, der er i spil, derfor er det jo super godt, at vi har fået en ejer, der er stærkere.” (Leder)

Også i datterselskabet har man på medarbejderside bemærket, at overtagelsen har betydet nye muligheder for at være med i større licitationer – simpelt hen fordi der er kommet større kapital bag.

”Jeg vil sige, at efter vi er kommet ind under [kapitalfonden] er det blevet betydelig nemmere for os at arbejde på en rigtig, rigtig god måde. Med det mener jeg, at vi kan gå ud og give licitationer, hvor vi ikke kunne før.” (Medarbejderrepræsentant)

Spørgsmålet er dog, om det er kapitalfonden i sig selv, der gør forskellen. En leder vurderer, at man efter sammenlægningen af de to virksomheder har fået mulighed for at udvide produktionskapaciteten og medarbejderstyrken, og dermed har man nået en størrelse, som giver kræfter til at tage selv de største ordrer. Eller som en medarbejderrepræsentant siger det:

”Det er jo heller ikke hr. hvem-som-helst, der kan gå ud og præsentere en licitationsbunke på omkring 2 mia. kroner om året, for der skal en mastodont bagved, som siger: ’Okay, det her tror vi på, og vi tror også på nyudvikling’.” (Medarbejderrepræsentant)

Videresalget: Du sælger potentialet

Medarbejdere og ledelse er meget bevidste om, at virksomheden til stadighed er et salgsobjekt. Og jo nærmere man kommer fem til ti års ejerskab, jo mere overvejer man, hvem næste køber måtte være.

”Nu er det snart tre år siden, så det skal snart ske, for det skal ske inden for syv år, at vi skal sælges videre. De har nogle magiske tal, de dér regnedrenge. Altså, jeg bliver ikke forbavset, hvis der kommer én med en cigarkasse om 8-14 dage - sådan lige pludselig.” (Medarbejderrepræsentant)

Men hvad er det så lige præcis, man sælger, når man kan skal købes af en kapitalfond for tredje gang? En leder påpeger, at det er en god og veldrevet virksomhed og et potentiale for videre udvikling, der bliver solgt.

”Altså, når vi skal sælges, så er der meget mere potentiale til endnu mere, det er en del af prisen.(...) Du sælger potentialet..” (Leder)

En medarbejderrepræsentant påpeger, at det at blive sat til salg grundlæggende er et sundhedstegn, fordi det er udtryk for, at virksomheden er stærk og har potentialer.

”Hvis vi bliver solgt - eller det er jo egentlig et spørgsmål om når – så er der nogen, der siger: ’Okay, det her er en meget, meget god forretning’ - så bliver vi solgt. Det er jeg ikke et øjeblik i tvivl om. Men jeg ser det som et sundhedstegn, for når vi bliver solgt næste gang, så er det forretningen, de nye produkter under udvikling, det nye layout, som

vi skal leve op til. (...) Når vi skal lancere de her ting, så bliver det en forretning, hvor vi kan sige, at dem der køber os, de køber os for det. De køber os, fordi det her er en god forretning, og den vil man gerne skabe videre.” (Medarbejderrepræsentant)

En medarbejderrepræsentant kan da godt se nogle kvaliteter ved at være dansk-ejet – men kapital, der giver mulighed for udvikling og overlevelse betyder for ham langt mere end dansk ejerskab. Men ledelsen må meget gerne være dansk.

”Jeg vil sige det på den måde: Så længe vi har en dansk ledelse, så kan det faktisk være lige meget, for det det handler om i denne verden, det er, at der er nogle kapitalstærke bag, der tør skyde noget i. Og ledelsen formår at få englænderne til at lukke op for tegnebogen, og sige: ’Det er de og de ting, det er den og den vej’. Og hvis vi ikke havde haft den kapitalordning, så havde det aldrig nogen sinde kunne lade sig gøre.” (Medarbejderrepræsentant)

Idealet er altså en dansk ledelse, der så kan argumentere store, kapitalstærke aktører til at investere i virksomheden, så den kan konkurrere globalt. Og medarbejdersiden er enig i, at den tidlige kapitalfond var blevet for lille i forhold til den udvikling, som virksomheden skulle igennem.

”De var for små, nu er der kommet meget kapitalindsprøjtning ind (...) Og jeg tror, at de andre favner mere ude i den vide verden end [de danske kapitalfonde]. Jeg tror, det er cigarkassen inde for Danmarks grænser, og det, der sker nu, er ude i den store verden. (Medarbejderrepræsentant)

Opsamling: 'Familievarmen' går tabt – men virksomheden overlever

Med det udgangspunkt, at virksomheden var præget af en livstruende krise, blev en kapitalfondsovertagelse i 1999 modtaget med begejstring af medarbejderne. Virksomheden, og den familie der ejede den, var og er af stor betydning for lokalområdet, og overtagelsen og den følgende restrukturering blev derfor også accepteret uden de store sværds slag fra medarbejdersiden. I de første par år efter overtagelsen var der dog stadig tvivl om virksomhedens overlevelse, og blandt andet af den grund accepterede medarbejderne ved nogle af de årlige lønforhandlinger, at der ikke kom lønstigninger. Det skal bemærkes, at overtagelsen fandt sted en del år før begrebet kapitalfonde for alvor slog igennem i dansk sammenhæng.

Det nye ejerskab opfattes blandt medarbejderne som aktivt og stærkt. Den administrerende direktør nyder respekt blandt medarbejderne, og man opfatter ejerne som villige til at investere, også i menneskelige ressourcer. Samtidig opleves den nye ledelse også noget mere kølig og kalkulerende i forhold til medarbejderne – og det er så også det eneste negative, man fra medarbejderside synes at kunne finde ved det nye ejerskab og den medfølgende ledelse. Denne holdning skal ses i relation til, at virksomheden oprindeligt var ejet af en familie med stærke bånd til lokalområdet, og dengang havde en meget paternalistisk

ledelse. I den optik kan en ejer, der fokuserer mere på bundlinjen, kun opfattes som mere kynisk.

Erfaringen på virksomheden er, at når man leverer resultater, er indblanding fra ejerne minimal. Der er over årene opbygget en høj grad af tillid mellem ejer, bestyrelse og direktion, og det giver frihed til ledelse. Det skyldes ikke mindst, at man lever op til opsatte mål og aftalte rammer. Blandt mellemledere og medarbejdere opleves virksomheden også som meget hurtig og dynamisk, når nye udfordringer byder sig. Dog påpeges det fra såvel medarbejdere som mellemledere, at netop behovet for dokumentation for *return-of-investment* gør, at der ikke eksperimenteres ret meget med investeringer, der måske nok kan være innovative, men altså også kan give negativt afkast. Strategien ligger ret fast, men inden for den kan der eksperimenteres både med mindre projekter og større investeringstunge tiltag. Et potentielt problem, som fremhæves af en leder, er, om der investeres nok i kompetenceudvikling.

I forbindelse med selve overtagelsen var der et informationsmøde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanterne, og der var ifølge medarbejderrepræsentanterne ikke behov for mere. Det løbende informationsniveau i forbindelse med restruktureringerne over årene vurderes af medarbejderrepræsentanterne som generelt været tilfredsstillende, men informationsniveauet har også ændret sig under nyt ejerskab. Tidligere var der mange uformelle snakke mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter; i dag fornemmer man fra medarbejderside, at man selv skal spørge lidt mere ind til tingene, hvis man vil have information. Ligeledes oplever man, at ledelsen nogle gange skøjter lidt for let henover beslutninger, som har betydning for medarbejderne på gulvet. To forhold har haft indflydelse på dette. For det første er virksomheden blevet større og er en global virksomhed, og det gør, at information leveres lidt mere formelt. For det andet er den administrerende direktør kun på denne del af virksomheden nogle dage om ugen – og dermed ikke tilgængelig til alle tider. Den administrerende direktør holder fire møder om året med alle medarbejdere, hvor status og fremtid for virksomheden præsenteres.

Samarbejdet i samarbejdsudvalgene – både det lokale og det, der holdes sammen med den anden danske virksomhed – beskrives i positive vendinger af begge parter. Man har ikke hidtil haft et europæisk samarbejdsudvalg, måske mest fordi især de danske medarbejdere har fået god information i det daglige samarbejde, men er ved at starte et europæisk samarbejdsudvalg op – i høj grad inspireret af problemer i virksomhedens polske datterselskab. Fra medarbejderside ses et europæisk samarbejdsudvalg som et middel til at dele information og få indsigt vedrørende produktionen, mens samarbejdsrelationer ikke nævnes som et vigtigt emne.

Medarbejdernes behov for uddannelse i forhold til at arbejde i en større koncern er for det første sprog og for det andet økonomi. Selvom man netop nu har en dansk ledelse og en dansk bestyrelse, har man tidligere oplevet, at udenlandske formænd har siddet for bordenden, og det har vanskeliggjort kommunikationen – ikke mindst om det økonomiske. En medarbejderrepræsentant, der har taget alle de kurser, han kan komme på, savner stadig kursus i, hvordan en virksomhed er skruet sammen under et kapitalfondsejerskab - eller som det udtrykkes, 'at kunne læse mellem linjerne, hvordan kapitalen opstår'.

Begge de danske virksomheder har oplevet ejerskabet af en kapitalfond som positivt i forhold til det marked, de konkurrerer på. Den danske kapitalfond, som overtog i 1999, reddede virksomheden fra lukning og konsoliderede den i en grad, så man kunne vælge, hvem man ville købes op af for videreudvikling af det potentiale, som virksomheden nu havde. Den almindelige opfattelse både hos medarbejdere og ledelse er, at der var behov for en større kapital bag virksomhederne, hvis man skulle kunne konkurrere på og dominere det internationale marked. Derfor var overtagelsen af en større international kapitalfond med såvel kapital som internationale forbindelser velkommen – og det har gjort det muligt for virksomhederne at byde på flere store licitationer på samme tid. Dermed antydes også, at virksomheder kan gennemgå flere faser i kapitalfondsejerskaber: Fra den lille, lokale/nationale kapitalfond over den mellemstore europæiske kapitalfond til den helt store globale spiller – alt afhængig af, hvor moden virksomheden er til at træde ind på større markeder.

Case IV: Træindustrivirksomhed – 1. generation kapitalfond 2004

Virksomhed IV blev grundlagt i 1930 som en familieejet virksomhed. I 1985 blev virksomheden omdannet til aktieselskab. Virksomheden er i dag en international virksomhed med hovedsæde i Danmark og datterselskaber i en række lande. Hvert år forarbejder virksomheden ca. 150.000 tons træ til bl.a. byggeindustrien.

I 2003 havde virksomheden et underskud på 555 mio. kr. og en gæld på 800 mio. kr. Det medførte en betalingsstandsning senere samme år. Det massive underskud medførte i 2004 et salg af aktiemajoriteten til en dansk kapitalfond. Kapitalfonden investerede 100 mio. kr. i virksomheden, afnoterede den fra børsen og gav samtidig de daværende aktionærer muligheden for at købe 25 % af aktierne gennem et særskilt selskab. Dette, sammen med en restrukturering og *leaning* af produktionen, forbedrede virksomhedens økonomi, og underskuddet blev vendt til et overskud på 171 millioner kr. Siden er overskuddet faldet en del, men det holder sig i plus med en overskudsgrad på gennemsnitligt 4 %, og en omsætning der ligger stabilt på omkring 700 millioner kr. Siden overtagelsen er medarbejderstyrken blevet næsten halveret - fra 800 til 450 ansatte.

I 2005 og 2006 fik de ledende medarbejdere desuden mulighed for at investere i virksomheden gennem køb af aktier og tildeling af *warrants*. 5-6 af de ledende medarbejdere tog imod tilbuddet og investerede i virksomheden.

Inden bestyrelsen traf beslutningen om at lade kapitalfonden overtage virksomheden, havde man gennem længere tid forhandlet med andre mulige købere. Disse købere, som var private investorer, ønskede medarbejderne imidlertid ikke som ejere, bl.a. fordi vurderingen var, at opkøbet som mål havde en lukning af virksomheden.

Både før og efter overtagelsen var ATP og LD medejere af virksomheden, både via direkte aktier i virksomheden og via investeringer i kapitalfonden. Kapitalfonden ejer i dag 74 % af aktierne i virksomheden, mens virksomhedens ledelse ejer 9 %.

Virksomheden producerer i høj grad til byggebranchen, og lavkonjunktoren inden for byggeindustrien i Danmark de seneste par år har derfor ramt virksomheden temmelig hårdt. Yderligere er virksomhedens tre største markeder udover Danmark – USA, England og Spanien – nogle af de markeder, hvis byggesektorer er blevet ramt hårdest af lavkonjunktoren de seneste år. Virksomhedens konkurrencevilkår udfordres desuden af det forhold, at der er utroligt mange producenter på markedet på verdensplan, og markedet er således ikke særlig konsolideret.

Udgangspunktet: Kapitalfond bedre end private investorer

Det var en virksomhed på afgrundens rand, som kapitalfonden overtog i 2004. Derfor var det også for medarbejderne en lettelse, at der kom investeringsvillige aktører ind på virksomheden, fordi det reddede den fra konkurs. Men overtagelsen var tydeligvis også en overraskelse. Hverken de medarbejderrepræsentanter eller de mellemledere, som er blevet interviewet i denne sammenhæng, var vidende om, at en kapitalfond var involveret i en mulig overtagelse.

”Ja, jeg vil sige det med kapitalfonden, det kom sådan lidt overraskende.” (Leder)

”De kom meget hurtigt på banen.” (Medarbejderrepræsentant)

”Det var faktisk fra den ene dag til den anden, at vi fandt ud af det.” (Medarbejderrepræsentant)

Der var en anden køber, der i længere tid havde vist interesse for virksomheden, men som man fra medarbejderside ikke havde ønsket som nye ejere, fordi man vurderede, at køberen reelt ikke ønskede at føre virksomheden videre. På den baggrund blev kapitalfondens opkøb opfattet relativt positivt af medarbejderne.

”Det var jo første gang, jeg var udsat for et kapitalfondsopkøb, så jeg tænkte ikke ret meget andet end, at jeg bare var glad for, at det ikke var [den anden køber].” (Medarbejderrepræsentant)

En leder konstaterer også, at medarbejdersiden var lettet – ikke så meget over at en kapitalfond tog over, men nok så meget over, at det så ikke blev den alternative køber.

”Der var et lettelsens suk blandt samtlige medarbejdere, da vi fortalte, at det var kapitalfonden og ikke de andre. Der var ikke nogen, der troede på dem.” (Leder)

Men afgørende har det også været, at kapitalfonden så melder ud, at man satser på en langsigtet strategi for udvikling af virksomheden. Vurderingen fra medarbejderside var, at alternativet – de private investorer – ville have lukket virksomheden.

”Kapitalfonden meldte jo ud, at de ville det her, og at det skulle op og køre igen, og så skulle det sælges videre. Så på den måde vidste vi i hvert fald, at vores job det var sikret i de der 4-7 år, og det var jo acceptabelt, hvor imod de to andre banditter [de alternative købere], der var gået et halv år, så var det lukket.” (Medarbejderrepræsentant)

Også når man sammenligner det nye ejerskab og den nye ledelse med den gamle fra før kapitalfondsovertagelsen er dommen klar: Virksomheden er blevet stærkere ved kapitalejerskabet.

”Hvis man så på, hvordan vi fungerede tidligere, og hvordan vi er kommet til at fungere under dette ejerskab, så er det meget bedre nu. Vi er meget mere strømlignede, og der er trods alt en værdistigning af virksomheden - en realværdistigning - og så er den jo god nok, kan man sige.” (Leder)

Der var imidlertid en række vigtige forudsætninger for, at medarbejdere og ledelse i dag opfatter kapitalfondsejerskabet som positivt – nemlig en tryghed på flere fronter, som man ikke havde oplevet i mange år.

Tryghed I: Klar strategi om videresalg

På medarbejdersiden har man langt hen ad vejen accepteret, at der skal restruktureres for at overleve, og at det koster arbejdspladser. I anden omgang blev man imidlertid også bekymret for, hvilken fremtid netop et kapitalfondsejerskab kan tilbyde.

”Netop da folk hørte om kapitalfonden: ’Så skal vi sikkert lukkes om et år’, ikke, og: ’Så skal der sikkert laves noget andet.’ (Leder)

I forbindelse med restruktureringen blev mindre dele af virksomheden solgt fra, blandt andet bygninger, ligesom dele af produktionen blev outsourcet, og det medvirkede til at skabe bekymring om, hvad kapitalfonden ville med virksomheden.

”Tankerne kom da også i takt med, at man begyndte at sælge ditten og begyndte at sælge datten, og så blev der lige fyret nogle mennesker, og så blev der solgt lidt mere. Så var det, at det kom frem, at man ville outsource savværket og tørringen – så tænkte man jo: ’Ja ja, det ender med, at det bliver hovedkontoret derude som salgshus’.” (Medarbejderrepræsentant)

Det synes dog i denne sammenhæng at have haft en betydelig beroligende effekt, at kapitalfonden fra starten var ærlig om omstændighederne omkring overtagelse, herunder det faktum, at man også havde planer om et fremtidigt videresalg – men også, at videresalget først ville finde sted om fire til syv år.

”De sagde fra starten af, at deres strategi var at gå ind og købe en virksomhed og så bruge en 3-4 år på at strømline den, gøre den attraktiv og sælge den. Så de har et vindue på mellem fire og syv år. Inden syv år skal den gerne være skudt af igen. Det har de aldrig lagt skjul på.” (Leder)

Fra medarbejderside vurderes kapitalfonden at have været meget åben i sin strategi fra dag ét – og det værdsættes.

”Man må sige, de har været åbne omkring det. De viste med søjler og skalaer, og hvad ved jeg, den plan de havde for, hvordan overskuddet skulle komme til at se ud, og når man så havnede på et pænt beløb, så var det altså meningen, at vi skulle skydes af. Så ville vi også være en tung virksomhed.” (Medarbejderrepræsentant)

En leder på virksomheden vurderer, at en kvalitet ved at være ejet af en kapitalfond kan være, at kapitalfonden fokuserer mere på virksomhedens pris, når den en dag skal sælges, frem for det løbende overskud. Omvendt er fokus på den

endelige pris årsagen til, at kapitalfonden til stadighed arbejder for at forbedre virksomhedens økonomi – og det lægger et løbende pres på medarbejderne om at forbedre effektiviteten og produktiviteten.

”Vi har jo kørt hele tiden lige over nul, så der er ikke nogen, der sidder og propper en hel masse penge i lommen. Det er jo lidt tankegangen i kapitalfonde, at det ikke er det løbende overskud, udbyttet, der er deres levebrød. Det er den værdi det har, når de sælger. Det er en meget indirekte måde, men omvendt er virksomheden ikke ret meget værd, hvis det bliver ved med at gå på samme måde. Ting hænger trods alt sammen.”
(Leder)

Den store åbenhed om, hvad man ville med virksomheden, synes at have skabt en vis ro, selvom der dog særligt i starten har været arbejdsnedlæggelser i forbindelse med restruktureringen, som altså over årene har betydet en halvering af medarbejderstyrken. I 2004 nedlagde medarbejderne således arbejdet i en dag grundet de voldsomme nedskæringer i medarbejderstaben – ad to omgange.

”Da savværket nedlagde arbejdet, var en afskedigelsesrunde, og så gik der vel 10 dage, så var der en til. Det var i 2004. (...) Det var jo i tilpasningen, at der var afskedigelser på, jeg ved ikke hvor mange, og så gik der få dage, og så kom der en til.” (Medarbejderrepræsentant)

Årsagen til arbejdsnedlæggelsen var ikke entydigt pga. afskedigelserne. Det, man protesterede imod, var omstændighederne omkring afskedigelserne, at ledelsen ikke havde overblik nok over salget, og at man derfor måtte ud i to afskedigelsesrunder inden for 10 dage.

”Jeg kan fortælle dig, hvordan processen er. Vi har jo en eller anden idé om, hvor meget salg, de får ud over dørtærsklen. (...) Vi skyder på det, og så retter vi produktionen ind efter det. Så skete der bare det ved den lejlighed, at datterselskaberne kom med et samlet bud, som var endnu lavere end det vi var kommet med - og så måtte vi altså ud de her ti dage efter og gå endnu et hak ned, jeg tror faktisk det var yderligere 25 mand. (...) Vi håndterede det ikke særlig godt, det gjorde vi ikke.” (Leder)

I forbindelse med betalingsstandsningen i 2003 blev over 150 afskediget. Yderligere 300 blev fyret gradvist i løbet af de efterfølgende år. Denne udvikling var der to årsager til:

”Det ene er selvfølgelig, at vi har kørt volumen ned i det hele taget, men slet ikke nok - så meget er den slet ikke kørt ned. Det andet er selvfølgelig, at vi har rationalisering rundt omkring. I en afdeling var vi inden betalingsstandsningen over 300, nu er vi 46.” (Leder)

Virksomheden har altså været igennem to processer efter hinanden, som har reduceret medarbejderstaben ganske markant: Først en betalingsstandsning - og

siden en mere langsigtet rationalisering og restrukturering. Fra medarbejderside er det, som det udtrykkes, 'ikke sjovt' – men alternativet er værre, nemlig at virksomheden må lukkes.

”Det er aldrig sjovt. (...) En trøst hver gang, det er jo sådan set, at man redder nogle arbejdspladser, i stedet for at fabrikken lukker. Sådan kan man jo godt sige, at som det er i øjeblikket, at det kan godt være, at vi har fyret 350 mand siden år 2000, men vi har stadig reddet 450.”
(Medarbejderrepræsentant)

”Situationen er, at der skal afskediges kollegaer, men vi var helt derude, hvor det var et spørgsmål om overlevelse i forhold til omsætningen.” (Medarbejderrepræsentant)

Samlet skete der altså betydelige ændringer – dels som følge af opkøbet af en kapitalfond, dels ændringer som under alle omstændigheder ville have fundet sted. Men den ret positive vurdering af kapitalfondens overtagelse skal ses i lyset dels af virksomhedens meget pressede situation, dels af det alternativ der var på banen som mulige købere – og som hverken medarbejdere eller ledere ønskede som nye ejere.

”Folk tænkte, at nu bliver det hele vendt på hovedet, og nu bliver alting anderledes. Og det er det jo også blevet - men ikke kun noget negativt i det i den forstand.” (Medarbejderrepræsentant)

Tryghed II: Betydningen af dansk (lønmodtager)ejerskab

Et andet element, som har skabt tryghed blandt medarbejderne, er, at kapitalfonden er dansk. Der var en forventning til, at en dansk kapitalfond ville kunne forstå dansk kultur.

”Jeg tror måske også det gør en forskel, at det er en dansk kapitalfond. Hvis det havde været en stor amerikansk eller engelsk, så tror jeg nok, man havde haft et lidt andet forhold til det.” (Leder)

Et væsentligt rationale for denne tankegang er, at kapitalfondene, særligt når de opererer i et mindre lokalområde, er nødt til at vise en vis ansvarlighed og leve op til de løfter, de giver i offentligheden, da de ellers får svært ved at arbejde i lokalområdet igen.

”Jeg tror, vi alle sammen bilder os selv ind - det kan godt være, at det er ren indbildning - at hvis [kapitalfonden] siger offentligt, at de vil drive en virksomhed videre, og de så lukker virksomheden to år efter, så har de sgu et problem. Det tror jeg ikke, de kan leve med, for de vil jo gerne kunne eksistere og fortsat skabe fremdrift på markedet her i Danmark, uden at det skaber støj. Hvor man kan sige, at der måske er andre ejere, der er mindre følsomme.” (Leder)

Ifølge denne tankegang må en dansk kapitalfond således passe ekstra meget på ry og renommé, eftersom den arbejder 'på hjemmebane'. Men ydermere gælder det for denne virksomhed, at der også er betydelige lønmodtagerinteresser involveret, og for nogle giver det en ekstra tryk.

"Det er jo ingen skade til at have dem i ryggen også. De er jo også ude på at bevare nogle arbejdspladser, så det er kun positivt." (Medarbejderrepræsentant)

En leder brugte det faktum, at lønmodtagerinteresser stod bag kapitalfonden, til at berolige medarbejderne ved overtagelsen.

" Dengang [kapitalfonden] købte os (...), der gjorde jeg netop opmærksom på, at det stadigvæk var LD, så i princippet var der ikke den store forskel. Det kunne godt være, at hverdagen blev anderledes, men ingen tvivl om, at LD føler en vis forpligtigelse for arbejdspladser i Danmark." (Leder)

Særligt hvis lønmodtagerorganisationer er involveret forventes en socialt ansvarlig adfærd - også fra en kapitalfond.

"Ja, det gælder jo også deres ejere igen, LD og så videre. Det er jo lønmodtagernes penge, så der er jo grænser for, hvad de kan tillade sig at gøre med dem. Så alt det, der har været omkring etiske investeringer, og de må ikke lave bomber osv., det har en eller anden effekt." (Leder)

En medarbejderrepræsentant ser det som et godt tegn, når en mere professionel ledelse går ind og styrer en virksomhed – men stadig under dansk (lønmodtager-)ejerskab.

"Det sjove er jo i øvrigt, at indirekte er det stadigvæk det, for LD er jo stadig hovedaktionærer i [kapitalfonden]. Så hvis man ser sådan på det, kan man sige, (...) så har man bare sat en kapitalfond ind for ligesom at have nogle, der er mere professionelle i de enkelte virksomheder. Det, tror jeg som udgangspunkt, er meget sundt. Så tror jeg en anden ting er, at kapitalfonden i højere grad går ind og kigger på at samle nogle typer af virksomheder under en hat, hvor LD osv. måske har haft meget spredt vifte." (Medarbejderrepræsentant)

Kapitalfonden: En aktiv og kontrollerende ejer

Fra såvel medarbejder- som lederside vurderes det, at der er betydelig forskel på de nuværende og de tidligere ejeres ledelsesstil. Overordnet er kapitalfonden en mere aktiv ejer end de tidligere ejere. For det første er der tættere kontakt mellem ledelse og bestyrelsen, som i høj grad følger med i virksomhedens udvikling.

"Helt overordnet kan man sige, at [kapitalfonden] er en meget mere aktiv ejer end den gamle - det var jo ATP og de sædvanlige, var jeg ved at

sige... Man kan sige, at både på bestyrelsesmøderne, men måske i endnu højere grad udenfor, er der meget mere kontakt. Vores administrerende direktør snakker med formandskabet adskillige gange hver uge. Det kan godt være, hvis firmaet havde været i en anden situation, at det ikke havde været tilfældet, men i og med at vi hele tiden kører sådan lidt på kanten, så er der altså meget kontakt. Det var der ikke tidligere.”
(Leder)

Det betyder så også mere overvågning af virksomhedens aktiviteter.

”Hvordan var det så tidligere? Var det irriterende, at der ikke var mere kontakt?”

”Både og kan man sige. Man føler nok mere, at man bliver overvåget nu. Det skal ikke kun opfattes negativt. Tidligere virkede det nærmest sådan lidt ligegyldigt. Det er begge dele, kan man sige.” (Leder)

Den positive fortolkning er altså, at der med det nye ejerskab ikke er tale om ligegyldighed over for virksomhedens drift – tværtimod har man fået en aktiv ejer, som kerer sig om virksomheden og som tilpasser produktionen og nedbringer lagre.

”Jeg vil sige, man har mere fokus på at tilpasse produktionen. Under den gamle kunne man godt køre derud af nogle måneder og kører lagrene op, og så lige pludselig skulle der skæres drastisk. Der synes jeg i dag, man er lidt bedre til at gå ind med det samme og sige: ’Nu sker her altså et eller andet’ - og så tilpasse, inden det er for sent.” (Medarbejderrepræsentant)

Med virksomhedens historie i mente er en mere kontrollerende og aktiv ejer altså at foretrække, fordi erfaringen er, at en passiv ejer kan køre en virksomhed i sænk. Det aktive ejerskab kan mærkes i produktionen, men accepteres til fulde, fordi man godt kan se, hvor lidt manøvrer muligheder, man havde tidligere.

”Førhen producerede vi bare til lager, og så kunne vi altid bekymre os om det senere. Der er ikke penge nok til, at vi bare kan gøre det. Vores likviditet er simpelthen kørt nedad. Vi havde jo en gæld før betalingsstandsningen. Der nedskrev vi jo værdien af firmaet med en halv milliard. Det vil sige, at vores rådighedsbeløb, vores kassekredit og alt muligt røg med nedad. Så vi kører meget tættere på alle vores grænser i dag.” (Leder)

For de ansatte var det ligeledes beroligende, at kapitalfonden i forvejen var ejer af andre virksomheder af samme type og med samme baggrund som denne virksomhed.

”Så tror jeg en anden ting er, at kapitalfonden i højere grad går ind og samler nogle typer af virksomheder under en hat, hvor LD osv. måske har haft meget spredt vifte.” (Medarbejderrepræsentant)

Vurderingen er, at når den samme type af virksomheder bliver samlet under én hat (kapitalfonden), får denne kendskab til markedet, og er dermed bedre rustet til at lede en virksomhed aktivt og kontrollerende. Desuden kan kapitalfonden undertiden opkøbe konkurrenter til de virksomheder, kapitalfonden allerede ejer.

Ny ledelse: Mere kommunikation, dynamik og uddelegering

I forbindelse med overtagelsen indsatte de nye ejere en ny ledelse, og samlet set har ændringerne betydet, at kommunikationen er blevet mere direkte og mindre hierarkisk. En leder husker det gamle system som meget hierarkisk.

”Det var en meget mere hierarkisk organisation dengang. Der var fandeme så mange klagesystemer.” (Leder)

Indsættelsen af nye ledere, særligt den nye direktør, betyder, at man i dag synes at have en mindre hierarkisk struktur i virksomheden.

”Der er jo ingen tvivl om, at vores direktør nu, han er meget mere åben, og han er også meget mere nede i tingene. Så det er i princippet nemmere for ham dels at sige noget relevant og dels spørge om noget relevant. Før hen var det sådan lidt mere overfladisk.” (leder)

På samme tid, som ledelsen er inde i tingene og har tættere kontrol med produktionen, er oplevelsen også, at man uddelegerer mere ansvar end før. Der findes en overordnet strategiplan, som bestyrelsen udstikker, og som ledelsen skal køre efter, men strategiplanen omhandler ikke produktionen som sådan – det er uddelegeret til ledelsen og medarbejderne. Selvom kapitalfonden er en aktiv ejer, er der således alligevel stor autonomi i virksomheden – og det gælder også bestyrelse og ledelse. Som en leder udtrykker det:

”Det er egentlig aldrig kapitalfonden. De peger på nogle bestyrelsesmedlemmer, som de mener, har en fornuftig holdning til tingene, og så er det egentlig bestyrelsen, der ligesom pålægger os at gå den ene eller den anden vej.” (Leder)

Men selvom bestyrelsen har en betydelig magt, er det i et samspil med virksomhedens ledelse – for det er den daglige ledelse, der har indsigt i forretningen og de muligheder, der er, og dermed også har magten til at præsentere mulighederne for virksomhedens videre udvikling for bestyrelsen.

”I de fleste tilfælde er det jo i virkeligheden virksomheden selv, der egentlig gør det omvendte - siger til bestyrelsen, at vi har en idé om at gøre sådan og sådan. Altså, der kan være flere alternativer, og så skal de ligesom vælge. I langt de fleste tilfælde er hverken en bestyrelse eller en kapitalfond så tæt på tingene, at de egentlig kan gøre det. De kan godt tage et valg, fordi vi fremlægger nogle alternativer, men de er jo

ikke langt nok nede i søm og skruer til ligesom at kunne kigge på det. I langt de fleste tilfælde gør vi det jo i virkeligheden selv.” (Leder)

Denne frihed opleves som væsentlig større end den frihed, som man oplevede under den langvarige krise før overtagelsen – hvor det i høj grad var bankerne, der holdt virksomheden i meget kort snor.

”Med bankerne, når der har været betalingsstandsning, så vil bankerne altid være meget på dupperne efterfølgende, fordi de er sådan lidt bange for deres penge selvfølgelig.” (Leder)

En leder oplever, at topledelsen er præget af værdiledelse; ledelsen definerer fem ledetråde, og så er det op til mellemledere og medarbejdere at fortolke dem i forhold til egen afdeling og arbejdsopgave – bare ledetrådene følges.

Herudover er kommunikationsvejen fra medarbejder til leder blevet kortere for de ansatte, ligesom afdelingslederne er begyndt at arbejde mere på tværs af afdelinger, end de har gjort tidligere.

”Førhen der var det sådan: ’Indenfor mine fire vægge, det passer jeg, og så kan du passe dit derovre.’ I dag er det jo på tværs i af det hele.” (Medarbejderrepræsentant)

”Virksomheden er mere dynamisk og ses som en enhed. Medarbejderne er blevet mere mobile, der er fokus på dynamikken.” (Leder)

Men den nye ledelsesstil har også haft effekt på gulvet i den forstand, at man nu hurtigere tager fat, hvis man kan se, at produktionen ikke passer til afsætningen. Man er, som det udtrykkes, bedre til at snakke om tingene i tide, så man undgår mere pludselige justeringer, som i værste fald kan være afskedigelser.

”Jeg tror egentlig, at vi er blevet bedre til at snakke om det. Når vi ligesom kan se, hvor tingene bærer henad, så snakker vi rimelig hurtigt om at få tilpasset - i stedet for at det bliver sådan nogle kæmpe hug der.” (Leder)

Nye informations- og kommunikationssystemer har også bidraget til at øge og forbedre kommunikationen.

”Mange af de ting, vi blev kaldt til møder for før, der bruger vi nu telefon og computer alle sammen. Så mange af de ting, vi før skulle tilbage og informere kollegaerne om, det kommer i dag bare på en mail, og så printer vi det ud. Det kan være Dan eller mig, der printer det ud. Det vigtige er bare, at informationen kommer til kollegaerne.” (Medarbejderrepræsentant)

Det har så også nedbragt mængden af møder:

”Der er færre møder nu, men der er mere kvalitet i det.” (Medarbejderrepræsentant)

Også reduktionen i medarbejderstaben har mindsket ledene, som informationen skal igennem. Der afholdes produktionsmøder blandt afdelingslederne en gang om ugen. Her fortæller direktøren, om der er information, som skal videregives til de forskellige afdelinger.

”Det behøver sgu ikke være særlig avanceret, der er både opslagstavle og telefon, og i og med at vi er blevet meget færre... Førhen var der måske 150 mand på dagsholdet i savværksområdet. Hvis du skal informere dem, så er du nødt til at samle dem på en gang. Nu er der 46 mand - det er ikke mere end, at du kan tage i teams på én gang, når de spiser frokost, det er meget nemmere.” (Leder)

Hvorvidt den øgede dynamik og kommunikation på virksomheden er kapitalfondens fortjeneste, er der delte meninger om blandt de ansatte. En leder vurderer, at det intet med det nye ejerskab har at gøre.

”Det har intet med kapitalfonden at gøre, for det var noget, vi startede op inden da.” (Leder)

En anden leder mener, at det netop er efter kapitalfondens indtog, at de nye toner er blevet slået an – eller i hvert fald at man på gulvet forbinder det med kapitalfonden som ny ejer.

”Det er noget man mærker, efter kapitalfonden er kommet. Man forbinder det med kapitalfonden.” (Leder)

En leder vurderer, at kapitalfonden og bestyrelsen – og ledelsen - ofte får ansvaret for nogle lokale beslutninger i virksomheden, som de aldrig har været involveret i.

”[Kapitalfonden] har aldrig nogensinde - eller nogen andre for den sags skyld i bestyrelsen - ytret noget om, at vi skulle gøre nogle af de ting. (...) Det er meget skægt, for mange medarbejdere tror jo, det er direktøren eller kapitalfonden, der siger, at vi skal gøre sådan og sådan - men det er meget få ting. (...) Så den der opfattelse af, hvor topstyret det i virkeligheden er, det hænger overhovedet ikke sammen.” (Leder)

Bestyrelsesarbejde og samarbejdsudvalg

I virksomhedens bestyrelse sidder der kun én repræsentant fra kapitalfonden ud af otte bestyrelsesmedlemmer. Denne er næstformand. Desuden sidder tre medarbejdervalgte fra tre forskellige grupper i virksomheden. Resten af de otte er repræsentanter for industrien.

Inverviewpersonernes vurdering er, at bestyrelsen efter kapitalfondens overtagelse er blevet mere professionelt fokuseret.

”Nu har jeg jo ikke været med i den gamle vel, men hvis du skal kigge udefra, så skal tingene dokumenteres, og det skulle det jo nok også før - men nu er det på en mere moderne måde.” (Medarbejderrepræsentant)

Spørger man, om medarbejderrepræsentanterne får nok at sige i en så professionel bestyrelse, er svaret:

”Det føler jeg da, at vi gør. Vi kan jo stort set sige, hvad der passer os. Når du sidder som medarbejdervalgt, så kan man jo godt føle en gang imellem, at der kommer nogle argumenter, som man ikke synes lige passer ind i den dagligdag, man går i. Men man skal jo også se det fra andre vinkler. Jeg føler da, at man bliver hørt, men det er jo så ikke altid, at der bliver rettet ind efter det.” (Medarbejderrepræsentant)

Man skal dog stadig være på vagt som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem for at beskytte medarbejdernes forhold.

”Sådan en bestyrelse tænker jo ikke menneskelige konsekvenser for ting og sager hen ad vejen, vel - dér må man jo så en gang imellem lige ytre sig lidt. Det er benhårdt, kan man sige.” (Medarbejderrepræsentant)

Når det gælder samarbejdsudvalget, er der ingen indflydelse fra ejerne. Det kører helt uafhængigt af bestyrelsesarbejdet.

”Men de blander sig overhovedet ikke i det der. (...) Jeg kan ikke huske et eneste tilfælde, hvor ejeren har foranlediget noget, vi skulle sige på et SU-møde.” (Leder)

Lavkonjunkturer udskyder gensalget

Virksomheden skulle efter de oprindelige planer være sat til salg i løbet af de kommende 2-3 år. Imidlertid har lavkonjunkturer i branchen betydet, at virksomheden – og dens potentiale – p.t. er mindre salgbar end for et par år siden. Det betyder paradoksalt nok, at nogle arbejdspladser kan være i fare – men også at det giver mere ro på virksomheden, fordi salget ikke er lige op over.

”Inden syv år skal de gerne være skudt af igen. Det har de aldrig lagt skjul på. Den øvelse var egentlig også sat i gang for et år siden - ganske kortvarigt. Samtidig med at vi gik i gang med at undersøge mulighederne for, hvem vi i givet fald skulle sælge til, så begyndte markedet at vende, og værdien af virksomheden faldt nogenlunde i takt med omsætningen. Så den proces blev sluttet igen. Det er klart, at kapitalfonden jo ikke vil sælge os på et tidspunkt, hvor vi ikke er ret meget værd, med mindre de virkelig er tvunget til det.” (Leder)

Denne leder påpeger altså, at konjunkturerne i branchen kan betyde, at virksomheden får lidt flere år under samme ejer – simpelthen fordi et videresalg er mindre attraktivt, når virksomheden har mindre omsætning.

Ikke desto mindre har man forholdt sig til, hvad et videresalg kommer til at betyde – herunder om der er tale om en anden kapitalfond eller en industriel investor.

”Ja ja, det er jo sandsynligt, at vi enten bliver købt af en industriel investor, det vil sige en af vores konkurrenter - eller af en kapitalfond. Jeg kan ikke se så mange andre muligheder. (...) Før eller siden må man jo håbe på, at det bliver en industriel investor. Hvis du på et eller andet tidspunkt har tunet en virksomhed så meget, den kan tunes, så giver det ingen mening, at du bliver ved med at handle den som [finansiel] - så er det jo bare en brugt bil, ikke. Der giver det kun mening at sige: ’Det, vi kan optimere, det er ved at lægge den sammen med en anden virksomhed.’ (...) Du kan måske handle en virksomhed mellem kapitalfonde en 2-3 gang, så tror jeg, det er det. Så skal du over i et andet set-up.” (Leder)

Denne leder vurderer altså her, at man kan sælges til kapitalfonde igen – men ikke i al evighed, fordi selve konceptet med at trimme en virksomhed igen og igen har en øvre grænse. Og når den grænse er nået, så bør næste investor være industriel.

Ved spørgsmålet om, hvorvidt man ønsker at børsnoteres igen engang i fremtiden, er der en del uenighed blandt de ansatte. En medarbejderrepræsentant synes, det ville være rart at kunne se, hvad hans aktier er værd. Desuden er en børsnotering et tegn på, at aktierne er steget i pris i forhold til den nuværende kurs.

En leder syntes, at de konstante tilbagemeldinger til børsen var tungt arbejde og indskrænkede handlefriheden, særligt når virksomheden er i krise.

”Da vi var i betalingsstandsning, var vi jo stadig et børsnoteret selskab, og det gjorde, at vi intet måtte sige henede til folk, uden vi først havde meldt det ind til fondsbørsen. Skide besværligt! Det var rimelig hårdt, specielt i betalingsstandsningsperioden; hvis vi trådte en lille smule ved siden af der, så fik vi tæsk, fordi det var meget følsomt i den periode. At være ude af det, det er en fordel. Det gør det noget nemmere - så kan vi tillade os at lade rygterne sive oppe på torvet i stedet for.” (Leder)

Denne leder ser altså betydelige fordele i at være afnoteret fra børsen, da det giver mere frihed til langsigtede beslutninger – og derfor er han skeptisk over for en børsnotering igen.

Med fagforeningen i ryggen

Fagforeningen, Træ-Industri-Byg (TIB), som en stor del af medarbejderne på virksomheden er organiseret i, var med i processen omkring overtagelsen og undersøgte de købere, der bød sig til. Desuden sikrede fagforeningen de ansattes forhold under betalingsstandsningen.

”De var med helt fra starten af, og de sikrede under betalingsstandsningen, at vi blev garanteret vores løn og de ting, der skulle til. Og så da [de alternative købere] de kom, så fik de [TIB] jo også undersøgt nogle ting.” (Medarbejderrepræsentant)

Fagforeningens undersøgelser af de alternative køberes tidligere dispositioner syntes at have haft en stor indflydelse på medarbejdernes skepsis over for dette ejerskab – og dermed også på, at medarbejderne så positivt på et kapitalfondsejerskab.

Tillidsrepræsentanterne brugte desuden fagforeningens lokaler som en slags rådgivningscenter for medarbejderne under betalingsstandsningen. Dette gjaldt også de medarbejdere, der var blevet sagt op.

”Vi tillidsmænd brugte det jo meget i den periode, fordi vi jo havde ret mange kolleger, der havde en helt masse spørgsmål om det. Vi brugte vores fagforeningshus, som på det tidspunkt lå ret tæt på. Der blev holdt møder dernede.” (Medarbejderrepræsentant)

”Vi lavede en klub hernede, hvor vi fik nogle tilskud, så vi kunne holde nogle møder og fik lov at låne det grønne hus, hvor folk kunne komme ned. Så sad vi dernede om mandagen, hvis de havde behov for at komme og tale.” (Medarbejderrepræsentant)

Fagforeningen har således været til stor hjælp både med rådgivning og med lokaler. Men vurderingen er også, at der er en vis egeninteresse bag denne hjælp, fordi stor arbejdsløshed blandt medlemmerne ville koste fagforeningen mange ressourcer.

”Det var en fed hjælp, at vi havde fagforeningen så tæt på, men man må jo heller ikke tage fejl i, at en af grundene til at de var så ivrige efter at hjælpe det var, at man jo nok på det nærmeste havde ruineret dem, hvis vi kom 500 mand og skulle have dagpenge. Det havde afdelingen nok ikke haft så godt af, så de havde jo selvfølgelig også egne interesser i at hjælpe os ud over at beholde arbejdspladserne.” (Medarbejderrepræsentant)

Opsamling: Kapitalfond som redningsmand fra værre alternativer

Med den krise, som denne virksomhed befandt sig i på overtagelsestidspunktet, kunne overtagelsen af en kapitalfond ikke ses som meget andet end en redning af virksomheden. Alternativet syntes at have været en umiddelbar lukning – eller et opkøb af nogle investorer, som hverken medarbejdere eller ledelse stolede på, ønskede at virksomheden skulle fortsætte. På den baggrund fremstår kapitalfonden som et attraktivt nyt bekendtskab, også fordi den fra starten gjorde det klart, at man havde en horisont på fire til syv år for restrukturering og videresalg af virksomheden. Det var en acceptabel horisont for medarbejdere på virksomheden.

En anden faktor, som har spillet en rolle for, at medarbejdere og ledelse opfattede netop denne kapitalfond så positivt var, at kapitalfonden var dansk. Der var ved overtagelsen tillid til, at en dansk kapitalfond havde større forståelse for danske ledelses-/medarbejderrelationer, og at den som *brand* ville leve op til sine løfter om at drive virksomheden videre, også selvom der ville gå nogle år, før et overskud viste sig. Tilmed var der større lønmodtagerinteresser involveret i overtagelsen, idet både LD og ATP har såvel aktier i virksomheden som i kapitalfonden. Det har skabt stor tillid til, at ejerne ville gøre meget for virksomhedens overlevelse.

Man har så til gengæld for overlevelsen fra medarbejderside accepteret betydelige nedskæringer samt outsourcing af nogle jobfunktioner. Det har ført til enkelte arbejdsnedlæggelser i starten af restruktureringen, særligt når det virkede som om ledelsen ikke havde vist overblik og rettidig omhu, men i det store og hele synes medarbejderne at have accepteret en *leaning* og effektivisering af virksomheden – for at virksomheden overhovedet kunne overleve. Det konstateres da også, at man måske tidligere ofte har været for langsom til at reagere på markedsændringer, og her opfattes den nye ledelse som langt mere kontant – men på en positiv måde. Igen spiller baggrunden, at virksomheden tidligere er blevet ledet på en måde, som næsten førte til lukning, en betydelig rolle for, at den nye kapitalfondsindsatte ledelse opfattes så positivt – også selvom det aktive ejerskab betyder nedskæringer og trimninger i produktionen.

Fagforeningen (TIB) har været en betydelig hjælp for medarbejderne, både i processen omkring overtagelsen og i forbindelse med restruktureringen. Da virksomheden stod over for at blive opkøbt, var det fagforeningen, der undersøgte de to erhvervsmænds baggrund og interesser og dermed klædte medarbejderrepræsentanterne på til at forholde sig til eventuelt ejerskab under dem. I forbindelse med betalingsstandsningen stod fagforeningen også bi, dels ved at sikre medarbejdernes løn, dels ved at lægge hus til, når der skulle holdes møder og gives information for de mange medarbejdere.

En ny ledelse – og færre medarbejdere – har betydet mere og bedre kommunikation. Den nye ledelse er på én og samme tid mere nede i materien og i stand til at uddelegere ansvar – og også dette opfattes positivt af mellemledere og medarbejdere. Kommunikationen er blevet mere direkte, og man er gået bort fra silo-tænkning – medarbejderne og mellemledere er blevet bedre til at arbejde på tværs af afdelinger. Samtidig med at ledelsen er blevet mere professionaliseret, er der også kommet mere autonomi i de enkelte afdelinger. Der lægges en overordnet strategiplan, men hvordan den så i øvrigt implementeres er op til ledelsen. Samlet opleves friheden som større end før kapitalfondsovertagelsen, hvor man i høj grad var detailstyret af bankerne. Detailstyringen i dag af fx lager og produktion er implementeret af den umiddelbare ledelse, har en anden karakter og giver i høj grad mening for medarbejdere og ledelse, som kan se, at det samlet styrker virksomheden.

Bestyrelsen er på lederside præget af professionelle bestyrelsesmedlemmer, der kender industrien. Det opleves som en meget professionel bestyrelse, der ønsker stadig dokumentation, og som ikke tager sig indflydelse på den daglige drift – men som også kan være kynisk i forhold til de menneskelige konsekvenser af en økonomisk beslutning.

Virksomheden er lige nu nået til det tidspunkt, hvor man efter planen så småt skal overveje gensalg af virksomheden. En lavkonjunktur i branchen har imidlertid haft den dobbelte effekt, at det på den ene side truer nogle arbejdspladser - men det betyder også, at et videresalg ligger noget længere ude i fremtiden, fordi virksomhedens potentiale netop p.t. er mindre værd og dermed også mindre salgbar til den ønskede pris. Det gør, at man forventer, at kapitalfonden vedbliver at være ejer et stykke tid endnu.

Når det gælder valget mellem den finansielle hhv. den industrielle investor, er der uenighed om, hvad der er mest attraktivt. En leder påpeger dog, at der er grænser for, hvor mange gange en virksomhed kan restruktureres og gensælges - og derfor er budet, at der højst kan være en kapitalfond som ejer 1-2 gange til, hvorefter en industriel investor må på banen igen.

En børsnotering fremstår ikke som attraktivt, fordi der konstant skal rapporteres til børsen om nye tiltage, og det giver ikke arbejdsfred. Selvom man således kan finde en industriel investor interessant, er man dog ikke begejstret for den stramme styring, som en børsnotering medfører.

Case V: Metalvirksomhed – 2. generation kapitalfond 2008

Virksomheden blev etableret i år 1900 og producerede dengang et særligt præcisionsforarbejdet metalprodukt. I 1960 købte man et patent på en ny teknik i fremstillingsmaskiner, og i midten af 1990'erne gik man helt bort fra den oprindelige produktion. I dag er hovedproduktet store fremstillingsmaskiner, hvor man har 12-13 % af verdensmarkedet – men inden for et særligt nicheområde, som er hovedproduktet og som kan producere i dobbelt hastighed, har man ca. 85 % af verdensmarkedet.

Virksomheden er meget videnstung. Ingeniører og teknisk personale tegner en stor del af virksomheden, idet hver maskine fremstilles efter kundespecifikationer. Man er til en vis grad afhængig af disse konkrete kompetencer. En helt afgørende konkurrenceparameter på hovedproduktet er præcision i dokumentation og dermed også i det endelige produkt. Man har søgt at outsource visse produkter, men de nye producenter har ikke været i stand til at leve op til de høje krav til præcision og dokumentation. Derfor har man sourcet meget præcisionsarbejde hjem igen, mens andet er forblevet i Tjekkiet og Kina. Til gengæld har man som nævnt nærmest monopol på den særlige teknologi, som man bestrider – og som kun vanskeligt kan kopieres af andre producenter, uden at der gives køb på kvaliteten, som er afgørende.

Der er i alt ca. 340 ansatte – og der er nogenlunde lige mange funktionærer og timelønnede. Blandt funktionærerne er der ca. 65 ingeniører, ca. 25 teknikere, 15 HK'ere og resten er salgsfolk m.m. Blandt de ca. 170 timelønnede udgør 3F 35 personer, Dansk Elforbund 15 personer mens 120 personer er Metal'ere. Hele holdingselskabet, inklusive datterselskaber i udlandet, beskæftiger i alt godt 1400 ansatte.

I 1930 købte en større dansk familievirksomhed 15 % af aktiebeholdningen, og denne portefølje blev løbende udvidet, så firmaet, der i dag er en stor spiller både nationalt og internationalt, efterhånden havde aktiemajoriteten. I 2005 overtog en svensk kapitalfond virksomheden, og i 2008 blev virksomheden videresolgt til en ny kapitalfond med hovedsæde i Mellemeuropa og London.

Virksomhedens omsætning er steget fra ca. 350 mio. kr. i 2003 til ca. 500 mio. kr. i 2007 – og resultatet er steget fra knap 5 mio. kr. i 2003 til godt 50 mio. kr. i 2007. Holdingselskabet, som altså inkluderer udenlandske datterselskaber, havde i 2004 en nettoomsætning på 1,2 mia. kr. og et resultat på 43 mio. kr. – de tilsvarende tal for 2007 var 1,3 mia. og 108 mio. Umiddelbart inden salget til kapitalfonden led virksomheden et betydeligt tab på nedlæggelsen af en tysk virksomhed; derfor de mindre gode resultater for selskabet i 2003.

Kapitalfondsovertagelsen 2004: Grundigt forberedt

Den første kapitalfondsovertagelse fandt sted i 2004, og fra medarbejderside var man ikke specielt utryg ved overtagelsen – især ikke hvis man sad i bestyrelsen. En væsentlig tryghedsskabende faktor var, at den overtagende kapitalfond havde investeret betydelige summer i et ekstremt grundigt forarbejde – og disse store investeringer *inden* overtagelsen gav ansatte og ledelse en fornemmelse af, at man måske også senere ville investere i virksomheden.

”Vi, som havde deltaget i processen op til salget, var egentlig rimelig trygge ved det, fordi kapitalfonden, inden de opkøbte os, undersøgte virksomheden meget grundigt. De brugte faktisk rigtig, rigtig mange penge på konsulenter, der undersøgte det til bunds, for at sige: Hvad var mulighederne nu? Hvordan var de i fremtiden? Hvad skulle der gøres? Hvilke stier skulle man gå ud af for at udvikle forretningen? Og da vi så fik nys om, hvor store investeringer de egentlig gjorde uden at vide, om de skulle købe os, så syntes vi nok, at det var fint. Samtidig var vi i gang med en proces, hvor vi kiggede lidt længere frem i tiden end bare et par år, altså en ny strategi. (...) Det støttede godt op under de ting, der skete på det tidspunkt. Så os, der sad og fulgte med i det i bestyrelsen og var klar over, hvad der skulle ske, vi var rimelig trygge ved det.” (Medarbejderrepræsentant)

Overordnet har man følt sig godt informeret om strategierne hele vejen omkring overtagelsen, og store investeringer i maskiner og teknologi i de følgende år markerede tillige, at kapitalfonden ville udvikle virksomheden.

”Da den første kapitalfond overtog os, var vi jo midt i en proces, hvor vi var i gang med vores strategiarbejde, og det sagde de okay til, og de kom endda med nogle gode inputs til det. De har været med til at udvikle virksomheden og er også kommet med investeringer. Det har vi jo været glade for. Så den proces, der blev sat i gang på det tidspunkt, var jo også med til at få et firma interesseret i at købe os, og de har så kunnet udvikle os videre.” (Medarbejderrepræsentant)

Overordnet har oplevelsen af den første overtagelse altså været relativ positiv – i kraft af et højt informationsniveau og en klar fornemmelse af, at der ville blive investeret for at gøre virksomheden stærkere i den internationale konkurrence.

Bestyrelsesarbejdet: Stor forskel før og efter kapitalfondsovertagelse

Generelt var oplevelsen, at ledelsen før kapitalfondens overtagelse lyttede meget til medarbejdersiden og også tog deres input med ind i overvejelserne, inden beslutningerne blev taget.

Tilbage i 1990'erne blev der etableret et holdingselskab, og det blev tydeligt for medarbejdersiden, at det nu var her – og ikke i virksomhedens egen bestyrelse – at de afgørende særligt økonomiske beslutninger blev taget, fx om outsourcing. I praksis betød det også, at bestyrelsesarbejdet i virksomhedens regi blev stærkt nedprioriteret.

”Magtcentrum blev flyttet ja, men der har jo hele tiden været et moderselskab, og det har jo selvfølgelig været dem, der har bestemt i sidste ende. Men forskellen var nu, at nu bliver vi faktisk som bestyrelsesmedlemmer afskåret fra at gå mere ned i detaljerne, i forhold til hvordan det nu er med lige præcis den gren af virksomheden, hvor vi egentlig er valgt ind i. Og så bliver der så sagt til os: 'Jamen det tager I bare op på holdingselskabet der ik'. Jamen det kan man godt, og vi har såmænd

også taget nogle ting op, men den administrerende direktør, som sidder i datterselskabet, er jo ikke nødvendigvis overhovedet til stede på bestyrelsesmødet i holdingselskabet. Og så kan du selvfølgelig godt sidde og brokke dig over et eller andet, og du kan sidde og foreslå et eller andet - men de mennesker, som man rent faktisk skal have i tale, er der jo ikke, så vi mistede en indflydelsesmulighed dér.” (Medarbejderrepræsentant)

Konsekvensen heraf er blevet, at der ikke er noget forum for de mere strategiske beslutninger med relation til den konkrete virksomhed; enten er der holdingbestyrelsen, eller også er der SU. Der er opstået et vakuum mellem de overordnede strategiske koncernbeslutninger og de driftsmæssige samarbejdsbeslutninger.

Et særligt problem i denne sammenhæng er budgetter, som nu ikke præsenteres i den enkelte virksomhed, men i holdingselskabet hvor det er for sent at kommentere.

”Budgetterne er jo i virkeligheden noget af det allervigtigste. Og det holdt man jo op med. Det syntes man slet ikke kom os ved. Altså, jeg har da så fået budgetterne ud af dem, men vi har ikke fået lov til at være med i processen omkring budgettets tilblivelse. Og det er lidt vigtigt. Det klarer ledelsen alene uden at involvere nogen som helst. Det er først i holdingselskabet, at man bliver præsenteret for det, og dér er det i realiteten for sent, og du har jo heller ikke alle detaljerne. Du har ikke baggrunden for, hvorfor tingene er, som de er, eller hvorfor de har foreslået, hvad de har foreslået.” (Medarbejderrepræsentant)

Ved den første kapitalfondsovertagelse i 2004 etableres en ny bestyrelse – og også en ny forståelse af samarbejdet. Flere forhold skabte kontroverser efter den første kapitalfondsovertagelse, fordi man tog beslutninger, som signalerede forskelsbehandling mellem A-siden og B-siden. Det første emne drejede sig om en beslutning om, at man skulle besøge et datterselskab i Kina – og i den forbindelse ville man holde det følgende bestyrelsesmøde i Kina. Det viste sig imidlertid, at beslutningen ikke gjaldt hele bestyrelsen, men kun ledersiden.

”Altså i 2005, da salget så er en realitet, så venter vi jo spændt på at blive indkaldt til den nye bestyrelse, og det er de lidt længe om at komme i gang med. Der foregår en hel masse, inden at vi når at komme med. Der er sådan lidt formaliteter i det i forhold til: ’Hvornår starter man op med en ny bestyrelse?’ Vi har jo en virksomhed i Kina, og det kinesiske marked er noget, man havde og har store forventninger til. Dér syntes de så det var passende, at bestyrelsen holdt sit næste bestyrelsesmøde på den kinesiske virksomhed. Så står der så i referatet, der kommer efterfølgende, at de aktionærvalgte bestyrelsesmedlemmer, de får en tur til Kina her, og holder det her bestyrelsesmøde dér. Og det gør man bare ikke!! Sådan noget gør man bare ikke!! For det første holder man jo ikke møder, uden hele bestyrelsen er der, og for det andet så skelner man ikke mellem, om man er aktionærvalgt eller generalfor-

samlingsvalgt. Det var sådan ligesom det første indtryk, jeg fik af, at de så på os på meget forskellige måder. Det beklagede vi os selvfølgelig over, og bestyrelsesformanden var pænt ude og sige undskyld, og det var fordi, han regnede med, at vi havde været der i mange år, og vi havde da nok været i Kina, men det ændrer jo ikke noget ved, at man ikke holder møder, uden at hele bestyrelsen har mulighed for at være der. Det blev der selvfølgelig så rettet op på.” (Medarbejderrepræsentant)

Dette forløb antyder, at nordiske kapitalfonde ikke nødvendigvis lever op til nordiske traditioner for information og samarbejde, sammenlignet med kapitalfonde fra andre lande.

Det andet emne var ikke direkte relateret til bestyrelsesarbejdet, men indikerede også en forskelsbehandling af medarbejdere i forhold til ledelsen. Da virksomheden sælges til kapitalfonden i 2004, stilles der krav til den nye ledelse om, at de køber aktier i virksomheden. I den forbindelse forespørger medarbejderne, om de også kan købe aktier.

”De skulle ind og sætte sparepengene på spil og måske låne i banken for at købe aktier. Ja, så derfor var de jo også en lille aktionærgruppe. På det tidspunkt henvendte vi os, også på vegne af de andre europæiske kolleger og spurgte om muligheden for medarbejderaktier, da vi havde hørt, at direktørerne skulle have aktier. (...) Dér blev vi pænt afvist, pænt afvist. ’Det mente man ikke’, og ’det havde man aldrig brugt’, og det var så det.” (Medarbejderrepræsentant)

Denne forskel i, hvem der kan købe aktier, opfattes som en klar forskelsbehandling – men også en forskelsbehandling, som får videre konsekvenser for det daglige bestyrelsesarbejde. Nu er der reelt et A-hold og et B-hold i bestyrelsen, hvor A-holdet, som er ledelsen, de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og aktionærene, reelt træffer beslutningerne på formøder, som B-holdet så først derefter bliver informeret om.

”Først så tænkte man: ’Skide være med det, det er så det. Det kan vi ikke gøre noget ved.’ Men så begynder de at holde aktionærmøder, og aktionærmøderne består simpelt hen af de generalforsamlingsvalgte plus de fem direktører. De eneste, som ikke er med, det er os tre medarbejderrepræsentanter - og dér kan de aftale alting. Så kan det godt være, at vi formelt set skal ind og aftale det bagefter på bestyrelsesmødet, men der er vi jo virkelig sat uden for døren. (...) Sådan gør man bare ikke!” (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden føler sig klart sat uden for indflydelse med denne mødekultur, og selvom man gjorde indsigelser, fastholdt ejersiden i bestyrelsen konceptet.

Det tredje emne, som har skabt forskelsbehandling mellem de aktionærvalgte og medarbejderrepræsentanterne i bestyrelsen, drejer sig om etableringen af nogle underudvalg, nogle kommissioner under bestyrelsen, som medarbejdersiden ikke sidder med i, og hvis medlemmer honoreres ekstra.

”Og nå OK, det er ikke det første, man sådan lige reagerer på, når man skal ind og starte arbejde op i en ny bestyrelse, men umiddelbart så spørger vi så: ‘Hvad er det for nogle kommissioner?’ ‘Jamen det kan være noget med strategier, det kan være noget med direktørens løn og sådan noget der.’ Og ok, jeg vil så sige, at hvis der ligger noget reelt arbejde bag så fair nok - men så forventer jeg selvfølgelig også, at der bliver rapporteret tilbage til bestyrelsen, hvis der er nedsat nogle kommissioner. Sådan må det jo være. Vi hører aldrig en skid fra nogen kommissioner. Intet hører vi. Men da regnskabsåret er omme, så viser det sig, at vi får 100.000 kr., men de andre får 150.000 kr.” (Medarbejderrepræsentant)

Også en anden medarbejderrepræsentant har bemærket, at man hverken får informationer om arbejdet i disse underudvalg eller får tilbudt plads i dem.

”Det står direkte i aktieselskabslovgivningen, at man gerne må honorere differentieret, hvis man deltager i nogle specielle udvalg. Men det arbejde, som de lavede der, blev jo aldrig behandlet i bestyrelsen. Altså, jeg skulle jo mene, at det så var bestyrelsen, der satte de udvalg i gang med at arbejde med nogle ting. Men vi hørte kun sådan lige lidt resultater. Om det så er fra telefonsamtaler eller festlige sammenkomster på golfbanen, det ved jeg ikke. Men det var vi faktisk – og er stadig – sådan lidt fortørnede over.” (Medarbejderrepræsentant)

Endelig støder det medarbejderrepræsentanterne, at der ikke gives honorar ligeligt til alle bestyrelsesmedlemmer – men at de aktionærvalgte får ekstra for at sidde i de ellers hemmelige kommissioner.

”Der er et honorar. Der får vi at vide her, at vi fik det honorar, vi hele tiden har fået, men der bliver nok noget med, at de aktionærvalgte, nogen af dem får 50 % mere, fordi de kommer til at sidde i nogle kommissioner.” (Medarbejderrepræsentant)

Fra medarbejderside handler det ikke om pengene, men om princippet – at man etablerer kommissioner under bestyrelsen, men som kun refererer tilbage til halvdelen af bestyrelsen.

”Jeg ved ikke, om det er noget, de har ordnet over mailen, eller hvad de har. Men det tjener to formål. Det ene det er, at de simpelthen ikke synes, at vi skal have så mange penge. Det andet formål er, at så kan de sidde og aftale, hvad fanden de vil udenom os. Og dér er det, man ikke holder formaliteterne. Altså, jeg mener jo så et eller andet sted, at det her i hvert fald er i strid med intentionerne i den danske lovgivning omkring aktieselskaber.” (Medarbejderrepræsentant)

En medarbejderrepræsentant havde planlagt at tage sagen op på fagretsligt niveau, men droppede projektet, fordi hun frygtede at blive skudt i skoene, at hun gjorde det for pengenes skyld.

”Det er også en sag, der er vanskelig at rejse, synes jeg, fordi det altid vil fremstå som om, det vil være for personlig vindings skyld. (...) Så tænkte jeg, skide være med de 50.000. Det er ikke det, det handler om. Det er principperne, det handler om for mig. Men jeg ville blive hængt ud, som om jeg bare er en pengebegærlig person, ik’.” (Medarbejderrepræsentant)

Et fjerde emne, som har stødt medarbejderne er, at man særligt har påpeget over for medarbejdersiden, at man har tavshedspligt i bestyrelsen. Det, føler man, er at tale ned til rutinerede bestyrelsesmedlemmer.

”Vi er ikke født i går, vel? Og dér har vi jo været ude for, at [direktøren] ved mere end én lejlighed har kigget ned direkte på os og sagt, at ’det må I som medarbejdervalgte endelig ikke sige noget om’. Og det er vi faktisk blevet lidt fornærmede over. Jeg har været oppe og sige, at det synes vi faktisk var upassende, at man ligesom tager os frem og siger: ’Det må I ikke sige’. Altså, som om vi er idioter.” (Medarbejderrepræsentant).

Ledelsen pålagde specifikt medarbejdersiden tavshedspligt i forbindelse med planer om udflytning af produktionen til Kina og Tjekkiet. Fra medarbejderside var det en selvfølge, at man holder tæt med sådanne planer – og der var ingen grund til særligt at pålægge medarbejderne tavshedspligt, når ikke også ledelsen blev pålagt tavshedspligt:

”Den tavshedspligt gælder jo samtlige bestyrelsesmedlemmer, så vi blev sådan lidt fortørnede over, hvorfor er det specielt os, det skal understreges overfor. ’Jah, men vi havde jo den daglige omgang omkring’ - og vi havde siddet i bestyrelsen langt længere tid end vores direktør, som pålagde os det! Og der er sgu aldrig sluppet noget ud fra os de gange, vi er blevet solgt eller har indgået i joint venture, eller hvad ved jeg. Ting, som har haft rimelig stor vægt, stor betydning, for firmaets fremtid. Dér måtte vi lige protestere.” (Medarbejderrepræsentant)

For medarbejdersiden har det bestemt ingen interesse at skabe usikkerhed blandt kolleger ved at tale om outsourcing, før der er taget en endelig beslutning.

”Vi er jo ikke interesseret i at begynde at male fanden på væggen. Slet ikke omkring beslutninger, der ikke er færdigbearbejdede, der ikke er taget endnu. Hvis vi gik ud og sagde, at nu er man gået i gang med at kigge på mulighederne for eventuelt at flytte produktionen af det og det materiel til Kina, så kan det da godt være, at folk var blevet urolige og begyndt at stille spørgsmål om, hvornår det sker, og hvad har det af

indflydelse her på vores arbejdsplads. Måske nogle ville sige deres stilling op og søge job på et tidligere tidspunkt end de ellers ville have gjort. Og der er jo ikke nogen grund til at begynde at starte en masse rygtedannelse. På den anden side, så forlanger vi jo så af ledelsen, at de er hurtigt ude med kvalitativ information til folk, og at de gider svare på det, de bliver spurgt om.” (Medarbejderrepræsentant)

Tavshed om sådanne afgørende emner er altså en selvfølge – men kravet til ledelsen er så også, at man a) informerer medarbejdersiden så b) medarbejdersiden også kan levere udspil til, hvordan en eventuel outsourcing og efterfølgende nedlæggelse af arbejdspladser finder sted med størst mulig hensyn til de medarbejdere, hvis arbejdspladser nedlægges.

Vurderingen fra medarbejderside er, at økonomi spiller en større rolle under kapitalfondsejerskabet end tidligere, da man var ejet af en familiekoncern. Man er, som det udtrykkes, ’meget bundlinjefikseret’. Det er der stor forståelse for på medarbejderside, men af og til har man også svært ved at følge med i alle tallene, der præsenteres i bestyrelsesarbejdet.

”Indimellem, så ryger der altså nogle begreber ind over bordet, som for vores vedkommende godt kan opfattes som, at de nok lige er opfundet her for et par uger siden, for vi har ikke hørt om dem før. Så er det svært at følge med i nogle af de forkortelser, der bliver slynget omkring - EPI dit og -dat og hvad ved jeg. Altså om earnings before interest taxation og alt muligt. Dét skal vi lige holde tungen lige i munden, for hvad betyder det, hvad er det for nogle tal, vi blander sammen nu? Men man er meget oppe på cash flow, man er meget oppe på hvor mange penge, der er bundet i forretningen i lager - selvfølgelig.” (Medarbejderrepræsentant)

I den sammenhæng er det i høj grad medarbejdersidens opgave at sikre, at også de menneskelige ressourcer – medarbejderne – huskes i bestyrelsesarbejdet.

”Når man så gerne vil pippe lidt om: ’Jamen, der er jo en ressource her, som I måske glemmer lidt, som er med til at skabe de værdier, som man sidder og rykker med, og det er de ansatte’. Og det er jo faktisk dem, der har valgt os ind. Så vi er jo nødt til at tale deres sag, selvom vi godt ved, at det handler om at tjene penge. Så pipper vi jo bl.a. om sådan nogle ting. Men man kan godt mærke, at det er nogle lidt seje drenge, man er oppe i mod.” (Medarbejderrepræsentant)

Fra medarbejdersiden er der konstant fokus på at sikre, at man får de informationer, man har brug for – og har ret til. Men man har også en vis forståelse for, at ejersiden i bestyrelsen kan glemme at informere, simpelthen fordi de ikke er vant til, at medarbejdersiden ikke er helt så hurtigt med på beslutningerne – og måske heller ikke altid bliver informeret nok.

”Det var nogle dygtige folk, der sad der fra aktionærsiden. Gamle Vestas-folk og folk fra den svenske bilindustri, forsikrings- og bankindustrien også. Så det var nogle rimelig seje drenge, som jeg har stor respekt for, absolut. Dygtige, hurtige. Så vi var sådan lige dem, der skulle slæbes med og holdes lidt i hånden. Og så tror jeg, det sker meget na-

turligt: 'Nå, vi meddeler dem sgu bare beslutningen'. Men altså så spurgte vi jo, og den information, vi spurgte efter, har vi også fået, for vi har jo spurgt ind hele tiden.' (Medarbejderrepræsentant)

En medvirkende årsag til oplevelsen af, at det ikke er alt, man får indsigt i, kan være, at der som nævnt er nedsat underudvalg i bestyrelsen, uden at medarbejdersiden er blevet inviteret med.

Sammenlignes der med før overtagelsen af kapitalfonden, er vurderingen fra medarbejderside, at den tidligere ejer nok var en typisk industrimagnat – men også, at der i høj grad blev lyttet til medarbejdersiden, og at der altid var orden i sagerne.

"[Den tidligere ejer] oplevede jeg faktisk som en meget positiv ting. Det har altid været sådan, at hvis vi sad til et bestyrelsesmøde og sagde: 'Det der forstår vi ikke', jamen, det blev der straks taget hånd om. Tog vi mere medarbejderfølsomme ting op på det bestyrelsesplan, så blev der lyttet til det. Det var altid ejeren, der sad for bordenden. – og vi har oplevet, at så blev der kigget over brillerne til den administrerende direktør og sagt: 'Det får du lige orden på, det dér'. Og mere skulle der ikke siges. (...) De møder blev holdt i en utrolig god tone. Det gør de stadigvæk, men altså – man fulgte regelsæt og forretningsorden til punkt og prikke. Der oplever jeg nok nu, at vi nogle gange springer lidt over, hvor gærdet er lavest." (Medarbejderrepræsentant)

Oplevelsen er, at det efter kapitalfondsejerskabet går hurtigere i bestyrelsesarbejdet – og at det også er blevet sværere for medarbejdersiden at komme til orde.

"Vores rolle i bestyrelsen har ofte været mere på lytteren og så lige hæve en finger, når vi synes. Men der er blevet kørt lidt med turbo efter (...) kapitalfonden ejer os." (Medarbejderrepræsentant)

Som det også udtrykkes, så er samarbejdet blevet mere professionaliseret. Konsekvensen af den hurtigere og professionelle bestyrelse er så, at medarbejdersiden har stadig sværere ved at følge med i diskussionerne i bestyrelsen – og altså ender med ofte at være lyttende mere end aktive deltagere i diskussionerne.

Det andet indflydelsesforum for medarbejdersiden er samarbejdsudvalget. Når det gælder forholdet mellem samarbejdsudvalget og bestyrelsen, vurderer en medarbejderrepræsentant, at man ikke kan tage medarbejderforhold op i koncernbestyrelsen – her handler det om penge, mens daglig drift og personaleforhold skal behandles i samarbejdsudvalget. Men man kan gøre det forståeligt for bestyrelsen, at de økonomiske beslutninger om fx outsourcing har betydning for medarbejdersiden.

"Koncernrepræsentation i bestyrelsen, der handler det om, at når du sidder i bestyrelsen, så er din fornemmeste opgave at skaffe aktionærerne penge. Det må man jo erkende, uanset om man er medarbejdervalgt, eller hvad man er. Man kan ikke trække medarbejder-issues med

derop. Man kan sige deroppe, at 'når I træffer en beslutning, fx om ved at flytte produktion herfra til Kina eller til Tjekkiet, så har det den og den impact på folk dernede'. Så sker der det og det. Vi kan så sige: 'I kan godt få folk til at deltage i denne her proces, men så skal I være ærlige, så skal I sige, at det er det, I vil'." (Medarbejderrepræsentant)

Medarbejdersiden leverer så til gengæld et udspil om, hvad der skal til for, at medarbejderne vil være medspillere i en sådan proces.

"Og vi fremlagde en model og sagde: 'Fint, I kan flytte det hele af sted, hvis I vil, men så skal I sige det til mig. Nu skal du hjælpe de næste to år med at flytte dit arbejde, og du skal vide, at du bliver altså afskediget, når vi er færdige. Det vi så tilbyder dig til gengæld er, at i og med at du hjælper os med at flytte arbejdet, jamen, så lønner vi dig for det første ordentligt, for det andet sørger vi for at efteruddanne dig, så du har gode muligheder andre steder, og så lokker vi også med en ordentlig fratrædelsesordning'." (Medarbejderrepræsentant)

Samarbejdsudvalget: En mere fri snak

I en sammenligning mellem samarbejdsudvalget og bestyrelsen vurderer en medarbejderrepræsentant for det første, at emner der tages op kan være alt fra den klassiske, farven på toiletpapiret, til information og orientering om virksomhedens situation – samlet set det driftsmæssige. For det andet er ordet mere frit i samarbejdsudvalget:

"Ja, snakken går jo lidt mere frit i SU. Dér tager vi jo de ting, der omhandler det mere driftsmæssige. (...) Det bliver lidt mere forblommede vendinger oppe i bestyrelsen, hvor i SU, dér ville vi sige, at det synes vi er noget lort, og det gider vi ikke deltage i." (Medarbejderrepræsentant)

Også på lederside vurderer man samarbejdet i SU som af høj kvalitet. I forbindelse med nedskæringer kommer medarbejdersiden med input, som ledelsen både kan bruge og tager til sig – og det oplever ledelsen som konstruktivt.

"Respekten for hinanden er stor, synes jeg. Desværre har vi måttet skære lidt ned i butikken her for nylig, (...) og dér oplever jeg et kanon samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter. En fantastisk stor forståelse for virksomhedens situation, men egentlig også fra tillidsrepræsentanternes side en meget moden og meget voksen indgangsvinkel til det her. Omvendt signalerer vi også lyst til at diskutere løsningen. Vi kommer ikke bare og siger, at nu skærer vi 25, og vi har for resten besluttet hvem de er. Vi tager dialogen med tillidsrepræsentanterne på et relativt tidligt tidspunkt. Siger, at vi er i denne situation, og vi er nødt til at gøre et eller andet. Vi har tænkt på at gøre det her, og nu vil vi gerne (...) inddrage jer i diskussionen." (Leder)

Ledelsen har i denne sammenhæng været meget positivt overrasket over, hvor meget tillidsrepræsentanterne har involveret sig i processen, da virksomheden måtte skære ned.

”Det havde jeg sgu ikke... Det har overrasket mig meget positivt i den sammenhæng, hvor voksne de i virkeligheden var i den situation. Taget det ansvar. For det er et kæmpe ansvar for tillidsrepræsentanterne. Det er jo kæmpefarligt for en tillidsrepræsentant at gå aktivt ind i den proces. Det er meget nemmere for ham at holde sig på sidelinien og bare brokke sig og sige, at det også er ledelsen, der er nogle fjolser, de har også ansat for mange – det er meget nemmere. Så det blev jeg faktisk meget positivt overrasket over, det gjorde jeg faktisk.” (Leder)

Også medarbejdersiden er ganske tilfreds med samarbejdet i samarbejdsudvalget – og ikke mindst den leder, der konkret sidder for bordenden.

”Ham er vi jo faktisk glade for. Han har også erfaring fra andre virksomheder, som også har været ude i forandringsprocesser, men jeg mener han har en god forståelse for samarbejde, og jeg har også oplevet, at jeg godt kunne gå op til ham. Jeg holder jo også månedsmøder med ham. (...) Det er ikke fordi, han er blød på nogen måde, men han kan godt se, hvad jeg mener, når jeg siger noget.” (Medarbejderrepræsentant)

Ledelsen ønsker imidlertid også lidt mere aktivt indspil fra medarbejdersiden i samarbejdsudvalget, når det gælder den daglige drift.

”Vi kunne godt måske trænge lidt til at blive revitaliseret i SU. (...) Jeg har sagt til dem engang imellem, når de kommer med nogle forslag, at det lyder rigtig spændende, men det her er altså ikke et sted, hvor I kan komme og smide opgaver på bordet og så sætter jeg som direktør en masse mennesker i gang med at arbejde med nogle ting til næste gang, hvor vi kan præsentere et oplæg og så diskutere det. Hvis I kommer og foreslår mig et eller andet fx. en familiedag, det er da en rigtig god ide, det vil jeg gerne være med til, men I må sgu komme med et oplæg. Hvad skal der være af indhold i det, hvordan kunne det spænde af, er det en lørdag eller en søndag, skal vi have noget at spise osv.? Nogen skal jo gennemtænke forløbet, og man kan ligeså godt lave et oplæg. Det er sådan nogen ting jeg siger – og hvem gør så det? Der kan man måske godt nogle gange have fornemmelsen af, at SU opfatter sig selv som et organ, der kan være opgavestiller, men ikke nødvendigvis opgaveløser. Der synes jeg i højere grad, at SU også i denne her virksomhed kunne tænke sig selv ind i opgaven som opgaveløser og ikke bare opgavestiller.” (Leder)

Fra medarbejderside bruges både bestyrelsen og SU som fora for indflydelse, og der finder et samspil sted mellem det, der sker i SU og det, der sker i bestyrelsen.

”Man holder vel på retten til at lede og fordele arbejdet, men vi har jo mulighed for at tage det med op i bestyrelsen, hvis man kan se, at det har en indflydelse på, hvordan tingene kommer til at se ud. Hvis man tror, at alt er i skønneste orden, og vi kan køre ud af denne her vej uden problemer, og der ikke vil være noget tab forbundet med det, så afhænger det også af, hvordan man leder og fordeler og behandler folk. Det kan ikke nytte noget, at man kører frem med en ledelsesstrategi, der gør, at folk ikke gider være her. Så er der pludselig forhindringer, så har man et forklaringsproblem længere oppe. Så kan vi tage det med og sige, at vi ikke synes, det er nogen god ide at gennemføre de og de ting på den måde. Man skulle måske overveje at informere lidt mere om hensigten med det, man gør.” (Medarbejderrepræsentant)

At sidde både i bestyrelsen og i samarbejdsudvalget – eller i hvert fald at sikre, at man kommunikerer mellem de to niveauer – er således af stor betydning for medarbejdersiden, hvis man ønsker at blive hørt på de forskellige niveauer. Og her har man på medarbejderside den særlige fordel, at der er flere, der sidder med i begge indflydelsesorganer – i modsætning til ledersiden, hvor det er forskellige personer, der sidder i samarbejdsudvalg, hhv. bestyrelse.

”Vi holdt jo nogle månedsmøder og tog stilling til, hvad det europæiske samarbejdsudvalg faktisk skulle informeres om, og hvad det ikke skulle informeres om. Så i den sammenhæng har det jo for os været en stor fordel, at jeg sad i bestyrelsen, for så vidste jeg jo en masse ting ik'. Fx sådan noget med: Hvornår skal de informeres, og hvornår skal de ikke informeres? Det kan jeg jo så være med til at påpege, ik'.” (Medarbejderrepræsentant)

Men i dag er det europæiske samarbejdsudvalg nedlagt.

Europæisk samarbejdsudvalg i 10 år – men nu nedlagt

Virksomheden har i dag ikke noget europæisk samarbejdsudvalg. Men faktisk etablerede man tilbage i 1996 en pendant til europæisk samarbejdsudvalg, nemlig noget, man internt i virksomheden kaldt Euroforum. På daværende tidspunkt opfyldte koncernen ikke kravene til et europæisk samarbejdsudvalg; dels var man ikke nok medarbejdere, dels var et af de største datterselskaber fra Schweiz og dermed ikke omfattet af traktatgrundlaget. Alligevel lykkedes det at etablere et Euroforum med ledelsens velsignelse, og det kørte indtil 2000, hvor holdingselskabet blev etableret. Herefter gik man i gang med forhandlingerne om et egentligt europæisk samarbejdsudvalg, og på dette tidspunkt var man blevet tilstrækkeligt mange medarbejdere.

Fra 2001 og frem til 2007 havde man så et egentligt europæisk samarbejdsudvalg. Men i 2006 kom en ny ledelse til, og samarbejdet i det europæiske samarbejdsudvalg ændrede karakter.

”Fuldstændigt! Vi havde nok været godt vant. Men nu kom informationsniveauet helt ned, og man henholder sig jo altid til, a: 'Jamen så

længe beslutningerne ikke er truffet, så skal man ikke informere' - uanset hvad. Det gjorde man der i hvert fald ikke." (Medarbejderrepræsentant)

Umiddelbart inden det første salg til den svenske kapitalfond i 2005 var virksomheden blevet omstruktureret (frasalg af en del af virksomheden), og konsekvensen var, at man var blevet færre medarbejdere i de virksomheder, der lå under holdingselskabet. Det betød, at man fra medarbejderside ikke kunne fastholde kravet om et europæisk samarbejdsudvalg, og ledelsen meddelte efterfølgende, at man ikke længere ønskede et europæisk samarbejdsudvalg.

"Det var lidt en omgang - vi skulle bide skeer med for at få lov til det. Europæisk samarbejdsudvalg arbejdede vi hårdt for, og vi havde fået et rigtig godt samarbejde op at stå på tværs af landene. Og vi var glade for at have et forum, hvor vi kunne få den øverste ledelse i tale. Men da vi blev for få til at have krav på det, gik der ikke længe, før ledelsen meldte ud, at man ikke ønskede at fortsætte. Aftalen blev sagt op med det varsel, som nu var. Og det tolkede vi som, at de var ikke så interesserede i hele tiden at skulle være forpligtet til at oplyse, og det var mest det, det kørte på. Omkostningerne ved at holde de dér møder en gang eller to om året havde vi allerede medvirket til at nedbringe, idet vi gik med til at undvære tolkning, så de var ikke så voldsomme. Men altså sådan blev det." (Medarbejderrepræsentant)

Fra ledelsesside var argumentet for nedlæggelsen af det europæiske samarbejdsudvalg i 2006 blandt andet, at det jo i dag ikke var en europæisk koncern – men en global koncern. Og man har da heller ikke i dag den store interesse i europæisk samarbejdsudvalg – man har svært ved at se, hvad det skal bruges til.

"Helst ikke. Det var en politisk vurdering. Jeg forstår godt, at du spørger (...) Vi havde det dér, hvor jeg var før. Det lykkedes mig aldrig nogensinde at finde ud af, hvad vi fik ud af det. Jeg synes tanken var flot, men i praksis, som jeg så det på det tidspunkt, indebar det, at fællestillidsmanden, som i øvrigt var fuldtidsansat fællestillidsmand rejste væk engang i mellem og lavede et eller andet, som jeg faktisk ikke rigtig vidste, hvad var. Så kom han hjem og sagde, at nu havde de været til møde i et europæisk samarbejdsudvalg og havde besluttet sådan og sådan, og så sagde jeg: 'Nå havde de det?'. Jeg havde svært ved at se, hvad det bidrog med. Hvis jeg skulle prioritere nogle ressourcer, så kan jeg altså bedre se, at jeg måske skal sætte mig ned i virksomheden og finde ud af, hvordan jeg mere aktivt bruger det samarbejdsudvalg, som der nu er, til egentlig at understøtte nogle af de ting, som jeg har siddet her og talt om (...) og være med til at sætte dagsordenen." (Leder)

Medarbejderne mener, at det simpelthen er ledelsen, der ikke ønsker at informere om de restruktureringer, som man, som det udtrykkes, 'excellerer i':

”Jeg er overbevist om, at grunden til de vælger ikke at fortsætte med noget, som vi har været glade for, det er, at det ville være et irritationsmoment for dem, at de skal informere os om lukninger, flytninger, forskellige udviklinger osv., fordi det jo netop er noget af det, man excellerer i, at det vil man. Og skal de så rende og informere os hele tiden og høre os? Det tror jeg gerne man vil være fri for.” (Medarbejderrepræsentant)

Fra medarbejderside opleves nedlæggelsen af de europæiske samarbejdsudvalg klart som et tab. Med et europæisk samarbejdsudvalg – og med det tidligere højere informationsniveau – kunne man fx i Danmark vurdere, hvilke informationer, der var relevante for udenlandske kolleger.

”Vi har jo også haft tilfælde, hvor der faktisk var kolleger fra andre lande i det europæiske samarbejdsudvalg, som så er blevet indkaldt til at få en speciel information og høring, fordi det handlede om dem. Hvor jeg kunne sige til den administrerende direktør, at det der det skal de sgu informeres om. Det er helt slut med det. Informationsniveauet er meget, meget dårligere.” (Medarbejderrepræsentant)

Restruktureringer har altså umuliggjort at stille krav om et europæisk samarbejdsudvalg i virksomhedsregi. Men en medarbejderrepræsentant har gjort sig overvejelser om, hvorvidt man kan stille kravet på kapitalfonds-niveau – når alle virksomheder ejet af kapitalfonden tælles sammen, så vil man være medarbejdere nok til at opfylde kravet for etablering af et europæisk samarbejdsudvalg.

”Jeg tænkte: ’De skal sgu ikke have lov til at dø i synden’. Det er en nordisk kapitalfond, der må være noget der, og det er der også. Der er nordiske virksomheder, svenske virksomheder, hvor der er nok medarbejdere, hvor vi godt kunne komme op over de dér 1000. Og så har jeg jo kontaktet CO-Industri i den forbindelse, og de har så prøvet at skrive lidt til Svensk Metal, om det var muligt i forhold til svensk lovgivning og antal medarbejdere og bla bla bla at finde ud af noget, men det løb ud i sandet. Det har givetvis været muligt, men det kræver altså nogle ildsjæle også på højere niveauer i fagbevægelsen. (...) Der er garanteret masser af muligheder for, at man kunne rejse krav over for kapitalfonden, men det kræver, at der er nogen, der vil.” (Medarbejderrepræsentant)

Spørgsmålet er altså, om denne mulighed skaber nye åbninger for indflydelse, også når virksomheder restruktureres og lægges under holdingselskaber.

Ny ledelsesstil: Økonomerne styrer

I perioden fra 2004 har virksomhedens ledelse ændret sig, og som nævnt spiller økonomiske nøgletal en stadig større rolle. Med ny ledelse er centret i virksomheden efter en medarbejderrepræsentants mening flyttet fra ingeniørerne til økonomerne.

”[Den nye ledelse] er kommet med økonomerne. Før har vi været en meget teknologitung virksomhed. Det har været ingeniører, civilingeniører. Der har været et fåtal af økonomer. Det er der blevet rettet op på. (...) Nu er der en overvægt af økonomer. To til en. Det er ikke noget, vi har været vant til at se - andet end at økonomerne lavede vores regnskab og kunne forklare det, og hvordan ser det ud. De har mere haft en støttefunktion. Nu synes jeg, de er gået fra at have en støttefunktion til at være dem, der styrer bixsen. Det er blevet mere bundliniefikseret. Det har man jo altid været, for det er jo det, det handler om, at skabe et overskud, så de der har investeret får nogle penge tilbage, og vi andre også kan tjene vores løn.” (Medarbejderrepræsentant)

En leder vurderer, at virksomheden under det tidligere ejerskab har levet beskyttet, ikke mindst fordi virksomheden i den tidligere ejers portefølje udgjorde en meget lille del. Derfor betød perioder med mindre gode resultater meget lidt i den samlede portefølje.

”Jeg tror, man er kommet fra en noget beskyttet tilværelse og over i en tilværelse, hvor man pludselig bliver meget, meget eksponeret forstået på den måde, at man jo ikke engang var en dråbe i havet i forhold til [den tidligere ejer] - omsætningsmæssigt og særligt indtjeningsmæssigt har man jo ikke fyldt meget i det samlede koncernregnskab. (...) Det, der selvfølgelig sker, når en kapitalfond går ind og overtager en virksomhed, er, at så bliver den pludselig en hovedaktivitet med et langt større fokus på selvfølgelig resultatskabelse og udvikling. Hvor under [den tidligere ejer] - om denne her virksomhed lavede lidt sorte eller røde tal på bundlinien, betyder jo intet i koncern-regnskabet. Dermed siger jeg jo også, at opmærksomheden fra ejeren har skiftet helt gevaldigt, da kapitalfonden overtog. Og det kan man selvfølgelig mærke i en virksomhed på godt og ondt.” (Leder)

Denne leder kan tydeligt mærke, at nogle medarbejdere har vanskeligt ved at forlige sig med overgangen fra en ledelsesstil, hvor der var fokus videns- og teknologiudvikling blev fokuseret på bløde værdier, til en ledelsesstil under kapitalfonden, hvor der er mere fokus på økonomi. Men samme leder vurderer også, at det ikke er kapitalfondens skyld, hvis denne øgede fokus på økonomi går ud over medarbejdernes indsats og lyst til arbejdet:

”Hvis det gør det, så er det ikke kapitalfondens skyld, så er det ledelsens skyld. Kapitalfonden går ikke ind og sætter – nu kender jeg nogle stykker i forvejen – jeg har aldrig oplevet nogen kapitalfond forsøge at gå ind og sætte dagsorden i forhold til, hvordan vi håndterer den normale ledelse af virksomheden. Om vi vil gøre det og det, eller vi vil organisere os på den ene eller anden måde. Det interesserer dem ikke, og ofte har de overhovedet ikke forstand på den branche, vi er i.” (Leder).

Her optræder ledelsen tydeligvis som buffer mellem kapitalfond og den daglige drift. Medarbejderne er imidlertid ikke ubetinget enige i, at den øgede fokus på økonomi ikke går ud over medarbejderne.

”Altså [medarbejderne] oplever det ikke som en kvalitet, det gør de ikke. Det tror jeg bestemt ikke. Sådan helt nede på gulvet, så var en af de ting, som vi hurtigt mærkede, det var, at lagerets omsætningshastighed, den skal trille noget hurtigere. I det hele taget skal man stå til regnskab, jeg er lige ved at sige uge for uge, men i hvert fald måned for måned. Man skal stå til regnskab meget tættere på.” (Medarbejderrepræsentant)

På medarbejderside undrer man sig lidt over, hvordan man kan udvikle en virksomhed, uden at få flere markedsandele.

”Nu snakker man om vækst uden i øvrigt at kunne gå ud og tage flere markedsandele, uden at kunne producere mere. Måske kan man producere lidt noget andet her og øge dér, men ellers er det på at holde omkostningerne nede. Få materialer som er billigere, få løndelen ned og omkostningsdelen ned generelt. Men altså, den vil de nok tilbagevise altid.” (Medarbejderrepræsentant)

Frygten er altså, at man vil skære på omkostningerne generelt – og altså også på områder, som går ud over medarbejderne. Men når der finder nedskæringer sted, giver man ikke kapitalfonden skylden som sådan – der har altid været tradition for at justere medarbejderstyrken i efteråret og op til jul.

Mere frihed til ledelse under kapitalfond

Når det gælder friheden til at lede og fordele arbejdet vurderer en leder, at der er større frihed i en kapitalfondsejet virksomhed end i en virksomhed ejet af en industriel investor. Hans vurdering er, at mange kapitalfonde reelt ikke ved så meget om et bestemt businessområde – i modsætning til den industrielle investor.

”Når der kommer en kapitalfond ind, som ikke ved ret meget om forretningen, er de jo nødt til at overlade rattet til den ledelse, der er der. Hvorimod en industriel investor, der kommer ind, har en masse med sig. Nogle gange har han jo drevet sin forretning på en anden måde. Nogle gange kan han have en reel intention om, at vi skal prøve at sammenlægge de her virksomheder og finde det bedste ved begge.” (Leder)

En medarbejderrepræsentant kan godt forstå, at ledersiden ser kvaliteter ved et kapitalfondsejerskab – både fordi det giver frihed og fordi der er muligheder for at skabe en fortjeneste.

”Jamen det er da også en fantastisk legeplads. Du kan få realiseret alle dine drømme her, og hvis du er dygtig nok og heldig nok, så kommer du

ud af det med en god pose penge jo, fordi ledelsen jo er en del af det spil. Det må da også være rigtig morsomt. Jeg ser mere på det som et spørgsmål om, at der er nogle arbejdspladser i Danmark om rigtig mange år også.” (Medarbejderrepræsentant)

Som leder kan man også skabe sig ro ved at vide, at bestemte nøgletal spiller en stor rolle for administratorerne af kapitalfonden. Ledelsen er *bufferen* mellem ejeren, kapitalfonden, og medarbejderne – og som sådan også den, der kan sikre medarbejderne frirum. Betingelsen herfor er, at man lever op til den performance, som man har lovet.

”Jeg ved godt, hvad der giver fred, og hvad der giver uro. Og det har jeg brugt bevidst i min del af organisationen, når folk siger, at de ikke oplever, at det er kapitalfonden, der jagter tingene. De oplever, at det er mig, der jagter tingene. Og nogle gange, når de synes, jeg har jagtet tingene lige lovlig meget, og er blevet lidt trætte i ansigtet, og ikke synes vi kan nå det, og jeg siger: ’Jo, vi kan så, nu gør vi nogle ting’. Så kan de godt finde på at sige, at hvorfor melder vi ikke bare tilbage, at det kan vi ikke? Så siger jeg: ’Nu skal du høre her, det giver frihed. Så længe du rammer dét, du har lovet, så giver det frihed. Så får du fred’. Lige så snart du begynder at underperforme i forhold til dét, du har lovet, så bliver du tæppebombet med spørgsmål og analyser og ting og sager, og det bliver meget hurtigt skruen uden ende.” (Leder)

Som leder er det således en hovedopgave – også for at sikre medarbejderne fred – at være på forkant med bestyrelsens forventninger. Er man ikke det, bliver man, som det formuleres, ’grillet’.

”Hvis du sidder tilbagelænet i stolen til hvert eneste bestyrelsesmøde og præsenterer tal, der ikke rigtig lever op til hverken det ene eller det andet, og du ikke rigtig ved, hvad du skal gøre ved det, og det er også markedet og kunderne og medarbejderne og hvad skal vi finde på - ja, så får man ikke meget fred. Så bliver man grillet. Men hvis man er forberedt hele tiden og sådan i nogenlunde grad lever op til det, man lover og følger de strategier, som man i øvrigt også selv har lavet og fremlagt for - og fået godkendt af bestyrelsen, som er kapitalfonden, så får man egentlig lov til meget.” (Leder)

Også medarbejdersiden har bemærket, at ledelsen oplever mere frihed, men også at man er blevet hurtigere til beslutningerne. Og her tillægges kapitalfondens begrænsede tålmodighed en væsentlig del af årsagen.

”Og det, der sker her med kapitalfonden, tror jeg, er, at tålmodigheden er jo ikke så lang. Det skal ske lidt hurtigere. Jeg kunne forestille mig, at direktørerne siger, at det er nemmere at få penge til at handle for, og der ikke så mange, der blander sig i, hvad man gør og sådan noget. Det kunne jeg tænke mig, at nogen vil sige.” (Medarbejderrepræsentant)

Konsekvenserne af de hurtige beslutninger er, at medarbejdersiden kan have problemer med at følge med. Det er uddybet yderligere i afsnittet ovenfor om bestyrelsesarbejdet.

Videresalget 2008: Ikke-nordisk ejerskab – og mindre information

Den seneste kapitalfondsovertagelse har fundet sted i 2008 og er endnu så ny, at man ikke helt ved, hvor det bærer hen. Medarbejdersiden er blevet meget lidt informeret og har heller ikke haft nogen som helst indflydelse på, hvem man kunne blive solgt videre til.

På positivsiden tæller det, at den nye kapitalfond allerede har investeringer i beslægtede (men ikke direkte konkurrerende) virksomheder. Man havde fra medarbejderside som udgangspunkt ønsket, at det var en industriel investor:

”Jeg har da diskuteret det med mine tillidsmandskolleger, og jeg tror da ikke, der er meget tvivl om, at vi ville have foretrukket en industriel investor.”

”En der kender noget til branchen?”

”Ja, det ville vi nok have foretrukket, fordi det kunne vi sådan ligesom se som mere blivende. Altså - nu skal citronen jo presses engang til.”
(Medarbejderrepræsentant)

Som det fremgår, er det tydeligvis den industrielle investor, man her ønsker sig købt op af – en investor, som forstår, at der er andet og mere end tal i en virksomhed. Man frygter en ejer, der kun fokuserer på det økonomiske, og opfattelsen hos en medarbejderrepræsentant er, at der er betydelig forskel på kapitalfondejerskab og en industriel investor.

”Tjene penge, det kan man selvfølgelig altid sige, at det vil et almindeligt aktieselskab jo også. Men der er jo altså forskel på nogle, der kun kigger på tallene og nogle, der også kigger på tolkningen, som er interesserede i at drive en virksomhed, som synes det er spændende at se en mekanisme, der fungerer. I stedet for bare at se nogle kolonner med tal, man kan møblere lidt rundt på og så få noget forskelligt ud af det. Jeg oplever, at der er forskel på de to måder at lede en virksomhed på - helt klart.” (Medarbejderrepræsentant)

Men skal man købes op af en kapitalfond, håber man fra medarbejderside, at det er en fond, der forstår, at man på virksomheden kender produktet og markedsbetingelserne og derfor også lader virksomheden relativt i fred, når det gælder driften.

”Umiddelbart forventer jeg, at det er os, der har forstand på at fremstille de her produkter og køre virksomheden. Jeg forventer, at de lader os være lidt i fred. (...) Og så kunne man forestille sig, at vi måske blev solgt fra – altså selve [hovedproduktet]. Eller også så gør vi ikke. Vi mangler altså noget information om, hvad der foregår i hovederne på de dér mennesker.” (Medarbejderrepræsentant)

Der er således en betydelig usikkerhed over for, hvad det nye ejerskab indebærer.

Som noget positivt fremhæves det, at den overtagende kapitalfond også denne gang er gået grundigt til værks i undersøgelserne af virksomhedens værdi og potentiale.

”Nu har vi lige været i gennem sådan en due diligence-proces, og dem der køber denne her virksomhed – altså hele formålet er jo at sælge den videre igen, det lægger de ikke skjul på – er meget, meget professionelle. Det første, de går ind og undersøger, er i virkeligheden, hvor bæredygtig den udvikling, man påstår, man har skabt i virksomheden, er. Det sætter de sindssygt mange ressourcer ind på at undersøge. Om det er luftkasteller, det vi sidder og siger. Om det er rigtigt, at man har udviklet virksomheden fra punkt A til B, så man har et større aktiv, eller om det bare er glanspapir, hvor man har skabt en resultatforbedring ved at skære ned – og så lavet en pæn indpakning.” (Leder)

Bekymringen over, hvem der nu overtager, handler om flere ting. For det første betyder navnet noget – eller rettere, om man kender kapitalfonden fra noget andet.

”Det, som jeg tror folk bekymrer sig mest om, er – hvad sker der nu? Kommer der en eller andet kapitalfond med et navn, vi aldrig har hørt om, vi kender ikke det fjerneste til den – hvad vil de, udover at tjene nogle penge på os?” (Medarbejderrepræsentant)

Den nye kapitalfond opererer i høj grad på de russiske markeder og i det gamle Østeuropa, og det er nyt og uvant. Dette, i kombination med, at medarbejdersiden ikke er blevet præsenteret for de nye ejere, skaber en vis usikkerhed om, hvad man kan forvente.

”Vi har ikke mødt dem. Jeg ved, at vores ledelse har mødt nogle af dem, men bestyrelsen har ikke. Jeg synes ikke, det er meget, vi har fået at vide. (...) Jeg bekymrer mig, for da vi blev solgt til [den svenske kapitalfond], da var informationsniveauet altså væsentligt højere.” (Medarbejderrepræsentant)

Erfaringen fra medarbejderside er, at lavere informationsniveau er en generel tendens efter kapitalfondsovertagelser i almindelighed, men altså også at informationsniveauet i denne anden runde af kapitalfondsovertagelsen er blevet lavere.

”Hvad er det, I mangler af information her?”

”Jamen den der salgsproces har været i gang i længere tid, hvor de har haft virksomheden i udbud. Man har fortalt, at nu solgte man snart - på et tidspunkt hvor man allerede var i gang. Det har man fortalt på besty-

relsesmødet. De ville have sagt det på en anden måde før.” (Medarbejderrepræsentant)

Fra medarbejderside fornemmer en repræsentant, at det lavere informationsniveau p.t. skyldes, at ejerskabet er mellemeuropæisk frem for nordisk. En anden medarbejderrepræsentant er mere i tvivl om, hvorvidt ejerskabet i sidste ende betyder noget, og det gælder også en leder.

”Der er faktisk nogen, der spørger mig, hvor de har hovedkontor, og så siger jeg, at det véd jeg ikke. Vi sagde jo også, at det var en svensk kapitalfond, men jeg har aldrig set nogen svenskere. Jeg har kun set danskere, så jeg ved ikke rigtig, hvorfor den var svensk, eller hvem der var svensk. En kapitalfond er jo en global enhed, den henter jo kapitalen alle mulige steder, og dybest set så frontes den af nogle mennesker, der står for kapitalfonden, men det er jo en række investorer, som er aktionærerne, som er share-holderne i virksomheden. Det kan sagtens være banker, der har skudt en masse penge i det her projekt.” (Leder)

På spørgsmålet om, hvorvidt dansk ejerskab gør en forskel, siger samme leder.

”Det ved jeg ikke. A.P. Møller er på Børsen, hvem véd, hvem der ejer hans aktier? Han er en dansk drevet virksomhed, men hvem der specifikt ejer A.P. Møller, er jeg ikke sikker på. (...) Så det er jo en falsk tryghed, man i virkeligheden går og føler.” (Leder)

Både medarbejdere og ledere vurderer, at det handler om de konkrete personer, der bliver sat ind i ledelsen, og ikke om hvor kapitalfonden kommer fra.

”Problemet ligger med den leder, de vælger. Altså, det er den administrerende direktør, der lægger linjen for samarbejdsforholdende på virksomheden. Så det er ikke bestyrelsesmedlemmerne, der er problemet. Men det er jo selvfølgelig dem, der vælger sådan en, som måske ikke er samarbejdsorienteret.” (Medarbejderrepræsentant)

Ledelsen har i perioden ved overgangen til det nye ejerskab været hårdt spændt for – og det har flyttet fokus noget fra den daglige drift.

”I det halve år, hvor vi har været til salg, bliver vi en smule defokuserede. Det er fact of life altså (...) mest på ledelsesniveau. Men på en eller anden måde har vi jo en afsmittende effekt på resten af butikken. Folk i organisationen kan jo godt se, at vi bliver lidt afskåret i en periode og pludselig begynder at arbejde med nogle andre ting. Så jo, jeg synes måske nok, den proces skal gøres så kort som muligt, men den var meget lang, (...) og de er ikke engang færdige endnu, det kører faktisk over et helt år. (...) Det er meget, meget lang tid. Jeg har aldrig set noget lignende. Det svider lidt på nogen af os, og det defokuserer én lidt fra nogle af de forretningsmæssige ting i perioder, det gør det altså.” (Leder)

De menneskelige ressourcer – og den danske model

Virksomheden lever i høj grad på viden – og udviklingsafdelingen er da også uforholdsmæssig stor med 65 ingeniører samt 25 teknikere ud af en medarbejderstab på ca. 340 ansatte. Som en leder siger.

”Virksomheden er jo en enormt intelligent virksomhed, vi har sindssygt meget brain power i den her virksomhed, og det er jo ingeniør-brain power, så der er næsten ikke den ting, vi ikke kan få til at fungere i den her virksomhed - det er helt fantastisk.” (Leder)

Herudover nyder også de øvrige medarbejdere stor respekt for ledelsen for deres kunnen og engagement:

”Jeg havde de nye ejere på besøg på rundgang i virksomheden sidste mandag. Så viste jeg dem selvfølgelig rundt, og jeg viste dem også ud i fabrikshallen, og så beder jeg jo ofte de mennesker, vi møder om selv at forklare, hvad det er, vi står og laver. Det kan være chefen inde i reserveredele, eller det kan være ham, der står i blå arbejdstøj og skruer maskinen sammen. Det bliver de lidt imponerede af, for han taler altså engelsk, og så prøver jeg at forklare dem, at et enormt stort antal af de mennesker, vi har, også i blå arbejdstøj, tale engelsk uden problemer, for de er vant til at rejse i hele verden og sætte maskiner op og reparere og gøre ved. (...) Dem har vi altså rigtig mange af her, og det bliver de jo lidt imponerede af. Det er jo også vores styrke. Jeg tror det er det med, at man brænder så meget for produktet, jeg tror, det er dér, det kommer fra.” (Leder)

Virksomheden er således stærkt afhængig af veluddannede medarbejdere, særlig på forsknings- og udviklingsområdet. Samtidig er man imidlertid også i perioder nødt til at justere på medarbejderstyrken i forhold til ordrerne. Og her har den fleksible danske model for ansættelse og afskedigelse en stor værdi for virksomheden. En leder siger.

”Vi har nogle arbejdsmarkedssystemer, som nok er de mest arbejdsgivervenlige stort set i denne her verden. Hvilket man kan blive lidt overrasket over. Når man først hører om det danske sociale sikkerhedsnet, så er der mange, der er meget misundelige. Også arbejdsmarkedsforskere er lidt misundelige på den danske model, fordi man egentlig påstår, at det giver arbejdsmarkedet i Danmark en langt større dynamik, end det gør i andre lande, hvor når først folk er ansat, så kan du faktisk ikke slippe af med dem igen. Det vil sige, at du ikke kan justere din organisation og tilpasse din virksomhed til omgivelserne, i den grad du kunne tænke dig det, og det måske er nødvendigt at gøre det. Så der bliver de nærmest overraskede over, hvor let det er i Danmark, og nogle gange bliver jeg overrasket over hvor svært det er i Tyskland, hvor det faktisk er rigtig svært. I Spanien kan det nærmest slet ikke lade sig gøre at afskedige folk. Og det er fordi i nogle af de lande, er det at være sik-

ret sit job en del af det sociale sikkerhedssystem. Du har ret, det er noget af det, jeg betaler mig fra. Helt bestemt. Men jeg vil hellere have den situation, hvor jeg betaler mig fra det, det er helt sikkert.” (Leder)

Baggrunden for denne holdning er formentlig ikke mindst, at virksomheden i 2003 måtte betale dyrt for at lukke sine aktiviteter i Tyskland. De tyske afskedelsesregler giver en høj grad af beskyttelse af arbejdstagerne, og det betyder, at det er meget omkostningsfuldt at afskedige medarbejdere, især hvis de har været ansat i lang tid. Konkret gik det hårdt ud over overskuddet for 2003 på denne virksomhed – og erfaringen gør, at man værdsætter den danske flexicurity-model.

Samme leder vurderer dog også, at hverken den tidligere kapitalfondsejer eller den nye har gjort sig overvejelser over forskellige arbejdsmarkedssystemer. Selvom de nye ejere kommer fra systemer med helt anderledes balancer mellem fleksibilitet og tryghed, har det ikke haft nogen indflydelse på vurderingen af virksomheden som helhed.

Afsluttende skal det nævnes, at de udenlandske datterselskaber under denne virksomhed er underlagt samme sikkerhedsregler som den danske virksomhed.

Regulativer for samarbejdet – eller uddannelse

Som påpeget ovenfor er en af de udfordringer, som medarbejderrepræsentanter oplever på denne virksomhed, at der finder økonomiske diskussioner sted på bestyrelsesmøder, som kan være vanskelige at følge med i. Og selvom man efterhånden lærer begreberne i bestyrelsesarbejdet, er det, som det udtrykkes, ’nogle seje typer’, der sidder på ejersiden i bestyrelsen.

”Ja, jeg har jo lært, hvad begreberne betyder. Der er ligesom forskellige redskaber, man måler på for at se, hvilken temperatur virksomheden har. Og jeg kan godt mærke, at der er jeg ved at sakke bagud.” (Medarbejderrepræsentant)

En anden medarbejderrepræsentant påpeger også, at det er blevet svært at følge med i de regnskabsmæssige diskussioner – og særligt når det foregår på engelsk med økonomiske fagtermer.

”Man skal måske nok have mere styr på tallene, så skal man have sprog, man skal kunne snakke engelsk. (...) Fordi det er østeuropæisk kapital, der har købt det. Men nu havde vi jo svenskere med før, og da snakkede faktisk også engelsk. Det der med svensk og dansk det fungerer ikke med tallene. Al materiale er jo på engelsk. Det er nok rimeligt vigtigt. Det bliver vel mere almindeligt, når det er kapitalfonde, vil jeg tro.” (Medarbejderrepræsentant)

Yderligere uddannelse er en mulighed, men denne medarbejderrepræsentant vurderer, at der ikke helt er de kurser, som der er behov for.

”Der kigger vi på de kurser, der er til rådighed, bl.a. på LO-højskolen, men det er ikke meget, det er det ikke.”

”Der mangler noget på det område?”

”Ja, det gør der. Så kan man søge det privat, og de véd godt, hvad de skal have for det, og så siger de jo så her i huset, at ’så kan vi da få en af vores regnskabsassistenter til at forklare jer det’. Og det vil vi jo ikke, vi vil jo gerne blandt vores egne og kunne stille kritiske spørgsmål, og bruge det sprog vi nu har, og den baggrund vi har. Kunne få et svar tilbage, som vi kan bruge til noget.” (Medarbejderrepræsentant)

Alternativet til efteruddannelse i fagligt regi, nemlig intern uddannelse ved regnskabsfolk i virksomheden, er ikke attraktivt for medarbejdersiden.

”De har på et tidspunkt foreslået, at det så blev en af de højere placerede regnskabsfolk deroppe, der kørte en dags kursus med os, men det synes jeg ikke, er nogen god idé. Jeg vil ud af huset, væk herfra. Jeg vil være sammen med nogen, der heller ikke forstår det. Så man kan få gavn af de spørgsmål, der bliver stillet. Ligesom al anden læring og undervisning. Så det tager vi roligt.” (Medarbejderrepræsentant)

Forespurgt, om der er brug for strammere regler for information, høring og involvering, er medarbejderrepræsentanten skeptisk.

”Det kunne man måske godt ønske sig nogle gange, men spørgsmålet er, hvordan samarbejdet så ville være, hvis man gik rundt og slog hinanden oven i hovedet med det. Altså, jeg er jo hverken mere eller mindre end nogen af de andre, der er valgt til den bestyrelse.” (Medarbejderrepræsentant)

Bekymringen er altså, at et strammere regelsæt kan skabe mere anspændte samarbejdsrelationer. Omvendt har man også konstateret i forbindelse med begge kapitalfondsovertagelser, at der er gået meget lang tid i overgangsperioden, hvor der ikke er blevet holdt bestyrelsesmøder.

”Du er fuldstændig på herrens mark ik’. Altså (...) der har ikke været afholdt bestyrelsesmøde siden sidst i juli måned. Nu har vi oktober. Der har ikke været afholdt noget med den nye kapitalfond, og er handelen afsluttet, eller er den ikke afsluttet? Altså, der skulle være nogle regler for, hvordan og hvorledes man laver sådan en overgangsfase der. Absolut. Og det var jo det samme dødvande for tre år siden.” (Medarbejderrepræsentant)

Konsekvensen af lange perioder uden bestyrelsesmøder, de hemmelige forhandlinger om videresalg og det faktum, at en evt. ny køber ikke er blevet præsenteret er altså, at selv medarbejdere, der sidder i bestyrelsen, faktisk ikke er klar over, om videresalget er endeligt afsluttet.

Opsamling: Kapitalfonde som grundige finansielle investorer

Virksomheden har været igennem to kapitalfondsovertagelser. Begge har været præget af et særdeles grundigt forarbejde – og investeringer i dette forarbejde – fra kapitalfondenes side. Dette forarbejde, og de store investeringer, har haft en tryghedsskabende effekt for både ledelse og medarbejdere – særligt ved den første kapitalfondsovertagelse i 2004. De store investeringer gav medarbejderne på virksomheden en klar fornemmelse af, at man var værd at investere i – særligt da resultatet netop blev, at virksomheden i dag er sund og velkonsolideret.

Det fælles ved de to opkøb er altså en stor grundighed fra kapitalfondens side i forberedelsen af opkøbet. Til gengæld adskiller de to opkøb sig, når det gælder informationsniveauet. Medarbejdersiden – og her repræsenteret ved bestyrelsesmedlemmer – har ikke følt sig helt så godt informeret ved det andet opkøb i 2008 sammenlignet med det første opkøb i 2004. Men ved begge overtagelser var fornemmelsen, at informationsniveauet blev lavere, sammenlignet med den tidligere ejer, som var en dansk industrimagnat. På grund af den seneste overtagelse har der ikke været holdt bestyrelsesmøder i mere end fire måneder, og det er bemærkelsesværdigt, at man reelt på medarbejdersiden lige nu ikke ved, om handlen er endeligt på plads.

En mulig medvirkende årsag hertil er efter nogle medarbejderrepræsentanters vurdering ejerskabet. I det første opkøb gik man fra at være ejet af en dansk industrimagnat til at være ejet af en svensk kapitalfond. Den nye ejer er en mellemeuropæisk kapitalfond, og fra medarbejderside er vurderingen, at informationsniveauet er faldet med hvert nyt ejerskab – fra den danske industrimagnat over den svenske kapitalfond til den mellemeuropæiske kapitalfond. Derfor er der også en vis bekymring for, hvordan samarbejdet og informationsniveauet vil være under den nye kapitalfond. Det første kapitalfondsejerskab, en svensk kapitalfond, gav altså på medarbejderside en vis tryghed – i modsætning til det nye ejerskab, som er en mellemeuropæisk kapitalfond.

Fra lederside er vurderingen, at det er fuldstændig uden betydning, hvor en kapitalfond kommer fra – og i det hele taget hvor pengene kommer fra. Kapitalfondene blander sig ikke i ledelse og samarbejde, og grundlæggende oplever ledelsen det også som sin opgave at sikre, at der skabes det frirum til handlen, som medarbejdere og ledelse har behov for – og det skabes ved at leve op til de nøgletal, som ejere og bestyrelse forlanger. I den forstand er ledelsen en *buffer* mellem medarbejdere og ejerne, og det er uanset, om der er tale om en kapitalfond, aktionærer eller en familie.

Samarbejdet i samarbejdsudvalget beskrives af begge parter som godt og konstruktivt. Særligt ledelsen meget forstående og konstruktive reaktioner fra medarbejdersiden i forbindelse med nedlæggelse af nogle arbejdspladser. Til gengæld savner man fra ledelsesside lidt mere proaktive medarbejderinput i den daglige drift.

Man havde fra 1996 til 2000 et internationalt forum for information og samarbejde, og i 2001 etablerede man et egentlig europæisk samarbejdsudvalg. Dette blev nedlagt i 2006 – fra ledelsens side med den begrundelse, at man jo ikke længere kun var europæisk, men global. Medarbejdersiden har ikke haft mulighed for at gøre krav på et europæisk samarbejdsudvalg, blandt andet fordi virksomheden blev restruktureret og derfor i dag ikke har det fornødne antal

medarbejdere. På medarbejderside opleves nedlæggelsen af det europæiske samarbejdsudvalg som et klart tab af mulighed for indflydelse, også på vegne af medarbejdere i andre datterselskaber. Men man har set en mulig løsning – nemlig at stille krav om europæisk samarbejdsudvalg på holding-niveau, fordi kapitalfonden har virksomheder og ansatte nok på dette niveau. Her vurderes barrieren mere at være kolleger i andre lande – og fagbevægelsen selv – fordi der her skal findes ildsjæle, der vil arbejde for at løfte en sådan opgave.

Samarbejdet i bestyrelsen opleves som mindre godt af medarbejdersiden. Efter kapitalfondsovertagelsen i 2004 oplever man på medarbejderside, at tempoet er blevet højere og at informationsniveauet er lavere end under den tidligere ejer før 2004. Herudover har flere ting stødt medarbejdersiden: For det første etableringen af nogle underudvalg under bestyrelsen, som man ikke er blevet inviteret med i. Og for det andet, at medarbejdersiden, og kun medarbejdersiden, i forbindelse med overvejelser om outsourcing af dele af produktionen er blevet pålagt tavshedspligt – en tavshedspligt, man regner for helt naturlig efter mange års samarbejde. For det tredje har flere andre tiltag gjort, at bestyrelsen tydeligt er blevet todelt: De aktionærvalgte har aktier, og det har medarbejdersiden ikke fået lov til at købe; de aktionærvalgte holder formøder med direktionen, hvor mange beslutninger reelt tages, inden medarbejdersiden kommer med til det egentlige bestyrelsesmøde og blot bliver informeret; og de aktionærvalgte ville tage til virksomhedens kinesiske datterselskab for at holde bestyrelsesmøde dér – uden at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer blev inviteret med. Denne forskelsbehandling mellem medarbejdersiden og de aktionærvalgte skaber nogen mistillid – og gør også, at man til stadighed føler, at man skal sikre information fra andre kilder også.

I forbindelse med etableringen af et holdingselskab blev det tydeligt for medarbejdersiden, at magtcentrum blev flyttet fra virksomhedsbestyrelsen til holdingbestyrelsen – og i dag betragtes virksomhedsbestyrelsen som en papirbestyrelse uden reel indflydelse.

Hvor der på medarbejderside er gengangere i SU og bestyrelsen, er det på ledelsessiden forskellige aktører, der sidder i de to udvalg. Det opleves som en fordel for medarbejderne, at man kan tage emner op i det ene udvalg, som måske ikke kan løftes i det andet udvalg, ligesom det er en klar fordel, at den samme person er inde i området og kan lave denne øvelse. Det kan imidlertid være et problem, at ledersiden ikke er repræsenteret af samme person i de henholdsvis bestyrelser og samarbejdsudvalg. Således er den administrerende direktør for virksomheden ikke repræsenteret i holdingselskabets bestyrelse, og det betyder, at det i praksis kun er medarbejdersiden, der kan tage evt. problemer fra virksomheden op i holdingbestyrelsen – ligesom det først er her, budgetter præsenteres, og da er det ofte for sent at kommentere.

Et af de mere markante skift for medarbejderne på denne virksomhed efter overtagelsen af kapitalfonden er, at fokus i ledelsen har ændret karakter fra at være videnstung til at være økonomitung. Det er blevet registreret af medarbejdersiden, at der i dag er langt flere økonomer på virksomheden end før – og at det også præger ledelse og samarbejde, at der er så meget fokus på nøgletal. Ledelsen er enig i denne vurdering – men påpeger dels, at det formentlig være

sådan også under andre ejerskaber, dels at en bevidsthed om måltal og deres opfyldelse kan skabe frihed i arbejdet.

Det øgede fokus på økonomiske nøgletal præger også bestyrelsesarbejdet, hvor der, som det siges af en medarbejderrepræsentant, sidder 'nogle seje typer' på ledersiden. De 'seje typer' er dygtige talknuser, og for det får de respekt fra medarbejdersiden. Men omvendt er oplevelsen også, at det øgede fokus på økonomien og brugen af nye begreber gør det vanskeligt for medarbejderne at følge med. I den sammenhæng efterlyses kurser i økonomi – men det er også afgørende, at sådanne kurser finder sted 'ude-af-huset' og sammen med andre lige-stillede, der er usikre på de samme ting. Her efterlyses altså kurser i fagligt regi.

Virksomheden har måttet forholde sig til andre arbejdsmarkedsmodeller – særligt fordi man i 2003 afviklede et engagement i Tyskland, som kostede virksomheden rigtig mange penge på grund af de stramme afskedigelsesregler. Den danske model, med mere liberale afskedigelsesregler og til gengæld også højere uddannelses- og lønniveau, foretrækkes klart af den danske ledelse. Men vurderingen er i øvrigt, at det slet ikke er noget, som kapitalfondene forholder sig til i deres ellers grundige analyser af virksomheden.

Den anden overtagelse er så ny, at man endnu ikke kan vurdere de fulde konsekvenser af overtagelsen. Men overtagelsen har ført til overvejelser over, hvilken type ejer, man egentlig helst vil have. Og her tegner sig lidt forskellige holdninger blandt ledelse og medarbejderrepræsentanter: En medarbejderrepræsentant foretrækker en investor, som kender til området og ved, hvordan man opererer – mens en leder foretrækker investorer, som ikke ved for meget om området. De, der foretrækker finansielle investorer uden så meget viden om forretningsområdet, vurderer, at så længe ejerne får de rigtige nøgletal, lader de virksomheden i fred. Det vurderes dog også, at selv finansielle investorer i dag har – eller hurtigt får - så meget indsigt i virksomhedens forretningsområde, at de bliver meget kompetente beslutningstagere, også vedrørende emner inden for den konkrete branche. Og det gælder altså også kapitalfonde.

Til gengæld er det ikke ligegyldigt, hvilken *form* for kapitalfondsejerskab og hvilken *nationalitet*, der er tale om. Ikke-nordisk ejerskab skaber en vis bekymring, selv om erfaringen efter det svenske kapitalfondsejerskab ikke tyder på, at en sådan nordisk kapitalfond i særlig grad lægger vægt på nordiske traditioner for information og samarbejde.

Fra medarbejderside vil man gerne have viden om, hvordan en overtagende kapitalfond har ageret i andre sammenhænge. Dette antyder et behov for en *benchmarking* af kapitalfonde, der opererer i Danmark.

4. De fem virksomheder på tværs

I det foregående kapitel er fem eksempler på kapitalfondsejede virksomheder blevet beskrevet og analyseret. De fem virksomheder opererer i forskellige brancher, under forskellige former for ledelse, er ejet af forskellige typer kapitalfonde, er beliggende forskellige steder i landet, er forskellige i størrelse, har været igennem forskellige grader af kriser (hvis nogen overhovedet) – og på den måde er hver virksomhed unik. Alligevel er der ligheder på tværs af disse forskelle.

I dette kapitel samles der op på ligheder og forskelle mellem de fem virksomheder med det formål at tegne et mere overordnet billede af, hvad det betyder for ledelse, medarbejdere og samarbejdsrelationer at være ejet af en kapitalfond. Der er her tale om generaliseringer, og dermed forsvinder i sagens natur de nuancer, som hvert case-studie er udtryk for – og til en vis grad gør vi vold på det enkelte case-studie med det formål at tegne et mere overordnet billede af, hvad kapitalfondsejerskab generelt betyder for en virksomhed. Vi fastholder dog nuancerne, når det er illustrativt for forskellige aspekter af samme fænomen.

Ejerskabet

Når en virksomhed overtages, er konsekvenserne af det nye ejerskab af stor betydning for medarbejdere og ledelse: Sker der drastiske ændringer? Er der lagt op til nedskæringer eller udvidelser? Vil de nye ejere investere, eller satser man på sammenlægninger med andre tilsvarende firmaer med efterfølgende nedlæggelse af virksomheden? Dette er meget forskellige scenarier, som selvfølgelig også påvirker relationerne og arbejdsvilkårene på virksomheder meget forskelligt.

Ejerskab I: Kapitalfond eller industriel investor

Alle virksomheder i undersøgelsen har oprindeligt været ejet af en industriel investor. Som udgangspunkt har der været tale om familievirksomheder, som er vokset, og som for flertallets vedkommende siden er blevet børsnoteret.

For mange virksomheder kommer en dag, hvor der skal tages en afgørende beslutning i forhold til et nyt ejerskab. For nogles vedkommende handler det om, at man har brug for solid kapitalindsprøjtning for at blive større og klare sig på verdensmarkedet; for andre handler det om ren overlevelse efter mange års underskud.

Når det gælder spørgsmålet om, hvilken form for ejerskab, man helst kunne tænke sig efter at have været et familiefirma og evt. også efter at have været på børsen, så er tendensen på tværs af de fem virksomheder, at man som udgangspunkt ønsker at være ejet af en industriel investor. Man ønsker typisk at bevare den ejerform, hvor ejeren véd noget om branchen og konkurrencebetingelserne og derfor også formodes at kunne agere mere kompetent i denne verden.

Derfor ser man fra både medarbejdere og ledes side ofte med betydelig skepsis på kapitalfonde, når de første gang kommer på banen som mulige nye ejere. De betragtes som udelukkende fokuseret på kapital og derfor med ringe

forståelse for branchens særligheder – og dermed også med ringe forståelse for fx branchemæssige konjunkturrelle udsving.

Ejerskab II: Nordisk eller udenlandsk ejerskab

For så vidt, at virksomheden bliver opkøbt af en kapitalfond – som det i sagens natur er tilfældet for de fem virksomheder i denne undersøgelse – så er der også præferencer fra medarbejdere og ledere i forhold til hvilken type kapitalfond. På tværs af de fem cases viser der sig en tendens til, at man på medarbejderside – og ofte også i ledelsen – som udgangspunkt ønsker en dansk eller nordisk ejer frem for en udenlandsk ejer. Det skyldes, at man har en forestilling om, at en dansk eller nordisk ejer som mere forstående over for danske arbejdsorganiseringer, danske samarbejds traditioner og det danske aftalesystem.

De empiriske data antyder, at denne opfattelse kun i begrænset omfang er korrekt. På alle virksomheder fremhæves det, at ledelsen – som i alle tilfælde er dansk – er det afgørende for samarbejdsrelationerne og den daglige drift. Det er nemlig ledelsen, der står for driften – og når det gælder den daglige drift, herunder forhandlinger af løn- og arbejdsvilkår, er det ikke kapitalfonden, der er aktør, men den til enhver tid siddende ledelse – jf. afsnittet *Ledelsen: En buffer mellem kapitalfonden og medarbejderne* nedenfor.

Fra lederside er vurderingen da også typisk, at det er uden betydning, om en kapitalfond er dansk eller udenlandsk – ligesom det påpeges, at også danske børsnoterede selskaber ofte i praksis vil være ejet af udenlandske investorer. I case V er der et eksempel på en nordisk kapitalfond, som hvad angår information og samarbejdsrelationer ikke synes at adskille sig væsentlig fra kapitalfonde fra andre lande.

Ejerskab III: Lønmodtagerejede investerings selskaber

Der dog en faktor, der tyder på, at kapitalfondens oprindelsesland ikke er helt uden betydning. Undersøgelsen viser, at lønmodtagerejede investorer giver en vis tryghed på både medarbejderside og i ledelsen. Der er en udbredt overbevisning om, at sådanne medinvestorer i kapitalfonde også har en social ansvarlighed, fordi de ikke vil kunne bære negativ omtale om nedlæggelse af virksomheder, en mere kynisk behandling af medarbejdere etc. I flere af casene i materialet spilles der også på dette fra ledelsens side, når en overtagelse endelig er besluttet; medarbejderne informeres, at der blandt de bagvedstående investorer er organisationer som LD og ATP og dermed ligger en implicit garanti for, at virksomheden stadig vil bestå, og at samarbejdsrelationer og løn- og arbejdsvilkår vil leve op til en vis standard.

Ledelse og samarbejde

Det har været et væsentligt mål med denne undersøgelse at belyse, i hvilket opfang og hvordan ledelse og samarbejde ændrer sig, efter en virksomhed bliver overtaget af en kapitalfond. Der er tre områder på den enkelte virksomhed, hvor dette kan belyses: Den daglige drift; SU-arbejdet; og bestyrelsesarbejdet. Herudover findes også europæiske samarbejdsudvalg som et muligt forum for udveksling af informationer.

I forhold til den daglige drift ses kapitalfonden stort set ikke; det er ledelsen, der tegner forretningen, når det gælder samarbejdet og virksomhedens organisation, og det gælder også i SU. Derfor er det område, hvor et nyt ejerskab mærkes mest direkte, i bestyrelsen. Det betyder imidlertid ikke, at den daglige drift er upåvirket af nyt ejerskab – men det er på en meget indirekte måde, ved den ledelse, der sættes ind – og tendensen i denne undersøgelse er, at ledelsen i høj grad tager ansvaret på sig og ikke henviser til de egentlige ejere i forhold til dens dispositioner.

Ledelsen: En buffer mellem kapitalfonden og medarbejderne

Ved en kapitalfondsovertagelse af en virksomhed er der forskellige strategier i forhold til, om man indsætter en ny ledelse. I en case, case II, beholder man den eksisterende ledelse, mens man i case III, IV og V ret kort tid efter overtagelsen indsætter nye ledelser. I virksomhed I betaler man ret rundhåndet for at den eksisterende ledelse bliver et år efter overtagelsen.

Disse forskellige strategier har forskellige historiske årsager – fx gælder for virksomhed II, at virksomhedens medarbejdere og også ledelse har en vis korpsånd – og det ses formentlig af den overtagende kapitalfond som en kvalitet, der kan lette samarbejdet under det nye ejerskab. Andre virksomheder, som virksomhed III og IV, har været så tæt på afgrunden under den tidligere ledelse, at det er meget oplagt at skifte ledelsen, når virksomheden skal restruktureres.

Fælles for virksomhederne er tillige, at ledelsen forventes at investere egne midler i virksomhedens aktieportefølje og på denne måde skabes en incitamentsstruktur for ledelsen i forhold til at øge virksomhedens værdi med henblik på senere videresalg. I nogle tilfælde tildeles også medarbejdere aktier eller aktieoptioner, mens det i andre tilfælde er en politik, at medarbejdersiden ikke tilbydes nogen form for medejerskab.

Helt overordnet tegner der sig på tværs af de fem case-studier et meget entydigt billede af, at ledelsen ser sin rolle i forhold til medarbejderne som uafhængig af de endelige ejere. Kapitalfonden er usynlig for medarbejderne i det daglige samarbejde, og også når det gælder større organisatoriske ændringer eller fx afskedigelser, vil ledelsen tage det fulde ansvar og aldrig forskyde ansvaret til de endelige ejere. Som en leder siger, så ville det være det samme som at sige op.

I de årlige forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår er kapitalfonden også usynlig for medarbejderne – og fra lederside får man ikke mandater til forhandlinger, men skal blot leve op til de aftalte mål. Dog er der i case-materialet eksempler på, at man fra medarbejderside oplever, at netop de aftalte økonomiske mål indirekte påvirker lønforhandlingerne.

Kun i et bestemt tilfælde synes kapitalfonden at blive brugt af ledelsen i relationerne til medarbejderne – og det kan være, når en overtagelse ser ud til at blive en realitet. Når medarbejderne informeres om det nye ejerskab, vil en væsentlig opgave for en ledelse ofte være at berolige medarbejderne, og her bruges som nævnt fx et eventuelt lønmodtagerejerskab eller kapitalfondens historie i forbindelse med andre typer af overtagelser, hvis de har ført til konstruktive samarbejdsrelationer.

Informationsniveauet – lavere end i 'gamle dage'

Informationsniveauet på de undersøgte virksomheder varierer – men for flere af virksomhedernes vedkommende gælder det, at medarbejdersiden oplever, at information er blevet vanskeligere at opnå i det daglige.

Det er der forskellige grunde til. I nogle tilfælde tilbageholder ledelsen information i forhold til bestyrelsesarbejdet. Det kan være bevidst, men der er også eksempler på, at udenlandske kapitalfonde simpelt hen ikke er vant til den høje grad af involvering, som karakteriserer bestyrelsesarbejdet i Danmark. I andre tilfælde skyldes det lavere informationsniveau, at organisationen er blevet større, og at der derfor er kommet mere inert i organisationen. I forbindelse med forhandlingerne om de konkrete overtagelser er informationsniveauet også ofte lavt – men det er der en vis forståelse for, fordi det ofte er følsomme forhandlinger, hvor for meget information kan påvirke pris og vilkår. Til gengæld opleves informationsniveauet på de undersøgte virksomheder generelt som højt, når det gælder, hvad de nye ejere vil med virksomheden. Virksomhed V er dog et eksempel på, at man ved anden overtagelse har et lavere informationsniveau – og det kan give frustrationer, når man fra første overtagelse var vant til et højere niveau.

Den usynlige kapitalfond – og dog...

Selv om ledelsen i høj grad indtager en rolle som buffer mellem ejere og medarbejdere, er der alligevel indikationer af, at et kapitalfondsejerskab af medarbejderne opleves som anderledes end andre former for ejerskaber. På en række punkter synes dette at gøre sig gældende på tværs af virksomhederne:

Fra familieejerskab til finansielt ejerskab

En af de mest markante overgange i en virksomhedskultur relaterer sig til overgangen fra at være familieejet til at være ejet af en finansiell investor. I flere cases bemærkes dette som en stor overgang, både af ledere og medarbejderrepræsentanter; måske er den oprindelige igangsætter og hans familie forsvundet fra virksomheden, og dermed er det lokale islæt og forståelsen for lokale forhold også forsvundet. Selv om man måtte mene, at samarbejdsrelationerne ikke har ændret sig væsentligt, er det en typisk reaktion fra medarbejdere og mellemledere, at det nære, det familiemæssige er gået tabt – eller som det udtrykkes, *hjerterummet er blevet mindre*.

Ny mere professionel og økonomisk ledelse

På tværs af de fem cases tegner der sig et billede af nye ledelser, der går langt mere op i nøgletal end nogensinde før. Selv om virksomheden typisk er afnoteret fra børsen og dermed langt mere uafhængig af eksterne kontrolmekanismer (jf. nedenfor), er den interne økonomiske kontrol øget. Omkostningsbevidstheden er blevet væsentlig større, og ledere på forskellige områder skal til stadighed leve op til aftalte måltal. Det har en betydning for medarbejderne også, og selv om der måske sjældent er tale om mandater fra bestyrelsen, fornemmer medarbejdere i nogle tilfælde alligevel, at styringen kan have betydning for ledelsens dispositioner. Men et direkte forhold mellem ledelsens mandat til fx lønforhandlinger og bestyrelsen kan ikke påvises.

Ny ledelse på gulvet: Lean og outsourcing

På et flertal af de fem virksomheder har man undergået en proces, som måske bedst kan forstås som *lean* i bred forstand. Mange steder mærker man, at der er blevet investeret – men også, at der skal tænkes mere over, hvor der kan skæres overflødig processer væk. Særligt har produktionsvirksomhederne oplevet en leaning af lagerfunktioner – man producerer ikke til lager, men snarere *just-in-time*. Også outsourcing af de løntunge funktioner har præget produktionsvirksomhederne, selv om man også har måttet erkende, at det i nogle situationer har været vanskeligt at opretholde kvaliteten, når produktionen flyttes til andre lande.

Fra medarbejderside har man langt hen ad vejen accepteret denne udvikling, simpelt hen fordi det har været oplagt nødvendigt at tage relativt drastiske skridt – enten for at sikre konkurrencedygtighed eller for overhovedet at kunne overleve som virksomhed.

Ny ledelse på gulvet: Mindre hensyn til mennesker

Disse nye ledelsesformer opfattes imidlertid også på medarbejderside som noget mere kolde og kalkulerende over for de menneskelige ressourcer. Igen har overgangen fra familieejerskab til et finansielt ejerskab typisk stor betydning i denne vurdering – men også det, at en ny ledelse ofte kender meget lidt til lokalområdet og samarbejds traditioner betyder, at relationen til den enkelte medarbejder bliver mere forretningsmæssig.

Er en kapitalfond så synlig eller ej for medarbejderne? Det er oplagt, at ledelserne gør sig ihærdige anstrengelser for at signalere, at *de* står for den daglige drift. Og med en vis succes: Da virksomhederne indledende blev kontaktet med henblik på interview, var den typiske reaktion fra medarbejderrepræsentanter, at samarbejdet ikke havde ændret sig med kapitalfondenes indtog. Dette billede ændrede sig imidlertid noget, når man reflekterede over samarbejdsrelationerne i interviewene.

Det er ledelserne, der har ledelsesretten – men ledelserne er indsat af ejerne (= kapitalfonden), og der er i materialet klare indikationer på, at de indsatte ledelser typisk tænker den daglige drift i mere økonomiske termer, og at det, som påvist, på forskellig vis påvirker samarbejdet og de daglige arbejdsvilkår. På den måde kan de krav, som bestyrelsen og dermed i sidste ende ejerne stiller til ledelsen, også smitte af på samarbejdet og arbejdsvilkårene.

Den fritarbejdende ledelse – og afnotering fra børsen

På tværs af de fem virksomheder varierer det, om de er blevet afnoteret fra børsen. Nogle har aldrig været på børsen, mens andre altså har været der, men er blevet afnoteret efter at være blevet opkøbt af en kapitelfond. Det er særligt de sidste, der er interessante i denne sammenhæng, fordi de kan give en indikation af, hvad en afnotering betyder for en virksomhed.

Her er det interessant, at ledere, som ellers som udgangspunkt har været skeptisk over for en afnotering, efter nogle års ejerskab må konstatere, at der faktisk er større frihed ved at være afnoteret end ved at være på børsen. Årsagen til dette er oplevelse af, at man som børsnoteret virksomhed skal stå offentligt

til regnskab for alle større dispositioner hver tredje måned – og enhver disposition synes at have omgående indflydelse på aktiekursen.

Under et kapitalfondsejerskab skal virksomhedens ledelse kun stå til regnskab for en bestyrelse. Ofte har man som ledelsen lagt en overordnet strategi for virksomheden og herunder indgået aftaler med bestyrelsen om bestemte måltal. Sker der afvigelser fra strategien, eller kan måltallene af forskellige årsager ikke opnås, skal man kun stå til regnskab over for bestyrelsen – i modsætning til det børsnoterede selskab, som skal stå til regnskab over for aktionærer og analytikere, som kan påvirke kursen omgående, og som kan kræve ændringer i dispositionerne. Det påpeges af flere ledere og enkelte medarbejderrepræsentanter, at en børsnotering i mange tilfælde vanskeliggør langsigtede dispositioner og investeringer – i modsætning til et kapitalfondsejerskab, hvor ejerne godt kan vente en del år, før investeringer skal give afkast.

Dette står i modsætning til en af de mere udbredte forestillinger om kapitalfonde som kortsigtede investorer – og derfor er det blandt de mest overraskende konklusioner i dette studie.

Bestyrelsesarbejdet

Hvor det daglige samarbejde ikke er så direkte berørt af nyt ejerskab, forholder det sig markant anderledes med bestyrelsesarbejdet. Her mærker medarbejderrepræsentanter markante forandringer, når kapitalfonde tager over.

På tværs af de fem cases er det tydeligt, at der i bestyrelsen er et meget vigtigt forum for information og medindflydelse. For de fleste af de undersøgte virksomheder gælder det, at bestyrelsen er blevet et vigtigere forum end nogen sinde før. For det første fordi der her træffes afgørende strategiske beslutninger; for det andet fordi disse beslutninger bliver effektueret hurtigere og har betydning for bl.a. restruktureringer; og for det tredje fordi det er her, overvejelser eller beslutninger om videresalg eventuelt præsenteres først.

Kapitalfondsbestyrelserne har en række karakteristika, som her kort vil blive diskuteret.

Den professionelle bestyrelse

Det karakteriserer de nye bestyrelser, der sættes ind efter et kapitalfondsejerskab, at de er dybt professionelle – og ofte mere professionelle end de tidligere bestyrelser. Det fremhæves af medarbejderrepræsentanter på tværs af de fem cases, og ofte fremhæves det faktum med respekt. Det skaber en vis tryghed, at de aktionærvalgte enten har eller hurtigt kan tilegne sig indsigt i en bestemt branche og dens konkurrencevilkår.

Den økonomifokuserede bestyrelse

De nye kapitalfondsindsatte bestyrelsesmedlemmer er generelt mere fokuserede på økonomi end den tidligere bestyrelse typisk har været. Måltal betyder meget, og kommunikationen i bestyrelsen er præget af økonomiske termer, som mange medarbejderrepræsentanter har betydelige problemer med at forstå – eller som en medarbejderrepræsentant udtrykker det, så fornemmer man, at 'de har opfundet et nyt begreb inden for de sidste par uger'.

Den fremmedsprogede bestyrelse

Med udenlandske kapitalfondes indtog bliver sprog også en mulig udfordring. Hvis der indsættes aktionærvalgte repræsentanter fra ejerlandet, kan især medarbejdersiden opleve problemer med at følge med i diskussioner på engelsk – særligt når det kombineres med nye regnskabsbegreber eller –principper. Her er det et konkret ønske fra medarbejdere, at informationer inden mødet falder så tilpas tidligt, at man forberede sig. Men mere overordnet ønskes herudover uddannelse i både sprog og økonomi, så man bedre kan følge diskussionerne i bestyrelsen.

Den dynamiske bestyrelse

De bestyrelser, der sættes ind efter en kapitalfondsovertagelse, beskrives af mange medarbejdere og også en del ledere som dynamiske. De er aktive ejere, der har klare mål og strategier for virksomheden, og de er i stand til at tage hurtige beslutninger, fx når der skal overtages andre virksomheder. De hurtige beslutninger kan også gælde samarbejdet, som kan lide under, at den professionelle og hurtigt arbejdende bestyrelse ikke altid får behandlet tingene grundigt nok – men omvendt værdsættes det af medarbejdersiden, at en bestyrelse kan træffe sådanne beslutninger, uden først at skulle høre større aktionærgrupper.

Den eksklusive bestyrelse

Der er i denne undersøgelse eksempler på bestyrelser, som er eksklusive – og det skal ikke forstås positivt. Der er flere eksempler på, at de aktionærvalgte og de medarbejdervalgte behandles forskelligt, gives forskellige pålæg, har forskellige goder, har forskellige muligheder for at købe aktier og har forskellige forpligtelser. På to af de undersøgte virksomheder er der etableret komiteer under bestyrelsen, som arbejder med personalepolitik, men som kun har medlemmer fra aktionærsiden. Komiteerne refererer til bestyrelsen, men medlemmer af komiteerne får tillæg, som de øvrige bestyrelsesmedlemmer – de medarbejdervalgte – ikke får. Det opleves som en markant forskel i forhold til tidligere ejerskaber under industrielle investorer eller familie-ejerskaber.

At sidde i den rigtige bestyrelse

Mange kapitalfonde ændrer på virksomhedens økonomiske og ejermæssige konstruktion. Det betyder også, at bestyrelsernes sammensætning og relative indflydelse kan ændres. Der er i case-materialet et eksempel på, at der oprettes holding-selskaber med nye bestyrelser, og at magten over den enkelte virksomhed forskydes fra virksomhedens bestyrelse til holding-selskabets bestyrelse. I sådanne situationer kan det være afgørende at sikre medarbejderrepræsentation også i holdingselskabets bestyrelse, da virksomhedens bestyrelse kan ende med at blive en 'papirbestyrelse', som det udtrykkes i en af casene.

Repræsentanter på flere niveauer

Selv om ovenstående karakteristika ved den kapitalfondsindsatte bestyrelse mere end antyder, at medarbejdersiden skal være mere på vagt, er der dog et område, hvor medarbejdersiden har en fordel i forhold til de aktionærvalgte: Der er ofte betydeligt personoverlap mellem dem, der sidder i bestyrelsen og de, der sidder i SU. Det betyder, at medarbejderrepræsentanter, der sidder i begge

udvalg, er velorienterede såvel om samarbejdet på gulvet som om virksomhedens generelle udvikling. Det kan imidlertid også være en udfordring, fordi man i bestyrelsen får informationer, som har direkte betydning for kollegers fremtidige arbejdssituation – men man er typisk bundet af tavshedspligt. Fordelen er, at medarbejdersiden kan tage emner op i det ene forum, som måske ikke bliver behandlet i det andet forum.

Samarbejdsudvalg

Karakteren af SU-arbejdet tegnes i høj grad af den til enhver tid siddende formand, og det vil typisk sige HR-lederen, fabriksdirektøren eller produktionsdirektøren – evt. den administrerende direktør. Med andre ord er det den ledelse, der er indsat af ejerne, kapitalfonden. Og i og med, at der ofte indsættes en ledelse med betydeligt kendskab til danske samarbejds traditioner, opleves samarbejdet i SU i det store og hele som upåvirket af kapitalfonden.

Europæiske samarbejdsudvalg

Ud af de fem virksomheder i undersøgelsen har en af virksomhederne haft et ESU, mens et andet har et globalt samarbejdsudvalg. En af de øvrige virksomheder arbejder pt. med at etablere et ESU.

På den virksomhed, hvor man har haft et ESU, havde man det i 11 år, hvorefter en omstrukturering af virksomheden betød, at man ikke længere havde det fornødne antal medarbejdere til at etablere et ESU. Ved de næste forhandlinger om ESU valgte ledelsen at afvise etablering af ESU – en afvisning, som medarbejdersiden ikke modtog med glæde, og som forbindes med en ny ledelse, som er indsat af kapitalfonden.

På ledelsesside er holdningen til europæiske samarbejdsudvalg blandet. På den virksomhed, hvor man har etableret et globalt samarbejdsudvalg, har man fra ledelsens side markeret, at man tager det alvorligt ved til hvert eneste møde at stille op med den administrerende direktør. Det har den effekt, at ledelser i de respektive datterselskaber møder op til ESU-møder, og dermed bliver status for samarbejdet også i andre lande løftet. På den virksomhed, hvor man i dag har nedlagt det europæiske samarbejdsudvalg, kan ledelsen ikke se pointen i overhovedet at have det.

Sidder man i en dansk virksomhed, og særligt hvis virksomheden har dansk hovedsæde, synes der fra medarbejderside ikke at være så stor opmærksomhed på behovet for et europæisk samarbejdsudvalg. Man bliver opmærksom på behovet via andre landes medarbejdere, der kan have problemer med ledelsen i det respektive land – og derefter kan der tages initiativ fra dansk side til at etablere et europæisk samarbejdsudvalg.

Behov for hjælp

I undersøgelsen viser der sig nogle områder, hvor ejerskabet under en kapitalfond ikke har ændret sig – og andre områder, hvor det nye ejerskab stiller nye udfordringer til medarbejderrepræsentanter. Det generelle billede er, at personalepolitikken i det store og hele ikke har ændret sig, men at virksomhederne er blevet langt mere fokuserede på nøgletal under et kapitalfondsejerskab. Der er to områder, hvor medarbejderrepræsentanter har oplevet et behov for at være

bedre klædt på: Viden om kapitalfonde; og bedre kompetencer i sprog og økonomi.

Benchmarking af kapitalfonde

På tværs af de fem cases tegner sig i selve overtagelsesfasen et overordnet billede af usikkerhed om, hvem der er de nye ejere – og hvad der repræsenterer. Det gælder særligt for virksomheder, der første gang bliver købt op af en kapitalfond.

I forbindelse med case-studierne er der i interviewene blevet lanceret to forslag til, hvordan man kunne tackle dette problem. Det ene drejer sig om generel information om, hvad en kapitalfond er: Hvordan er den bygget op? Hvilke ejerstrukturer gør der sig gældende? Hvad kan man forvente i forhold til ledelse og samarbejde? Her handler det om mere ordnet information om kapitalfondes konstruktion og adfærd. For flere medarbejderrepræsentanter har især de nye ejeres holdning til bestyrelsesarbejdet været en overraskelse, og her kunne forhåndsviden om, hvordan man generelt tackler et sådant ejerskab, muligvis med udgangspunkt i hvordan kolleger på andre virksomheder under det samme ejerskab har oplevet samarbejdet.

Det andet drejer sig om konkrete kapitalfondes tidligere adfærd. Flere interviewpersoner nævnte ønsket om en viden om, hvad en evt. overtagende kapitalfond tidligere har foretaget sig – en slags track record eller CV, der kunne karakterisere den enkelte kapitalfond i forhold til ledelse og samarbejde. Med en sådan track-record ville medarbejdere og deres repræsentanter have mulighed for at forholde sig til forskellige mulige købere inden købet (hvis man ellers får denne information), ligesom det efter købet ville muliggøre en strategi for det fremtidige samarbejde.

Efteruddannelse i økonomi – og sprog

De bestyrelser, som virksomhederne indsætter, nyder respekt fra medarbejderne for deres professionalisme. Men samtidig er netop den samme professionalisme en betydelig udfordring til medarbejdersiden, som oplever det væsentligt vanskeligere at gennemskue økonomiske dispositioner og udtryk under kapitalfondsejerskabet. Mest markant er det for relativt nye medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, men også medarbejderrepræsentanter, der angiver at have været på samtlige af fagbevægelsens kurser vedrørende økonomi og bestyrelsesarbejde, udtrykker behov for uddannelse, der kan matche dem i forhold til de aktionærvalgte bestyrelsesmedlemmer.

I et tilfælde har ledelsen, i erkendelse af uligheden mellem aktionærvalgte og medarbejdervalgte, tilbudt kurser *in-house*, på virksomheden, som kunne klæde medarbejderrepræsentanter bedre på i de økonomiske diskussioner. Dette vurderes imidlertid som mindre hensigtsmæssigt, fordi man så risikerer at afsløre huller i viden, som man ikke kan være sikker på bliver dækket ind.

Kapitalfondsejerskab opsamlet: Fire faser fra frygt til afmålt tillid

Efter en kapitalfondsovertagelse kommer en hverdag, hvor medarbejdere og ledelse skal leve under et nyt ejerskab. Ofte udskiftes centrale personer i ledel-

sen ved samme lejlighed, og det har som påpeget også konsekvenser for virksomhedens organisation og samarbejde.

Ser man på en kapitalfondsovertagelse mere dynamisk, indikerer case-studierne fire faser, som virksomhederne synes at gennemgå i forhold til et nyt ejerskab over tid. Faserne er i princippet de samme, uanset hvilken form for ejerskab, en virksomhed overgår til – men indholdet varierer, afhængig af de erfaringer, som man på virksomhederne får – og her i forhold til kapitalfondsejerskab.

Fase 1: Frygten for overtagelsen

Den første fase er præget af usikkerhed og en vis frygt for, hvad den nye ejer vil med virksomheden. Typisk er det primære ønske som nævnt en industriel investor igen, og er man børsnoteret, foretrækkes dette som regel fastholdt. Den industrielle investor kender branchen, og børsnoteringen sikrer en vis offentlighed omkring virksomhedens dispositioner.

Når det så står klart, at virksomheden bliver opkøbt af en kapitalfond – og ofte også bliver afnoteret fra børsen – er et typisk ønske som nævnt, at det bliver en dansk eller nordisk kapitalfond. Overordnet har medarbejdersiden meget lille – for ikke at sige ingen – indflydelse på, hvem man overtages af - i princippet. Der findes dog i materialet et eksempel på, at ledelse og medarbejdere kan have samme holdning til, hvem man helst vil købes af, og det kan påvirke ejere og bestyrelse i en salgssituation. Både i case II og case IV markerede ledere og medarbejderrepræsentanter deres synspunkter i forhold til forskellige købstilbud. Det er ikke muligt på baggrund af data i casene at påvise, om det har haft en markant betydning for de valgte købere – men det kan ikke afvises, at de gamle og nye ejere inddrager disse markeringer i deres samlede vurdering af, hvordan samarbejdsrelationer og dermed også produktivitet måtte blive påvirket af et bestemt ejerskab.

Som påpeget er involvering af lønmodtagerefonde, enten som direkte investorer eller som investorer via kapitalfondene, af stor symbolsk betydning i denne fase, fordi det vurderes, at lønmodtagerinteresser på investeringsside vil betyde, at lønmodtagernes interesser på virksomheden respekteres.

Fordelen ved at blive opkøbt af en industriel investor kan i øvrigt diskuteres. Det synes at være en udbredt antagelse, at den industrielle investor garanterer viden om branchen, fordi man allerede kender den. Men der kunne omvendt argumenteres for, at den industrielle investor er en trussel mod den enkelte virksomhed, netop fordi der ofte vil være tale om en investor, der ejer en eller flere lignende virksomheder. En sådan investor kan opkøbe en konkurrerende virksomhed for at skabe synergi mellem virksomhederne. Men i et enkelte interview fremhæves det, at sådanne opkøb også kan være med henblik på at nedlægge den opkøbte virksomhed for dermed at eliminere en konkurrent. Erfaringerne under et kapitalfondsejerskab synes imidlertid at ændre holdningen til, hvem man ønsker at være ejet af.

Fase 2: Lære hinanden at kende

Den næste fase er, hvor virksomheden og de nye ejere skal lære hinanden at kende. Umiddelbart inden denne fase er der en fase, hvor den opkøbende kapitalfond har brugt ofte betydelige summer og meget tid på at undersøge virk-

somheden til bunds. Denne fase synes at have en vis beroligende effekt, som siden får betydning ved selve overtagelsen – for de grundige undersøgelser med efterfølgende opkøb indikerer for medarbejdere og ledelse, at virksomheden grundlæggende betragtes som sund og værd at investere i, selv hvis den netop på overtagelsestidspunktet måtte være i krise. Denne positive evaluering giver umiddelbart kapitalfonden goodwill blandt medarbejdere og ledelse, og det bliver øjensynligt brugt i flere cases af de nye ejere og ledelsen til at signalerer til medarbejderne, at man vil virksomheden det godt.

I forbindelse med overtagelsen synes et andet element at spille en vis rolle – nemlig at kapitalfonden viser ansigt over for medarbejdere og ledelse. I de tilfælde, hvor medarbejderne faktisk får et ansigt på kapitalfonden i form af en repræsentant, der møder op og præsenterer, hvad man vil med virksomheden, bliver medarbejderne mere trygge. I case I er et eksempel på, hvordan lederen af en udenlandsk kapitalfond møder op til det første samarbejdsudvalgsmøde og forklarer, hvad man vil med virksomheden. Omvendt bemærkes det, hvis dette ikke sker – særligt hvis man har i forbindelse med en tidligere kapitalfondsovertagelse har haft en mere tydelig ejer, som man fx ser det i case V.

Fase 3: Den daglige drift og samarbejdet

I den tredje fase træder hverdagen frem. I begyndelsen kan der stadig være bekymring for, hvad man vil med virksomheden, men i alle casene i denne undersøgelse har overtagelsen været fulgt af store investeringer. For medarbejdere har det været en klar indikation af, at der lå handling bag ordene – eller som en leder udtrykker det: 'Money talks, and bullshit walks'.

På tværs af case-studierne går det også igen, at der fokuseres meget på økonomi under kapitalfondsejerskab, og det påvirker indirekte det daglige arbejde. Ledere oplever strammere økonomistyring, men også at der er større frihed til ledelse, hvis ellers man lever op til måltallene.

Det daglige samarbejde og SU-arbejdet synes i praksis ikke påvirket af kapitalfondsejerskab – her er det ledelsen, og i særdeleshed konkret den leder, der sidder for bordenden i SU, der er det afgørende. Noget anderledes forholder det sig som nævnt med bestyrelsesarbejdet, hvor medarbejderrepræsentanter i mange af casestudierne oplever andre toner – særlig en mere professionaliseret ledelsesform, hvor tal og strategier fylder mere.

Selv om det daglige samarbejde ikke påvirkes i særlig høj grad, er oplevelsen alligevel, at der er tale om et kvanteskift, når man bliver overtaget af en kapitalfond. Økonomi fylder mere, menneskelige hensyn lidt mindre – og særligt hvis man kommer fra en familieejet virksomhed er skiftet mærkbart.

Alligevel er det på tværs af casene det overordnede indtryk, at man samlet set i de undersøgte virksomheder efter fire til otte års ejerskab ender med et mere positivt billede af ejerskabet end forventet. Forventninger var i mange tilfælde også lave; TDC-sagen havde i medierne tegnet et meget negativt billede af kapitalfonde, og det har som udgangspunkt stillet forventningerne til en kapitalfondsovertagelse lavt. Derfor har det overrasket mange interviewpersoner positivt, når overtagelsen har medført øgede investeringer og en udvikling af virksomheden – selv om det har været med videresalg for øje.

Fase 4: Gensalget

Efter parterne har lært hinanden at kende - og altså ofte med et lidt overraskende positivt resultat - står det også medarbejdere og ledelse klart, at virksomheden er blevet købt og investeret i for at øge dens værdi og potentiale mest muligt, så den kan sælges videre med en betydelig gevinst. Denne bevidsthed præger medarbejdere og ledelse – ikke i en negativ betydning, men mere som *a fact of life* – eller som flere medarbejdere på forskellige virksomheder udtrykker det: 'Vi er altid til salg.' Det gælder selvfølgelig særligt de to virksomheder, som allerede har været igennem to kapitalfondsovertagelser.

Holdningen til, hvem man gerne vil have som ny ejer, varierer på de undersøgte virksomheder. På nogle virksomheder vil man helst have en industriel investor, ligesom før kapitalfonden kom ind. Men det er slående, at på flere virksomheder, hvor man egentlig foretrak en industriel investor, da en kapitalfond første gang overtog, dér ønsker man nu igen at blive overtaget af en kapitalfond. Der er altså tydeligvis sket en ændring i løbet af ejerskabet, som betyder, at medarbejdere og ledelse nu ser med helt andre øjne på kapitalfondsejerskabet.

Mest markant er dette i case II, hvor både lederrepræsentant og medarbejderrepræsentant som udgangspunkt var stærkt skeptiske over for et kapitalfondsejerskab – for efter fire års ejerskab at foretrække et kapitalfondsejerskab frem for en industriel investor og/eller en børsnotering.

Baggrunden for dette paradigmeskifte i virksomhederne er,

- a) at den store kapital i kapitalfonde dels udvikler virksomheden, dels kan styrke virksomheden internationalt (fx ved yderligere opkøb)
- b) at afnotering af børsen giver mere frihed til ledelse og udvikling
- c) at den finansielle investor ikke blander sig i hverdagen, tænker i store linjer, og har mindre grad har faste forestillinger om en bestemt branches udvikling (sammenlignet med den industrielle investor)

Det er imidlertid ikke ligegyldigt, hvilken kapitalfond, man bliver opkøbt af. To af de undersøgte virksomheder (case III og case V) har allerede været igennem et andet kapitalfondsopkøb, og de to overtagelser opleves forskelligt af medarbejdere og ledelse på virksomhederne. For den ene virksomheds vedkommende var det vigtigt for udviklingen af virksomheden, at en større kapitalfond med gode kontakter internationalt kunne stå bag virksomhedens konsolidering. Derfor blev den nye, større kapitalfond modtaget positivt – også selv om den er udenlandsk.

For den anden virksomheds vedkommende opfattes overtagelsen som udelukkende finansiel; en større international kapitalfond ser muligheder i virksomheden, men det står endnu medarbejderne uklart, hvad kapitalfonden præcis vil med virksomheden. Kapitalfondens forbindelser til Øst- og Mellemeuropa vækker lidt nervøsitet hos medarbejderne, fordi man frygter, at der her ikke er den samme respekt for samarbejdsrelationerne.

Forskellen på de to opfattelser af overtagelserne kan til dels ligge i timingen; virksomhed III blev købt op i 2006, og man kan nu se, hvor vigtigt det var med kapital og kontakter. Virksomhed V er overtaget i 2008, og her er alt endnu så

nyt, så man ikke helt ved, hvad der præcis skal ske med virksomheden, og hvilken betydning den nye kapitalfond har for virksomhedens videre udvikling.

Men der synes også at være forskel på informationsniveauet og involveringen af medarbejdere og ledelse ved overtagelserne. Fælles er, at man ikke véd det, før det er sket; men en forskel er, at man på virksomhed III har meget klare idéer, også blandt medarbejderne, om, hvad man kan udvikle positivt med den nye kapitalfond, mens man på virksomheds V ikke kan se, om og hvordan kapitalfonden evt. kan udvikle virksomheden, fordi den nye kapitalfond ikke er kommet med information herom.

Opsamling af teser og nye spørgsmål

Som det fremgår af de fem case-studier, er enhver virksomhedsovertagelse unik – også fordi hver virksomhed har sin helt egen historie. At generalisere ud fra case-studierne er til en vis grad at gøre vold på virkeligheden – men det er samtidig også derved, at man opnår ny viden til brug for fremtiden.

I indledningen præsenteredes fire teser (s. 14f) om kapitalfonde som en særlig type ejere der adskiller sig fra industrielle investorer og familieejede virksomheder. Vi vil her vurdere, om tesaerne holder stik, set i lyset af de fem virksomhedscases.

Den første tese er helt overordnet, at *kapitalfondsejede virksomheder har nogle kvalitativt anderledes samarbejdsforhold og arbejdsvilkår end virksomheder ejet af industrielle investorer eller familieejede virksomheder.*

Denne tese kan kun siges at være delvist bekræftet. På alle virksomheder skiftes ledelsen i forbindelse med de nye ejerskab, og et ledelsesskift vil altid medføre nye og anderledes samarbejdsforhold og måske også arbejdsvilkår. Tendensen på tværs af de fem virksomheder er, at samarbejdet i det daglige typisk er relativt uforandret. SU-arbejdet fungerer tilfredsstillende, med respekt for begge parters indsats. Til gengæld er 'tonen' typisk blevet koldere – eller som det beskrives i en case, så er der mindre hjerterum under et kapitalfondsejerskab. Det mærkes typisk på virksomheder, som har været familieejet tidligere. Der er imidlertid også stor forståelse fra medarbejderside for, at det er sådan, det må være – dels fordi man ofte er blevet en del af en større koncern, dels fordi der ofte har været behov for mere fokus økonomi og nøgletal, set i forhold til tidligere.

Samarbejdet i bestyrelser er det område, hvor man på flere virksomheder har mærket den største forandring. Her er som påpeget tale om meget professionelle bestyrelser, der fokuserer på økonomi og nøgletal – og det kræver nye kompetencer hos tillidsrepræsentanter.

Overordnet har der efter medarbejderrepræsentanters og ledelsers vurdering ikke været tegn på, at arbejdsvilkårene ændrer sig dramatisk under nyt ejerskab. Der er typisk tale om omstruktureringer, fx afskedigelser og/eller outsourcing, hvilket langt hen ad vejen accepteres af medarbejderne, hvis det er en betingelse for virksomhedens overlevelse og konkurrencedygtighed på sigt. Men løn- og arbejdsvilkår og forhandlinger herom blander kapitalfonden sig ikke i, og ingen interviewpersoner angiver, at ejerskabet har haft betydning for dette eller personalepolitikken som sådan.

Den anden tese er, at *virksomheder ejet af danske/nordiske kapitalfonde har bedre samarbejdsrelationer, dvs. højere grad af information, kommunikation og medindflydelse end virksomheder ejet af kapitalfonde fra det øvrige udland.*

Overordnet må denne tese afvises. På alle virksomheder var det som udgangspunkt et ønske at blive købt af en dansk, alternativt nordisk kapitalfond – hvis det nu ikke kunne blive en industriel investor. Forestillingen var som udgangspunkt, at ejerskabet ville få indflydelse på samarbejdskulturen på virksomhederne. På de tre virksomheder i denne undersøgelse, som er under udenlandsk ejerskab, er der intet der tyder på, at samarbejdskulturen er anderledes end på de danskejede virksomheder. Ledelsen, der indsættes, er i alle tilfælde dansk, med betydelig erfaring med danske samarbejdsrelationer, og den agerer som buffer mellem kapitalfond og medarbejdere.

Igen er det i bestyrelsen, der kan vise sig forskelle. Her er der på flere af de undersøgte virksomheder udenlandske repræsentanter blandt de aktionærvalgte, og der er tilfælde, hvor de ikke helt har forståelse for det informationsniveau og den medarbejderinvolvering, som der er tradition for i Danmark. De er imidlertid ikke insisterende på et lavere niveau.

At det nordiske islæt ikke er en garanti for høj grad af involvering og medbestemmelse illustreres bedst i case IV, hvor man ved første kapitalfondsovertagelse gik fra at være ejet af en stor dansk koncern til at være ejet af en svensk kapitalfond. Her medførte en restrukturering, at virksomheden pludselig havde for få medarbejdere til at kunne kræve opretholdelsen af det europæiske samarbejdsudvalg, som man havde haft i 11 år – hvorefter ledelsen mod medarbejderens ønske beslutter sig for at nedlægge udvalget. Dette antyder, at nordiske kapitalfonde ikke nødvendigvis er en garanti for medarbejderinvolvering, information og samarbejde. Omvendt viste case I, at også udenlandske kapitalfonde kan vise forståelse for danske samarbejdsrelationer. Dels ansatte man en administrerende direktør, som har vist sig meget samarbejdsorienteret i forhold til de faglige repræsentanter, dels mødte kapitalfondens direktør op til det første samarbejdsudvalgsmøde efter overtagelsen for at fortælle om planerne med virksomheden.

Den tredje tese handler om hvorvidt ledelsen i kapitalfondsejede virksomheder mister autonomi og selvstændighed ved det nye ejerskab. Tesen er, at *ledelsen i kapitalfondsejede virksomheder har mindre autonomi og i højere grad bliver kontrolleret af bestyrelsen end i virksomheder med andre former for ejerskaber.*

Tesen kan ikke afvises helt, men det er interessant, at ledere på tværs af case-studierne overordnet har en oplevelse af stor frihed til at lede under et kapitalfondsejerskab. En forudsætning er, at man leverer varen – dvs. at de forskellige afdelinger i virksomheden lever op til de måltal, som man har aftalt med bestyrelsen. Og her har bestyrelsen en afgørende stemme som dem, der sætter rammerne for ledelsen. Men lever man op til de økonomiske krav, er der inden for denne ramme stor frihed til ledelse.

En vigtig faktor i denne sammenhæng er, at ledere i næsten alle tilfælde har betydelige økonomiske interesser i virksomheden. Ofte er det et mere eller mindre udtalt krav, at topledere, og ofte også sektionsledere, investerer i aktier i

virksomheden. Det kan påvirke synet på rollen som leder og den frihedsgrad man har – fordi man jo overordnet vil have fælles interesse med bestyrelsen i at øge virksomhedens værdi frem til næste videresalg og derfor er overordnet loyal over for bestyrelsens beslutninger.

Den fjerde tese relaterer sig til de ofte relativt korte ejerskaber, 3-7 år, under kapitalfonde og det faktums betydning for personalepolitikken. Tesen er, at *investeringer i personaleudvikling i kapitalfondsejede virksomheder er kortsigtede og målrettet mod virksomhedens konkrete og kortsigtede interesser.*

Der er ikke belæg for at kunne af- eller bekræfte denne tese. I interviewene har medarbejderrepræsentanterne ikke påpeget et problem i denne retning, og igen er det ledelsen, der tilrettelægger personalepolitikken og ikke kapitalfonden. Kun i enkelte interview med HR-ledere er der blevet givet udtryk for, at rigtig langsigtede investeringer i personer kan være svære at argumentere igennem i forhold til bestyrelsen, fordi det skal dokumenteres, hvad investeringen betyder for virksomhedens samlede værdiforøgelse. Det antyder, at der kan være problemer med udviklingen af de bløde områder på virksomheder, hvor økonomiske måltal og dokumentation spiller en stadig større rolle.

Videre forskning i samarbejdet i kapitalfondsejede virksomheder

En kvalitativ undersøgelse, der går i dybden med fem virksomheder, kan fortælle meget om processer ved kapitalfondsovertagelser, om detaljer i samarbejdet og personalepolitikken, og ikke mindst er der i en kvalitativ undersøgelse plads og rum til at opdage nye sammenhænge, som ikke kunne forudses i teserne. I denne undersøgelse var betydningen af bestyrelsesarbejdet og især betydningen af at sidde med i de rigtige bestyrelser et element, vi ikke havde forudset i designet af undersøgelsen. Det samme gælder den handlefrihed, som ledelsen oplever under kapitalfondsejerskab, som altså var større end forventet.

Hvad den kvalitative undersøgelse i sagens natur ikke kan sige noget om, er, hvor udbredte de fundne resultater er, når man ser på samtlige kapitalfondsejede virksomheder i Danmark. Som påpeget er der i denne undersøgelses design en risiko for, at vi har fået fat i virksomheder, som er kommet igennem en kapitalfondsovertagelse med et overvejende positivt indtryk, både blandt medarbejdere og ledelse. Alle virksomheder fremstår således i dag som konkurrencedygtige og mere velkonsoliderede end ved overtagelsen.

En opfølgende kvantitativ undersøgelse har formentlig mulighed for at indfange et mere varieret billede af virksomheder. Det er ikke uproblematisk, men alligevel ofte lettere, at komme i kontakt med virksomheder, der måtte have haft større problemer med en overtagelsesproces via surveys.

En række emner vil være interessant at få belyst yderligere i en kvantitativ undersøgelse. Det er ikke opgaven her at lave et oplæg til et komplet spørgeskema, men vi vil pege på nogle områder, som synes særligt interessante at få belyst kvantitativt. Spørgsmålene vil styrkes betydeligt, hvis de kan belyse en evt. sammenhæng, og derfor uddybes pointen ved hvert hovedspørgsmål kort:

Hvor mange virksomheder har oplevet overtagelsen af en kapitalfond som positivt, hhv. negativt?

- Den her foreliggende undersøgelse antyder, at særligt virksomheder, der er i krise på overtagelsestidspunkt, ser kapitalfondene i et positivt lys, mens holdningen er mere neutral eller kritisk på de virksomheder, hvor udgangspunkt er en velfungerende virksomhed.

Hvor udbredt er det, at virksomhedsledelser oplever en stor grad af frihed under kapitalfondsejerskab?

- Her er det særligt interessant at se på virksomheder, hvor ledelsen er bevaret (hvis det eksisterer!), versus virksomheder, hvor ledelsen er skiftet. Tesen kunne være, at virksomheder med ny ledelse ikke ser en begrænsning i ledelsen, bl.a. fordi de ofte selv har investeret i virksomheden.

I hvilket omfang opleves det, at bestyrelsen har fået øget magt i virksomheden?

- Tesen er, at en generel tendens er, at bestyrelsen har mere magt end før, og at det er afgørende for medarbejderrepræsentanter at sidde med i bestyrelsen.
- Desuden er der på flere case-virksomheder etableret underkomiteer under bestyrelsen, hvor mange afgørende personalepolitiske beslutninger træffes – uden at medarbejdersiden sidder med. Dermed synes et nyt magtforum at være opstået.

Er samarbejdet stærkere på virksomheder under dansk eller nordisk ejerskab end i virksomheder under udenlandsk ejerskab?

- Selv om den foreliggende undersøgelse antyder, at ejerskabets nationalitet ikke påvirker det daglige samarbejde og i meget begrænset omfang bestyrelsesarbejdet, er der i en kvantitativ undersøgelse mulighed for at belyse dette mere detaljeret. Med en større mængde data vil det være muligt at belyse, om der er forskelle på fx nordisk ejerskab, kontinentalt europæisk ejerskab, anglo-amerikansk ejerskab, østeuropæisk ejerskab etc.

Er forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår påvirket af kapitalfondsejerskab?

- Alt i den foreliggende undersøgelse peger på, at personalepolitik og forhandlinger er områder, som kapitalfonde ikke har indflydelse på. Dette kan søges eftervist i en kvantitativ undersøgelse. Særligt interessant er det at få belyst, hvad der ligger bag evt. positive svar på dette spørgsmål: Er det direkte indflydelse fra bestyrelsen og i så fald hvordan? Eller er det indirekte indflydelse via et mandat fra bestyrelsen til personaleledelsen inden forhandlingerne?

Hvor mange virksomheder er positive over for kapitalfonde efter at have været ejet i tre år af en kapitalfond?

- Et af de mest overraskende resultater af denne undersøgelse er, at både ledere og medarbejdere i flere af de kapitalfondsejede virksomheder fra som udgangspunkt at være negative over for et kapitalfondsejerskab ændrer holdning til siden helst at ville købes op af en

kapitalfond, næste gang virksomheden skal sælges. Det er oplagt at se nærmere på:

- hvor udbredt er dette fænomen?
- hænger det sammen med virksomhedens kriseniveau ved overtagelsen?
- er holdningen den samme for 1.-, 2.- og 3.- generationsvirksomheder?
- er der forskel på, om man bliver købt af dansk/nordisk eller anden udenlandsk virksomhed anden gang, man sælges?

Spørgsmålet skal relateres til virksomhedens alder som kapitalfondsejet virksomhed. Virksomheder, der er 1-2 år gamle er typisk midt i eller ved at afslutte en restrukturering, mens virksomheder, der har været under nyt ejerskab i 3-6 år, er kommet ind i et stabilt gænge.

Hvordan er holdningen til trimning af virksomheden og outsourcing af arbejdspladser?

- Den her foreliggende undersøgelse viser, at medarbejderrepræsentanter langt hen ad vejen accepterer trimninger og outsourcing – hvis det vel at mærke gøres klart, at målet er en overlevelse og styrkelse af virksomheden. Spørgsmålet bør sættes i relation til informationsniveauet og vurderinger af samarbejdskulturen.

Hvilke behov for videreuddannelse har medarbejderrepræsentanter i forhold til kapitalfondsejerskab?

- Undersøgelsen viser, at medarbejderrepræsentanter, der ellers har været til alle kurser i fagligt regi, alligevel bliver overraskede, når et kapitalfondsejerskab er på tale. Det gælder i flere faser i processen:
 - ved selve overtagelsen vil der i nogle tilfælde (men bestemt ikke alle) være flere mulige købere på banen. Her efterlyses i et par cases information om de forskellige mulige købere, eksempelvis i form af en *track record* eller et CV for kapitalfonde: Hvad har de gjort i andre virksomheder, som de har overtaget. Herved vil der være mulighed for medarbejderrepræsentanter for at give deres besyv med, hvis de har nogen form for indflydelse på, hvem der bliver de kommende ejere.
 - under selve ejerskabet oplever mange medarbejderrepræsentanter en langt mere aktiv, professionel og økonomisk bestyrelse. Her angiver flere, at de kommer til kort, både hvad angår økonomi og, hvis virksomheden er udenlandsk ejet, sprog.

Dette er nogle af de mest markante spørgsmål, der på grundlag af denne undersøgelse kunne belyses i en kvantitativ undersøgelse. Men som det også antydes i hvert spørgsmål, vil det være vigtigt i en sådan undersøgelse at have en række baggrundsvariabler på plads.

Det kan handle om

- virksomhedens størrelse (antal medarbejdere og økonomi)
- virksomhedens størrelse i forhold til en koncern

- kapitalfondens størrelse
- kapitalfondens nationalitet
- virksomhedens kriseniveau (ved overtagelsen og senere)
- virksomhedens konfliktniveau (samarbejde og forhandlinger)

Sammenstilles disse baggrundsvariabler med en række af de ovenstående spørgsmål, vil der evt. være mulighed for at typologisere forskellige kapitalfondsovertagelser og forskellige virksomheder – og dermed er et første skridt taget til en systematisering, som kan klæde både ledelse og medarbejdere bedre på i forbindelse med såvel overtagelser som det daglige samarbejde.

Referencer

Bennedsen, Morten, Steen Thomsen, Søren Bo Nielsen, Jakob Bundgaard, Kasper M. Nielsen og Thomas Poulsen (2008): *Private equity i Danmark*. København: CBS. http://www.cebr.dk/upload/samlet_vsh_25jun2008.pdf

IFS (2007): *Når huset altid vinder: Kapitalfonde, hedgefonde og den nye kasino-kapitalisme*. København: IFS.

Party of European Socialists (2007): *Hedge Funds and Private Equity – a Critical Analysis*.

Splid, Robert (2007): *Kapitalfonde. Rå pengemagt eller aktivt ejerskab*. København: Børsens Forlag.

Økonomi- og Erhvervsministeriet (2006): *Kapitalfonde i Danmark*. Økonomisk Tema nr. 4, november 2006.

Houmark, Iver, og Tanja Nyrup Madsen (2007): 'Kapitalfonde lægger pres på de ansatte' i *Ugebrevet A4*, 26. oktober 2007.

Appendiks A: Metode

Undersøgelsen er baseret på kvalitative interview med medarbejdere og ledere på fem kapitalfondsejede virksomheder. I dette appendiks vil tilgangen til virksomheder og interviewpersoner blive beskrevet – valget af virksomheder, personer, validitet og anonymitet.

Udvælgelse af virksomheder og interviewpersoner

Virksomhederne er udvalgt i et samarbejde mellem FAOS og LO. Fem virksomheder kan ikke sikre repræsentativitet. Som udgangspunkt søgtes maksimal variation – i ejerskab, type af virksomhed, overtagelsestidspunkt og samarbejdsrelationer – så et så varieret billede som muligt kunne opnås. Dette skulle imidlertid vise sig vanskeligere end forudset, idet nogle virksomheder var meget vanskelige at få med i undersøgelsen. De senere års diskussioner om kapitalfonde betød, at især ledersiden ofte var stærkt forbeholden over for at deltage i en undersøgelse af denne karakter. Undersøgelsen gennemføres på et tidspunkt, hvor der er betydelig fokus på kapitalfonde og de virksomheder, de administrerer. At opdragsgiveren er LO udgjorde muligvis også en barriere. Det var derfor afgørende at gøre det klart, at undersøgelsens analyse foretages af FAOS, uafhængigt af LO, og at undersøgelsen som sådan er uvildig.

FAOS havde kontakt med omkring 20 virksomheder over flere måneder – og fik altså som udbytte interview på fem virksomheder.

Nej fra lederside: En mulig bias

En vigtig præmis for denne undersøgelse har været, at begge sider bliver hørt. Det betyder, at hvis den ene side – ledelsen eller medarbejderrepræsentationen – ikke måtte ønske at deltage i undersøgelsen, så er virksomheden blevet droppet. Og tilfældet var altså, at der i 7-8 tilfælde blev sagt nej tak fra lederside til at deltage i undersøgelsen.

Dette udgør en betydelig risiko for en bias i undersøgelsen – for betyder det reelt, at der kun indgår virksomheder, som har en positiv oplevelse af at blive overtaget af en kapitalfond?

Ser man nærmere på årsagerne til at ledelser ikke ønsker at medvirke, så har den mest benyttede årsagsangivelse været, at man endnu ikke er på plads med den nye struktur efter en overtagelse. Denne årsag blev især fremhævet af detail-virksomheder, hvor to ud af de tre, der blev adspurgte, afviste af denne årsag. Den tredje virksomhed var ledelsen for så vidt ikke afvisende – men her havde man ikke nogen medarbejderrepræsentation og kunne heller ikke pege på en person blandt medarbejderne, som kunne repræsentere dem og det, som en kapitalfondsovertagelse betød for dem.

Et andet design af undersøgelsen kunne have været kun at inddrage medarbejdersiden i interview. Konsekvensen af dette kunne imidlertid også være, at man fik et meget ensidigt billede af kapitalfondsejerskab – og undersøgelsen kunne med en vis ret beskyldes for at være biased i den retning. Det var med andre ord en afvejning, der var nødvendig at lave her – og fandt vi det afgørende for undersøgelsens troværdighed, at også lederes stemmer blev hørt.

Interviewpersoner blev i de fleste virksomheder udvalgt i samarbejde med kontaktpersonen på virksomheden – som kunne være enten en leder eller en medarbejderrepræsentant. Blandt de personer, der blev valgt, søgtes det at sikre, at personer med størst mulig viden og erfaring om kapitalfondsovertagelsen og dens konsekvenser indgik. I realiteten viste dette sig imidlertid også lidt mere problematisk, idet der på flere sider var blevet skiftet ledere ud på netop de positioner, som var af interesse for denne undersøgelse (personalechef, HR-leder, fabrikschef). I flere tilfælde valgtes alligevel at tale med denne person – som da også som regel kendte virksomhedens historie ganske godt. Også på medarbejderside var der et tilfælde, hvor den person, der havde været dybest involveret i kapitalfondsovkøbet, ikke længere var på virksomheden; her valgte vi at opsøge personen alligevel og gennemførte også et interview, som tilføjede interessant nuancer til case-studiet.

Designet af undersøgelsen var som udgangspunkt to interview på hver virksomhed – et med en leder og et andet med en medarbejderrepræsentant. Det er oplagt, at interview med én leder og én tillidsrepræsentant også kan betyde en vis bias. I alle virksomheder vil der være divergerende meninger, ikke blot mellem ledelse og medarbejdere, men også mellem ledere indbyrdes og medarbejdere indbyrdes. Man kan derfor med en vis ret spørge, om casestudierne giver fulgyldige billeder af de virksomhedernes samarbejdsrelationer, af overtagelserne og af begges syn på overtagelserne. Hvad mener andre ledere – over eller under dem, vi her interviewer eller måske i andre afdelinger? Hvad mener andre tillidsrepræsentanter, end dem vi har talt med – og ikke mindst, hvad mener de menige medarbejdere?

Her er det vigtigt at holde sig for øje, at hovedinteressen ikke er en tæt beskrivelse af den enkelte virksomhed – men derimod at finde frem til positive og negative konsekvenser ved kapitalfondsovertagelser for samarbejdet og arbejdsvilkår generelt. I den sammenhæng er de enkelte personers vurderinger vigtige input til at skabe et samlet billede af de udfordringer for samarbejdet, som kapitalfondsejerskaber måtte give. Med andre ord, så får vi ikke hele sandheden, kun sandheden og intet andet end sandheden om de fem virksomheder. Derimod får vi dele af sandheden om hver virksomhed, og når vi sætter de dele sammen, tegner der sig noget, der kunne ligne en større sandhed om udfordringer til samarbejdet i kapitalfondsejede virksomheder.

Best practice virksomheder?

I bagklogskabens ulideligt klare lys kan man spørge, om vi så reelt har fået et repræsentativt udsnit af danske virksomheder under kapitalfondsejerskab. Til det må vi sige nej – også fordi fem virksomheder formentlig kun vanskeligt vil kunne dække hele paletten af ledelse/medarbejderrelationer under kapitalfondsejerskab. Der er en vis sandsynlighed for, at vi har fået fat virksomheder, hvor parterne har været lidt mere positive over for kapitalfondsejerskab end gennemsnittet. Det er ikke nødvendigvis kun et problem. Case-studierne kan for det første illustrere, hvordan en overtagelse af denne karakter kan forløbe positivt, og vi kan måske tale om *best practice virksomheder*. For det andet har der tydeligvis selv i disse virksomheder været problemer; der har været tvivl om virksomhedens overlevelse på sig, der har været mere eller mindre god information,

der har været restruktureringer, som har kostet arbejdspladser m.m. Når disse problemer opstår selv på *best practice* virksomheder, indikerer det, at det er problemer, der formentlig opstår på næsten alle virksomheder, der undergår et sådant ejerskifte.

Anonymitet

Vi har valgt at anonymisere de fem virksomheder. I forhold til denne undersøgelses interesser er det af mindre betydning, konkret hvilke virksomheder, der er tale om – mens kvaliteten af de informationer, som interviewpersonerne videregiver, er afgørende. Erfaringen er, at anonymitet kan sikre bedre og mere interessante informationer, fordi interviewpersonerne får mere mod til at fortælle om emner, som kan være følsomme.

Case-studierne er blevet sendt til informanterne, og særligt er det blevet checket, om de følsomme oplysninger har været et problem for informanterne. Informationer, som er anonyme i forhold til omverdenen, kan være følsomme internt. Har interviewpersonen ønsket det, har vi taget citatet ud af rapporten – men indholdet af informationen er blevet brugt i den tværgående opsamling, så det ikke har kunnet relateres til den enkelte virksomhed.