Indholdsfortegnelse

A.P. Møller - Mærsk

Portræt/Interviews..…………………...side 2

Regnskabsomtale……………………...side 82

Nyhedsomtale…………………………side 100

A.P. Møller – Mærsk

Portrætter

Børsens Nyhedsmagasin | 29.03.1999 |

# Hr. Møller som menneske

Portræt: Mærsk Mc-Kinney Møller

*Forelskelsen. Forholdet til A. P. og P. M. Møller. Principperne og arbejdet. TV 2 bringer i påsken et usædvanligt portræt af myten.*

Af Kim Bach

Han var ikke en mand, man spøgte med som barn. Han var ikke skrap over for os - sådan var det bare,' fortæller Mærsk Mc-Kinney Møller om bedstefaderen P. M. Møller. Og dermed giver han indirekte et uhyggeligt præcist signalement af sin egen autoritet både i A. P. Møller Gruppen og i de dele af erhvervslivet, der ikke føler trang til at spøge med Esplanaden. Mere håndgribelig brutalitet er ganske enkelt unødvendig, hvis man med rettidig omhu har cementeret sin magt og forstår at udøve den med iskold konsekvens.

Hr. Møller - som han både bliver omtalt og tiltalt i hele gruppen - er ellers en meget høflig, beleven og venlig mand. Men havde nogen været i tvivl om den næsten skrækblandede respekt, der står om skibsrederen, bliver den nænsomt, men effektivt visket bort i filmmanden Jacob Jørgensens eminente tv-portræt af Danmarks mægtigste nulevende erhvervsmand. I høj grad nulevende. På Esplanaden bliver der uden alt for mange glimt i øjnene ofte stillet spørgsmålstegn ved, om manden overhovedet er dødelig. Født i 1913 er Hr. Møller også usædvanligt tilstedeværende. De mere eller mindre menneskelige omgivelser optræder gerne som statister eller for særligt nære medarbejderes vedkommende i biroller. Tilsyneladende ikke fordi instruktøren har bedt dem om det. Sådan er det bare. Ja, med undtagelse af hustruen gennem snart 50 år, Emma Mc-Kinney Møller - men herom senere. Det er nu ikke fordi programmerne byder på epokegørende nyt om hovedpersonen. Men myterne får liv og nuance. For netop fordi Hr. Møller har levet efter devisen om, at et stille liv er et godt liv, har han derved bidraget til at opbygge myten om sin egen person. Sikre hjørnesten i de mange historier om skibsrederen har altid været jerndisciplin og: 'Ingen dør jo af hårdt arbejde,' siger Hr. Møller og giver denne malende selvkarakteristik: 'Jeg er rettænkende, pligtopfyldende og viser rettidig omhu.' Når man dertil indvies i mandens egne erindringer om faderen og bedstefaderen, kan der dårligt tænkes noget bedre studium i 'den protestantiske arbejdsmoral', som siden reformationen har lænket Nordeuropa i tungsindigt knokleri. Barndommen skildres som barsk. Hjemmet var præget af stærke personligheder, strenge dyder, alvor og dyb religiøsitet. Lille Mærsk fik 50 øre om måneden for at feje fliser hver dag, og der var tvivl om, hvorvidt den svagelige dreng, der blev ramt af både skarlagensfeber, engelsk syge og dårlig ryg, overhovedet havde kræfter til at fortsætte i faderens fodspor. 'Men jeg var bidt af skibe. Jeg var vokset op ved fars hånd, og jeg ville være sømand.' Alle kender resultatet af denne sammenbidte og viljestærke alvor. Men her nuanceres myten også, for Mærsk Mc-Kinney Møller er faktisk en munter mand, der med egne ord lægger stor vægt på humor og af et rent hjerte forsøger at leve op til faderens folkelighed. Humor, javist - men ikke pjat tilføjer han, inden gækken bliver sluppet helt løs. En anden vandrehistorie har været om den asketiske Møller. Ganske forsonende kommer anekdoterne om træskeer, havregrød og fedtede madpakker noget til kort. Forretningsmiddagene når måske ikke Kurt Thorsen'ske højder, men råvarerne er i orden. Kameraet følger Hr. Møller på indkøb under et ophold i sommerhuset i Provence, hvor han han på formfuldendt fransk spørger, om butikken har Foie Gras [gåseleverpostej]. Han køber dog ikke noget, der er nemlig ikke trøfler i. Så alt med måde - også afholdenheden.

**Benhårdt hierarki:**

Men den genetisk nedfældede sparsommelighed kommer alligevel tydeligt frem, da han besøger sin og hustruens første villa i USA, som de flyttede ind i i 1941. 'Det kostede 270 dollar at isolere med asbest, men pengene kom igen i form af brændselsbesparelser,' erindrer han på tværs af fem årtier. Vi ser skibsrederen tage sin mellemklasse BMW ud til privatflyveren, men samtidig forklarer han undskyldende om, hvor vanskelig en beslutning det var at anskaffe firmaflyet - heldigvis 'viste det sig meget nyttigt'. Ombord i flyet har han en arbejdssamtale med en højtstående medarbejder. Det er det tætteste vi kommer på direkte magtudøvelse. Hr. Møller vil slå en beslutning fast. Han hæver blot stemmen en anelse og tapper hårdt i det lille bord med en lang benet pegefinger. Den underordnede kryber sammen i flysædet. Man mærker hvordan angsten og respekten flyder sammen. Ingen kan være i tvivl om, at sådan bliver det. Under høfligheden og retlinetheden gemmer der sig et benhårdt hierarki. Der lades ikke meget tvivl tilbage om, hvem der bestemmer i Gruppen, hvor Jess Søderberg satte sig i chefstolen i 1993. 'Formanden har stadig en del pligter. Jeg skal sørge for, at bestyrelserne er gode, og ledelsen er god. Der er mange ting en formand har ansvar for,' er Hr. Møllers egen underspillede version, og så sætter han diskret trumf på: 'Og hvis man er lavet som jeg, hviler det tungt.' Senere selvransager Hr. Møller en anelse med ordene: 'Jeg er nok ikke nem at være medarbejder hos. Jeg er utålmodig - og efterhånden også glemsom.' Det sidste er nok ikke noget man bør forlade sig på som medarbejder.

**Medaljens forside:**

Jacob Jørgensens film er ikke alene fremragende på indholdssiden. Portrættet er akkompagneret af velvalgte musikstumper. Her skal blot nævnes det mest gennemgående tema. Et stykke populær kammermusik af italieneren Eric Morricane, der minder om de vignetter, der altid indleder engelske krimier, hvor idyllisk engelsk provins med velholdte Jaguarer, pejseild og britisk vid understrømmes af mord og grumme intriger. Ikke at Hr. Møller kan mistænkes for at have slette hensigter. Tvært om. Men det kolossale ansvar, den patriarkalske ledelse, den formelle distance, etiketten, alle de uskrevne regler. Man fornemmer den høje pris for dyd og mål i form af talløse medarbejderes personlige ofre og afsavn. Medaljens anden bagside er til gengæld mere gylden. Ikke sådan at forholdet til hustruen Emma Mc-Kinney Møller ikke er skildret med samme afmålte nøgternhed, som præger resten af programmet; men den ægte kærlighed, der lyser ud af parrets egne erindringer skal nok få en og anden sart sjæl til at knibe en tåre. Det er ganske enkelt rørende at se Danmarks store erhvervsmand, der synligt påvirket fortæller: 'Jeg blev forelsket i hende som skolepige, og jeg er stadig forelsket i hende.' Fruen er knap så rørstrømsk. Hun var og er den ombejlede. Og hun ved, at hun har sin Mærsk, hvor en ægtemand hører hjemme. Hr. Møller ringer hjem fra en bil i England. 'Goddag lille Emma, hvordan går det dig.' Det er som om den høje mand, der sidder og kryber sammen på forsædet, kan mærke sin kones skarpe blik på sig. 'Nej, nej. Jeg beholder det her tøj på. Men jeg har fundet en stor plet på det.' Tommelfingeren gnidrer forgæves på jakken. Han var aldrig i tvivl. Ikke en gang den viljestærke moders skepsis over for den livlige Emma kunne holde ham tilbage. Fru Møller fortæller om svigermoderen: 'Hun var ulykkelig over, at det var mig han tog. Der var så mange andre hun hellere ville have haft.' Altså mere dydige piger. Men den frække Emma, der blev smidt ud af skolen og mødte Mærsk i sin nye klasse endte nu med at gengælde følelserne. 'Han var dygtig til alle fag. Også til gymnastik; og så fandt vi egentligt hurtigt hinanden.'

Børsens Nyhedsmagasin | 16.08.1999 |

# "Kardinalen bag paven"

Portræt: Ib Kruse

*Sådan beskriver en tidligere kollega skibsreder Ib Kruses betydning for A.P. Møller. Gennem 50 år har hans internationalt berømmede købmandskab været afgørende for gruppens succes.*

Af Ghita Borring og Kurt Henriksen

En sen juli-aften skuer skibsreder Ib Kruse ud over Manhattan. Retten er sat. Ikke alene befinder han sig på 33. etage, han er i alle henseender ovenpå. Som mange gange før i hans knap 50-årige virke i A.P.Møller er Ib Kruse i sit es. I forhandling. Endnu en gang vil han lægge nye magtfulde alen til det firma, han er selve indbegrebet af. Det lyseblå, det intelligente, det skarpe.

"Sagen" er købet af den store amerikanske partner Sea-Land, og nu skal alle de løse ender knyttes. De hårde beslutninger og de endelige domme. Sælgeren er transportkoncernen CSX, hvis topchef, John William Snow, er meddommer. Med fælles sans for humor kalder de seancerne for "Højesteret." "Vidner" bliver afhørt og alle aspekter belyst i konferencerummet hos advokatfirmaet Wachtell, Lipton, Rosen & Katz i CBS-bygningen på hjørnet af 52. Street og 6. Avenue. I alt 21 mia. kr. i omsætning er ved at skifte hænder. 67-årige Ib Kruse er i færd med at udføre sin karrieres sidste store handel. Atter vil han bringe A.P. Møller skibslængder foran konkurrenterne. En ikke uvant situation for den målrettede Kruse. Hans betydning for rederiet kan næppe overvurderes. Uden hans livslange indsats var A.P. Møller måske aldrig blevet det globale milliardforetagende, vi kender i dag. Så er det sagt. "Han er en worldclass executive," mener hans modpart, John Snow. På trods af sit venlige gemyt har især Ib Kruse svært ved at skjule sin irritation over dumme fejl og mangler, når medarbejderne afleverer deres bidrag til den komplicerede handel. Ingen skal spilde hans tid. Stemningen er til tider højspændt, husker John Snow. Den 21. juli - efter få ugers intense forhandlinger - er aftalen i hus. Ib Kruse skriver personligt under på den gyldne kontrakt, der svinger A.P. Møller op i en klasse helt for sig som det absolut mægtigste container-rederi på de syv verdenshave. Pris: 5,8 mia. kr. Selv med de talstørrelser behøver Kruse ikke spørge om lov hjemme i København. Han har sikret sig bestyrelsens opbakning fra forhandlingens start. Få nyder som han skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møllers fulde tillid og fortrolighed. Bortset fra Hr. Møller selv er Kruse også den blandt de fem skibsredere, der flest gange har brugt den fælles signatur "A.P. Møller". Ib Kruse er ikke blot Esplanadens bedste købmand, han er kardinalen bag paven, som en tidligere skibsreder formulerer det. Ukendt i offentligheden, men inde bag murene og ude i den vide verden har han en stjerne på højde med Hr. Møllers. Højere anerkendelse nåes ikke i den verden.

 **Diskretion - en æressag:**

Med en ballast på et halvt århundrede i virksomheden - heraf 20 år som reder - er Ib Kruse af en særlig kaliber, selv i A.P. Møller-regi. Bortset fra familien har ingen skibsreder indgået i lederkollegiet i så mange år. Som medindehaver af det centrale, men private firma A.P. Møller, der driver de to børsnoterede rederier, er der vægt bag hans ord. Men det er ikke noget, han skilter med. Diskretion er en æressag for Ib Kruse. Han er ikke den, der optræder højrøstet og slår ud med arme og ben. I hvert fald ikke i forretning, noget andet er i festligt lag. Han er afdæmpet, taler sagte og bevæger sig med små, næsten umærkelige skridt. Høfligheden selv. Det kridhvide hår giver en distingveret fremtoning, der bliver yderligere understreget af et ofte mørkeblåt jakkesæt og lyseblå skjorte. Ligheden med Mærsk Mc-Kinney Møller er påfaldende. De har en aura til fælles. "For mig er der ingen tvivl om, at den livsstil og filosofi, som er grundlaget for rederiet, fuldstændigt passer ind i Ib Kruses tankegang," siger Troels Dilling, tidligere direktør for Lindø-værftet, som på flere poster har tjent rederiet i to generationer og arbejdet sammen med Kruse i over 40 år. Selv vil Ib Kruse ikke begive sig ud i at sammenligne sit eget livssyn med rederiets to ikoner i dette århundrede - Hr. Møller og hans fader. Det er ikke passende. "Jeg har lært meget af de to herrers syn og måde at være på," nøjes han med at konstatere. Ib Kruse er ikke ovenud begejstret for at få brudt sin anonyme facade, som han har værnet nidkært om i alle årene. De færreste ved, at det i praksis er ham, der har æren for opbygningen af firmaets to suverænt tungeste områder - containerdriften og olie/gas-forretningen. Det er dem, der har givet firmaet det store format. Kruse har ikke noget at skamme sig over. Alligevel mener skibsreder Bjarne Hansen, som på forskellige poster har arbejdet sammen med Kruse siden 1964, at Kruse helst ville have rundet karrieren af i stilhed. "Det havde nok passet ham bedst at liste ud af bagdøren." Kun få detaljer er hidtil sluppet ud om Kruses personlige indsats på Esplanaden og hans privatliv. Men ved samtaler med en række venner, familiemedlemmer, særlige forretningsforbindelser og et bredt udsnit af tidligere og nuværende skibsredere kan vi sammenstykke billedet af et utrolig dygtigt og vellidt menneske. Esplanadens mantra "rettidig omhu" er bestemt ingen frase her. "Han er en særdeles god forhandler. En god soldat. Soldat er måske ikke det rigtige ord - han er en god general," siger rederiets topchef, Jess Søderberg: "Han er ikke den, der ønsker den store virak omkring sin person og at være i medierne hele tiden og Se & Hør og alt det. Det har han formået at undgå - og det er også en egenskab, vi sætter pris på her." Selv siger Ib Kruse: "Det er først og fremmest aktiviteterne, der tæller, det er det vigtige for foretagendet. Privatlivet vil man jo gerne værne om og holde helt privat." På hjemmebane har Kruse som regel græs under fødderne. Golf er den altoverskyggende fritidsinteresse, der på stort set samtlige fridage driver ham tidligt ud af sengen. Meget tidligt. Ofte er der tee off klokken seks om morgenen sammen med statsautoriseret revisor Svend Blankholm, PriceWaterhouseCoopers, og direktør Ib Rathsach, der driver selvstændig agenturvirksomhed med industrigarner. Det er de faste makkere gennem femten år. Ib Rathsach mødte Kruse en årle morgen i golfklubben ved Asserbo, hvor den diskrete skibsreder har sommerhus. "Jeg anede ikke, hvem han var, før vi startede," husker han. Typisk Kruse. Der bliver ikke talt forretning på greenen, men holdet hygger sig over en formiddagsfadøl efter spillet i Søllerød Golfklub. Ved andre lejligheder har dysten stået ved Kruses villa på Algarve-kysten i Portugal.

 **Huset med de blå øjne:**

Skrivebordet er blankt, kun en hvid A5-blok ligger parat til notat, hvis det skulle blive nødvendigt. Det bliver det ikke. Kontorets asketiske indretning afspejler skibsrederens beundrede (og berygtede) evne til at koncentrere sig om det væsentlige. Her er ingen planter, ikke et familiefoto eller blot en enkelt dims fra et barnebarn eller en souvenir, der kan forstyrre fokus. Ej heller en computer for den sags skyld, Ib Kruse er skibsreder af den gamle skole. Han giver diktat. Vi er på tredje sal i huset med de blå øjne - A.P. Møllers hovedsæde. Udsigten over Københavns Havn er det største aktiv i det beskedne, lavloftede kontor, der er domineret af grønpolstrede stole omkring et mødebord og ved skrivebordet. På væggen bag Ib Kruse hænger tre farveløse Robert Jakobsen billeder og under dem står hans legendariske skuffedarium. Det er her, sagerne bliver ekspederet over med lynets hast, så de kan komme videre i systemet. Ordet flittig er ikke dækkende for den effektivitet, Ib Kruse lægger for dagen. Han kan beskæftige alle de folk, han kan få fingre i, hedder det i huset. "Han har meget energi. Og så er han stædig og vedholdende på en måde, der skaber resultater," siger Jess Søderberg. Både på Esplanaden og ude i verden går der frasagn om den energiske Ib Kruse. Hvor han kommer frem, sker der noget. Hans nærmest usynlige evne til at få ting til at glide er også kendt vidt omkring. 50-60 rejsedage bliver det til årligt, og hvert et minut udnyttes. Skibsreder Knud Stubkjær husker, da han engang fik besøg af Kruse i Japan. Efter 11 timers flyvetur landede Kruse i lufthavnen ved Kobe klokken fem om morgenen - og tog direkte ud på et daglangt program med besøg på containerterminaler og kontorer. "Jeg ved ikke, hvor han får kræfterne fra. Du kan jo spørge ham, om han tager nogle specielle vitaminpiller - vi andre vil gerne vide det," siger Knud Stubkjær. Energien kom ham også til gode i Danmarks Rederiforening, hvor han sluttede med fire år på formandsposten frem til 1993. Her tog han sømændene med storm. "Han er altid så smilende, og han vinder enormt ved det. Især over for en bandit som mig," husker den tidligere sømandsboss Preben Møller Hansen: "Jeg kan da huske på et tidspunkt, da jeg sagde til en af kammeraterne: "Han sku' kraftedme være i Sømændenes Forbund, den gut der!"" Sømændenes fascination blev også bemærket i rederiforeningen. Om forholdet mellem den elegante reder og de søfarende siger foreningens daværende direktør, Knud Pontoppidan, nu direktør hos A.P. Møller: "Dem har han altid haft et godt tag på. Han talte med dem. Han havde forståelse, og han var resultatorienteret." Hvem skulle have troet, at vognmandssønnen fra Østjylland, der blev uddannet i korn og foderstof, skulle nå så højt? Nok ikke en gang han selv. Ydermere led Ib Kruse i sine unge dage af gigtfeber, en lidelse som forfølger mange livet igennem. Men han kom over sygdommen - og som sidegevinst slap han for sin værnepligt. Det begræder han ikke, lader han forstå med et karakteristisk, underspillet smil.

 **Fra foderstoffer til A.P. Møller:**

Ib Kruse er tredje barn ud af en søskendeflok på otte. Voksede op i Låsby, hvor faderen drev sin forretning i mange år, og kom straks efter sin konfirmation som 14-årig i købmandslære i nabobyen Hammel. Men afvejning af sukker og mel i I.P. Hansen Korn- & Foderstofforretning fyldte ikke målet for den unge Kruse. Efter fire år og med titel af kommis søgte han til København. Til A.P. Møller. "Jeg havde lyst til at prøve noget med lidt større vidde i. Derfor kom jeg til A.P. Møller, det syntes jeg lød spændende," siger Kruse med et spøgefuldt blik, der signalerer "det kan man nok forstå." "Allerede som ung får man lov til at løse store opgaver og får det store ansvar, og da foretagendet har ekspanderet meget, så kommer man til at beskæftige sig med mange forskellige ting. Det har været spændende, og hvis jeg skulle sammenfatte det i en sætning, så vil jeg sige, at det har givet mig en meningsfyldt tilværelse." I 1950 startede Kruse som shippingelev i rederiet, hvor hans arbejdsiver snart blev bemærket. Den første lederpost - det var som chef for assuranceafdelingen - fik han endnu før, han kom på lederkursus. Studentereksamen snuppede han undervejs på aftenskole. Mærsk Mc-Kinney Møller trak den unge prokurist ind som leder af sit personlige sekretariat i 1968. Dette lille, men magtfulde kontor - juniorsekretariatet - har været springbræt til en formidabel karriere i rederiet for mange A.P. Møller-folk. Blandt andre også skibsreder Bjarne Hansen. Forholdet mellem "herr Møller og herr Kruse" - det er den interne omgangstone og skrivemåde - er meget tæt og tillidsfuldt. Mens Kruse lejlighedsvis omgås topchefen, Jess Søderberg, er det ikke indtrykket, at "de to gamle redere" ses privat. Deres forhold er forretningsmæssigt, korrekt og nogle mener med en vis personlig distance. Men på det professionelle plan er Kruse den, der gennem tiden har været den nærmeste fortrolige for hr. Møller. "Det er klart, at Søderberg er jo nummer ét. Men jeg tror, på mange felter vil hr. Kruse være den, som hr. Møller vil spørge ekstra til råds og få hr. Kruses mening om dette eller hint," siger forhenværende skibsreder Kurt Andersen. Hverken tidligere eller nuværende redere går af vejen for at bruge udtrykket "the grand old man" om Ib Kruse. Især ikke når det drejer sig om rederiets to bærende forretningsområder i dag - containertrafik og olie/gas. Liniefarten er et direkte barn af Ib Kruse - det er en forretning, der efter de seneste opkøb af Sea-Land og sydafrikanske Safmarine, omsætter for anslået 50 mia. kr. Skiftet fra styktransport til containerfragt skete gradvis op igennem 1960'erne, og Kruse var ikke sen til at se perspektivet. Han bragte A.P. Møller helt i front på det nye område og sørgede for, at den syvtakkede stjerne fik en terminal i hver en containerhavn verden over. Det var ren forretning. Anderledes kompliceret var opbygningen af det givtige olie/gas-område, der først skulle gennem en årelang og politisk ømtålelig boksekamp. A.P. Møller pressede på for at bevare retten til den danske undergrund på danske hænder. Mens Mærsk Mc-Kinney Møller førte ordet udadtil, var Ib Kruse den, der fik forretningen til at køre. Ikke altid en nem rolle, eftersom hr. Møller er kendt for sit meget direkte sprogbrug over for danske politikere. Alligevel lykkedes det at strikke en konstruktion sammen, hvor A.P. Møller fik den attraktive licens til at hente olie og gas op fra Nordsøen, hvorefter råvarerne blev solgt til Dansk Olie og Naturgas, DONG. Det er Ib Kruse, der gang på gang har ført ordet i de komplicerede forhandlinger med DONG. De seneste to store aftaler er indgået med administrerende direktør Holger Lavesen. Det har Kruse gjort godt - olie-gas-forretningen er i dag én af de bedst indtjenende i rederiet trods en - relativt - beskeden omsætning på syv mia. kr. inklusive de udenlandske aktiviteter. "Han er den bedste internationale købmand, vi har i Danmark. Han holder sig altid for øje, at han vil købe billigt og sælge dyrt," siger Holger Lavesen. Undervejs i forhandlingerne er parterne ofte kørt fast, og enkelte gange er de gået hver til sit i vrede og frustration. Her er selv Kruses fantasi og kreativitet sluppet op. Men som andre har oplevet - senest forhandlerne fra Sea-Land - så er Ib Kruse den, der med en munter bemærkning kan løsne en knuget stemning. Men det er for intet at regne i forhold til, hvordan gækken bliver slået løs, når aftalen er i hus, og champagneglassene bliver fyldt. Så er Ib Kruse den, der fester til den lyse morgen og som mindst får lige så meget inden for vesten som alle andre. Skæg for sig - forretning for sig.

 **Pensionisttilværelsen må vente:**

Privat kan Ib Kruse også være det underholdende midtpunkt. Blandt andet med klaverspil, som han satte sig for at lære i en høj alder. Han var rævestolt, da han første gang kunne spille julesalmer for familien. Kruse har ikke overvældende tæt kontakt til sin store familie. Søskendeflokken mødes dog en gang årligt og viser klanens nytilkomne poder frem. Det er den helt nære familie, der har Kruses største bevågenhed. Sammen med sin nyligt afdøde hustru, Ellis, har han opfostret tre børn - de er alle gift og har (foreløbig) leveret fem børnebørn. Den ældste søn er Martin på 38 år, han er ansat i Tele Danmark som produktchef. Søsteren Stina er 36 år og i øjeblikket på barsel. Hun er uddannet på Kunsthåndværkerhøjskolen og designer lingeri-blonder i firmaet Scanlace i Viborg. Lillebroder er Simon, 33 år. Han er gået i fars fodspor og sidder i dag i Mærsks Korea-kontor som chef for tankskibsfart. Med udsigt til en aktiv pensionisttilværelse flyttede ægteparret Kruse sidste sommer fra deres store villa i Holte til en pakhus-lejlighed i København - bare få hundrede meter fra kontoret. I øvrigt dør om dør med to eks-redere. Her skulle parret nyde deres otium, men hustruen Ellis døde pludselig i oktober. På Esplanaden var det aftalt, at Ib Kruse skulle trække sig tilbage fra aktiv tjeneste i løbet af i år. Men sådan blev det ikke. I stedet har den ærekære og driftssikre Kruse indvilget i at tage endnu en tørn i rederiets ledelse og har desuden - i al diskretion ved et rådhusbryllup på Frederiksberg i pinsen - giftet sig igen med den omkring ti år yngre Birthe Beskos. Det var kun parrets børn, der deltog i brylluppet. End ikke nære venner og kolleger fik besked før bagefter. "Vi fik en kort meddelelse til morgenmødet, hvor han meddelte: "Jeg blev i øvrigt gift i går." Det er meget betegnende for Ib Kruse. Stille og lukket," siger skibsreder Bjarne Hansen. Kruses nære ven gennem 22 år, amerikaneren Erwin Levy, vidste heller ikke noget på forhånd. "Jeg er meget glad for, at han giftede sig igen. Det er godt for ham," siger han. Venskabet med Erwin Levy er et eksempel på, hvordan Kruse med charme og overskud kan vende rene forretningsforbindelser til tætte venskaber. Starten var i 1977, da Kruse ansatte Levy som konsulent for Mærsk Olie og Gas i Texas. I perioder har de set hinanden ti gange årligt, nu om dage et par gange hvert år - gerne i København hvor Kruse inviterer ud på en af sine tre foretrukne restauranter: Divan 2, Kommandanten eller Søllerød Kro. Erwin Levy lægger ikke fingre imellem. Skudsmålet er: "Han er det mest dedikerede menneske, der findes. Superintelligent, det er han." Det er evner, Esplanadens grå eminence atter er i gang med at demonstrere ved afrundingen af en lang karriere i rederiets tjeneste. Nu skal kronen sættes på værket.

 **Tillid er nøgleordet:**

Opgaven, han står overfor, er at køre det nytilkøbte rederi Sea-Land helt på plads. Det er den største handel, A.P. Møller nogen sinde har lavet - og den bedste mand til at sikre succesen er naturligvis ham, der har skabt grundlaget for den. Nemlig Ib Kruse. Som flere gange tidligere i hans levnedsforløb var det på Kruses initiativ, at parterne overhovedet mødtes. For ti år siden indledte A.P. Møller samarbejdet med det amerikanske rederi. Alliancen har siden udviklet sig til et egentligt partnerskab, og det ligger den endelige overtagelse blot i naturlig forlængelse af. Det var kun et spørgsmål om timing og gode forhandlingsevner. "Vi skulle sandelig være velforberedte og på tæerne, men i alle oplevelser var fokus på at gøre det rigtige for begge parter for at sikre, at der ikke var ubalance," siger Sea-Lands koncernchef John Clancey. Tillid er nøgleordet. Ved at opbygge nære relationer, endda venskaber, med ledelsen i den amerikanske koncern, har Ib Kruse på sin egen behændige facon styret fast mod målet. Man sidder ikke kun til møder sammen, der bliver også tid til private middage og et spil golf. Amerikanerne regner med, at integrationen af Sea-Land vil være afsluttet næste forår. Formodningen er dernæst, at Kruse trækker sig endeligt tilbage. Men pensionisttilværelse eller ej. Via bestyrelsesposter i en række selskaber vil den loyale skibsreder bevare sin tilknytning til A.P. Møller. Kruse roses for sin evne til at se det lange perspektiv. Kortsigtede løsninger ser man ikke fra hans hånd. Det vil man drage nytte af. Buketten af roser er overvældende. Har han slet ingen svage sider, Ib Kruse? Kan han være fejlfri? "Nej, jeg laver da også mange fejl, sådan som alle mennesker gør det." "Jeg har tit været lige ved at tage en beslutning eller udføre en handling, som kunne have haft nogle kedelige konsekvenser...jeg har simpelthen været heldig, for på en eller anden måde er situationen altid blevet afklaret på en fornuftig måde. Og jeg har tit tænkt på, at jeg føler det engang i mellem som om, jeg har en skytsengel, der har våget over mig. Ellers burde jeg have lavet flere fejl... He-he."

**Blå Bog - Ib Kruse**

Født den 31. januar 1932 i Låsby ved Århus. Søn af vognmand Anker Kruse og hustru Hilda. 1946: Læreplads som kommis hos I.P. Hansen Korn & Foderstof i Hammel ved Århus. 1950: Shippingelev hos rederiet A.P. Møller. De følgende år i forskellige afdelinger samt et års uddannelse hos A. P. Moller Steamship i New York. 1961: Studentereksamen på aftenkursus. 1965: Chef for assuranceafdelingen. 1968: Prokurist og direktionssekretær for Mærsk Mc-Kinney Møller. 1969: Lederkursus, Harvard University Business School. 1973: Direktør, Maersk Container Line. 1979: Udnævnelse til skibsreder. 1979: Chief Executive Officer, Maersk Container Line. 1983: CEO, Maersk Olie og Gas. 1994: CEO, Maersk Line.

Børsens Nyhedsmagasin | 07.05.2001 |

# Netværk: Myteskaberens grænseløse netværk

Portræt: Arnold Mærsk Mc-Kinney Møller

## Danmarks mest beundrede enkeltperson er en enestående dygtig image- og myteskaber.

Af Egon Balsby

Jeg håber, De vil forstå vor mærkelige indstilling, der går ud på, at vi måske gør mest gavn ved at virke i ubemærkethed.  Citatets beskaffenhed som udtryk for dets ophavsmand er typisk. Sprogtonen er arkaisk.

Sætningens indholdsfylde er kompleks. Citatets ophavsmand er - som formodentlig gættet - skibsreder Arnold Mærsk Mc-Kinney Møller.

Hr. Møllers skriftlige arbejder kunne fortjene en analyse, om end det ville blive vanskeligt, da skibsrederens foretrukne medium - det sirligt udfyldte personlige kort - i sagens natur er spredt for alle vinde. Mange af de små hilsener består dog givetvis endnu, da et kort fra Hr. Møller i de fleste kredse vil have betydelig affektionsværdi.

For MMM, som skibsrederen signerer sine kort, er den mest beundrede mand i kongeriget. Det er fremgået af den ene undersøgelse efter den anden.

Også i dette Guldnummers Image-måling vejer virksomhederne med udspring fra Esplanaden tungt.

Som 87-årig kan skibsrederen konstatere, at hans virksomheder er enestående forbilleder med deres særegne kombination af fortidsdyder og fokus på fremtiden.

At skrive et netværksportræt af Mærsk Mc-Kinney Møller er pr. definition næsten umuligt. Alene hans lange karriere, imperiets omfang, et internationalt udsyn forankret i en stærk nationalisme, samt en stærk nysgerrighed, indikerer et grænseløst netværk.

Skibsrederen har - når det har været nødvendigt - haft mulighed for at lade sin stemme lyde i ethvert dansk forum - og i de fleste udenlandske.

Som forhenværende statsminister Anker Jørgensen erindrer om de hårde genforhandlinger om retten til undergrunden mellem staten og A.P.Møller i 1981:  Andre bad om et møde med mig i Statsministeriet - men Mc-Kinney Møller  anmeldte sin ankomst .

 **Fritiden**

Som det passer sig for en skibsreder har Hr. Møller dyb fascination af havet. På det private plan kæmpes mod elementernes rasen - i  Klem V , en 57 fods Swan-sejlbåd, der dog står foran udskiftning, idet Mærsk Mc-Kinney Møller har bestilt en ny båd hos X Yachts i Haderslev. Det maritime liv dyrkedes tidligere med en lille kreds af private venner. Bl.a. Troels Dilling, tidligere mangeårig direktør for Odense Stålskibsværft, og general og tidligere forsvarschef, Otto Blixenkrone-Møller. Samt korngrossereren Nicolaj Bronton-Jensen. Der er en fast skipper, Adolf Kloster, samt et besætningsmedlem, knyttet til de skiftende sejlbåde, men skibsrederen holder af selv at sidde ved roret. Familien har endvidere en fritidsbolig, Bramsløkke Hovedgård på Lolland til sin rådighed.

 **De politiske partier**

Mærsk Mc-Kinney Møller er levende optaget af politik. Det vil være forkert at sige, at han beundrer velfærdssamfundets konsensuspolitik eller nærer stor respekt for kvaliteten af den politiske beslutningsproces. Fra Esplanaden er søgelyset konstant rettet mod lovgivningsinitiativer, der kan blive uhensigtsmæssige for virksomhedens trivselsmuligheder.

Når der øjes  uhensigtsmæssigheder , ageres der hurtigt. Ikke mindst gennem Rederiforeningen, hvor partiernes erhvervspolitiske ordførere nærmest konstant sidder på  skolebænken .

Ministrene omgås med den respekt embedet tilsiger. Men så heller ikke mere.

Det var enestående, da Mærsk Mc-Kinney Møller i forbindelse med forhandlingerne om gaven  Margrethe Operaen , der skal opføres på Dokøen, offentligt gav karakter til en socialdemokratisk toppolitiker. Københavns overborgmester Jens Kramer Mikkelsen fik skudsmålet:  Det er altid en fornøjelse at forhandle med overborgmesteren. Der var ingen roser til statsminister Poul Nyrup Rasmussen, der modtog den første henvendelse vedrørende projektet.

Mærsk Mc-Kinney Møller har haft sine holmgange med forskellige statsministre. Det var f.eks. over for Anker Jørgensen, at skibsrederen insisterede, at  De må huske på, at De også er min statsminister. Og i 1987 havde skibsrederen en konfrontation med Poul Schlüter, der ikke accepterede Mærsk Mc-Kinney Møllers kritik af firkløverregeringens politik.

I Berlingske Tidende svarede Schlüter igen med, at skibsrederens  politiske betragtninger ikke rigtigt står mål med akkuratessen og kvaliteten i regnskabsaflæggelsen og beretningen i øvrigt. Poul Schlüter fortrød senere arrogancen i svaret, og han er formodentlig i dag en af de få uden for familien, der siger du til Hr. Møller.

Politiske donationer hører med i Mærsk Mc-Kinney Møllers verdensbillede.

Ligesom mange andre former for donationer. Sikreste modtager af skibsrederpenge er Det Konservative Folkeparti.

Men også Dansk Folkeparti nyder skibsrederens gunst. Pia Kjærsgaard modtager årligt en personlig check på 100.000 kr., der dog går i partikassen. Skibsrederen omgås den i andre politiske kredse ikke specielt respekterede Pia Kjærsgaard med en bemærkelsesværdig pli. Det er således set efter den årlige middag i Københavns Redaktørforening på Divan 2 i Tivoli, at Mærsk Mc-Kinney Møller tilbyder Pia Kjærsgaard et lift nordpå.

Den almindelige opfattelse er, at skibsrederen nærer en vis respekt for Pia Kjærsgaards politiske mod, og ikke mindst i EU-politikken ser sammenfaldende interesser.

Partiet Venstre kan også gøre sig fortjent til lejlighedsvise gunstbevisninger, men der er ikke nogen sikker forventning om en årlig tilskrivning. Eller som det siges i partiet:  Den eneste der for alvor får noget ud af Mærsk Mc-Kinney Møller er tidligere udenrigsminister Uffe Ellemann-Jensen. Han sidder som bekendt på forskellige bestyrelsesposter i A.P. Møller-selskaber med relation til de baltiske lande.

 **Familien**

Lige så diskret Mærsk-virksomhederne styres, lige så begrænset har familiens lyst til offentlighedens søgelys været på det private område.

Emma Møller har dog et par gange rykket ud som læserbrevsskribent for at forsvare sin mands ære med et iøjnefaldende temperament. Parret har døtrene Leise, Kirsten og Ane, ni børnebørn og foreløbigt to oldebørn.

Emma Møller er besværet af slidgigt, hvorfor hun ikke længere medrepræsenterer familien i et omfang som tidligere.

Døtrene ses ikke som ledelsesmæssige arvtagere til virksomheden, men er centralt placerede i de to familiefonde. Konstruktionen omkring fondene er dog således, at eventuelle arvestridigheder aldrig kan splitte virksomheden.

**Blå bog

Mærsk Mc-Kinney Møller**

Skibsreder, født den 13-7-1913.

1940: Medindehaver af rederiet A. P. Møller.

Formand for bestyrelsen for Dampskibsselskabet af 1912 A/S, A/S Dampskibsselskabet Svendborg, Odense Stålskibsværft A/S og formand for eller i bestyrelsen for flere andre selskaber.

Formand for A.P. Møller og hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene formål.

Medlem af International Council Morgen Guaranty Trust Co. of New York 1967-84.

Medlem af bestyrelsen for IBM Corp., USA 1970-84 og af Advisory Board, IBM Corp., 1984-93.

 **Æresbevisninger:** Utallige. **Ordener:** Den mest dekorerede ikke-kongelige dansker.

Børsens Nyhedsmagasin | 25.03.2002 |

# Portræt: Hr. Møllers nye oprydder

Portræt / interview: Bent Erik Carlsen

## Han er altid gået efter udfordringerne. Om en måned kaster han sig over den næste, når han rykker ind på Esplanaden i København som direktør i A.P. Møller med ansvar for gruppens industriselskaber. 56-årige Bent Erik Carlsen er kendt for en meget direkte ledelsesstil med "stål i fløjlshandsken" og siger selv, at han er svær at blæse omkuld.

Af Vibeke Vestergård

Hvorfor siger man ja til et job, der umiddelbart ligner et minefelt af problemer i en alder af 56?  Virkelyst,  er det korte svar fra Bent Erik Carlsen, der udstråler autoritet, myndighed og klasse.

Historien om Carlsen, er historien om en mand, der betragter livet som en flipperma-skine:  Kuglen bliver sendt af sted og siger dong, dong, og så opstår der nogle situationer, hvor du kan vælge enten at gå til højre eller venstre.  Carlsen er ikke en mand, der vælger det nemmeste.

Carlsen er heller ikke en af de erhvervsledere, der tilhører kredsen af højt profilerede danske topchefer.

Blev han overrasket over tilbuddet?

Her er svaret et klart ja.

 Igennem årene har jeg haft henvendelser, som jeg har afvist. Det var også min første reaktion...  Var det pengene, der lokkede?

Næppe. Bent Erik Carlsen har fået en god hyre i de 21 år, han har arbejdet for den franske koncern L Air Liquide. Og han har været formand for vindmøllevirksomheden Vestas siden 1996, som han var med til at føre på fondsbørsen i 1998. Det gav Carlsen en pæn milliongevinst. Den store blå Mercedes på parkeringspladsen hos Hede Nielsen i Ballerup kan da også få enhver journalist til at nynne sammen med Janis Joplin:  Oh Lord, won t you buy me a Mercedes Benz? Tænkte Carlsen sig godt om?

Ja.

 ...og efter en række samtaler, har jeg overbevist mig selv om, at det kunne være en god ide.  Men han garderer sig også. Det har måske noget med erfaringen at gøre:  Det må fremtiden så vise, om det er.   Jeg har fulgt koncernen. Og vidste nok, at de var lidt svage på den flanke, men jeg har slet ikke tænkt på det, som noget jeg ville få tilbudt.

  **Hårdt arbejde virker:**

Jobbet som den 56-årige Bent Erik Carlsen giver sig i kast med er bestemt ikke et af de nemme i dansk erhvervsliv. Carlsen får ansvaret for A.P.

Møllers industridel, hvis resultater i A.P. Møller-terminologi kaldes  skuffende .

Og det er  en svær opgave,  siger han.

Fra den 1. maj rykker han ind på Esplanaden i København som direktør i A.

P. Møller med ansvar for gruppens industriselskaber. Carlsen bliver bestyrelsesformand i Roulunds Fabriker, Maersk Medical, Mærsk Container Industri, Rosti og DISA.

Samtidig indtræder han i bestyrelserne for Mærsk Air og Svitzer og er allerede indtrådt i bestyrelsen for Dansk Supermarked.

Men hvorfor, sagde Bent Erik Carlsen ja?

 Det er lysten til at få det til at virke. Og med min alder er det en spændende udfordring. Jeg har fulgt godt med i flere af selskaberne.

Selvfølgelig har jeg studeret regnskaberne en ekstra gang. Man går ikke ind til en sådan opgave uden at have tjekket den grundigt. Jeg har tænkt over, om jeg kunne gå ind og yde noget, der gør en forskel. Jeg er kommet til den konklusion, at det mener jeg godt, at jeg kan.  Så er erfaringens forsigtighed der igen:  Men man ved det aldrig.   Jeg føler mig overbevist om, at A.P. Møller har brugt energi på at finde ud af, hvem jeg er, og om det er et godt match.   Vi har ansat en dygtig industrimand, der selvfølgelig skal hjælpe med til at få nogle bedre resultater i industrivirksomhederne. Han er en erfaren mand, der har haft stor succes med de ting, han har med at gøre,  sagde Jess Søderberg ved udnævnelsen.

 Jeg har en alder, hvor jeg har en lang erfaring inden for industrien.

Det betyder, at man har et realistisk perspektiv på mange ting.  Pludselig - sådan føles det i hvert fald - sniger Mærsk Mc-Kinney Møller sig ind i det spartanske mødelokale i Ballerup:  Det eneste, der virker, er hårdt arbejde, god omtanke og præcision i de mål, man sætter sig. Og selv om man gør det, så er det stadig vanskeligt. Dansk produktion lider under, at vi har et højt omkostningsniveau, og det er ikke let for os at klare os konkurrencen med lavomkostningslande - f.eks. fra Østeuropa.   **Begår stadig fejl:**

Erfaringen stikker sit ansigt frem igen, da vi udæsker, hvilken trylledrik han vil anvende.

 Sammenligner du mig med en 35-årig, så er han hurtigere til at løbe 100 meter end jeg. Men jeg har begået så mange fejltagelser i mit liv, så jeg ved, hvor det er, jeg skal passe på, og jeg ved, hvad der virker. Jeg begår stadig fejl, men jo ældre man bliver, des mere et realistisk syn får man på, hvad kan lade sig gøre.   Jeg har prøvet at overtage ledelsen af mange virksomheder gennem årene. Og hver gang er det forskelligt. Al min erfaring viser, at så længe jeg ikke er inde under huden på virksomheden, så forstår jeg ikke det hele til fulde, så det ville være forkert af mig at sige noget om det på nuværende tidspunkt. Der er mennesker, som er i stand til at udtale sig om en hel masse ting i løbet af meget kort tid.

Jeg er ret langsom til at forstå tingene. Jeg har hver gang måttet konstatere, at jeg er begyndt forfra. Nu er det ikke mig, der skal lede, men jeg skal være med til at vælge for koncernen, hvordan skal det her gøres.   Det kræver en form for overblik og forståelse for strategi og udvikling. Det synes jeg, at jeg har fået rimelig tjek på. Først og fremmest hvilken vej går markedet, hvordan kan vi håndtere de muligheder, vi har teknologisk og økonomisk. Kan vi konkurrere? Skal vi investere?   Jeg skal kunne se sammenhængen og forstå logikken. Når man indleder en proces, så skal man have en rimelig begrundet ide, en tro på og underbygget viden om, hvor det er, vi skal ændre i strategien. Fordi man løber altid en stor risiko for at tage fejl. Og hvis man ikke allerede på forhånd har en klar ide om, hvor man vil hen, så er det også vanskeligt at finde ud af, om man gør det rigtigt eller forkert, efterhånden som tingene udvikler sig.  Og tilføjer den kommende direktør i A.P. Møller:  Jeg er lidt forsigtig.  Men målet da?

 Jeg har det med virksomheder som med tyngdeloven. De skal give overskud.

De skal tjene penge, så der er penge til at investere. Det er fundamentalt.

Virksomheden skal kunne leve videre i fremtiden.   **Den døde hest:**

Hvad siger man om Carlsen?

I summarisk form: Carlsen er en dygtig erhvervsleder. Han har et godt overblik. Han har stor økonomisk indsigt og er en mand med stor erfaring.

Fairness er et andet af ordene, der flere gange bliver anvendt, når han får karakterer. Han er  ganske uplettet,  siger en headhunter.

Ledelsesstilen er direkte -  stål i fløjlshandsken  - som det hedder sig.

Dog er der også plads til humoren i al seriøsiteten, som gennemsyrer Carlsens virke.

Ledelsesfilosofierne er der styr på i Carlsens univers.  Jeg er meget gammeldags økonomisk. Der skal penge i kassen. Man anvender pengene med omtanke og omhu og går ikke ind i unødvendige risici.  Samtidig er det vigtigt, at man erkender sine fejl, mener Carlsen.  Så tidligt som muligt, så man ikke bruger kræfter på en død hest. Den bedste strategi, man kan have med en død hest er at stige af.  Derudover sværger Carlsen til, at problemer bliver løst der, hvor problemerne er.  Selvfølgelig skal der være nogle tjek opad i systemet, specielt hvis beslutninger influerer på andre afdelinger og strukturer, men når det er sagt, er det dem, der kender og forstår problemerne, der har den bedste mulighed for at træffe beslutninger. Forudsætningen for at man tør træffe en beslutning, er, at medarbejdere ved, at man ikke får hug for, at begå en fejl. Der er forskel på at begå en fejl, hvor man virkelig har tænkt over det, og fejl, der skyldes sjusk. En bommert, hvor man ikke har gjort sit arbejde, er uacceptabelt.  Den erkendelse høstede Carlsen som ung, da han oplevede en chef, der behandlede mennesker helt urimeligt, når de havde begået en fejl.

 Det gav en masse utryghed, og folk begyndte at handle uhensigtsmæssigt, fordi de var bange. Den bedste måde ikke at begå fejl er ved ikke at lave noget, og derfor har jeg en dyb tro på, at negativ motivation ikke fører nogen steder hen. Derfor siger jeg til mine medarbejdere, at det er en menneskeret at begå en fejl.  Derudover lægger den kommende A.P.

Møller-boss vægt på, at han bliver opfattet som fair -  altså at man ikke gør forskel på grund af sympati og antipati. Der er ikke forskel på en søskendeflok på seks og en virksomhed. Gør forældrene forskel eller chefen

**forskel, så giver det strid og ballade.**  **Svært ved sprog:**

Hvis man  starter med sutten,  beretter den kommende topchef i A.P.

Møller.  Jeg er en rigtig Nyboder-dreng og københavner med K.  Faderen var overværksmester på Orlogsværftet. Carlsen gik i kommuneskole og blev realist. Han var ikke dygtig nok til at blive student, fordi han havde det svært med sprog. Til gengæld havde han flair for tal, hvilket betød, at han fik en hæderlig realeksamen.

 Skolen var noget, som mine forældre sagde, at jeg skulle passe. Det var ikke noget, som jeg havde de store visioner om. Det var en nødvendig pestilens.  Drengedrømmen var at blive kaptajn, men den led skibbrud, da unge Carlsen sejlede til Ålborg og blev noget så vederstyggeligt søsyg.

I stedet for valgte Carlsen bankverdenen - Danske Bank. Det havde hans storebror været glad for, så det lå lige for. Og det var en succes. Efter banken kom Carlsen til militæret. Det var her, han annammede sine første ledelsesfilo- sofier.

 Jeg var våbenmester, og jeg havde et problem, som jeg gik til min chef for at få løst. Men inden jeg nåede at sige noget, sagde han:  Løs det.  Jeg sagde:  Javel. Og løste det.  Han gav mig en frihed. Det betød noget for mig.   Han gik også altid forrest f.eks. når vi skulle vade rundt i et mudderbad. Det respekterede folk ham for. Det betyder noget, at lederen går forrest og viser, at de samme regler gælder for dig som mig - og at jeg ikke er bedre end dig. De regler har jeg forsøgt at leve op til siden.

  Men der var det med sproget. Carlsen havde ganske vist fået en  rimelig karakter i engelsk. Jeg kunne læse det, men jeg kunne ikke tale en dyt engelsk.  Det skulle der gøres noget ved. Carlsen ville til USA for at lære sproget.

Det blev dog Canada i stedet for. Carlsen var skuffet over de sproglige udfordringer i bankens edb-afdeling, hvor den sproglige eksercits var begrænset. Unge Carlsen søgte andre veje. Han blev sælger, hvor han skulle falbyde aktieinvesteringer. Det gav sprogerfaringer og penge på bankbogen.

 **Smag for ledelse:**

Hjemvendt til Danmark fik Carlsen job hos Colon Emballage i 1968.

Carlsen fik smag for at være leder.  Jeg har ikke noget imod at dominere andre. Det lever jeg fint med. Men det var ikke en eksplicit drivkraft i den forstand, at jeg sagde, jeg vil være leder. Men jeg kunne godt lide at påvirke udviklingen, og jeg sagde min mening.  Han erindrer tydeligt, da han som en af de yngste i ledergruppen hos Colon på et møde fortalte en kollega, at han var et kvaj.  Min stil er meget direkte. Derfor nytter det heller ikke, at jeg bliver sur, hvis jeg får af samme skuffe. Og det får jeg.  Den kommende chef i A.P. Møller erindrer da også en sekretær som han havde sin skærmydsler med. Han var utilfreds. Det var hun også.

Sekretæren mente, at Carlsen var en  idiot . Det afstedkom, at Carlsen mente, at sekretæren burde søge andet job, hvis hun var så utilfreds.

Ordudvekslingen endte dog med, at sekretæren tørt konstaterede, at de også var  idioter andre steder.  Tre år senere fik Carlsen en ny ung salgsdirektør på Colon. Det fik Carlsen til at søge nye græsgange. Ikke fordi han var utilfreds, men mulighederne for avancement forsvandt -  der ville gå mange år, før der blev skabt plads for mig.  Det var i 1972 året, hvor Danmark sagde ja til medlemskab af EF. Carlsen søgte jobbet som direktør for Eurocard. Og det fik han. Den 27-årige Carlsen var godt nok lidt overrasket. Han husker stadig samtalen med bestyrelsesformanden.

 Carlsen, De er noget ung.  Hvortil den kommende direktør svarede:  Jeg lover at rette det.   Kreditkort dengang var klondyke. Det gik rigtig godt. Jeg fik bygget det op fra ingenting og fandt ud af at sælge systemet til banker og til kortholdere. Jeg var god til at kreditvurdere. Men oplevede også en række overraskelser, hvor jeg måtte konstatere, at der ikke altid er overensstemmelse med, hvor kendt man er i Se & Hør og ens

**evne til at betale.**  **Strid modvind:**

Efter syv år i finanssektoren -  i medvind , følte Carlsen, at det var på tide at prøve at arbejde i industrien. Første skridt på den vej var direktørjobbet i Winther & Heide - en grossistvirksomhed i VVS-branchen, der havde store problemer.  Det var dæleme modvind.   Den vurdering, jeg havde af selskabet udefra - nemlig hvor meget egenkapital er der tilbage og, hvor langt kan man holde den kørende - blev fuldstændig kørt over ende - af likviditetsproblemer. Af årsager jeg ikke ved, må-ske var det intuition, havde jeg, inden jeg sagde ja til jobbet, ringet til den store kreditor - Handelsbanken og havde talte med bankdirektør Bendt Hansen.  De to havde samme syn på virksomhedens problemer. Carlsen havde dog ikke forventet, at han så hurtigt skulle få brug for at gå tiggergang til Bendt Hansen.

 Den tidligere ledelse havde finansieret opkøb af fast ejendom med for korte kreditter. Det er simpelthen den værste brøler, man kan begå.

Pludselig manglede vi penge. Banken havde faktisk lukket kassen. Jeg havde kun været der i halvanden uge, så måtte jeg ringe til Bendt Hansen og sige, at vi havde brug for mere kredit. Jeg fortalte, hvad jeg agtede at gøre. Vi fik den ekstra kredit, fordi de havde tillid til mig.  Carlsen fik overbevist ejerne om, at der kun var et at gøre: At sælge virksomheden.

Forhandlingerne med Brdr. Dahl blev indledt den 15. december 1979, og lige efter jul var aftalen på plads.  Jeg fik lært, hvordan det er at forhandle med kreditorer i en sådan situation. Det var rædselsfuldt, men lærerigt.  En af betingelserne var, at Carlsen skulle blive i jobbet og restrukturere virksomheden. 40 procent af medarbejderne blev afskediget.

 Det var barskt. Man har det ad helvede til i en sådan periode. Men der var ikke noget alternativ.  Carlsen hørte også i den periode, at han blev kaldt slagteren.

**Jeg blev aldrig forelsket i jobbet.**  **Fransk sidespring:**

Derfor var det ikke en vanskelig beslutning for Carlsen, da han fik en henvendelse fra sin tidligere bestyrelsesformand i Eurocard, der ville høre, om han var interesseret i at blive administrerende direktør for Dansk Ilt & Brintfabrik. Det indebar dog, at han i to år skulle arbejde for det franske moderselskab L Air Liquide i Paris. Carlsen skulle lære fransk, og Carlsen skulle lære en ny branche at kende.

 Jeg tænkte om end ikke andet, så lærer jeg at tale fransk.   Industrigasser er spændende, man kan næsten ikke foretage sig noget industrielt uden at bruge industrigasser. Det gør faktisk, at når man først er kommet ind i den her branche, så er den meget vanskeligt at forlade igen, fordi man har den berøring. Der er kun en anden branche, der har endnu større berøringsflader, det er banker.   De første fire måneder i Paris beskriver Carlsen i dag som fuldstændig black out.

 Du kommer ind et samfund, du kender det ikke, du taler ikke deres sprog.

Nogle gange så tænker jeg på de indvandrere, der kommer til Danmark. Jeg har været i nøjagtig samme situation. Jeg ved, hvor svært det er at komme ind i et andet samfund, hvor meget det kræver af det enkelte menneske at kom-me over den barriere. Det at det hele er fuldstændig sort, og at du skal få dit liv til at fungere. Det var ikke et kæmpespring frem i karrieren - det var et sidespring - men jeg var blevet fascineret af branchen.   Jeg var leder - jeg kunne tale det danske sprog, og jeg kunne engelsk udmærket - men jeg kunne ikke bruge det til en pind, fordi her foregik det på fransk. Jeg var fuldstændig amputeret. Det krævede selvfølgelig noget. Samtidig fungerede det anderledes i Frankrig. Der var selvfølgelig nogle skruer, der skulle løsnes, hvor tingene ikke var, som jeg ville have dem. Det skulle også lykkes.  Efter fire måneder lysnede det. Carlsen kunne begynde at tale fransk.

Og det gik. Carlsen blev glad for at arbejde i Paris. Lønnen var godt nok ringere end i Danmark, men det var beskatningen ikke. Efter to år vendte han tilbage til Danmark til jobbet som direktør for Dansk Ilt- og Brintfabrik.

Efter fem år i Danmark blev han tilbudt jobbet som chef for L Air Liquide s italienske datterselskab i Verona.

 Jeg har ledet en industrikoncern i Italien, hvor jeg var eneste udlænding, men så var jeg heldig, at jeg var den øverste chef,  siger Carlsen ironisk.  Det gjorde jo tingene nemmere. Det gav mig muligheden for at kombinere en dansk holdning med tilværelsen i Italien, og det gik rigtigt godt.   Italienerne er ligesom franskmændene meget hierarkisk forankrede, men samtidig er de meget uordentlige. På et typisk direktionsmøde måtte jeg engang imellem slå i bordet. De er meget levende mennesker og taler og diskuterer på kryds og tværs meget mere end franskmændene. De er mere tavse, når chefen taler. Det er de nødvendigvis ikke i Italien, men når chefen giver en ordre, så er der større tilbøjelighed til at sige, det har direktøren sagt, så gør vi sådan - uden

**at man skal tage det for mere, end det er.**  **Mere ydmyg:**

Carlsen tog sin danske ledelsesstil med til Italien.  Jeg tror meget på flade organisationer med lidt styring oppefra - selvfølgelig rammer - men den egentlige styring skal foregå der, hvor man kender problemerne. De kom og spurgte mig, hvad mente directore. Mit modspørgsmål var: Hvad mener du selv, vi skal gøre?  Carlsen ansigt skærer grimasser. Det gav ikke bo-nus.

Vidste direktøren overhovedet ingenting. Efterhånden fandt de dog ud af Carlsens ledelsesstil.

Efter et par år i Italien drog Carlsen videre til jobbet som direktør for L Air Liquide i Belgien.

 Når man har arbejdet i Belgien, Frankrig og Italien, så opfatter man sig anderledes som dansker, end man gjorde før. Man bliver mere ydmyg over for danskernes rolle i verden. Den måde, vi gør tingene på, er ikke nødvendigvis rigtig.  I 1992 blev han spurgt, om han ville overtage jobbet for det danske selskab Hede Nielsen i Danmark, som L Air Liquide nu havde overtaget. Det var et noget mindre job, men Carlsen var interesseret.

Vennerne og døtrene boede i Danmark.  Enten skulle jeg sige ja, eller også var vi flyttet fra Danmark for evigt.  Carlsen vendte hjem.  Det er også vigtigt at have det sjovt og trives.  Carlsen glæder sig til sit nye job i A.P. Møller.  Det er en spændende virksomhed,  siger han.

Og atter vælger Carlsen et job, der ikke umiddelbart set let ud.

 Jeg hviler i mig selv. Jeg er ikke sådan lige at blæse omkuld.   For mig handler det om processen - at få det til at lykkes. Der er mange organismer i mit nye job. Jeg er også kommet med i Dansk Supermarkeds bestyrelse, og jeg kommer med i Mærsk Airs. Det er spændende problemstillinger.  Er A.P. Møller den virksomhed, du beundrer mest? .

 Nej ikke mere end så mange andre. Jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, at der er meget prestige forbundet med at komme til A.P. Møller, men jeg tror ikke, der er så stor for-skel på den og så mange andre virksomheder. Jeg kommer fra en koncern, hvor der er 30.000 ansatte, og som har en omsætning på 80 mia. - og en børsværdi der ligner A.P. Møllers. Der er gode ting i en virksomhed, og der er andet, som ikke er så hensigtsmæssigt. Det er jo mennesker, der sidder i den.

**Blå bog

Bent Erik Carlsen**

Bent Erik Carlsen er født 3. april 1945 i København. <li/>1972: HD i afsætningsøkonomi, Handelshøjskolen i København. 1978: HD i regnskabsvæsen, Handelshøjskolen i København 1969-72: Salgschef i Colon Emballage. 1972-79: Administrerende direktør, Eurocard Danmark. 1979-81: Administrerende direktør, Winther & Heide Eftf. 1981-83: Ansat ved Europa-direktionen i L Air Liquide, Frankrig. 1982-88: Administrerende direktør, Dansk Ilt- & Brintfabrik. 1988-90: Administrerende direktør, Fro Saldatura, Italien. 1990-91: Administrerende direktør, L Air Liquide, Belgien. 1992-2002: Administrerende direktør for Hede Nielsen og for Air Liquide Gas, Sverige. 2002-: Direktør i A.P. Møller med ansvar for gruppens industriselskab. Bestyrelsesformand for Roulunds Fabriker, Maersk Medical, Mærsk Container Industri, Rosti og DISA. Samtidig bestyrelsesmedlemi Dansk Supermarked, Mærsk Air og Svitzer.

Berlingske Tidende | 22.01.2003 |

# Profil: Senior: Hans blod er lyseblåt

Portræt: Troels Dilling

## Han er 82 år og næsten nygift, men er i fuld vigør som fuldtids problemknuser for Mærsk Mc-Kinney Møller. Han er arbejdende bestyrelsesformand i kriseramte Maersk Air.

Af Eigil Evert

Det er hverdag i Danmark, tirsdag den 21. januar 2003. I en villa i Odense ringer telefonen, men ingen tager den. Så slår den automatiske viderekobling til og fanger ejeren på mobiltelefon i en lufthavn. »Ring igen om lidt. Jeg står i kø lige nu,« lyder det fra den behagelige stemme, der i ventetiden også lige når at ringe hjem til sit firmas presseafdeling for at sikre, at ingen bliver overraskede over, at han er ved at rode sig ud i at tale med en journalist. Stemmen tilhører en af dansk erhvervslivs største enere, den 82-årige Troels Dilling, og han er hverken på vej på rekreation eller på vej på plejehjem.

Troels Dilling Fødselsdato: 7. december 1920. Bopæl: Odense. Stilling: Arbejdende bestyrelsesformand Maersk Air, Dragør. Tidligere ansættelser: Ansat, senest som teknisk direktør i A.P. Møller 1939-79. Adm. direktør i Odense Staalskibsværft A/S 1979-89. Uddannelse: Skibsfører.

Han er på vej til London - i embeds medfør.

**Still going strong**

**I gang med endnu en opgave hos**

A.P. Møller, hvor han - som 80-årig - blev sat på opgaven sammen med adm. direktør Flemming Ipsen at rydde op efter en kedelig karteldom, der bragte Maresk Air i en dyb krise. Den blev kort efter forstærket, da den internationale luftfartsindustri blev ramt af 11. september terrorangrebet **-**

og lavprisflyselskabernes tiltagende succes. »Det er fuldtidsarbejde,« siger han, men hvordan kan han klare det - i den alder? »Det gælder bare om at leve et normalt usundt liv - og så om at have gode gener. Det har vi i min familie. Vi bliver gamle,« lyder det i mobilen, fra manden, der erklærer, at ikke engang synet er svækket, og lader forstå, at hvis Hr. Møller ved forårets generalforsamling skulle ønske at bede ham forlænge tørnen, så er han klar til det.

**Torpederet**

**Troels Dilling lever som få op til**

alle myterne rettidig omhu og flid hos A. P. Møller. Ja, han har nærmest lyseblåt blod, og det burde ikke overraske nogen, at den syv år ældre Mærsk Mc-Kinney Møller bad om hans assistance, da Maersk Air kom i delikate vanskeligheder. Vognmandssønnen fra Hillerød kom som stor dreng ud at sejle med skoleskibet Danmark, og han blev så begejstret for havet, at han i 1939 begyndte i A.P. Møller med titel af matros. Karrieren kunne let have fået en brat slutning i 1941, da tankeren Marie Mærsk blev torpederet i Middelhavet, og flere besætningsmedlemmer omkom. Dilling var heldigere og reddede sig i land i Grækenland. Han sejlede videre i allieret krigstjeneste og tog derefter en skibsførereksamen i Sydafrika. Den satte fart i karrieren hjemme i rederiet i halvtredserne, hvor han f.eks. blev skibsinspektør og senere teknisk direktør. I 1979 fik han den post, han nok vil blive husket længst for i A.P. Møller. På ti år vendte han en krise på Lindøværftet til ny succes. Nu var han for alvor en af Mærsk Mc-Kinney Møllers mest betroede folk, og som en slags belønning kom han en periode i bestyrelsen for Dampskibsselskabet Svendborg. Han fik også en tid som formand for Maersk Air, længe før kartelsagen, som han har taget klart afstand fra.

**Nygift**

**Troels Dillings fortid på søen og**

i samarbejde med medarbejderne på gulvet på værftet har givet ham en speciel djærvhed, der ofte slår igennem i kommentarer, der er mere direkte end dem, man oftest hører fra rederiets yngre folk. »Det er noget rædselsfuldt vrøvl,« lød hans kommentar f.eks. forleden, da han blev udspurgt om kritik af en af sine medarbejdere, og den slags bramfriheder er nok mere accepterede hos moderne management-teoretikere end hos folk med hans årgang på dåbsattesten. At alder ikke er nogen hindring for livet, har Troels Dilling i øvrigt bevist på en helt anden måde. Hans først hustru Dorothy, som han mødte i Sydafrika, døde i 1985, men i 1998 giftede Dilling sig igen - 77 år gammel, med den 23 år yngre sygeplejerske Ingelise. Fra sit første ægteskab har Troels Dilling to voksne døtre, en socialrådgiver og en chefkonsulent i Søfartsstyrelsen. Døtrene har givet ham to børnebørn, men det ligger i luften, at han hellere vil have nye arbejdsopgaver end se mere til dem, når Maersk Air - snart - igen er fuldt på vingerne. »Det er et problem, når verdens udvikling viser modgang, men det vender altid igen. Det er hverken første eller sidste gang, vi har krise, og der er såmænd kun detaljer til forskel fra gang til gang,« siger han optimistisk inden endnu et Maersk-fly letter med ham ombord - på vej ud til en forhandling. Han elsker det.

Berlingske Tidende | 06.07.2003 |

# Sejheden kommer indefra

Portræt: Mærsk Mc-Kinney Møller

## HR. MØLLERS STORE DAG : Faktisk var Mærsk Mc-Kinney Møller lidt splejset og ofte syg i sin barndom. Den stærke far, A.P. Møller, var i tvivl, om sønnen kunne klare mosten. Det kunne han. I sit 90. år styrer Mærsk fortsat selv roret på sin 73 fods store sejlbåd.

Af Jens Chr. Hansen

Næste søndag, 13. juli, går Dannebrog til tops på Esplanaden ved havneindløbet i København.

Dagen efter, om mandagen, giver chefen et stykke wienerbrød til de ansatte på hovedkontoret. Og det er så det.

Mere stads er der ikke at gøre ud af, at en levende legende fylder 90 år.

Og personen selv, skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller - internt i firmaet blot MMM - vil som altid indfinde sig på sit formandskontor lidt i 9 mandag morgen efter at have taget trapperne - to trappetrin ad gangen - op til 6. sal og tage fat på dagens opgaver med sin personlige assistent, direktør Lars-Erik Brenøe, i kontoret ved siden.

Det er business as usual.

Senior-senior pensionisten blæser fortsat stort og flot på fødselsattesten. Dagens dont slutter - som altid - klokken 16.30, hvor privatchaufføren holder klar til at køre skibsrederen og den aktive bestyrelsesformand for verdens største containerrederi de omkring ti kilometer til hjemmet på Mosehøjvej i Charlottenlund, hvor hustruen gennem 63 år, Emma, venter med frikadellerne.

Det med frikadellerne er dog en tilsnigelse. For ingen uden for familien og de meget få betroede medarbejdere har indblik i familien Mc-Kinney Møllers privatliv. Der er og har altid været sat en kraftig spærrebom op mellem arbejdslivet og privatlivet.

Men så meget ved omverdenen da, at det ikke kun er Mærsk, der fylder rundt. Også hustruen Emma - sådan omtales hun altid - fylder i denne uge 90 år. Det sker i overmorgen, tirsdag 8. juli. Vildbassen - hun opnåede faktisk at blive smidt ud af skolen - og Mærsk mødte hinanden i gymnasiet dengang statsminister Thorvald Stauning regerede det lille kongerige mod nord.

Ægteparret har forsøgt at holde omverdenen på afstand i forbindelse med de to 90-års fødselsdage, og alle interviewønsker er blevet afvist.

**Ledelsesevnerne**

Berlingske Tidende har talt med en række personer i og uden for den vidtfavnende koncern, der på verdensplan beskæftiger over 60.000 medarbejdere.

Trods beundringen for gruppens resultater lyder der også ofte en ganske markant kritik af den magtudfoldelse, som A.P. Møller også er kendt for. Både erhvervsfolk og især politikere har mærket det på egne rygstykker, når noget gik Esplanaden imod.

For mange er al den heltedyrkelse fra mediernes side og al denne pinlige korrekthed i rederiet ganske enkelt for meget af det gode.

Den gamle erhvervsrevser, professor Ole Lange, Handelshøjskolen i København, har tidligere sagt, at der er »for mange glansbilleder og for meget candyfloss« i beskrivelserne af Mærsk Mc-Kinney Møller.

Ole Lange stillede store spørgsmålstegn ved skibsrederens ledelsesevner, der i parentes bemærket er modelbilledet for stort set alle ledere i danske virksomheder, da skibsreder Bjarne Hansen og direktør Ole Dietz for et par år siden blev ofret efter den store kartelskandale, der kostede SAS og Maersk Air EU-bøder på flere hundrede mio. kr.

»Han er fredhellig som paven - han anses stort set for at være ufejlbarlig,« rasede Ole Lange i Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin.

Men andre lader de kolde, økonomiske facts tale deres helt eget sprog.

Og det er tal, som på det seneste har resulteret i en nærmest kultagtig heltedyrkelse på de netop afholdte generalforsamlinger i de nu fusionerede børsselskaber, D/S Svendborg og D/S 1912.

Da den gamle kæmpe, Arnold Peter Møller døde i 1965, tog den dengang 51-årige Mærsk Mc-Kinney Møller over. Prisen på en A.P. Møller-aktie var dengang 100 kr. og hele rederiet var 426 mio. kr. værd på børsen.

38 år senere, da Mc-Kinney Møller efter lange og svære personlige overvejelser besluttede at smelte de to dampskibsselskaber sammen til A.P. Møller - Mærsk A/S var børsværdien steget til 150 mia. kr.

Far og søn sammenlignes fortsat den dag i dag. Der er næppe tvivl om, at A.P. Møller var en langt større chancerytter og iværksætter end sønnen. Mærsk Mc-Kinney Møllers fortjeneste - og det har gjort ham til det seneste århundredes største erhvervsmand - har været at sætte så meget turbo på olieudvindingen og containerfarten, at virksomheden i dag befinder sig mellem verdens 200 største virksomheder.

**Hr. Møller i toppen**

Men det er ikke så mange årtier siden, at både ØK og rederiet Lauritzen fint kunne måle sig med A.P. Møller. Men et-eller-andet ledelsesmæssigt gik så grueligt galt i de to andre danske ellers stolte rederier.

Tidligere adm. dir. for FLS Industries, Birger Riisager, trådte i 12 år sine ledelsessko i A.P. Møller, inden han kom til det skrantende FLS.

Han mindes sin tid i A.P. Møller med stor veneration, men fastslår dog samtidig, at A.P. Møller ikke arbejder anderledes end de andre store danske virksomheder, herunder også FLS. På en række områder er der ikke forskel på A.P. Møller, Novo, Danfoss, Carlsberg og de andre danske virksomheder med internationalt perspektiv.

»Det var ikke den store ændring at skifte fra A.P. Møller til FLS. Der, hvor den helt store forskel kommer til udtryk er, at de andre store danske virksomheder ikke har en hr. Møller i toppen,« som Birger Riisager udtrykker det.

Andre blandt de såkaldte eks-APMere siger, at den patriarkalske ledelsesstil i A.P. Møller også har en bagside.

»Ofte trækker beslutningerne ud. Alt skal op og vendes øverst oppe. Der er ingen tvivl om, at der går både forretninger og nyskabelser tabt i A.P. Møller på grund af de til tider langsommelige beslutningsprocesser. Jeg tror også, at det er i det lys man skal se, at mange har forladt A.P. Møller, selv om ingen mig bekendt har smækket med døren. Men i samme åndedrag vil jeg også sige, at forsiden og det positive i A.P. Møller så langt overstiger bagsiden og det negative,« lyder skudsmålet fra en tidligere A.P. Møller-leder.

En anden nævner Mærsk Mc-Kinney Møllers voldsomme stædighed og det konstante pres for at få priserne fra underleverandørerne ned.

»Han (Mærsk, red.) har en god næse, men han er også en benhård forretningsmand. Han bliver ved og ved og ved, og han kan svine sine undersåtter til i andres nærvær. Det er ubehageligt. Jeg husker en chef som stolt kom hjem med nogle priser, der i realiteten lå under de pågældende produktionspriser. Men Mærsk fejede ham af - ikke godt nok. Og den pågældende måtte endnu en gang tage en tur ud i verden for at skaffe endnu bedre priser. Det fik han så også, og det er en af de væsentligste forskelle på A.P. Møller og andre virksomheder,« siger den tidligere A.P. Møller-leder, der ligesom en række andre kilder ikke ønsker sit navn frem.

**Planen for fremtiden**

Det store spørgsmål i og uden for Esplanaden er, hvad der sker, når eller hvis, som de selv udtrykker det på Esplanaden, hr. Møller dør eller ikke længere mentalt er i stand til at varetage formandshvervet.

De eksterne bestyrelsesmedlemmer i de mange A.P. Møller-selskaber, skibsrederne i den daglige ledelse og medarbejderne i øvrigt er fortsat Des med formanden. Flere af dem kan ikke helt genkende det Mc-Kinney Møllerske tordenuvejr eller egenrådighed.

»Der er altså ikke kun énvejskommunikation. Og samtalerne foregår dejligt lige ud af landevejen.

Der stikkes ikke noget under stolen. Hr. Møller værdsætter virkelig andres meninger og lytter gerne, hvis man har noget konkret og nyt at sige,« siger en centralt placeret kilde.

Mærsk Mc-Kinney Møller har tidligere ladet forstå, at han ikke bliver på broen - som formand i det børsnoterede selskab - indtil han skal bæres derfra, ligesom det skete med hans far, A.P. Møller.

Berlingske Tidendes kilder siger samstemmende, at de er overbevist om, at formanden har en liste liggende i skuffen, der kan tages op og følges, hvis det ene eller andet skulle ske.

»Jeg tror, at ledelsesstrukturen er lagt meget fast,« siger en.

Vurderingerne går på, at Mc-Kinney Møller trækker sig fra formandsposten i A.P. Møller - Mærsk A/S i foråret 2004, hvor virksomheden i april 2004 kan fejre 100 års jubilæum. Som en af de meget få virksomheder i verden vil firmaet således have været ledet af blot to personer - far og søn - i 100 år.

Efterfølgende vil han så, stadig som formand for Almenfonden i A.P. Møller, kunne kaste sig mere helhjertet over åbningen af Operahuset på Dokøen til den nette pris af 2,2 mia. kr. Det skal efter planen indvies i efteråret 2004.

Og efter endnu et travlt år kan den så 91-årige Mærsk Mc-Kinney Møller slippe de sidste tøjler i familiefondene og overlade den del af styringen til datteren, Ane Uggla.

## Min svigermor var...

Min svigermor var ulykkelig over, at det var mig, han tog. Der var så mange, hun havde tænkt sig, som var måske lidt .... dydigere. Men det var Mærsk ligeglad med.

Emma Mc-Kinney Møller,

om svigermoderens reaktion på, at Mærsk Mc-Kinney Møller friede til hende.

Jeg blev forelsket i hende som skolepige, og jeg er stadig forelsket i hende.

Mærsk Mc-Kinney Møller,

om Emma i portrætudsendelse i TV 2 i 1999.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin | 24.11.2003  |

# Ved fars hånd

Portræt: Mærsk Mc-Kinney Møller

Af Morten Frich

Til det sidste vil den ikke længere helt så unge Mærsk blive sammenlignet med den stærke fader, salig A.P. Møller.

Hvor Arnold Peter Møller var gjort af den type tømmer, man bygger skibe af, kraftfuldt og robust, skrantede sønnen Mærsk Mc-Kinney Møller. Som dreng var han ikke fysisk stærk, han lå ofte i sengen, ryggen gjorde vrøvl, og han fik spansk syge. A.P. Møller tvivlede på, at sønnen ville kunne klare det belastende arbejde i rederiet.

Hvor den bekymrede fader forblev Svendborg-drengen A.P. Møller, fik Mærsk Mc-Kinney Møller en aura af store, internationale forretninger - en global forretningsmand.

Hvor den gamle A.P. Møller talte åbenhjertigt og bramfrit til nationen, tav sønnen i lange perioder. Og ved de få lejligheder, han sagde noget, gemte den høje, lidt reserverede mand sig bag en tør, underspillet humor. Der har været tilløb til et generationsopgør mellem far og søn, det kom bare aldrig. Dertil respekterede, ja elskede, Mærsk Mc-Kinney Møller sin far for højt. Mennesket Mærsk skal kendes på det opgør, han valgte ikke at tage.

Trods hans og A.P. Møllers forskelligheder voksede Mærsk op ‘ved fars hånd’, som han selv har udtrykt det. Han hænger stadig ved den.

Det blev tydeligt med sidste uges offentliggørelse af Den Store Nyhed.

Den 90-årige mand tog fusen på fondsbørsen, pressen og nationen ved en tilfældig, regnfuld tirsdag at meddele, at han går fra borde 15. december. Danmark var ellers så småt ved at varme op til at klappe skibsrederen ud på generalforsamlingen til foråret. Da ville far og søn have ledet rederiet i 100 år.

Men Mærsk Mc-Kinney Møller nærer intet ønske havde om at fejre 100 års jubilæum.

På Den Danske Landmandsbanks generalforsamling i februar 1952 meddelte skibsreder A.P. Møller sin afgang efter næsten 24 år som formand for bankrådet i forløberen for Danske Bank. Han følte, at han havde løst sin opgave - som bestyrelsesformand, på vegne af staten, at genrejse og konsolidere banken efter sammenbruddet i 1922-23. Han ville ikke fejres ved det forestående jubilæum.

Med fusionen af Dampskibsselskabet af 1912 og Dampskibsselskabet Svendborg i A.P. Møller - Mærsk og med den store olieaftale, der forlænger firmaets eneret til at udvinde olie i den danske del af Nordsøen til 2042, har Mærsk Mc-Kinney Møller gjort sit arbejde færdigt.

Præcis som i sin tid faderen i Landmandsbanken.

Mærsk vil heller ikke fejres 15. december. Han har blot gjort sin pligt. Løftet sin arv.

Skibsrederen og hans søn har levet parallelle liv, i forskellige epoker, med hver deres sejre og nederlag, men først og fremmest i samhørighed.

Familiealbummet sladrer. I 1930 iførte familien Møller sig det mørke tøj, kæmmede håret og stillede op foran fotografen Kehlet. Chastine og den 54-årige skibsreder A.P. Møller ligner med børnene Mærsk, Hans, Sally og Jane en harmonisk familie. De ser glade ud. På fotografiet har familieoverhovedets store hånd greb om den kønne 17-årige Mærsks spinkle overarm, ikke fast eller brutalt, snarere kærligt insisterende. Som kun en far kan være det.

Det er svært at lade være med at spekulere i, hvordan Mærsk Mc-Kinney Møllers liv ville have formet sig, hvis drengen på fotografiet havde revet sig løs. Pointen er, at det gjorde han netop aldrig. A.P. Møllers store hånd har hvilet på Mærsks arm gennem hele livet - selv efter faderens død i 1965.

Det kan bedst illustreres ved at sammenligne de to store danske rederes livsbaner på de forskellige alderstrin.

Vi begynder i USA.

## DE UNGE ÅR: Mærsk i ilden under krigen - A.P skaber familierederi

26 år gammel og nygift, til tudende tågehorn og sirener, sejlede den unge Mærsk Mc-Kinney Møller 10. juni 1940 sammen med sin hustru Emma på passagerskibet “M/S Manhattan” forbi Frihedsgudinden ved indsejlingen til New York.

Det var i begyndelsen af besættelsen, hans far, skibsreder A.P. Møller, havde sendt ham til USA for at føre Møller-flåden frelst gennem 2. Verdenskrig. Opgaven var kolossal, ja, umulig. Englænderne ønskede at beslaglægge Møller-flåden, alle konti blev indefrosset, og tilmed måtte Mærsk Mc-Kinney Møller kæmpe med A.P. Møllers fætter, skibsreder Hans Isbrandtsen, om råderetten over skibene.

“Intet sidenhen, heller ikke de vanskelige og opslidende oliekoncessionsforhandlinger kan måle sig med de problemer, udfordringer og ansvarsfulde opgaver, han som 26-årig blev konfronteret med,” konstaterer Jan Cortzen, dagbladet Børsens tidligere chefredaktør, i sin bog “Myten Møller”.

Mærsk flyttede ind i en to-værelses lejlighed på Park Avenue sammen med sin Emma og tog hul på de syv år, som han siden skulle kalde “det vigtigste kapitel i mit liv”.

I sine syv år som reder i USA fik han for første gang mulighed for at virke på egen hånd - langt væk fra faderen. Ganske vist indløb der via Sverige telegrammer fra A.P. Møller, der gav sønnen instrukser. Men Mærsk traf beslutninger og løste problemer på egen hånd - kun for at se nye tårne sig op. Da 2. Verdenskrig begyndte, talte Mærsk-flåden 46 skibe, da den sluttede, var der 21 tilbage.

Det var derfor en erfaren reder, der som 34-årig vendte hjem til hovedkvarteret på Kgs. Nytorv i København. En reder, der indså, at fremtiden i shipping lå i linjefarten. Ikke mindst derfor blev Maersk Line verdens førende linjerederi.

Mærsks far, A.P. Møller, fik sin ilddåb på samme tid i sit liv, som hans søn senere skulle få det. Ligesom Mærsk arbejdede tæt sammen med sin far, A.P. Møller, samarbejdede A.P. Møller med sin far, Peter Mærsk. Men i modsætning til Mærsk Mc-Kinney Møller drog A. P. Møller ikke ud, men hjem for at få foden under eget bord. Og vigtigere endnu: Peter Mærsks livsdrøm lod sig først realisere, da sønnen, A.P. Møller, havde alder og erfaring til at stille sig ved sin faders side.

A.P. Møller var den store igangsætter, hvor Mærsk blev den store arvtager.

27 år gammel lod A.P. Møller sig ansætte som befragtningschef hos det store københavnske rederi og mæglerfirma C.K. Hansen.

Som søn af den erfarne kaptajn Peter Mærsk Møller fra Svendborg havde han tilbragt flere år i udlandet i shipping-firmaer i Newcastle, Königsberg og Skt. Petersborg, før han vendte hjem til Danmark for at realisere faderens årelange drøm: At skabe et dampskibsselskab i det sydfynske.

A.P. Møller betingede sig derfor i sin kontrakt med C.K. Hansen ret til at disponere egne skibe. 16. april 1904 stiftede han, faderen og en kreds af brave Svendborg-borgere Dampskibsselskabet Svendborg. I efteråret erhvervede selskabet det engelske dampskib “Ada”. Rederiet var i gang.

A.P. Møller havde talent for at købe og sælge skibe og for at finde fragt til “Ada” og de skibe, som flåden udvidedes med de kommende år. Men Svendborg-borgerne var for langmodige til den foretagsomme A.P. Møller. 36 år gammel stiftede han derfor yderligere et rederi, som han selv kontrollerede, Dampskibsselskabet af 1912. Ved udgangen af året forlod han sin stilling i C.K. Hansen, han havde da seks skibe og rykkede ind i tre billige og beskedne rum i den gamle børsbygning over for Holmens Kirke i København.

A.P. Møller var fri til at gøre, hvad han ville, efter ni år hos C.K. Hansen.

Det var Mærsk Mc-Kinney Møller i princippet også i 1947, da han som 34-årig vendte tilbage fra USA til Danmark og sin 71-årige far, A.P. Møller.

Men han skulle komme til at affinde sig med rollen som juniorreder under sin far indtil A.P. Møllers død i 1965. Da var Mærsk næsten 52 år gammel.

## VOKSEN: Mærsk venter - A.P. Møller ekspanderer

A.P. Møller kunne vanskeligt have valgt et bedre tidspunkt at søsætte sit andet rederiselskab, D/S 1912. Var årene umiddelbart før 1. Verdenskrig indbringende, så var de økonomiske gevinster svimlende under krigsårenes risikofyldte neutralitetssejlads. Men den strenge A.P. Møller vidste nok at holde måde, mens børsens rederiaktier boomede, og stiftere og aktionærer forgyldte sig selv og hinanden, beruset af de gode fragtrater i de første fredsår.

A.P. Møller opstillede nogle simple forretningsregler:

Relativ sikkerhed frem for risikable fortjenester, ingen fordækte forretninger og så masser af sejlads på Storbritannien og de allieredes havne med henblik på at kunne gøre moralsk krav på en rimelig behandling i disse lande.

Da A.P. Møller fyldte 50 år i 1926, havde han skabt en solid vækst. A.P. Møller-flåden talte nu 30 skibe - næsten lige så mange som rederiet ØK’s og hans gamle arbejdsgiver C.K. Hansens og kun overgået af giganten DFDS.

Da hans søn, Mærsk Mc-Kinney Møller, fyldte 50, var han stadig bare junior-rederen.

Efter sin hjemkomst fra de karakterdannende år under 2. Verdenskrig i USA kastede han sig under sin aldrende fars ledelse ud i en storstilet genopbygning af flåden. På en bølge af økonomisk fremgang efter krigen ekspanderede far og søn flåden til at omfatte 60 skibe i 1960. Alene i 1950 blev flåden udvidet med ti skibe.

Det var A.P. Møller, der suverænt bestemte. Også selv om hans helbred begyndte at vakle under det hårde arbejde.

“Han havde en stærk fysik og kunne med undtagelse af de sidste år gennemgående glæde sig over et godt helbred, selv om en svag hals og lumbagoanfald var et tilbagevendende irritationsmoment. A.P. Møller blev nok med tiden en smule hypokonder,” skriver historikeren Ove Hornby i A.P. Møller-biografien “Ved rettidig omhu...”

Men magten lå stadig ét sted:

“Selv om A.P. Møller stadig hyppigere måtte forsømme forretningen på grund af sygdom og rekreation, blev der i realiteten ikke truffet endelig afgørelse i vigtigere forhold vedrørende selskaberne uden hans godkendelse.”

Den måske bedste kilde til forholdet mellem far og søn i Mærsk Mc-Kinney Møllers sidste år som junior-rederen, er IBM-arvingen Thomas Watson Jr.’s erindringer fra 1990. Her beskriver han bl.a. sine følelsesmæssige problemer ved at gå i sin stærke faders fodspor. Thomas Watson Jr. delte skæbne med Mærsk Mc-Kinney Møller i hans forhold til sin far, A.P. Møller.

“Jeg fik senere en god ven i IBM’s bestyrelse, Mærsk Møller, der måtte fungere under næsten de samme konditioner med sin ‘old man’. Hans far havde grundlagt et af verdens største rederier, A.P. Møller i København, Danmark, og Mærsk var udset til at efterfølge ham. Gamle hr. Møller var næsten 90 og måtte på hospitalet, fordi han blev stadigt svagere. Men så kunne han pludselig springe op af sengen og komme ind på kontoret og give kontraordrer til alle de ordrer, som Mærsk havde givet. Mærsks kone fortalte mig engang, at hvis hr. Møller havde levet nogle år længere, ville det være Mærsk, der var på hospitalet. Men han kunne bære det, fordi han hårdnakket holdt af sin far på samme måde, som jeg holdt af min.”

## I LIVETS EFTERÅR: A.P Møller dør - Mærsk træder i karakter

Efter længere tids sygeleje døde A.P. Møller på Rigshospitalet i København 12. juni 1965.

Forinden opnåede firmaet eneret til olieefterforskning til den danske undergrund i Nordsøen, han købte sig ind i Århus-købmanden Herman Sallings Dansk Supermarked, og Lindø-værftet i Odense var for længst blevet et nationalt klenodie.

A.P. Møller var mere end lykkedes som forretningsmand.

Hans politiske engagement mislykkedes derimod ret konsekvent. Allerede i 1920 var han i kulissen med i et omstridt forsøg på at få kong Christian den Tiende til at styrte regeringen. Efter 2. Verdenskrig blev han og en stribe andre fremtrædende danskere i den såkaldte Højgaard-kreds akkurat frikendt for at ville kuppe regeringen i 1940 - trods deres forsøg på at få kongen til at indsætte en ny regering. De blev frikendt med en begrundelse om politisk naivitet.

Listen af nederlag på den konto for A.P. Møller er lang: Forgæves forsøg på at forhindre salget af De vestindiske Øer, forgæves forsøg på at styrke dansk forsvar, forgæves nordisk sammenslutning og en løsning på de sydsles-vigske problemer.

Selv konstaterede A.P. Møller tørt:

“Mit livs virke er for øvrigt for mig en skuffelse.”

Efter ønske fra A.P. Møller tiltrådte hans arvinger et testamente, der anbragte størstedelen af hans aktier i de to dampskibsselskaber i den såkaldte Almenfond. Det skulle være et værn mod spekulanter og udenlandsk overtagelse af den nationale reders livsværk.

Få år efter faderens død traf rederiet A.P. Møller en vidtrækkende og dristig beslutning, som tilskrives Mærsk Mc-Kinney Møller. Manden, der omsider kunne kalde sig senior-reder, var midt i 50’erne, da han i slutningen af 1960’erne kaldte A.P. Møller-ledere fra hele verden til konference i København. Han bad dem analysere et afgørende spørgsmål: Skulle rederiet fremover satse på den voksende container-trafik? Andre rederier verden over var i gang med fragt af gods i containere frem for gods på paller og bulk i store lastrum. Anbefalingen fra A.P. Møller-lederne var klar: Lad være. Risikoen var for stor, kravene til investeringer for overvældende. Mærsk Mc-Kinney Møller tænkte sig om et par uger. Så meddelte han sin beslutning: Der skulle investeres massivt i container-trafikken. Det var fremtiden.

Ved faderens død omfattede Mærsk flåden 80 skibe. I dag tæller den 240. Mærsk Mc-Kinney Møller har skabt verdens største og førende containerrederi. I marts 1993, kort før sin 80 års fødselsdag og få måneder før han trådte af som daglig leder til fordel for Jess Søderberg, købte han ØK’s linjeskibe, den største handel i dansk søfart.

90 år gammel fusionerede han de to dampskibsselskaber i A.P. Møller - Mærsk og sad for bordenden, da A.P. Møllers gyldne oliekoncession forlængedes til 2042. Til efteråret kan han indvie det store nye operahus, som han har skænket København.

Det er ikke svært at genkende Mærsk som ‘fars dreng’. Men det hører med til billedet, at den reserverede skibsreder ikke blot har taget arven fra A.P. Møller på sig. Han har også tilført rederiet et volumen og et internationalt format, der lå uden for Svendborg-drengen A.P. Møllers rækkevidde.

Og så har han truffet en overraskende beslutning om sin efterfølger på den prestigefyldte post som bestyrelsesformand i A.P. Møller.

## EFTERFØLGEREN: Mærsk træder tilbage - Pram Rasmussen udnævnes

A.P. Møller og Mærsk Mc-Kinney Møller lærte begge deres fag ude i den store shipping-verden som helt unge. A.P. Møller - Mærsks nye bestyrelsesformand, Michael Pram Rasmussen, blev i Danmark. 19 år gammel blev han student fra Skt. Jørgens Gymnasium på Frederiksberg. Den festlige og uhøjtidelige Michael læste jura og specialiserede sig i forsikringsret på Københavns Universitet.

I den alder, hvor A.P. Møller grundlagde familierederierne, og hvor Mærsk voksede med opgaverne i USA under 2. Verdenskrig, avancerede Michael Pram Rasmussen målrettet i forsikringsselskabet Baltica. 33 år gammel kunne han kalde sig koncerndirektør og 41 år gammel koncernchef i Topdanmark, som han har forvandlet til branchens førende forsikringsselskab.

Michael Pram Rasmussen er naturligvis rundet af en anden tid end sine forgængere på posten som bestyrelsesformand. Den helt store forskel fra familien Møller er, at han blot er en *hired gun* , hvor A.P. var selskrevet i kraft af sin status som den store igangsætter og Mærsk Mc-Kinney i kraft af sin arv.

Men der er også ligheder: Intet tyder på, at Michael Pram Rasmussen er mindre dedikeret til sit arbejde end i sin tid A.P. Møller og Mærsk Mc-Kinney Møller. Og selv om han aldrig har arbejdet i et familiefirma, så er han også ‘fars søn’. Afdøde Jørgen Pram Rasmussen var direktør i forsikringsselskabet Hafnia, så Michael Pram har på sin måde også haft en arv at løfte.

Det ville være forkert at fremstille Michael Pram som den søn, Emma og Mærsk Mc-Kinney Møller aldrig fik. Dertil er den store skibsreder for privat et menneske. Men Michael Pram Rasmussen og Mærsk Mc-Kinney Møller ser hinanden privat. Kemien fejler ingenting.

Michael Pram Rasmussen har nu fået den største opgave i sit liv som formand - ikke meget yngre end Mærsk Mc-Kinney, dengang han selv omsider blev senior-reder. IBM, hvor Mærsk igennem en årrække sad i bestyrelsen som den eneste ikke-amerikaner, oplevede netop sin første krise, da familien forlod firmaet.

Pram Rasmussens måske største fordel er netop, at han er fri af familiebåndet. Han skal forvalte en arv og en tradition, men det er ikke hans egen. Hans skal hverken løsrive sig fra nogen - eller overgå dem.

A.P. Møller tilgav nok aldrig helt, at Emma Mc-Kinney Møller ikke fik en søn, erindrer hun selv i “Myten Møller”. Da den sidste af Mærsks tre døtre, Ane, blev født, gjorde han ikke engang et forsøg på at skjule sin skuffelse.

Mærsk derimod har aldrig vist skuffelse, siger Emma Mc-Kinney Møller:

“Måske har vi begge to følt, at sådan skulle det altså ikke være...at det muligvis var en god ting. Hvem siger, at firmaer også i fremtiden skal drives med en enkelt mand i toppen? Ja, helt brutalt vil jeg endda sige, at jeg nødigt ville lægge søn til. Det ville ikke kun være et plus at være søn af Mærsk i dag - ligesom det ikke altid har været så nemt at være A.P.’s arving.”

## ET KAPITEL SLUTTER

15. december slutter et stykke slægts- og erhvervshistorie.

A.P. Møller var 88 år, da han døde på posten som rederiets øverste chef. Mærsk er fyldt 90 år, når han af egen drift træder tilbage. I 99 år har rederiet været anført af en Møller.

De lader sig ikke fejre, hvad enten de hedder A.P. eller Mærsk Møller.

To ting - måske tre - byder Mærsk Mc-Kinney Møller imod ved den store finale, som en generalforsamling til foråret ville være blevet:

For det første ønsker han ikke at sætte sin egen person i centrum.

For det andet ville det være så frygteligt forudsigeligt.

Og for det tredje - måske vil han kunne blive mere rørt, end han ønsker.

Berlingske Tidende | 19.04.2004 |

# Alle tiders største dansker: Han gjorde landet større

Portræt: A.P. Møller

## A.P. Møller ville egentlig helst være ingeniør, så han kunne være med til at forme fremtidens udvikling. Den uddannelse havde familien ikke råd til at give ham,, men det gik jo endda...

Af Eigil Evert

Myten om at skibsreder A.P. Møller hver dag skråede over Kongens Nytorv fra sit rederis daværende hovedkvarter til det fornemme hotel d’Angleterre og bestilte en portion vandgrød (som ikke er nogen delikatesse) er både sejlivet, vildt overdrevet – og dækkende: Han var på én gang jævn og verdensmand.

Ved kløgt, flid og rettidig omhu lagde han grunden til Danmarks suverænt største erhvervsforetagende, hvis lyseblå firmafarve fylder godt på verdenshavene.

Da han voksede op i søfartsbyen Svendborg som skibsførersøn, var der ingen tegn på, at han skulle blive alle tiders største danske erhvervsnavn.

Han havde som alle andre glade drenge dengang Jules Verne-drømme om at blive ingeniør og komme til at bygge havne, broer og maskiner.

Men han affandt sig med – på grund af familiens svage økonomi – at tage en læreplads hos en købmand i Sorø.

14 timer om dagen. Seks dage om ugen.

Købmandsuddannelsen var til gengæld et godt afsæt til at fortsætte med ni års efteruddannelse inden for det, vi i dag kalder international shipping: Først som volontør i et dansk mæglerfirma i Newcastle, derefter i den dengang østpreussiske by Königsberg og senere i russiske St. Petersborg.

Og i disse uger for 100 år siden kom der så skub i karrieren.

Først fik han job som leder af befragtningsafdelingen i et af Danmarks dengang største rederier, C.K. Hansen – og hurtigt efter fik han helt ekstraordinært lov til ved siden af at realisere sin fars gamle drøm om eget rederi: Han blev korresponderende reder for det nye Dampskibsselskabet Svendborg, der skulle bryde københavnernes dominans i den danske dampskibsflåde.

Otte år senere kunne A.P. Møller, der i mellemtiden var blevet gift med amerikanske Chastine, som han havde mødt via venner i St. Petersborg, opsige sit job hos C.K. Hansen.

Han havde skaffet medinvestorer til endnu et rederi, Dampskibsselskabet af 1912, der fik hovedkvarter i Christian IVs gamle børsbygning sammen med Dampskibsselskabet Svendborg.

Det var fremragende timing, for Første Verdenskrig blev gode år for dansk skibsfart, der også før hans tid altid har gjort en dyd ud af at gøre Danmark større.

A.P. Møller var klar...

Før det blev moderne at lave fine forretningsplaner, besluttede A.P. Møller, at hans rederi skulle distancere sig fra konkurrenterne ved at sikkerhed skulle gå forud for risikable indtjeningsmuligheder, fordækte forretninger skulle undgås og det måtte undgås at komme under mere end én stormagts kontrollerende indflydelse.

Recepten virkede.

I løbet af tyverne kom belønningen i form af solid vækst, og i 1926 var A.P. Møller blevet landets fjerdestørste rederi: Stadig mindre end DFDS, men næsten lige så stort som ØKs rederi og C.K. Hansen.

Firmaet kunne flytte til større lokaler på Kongens Nytorv – og A.P. Møller selv blev, med Villa Strandlund på Strandvejen, privat nabo til dansk erhvervslivs dengang langsomt vaklende konge, ØK-stifteren H.N. Andersen.

De to kom dog så vidt vides aldrig på fortrolig fod. Der var for stor aldersforskel – og H.N. Andersen lukkede meget af for verden de sidste år.

Havenes nye store danske vognmand besluttede også at specialisere sig. Fra at sejle især Europa tyndt med næsten hvad som helst, satsede han før kollegerne på specialisering: rutefart mellem store verdenshavne – og tankskibsdrift.

Før kollegerne udvidede han også til flere andre industrier: Allerede i 1918 stiftede han Odense Stålskibsværft, der i halvtredserne flyttede til Lindø, og i dag ganske sørgeligt er Danmarks sidste store værft.

A.P. Møller kom også bedre end de fleste rederier gennem Anden Verdenskrig – bl.a. fordi den dengang 36-årige søn Mærsk Mc-Kinney Møller ved rettidig omhu i foråret 1940 blev sendt til New York. Han skulle passe en del af skibene derfra og fik samtidig en formidabel affyringsrampe og udsigtspost til de næste årtiers nye forretningsmuligheder, da han bl.a. blev bedste ven med IBMs senere topchef, der lige som han selv havde en noget dominerende far...

Efter krigen overtog sønnen flere og flere opgaver – men én væsentlig beslutning var A.P. Møllers egen: Af »nationale grunde« besluttede han et par år før sin død som 88-årig i 1965 – imod sønnens ønske – at rederiet skulle købe eneret til at udforske Danmarks undergrund for at finde olie og gas.

Fund i sidste øjeblik før den første koncession udløb – og et nyt prisniveau efter oliekriserne i halvfjerdserne – gjorde aftalen mere end rentabel.

Da A.P. Møller døde havde forretningsgruppen, der bar hans navn, sejlet alle danske konkurrenter agterud.

Møller havde aldrig været alvorligt syg, men havde skrantet en del de sidste år – og han var træt.

»Få har haft mere at være træt af,« skrev dagbladet Informations berømte chefredaktør Børge Outze i sin nekrolog om manden, der nød at drive forretning, men havde det svært, når han forsøgte at leve op til udbredte ønsker om, at erhvervsfolk også skulle være aktive i den politiske debat.

Første gang var da han blandede sig i debatten mod Danmarks salg af de vestindiske øer til USA, og i trediverne var han vred over manglende dansk forsvarsvilje. Socialreformen efter Kanslergade-forliget i 1933 kaldte han »fidusmageri sat i system«, og der var mange andre eksempler, der fik den ellers muntre skibsreder til somme tider at føle sig både miskendt og misforstået.

»Negativitet har en mærkelig stor magt her i landet,« skrev han selv som 73-årig i 1949 – klar over, at etiketten »politisk naiv,« var blevet ham påstemplet for evigt af store og små kritikere.

Men hans bedrifter i erhvervslivet var ualmindeligt driftsikre og langtidsholdbare, og hans ånd hviler stolt og fornemt over firmaets nuværende adresse på Esplanaden i København.

Berlingske Tidende | 12.05.2004 |

# Reder siger farvel med fuld musik

Portræt: Ib Kruse

## EPOKE Skibsreder Ib Kruse er efter 54 år ude af A.P. Møller-gruppen. »Nej, det er ikke spor vemodigt. Det er bare det rigtige tidspunkt,« siger 72-årige Ib Kruse. Kun færdiggørelsen af Operahuset på Dokøen mangler.

Af Jens Chr. Hansen

Forestillingen er ikke slut, før den fede dame har sunget.

Sådan er det også med skibsreder Ib Kruse. En lang, glorværdig karriere i A.P. Møller er ikke forbi, før håndværkerne har overladt scenen i det nye operahus på Dokøen i København til den fede dame og operaens folk.

Efter 54 år i A.P. Møller er den nu 72-årige skibsreder Ib Kruse helt ude af forretningslivet i Danmarks største virksomhed. En imponerende karriere, hvor Ib Kruse mere end nogen anden har trukket i trådene bag formanden og topchefen Mærsk Mc-Kinney Møller, er forbi.

I 2003 overlod han posten som bestyrelsesformand i Mærsk Olie og Gas til A.P. Møller-koncernens nye topnavn Michael Pram Rasmussen. Og for få dage siden sagde han så farvel og tak til den sidste tillidspost, da han også trak sig som menigt bestyrelsesmedlem i Mærsk Olie og Gas.

Og det var så det i A.P. Møller. Tilbage er den personlige vennetjeneste for den mangeårige chef Mærsk Mc-Kinney Møller med at få operahuset, som betales af familiefonden, afleveret rettidigt.

**Mærsks ankermand**

Ib Kruse er den hvidhårede, grå eminence, der udadtil aldrig bruger store ord, men som indadtil i et halvt århundrede har fået tingene til at virke i A.P. Møller. Dels som organisatoren på olie- og gassiden dels som arkitekten bag verdens største containerrederi Maersk Sealand.

Du er nu helt ude af A.P. Møller. Er det ikke vemodigt?

»Det er rigtigt, jeg har ikke flere bestyrelsesposter. Jeg forestår dog stadig ledelsen af den projektgruppe, som står for opførelsen af operahuset. Det er det, og det kan ikke være bedre. Men vemodigt, nej. Det er ikke spor vemodigt. Det er bare det rigtige tidspunkt nu, og så er det praktisk at gøre det nu,« siger Ib Kruse.

Ib Kruse startede sin erhvervskarriere som elev i Korn- og Foderstofforretningen i Hammel i 1946, inden han i 1950 kom til A.P. Møller. Han kom altså til rederiet på et tidspunkt, da Mærsk Mc-Kinney Møller endnu ikke var fyldt 40 år, og Kruse arbejdede 15 år under den navnkundige grundlægger A.P. Møller.

Kruses helt store fingeraftryk var etableringen af en slagkraftig organisation for olie- og gasaktiviteterne samtidig med, at han var ankermanden bag den ambitiøse beslutning fra 1975/76 om at satse på store containerskibe. I første omgang ved kraftig organisk vækst og så i 2000, da eksamenen ved det grønne klæde blev bestået, med købet af amerikanske Sealand.

Det har gjort Maersk Sealand til verdens største på sit felt.

»Fingeraftryk og fingeraftryk, der var såmænd mange, som satte deres fingeraftryk. Men det er da rigtigt, at jeg var den, der ledede købet af Sealand,« kommer det nærmest undskyldende fra Ib Kruse.

Hvad har været de største øjeblikke, de største oplevelser i A.P. Møller?

»Det vil jeg ikke ind på, der har været så mange store øjeblikke. Jeg tror, at jeg vil holde mig til det saglige og konkrete,« siger han.

Nu er operahuset snart færdigt. Hvad så?

»Så regner jeg ikke med flere opgaver i A.P. Møller-regi. Så skal jeg nyde min familie, spille lidt mere golf, lytte til noget musik og måske læse et par bøger i ny og næ.«

Og golfhandicappet, hvad er det?

»27 – så ja, der er plads til forbedringer.«

## Fakta: Blå bog

Skibsreder Ib Kruse er født 31. januar 1932. Vognmandssønnen blev ansat i I.P. Hansen Korn- og Foderstofforretning i Hammel i 1946, og kom til A.P. Møller i 1950. Han fik sin studentereksamen, mens han var ansat i rederiet.

Lederkurser på bl.a. Harvard Business School, partner i rederiet fra 1979 til 2000. Bestyrelsesmedlem i moderselskabet Dampskibsselskabet 1912 i en årrække. Formand for Mærsk Olie og Gas fra 1971 til 2003.

Ib Kruse er Ridder af første grad af Dannebrog og gift med Birthe Kruse.

Berlingske Tidende | 03.06.2004 |

# Magtskifte i Mærsk Olie og Gas: Enter: Den næste skibsreder

Portræt: Thomas Thune Andersen

## ENTER 49-årige Thomas Thune Andersen hentes hjem fra USA og ind på den daglige toppost i Mærsk Olie og Gas. Han har unik ledelseserfaring. I en verden, hvor de sproglige klicheer i forvejen fylder for meget, er Thomas Thune Andersens liv og karriere en noget besværlig størrelse at håndtere.

Af Søren Funch

I en verden, hvor de sproglige klicheer i forvejen fylder for meget, er Thomas Thune Andersens liv og karriere en noget besværlig størrelse at håndtere.

Det er imidlertid vanskeligt at beskrive 49-årige Thomas Thune Andersen anderledes end som en »coming man« i Danmarks største virksomhed, hvor tegnene samtidig tyder på, at han bliver udnævnt til den næste skibsreder og dermed en mulig arvtager til Jess Søderberg, der snart fylder 60 år.

Ved at udnævne Thomas Thune Andersen til chefposten i Mærsk Olie og Gas får han dermed den unikke kombination af at have ledelseserfaring fra både rederidelen og den indbringende oliedel i A.P. Møller - Mærsk.

Internt i organisationen er Thomas Thune Andersen kendt som en stor diplomat – en egenskab han ikke har fra fremmede, da hans far gjorde en smuk karriere i diplomatiet og var ambassadør i bl.a. Tokyo og Rom.

Helt i tråd med ånden i A.P. Møller har Thomas Thune Andersen haft en lang karriere i rederiet. Han startede som shipping-elev i 1977. Blev i 1981 sendt til Hong Kong. Tre år efter rejste han ind i Kina og var med til at opbygge Maersks organisation der. Efter små afstikkere til Indonesien og Taiwan rejste han i 1995 til London, hvor han som managing director for The Maersk Company Ltd. fik ansvaret for et af de store rederier hos A.P. Møller.

Seks år senere vendte Thomas Thune Andersen tilbage til København, men allerede året efter rejste han til USA for at overtage den vigtige post som leder af Maersk Inc. i Madison, New Jersey.

Maersk Inc. er agent for verdens største linjerederi Maersk Sealand. Derudover varetager Maersk Inc. også A.P. Møller - Mærsks andre aktiviteter i Nordamerika. Mærsk Olie og Gas får altså bredt favnende leder .

Berlingske Tidende | 03.06.2004 |

# Magtskifte i Mærsk Olie og Gas: Exit: Oliemanden grundstødt

Portræt: Kjeld Fjeldgaard

## EXIT 57-årige Kjeld Fjeldgaard kom til kort i konfrontationen med bestyrelsesformand Michael Pram Rasmussen og direktør Jess Søderberg. Derfor blev han tvunget ud af Danmarks største virksomhed .

Af Søren Funch

Ukendt i den store offentlighed – men alligevel blandt landets mest indflydelsesrige erhvervsledere.

Som reder og partner i A.P. Møller og dagligt ansvarlig for Mærsk Olie og Gas – der står for den suverænt største indtjening hos A.P. Møller – var Kjeld Fjeldgaard en nøgleperson hos Mærsk. Og derfor sad han centralt i de forhandlinger med regeringen, som i efteråret førte til en ny aftale om beskatningen af olien i Nordsøen.

Kjeld Fjeldgaard foretrækker at holde yderst lav profil i offentligheden, men han har alligevel figureret højt oppe på den liste over rigets mest indflydelsesrige personer, som Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin udarbejder hvert år. Via medlemsskab af VL-gruppe 3, der tæller folk som Steen Riisgaard fra NovoZymes, Lars Kahn-Rasmussen fra VKR Holding og Mogens Granborg fra Danisco, har Kjeld Fjeldgaard også knyttet kontakter til højt profilerede erhvervsledere.

I A.P. Møller - Mærsk er Kjeld Fjeldgaard kendt som en detaljernes mand, der ved alt om de ofte yderst tekniske problemstillinger omkring olieboring. Han er da også forfatter til flere lærebøger om emnet .

Kjeld Fjeldgaard har også internt været kendt som en mand med skarpe kanter. Det har ikke altid været lige nemt at være ansat i laget under ham, men for Kjeld Fjeldgaard udviklede de skarpe kanter sig for alvor til et problem, da de kom for tæt på Michael Pram Rasmussen og Jess Søderberg.

Kjeld Fjeldgaard forlader A.P. Møller - Mærsk 1. juli efter mere end 30 års ansættelse. Som nyudnævnt teknikumingeniør blev han ansat i Dansk Undergrunds Consortium (DUC), og efter at være udstationeret hos Gulf og Chevron gjorde han efterfølgende kometkarriere hos Mærsk Olie og Gas, hvor han blev administrerende direktør i 1994. Titlen som reder fik han i 2001.

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin | 14.06.2004  |

# Gesandt for A.P. Møller-ledelsen

Portræt: Thomas Thune Andersen

Af Vibe Hyltoft

Thomas Thune Andersen, ny chef for Mærsk Olie & Gas. Karaktertræk: Diplomatisk, konsensussøgende, villig til at samarbejde med den øvrige A.P. Møller-organisation.

Kjeld Fjeldgaard, afgående chef for Mærsk Olie og Gas. Karaktertræk: Egenrådig, diktatorisk, uvillig til at samarbejde med resten af A.P. Møller-dynastiet.

Modsætningerne kunne ikke have været meget større, da A.P. Møller-toppen i starten af juni valgte at udskifte Fjeldgaard med den 49-årige Thune Andersen.

Som A.P. Møller-gruppens største pengemager kunne Kjeld Fjeldgaard, beskyttet af den tidligere reder, Ib Kruse, tillade sig at opbygge sit eget kongedømme inden for murene af Mærsk Olie og Gas. Fjeldgaard styrede i 13 år organisationen efter sit eget hoved og undgik at køre i tandhjul med den øvrige A.P. Møller-maskine.

Den facon blev der sat en brat stopper for i begyndelsen af juni, da Esplanaden meddelte, at Thomas Thune Andersen pr. 1. juli bliver ny chef for olie- og gasaktiviteterne.

Valget af Fjeldgaards diametrale modsætning er ikke tilfældigt. Det er valget af en mand fra rederidelen heller ikke. En intern forfremmelse i Mærsk Olie og Gas var næppe på tale.

“Der stod i fondsbørsmeddelelsen, at det var lederstilen, det var galt med. Hvis man havde taget Jep Brink (Fjeldgaards højre hånd, red.) og havde flyttet ham ind i jobbet, så var der ikke sket nogen ændring, og man ønsker en ændring,” lyder en vurdering.

Den gamle ledelsesstil i Mærsk Olie og Gas duer ikke mere. Seniorledelsen i A.P. Møller - Mærsk har brug for en eksponent for den form for ledelse, som praktiseres i resten af huset. Det mestrer Thomas Thune Andersen. Sammen med en hel del mere. Ellers bliver man ikke forfremmet til chef for A.P. Møller-gruppens mest indbringende forretningsområde.

Men det interessante spørgsmål er, hvordan diplomaten uden olieerfaring vil tackle de barske borebisser blandt geologer og ingeniører. Organisationen skal i hvert fald indstille sig på, at Thomas Thune Andersen på alle punkter adskiller sig fra den gamle chef.

Opflasket i huset: Thomas Thune Andersen er - i modsætning til forgængeren - flasket op med den A.P. Møller’ske ånd og verdensbillede. Olie- og gasfolkene uddannes ikke internt, sådan som rederifolkene. De ansættes som færdiguddannede geologer eller ingeniører, hvorimod rederifolkene plukkes i en ganske ung alder.

Thomas Thune Andersen er ingen undtagelse. Han kom til rederiet som 22-årig shippingelev og har allerede haft 25-års jubilæum.

Hjemkaldelsen til Esplanaden for at lede Mærsk Olie og Gas bliver et farvel til næsten et helt liv i udlandet. Som søn af en diplomat er Thune Andersen opvokset i både Rusland, Thailand og USA, og i Mærsk-regi har han været udstationeret næsten uafbrudt siden 1981. Muligheden for at komme verden rundt var faktisk en af årsagerne til, at Thune Andersen i sin tid søgte ind som shippingelev hos A.P. Møller.

“Hvis man var interesseret i arbejde i en virksomhed med en international berøringsflade og få chancen for at opleve verden, så var det et naturligt valg,” udtalte han til shippingavisen Lloyd’s List for to år siden.

Og chancen for at opleve verden fik Thune Andersen til fulde.

Siden 1981 har han været udstationeret på Mærsk-kontorer i Fjernøsten, Europa og USA. Thomas Thune Andersen blev Deputy Manager for A.P. Møller-Mærsk i Kina, dengang Kina var en underafdeling af Hong Kong rent Maersk-organisatorisk.

Siden blev han flyttet til jobbet som chef for Maersk-kompagniet i Storbritannien, hvor han leverede gode resultater. Det var under hans ledelse, at det britiske Maersk Company blev det største privatejede rederi under britisk flag. Herfra blev han for en kort bemærkning rykket hjem til Danmark, hvor han afløste Bjarne Hansen som chief executive for Maersks borerigge over hele verden, Maersk Contractors.

Allerede ni måneder senere rejste han til USA for at afløse Tommy Thomsen som chef for A.P. Møller - Mærsk i Amerika. Thomsen skulle hjem og være skibsreder på Esplanaden. Og nu er Thune Andersen så senest hjemkaldt som øverste chef for Mærsk Olie og Gas.

En moderne leder: Thune Andersens ledelsesstil beskrives som moderne og på linje med A.P. Møllers etiske regler.

“Det undrer mig ikke, at han blev valgt til det job. Han er en fantastisk person, fordi han har den der fine balance af, at han er rigtig dygtig, og så har han en god sans for - og det er meget vigtigt i hele Maersk-sammenhængen - at få tingene til at fungere, når man er så mange mennesker i så store organisationer, men uden at miste implementeringsstyrke,” lyder en vurdering fra en kilde, der kender Maersk godt.

For nylig sagde Thune Andersen selv følgende om det at stå i spidsen for den amerikanske del af Maersk Sealand:

“Respekt og tillid er de to vigtigste kvaliteter, som en leder skal fremkalde, og den eneste måde at gøre det på er ved at lade ord og handling følges ad.”

Nok så vigtigt for A. P. Møller - Mærsks nye olie-chef er, at han er en af Jess Søderbergs favoritter:

“Thomas er aldrig en, der har sat sig imod noget, som Jess Søderberg har ønsket. Hvis jeg skulle nævne en svaghed, så er det måske det. Det lyder som om, han er en ja-mand, men så meget er det ikke. Men det er ikke så overraskende at konstatere, at han er ud af en diplomatfamilie,” siger en anden kilde fra Maersk-sfæren.

“Thomas er meget dygtig. Han er meget veltalende, men han har ikke meget lyst til at trumfe nogen beslutninger igennem. Han er meget konsensus-søgende, hvilket ikke altid er et plus. Nogle gange skal man også være i stand til at sige: Nu gør vi sådan og træffe nogle beslutninger uden af nedsætte en komite.”

Men Maersk-ledelsen er altså ikke i tvivl om, at den slebne diplomat kan tumle de barske oliefolk.

Reder-testen: Thomas Thune Andersens nye olie-job ses af mange som den store reder-test. Der vil blive set opmærksomt på, hvordan han får fat på det område, som han nu har fået ansvar for. Hvordan han leverer varen. Hvordan han leverer bundlinjen.

“Det, jeg tror, bliver helt afgørende for hans succes, er, hvis han formår at ekspandere Mærsk Olie og Gas og får udvidet de geografiske områder,” lyder en vurdering.

I Mærsk Olie og Gas er både stilen og risiko-profilen anderledes - skarpere - end nogen andre steder i A.P. Møller - Mærsk-koncernen. Meningerne er delte om, hvor stor den udfordring er.

“Du skal nok være mere kontant og sige tingene lidt mere direkte, end man normalt gør,” siger en kilde.

“Spørgsmålet er, om Thomas Thune Andersen formår at sætte sin vilje igennem. Nu kommer han jo ind et sted med oliefolk. Det er nogle kontante børster. Men det har han jo også prøvet, da han var chef for Maersk Contractors. Men han skal altså ind og vise, at han er et mandfolk og ikke en, der søger kompromiser hele tiden,” siger en anden.

“Jeg tror, at det er godt, at han har sin amerikanske baggrund. Den passer meget godt til en olieforretning. Det giver den fornødne respekt. Mærsk Olie og Gas er meget faktuelt baseret. Du får din respekt, hvis du er faktuelt dygtig. Thomas Thune er ikke geolog. Han er nødt til at lytte til geologerne og ingeniørerne, der er ret stærke i olie-organisationen,” lyder endnu en vurdering.

“Det er nyt for Thomas at skulle vurdere, hvor der er olie. Det har han selvfølgelig folk til, men det er ham, der skal bede om de mange millioner dollars til prøveboringer. Så han er i sidste ende nødt til at overbevise sig selv om, at det er det rigtige sted at bore,” siger endnu en A.P. Møller - Mærsk-kender.

“Olieselskabet har den store risiko. Du skal tage stilling til, om du skal bore, hvor der ikke er fundet olie før - eller om du skal bore et helt andet sted. Det er lidt af et lotteri. Ingen ved inden man borer, om man finder olie,” hedder det.

I rederidelen og i Maersk Contractors er det andre ting, man træffer beslutninger om.

“Hos Maersk Contractor drejer det sig om at kontrahere noget arbejde, hvor en anden løber risikoen. Du skal bare sørge for at regne rigtigt, så ved du, om du kan tjene penge på det. Og i rederidelen kan du lave markedsundersøgelser. Verdensøkonomien vokser så og så meget”.

Den største udfordring: Den største udfordring for den nye olieboss er at få tropperne til at trække i samme retning. Thomas Thune Andersen kommer ind som ny chef med en helt ny lederstil i en organisation med egne værdier og megen selvtillid som APM-koncernens store cash cow.

“Som ny kaptajn er det ikke rart at komme ind at skulle rock the boat. Det er jo ikke sikkert, at alle rotterne synes, det er en god ide at sejle den vej. Thomas Thune Andersen skal kunne få sine medarbejdere til at trække samme vej. Det tror jeg helt afgjort, at han kan - og så samarbejde med den øvrige del af Maersk-familien. Det kunne hans forgænger ikke,” vurderer en iagttager.

“At vende skuden og få den til at arbejde under hans ledelsesstil. Det må være noget af en opgave. Fjeldgaard har siddet i mange år. Alle cheferne i Mærsk Olie og Gas er håndplukkede og har mere eller mindre samme indstilling til livets genvordigheder som Fjeldgaard og hans højre hånd Jep Brink.”

“Det bliver interessant at se, hvordan Thomas Thune Andersen går i spænd med Jep Brink. Jeg ville godt være en flue på væggen, når de begynder at udveksle meninger. Det har jo stået i fondsbørsmeddelelsen, at det var lederstilen, det var galt med. Hvis jeg var en af dem, der blev vinket til, så ville jeg opfatte det. Jeg tror, den er røget ind på lystavlen i Mærsk Olie og Gas, at det er tid til at sadle hesten om, men det bliver interessant at se, hvad der kommer til at ske de næste 8-10 måneder.”

Thomas Thune Andersen har ikke ønsket at medvirke i artiklen under henvisning til, at han endnu ikke er tiltrådt i sin nye stilling.

## Blå Bog

Thomas Thune Andersen, 49 år.

1979: Ansat som shippingelev hos A.P. Møller. MBA i Foreign Relations, HD i Foreign Trade

1984: Deputy Managing Director Maersk Hong Kong og senere Kina

1988: Senior Management Course, Columbia University

1989: Country Manager Maersk, Indonesia

1992: International Senior Management Program, Harvard University

1992: Managing Director Maersk Taiwan Group og senere The Maersk Company Limited, London

2000: President og CEO Maersk Contractors, København og senere Maersk Inc., USA

2004: Tiltræder som chef for Mærsk Olie og Gas pr. 1. juli

Gift med Lillian Thune Andersen, som han har to børn med.

Berlingske Tidende | 25.09.2004 |

# Den tavse giver

Portræt: Mærsk Mc-Kinney Møller

## Mærsk Mc-Kinney Møller er ikke kendt for at elske hverken ballade, opera eller ballet - men de tre ting går op i en naturlig enhed for en mand, der elsker pli.

Af Eigil Evert

Der er ingen udsagn om, at Mærsk Mc-Kinney Møller skulle være operaelsker.

Der er heller ingen udsagn om, at han skulle være hemmelig balletfan.

Og det er helt sikkert, at han ikke bryder sig om at være genstand for mediestøj og ballade, så i virkeligheden kan det undre, at den 91-årige særdeles levende legende i dansk erhvervsliv netop nu er ved at binde sløjfe om en monumental gave til København: et opera- og ballethus til små tre mia. kr. – en gave, der for længst har givet masser af mavesure kommentarer fra folk, der ikke kan lide huset, gavens form og måske især giveren.

I en tid uden overdreven pli – hvor f.eks. to-tredjedele af alle bryllupsgaver »byttes« fordi giver og modtager ikke altid tænker synkront og koordineret – er den mindste overraskelse balladen.

Og den lidt større overraskelse er, at Mærsk Mc-Kinney Møller ikke bare har afleveret gaven i form af en testamentarisk sæk penge.

Nej, han har ifølge snesevis af vidneudsagn nærmest perfektionistisk personligt blandet sig i selv de mindste detaljer om, hvordan operaelskerne skal sidde, når de skal høre de tykke damer nå frem til deres finaler på scenen i det nye hus.

Han har blandet sig i hvilke vilkår ballettens medarbejdere skal have til omklædning - og han har gået langt for at kontrollere hvilken farve, hvert eneste element i bygningen har fået.

Og han har venligt, men bestemt fravalgt al rådgivning, som han ikke har været enig i.

Det kan godt være, at Mærsk Mc-Kinney Møller er langt uden for alder i erhvervslivets moralisters idealer om moderne ledelse, corporate governance, men Mærsk Mc-Kinney Møller har nidkært som nogen parcelhusejer med mere beskedne byggeplaner kørt sit operabyggeri efter en klar regel, som han tidligt måtte understrege for projektets selv ganske selvbevidste arkitekt.

»De må jo forstå, Henning Larsen – det er jo mig, der skal betale for det her«.

**Med evne følger pligten**

Sædvanen tro har Mærsk Mc-Kinney Møller (hvis kunstneriske favoritter angiveligt er folk som den svenske visetrubadur Sven-Bertil Taube og den fløjtende sydafrikanske sangskriver Roger Whittaker – og så livlig, moderne dansemusik fra den amerikanske oliestat Texas), meddelt sig yderst minimalt til den brede offentlighed om hvad der har været hans inderste bagtanke bag mammutgaven.

Men hvis man forsøger at fortolke gaven i forhold til den 100-årige historie om rederiet A.P. Møller passer det hele – som en fod i en velsnørret balletsko.

Det hele handler om, at den, der har evnet, også har pligten – som faderen Arnold Peter Møller sagde det – og det handler om pli: Om diskret – og uden at der går forældremøde på Blå Stue i det – at give gaver, der passer præcist til modtagerne.

Da Emma Gad skrev sin bestseller om takt og tone i Mærsk Mc-Kinney Møllers teenageår, var der ikke noget kapitel om gavebytning.

Den radikale kulturminister, Venstre-statsministeren og den socialdemokratiske overborgmester kunne så på samfundets vegne have takket nej, men de valgte (og forhåbentlig skal vi sige heldigvis) altså at sige »ja tak« uden at kunne give garantier for alle andre »modtageres« reaktioner.

**Ikke første gave**

Det er muligt, at opera- og ballethuset bliver Mærsk Mc-Kinney Møllers sidste store gave til det danske samfund, men det er ikke den første, fra manden, der i det amerikanske erhvervsmagasin Forbes´ årlige liste over alverdens milliardærer stod som verdens 82. rigeste med en formue på (lavt sat) 5,1 mia. dollar, over 30 mia. kr. – altså mere end ti gange så meget som udskrivningen til gaven til Danmark og København.

Gennem årene er det blevet til et ukendt milliardbeløb fra A.P. Møller-fonde til især Gud, konge og fædreland – kirken, kongehuset og forsvaret.

Renoveringen af Kastellet i København, Amaliehaven ved Amalienborg og anlægget ved Dybbøl Banke er bare nogle af de mere kendte sammen med et Churchill-college i Cambridge og ultramoderne forskningsfacilliteter ved Syddansk Universitet i Odense, hvor man bl.a. arbejder med industrirobotter.

Snesevis af projekter, ikke mindst i byer som Svendborg, Dragør og på Rømø, der er knyttet til A.P. Møllers familiehistorie, har gennem årene, oftest helt diskret, fået donationer, uden hvilke de nok havde været overlevelsestruede.

**Tietgen som forbillede**

Folk, med hang til onde tanker om andres motiver, aner dårlig skattebetalersamvittighed, pleje af forfængelighed og skattetænkning i gaveregnen, men den kan også mere velvilligt ses i en international, kulturhistorisk belysning, hvor især rigmænd i den angelsaksiske verden med Rockefeller-familien – og nu i vore dage Bill Gates – i spidsen har vist deres taknemmelighed for egen succes ved at lege gavmilde julemænd med deres formuer.

For Mærsk Mc-Kinney Møller danner det særligt god mening at placere en særligt stor donation på det gamle forsvarsværk, Dokøen – der ligger i klassisk arkitektonisk akse med Amalienborg og Marmorkirken.

Da Mærsk Mc-Kinney Møllers far og farfar startede Dampskibsselskabet Svendborg i 1904 var tidens største erhvervsidol C.F. Tietgen, der var død i 1901, og efter at have startet foretagender som Privatbanken (nu del af Nordea), GN Store Nord og telefonselskabet KTAS, brugte en betydelig del af sin formue på at sætte Marmorkirken i stand.

Endnu et tidligt erhvervsidol, Carlsbergs brygger Jacobsen, havde bl.a. sat Glyptoteket som mindeplade, og med så megen sans for historie og tradition, som Mærsk Mc-Kinney Møller altid har udvist, ville det have undret voldsomt, hvis ikke også han gerne ville sætte et »beskedent« offentligt punktum for sit virke.

**Overtalt til opera**

Mæersk Mc-Kinney Møller var selv mest indstillet på, at hans store gave til eftertiden skulle have været en koncertsal, men nogen - hvem er endnu en hemmelighed – fik ham altså overtalt til at det i stedet skulle være et opera- og ballethus.

Det kan have passet fint for den skælm, Mærsk Mc-Kinney Møller også er, for så er det jo let at komme til at sammenligne med den verdensberømte danske arkitekt Jørn Utzons ulykkelige/lykkelige Sydney-opera, som blev Oceaniens største turistattraktion, selvom om Sydney og Utzon blev nærmest dødsfjender i over tredive år.

Sydney-operaen er mildt sagt ikke noget godt argument for lange, demokratiske beslutningsprocesser, hverken arkitektonisk eller økonomisk, selv om resultatet ikke blev helt ringe, som en jyde ville sige det.

**Langtidsholdbare valg**

Mærsk Mc-Kinney Møllers interesse for arkitektur er ikke kendt for at være voldsomt meget dybere end hans interesse for opera og ballet, men ingen kan komme uden om, at den nu 91-årige, der selv har et nærmest beskedent kontor, hvor han stadig bruger sin fars brugtindkøb af et skrivebord, en usædvanlig sikker hånd for – ved rettidig omhu – at træffe langtidsholdbare beslutninger.

Det er da ganske underholdende, at nogen i dag nedladende sammenligner Københavns nye operabygning med kølergitteret på en Pontiac, en amerikanerbil fra halvtredserne, men det er nu nok så afgørende, hvad man mener om husets anvendelsesmuligheder og udseende, når det har været i brug i et stykke tid, og ikke mindst byggehistorien er fuld af værker, som folk har skiftet mening om - over tid.

Under fem år fra projektidé til indvielse af den tavse givers gave til folket - det er nærmest rekord for byggerier i den størrelsesorden, og måske diskuterer vi en dag, uanset om vi går i operaen eller ej, om ikke det er lige så moderne og klogt som den måde, de f.eks. byggede på i Sydney?

## Fakta: Blå bog

Mærsk Mc-Kinney Møller, født 13. juli 1913. Stilling: Skibsreder.

Tillidshverv: Formand for bestyrelsen for Bramsløkke Landbrug A/S, Estemco A/S, Aktieselskabet Klema, Maersk Broker K/S, Maersk Broker A/S, A. P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal, Rederiet A. P. Møller A/S og Odense Staalskibsværft A/S, medlem af bestyrelsen for Mærsk Olie og Gas AS.

Berlingske Tidende | 10.10.2004 |

# Han er en milliard værd – pr. måned

Portræt: Jess Søderberg

## FøDSELSDAG A.P. Møller Mærsk Gruppens topchef Jess Søderberg, der fylder 60 år tirsdag, har været milliarder værd – faktisk en milliard pr. måned.

Af Eigil Evert

Hvordan regner man ud, hvor dygtig en topchef er? I »Århundredets stjerne«, en helt ny bog om Danmarks største virksomhed, A.P. Møller Mærsk, er der et bud på sådan et regnestykke fra forfatteren, civiløkonom Søren Ellemose:

Arnold Peter Møller øgede for præcis 100 år siden til han døde i 1965 firmaets markedsværdi fra nul til 500 mio. kr.

Sønnen Mærsk Mc-Kinney Møller stod som topchef frem til 1993 for en forøgelse af markedsværdien til 55 mia. kr.

Under vore dages daglige leder af firmaet, Jess Søderberg, er markedsværdien steget endnu hurtigere – til nu 200 milliarder kr.

Med andre ord: Jess Søderberg, der fylder 60 år på tirsdag, har øget værdien af Danmarks største virksomhed mere end en milliard kr. pr. måned.

Og læg lige mærke til, at regnestykket ikke kommer fra en poppet journalist, men fra en knastør fagbogsforfatter, der har fået sin bog udgivet på »Handelshøjskolens Forlag«.

Jess, det kan godt være, at Søderberg langt fra er lige så berømt som stifteren og hans søn, men han kan et eller andet!

**25 år forud**

Hvor A.P. Møller gjorde rederiet til et i dobbelt forstand nationalt klenodie, og verdensmanden Mærsk Mc-Kinney Møller fik gang i internationaliseringen af rederiet med bl.a. sine fornemme forbindelser i USA, har Jess Søderberg gjort virksomheden med hovedkvarter på Esplanaden til en global virksomhed.

Men hvis ikke Jess Søderberg havde været omkring 25 år forud for sin tid, så var det aldrig blevet ham, der skulle løbe med stafetten efter dansk erhvervslivs to største navne.

Direktør-sønnen fra Nærum, næstældst af syv søskende, var i 1969 blevet cand. merc. og underviser på Handelshøjskolen i København.

Sammen med et par gode venner havde han desuden startet et EDB-firma, der skulle gøre det muligt for folk at købe bil via EDB.

Længe før nogen kendte ordene internet og e-handel lykkedes det Søderberg & Co. at fremtrylle et program og adgang til en computer, der kunne magte opgaven.

Der var kun et lille problem: Bilforhandlerne ville ikke købe ideen. De ville have deres kunder ind i butikken til mundtlig omklamring. Og så måtte Jess Søderberg jo se sig om efter fast arbejde.

**Lokkemad**

Så var der nogen, der blandede sig i Søderbergs karriereplanlægning og sørgede for, at han i stedet for iværksætter blev lønmodtager i et rederi, som han ikke kendte alverden til.

Handelshøjskolens professor Ernst Lykke Jensen sørgede nemlig for, at Søderberg læste en jobannonce i skolebladet »Stud. merc.«

Først langt senere gik det op for Søderberg, at annoncens tekst var formuleret, så han var en af kun tre, der havde de nøje specificerede kvalifikationer – fordi professoren havde lovet A.P. Møllers daværende finansdirektør Bent M. Hansen at hjælpe med at shanghaje årets mest talentfulde elever.

Bent M. Hansen, senere direktør i DLG og bestyrelsesmedlem i Den Danske Bank, havde fået overtalt Mærsk Mc-Kinney Møller til, at når man nu skulle internationalisere, så skulle man have en finansafdeling, hvortil man ikke kun som hidtil, ansatte shippingfolk af egen avl, men også folk fra handelshøjskolerne, der kunne »nymodens« discipliner som budgetter, likviditet, lån, valuta osv. Ind kom – udover Søderberg – typer som den senere Hafnia-direktør Per Villum Hansen, den senere ØK-direktør Michael Fiorini, den senere SAS- og FLS-økonomidirektør Steffen Harpøth – og i andre afdelinger blev der lukket op for tilsvarende tilgang af f.eks. den senere FLS-topchef Birger Riisager.

**Fodformet**

Jess Søderberg var den i flokken af nye regnedrenge, der mindst lignede en kommende A.P. Møller-chef.

Han var glad, en smule studentikos, (lidt) langhåret, gik i fodformede sko og troede på et liv uden strammende beklædning.

»Hvis De vil komme på direktionsgangen, så må De købe et slips,« fik han snart at vide – og så købte han et rigtigt farvestrålende eksemplar, der straks pådrog sig Hr. Møllers milde tilrettevisning i form af blikke, der betød: »Ja, ja, det er da et slips…«

De fodformede sko havde intet med tidens ungdomsoprør at gøre.

Han havde bare en bred fod og en høj vrist, og der kom hurtigt stil over den unge mand, der få år senere blev udstationeret i New York og klarede sig fornemt, uanset hvilke opgaver, han blev sat på.

Stille og roligt – og uden en eneste forklaring til offentligheden – overhalede Jess Søderberg de næste år i A.P. Møller-hierarkiet alle »kronprinser«. Blandt andet to af Mærsk Mc-KinneyMøllers svigersønner.

I 1993 tiltrådte han officielt som daglig leder af virksomheden, hvor Danmarks absolut rigeste mand, trods en meget gulnet dåbsattest, stadig var særdeles aktivt interesseret i alle detaljer – og til stede på Esplanadens sjette sal hver dag.

**Hr. og hr.**

Det kunne ligne et forsøg på karrieremæssigt selvmord at turde forsøge at tjene så stærk en vilje som Mærsk Mc-Kinney Møllers, men hr. Møller og hr. Søderberg, som de angiveligt stadig kalder hinanden, fandt rimeligt hurtigt ind i de nye roller som mentor og daglig leder.

Ja, det viste sig snart nogenlunde umuligt at kortslutte eller fremme en sag ved at gå via hr. Møller.

Der eksisterer simpelthen ikke troværdige historier om uenighed mellem de to, uden at nogen af den grund kalder Søderberg følgagtig.

Udover alle de faglige kvalifikationer, der skal til at hamle op med arven af et job, der i 88 år kun havde været beklædt af faderen og sønnnen fra firmanavnet, er nemlig Jess Søderberg ifølge mange kilder beriget med et for en topchef temmelig usædvanligt karaktertræk: Han er flegmatisk.

Ordbogen siger, at flegmatisk er lig med træg, besindig, apatisk (sløv, ligeglad) og langsommelig!

Det gør ham til et fremragende bolværk mellem ejeren og kredsen af andre skibsredere og direktører, der ikke er nær så ens i tankesæt og temperament. Selv i den snævre skibsrederkreds har der f.eks. altid været mindst en hidsigprop, og Søderberg har så været superdiplomaten, der fik det hele til at gå op i en rolig, handlekraftig enhed.

Det var helt usædvanligt, at en skibsreder med et sådant selvbevidst temperament tidligere i år blev sat på porten – men næppe tilfældigt, at den senest ankommende skibsre- der i ledelsens inderkreds er

diplomatsøn for A.P. Møller Mærsk

**Godt sovehjerte**

A.P. Møller Mærsk har i mange år hørt på krav om større åbenhed. Det er nok Jess Søderbergs fortjeneste, at der er kommet lidt mere gennemsigtige regnskabstal, men for et selskab, der bl.a. er verdens største containerrederi, er det måske ikke så overraskende, at heller ikke han synes, at der skal være huller overalt i skroget.

Firmaet er under Jess Søderberg med bl.a. købet af amerikanske Sealand blevet verdenshavenes førende vognmand, mens det virker som om, der er en voldsom fokusering i gang, senest bekræftet af frasalget af Mærsk Data, og måske også inden for få år af Mærsk Air, Dansk Supermarked og de industriselskaber, der ikke har med shipping at gøre.

Jess Søderberg betragter beskedent sig selv som »bare en hired hand« på Esplanaden, men der er ingen tvivl om, at han har været et dygtigt og heldigt valg til topposten.

Hvis der er noget som helst, han praler af, så er det at have det held, at han har et godt sovehjerte, så han kan nøjes med omkring fem timers søvn.

Så bliver der trods en krævende arbejdsdag med mange rejser, i disse år ikke mindst til Asien, også tid til den store familie og en stor ikke nødvendigvis »lyseblå« vennnekreds, som han f.eks. også ses offentligt sammen med – bl.a. til fodboldklubben FCKs hjemmekampe eller skråler med, når Paul McCartney i Parken synger »Will you still need me when I am 64?«.

**Anførertype**

Folk i stillinger som Søderbergs får let ry for at være enten forfængelige eller grådige, men den tidligere elitespiller i håndbold og fodbold er mentalt mere i familie med sportsverdenens anførere som fodboldens Morten Olsen – ambitiøs, dygtig og vellidt af alle. Og alle er overbeviste om, at han nok har en plan eller to for at holde kadencen med tilvækst i markedsværdien på en milliard eller mere pr. måned, inden han om fem år falder for den officielle pensioneringsalder på 65 år.

Søderberg synes at være i topform, men skulle der være begyndende mæthed, kan han i fuldt omfang trække på sin mentor – den 91-årige Mærsk Mc-Kinney Møller, der nu igen har mere tid til at være rådgiver og korrekturlæser efter afleveringen af den store gave til København, operaen.

## Fakta: Blå bog

Jess Søderberg, født 12. oktober 1944. Søn af direktør Otto With Søderberg og tandlæge Lis Søderberg, født Gerdes. Gift med afspændingspædagog Helle Søderberg (det lille foto i midten).

Stilling: Skibsreder og adm. direktør for A.P. Møller Mærsk. Ansat i A. P. Møller siden 1970. Finansiel planlægning 1970-72. Industriafdelingen 1972-75. Økonomisk chef i Moller Steamship Co., USA 1975-78. Underdirektør 1980. Finansdirektør 1981. Skibsreder 1986. Daglig leder af A.P. Møller siden 1993.

Uddannelse: Cand.merc. fra København. Ophold på Stanford University i Palo Alto, Californien, 1982.

Tillidshverv: Stribevis af bestyrelsesposter for A.P. Møller Mærsk, bl.a. Mærsk Olie og Gas A/S, Dansk Supermarked Gruppen og Odense Staalskibsværft (Lindø).

Andre aktiviteter: Medlem af J.P. Morgans International Council.

Familiemand: Selv næstældst af syv – og far til fire.

Sportsglad: Spiller stadig tennis og har været elitespiller i håndbold (Holte) og fodbold (Lyngby). Ses meget ofte i Parken til fodboldklubben FCKs hjemmekampe.

Berlingske Tidende | 20.06.2005 |

# En rigtig amerikaner i spidsen for Mærsk

Portræt: James Russell Bruner

## SHIPPER-BOSS James Russell Bruner blev topchef for Mærsk Inc. – det danske storfirmas amerikanske del – sidste efterår og er nu placeret på et plan, der flere gange tidligere har været springbræt til det højeste niveau.

Af Bente Bundgaard

NEW YORK: Man kan roligt sige, at James Russell Bruner, den nye chef for A.P. Møller-Mærsks aktiviteter i USA, er en detaljens mand.

Inden han mødtes med danske journalister i fredags i virksomhedens terminal i New Jersey, udbad han sig f.eks. deres CV. Man inviterer vel ikke sådan nogle starutter indenbords uden at vide, hvem de er.

Men detaljefikseringen burde egentlig ikke overraske. Russell – eller Russ, som han kaldes – Bruner er legendarisk for sin opmærksomhed over for selv de mindste småting.

**I mindste detalje**

Kommer nogle af pingerne fra Esplanaden til USA og skal bespises, kan de f.eks. være forvissede om, at Bruner har sørget for, at både mad og vin er prøvesmagt på forhånd, og at han får taget tid på, hvor mange minutter, det tager at køre fra hovedkvarteret og hen til restauranten.

Men det betyder ikke, at han er en mikromanager, siger folk, der kender ham. Han får betegnelser med på vejen som »god til mennesker«, »lyttende« og »velovervejet« hældende til det forsigtige.

Allermest siger folk i branchen dog om Bruner, at »han er en rigtig amerikaner«.

Og når man møder ham første gang, forstår man godt, hvad de mener.

Bruner er en bredbringet, tætbygget mand af den type, man ikke ville forbavses over at få et bamseagtigt skulderklap af i stedet for et formelt håndtryk. Folk siger om ham, at han er »en glad mand«, og selv om pressemødet fredag ikke var nogen grinebidersceance, skal det nok passe.

**Politisk korrekthed**

Som amerikaner er Bruner også opflasket med en omgangstone, der er betydeligt mere høflig end den danske. Danske bosser i USA bemærker ofte den politiske korrekthed og klager over, at det er svært at få amerikanske ansatte til vise uenighed eller kritisere noget.

Men Bruner siger, at »amerikanske forretningsfolk kan også godt være ekstremt direkte« og kalder den danske virksomhedskultur, han har mødt i Mærsk, for »forfriskende«.

Også på det mere personlige plan er Bruner meget amerikansk. Han besidder en af disse stræbende livsfortællinger, som gør, at mange mennesker rundt omkring i verden fortsat betragter Amerika som mulighedernes land over alle andre.

Bruner er født i arbejderklassebyen Baltimore og gik på universitetet – Bridgewater College – i den sydlige delstat Virginia. Senere har han taget erhvervsrettede kurser på University of Michigan og Harvard Business School.

Allerede i sommerferierne under studierne arbejdede Bruner i transportbranchen – han kørte bl.a. trucks på havnen i Baltimore – og efter eksamen gik han ind i branchen men inden for vejtransport. At komme fra dén side i et søværts orienteret firma som Mærsk og nå til tops siger meget om både Bruners ambitioner og hans evne til at opfylde dem.

**Familiemenneske**

Privat siges Bruner at være et rigtigt familiemenneske – han og hans hustru, som han har kendt siden gymnasietiden, har to børn i skolealderen.

Bruner sidder nu i en stilling, der for hans to umiddelbare forgængere - Tommy Thomsen og Thomas Thune Andersen - har virket som et katapultsæde til det allerhøjeste niveau med titel af skibsreder på Esplanaden i København.

Om Russell Bruner bliver den første ikke-dansker, der foretager et sådant hop i den stadig mere internationale virksomhed, vil tiden vise. Han selv afviser den slags spekulationer.

Selvpromovering – og da især via medierne – synes ikke at være hans stil.

Så selv om mange andre ting i vid udstrækning passer, så må man lige på det punkt sige, at Russell Bruner ikke lever op til det billede, omverdenen har af »en rigtig amerikaner«.

## Fakta: Blå Bog

Russel Bruner er født i Baltimore, Maryland i 1955 og blev efter universitetet ansat i transportfirmaet Hagerstown Motor Express i Baltimore.

Derefter gik han til Smith Transfer, et andet transportfirma, hvor han i løbet af 12 år støt steg i graderne og endte som regional vice president på USAs østkyst.

Karrieren i Mærsk begyndte i 1989, da Bruner blev ansat som direktør med ansvar for sikkerhed i firmaets divison for vejtransport.

Senere blev han næstkommanderende for virksomhedens aktiviteter i Latinamerika og avancerede i 1998 til det latinamerikanske topjob som president med base i Sao Paulo, Brasilien.

I 2001 blev Bruner senior vice president i Mærsk Inc. hjemme i USA og blev forfremmet til øverste direktør for USA-divisionen sidste efterår.

Berlingske Tidende | 29.06.2005 |

# Profilen: Vestas’ vindstærke formand

Portræt: Bent Erik Carlsen

## Bent Erik Carlsen, formand for vindmøllefabrikken Vestas, er ikke blandt de kendteste danske erhvervsfolk, men bl.a. A.P. Møller Mærsk har opdaget, at han er nærmest brutalt driftsikker.

Af Eigil Evert

Han kom ikke i aviserne, da han i april fyldte 60 år. Han står ikke i Kraks Blå Bog. Han lader sig sjældent fotografere og avisarkiverne indeholder ikke mange klip, der er andet end fragmenter til en profil af manden, der lige nu er mest aktuel som formand for verdens største vindmøllefabrik, Vestas.

Men tag ikke fejl af Bent Erik Carlsens manglende smag for moderne, personlig markedsføring.

Carlsen er en af dansk erhvervslivs absolutte sværvægtere. Så tung, at det var Carlsen, der blev kontaktet af A.P. Møller Mærsks topchef Jess Søderberg i 2002, da han skulle finde en direktør til at rydde op i Esplanadens sjældne lille buket af problembørn – de danske industriselskaber Rosti, Roulund, DISA, Maersk Medical og Mærsk Air.

Han kom også i bestyrelsen for Dansk Supermarked med succesbutikkerne Bilka, Føtex og Netto.

»Nu kan han vel kun nå et skridt højere i dansk erhvervsliv, nemlig dér hvor Jess Søderberg sidder,« blev det sagt ved tiltrædelsen, hvor Carlsen endda kunne stille den betingelse, at han ville have lov til at beholde en af sine »fremmede« bestyrelsesposter – nemlig formandsposten hos Vestas, hvor han blev formand i 1996.

**Flid og resultater**

Bent Erik Carlsen er alt andet end et stjerneskud. Karrieren er skabt på lange, seje træk – flid og resultater.

Han startede i en bank og kom i 1970 til Colon Emballage som salgschef. Da han i 1972 havde taget HD, blev han den første adm. direktør for Eurocard Danmark, hvor han blev i syv år.

Efter to år som direktør for Winter & Heide tog karrieren en alvorlig drejning: I 1981 kom han til den franske industrigaskoncern Air Liquide’s Europa-direktion. Han blev i koncernen i over 20 år. Det gav bl.a. to år som direktør for selskabet i Belgien, før han i 1992 kom hjem for at lede selskabets samarbejde med Horsens-virksomheden Hede Nielsen; et samarbejde med ham som chef, der senere førte til, at Hede Nielsen-familien solgte helt ud for et trecifret millionbeløb.

Det var Hede Nielsen-familien, der som de første – noget mod deres vilje – gav Bent Erik Carlsen tilladelse til at tage fremmede bestyrelsesposter, og han var bl.a. i bestyrelsen for ISS og formand for Vestas og skibsmalingsfirmaet Hempel, da han blev headhuntet af Jess Søderberg.

Derfor nåede Bent Erik Carlsen også at score en pose millioner i bonus, da en hollandsk kapitalfond sendte Vestas på fondsbørsen, og selv om Carlsen næppe selv vil bruge så svulstige udtryk, så er formandsposten i Vestas nok et con amore-bijob for ham, og man skal altså ikke tro, at han er ny i vindmølleindustrien, selv om han ikke har ført sig voldsomt frem.

Den nye topchef for Vestas, Ditlev Engel, kender han også særdeles godt: I Hempel-tiden var det Carlsen selv, der som formand gjorde Engel til adm. direktør, og Engel var manden han tænkte på, da Svend Sigaard blev vejet og fundet for let efter den åbenbart problematiske overtagelse af NEG Micon.

**»Det rene nonsens«**

Lige nu er samarbejdet mellem Engel og Carlsen så i sit første alvorlige blæsevejr, efter at Vestas i Berlingske Business er blevet beskyldt for at have undermeldt vidmøllegigantens likvide tilstand.

Hvad Carlsen mener om kritikken fremgår krystalklart af en udtalelse mandag til nyhedsbureauet Direkt: »Berlingeren har brugt tre dage på den samme historie. Nogen koger en eller anden historie, men tingene bliver ikke rigtige, fordi man gentager noget forkert. Vi har bl.a. ikke talt med McKinsey. Det er det rene nonsens,« hed det. Kort efter kom der fra Vestas en fondsbørsmeddelelse, der bekræftede, at der havde været et møde mellem Vestas og McKinsey, der tilbød sin rådgivning.

Carlsens melding var typisk kontant og brysk. Carlsen, der faktisk er en venlig mand, er altid let at få kontakt med, og han giver altid svar på journalisternes spørgsmål, men til gengæld tilhører han ikke den skole, der synes, at man skal rutte med informationer. Tiden vil vise, om den stil stadig er holdbar.

Bent Erik Carlsen har i modsætning til mange andre topchefer holdt sig helt ude af logeagtige fællesskaber som Dansk Selskab for Virksomhedsledelse, og selv om nogen påstår at vide, at han er golfspiller, er det svært at finde detaljer om både klubnavn eller handikap. Sandheden er nok, at Bent Erik Carlsen er en arbejdsnarkoman, der helliger den sparsomme fritid til fru Anni hjemme i Charlottenlund og til samvær med parrets to voksne døtre, der forhåbentlig ser ham som en mindre brysk morfar, end han har ry for at være, når han er på job.

## Fakta: Bent Erik Carlsen, bestyrelsesformand for Vestas

Bent Erik Carlsen, født 3. april 1945. HD i afsætningsøkonomi og regnskabsvæsen. Startede i bank og har siden 1970 bl.a. været direktør for Eurocard Danmark, Winther og Heide A/S og fra 1981 i franske Air Liquide. Siden 2002 har han været Mærsks industridirektør. Har haft utallige bestyrelsesposter med formandsposten i Vestas som den tungeste.

Berlingske Tidende | 09.08.2005 | 3 Sektion, Business |

# Diplomatsønnens store kup

Portræt: Thomas Thune Andersen

## VæKST A.P. Møller - Mærsks chef for olie og gas Thomas Thune Andersen får lov til at bruge næsten 18 milliarder kroner på at udvide sin forretning med 15 procent.

Af Eigil Evert

Profil

Der var seks personer fra A.P. Møller-Mærsk, der stod højere på hitlisten, da Berlingske Nyhedsmagasin i maj offentliggjorde en Top 100 over de mest indflydelsesrige danskere – den 50-årige administrerende direktør for Mærsk Olie og Gas og skibsreder Thomas Thune Andersen måtte »nøjes« med en placering som nummer 72.

Men mon ikke den relativt ukendte diplomatsøn kan være sikker på en endnu flottere placering næste gang, når man også kan tage gårsdagens kup i Nordsøen i betragtning.

For lidt over 17 milliarder kroner skaffede han nye olie- og gasreserver fra den britiske del af Nordsøen til firmaet på Esplanaden, og hvis man før har været i tvivl om, hvor stor en del Mærsk Olie og Gas udgør af Danmarks største virksomhed, så fik man frisk anskuelighedsundervisning i det: De 17 milliarder kroner købte ret præcist en udvidelse af olie- og gasforretningen på beskedne 15 pct!

**Ny ledelsesstil**

Mærsk Olie og Gas har – selv efter A.P. Møller-standarder – altid været betragtet som en virksomhed med en meget stram ledelsesform, næsten barsk, så det blev betragtet som en overraskelse, da det blev Thomas Thune Andersen, der sidste år overtog topposten efter den erfarne knytnæve Kjeld Fjeldgaard, der som noget nærmest uhørt på det niveau i A.P. Møller såmænd blev fyret – ifølge mange iagttagere efter flere opgør med topchefen Jess Søderberg.

Thomas Thune Andersen er en moderne, venlig leder, nærmest opflasket med diplomatiske egenskaber, idet hans far William Thune Andersen var ambassadør i Egypten, Japan og Italien.

Sønnens vej til toppen i Danmarks store, internationale virksomhed startede på Niels Brock, og siden kom der en MBA-uddannelse og ophold på Harvard og Columbia i USA, men han er ikke mindst et resultat af rederiets interne uddannelsessystemer med stadigt større opgaver.

**Asien, London og USA**

I 1980erne var han blandt andet afdelingschef for rederiet i Guangzhou i Kina, og så blev han næstkommanderende for Kina og Hongkong og landechef for Indosesien. Fra 1992 til 1994 var han i Taiwan, og så blev han chef for den store London-afdeling.

Efter en kort visit i Maersk Contractor blev han så sendt til USA som chef for Mærsk Inc., hvor han var med til at lave opkøbet af Sealand og til rederiets mange erobringer på havneområdet.

Omkring Mærsk Olie og Gas har der været nogen bekymring for, om det danske Nordsø-eventyr udvindingsmæssigt skulle toppe i år, men det er der altså så nu fundet råd imod med udvidelserne i den britiske del af Nordsøen – tæt op ad en masse store norske oliefelter.

Faktisk havde Mærsk Olie og Gas med 1.500 medarbejdere før købet i går aktiviteter i 13 lande, heriblandt også Qatar og Algeriet, og Kerr-McGee-medarbejdere i London og Aberdeen, der i går udtrykte frygt for deres fortsatte beskæftigelse, behøver næppe være alt for nervøse.

Deres nye chef har nok vikingeblod, men han er altså også gift, far til to og er en venlig diplomatsøn.

Berlingske Tidende | 22.12.2005 |

# Profilen: Den danske oliesheik

Portræt: Thomas Thune Andersen

## I forgårs satte skibsreder Thomas Thune Andersen sin signatur på en investering på hele 31 milliarder kroner i at finde mere olie i Qatar. Det er ikke første gang den 50-årige diplomatsøn underskriver aftaler på ti cifre eller mere. Vækst og aggressivitet har været selve opdraget i hans første år som skibsreder.

Af Søren Domino

Det ER stort. Selv set med A.P. Møller-Mærsk-øjne. Og det kan ses på, at skibsreder og øverste chef for olieforretningen i Danmarks ubetinget største virksomhed, Thomas Thune Andersen, egenhændigt henvendte sig til et par udvalgte danske aviser for at give sin version af investeringen på godt 30 milliarder kroner i at udvikle og udvide olieproduktionen i Qatar.

Det er imidlertid ikke første gang, at den 50-årige Thomas Thune Andersen sætter sin gyldne signatur på en milliardkontrakt – den slags med mindst ti cifre.

Faktisk har det været øverst på dagsordenen at vokse Mærsk Olie og Gas, lige siden Thomas Thune Andersen for et år siden blev udnævnt til både skibsreder og øverste chef for A.P. Møller-koncernens datterselskab. En forfremmelse til en af de absolut tungeste positioner i dansk erhvervsliv.

»Vi har aldrig lagt skjul på, at olieforretningen skal vokse yderligere. Det vil være naturligt, at han kommer med udspil til, hvordan forretningen skal udvikles yderligere,« lød det fra bestyrelsesformanden Michael Pram Rasmussen.

**Diplomatens søn**

Udover tirsdagens 31 milliarder kroners-investering i Qatar, der skal bringe den daglige olieproduktion op fra 240.000 tønder i dag til 525.000 i 2009 har Thomas Thune Andersen også skrevet under på en aftale til 18 mia. kroner, der overdrager nye gas- og oliereserver i Nordsøen fra amerikanske Kerr-McGee. Et køb, der alene udvidede olieforretningen med 15 pct.

Det blev betragtet som noget af en overraskelse, da Thomas Thune Andersen for et år siden blev ny skibsreder og chef for Mærsk Olie og Gas. Ikke så meget udnævnelsen af Thomas Thune Andersen, men mere dét at posten overhovedet blev ledig efter den erfarne, mangeårige oliechef Kjeld Fjeldgaard, der som noget nærmest uhørt på det niveau i A.P. Møller-Mærsk såmænd blev fyret.

Allerede fra sin første dag varslede Thomas Thune Andersen en ny ledelsesstil i »oliestaten« på Esplanaden. Tidligere tiders meget stramme og egnehændige ledelseform blev erstattet med den moderne og konsensussøgende Thune Andersen, der er opflasket med diplomatiske egenskaber efter sin far, William Thune Andersen, som var ambassadør i Egypten, Japan og Italien.

**Lyseblå sjæl**

Thomas Thune Andersen er lyseblå langt ind i sjælen og har tilrettelagt sin karriere i overensstemmelse med de bedste dyder i den verdensomspændende virksomhed. Han er opvokset i Gentofte og uddannede sig på Niels Brock, før han kom til A.P. Møller-Mærsk. Helt i tråd med A.P. Møller-ånden har han haft en lang karriere i rederiet med stadigt større opgaver, siden han som 22-årig shippingelev ankom til Esplanaden i 1977.

Udover den hastigt opadstigende karriere i rederiet, har Thomas Thune Andersen undervejs taget lederuddannelser på både Harvard og Columbia University.

Fire år efter sin ankomst, i 1981, blev han sendt til Hong Kong, var med til at opbygge koncernens organisation i Kina og blev landechef for Indosesien. Efter en afstikker til Taiwan, blev han som 40-årig i 1995 »managing director« for The Maersk Company Ltd. i London.

**Springbrættet i USA**

Herefter gik det stærkt. Efter et enkelt år i København fløj Thomas Thune Andersen til USA for at overtage den vigtige post af Maersk Inc.

Dette job er noget ganske specielt, fordi det har Mærsk Mc-Kinney Møllers ekstraordinære personlige bevågenhed. Det er herfra, at relationerne til det officielle USA vedligeholdes og dermed forhandling af lejekontrakter på militærskibe eller tilladelser til havnebyggerier.

Med andre ord kan jobbet i spidsen af Maersk Inc. både være en stopklods og et springbræt.

For Thomas Thune Andersen blev det et springbræt til de øverste luftlag i A.P. Møller-Mærsk, efter at han var med til at foretage opkøbet af Sealand og med til rederiets mange erobringer på havneområdet. Over ham står nu kun Jess Søderberg i organisations-diagrammet, og ved siden af står de øvrige skibsredere Knud E. Stubkjær og Tommy Thomsen. Dermed har han meldt sig ind i den snævre kreds af topchefer, der kandiderer til topposten for A.P. Møller-koncernen, når Jess Søderberg går på pension.

## Fakta: Thomas Thune Andersen – skibsreder i A.P. Møller-Mærsk

Thomas Thune Andersen, født i 1955, er uddannet på Niels Brock og har efterfølgende gennemgået det interne uddannelsessystem hos A.P. Møller-Mærsk, som han kom til i 1977. Sidenhen har han arbejdet med en række funktioner i koncernen, inden han i 2001 blev øverste chef for Maersk Inc. i USA. I 2004 blev han udnævnt til adm. direktør for Mærsk Olie og Gas og i januar i år til skibsreder. Gift og far til to.

Berlingske Tidende | 30.03.2006 |

# Profilen: A.P. Møllers stærke talmand

Portræt: Eivind Kolding

## Eivind Kolding er den udadvendte Mærsk-chef, der ikke er bleg for at give sin mening til kende for offentligheden. Af kolleger betegnes han som en yderst sympatisk og skarp person – et helstøbt menneske.

Af Mai Zeilund Jessen

Ordet beskedenhed går igen i A.P. Møller - Mærsk-koncernen på Esplanaden. Det samme gælder for finansdirektør Eivind Kolding, som ikke er meget for, at han som person bliver fremhævet på denne bagside. Men Eivind Kolding sidder med nøglen til den millardstore pengekasse i A.P. Møller Mærsk - Gruppen, som i går kom med et skuffende regnskab.

Få år efter at han var færdiguddannet som advokat kom Eivind Kolding i 1989 til A.P. Møller - Mærsk. Siden har han arbejdet sig op i Mærsk-systemmet, indtil han for godt otte år siden blev udnævnt til finansdirektør i A.P. Møller - Mærsk.

Selv havde han aldrig drømt om, at han ville nå så langt på ad karrierestigen, da han læste jura på Københavns Universitet.

»Jeg drømte om at komme i udenrigstjenesten og blive ambassadør. Det her havde jeg aldrig drømt om,« siger Eivind Kolding.

Jobbet i Danmarks største virksomhed lugter også lidt af dengedrømmen. For han er via sit job på mange måder ambassadør for dansk erhvervsliv. Siden kom han alligevel ind i advokatbranchen. Men da han senere fik smag for det mere forretningsbetonede, søgte han ind hos A.P. Møller - Mærsk. Et valg han ikke har fortrudt.

»Det er meget, meget spændende at arbejde i A.P. Møller, fordi det er en interessant og meget dynamisk virksomhed,« siger Eivind Kolding.

Han er så glad for sit job og for virksomheden A.P. Møller - Mærsk, at han på spørgsmålet om, hvad han laver om ti år svarer:

»Der laver jeg nøjagtig det samme som i dag«.

Ved siden af topjobbet på Esplanaden er han næstformand i Danske Bank og Danmarks Skibskredit. Og den professionelle omgangskreds har kun rosende ord at sige om Eivind Kolding.

**Et helstøbt menneske**

Ingen af de kilder, Belingske Business har talt med, har ønsket at få deres navn frem i avisen til denne artikel, men ord som sympatisk og et helstøbt menneske går igen, når man spørger til den den 46-årige A.P. Møller-direktør.

»Eivind Kolding er dygtig og seriøs, uden at det skygger for hans personlighed. Han er et helt menneske,« lyder det fra en nærtstående kollega.

Han betegnes samtidig som yderst velforberedt og velinformeret.

»Han taler, så man kan forstå, hvad han siger, og han er god til at skære igennem på en forenklet måde,« lyder en anden kommentar.

Derudover beskrives Eivind Koling af flere som en meget bredtfavnenede person, der med sin direkte facon og humor adskiller sig fra prototypen på en topchef.

»Eivind Kolding er ikke bange for at vise, at han har indfølingsevne og er engageret. Og så er han ualmindelig god at have en diaolog med, fordi han, selv om han har sine synspunkter, er god til at lytte,« siger en anden.

**Siger sin mening**

Flere peger på, at Eivind Kolding vil komme højere op i hierarkiet – hvadenten det bliver som reder i A.P. Møller - Mærsk Gruppen eller i en anden international koncern.

»Han har ikke nået sit endepunkt, fordi han er enestående. Han er en entydig kompetent, klar og varm person. Det er gode evner at have som topleder,« lyder det.

I pressen har Eivind Kolding ofte udtalt sig i skarpe og præcise vendinger med en i Mærsk-regi sjælden åbenhed. Senest da han gav Nørby-udvalgets anbefalinger til god selskabsledelese det gule kort.

»Der er mange ting, som man nu indirekte tvinger en bestyrelse til at bruge tid på, selv om det ikke medfører nogen værdi hverken for bestyrelsen eller selskabet. Derfor er det et dårligere udgangspunkt end tidligere,« sagde Eivind Kolding i maj til denne avis, da de nye anbefalinger fra Nørby II-udvalget blev lagt på bordet.

Også anbefalingen om, at cheflønningerne skal frem i offentlighedens søgelys har han kritiseret.

»Åbenhed på dette felt tjener kun nyfigenhed og sensationslystne journalister,« sagde han.

**En beskeden person**

Når talen falder på privatpersonen Eivind Kolding er han lukket som en østers – beskedenhed skal der jo til. Men så vidt Berlingske Business erfarer, spiller Eivind Kolding whist i en 23 år gammel kortklub, når han har tid til det.

Eivind Kolding er opvokset i Københavnsområdet og bor i dag med sin hustru og tre børn i Charlottenlund.

## Eivind Kolding – finansdirektør i A.P. Møller - Mærsk Gruppen

Eivind Kolding, født i 1959 uddannet advokat på Københavns Universitet. Kom til A.P. Møller - Mærsk i 1989, hvor han i 1996-98 var udstationeret som chef for Mærsks Hong Kong-afdeling. Er næstformand i Danske Bank og Danmarks Skibskredit. Medlem i VL-gruppe 48, hvor bl.a. Ditlev Engel fra Vestas og Axcels Christian Frigast også sidder. Bor i Charlottenlund. Har tre børn.

Berlingske Tidende | 30.04.2006 |

# A.P. Møllers nye medlem

Portræt: Cecilie Mose Outzen

## Det var overraskelsens blikke, der prægede ansigterne på forrige uges generalforsamling i A.P. Møller - Mærsk, da 32-årige Cecilie Mose Outzen som det eneste nye medlem trådte ind i bestyrelsen. Selv ønsker A.P. Møller-koncernen ikke at reklamere for det nye bestyrelsesmedlem.

Af Søren Domino

Hun er kvinde, 32 år, uden forstand på skibe og med speciale i Karen Blixen.

Og så er hun nyt medlem af bestyrelsen for Danmarks største virksomhed, A.P. Møller - Mærsk.

Er De forvirret? I så fald er De ikke den eneste.

Hovedpersonen selv, Cecilie Mose Outzen, er ifølge Berlingske Business’ oplysninger en smule rundt på gulvet.

Som det eneste nye medlem blev 32-årige Cecilie Mose Outzen valgt ind i A.P. Møller - Mærsks 12 mand store bestyrelse på forrige uges generalforsamling.

Hér er hun udover Mærsk-døtrene Ane og Leise den eneste kvinde, og hun er seks årtier yngre end Mærsk Mc-Kinney Møller.

Snart skal den relativt nyansatte A.P. Møller-kvinde afvise eller godkende nye opkøb i milliardklassen sammen med den øvrige bestyrelse. Det var således overraskelsens blikke fra hovedparten af de fremmødte på generalforsamlingen, der overhovedet nåede at opdage det nye medlem af koncernens inderkreds, som indtog den reserverede plads på forreste række blandt de 3.200 aktionærer.

Mens der var forventelige genvalg til en række af dansk erhvervslivs tunge drenge i skikkelse af næstformand Poul Svanholm, Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla, Lars Kann-Rasmussen, Jan Leschly og Henrik Lorensen Solmer, var Cecilie Mose Outzen det eneste nye ansigt som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem.

Cecilie Mose Outzen er ansat i personaleafdelingen i selskabet A.P. Møller, der fungerer som rederikoncernens direktion.

Bag sig har Cecilie Mose Outzen blandt andet et speciale fra sidste år på Institut for Æstetiske Fag på Afdeling for Litteraturhistorie ved Aarhus Universitet. Emnet for specialet »One admires before one knows why« er Karen Blixen, Ernest Hemingway samt Peter Høegs forfatterskaber og de tre verdensberømte forfatteres fælles tematiske grundlag, der er koncentreret omkring skæbnesyn og individets eksistentielle rolle.

Ikke lige akkurat emner, der normalt vil trække en lige linje fra universitetet til Esplanaden. Hér har hverken Karen Blixens afrikanske farm eller Peter Høegs frøken Smilla formentlig spillet den store rolle i forbindelse med A.P. Møller - Mærsks investeringer for 60 milliarder kroner sidste år.

Udnævnelsen af Cecilie Mose Outzen kommer, samtidig med at A.P. Møller-koncernens øverste chef, skibsreder Jess Søderberg, forsøger at åbne døren bare en smule på klem over for kvindelige ledere i alle afkroge af den verdensomspændende koncern. På alle områder har A.P. Møller - Mærsk i generationer været kendetegnet ved og tegnet af mænd.

»Inden for de næste få år vil vi se et markant skifte i ledelsen, hvor kvinder og udlændinge kommer med i topledelsen. Det vil tage lidt tid endnu, men talenterne er allerede godt på vej,« udtalte topchef Jess Søderberg i forbindelse med generalforsamlingen i Bella Center.

Udtalelserne fra Jess Søderberg retter sig næppe i første omgang mod bestyrelsen – men derimod mod den daglige ledelse, som Søderberg står i spidsen for.

Omvendt skal alt nyt som bekendt starte et sted, og måske er det det 32-årige nye bestyrelsesmedlem med speciale i Karen Blixen.

Cecilie Mose Outzen har takket nej til at medvirke til denne artikel.

Heller ikke A.P. Møller - Mærsk har ønsket at bidrage med oplysninger om det nye medlem af bestyrelsen.

## Fakta: Bestyrelsen

A.P. Møller - Mærsk- bestyrelsen:

Michael Pram Rasmussen, formand

Poul Svanholm, næstformand

Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla, næstformand

Jess Søderberg

Leise Mærsk Mc-Kinney

Møller

Jan Leschly

Lars Kann-Rasmussen

Nils Smedegaard Andersen

Jan Tøpholm

Henrik Lorensen Solmer

Svend-Aage Nielsen

Cecilie Mose Outzen

Berlingske Tidende | 30.06.2006 |

# Profilen: Rederiets nye, gamle mand

Portræt: Søren Thorup Sørensen

## Det var en formalisering af et allerede eksisterende forhold, da Søren Thorup Sørensen forleden blev udnævnt som koncernfinansdirektør for A.P. Møller – Mærsk, mener mange. Thorup har i fem år været rederiets hovedrevisor hos KPMG.

Af Susanne Bernth

Hvem der nu skal kontrollere kontrollanten findes der endnu ikke noget (offentligt) svar på, efter at A.P. Møller – Mærsks hovedrevisor hos KPMG, Søren Thorup Sørensen forleden blev udnævnt til rederiets koncernfinansdirektør.

Udnævnelsen kom i forbindelse med en større omrokering i ledelseslaget, og det undrede flere, at landets største virksomhed skulle uden for huset for at finde en egnet kandidat til posten. Hvorfor havde man ikke – i virksomheden med rettidig omhu broderet med guldtråd – sørget for, at der stod en klar i kulissen?

Endnu flere peger dog på, at Søren Thorup Sørensen uden tvivl har været i APMs kikkert længe. Han var ikke fyldt 35 år, da han i 2000, blandt KPMGs mange andre højt kvalificerede revisorer, blev udnævnt som rederiets hovedrevisor. Det førte ham så tæt på rederiets regnskaber, at han i mange henseender kan betragtes som intern.

Søren Thorup, som han kalder sig i telefonen, er uddannet revisor og har desuden en master-grad i revision. Lige akkurat færdiguddannet begyndte han hos KPMG, hvor han har beklædt flere poster både i København og London, indtil han blev ledende partner her i landet sidste år.

**Den venlige østers**

Han ønsker ikke selv at medvirke til dette portræt – derfor det meget officielle foto – med henvisning til, at alt er så nyt, at han endnu ikke er tiltrådt og gerne vil sætte sig til rette ved sit ny skrivebord, inden han udtaler sig, siger han venligt, men ubøjeligt i telefonen – som et tydeligt bevis på, at han allerede har fanget ånden hos Mærsk: Venlig, men lukket som en østers. Han beskrives fra alle sider som rolig med et solidt overblik, sans for humor og tilmed som et bredt engageret menneske. Han sidder i VL-gruppe 2, og har i de seneste to år været med i repræsentantskabet for gruppen og lagt linjen for deres arrangementer.

»Vi har haft globalisering på programmet i indeværende år, og her har Søren Thorup været uhyre aktiv. Det er vitterligt et af de områder, han brænder for, og han deltager altid livligt i debatten,« siger gruppens kontaktperson, Klaus Kjærulff, adm. direktør for rederiet Torm.

Men med Enron-skandalen frisk i de flestes hukommelse – er der ikke et problem i, at en revisor er så tæt på en virksomhed (som Arthur Andersen var det i Enron), at han mister sin rolle som investorernes tillidsmand af syne?

Udtrykket er professor, dr. phil. Ole Langes. Han brugte det i en radioudsendelse om interessekonflikter i erhvervslivet, herunder VL-grupper og tilsvarende netværksorganisationer.

»Revisorerne risikerer, at blive gidsler for virksomhederne,« sagde Ole Lange dengang og henviste til Nordisk Fjer-koncernens kollaps, blandt andet fordi revisorerne ikke havde kendt deres grænser.

**Effektiv slettetast i hovedet**

En, der kender både Mærsk-koncernen og Søren Thorup, er overbevist om, at Thorup ved, hvor grænsen går. Han er udstyret med en så effektiv slettetast oppe i hovedet, at den ofte dybt intime viden, han sidder med om de andre virksomheder, han har været revisor for, ikke bliver brugt i hans nye arbejdsgivers tjeneste.

»Det ville være at skyde sig selv i foden,« siger lektor Caspar Rose fra Handelshøjskolen i København.

»En revisor har tavshedspligt og hvis han har en intern viden, der kan få indflydelse på kursdannelsen, bliver han anklaget for insiderhandel. Og jeg tror, at han helt præcis ved, hvor grænsen går, selvom den altid er flydende. I sager om insiderhandel har anklagemyndigheden bevisbyrden, og der er kun faldet dom i de sager, hvor der ligger en rygende pistol.«

Et forsigtigt gæt går ud på, at Søren Thorup lander en løn på omkring tre mio.kr. om året, som efter al sandsynlighed er det samme eller mere end det, han hidtil har fået som ledende partner hos KPMG.

I den nye ledelsesgruppe hos A.P. Møller – Mærsk er Søren Thorup den yngste, men ikke knægten blandt gråskæggene. Gennemsnitsalderen i gruppen, der alle refererer direkte til Jess Søderberg er godt 45 år, og her er Søderberg med sine 61 år ikke medregnet.

Søren Thorup Sørensen tiltræder sin ny stilling på Esplanaden på mandag – med mindre rederiet fra gammel tid har en tradition om aldrig at begynde et nyt sted på en mandag. Men på den anden side, så nyt er det jo heller ikke for Søren Thorup Sørensen.

## Fakta: Søren Thorup Sørensen

koncernfinansdirektør hos A.P. Møller – Mærsk. Født september 1965. Uddannet revisor og har en mastergrad, Sc.Aud. Har siden 1987 arbejdet for det internationale revisionsfirma, KPMG, hvor han har beklædt forskellige poster. Fra 2000 APM hovedrevisor hos KPMG og fra sidste år ledende partner. 1. juli tiltræder han som koncernfinansdirektør hos APM. Han er gift og har to børn, på hhv. fire og halvandet år.

Berlingske Tidende | 06.08.2006 |

# Dansen om redernes bord

Portræt: Eivind Kolding

## Kåring. For kun én måned siden blev han udnævnt til skibsreder efter otte år som manden med nøglen til den bugnende pengekasse på Esplanaden, en stilling Jess Søderberg har bestridt før ham. I dag spåes Eivind Kolding af mange også at skulle overtage Søderbergs post som øverste chef for A.P. Møller - Mærsk.

Af Søren Domino

Portræt

Han har altid forstået at placere sig de rigtige steder.

Derfor ser folk i A.P. Møller - Mærsk det også langtfra som en tilfældighed, at Eivind Kolding har sit kontor lige ved siden af koncernens øverste ansvarlige, Jess Søderberg. Kun koncernchefens eget mødelokale adskiller de to på sjette sal i hovedkvarteret på Esplanaden.

Den udsøgte placeringsevne i en kæmpemæssig organisation som A.P. Møller - Mærsk har sammen med hårdt arbejde og dygtighed foreløbig gjort den 46-årige jurist til skibsreder og medindehaver af Firmaet A.P. Møller, den vel nok fornemeste og tungeste titel i dansk erhvervsliv. Læg dertil, at han sidder i bestyrelsen for Dansk Supermarked, er næstformand i Danmarks Skibskredits bestyrelse og som næstformand i Danske Bank har adgang til oplysninger om såvel danske som internationale selskabers kreditværdighed.

Men dermed stopper det næppe.

I hvert fald har Eivind Kolding i løbet af bare en enkelt måned bevæget sig fra dark horse og betroet vogter af A.P. Møller-koncernens bugnende pengekasse til selveste favoritten som den øverste ansvarlige Jess Søderbergs afløser, når han om godt og vel tre år efter eget udsagn forlader CEO-posten.

Vanen tro forholder man sig på Esplanaden ikke til den slags forudsigelser, og Eivind Kolding selv skynder sig at slå fast, at han anser ledelsen i A.P. Møller - Mærsk for at være et team, der altid er vigtigere end enkeltpersonen.

»Spekulationerne om min egen position har jeg bestemt ingen kommentarer til. Det er helt og aldeles op til andre at spekulere i og afgøre. Det spiller ingen stor rolle i min dagligdag,« siger Eivind Kolding til Berlingske Business.

**Overhaler rederne**

Efter otte år som koncernfinansdirektør, eller kort og godt CFO, er Eivind Kolding blevet udråbt som den store sejrherre i Jess Søderbergs kabale, der med en udvidelse af skibsrederkredsen og et helt nyt »executive board« har indsat sit eget ledelseshold i bestræbelserne på at fremtidssikre driften af den voldsomt ekspanderende koncern.

På Eivind Koldings visitkort står nu skibsreder og såkaldt joint CEO for Maersk Line, et ansvar han skal dele med skibsreder Knud E. Stubkjær.

Den seneste måned har Eivind Kolding ifølge kilder med nært kendskab til A.P. Møller-koncernens øverste ledelse på Esplanaden benyttet til at overhale de øvrige skibsredere indenom i konkurrencen om at fremstå som Jess Søderbergs efterfølger.

Manøvredygtigheden blev manifesteret med endnu en rokade i ledelsen for Maersk Line i tirsdags, der henter Søren Lauengaard og chefen for Sydøstasien, Thomas Ørting Jørgensen, hjem til Esplanaden for at udgøre ledergruppen i Maersk Line sammen med Peter Frederiksen og Vagn Lehd Møller. Alle fire får direkte reference til de to skibsredere Eivind Kolding og Knud E. Stubkjær.

»Det er ikke en direkte følge af meddelelsen om ledelsesændringerne den 27. juni 2006. Men efter jeg er kommet til, har vi fundet ud af, hvordan vi vil organisere os på containerområdet,« sagde Eivind Kolding ved den lejlighed til Berlingske Business.

**Et plus i bogen**

Udtalelsen underbygger opfattelsen på og omkring Esplanaden om, at den hurtige rokade i høj grad er Eivind Koldings værk og derfor giver ham endnu et plus i bogen.

Selv fastslår Eivind Kolding i dag, at der ligger mange faktorer til grund for den omfattende ledelsesændring i toppen af Maersk Line, men at man formentlig først får de forventede forbedringer at se engang ude i fremtiden.

»Alle organisationer er under udvikling. Der er mange ting, der ligger bag beslutningen. Jeg har selvfølgelig nogle idéer med det, og nogle af dem har jeg for mig selv, og andre er vi kommet lidt længere med. Det er under alle omstændigheder ikke noget, som jeg på dette meget tidlige stadie har lyst til at gå ind i,« siger han.

Med rokaden synes Eivind Kolding under alle omstændigheder allerede at have tilkæmpet sig overtaget i kampen om at afløse Jess Søderberg og blive den blot anden mand i selskabets mere end hundredårige historie uden for Møller-familien til at lede Danmarks suverænt største virksomhed.

**En klon af Søderberg**

Eivind Kolding går for at være en imødekommende skibsreder. Han betegnes på Esplanaden som knusende dygtig og udspekuleret. Ligesom Jess Søderberg. Han er talmanden, der først sent i sin A.P. Møller-karriere for alvor får fingrene ned i shippingbranchen. Ligesom Jess Søderberg. Eivind Kolding er et politisk og strategisk geni i en gigantisk virksomhedsorganisation, og han går fri af fejltagelser. Ligesom Jess Søderberg. Mens mange fremadstormende begavelser på Esplanaden i bare iver anser alle opgaver for lige vigtige, så har Eivind Kolding en udsøgt evne til at skille vigtigt fra ikke-vigtigt, need-to-know kontra nice-to-know. Akkurat som Jess Søderberg. Eivind Kolding analyserer sig frem til, hvilke slag der skal kæmpes, og hvilke der skal forliges. Som Jess Søderberg. Og så spiller Eivind Kolding i øvrigt tennis hver lørdag formiddag. Præcis som ...

Ligheden mellem Eivind Kolding og hans chef Jess Søderberg er slående, og den er ingenlunde tilfældig, påpeger flere kilder.

»Eivind Kolding ikke bare ligner Jess Søderberg. Han er en klon af Jess Søderberg,« lyder en af beskrivelserne fra en kilde med mange års virke på chefgangene på Esplanaden.

**Ud på et sidespor**

Et koncentrat af vurderingerne af A.P. Møller - Mærsks næste topchef går på, at det formentlig ligger til Knud E. Stubkjær, hvis Jess Søderberg får en tagsten i hovedet i morgen. Sammen med den tidligere A.P. Møller-skibsreder og senere topchef for rederiet Neptune Orient Lines i Singapore, Flemming Jacobs, går Knud E. Stubkjær nemlig for at være verdens bedste mand til at håndtere og forudse containermarkedet, men netop hans ensporede ekspertise udgør på sigt en hæmsko i forhold til en altfavnende position som koncernchef.

Nok så væsentligt er det dog, at de fleste er enige om, at hvis alt går efter Jess Søderbergs plan, så er Eivind Kolding afløseren, når koncernchefen træder tilbage 2009.

Ser man ti år ud i horisonten, peger mange på, at et chefskifte vil involvere det nyudnævnte Executive Board-medlem, Claus Hemmingsen, og ser man hele 20 år ud i fremtiden hedder drømmescenariet Johan Pederson Uggla eller Robert Mærsk Uggla, sønner af Mærsk Mc-Kinney Møllers yngste datter Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla.

Af nutidens øvrige nuværende skibsredere anses Tommy Thomsen samstemmende af kilder med kendskab til Esplanaden for at være kørt ud på et sidespor med forflyttelsen fra den vægtige containerforretning til knap så fremtrædende positioner i den nye ledelsesstruktur. Samtidig har Thomas Thune Andersen efter alt at dømme fået nogle ridser i lakken i det nådesløse spil om den absolutte toppost, efter at han som øverste ansvarlig for olieforretningen har anført Maersk Olie og Gas’ 18 milliarder kroner store køb af ti oliefelter i Nordsøen, som ikke kan levere olie i det omfang, man har beregnet.

**Hjem fra Hong Kong**

Dermed kan sidste års milliardinvesteringer i P&O Nedlloyd og ti oliefelter i Nordsøen vise sig at være et dyrt bekendskab ikke bare for A.P. Møller - Mærsk, men også for Tommy Thomsen og Thomas Thune Andersen. Begge de indkøbte selskaber har vist sig ikke at indeholde de værdier, A.P. Møller vurderede før opkøbet, og den danske gigant har efterfølgende måttet nedskrive de to tilkøbte aktiviteter med samlet over fem milliarder kroner.

Selv om Eivind Kolding som daværende CFO finansdirektør har været dybt involveret i begge køb, så undgår han på tilsvarende vis at blive gjort ansvarlig for misèren, der har været medvirkende årsag til den historiske nedjustering fra Esplanaden 27. juni, hvor Jess Søderberg nedskriver det forventede resultat i år med intet mindre end 40 procent i forhold til sidste års resultat på 20,2 milliarder kroner.

Eivind Kolding er lige så meget A.P. Møller - Mærsks mand som mange af de højtstående medarbejdere i rederi- og oliegiganten. Men han er mere Jess Søderbergs mand end nogen anden.

Deres tætte forhold blev ifølge flere A.P. Møller-kilder endegyldigt udstillet, da Jess Søderberg i 1998 overraskende for mange hentede juristen Eivind Kolding hjem fra Hong Kong til den centrale post som øverste finansielle ansvarlige for næsen af den nuværende finansdirektør Jørgen Engel.

**Fat i lommeregneren**

Netop de otte år som CFO har gjort Eivind Kolding til en beundret talmand i dansk erhvervsliv. Det er i virkeligheden lidt af et paradoks for en uddannet jurist, erkender Eivind Kolding, der måtte sætte nye batterier i lommeregneren, da han blev kaldt hjem fra Hong Kong i 1998 for at få overdraget nøglen til pengekassen.

»Det er klart, at der på nogle områder var nye ting for mig. Omvendt havde jeg allerede beskæftiget mig med bestyrelsesarbejde og store projekter, så jeg havde en vis indsigt i tingene, da jeg begyndte. Men det er da oplagt, at jeg på nogle af de mere specialiserede områder skulle lære nye ting,« siger han.

Eivind Kolding er dog aldrig gået af vejen for at lære nyt. Da han læste jura på Københavns Universitet, var det således hans største drøm at at komme til udenrigstjenesten og blive ambassadør.

**Danseren Kolding**

For at kunne begå sig på de bonede gulve har Eivind Kolding allerede i en tidlig alder sørget for at blive en god danser.

Nogle vil så hævde, at han faktisk er blevet ambassadør, bare for dansk erhvervsliv.

A.P. Møller-koncernen er kendt for et langt glidende topchefskifte. Således måtte Jess Søderberg i hele to år stå i »cheflære« hos Mærsk Mc-Kinney Møller fra udnævnelsen i 1991, til han konkret tiltrådte som koncernchef i 1993. Dermed kan Søderbergs afløser være på plads inden udgangen af 2007. Måske dansen er medvirkende årsag til den unikke placeringsevne. I hvert fald har Eivind Kolding taget føringen ind på opløbsstrækningen om at blive Jess Søderbergs efterfølger.

## Fakta: Blå bog

Eivind Kolding er født i 1959.

Den nyudnævnte skibsreder og partner i A.P. Møller kom til Danmarks største virksomhed i 1989 som uddannet jurist fra Københavns Universitet. »Han er arbejdssom og hurtigtænkende, af en jurist at være,« lyder skudsmålet fra ingeniøren, vennen og naboen Peter Foss. Eivind Kolding nåede i en kortere periode at arbejde som jurist, senest i advokatfirmaet Bornstein & Grønborg, som siden er blevet til Plesner.

Blev oprindeligt ansat i direktionssekretariatet, kaldet Corporate Secretariat. Senere udnævnt til Senior Vice President og chef for Corporate Secretariat. I 1996 udnævnt til adm. direktør for Maersk Hong Kong Ltd. To år senere hentet hjem til København som CFO. Sidder som medlem af VL-gruppe 48, hvor han deler erfaringer med blandt andre Ditlev Engel fra Vestas og Axcels Christian Frigast.

På hjemmefronten i Charlottenlund deler Eivind Kolding sin interesse for klassisk musik og dans med sin hustru. De tre sønner på henholdsvis 19, 17 og 13 år kan lokke deres far med til at spille fodbold i haven eller se VM i fodbold. Interessen for tennis har han dog for sig selv.

Berlingske Tidende | 13.09.2006 |

# Profilen: Mærsk-mand helt ud i lilletåen

Portræt: Thomas Ørting Jørgensen

## Thomas Ørting vender efter knap fire år som øverste chef for Mærsk i Sydøstasien hjem til et topjob på Esplanaden, hvor han får globalt ansvar for salg og marketing for Maersk Line og Maersk Logistics. Hans mission er at gøre det lettere at være kunde hos Mærsk .

Af Christina Boutrup

SINGAPORE: »Det, der bliver vigtigst for mig, bliver at gøre det svært for vores kunder ikke at vælge os, og det er egentlig meget komplekst.«

Ordene kommer fra den 45-årige Thomas Ørting Jørgensen, CEO for Mærsk i Sydøstasien, der om få dage vender hjem til en toppost på hovedkontoret i Danmark. Han er en af de fire nyudnævnte ledere, der skal fungere som chefer for Maersk Line og Maersk Logistics i ledergruppen lige under den dobbelte CEO-funktion med Ejvind Kolding og Knud E. Stubkjær.

Når han den 18. september skifter sin flotte udsigt ud over Singapores containerhavn ud med et kontor på Esplanaden i København, får han globalt ansvar for salg og marketing i Maersk Logistics og Maersk Line og bliver blandt andet ansvarlig for en ny task force, der internt hedder »ease of doing business«. Han skal for eksempel fokusere mere på e-commerce, hvor han mener, at shippingindustrien kan lære meget af luftfartsindustrien. Desuden skal Maersks systemer og processer generelt gøres mere enkle og fleksible.

»Vi har nået et punkt, hvor vi skal tænke mere innovativt på, hvad der gør det lettere at være kunde i vores industri,« siger Thomas Ørting Jørgensen med henvisning til den stigende konkurrence på containertransport. Han bliver også ansvarlig for containerforretningens kommunikation, og noget tyder på, at vi frem over vil opleve Mærsk som en mere åben virksomhed – hvis altså pressen stiller de rigtige spørgsmål.

**Har altid arbejdet for Mærsk**

»Jeg er tilhænger af mere og åben kommunikation, men gerne med en presse, der er interesseret i viden, der er relevant. Vi er jo ikke interesseret i at underholde. Jeg mener helt oprigtigt ikke, at det er interessant, hvem der er kronprins i Mærsk. Det har været som om, at man i den danske medieverden har ønsket en persondyrkelse, men det interessante må da være, om vi tilfører værdi til vores aktionærer og samfundet,«siger Thomas Ørting Jørgensen

Han er kendt som en dygtig, ambitiøs og visionær leder, og han er Mærsk-mand helt ud i lilletåen. I hele sit voksenliv har han arbejdet for Maersk og kan således fejre sit 25 års jubilæum i april næste år. Som mange andre højtplacerede Maersk-folk startede han som trainee og har langsomt, men sikkert arbejdet sig hele vejen op til topledelsen, hvor han nu bliver medlem af Maersk Container Management Board.

Jobbet kommer som en belønning for hans gode strategiske og organisatoriske evner i forbindelse med den succesfulde sammenlægning af de syv lande (Singapore, Thailand, Indonesien, Vietnam, Malaysia, Cambodja, Filippinerne) i Sydøstasien. Før fungerede alle landene som selvstændige enheder, men nu er de organiseret som ét land og kan fungere mere effektivt.

**Halvt ude, halvt hjemme**

Området er med tocifrede økonomiske vækstrater et af de fire største markeder for Mærsk globalt, og Thomas Ørting Jørgensen har prøvet mere end de fleste prøver i løbet af en hel karriere i sine knap fire år i Singapore.

Senest har Mærsk indgået et joint venture med den lokale partner Saigon Port Company i Vietnam, hvor virksomheden skal være med til at bygge en ny containerhavn i Cai Mep. Denne terminal vil gøre det muligt for Maersk at anløbe direkte med de store skibe, hvilket vil minimere omkostningerne og gøre transporttiden hurtigere. Desuden har fusionen med P.O. Nedlloyd, som Mærsk overtog i maj sidste år, været en særlig krævende proces i Sydøstasien, hvor staben er vokset med 30 »Der er ingen tvivl om, at jeg gerne ville have haft et år mere, så jeg kunne have kørt den helt i mål. Men der er aldrig noget, der bliver færdigt, og om et år er det formodentligt noget nyt. Men jeg er glad og stolt over, at jeg har gennemført den organisatoriske opgave i Sydøstasien inden for tidsrammen, så den virker, og min efterfølger kan overtage et dygtigt lederteam med mange unge talenter på vej,« siger han.

Thomas Ørting Jørgensen har brugt halvdelen af sin karriere i Danmark og den anden halvdel i udlandet, og der er efter hans mening stor forskel på at være ude i felten og sidde hjemme på Esplanaden.

»Når man sidder hjemme, er rollen i højere grad strategisk fremadrettet og innovativ. At sørge for, at vi hele tiden er forberedte til det næste skridt. Ude er det dygtig eksekvering af ændringer, tiltag eller nye systemer. Begge roller er spændende,« siger Thomas Ørting Jørgensen, der officielt tiltræder i sit nye job den 18. september.

## Fakta: Thomas Ørting Jørgensen – group senior vice president i Mærsk

Thomas Ørting Jørgensen, 45 år, er globalt ansvarlig for salg og marketing for Maersk Line og Maersk Logistics. I 1982 Management Trainee i A.P. Møller, herefter udstationeret i bl.a. Dubai, Forenede Arabiske Emirater samt Elfenbenskysten. 2003: CEO, Sydøstasien. 2006: Group Senior Vice President, globalt ansvar for salg og marketing for Maersk Line og Maersk Logistics, København (Member of Maersk Container Management Board)

Berlingske Tidende | 23.06.2007 |

# Manden der hader at tabe

Portræt: Jess Søderberg

## Efter 37 år i A.P. Møller - Mærsk fik Jess Søderberg i går at vide, at han førtidspensioneres den 1. december 2007.

Af Jens Chr. Hansen

Det er nok næppe lige den sortie Jess Søderberg havde regnet med. Omvendt havde den helt unge Jess Søderberg heller aldrig drømt om at skulle sidde i seniorstolen i landets suverænt største virksomhed i hele 14 år.

Så for den nu 62-årige Jess Søderberg har livet været et mulighedernes paradis, hvor den dygtige også tildeles heldet. Det handler om at være på rette sted på det rigtige tidspunkt.

Nuvel, Jess Søderberg kan ikke beskyldes for at være kommet sovende til sine stjerner på skuldrene. Hårdt, ærgerrigt, ja nærmest hidsigt arbejdende har han været, siden han som en ung, livsglad og festglad cand.merc. i 1970 trådte ind ad døren til det stokkonservative A.P. Møller, der dengang havde domicil på Kongens Nytorv i København. Som en af de første akademikere, der blev hyret til rederiet.

Og der blev da også skulet lidt skævt til den nysankomne. Men hurtigt fandt familiedynastiets overhoved, Mærsk Mc-Kinney Møller, ud af, at unge Søderberg kunne noget ganske særligt med tal. Operationsanalyse hedder det, og det går i korthed ud på at beregne skibes ruter og laster i nogle modeller for derved at effektivisere transporterne.

Dengang drømte ingen, heller ikke Søderberg, om, at Holte-drengen en dag skulle helt op på toppen. Den post var designet til familien. Godt nok havde Mærsk-familien ingen drenge, og i Mc-Kinney Møllers hoved var et toplederjob ikke et kvindejob. Derfor stod en af svigersønnerne til at afløse Mærsk. Det gik imidlertid skævt, og da Mc-Kinney Møller i 1991 så sig om efter afløsere, dukkede slideren Jess Søderberg frem som manden, der var på rette sted på det rette tidspunkt.

## Stædighed over raseri

Parløbet med Mc-Kinney Møller har ikke altid været lige yndefuldt. Ikke så få gange har Jess Søderberg bidt irritationen over at være blevet »overrulet« i sig. Men han blev på posten. Viljen og stædigheden overvandt raseriet.

Fra dag ét i A.P. Møller-huset besluttede Jess Søderberg sig for at holde arbejdslivet og privatlivet skarpt adskilt. På Esplanaden er han kendt som den korrekte, hårde, ja til tider brutale chef. Spørg bare den mangeårige oliemand, Kjeld Fjeldgaard, der blev sat på porten af Jess Søderberg. Eller spørg tidligere direktører som Tage Bundgaard, Keld Balle-Mortensen, Lone Fønss Schrøder og andre eks-APMere.

I privatlivet derimod kender vennerne ham som den trofaste, sportsgale og pjattede Jess Søderberg, som sammen med vennerne elsker de mere joviale former for practical jokes. Tag bare Jess Søderbergs 60 års fødselsdag, hvor han overraskede vennerne ved festen på Peter Lieps med at arrangere en catwalk, hvor de mandlige deltagere skulle iklæde sig forskellige damekjoler og til spot og spe for forsamlingen promenere.

## Kampånd

Sport står højt på listen over Søderbergs fritidssysler. Fodbold, håndbold, tennis, cykling, you name it. De seneste år har golfen taget over for derved ikke at belaste ryggen mere end højst nødvendigt. Den særlige Søderberg’ske sejrsvilje sprang ud i fuldt flor, da han hurtigt skulle lære at spille golf. Ikke noget med et par slag hist og her. Næh, Søderberg sprang af dynerne meget tidligt om morgenen, ræsede til golfbanen i Asserbo og i ly af grantræerne og i skjul for alle trænede som besat for at være klar til at møde vennerne (læs: slå dem) på golfbanen. En mand, der hader at tabe.

Familielivet i hjemmet i Holte styres af fru Helle. Boligindretning tænder ikke matematikeren Jess Søderberg, ligesom han ikke beskyldes for at overrende køkkenet. I mange år var han berømt for at være topchefen, som kunne nøjes med et par timers søvn. Helt sådan er virkeligheden dog ikke. Han går bare tidligt i seng – eller, hvis de har gæster, falder i søvn endnu inden vennerne er gået. Blandt de nærmeste er Flemming »Don Ø« Østergaard, Jens Chr. Lorenzen, Erik Fabrin og Jan Frøshaug.

Jess Søderberg har ikke haft en af de letteste stafetter at bære videre. Han har nået meget og bragt A.P. Møller ind i en mere risikobetonet og investeringslysten tid, men det må være svært at balancere som øverst ansvarlige i så mægtig en koncern som A.P. Møller og samtidig have ejeren til frokost hver dag.

## Fakta:

Skibsreder Jess Søderberg, 62 år. Cand. merc. fra Handelshøjskolen i København med speciale i operationsanalyse. Ansat i A.P. Møller i 1970. Skibsreder i 1986. Koncernchef og afløser for Mærsk Mc-Kinney Møller i seniorstolen i 1993. Sportsfanatiker og arbejdsnarkoman. Gift med fysioterapeut Helle Søderberg. De har fire børn. Bor i Holte.

Berlingske Tidende | 26.06.2007 |

# For Smedegaard er intet helligt

Portræt: Nils Smedegaard

## Optakt til ændringer. Det er en benhård topchef, A. P. Møller - Mærsk har ansat i skikkelse af Carlsbergs topchef, Nils Smedegaard. Han lukkede selveste Bryggerens bryggeri i Valby og striber af andre bryghuse. Intet er helligt for ham, så er det den samme Smedegaard, der får frit spil på Esplanaden, vil der ske ændringer.

Af Jakob Skouboe

Det er en kontant og handlekraftig topchef A. P. Møller – Mærsk får i Nils Smede- gaard. Trods 20 år i Carlsberg, en af landets mest historieombruste virksomheder, tog han ubekymret fat, da han først fik topposten i 2001.

I striben af radikale ændringer står nok én tydeligst. For det medførte nærmest nekrologer i stribevis af medier, da han gjorde hvad der ellers så helt utænkeligt ud. Han lukkede selveste Bryggerens bryggeri i Valby i København. Der hvor brygger J. C. Jacobsen i 1847 stiftede det bryggeri, der skulle ende som en global virksomhed og stedet, der med sine elefanter og sin TV-serie er en fast del af den danske hovedstad. Men Carlsbergs direktør Nils Smedegaard Andersen vaklede ikke.

»For fire år siden sagde jeg, at Valby lukkede inden for ti år. Eneste nye er, at det sker inden for de næste seks år. Det fastholder jeg,« sagde Smedegaard til denne avis i december 2005. Det kom til at gå langt hurtigere.

## Helt upåvirket

Februar sidste år blev beslutningen taget og aviser og TV tog fat på grådkvalte artikler om det gamle bryggeri, der lukkes næste år. Smedegaard var totalt upåvirket.

»Han ser ingen hellige køer. Han har været i Carlsberg i 20 år og har formentlig haft lyst til at lave mange ting grundlæggende om hele tiden. Han har gjort det i alle de lokale selskaber under Carlsberg, som han har været i. Han er ikke bange for at bestemme, og han kommer af sted med utroligt meget,« siger en kilde tæt på Smedegaard.

Nu skal Smedegaard indtage dansk erhvervslivs mest magtfulde post som adm. direktør for hele A. P. Møller – Mærsk gruppen, og det job er han valgt til af en bestyrelse, der vil have frisk blod ind udefra. Og var lukningen af bryggeriet i Valby et benhårdt opgør med hjerteblod, følelser og tradition i Carlsberg, så er det intet imod hvad der er af tankegods, tradition og rettidig omhu på Esplanaden i København i det 110.000 mand store selskab. Er Smedegaard valgt for sin brutalitet til at skære igennem – uagtet der ryger hellige køer med ud? For sin implementering af en sammenhængende strategi for alle Carlsbergs lande? For sin åbne stil?

»Smedegaard siger aldrig, at »det plejer vi ikke.« Er der noget, der ikke gavner den samlede forretning, så skal det ændres. Og Smedegaard er helt bevidst om, hvor stor positiv effekt, det har haft på hele Carlsberg, at han har kørt en åben stil, så den vil han formentlig tage med sig,« vurderer kilden.

Carlsberg er en ganske lille forretning i forhold til A. P. Møller. Ja, Carlsbergs samlede omsætning er 41 mia. kr. - A. P. Møller – Mærsks samlede omsætning er 264 mia. kr. Det bliver nye tider for Smedegaard, men igen: Hvorfor er han valgt til posten? Tager man hans egenskaber fra Carlsberg, som vil være ret logiske at tage som præmisser for hans ansættelse, er han i Carlsberg kendt for en række radikale ændringer af selskabet.

n Han har flyttet fokus fra produktion til kunder og marked. Bryggerier er som tidligere nævnt ikke hellige, og dermed røg Valby bryggeriet ud i jagten på besparelser.

n Han har tvunget de enkelte lande i Carlsbergs portefølje til at samarbejde under samme virksomhedsfilosofi og tankesæt.

n Han har samlet al IT, backoffice og øvrige skrivebordsarbejde i enkle strukturer for hele Europa og kun ladet de enkelte lande være forskellige i deres kontakt med kunderne. Lokalt særpræg har kun gjaldt produkter og markedsføring.

n Og så har han opprioriteret kommunikation – internt og ikke mindst eksternt.

## Lader sig imponere

Og så, hvad der tæller tungt blandt Smedegaards egenskaber. Han imponeres over lokale landechefers succeser og bruger uden problemer deres resultater til at lægge pres på hele organisationen. Eksempelvis har Carlsbergs selskab i Finland opnået langt bedre resultater end mange andre af Carlsbergs europæiske selskaber med en overskudsgrad på 13 procent ved at skære omkostninger, have outsourcet distribution til provisionslønnede vognmænd, anlagt en pragmatisk strategi om, at sælge alt, kunderne efterspørger, og Carlsberg er i Finland på få år blevet markedsleder. Det imponerer A. P. Møllers kommende topchef.

## Der skal rettes op

Det ansporer analytikere til at gætte på, hvad en mand med sådanne kvaliteter og et sindelag, hvor intet er helligt, kan udrette i A. P. Møller – Mærsk. Og ikke mindst hvad hans profil betyder for containerdivisionen, der i dag er i krise. En stor del af Smedegaards lange arbejdsdag vil gå med at rette op her – sammen med den ansvarlige reder Eivind Kolding.

»Jeg mener, A. P. Møller – Mærsk bør fokusere langt mere på at levere godset fra A til B i stedet for som i dag at binde store midler i skibe. Man bør i højere grad sammenligne shippingbranchen med vognmandsfirmaer som DSV. De ejer kun ti procent af deres lastbiler, men koncentrerer sig i stedet om logistikken bag,« siger Stephen Rammer, aktieanalysechef hos Alm. Brand Bank. 37,5 procent af Marsk Lines skibe ejer de selv. I P&O Nedlloyd er tallet højere, 44 procent ,og det er mange milliarder kroner, der er bundet i skibsskrog, som kunne frigøres, mener Rammer.

»Flyindustrien arbejder i dag fokuseret på at sælge deres fly og lease dem tilbage. I dag har Wall Mart (amerikansk gigant detailkæde, red) sit lager på Stillehavet i skibe. De fokuserer alene på just-in-time leverance.«

Han rejser spørgsmålet, om chefskiftet er et opgør med behovet for kontrol over sin fysiske distribution.

Det ville være en gigantisk kovending for A. P. Møller – Mærsk. Sammen med de øvrige spekulationer om frasalg, der kunne ske i selskabet som vedrører Dansk Supermarked, Lindø Skibsværft og A. P. Møllers aktier i Danske Bank.

Berlingske Tidende | 02.07.2007 |

# Kassemesteren

Portræt: Søren Thorup Sørensen

## Søren Thorup Sørensen er 41 år. Statsaut. revisor siden 1992 og cand. merc. aud. Han kom til A.P. Møller i 2006 fra revisionsfirmaet KPMG. Bestyrelsesmedlem i Dansk Supermarked.

Da A.P. Møller - Mærsk Gruppen per 1. juli 2006 hentede Søren Thorup Sørensen som finansdirektør og CFO (chief financial officer) mødte det kritik fra flere sider. Gruppen blev beskyldt for at blæse på de internationale regler for god selskabsledelse, fordi Søren Thorup Sørensen havde fungeret som ekstern revisor for A.P. Møller. Nu har han fået sin drømmestilling, siger flere kilder.

Han er uddannet revisor og har desuden en master-grad i revision. I 1987 – netop færdiguddannet - begyndte han hos KPMG. Her har han beklædt flere poster både i København og London, indtil han blev ledende partner i 2005. Som revisor for flere store virksomheder – herunder A.P. Møller – var han nok den mest eftertragtede revisor i landet. Tavshed og diskretion hører til Søren Thorup Sørensens adelsmærker.

Diskret er han til gengæld ikke, når det drejer sig om hans to små børn. Selv om han har et af det helt tunge job her i landet, insisterer han på at være til stede i børnenes liv – herunder også at aflevere dem i børnehave. Flere har sagt, at Søren Thorup nægter at ende i gruppen af erhvervsledere, der pludselig vågner op en dag og konstaterer, at deres børn er blevet voksne.

Om at blive skibsreder:

»Det er naturligvis en ære, og jeg går til opgaven med ydmyghed.«

Om fokus:

»Vi vil fortsat have fokus på indtjening og cash-flow.«

Dine ambitioner:

»At vi sikrer positiv udvikling med fokus på profitabilitet og værdiskabelse.«

Fritidsinteresser:

»Fritiden bruges sammen med familien. Men der må gerne være tid til rejser, ski og løb.«

Berlingske Tidende | 23.09.2007 |

# Koldings revolution på Esplanaden

Portræt: Eivind Kolding

## Skibsordre. A.P. Møller-flåden og forretningerne rundt om i verden er bygget op af stærke entreprenørtyper. Det var rigtigt engang. Men ikke mere. I dag er kodeordene mere kedelige: Faste processer og standardiseringer skal igen bringe Maersk Line på ret kurs. Containerfart er en standardvare, og derfor kræver containerforretningens topchef, skibsreder Eivind Kolding, en intern mentalitetsændring.

Af Ole Mikkelsen og Jens Chr. Hansen

Det er ikke et skrivebord, der oser af historiens vingesus og 170 milliarder kr. i bøgerne. Langtfra. Det er nobelt, enkelt og meget ryddeligt. En ganske beskeden bunke papirer sirligt stablet med den klassisk-diskrete direktør­buket, som spejler sig i skrive­bordets blankpolerede overflade.

På det grånistrede tæppe er placeret en enkel asiatisk vase, og på væggene hænger et verdenskort samt to firmaplakater fra 1940erne. Reolen rummer meget få bøger, blandt andet en ledelsesbog med titlen »Adm. dir./CEO«.

Her hersker ro, kontrol og disciplin. Og selvfølgelig en makuleringsmaskine i hjørnet – til papirer, som ingen andre må se.

Man skal kigge godt efter for at vide, hvor man egentlig befinder sig. Et hint giver glasmontren på reolen. Her står nemlig det gode linjeskib »Peter Mærsk«, som opererede på de syv verdenshave i 1930erne.

Vi er på Esplanaden. På tredje sal i »huset med de blå vinduer« ved indsejlingen til Københavns Havn – Mærsk-gruppens karakteristiske hovedkontor. Og også domicil for verdens absolut største containerrederi, Maersk Line, med over 500 skibe i fart.

Det er her, skibsreder og CEO for containerforretningen Eivind Kolding kæmper en benhård kamp for at lægge annus horribilis-året 2006 bag sig. Få styr på forretningsgangene, få vendt bundlinjen fra blodrøde til tilfredsstillende sorte tal. Og i løbet af de næste et-to år præsentere sine ejere, herunder skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, for et »mission accomplished«.

## Skal slå »den bedste«

Talmanden og juristen Eivind Kolding har fået en bunden opgave. Fiks containerforretningen! Lykkes det, vil Eivind Kolding kunne gå på vandet internt i A.P. Møller - Mærsk. Lykkes det ikke, ja såh ...

Her gælder ingen undskyldninger. På trods af den enorme udfordring han er kastet ud i, virker han meget afslappet, relativt åben for en Mærsk-mand at være og tilmed indimellem med en selvkritisk distance til tingene. En kontrast til det billede, offentligheden har af en virksomhed – containerdelen – i sin værste krise nogensinde.

Eivind Kolding blev udnævnt til skibsreder i forbindelse med turbulensen i sommeren 2006 og med­direktør i Maersk Line. Her udgjorde han ledelsen sammen med den erfarne skibsreder Knud E. Stubkjær, som i branchen gik for at være »verdens bedste shippingmand«.

Men i forbindelse med endnu en omgang turbulens i sommeren 2007 blev »verdens bedste shippingmand« Knud E. Stubkjær renset ud, og tilbage på broen står nu Eivind Kolding alene. Juristen og finansmanden skal altså gøre det bedre end »verdens bedste shippingmand«.

Men det er givetvis en sammenligning, Eivind Kolding gerne vil have sig frabedt.

Koldings opskrift på succes handler ikke om at blive verdens bedste shippingmand. De tider er forbi, da detailkendskab til skibe med stærke Mærsk-konger ude på destinationerne i verden styrede forretningerne.

## Mentalitetsændring

I dag handler det om moderne ledelse – også i containerverdenen – om processer, standardiseringer og indarbejdede systemer. For udenforstående er det frygteligt kedelige begreber hentet fra en lige så kedelig ledelsesbog.

Men for Esplanaden og for folk internt i huset er det nærmere en revolution.

Eivind Kolding forklarer:

»Vores containerforretning i dag er ti gange større, end den var for ti år siden, og det betyder, at vi ganske enkelt må gøre tingene på en anden måde. Tidligere kunne det klares med gode enkeltmandspræstationer; man kunne altid ringe til en god kollega og få tingene ordnet. Denne arbejdsfacon passer ikke til dagens globaliserede verden.«

»Hvor man tidligere har lagt vægt på det entreprenørmæssige, sad udfordrende steder i verden og havde fået lagt et stort ansvar ud lokalt, så er det i dag afgørende, at tingene foregår standardiseret efter forudgående indarbejdede processer. Det dur ikke, at en container kan blive sendt af sted på 18 forskellige måder. Så ja, vi har brug for en forandring af den mentalitet, som har været gældende i mange år.«

Eivind Kolding selv vil ikke bruge ordet »kongedømmer«, men signalet er ikke til at tage fejl af. Maersk Line skal omstruktureres, så det fremover bliver én stor organisa­tion, der verden over arbejder i samme retning.

Og så kommer erkendelsen af, at verdens største containerrederi har sovet i timen. At firmaets ansvarlige har glemt stifteren A.P. Møllers berømmelige mantra om »rettidig omhu«. I Eivind Koldings version lyder det sådan:

»Vi er midt i en stor omstillingsproces. En proces, som vi er startet lidt sent med, og en omstilling, som kommer samtidig med, at vi er blevet store.«

For folk inden og uden for Esplanaden, som går og tror, at Mærsk-forretningsmetoderne i dag er second to none, kommer følgende udsagn fra containerforretningens nye enehersker som en brat opvågnen:

»For 10-15 år siden var det at drive en containerforretning noget ekstraordinært. I dag forventer kunder altså bare, at det sker. Containerfart er i dag en commodity – en standardvare. Prisen fastsættes af markedet. Vi ønsker at differentiere os på kvalitet. Altså større pålidelighed for den ydelse, vi leverer. Og det er der et par af vore store konkurrenter, som også kan,« siger Eivind Kolding og tilføjer, at man i dag ikke får en ekstra god pris for at kunne levere kvalitet.

Kolding mener, at Maersk Line er kommet over problemerne, som især rasede i første halvår 2006. At kvaliteten af containerforretningens fragter er på niveau med eller bedre end i det gyldne år – 2005– for Maersk Line, mener altså chefen for verdens største containerrederi.

»Men indrømmet, trods disse forbedringer, rateforhøjelser, ruteomlægninger m.v., så er vi ikke i mål endnu. Vi venter et lille plus i forretningen i 2007 (efter et underskud i 2006 på tre mia. kr., red.), men det er ikke godt nok. Det er bestemt ikke godt nok.«

## Tidligst godt nok i 2009

Helt præcist, hvad der så er »godt nok«, vil Eivind Kolding ikke pinde ud.

»Men et år som 2005 med den flåde, vi havde på daværende tidspunkt, var et fornuftigt år.« Heller ikke 2008 bliver bundlinjemæssigt tilstrækkelig fornuftigt. Først i 2009 kan ejerne håbe på »et tilfredsstillende resultat,« som det beskedent udtrykkes.

Flere tal om fremtiden kan man ikke lokke ud af Eivind Kolding; men overføres indtjeningsevnen fra 2005-regnskabet til, hvad der skal være tilfredsstillende i 2009, skal driftsindtjeningen (det vil sige overskuddet før renter og afskrivninger) hæves fra det skuffende 9,2 mia. kr. i 2006 til 28 mia. kr. i 2009. I det regnestykke er der estimeret en omsætning i containerforretningen 2009 på 190 mia. kr. Der er altså tale om en kraftig turn-around på tre år.

Umiddelbart kan det virke helt uoverskueligt, men det skal med til den historie, at Maersk Line i det gode 2005-år faktisk havde en driftsindtjening på 20 mia. kr.

Skal man sætte de mange tal lidt i perspektiv, så skal Eivind Kolding hente en driftsindtjening hjem, der er mere end fire gange så stor som hele Carlsbergs bruttoind­tjening. Blot til sammenligning.

## Talmand fra Hong Kong

Selv om Eivind Kolding ofte får karakteristikken af at være en talmand, så kender han dog udmærket livet ude i verden på sin egen krop.

Den snart forhenværende topchef i hele A.P. Møller - Mærsk, skibsreder Jess Søderberg, hentede nemlig Eivind Kolding hjem fra et chefjob i Hong Kong i 1998 til et job på Esplanaden som gruppens øverst ansvarlige for finans og økonomi.

I øvrigt et job som Jess Søderberg tidligere selv havde, og en udnævnelse, som siden satte gang i rygtestrømmen både internt i A.P. Møller og udenfor.

Da Eivind Kolding fik sin skibsredertitel i sommeren 2006 og i den forbindelse fik hovedansvaret for genopretningen af containerforretningen, så de fleste det som et vink med en vognstang om, at Kolding lå til at skulle efterfølge Jess Søderberg på den øverste post i senior­stolen, når Søderberg efter planen skulle på pension i 2009.

Siden skete der dog et eller andet på Esplanaden, som omverdenen endnu ikke helt har forstået; men det endte i hvert fald med, at A.P. Møller-bestyrelsen i juni 2007 lod meddele, at Søderbergs pension var fremrykket med to år.

Samtidig lod bestyrelsen bomben springe om, at firmaet for første gang havde hentet en ny topchef ude fra, nemlig Carlsbergs Nils Smedegaard Andersen.

Eivind Kolding har kun et skuldertræk til overs for spekulationerne om sin egen person.

»Spekulationerne om min egen position har jeg bestemt ingen kommentarer til,« har det lydt, hver gang han har fået stillet spørgsmålet, om han nu var kronprinsen i foretagendet. Også i dag er Eivind Kolding fuldstændig straight og afviser at kommentere alt, som ikke har med containerforretningen at gøre. Men man får ham ikke til at kritisere medierne for at spørge til snart det ene og snart det andet.

»Det er vilkårene, at der bliver skrevet, og at der bliver spekuleret. Det har altså ikke påvirket mig synderligt.«

## Ukendt med skibsbolte

Containerforretningens nye enehersker erkender, at nye store opkøb á la Nedlloyd ikke står lige for.

»Vi skal være større på sigt, men vores målsætning på den korte bane er at få vores platform toptunet, så vi har et bedre grundlag for vækst. Det vil vi fokusere på de næste par år. Når det er på plads, jamen så er vi klar til yderligere vækstspring (læs: større opkøb, red.)«

Totalt set har Maersk Line en markedsandel på 15-16 procent. Og den har været svagt faldende siden Ned­lloyd-opkøbet. Det er dog først og fremmest USA, der koster markedsandele i øjeblikket.

»Det er korrekt. Men det sker ud fra en bevidst proces, fordi vi i USA fokuserer meget på indtjening, og det kan så koste omsætning, når vi skærer urentable ruter fra.«

Ruterne fra Asien til USA har efter nogle superår tabt pusten. Væksten sker i øjeblikket på ruterne fra Asien til Europa, og derfor flyttes en masse skibe, og stort set alle de nye skibe, over på Europa-ruterne.

»Der er kraftig vækst på de europæiske ruter med årlige vækstrater i år på over 20 procent i volumen, så der er basis for at fylde alle skibe, også de største af slagsen.«

De årskontrakter, som Eivind Kolding og hans folk i denne tid indgår, viser, at fragtraterne på Asien-Europa er fordoblet i forhold til de kontrakter, der blev indgået for et år siden.

Landkrabben Eivind Kolding er ikke ukendt med kritikken om, at han som jurist og talmand ikke »kender hver en bolt på et skib«. Forstået på den måde, at han ikke har fået skibs- og shipping­visdommen ind med teenage-mælken.

»Det er helt korrekt, det gør jeg ikke. Og det er heller nødvendigt i den ledelsesopgave, som jeg har. Der er behov for at få moderniseret ledelsesstilen, så den passer til opgaven i dag. Men selve det at kunne sejle et skib er ikke afgørende og ikke et område, som vi kan adskille os på. Det var anderledes tidligere. Det vigtige i dag er at forstå, hvad kunderne vil have, hvad vi kan levere og nok så væsentligt, om vi kan tjene penge på det.«

Eivind Kolding er ikke en mand, der taler i smarte overskrifter. Han vi gerne have nuancerne med. Han erkender, at Maersk Line har fejlet, og mener ikke, at omverdenenen har været uretfærdig hård i sin kritik.

»Nej, det synes jeg ikke. Det (2006-underskuddet, red.) var klart uacceptabelt. Men måske synes jeg nok, at nuancerne var lidt sparsomme. Alt blev skudt ind under, at det skyldtes Nedlloyd-opkøbet. Den altovervejende årsag var altså, at fragtraterne og bunkers (oliepriserne) gik i hver sin retning samtidig med integrationen af Ned­lloyd. Men okay, vi har nok heller ikke været tilstrækkeligt skarpe og konkrete i vores kommunikation,« lyder selverkendelsen fra verdens mest indflydelsesrige containermand, alt imens et sejlskib med strøgne sejl stille glider forbi containerchefens vinduer på vej ind i Københavns havn.

Et sceneri, der udspiller sig for øjnene af Eivind Kolding flere gange om dagen, men det er tvivlsomt, om han fra sit skrivebord overhovedet har tid til at nyde den flotte udsigt til de blå bølger.

Først forestår nemlig en kæmpeopgave – en revolution – med at få Mærsk’ containerforretning i plus.

## Maersk Line

Verdens største containerrederi opererer med flere end 500 skibe og knap to millioner containere. Der er 30.000 ansatte på 325 kontorer i 125 lande.

De største skibe laster (officielt) godt og vel 11.000 TEU-containere. Skulle man fragte dem på én gang på et tog, ville toget være 71 kilometer langt. Omsætning 150 mia. kr. Driftsresultat 9,2 mia. kr. (2006)

## Blå bog

Navn: Eivind Drachmann Kolding, 48 år, Charlottenlund.

Stilling: Skibsreder og CEO for Maersk Line.

Baggrund: Student fra Kildegaard Gymnasium, juristuddannet og fra 1983 ansat i A.P. Møller. Udstationeret i Hong Kong. Finanschef fra 1998 til 2006. Herefter skibsreder. Næstformand i Danske Bank-bestyrelsen.

Privat: Gift med advokat Birgitte Kolding. Tre sønner.

Fritidsinteresser: Klassisk musik, lidt tennis og dans i de unge dage.

Profil: Skudsmål fra nær ven: »Arbejdsom og hurtigttænkende, af en jurist at være.«

Berlingske Tidende | 17.01.2008 | 3 Sektion, Business | Side 24 | 726 ord | artikel-id: e0cbd4b0

# Profilen: Revolutionen på Esplanaden

Portræt: Bill Allen

## Gulvtæppet er blevet trukket væk under det forretningsmæssige område »som det var« i A. P. Møller - Mærsk med den nye topchef Nils Smedegaard Andersen i spidsen, og nøjagtig den samme øvelse skal nu til at ske på HR-området - her hedder manden i spidsen bare William S. Allen. Bedre kendt som Bill i daglig tale på Esplanaden. William S. Allen - kaldet Bill (50 år). Blev ansat i A.P. Møller - Mærsk i 2003 og restrukturerede HR-afdelingen i Nordamerika. Flyttede til Danmark i 2006 og blev ansat som HR-chef i Maersk Line. Han har en bachelorgrad i virksomhedsledelse fra Auburn University og en mastergrad i arbejdsmarkedsøkonomi og forhold fra University of Texas. Bill Allen er gift og har to børn. Nyudnævnt til øverste HR-direktør i A.P, Møller - Mærsk. Kom til A. P. Møller - Mærsk i 2003, hvor han først var ansvarlig for HR-funktionen i forbindelse med virksomhedens Nordamerikanske aktiviteter, og siden 2006 for Human Ressources i containerforretningen Maersk Line. Har mere end 20 års erfaring med HR-ledelse fra andre brancher, blandt andet Pepsico. Bachelorgrad i virksomhedsledelse fra Auburn University og en mastergrad i arbejdsmarkedsøkonomi og forhold fra University of Texas. 50 år, gift og far til to.

Af Suna Haugaard

I A.P. Møller - Mærsk er forståelsen for koblingen mellem HR - Human Ressource - og den forretningsmæssige strategi stærk, og det har den været i mange år i modsætning til mange andre danske virksomheder, hvor man først arbejder på sagen. Det betyder, at hver gang der sker en ændring på det forretningsmæssige område, så vil der også ske en ændring på det HR-mæssige område, vurderer ledelsesprofessor Henrik Holt Larsen. Og måske var det netop det, som skete første gang, da A.P. Møller - Mærsk i tirsdags udnævnte Bill Allen til koncernens nye øverste HR-direktør. Faktisk sagde den afgående personaledirektør Oscar Rosendahl det selv i den forbindelse:

»Ser man på de internationale virksomheder, er det absolut det normale, at HR-chefen skiftes ud samtidig med koncernchefen. Holdlederen (Smedegaard Andersen, red.) sætter sit eget hold. Sådan er det«.

 **Bare Bill**

Mere åbenhed og mindre bureaukrati er nogle af de ting, der er blevet talt om mange gange i forbindelse med A.P. Møller - Mærsks kursskifte, og allerede i pressemeddelelsen om Bill Allens nyudnævnelse, lod det til have sat sine spor på HR-området i Mærsk. Navnet William bliver gerne til Bill i USA, og i pressemeddelelsen blev William S. Allen ikke alene til »Bill Allen« - han blev konsekvent bare omtalt som »Bill«, hvilket står i stærk kontrast til manden bag det hele - Hr. Møller.

Bill kom først til A. P. Møller - Mærsk i 2003, hvor han først restrukturede HR-afdelingen og talentudviklingen for Mærks aktiviteter i Nordamerika, før han i 2006 flyttede til Danmark med sin kone og to børn for at stå i spidsen for HR-aktiviteterne i containerforretningen Maersk Line. I Maersk Line var han ansvarlig for talent- og kompetenceudviklingen, resultatbaseret ledelse, læring og effektiviteten af den globale HR-afdeling. Med udnævnelsen til HR-chef for hele A.P. Møller - Mærsk bliver Bill den højst placerede udlænding i Mærsk-hierarkiet. Han er født i USA, og har taget en bachelorgrad i virksomhedsledelse fra Auburn University og en mastergrad i arbejdsmarkedsøkonomi og forhold fra University of Texas.

 **Kendt i USA**

Den 50-årige HR-chef har mere end 20 års erfaring med HR ledelse i virksomheder som PepsiCo og Atlas Air Holding, og i USA er Bill en meget kendt person i HR-kredse. Det sidste fortæller Siegfred W. Andersen, der gennem mange år har arbejdet som ekstern konsulent med personlig udvikling af ledere i A.P. Møller - Mærsk. Bill sidder i bestyrelsen for organisationen the Human Ressource Policy Association i Washington D.C., som ifølge Siegfred W. Andersen er en meget speciel kreds af HR-direktører fra nogle af de største amerikanske virksomheder, som kun lukker de bedste HR-folk ind i selskabet. Siegfred W. Andersen kalder Bill for en »meget dygtig og meget behagelig person, der kun ser det bedste i andre mennesker«. Og dem, som har arbejdet for Bill, er meget begejstrede for ham.

»Han kom fra Pepsico med en erfaringsbase, som ikke er set før i Danmark, og en stor menneskelig indsigt. Det, der gør ham så usædvanlig er, at han ser mange år frem i tiden og udvikler mennesker omkring sig på lang sigt. Ikke kun de fem år, som der er lagt en strategi for, men måske 15 år. Han udvikler mennesker, og så er det folks egne præstationer, der afgør, om de når til tops - men de bliver selvfølgelig støttet i processen, for ingen kan gøre det helt alene, og det ved han,« siger Siegfred W. Andersen.

Oscar Rosendahl tilføjer, at han kender Bill som en kompetent, alsidig og professionel HR person med en rigtig god forretningsforståelse, samtidig med at han er et dejligt menneske med en god karakter.

 **En ny historie**

Noget af det første, som Bill nok vil gå i krig med på HR-området i Mærsk er formentlig åbenheden, lyder det fra Henrik Holt Larsen.

»Vi har et forholdsvis forsimplet, men skarpt optrukket billede af, hvad Mærsk er for et sted at arbejde. Offentligheden har et stærkt stereotypt billede af virksomhedens personalepolitik, hvor man for eksempel møder kl. 8.30 og først går hjem, når man er færdig uanset hvad. Men vi ved ikke, hvordan det rent faktisk er indadtil. HR-maskinrummet har været lukket, hvor andre virksomheder gladelig går ud og holder oplæg om, hvordan de arbejder med karriereudvikling eller giver fryns for at holde på medarbejderne. Nu skal de ud og fortælle en anden historie,« siger Henrik Holt Larsen.

Berlingske Nyhedsmagasin | 08.02.2008  |

# Portræt: Mærsks sirlige pige

Portræt: Marianne Sørensen

## Marianne Sørensen er på mange måder en spejling af A. P. Møller Mærsk. Hun er bestemt, men høflig. Hun er omhyggelig, beskeden og ånder for virksomhedens udvikling. Mød kvinden, der som nyudnævnt CFO for Mærsk Contractors og Mærsk Supply Service er blevet en af de højst placerede kvinder i Danmarks største virksomhed.

Af NATHALIE OSTRYNSKI

Det første man tænker på, når man ser Marianne Sørensen komme gående imod én er sirlighed. Pagefrisuren er snorlige som målt efter en lineal, hvor end ikke ét enkelt mørkt hår stritter forbryderisk ud. De sorte højhælede sko matcher upåklageligt den sortmelerede dragt. Hænderne flagrer ikke hvileløst rundt, men hviler roligt i hinanden. Benene tager hverken for lange eller for korte skridt, men fastholder et perfekt tempo i forhold til nederdelens længde.

Hun iagttager nysgerrigt én, men lader ikke blikket blive for insisterende. Et afmålt nik følger håndtrykket.

Illusionen om det perfekte bliver kun brudt en kort stund, da hun med en utålmodig stemme spørger fotografen: ”Er der ikke blevet taget rigeligt med billeder?”

I Marianne Sørensens tilfælde er sirligheden ikke noget, som skyldes en simpel narcissistisk holdning til sit eget udseende. Den er en indgroet del af hendes personlighed, og den passer ligeså perfekt til hendes karriere i A. P. Møller - Mærsk som hendes sko til dragten. For at forstå 43-årige Marianne Sørensen, må man derfor også forstå A.P. Møller - Mærsk.

Efter 17 års ansættelse står hun i dag som nyudnævnt CFO for Mærsk Contractors og Mærsk Supply Service. Hun har langsomt bevæget sig op i hierarkiet gennem skiftende stillinger, og er én af de højst placerede kvinder i organisationen. På mange måder repræsenterer hun prototypen på den typiske Mærsk-medarbejder.

Selv om hun ikke kalkuleret har planlagt sin karriere, synes Marianne Sørensen alligevel med sin sirlighed at være skabt til et sted som Esplanaden, hvor virksomhedens ve og vel altid har stået højere på den interne prioriteringsliste end medarbejdernes personlige eksponering. Derfor er det ikke i store armbevægelser eller selvsikre udtalelser, man kan dechifrere hendes personlighed. Det er i de nære detaljer.

Når hun taler, bruger hun det selvudslettende ”man” i stedet for det manifesterende ”jeg”. Og usikkerheden over første gang at tale om sig selv til pressen afslører sig i det lille beskedne ord ”tror”, når hun eksempelvis taler om, hvordan hun forholder sig til den evindelige diskussion om flere kvinder i Mærsk-toppen:

”Jeg tror, min egen holdning er, at jeg ikke tænker så meget på, om mine kollegaer er kvinder eller mænd,” siger hun. Som om hun vil dække sig ind og gøre sine egne ord til en andens.

Hun er en kvinde, som velopdragent ikke gør væsen af sig. Hun får undrende rynker ved øjnene, når et personligt spørgsmål dukker op. Som om det er sært, at nogen skulle interessere sig for Marianne som menneske alene.

**Sorte Knud:** Normaliteten skinner igennem allerede i de første sider af hendes livshistorie.

Marianne Sørensen er vokset op i en helt normal kernefamilie med far, mor og bror. Hun har gået i en helt normal folkeskole i Skovlunde, og ligesom så mange andre piger har hun brugt sin fritid på musikundervisning og sport.

Det eneste unormale ved Marianne Sørensen er hendes far – Knud Sørensen. Danske Banks tidligere topchef Sorte Knud, der i sin tid var notorisk kendt for sine sorte jakkesæt og den stille, men samtidigt magtfulde fremtoning. Han lærte sin pige, at man skal tage imod udfordringer med kyshånd og løse dem på den bedst mulige måde.

”Man hopper ud i det, hvis det ser rimeligt fornuftigt og realistisk ud. Jeg har altid synes, at det er spændende at prøve nye ting af. Jeg var et nysgerrigt barn, som var meget interesseret i alting. Jeg synes, at det var sjovt at gå i skole, og jeg nød det. Jeg tror ikke, jeg var nørdet. Jeg var nok bare meget normal,” forklarer Marianne Sørensen.

Faderen har været med til at stimulere hendes interesse for finans og økonomi, men Marianne Sørensen pointerer med bestemt mine, at hun i sidste ende har truffet sine egne valg. I dag taler hun en gang imellem med sin far om ledelse i meget overordnede træk, men det er især de to små sønner, der er det naturlige omdrejningspunkt for samtalerne mellem far og datter.

**Frirummet:** Tværfløjten og musikken spillede en stor rolle i barndommen, og i dag bruger hun stadigvæk musikken som et frirum, hvor hun kan tænke mere kreativt.

Faderen har aldrig presset hende til et bestemt karrierevalg, men hun har alligevel med snusfornuft valgt en vej, der ikke så alt for usikker ud. Af selv samme grund griner hun højt, når man spørger hende, om hun på et tidspunkt overvejede at gøre musikken til en levevej. Som om det var en hel utænkelig mulighed.

”Det er der ikke de store perspektiver i. Musikken har altid været en hobby ved siden af. Når jeg valgte at studere økonomi, var det fordi det var en uddannelse, som gav adgang til mange muligheder. Da jeg ikke var sikker på, hvilken vej jeg ville gå, var det et godt valg på grund af bredden,” betoner hun.

Fremtidsdrømmene som teenager var ikke særlig konkrete og målrettede. Marianne Sørensen var mere typen, der glidende udviklede sig og langsomt fandt ud af, hvad hun ville.

Fremtiden blev pludselig meget konkret, da hun som ung medarbejder fik sit første skrivebord på Esplanaden. Hun har ikke et brændende indtryk fra den første arbejdsdag, men hun blev fra første moment fascineret af den sagnomspundne arbejdskultur.

”Mærsk er et sted med en stærk kultur, som man mærker og bliver formet af. Jeg har haft fornøjelsen af at have fået ansvar relativt tidligt. Det giver en stærk ansvarsfølelse. Mærsk er sted, hvor der er et internationalt perspektiv. Det har du med i alt, hvad du laver. Der er også en høj grad af fremsynethed. Man tænker hele tiden over, hvad det næste skridt skal være. Det var det, der tiltrak mig, og som jeg også i dag, synes er spændende. Det internationale sigte ligger i ens rygrad.”

På trods af hendes determinerede indstilling til arbejde, har hun aldrig lagt en detaljeret karriereplan for at nå direktørniveauet. Det er håbet om flere muligheder, der har drevet hende.

Det er i hvert fald hendes egen uselviske fremlægning.

”Jeg har ikke gået rundt og sagt, at det her job vil jeg have. Det var ikke en plan, at jeg skulle ende her. Det er kommet stille og roligt.”

Efter 17 års kærlighedsforhold til A.P. Møller - Mærsk karakteriserer hun sig lige efter bogen som en leder, der er i stand til at skabe de rette rammer for medarbejderne, så de kan udfolde sig.

”De skal have plads til at udfolde sig, og de skal have den nødvendige information og opbakning at styre efter. I det omfang jeg kan bidrage med det, så hjælper jeg dem. Jeg taler meget med mine medarbejdere og sørger for, at der bliver stillet de rigtige spørgsmål, sådan at vi som virksomhed udvikler os.”

**Nysgerrigheden:** Men hvad er karakteristisk for personen Marianne?

”Jeg ved ikke, om jeg er anderledes end så mange andre. Men personen Marianne er meget åben, jeg prøver at skabe en atmosfære, hvor der er åbenhed. Hvor medarbejderne kommer til mig, når der sker noget. De kan både fortælle om de gode og de dårlige ting. Min dør står altid åben.”

Nysgerrigheden og utålmodigheden er hendes værste karaktertræk, forklarer hun.

Medarbejderne er vant til, at der bliver stillet mange spørgsmål fra den pligtopfyldende leder nede fra hjørnekontoret i det åbne kontorlandskab.

”Jeg kan forfærdeligt godt lide at vide, hvad der foregår. Jeg er en meget nysgerrig person, men det er ikke ovre i det nyfigne. Jeg vil gerne vide, hvilke slags mennesker mine medarbejdere er. Jeg kan godt lide at holde mig orienteret i forhold til, hvad der foregår.”

Hun indrømmer, at hun har grebet sig selv i at stille for mange spørgsmål til medarbejderne. Men ligesom i en traditionel jobsamtale fortæller Marianne Sørensen om sine svagheder på en måde, så selv de fremstår som styrker. Hun fortæller ikke mere end, at nysgerrigheden tegner hende som en dedikeret medarbejder. Som om hendes øverste chef sidder med ved bordet og lytter.

”Man skal bruge de egenskaber på den rigtige måde. Du skal ikke være utålmodig der, hvor det ikke giver mening, og du skal heller ikke være så nysgerrig, at du går for langt ned i detaljen.

Det er jo dine medarbejderes opgave. Jeg har heldigvis gode medarbejdere, der godt kan selv. Ellers skal de nok fortælle mig, hvis jeg er for detaljeorienteret.”

Har du nogensinde været i tvivl om du har presset for meget på?

”Det er klart, at du skal sørge for, at du ikke trætter dine medarbejdere, sådan at det spiller negativt ind på deres evne til at levere en god indsats. Du skal skubbe dem på en måde, så det har en positiv effekt. Men fra tid til anden giver man dem jo noget arbejde, som stiller dem i en position, hvor de ikke har tid til meget andet. Der kan være perioder, hvor man føler, at man i virkeligheden giver flere opgaver til medarbejderne, end man ideelt havde set. Så gælder det om at have en atmosfære, hvor medarbejderne tør sige fra.”

Marianne Sørensen kan ikke pege på ét enkelt afgørende øjeblik i sin karriere. Akkurat som det ikke falder hende naturligt at tale om sig selv, falder det hende heller ikke naturligt at fremhæve enkeltstående begivenheder. Som om nogen kunne anklage hende for at gøre forskel på arbejdsdagene.

”Det, der har været afgørende for mig, har været løbende at få nogle udfordringer. At der har luret nogle spændende ting om hjørnet.”

Danmarks største virksomhed er igennem en større forandringsproces på flere fronter. Forandringer, som Marianne Sørensen ikke vil kommentere. Men hun erkender, at virksomheden godt kunne trænge til flere kvinder. Et kig ned af hendes egen kontorgang afslører, at det er de stribede skjorter, der fylder mest i kontorlandskabet.

”Det vigtigste for mig er, hvem man er, og hvilke resultater man leverer,” siger hun. Og skynder sig at understrege, at man sagtens ”kan være kvinde herinde:”

”Du har jo ret i, at der ikke er specielt mange kvinder. Jeg kan kun opfordre kvinderne til at søge. Jeg får spørgsmål fra andre kvinder i organisationen om, hvordan jeg får arbejds- og privatliv til at hænge sammen. Og dem besvarer jeg gerne. Jeg vil gerne vise, at det kan lade sig gøre. Men jeg mener ikke, at jeg går forrest.”

**Værner om privatlivet:** Hos nogle direktører er grænsen mellem det private menneske og lederen udflydende. Hos Marianne Sørensen er linjerne klart optrukne. Det er vigtigt for hende at holde privatlivet adskilt fra det professionelle liv. Hvis hun siger, at hun går klokken seks, så går hun klokken seks.

At gå fra A.P. Møller - Mærsk for altid, har hun til gengæld aldrig overvejet. Dertil er loyaliteten for stor.

”Hvis du har lyst til at prøve noget andet, er der masser af muligheder herinde. Jeg har i virkeligheden lavet meget af det samme i en periode, hvor virksomheden er vokset kraftigt. Jeg har haft skiftende stillinger, men de har altid ligget inden for mit fagfelt.”

”Derfor er jeg glad for min nye stilling. Den giver mig mulighed for at komme tættere på forretningen, hvor tingene virkelig sker. Der sker en masse i en stabsfunktion. Du kommer rundt i hele forretningen og får indblik i en masse ting, men kommer måske ikke lige så dybt ned som ude i forretningen.”

Fremtiden for Marianne Sørensen byder på et besøg ude på én af de voluminøse borerigge i Nordsøen og et nyt bekendtskab med en anden del af virksomheden. Ambitionerne har indtil videre fået hende op på CFO-niveau. Men om hun inderst inde drømmer om at blive den første kvindelige skibsreder på Esplanaden, vil hun ikke svare direkte på. Dertil er hun for diplomatisk.

”Jeg har aldrig haft en ambition om at få ét enkelt bestemt job. Det har været vigtigt at have et spændende job, så det er sjovt at gå på arbejde. Jeg har aldrig drømt om at være leder for at være leder. For mig handler det om at have indflydelse på beslutningerne.”

Fra Marianne Sørensens kontor inde på Esplanaden er der fem etager ned til receptionen. Udenfor står sikkerhedsvagter i deres bryske uniformer, og indenfor går mørke jakkesæt med målrettede skridt rundt blandt hinanden. Sorte lædersofaer står med præcis afstand overfor hinanden langs de store glaspartier. Her er ingen kaffe, vand eller dagblade til gæsterne. Kun synet af et par monstrøse modelskibe, der synes at være placeret som en subtil magtdemonstration midt i al steriliteten.

Og så er der sirligheden. Den sirlighed, som man finder i alle hjørner af virksomheden og hos alle medarbejderne.

Den sirlighed, som også er en del af Marianne Sørensen.

**Fakta: Marianne Sørensen og netværk**

Hvis man googler Marianne Sørensen, dukker hendes profi l på netværkssitet LinkedIn op. På trods af A. P. Møller - Mærsks internationale sigte, har hun dog kun én forbindelse. Hvordan kan det være?

”På et tidspunkt blev jeg spurgt, om jeg ville være med. Så sagde jeg ja, og så har jeg aldrig fulgt mere op på det. Jeg har aldrig rigtig dyrket det med netværk på internettet. Enten skal der komme flere forbindelser på min profi l eller så skal jeg lukke den,” siger Marianne Sørensen.

**Blå bog**

Marianne Sørensen er født 29. september 1964 er gift og har to sønner. Hun er uddannet økonom fra Københavns Universitet.

**1990:** Medarbejder i A.P. Møller - Mærsks finansafdeling.

**1993:** Finanschef i London.

**1996:** General manager.

**2005:** Vice President for Group Finance.

**2006:** Group Vice President.

**2008:** CFO, Mærsk Contractors og Mærsk Supply Service.

Berlingske Tidende | 20.04.2008 |

# Magtoverdragelse: Mærsks lange nedtrapning

Portræt: Mærsk Mc-Kinney Møller

## Der sker løbende moderniseringer i A.P. Møller - Mærsk. Men det sker langsomt og velovervejet. Mærsk Mc-Kinney Møllers meget lange magtoverdragelse er ikke fuldbyrdet endnu. Og helt slip giver han næppe så længe han lever. Det nye ledelsesteam med formand Pram Rasmussen og Smedegaard Andersen kan blive afgørende.

Af Jens Chr. Hansen, seniorjournalist

Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller kender bedre end de fleste til det lange, lange seje træk for at komme helt til tops. Faktisk tog det ham selv 25 år at få det endelige greb om magten.

Det ser ud til, at det også vil tage noget nær en generation igen at afgive magten - ved en lang, glidende magtoverdragelse. Mc-Kinney Møller er ikke til snuptagsløsninger.

For mange danskere er det svært at forestille sig, hvor længe skibsrederen i grunden har været med. Men når man får ham aldersmæssigt placeret ind imellem filmaktuelle »Flammen & Citronen« - Flammen, Bent Faurschou-Hviid, blev født i 1921, Citronen, Jørgen Haagen Schmith i 1910 og Mærsk i 1913 - giver det mindelser om tiden med høj hat, kornede sort/hvide billedoptagelser og - for mange - hestevogn.

Mærsk Mc-Kinney Møller blev partner i sin fars firma, A.P. Møller, i 1940; men først da Arnold Peter Møller døde i 1965, overtog den dengang 52-årige Mc-Kinney Møller den overordnede ledelse af firmaet.

Det betyder, at Mc-Kinney Møller næste tirsdag, 29. april 2008, skal til sin 63. generalforsamling, siden han blev medejer i 1940. Dermed får begrebet »ejerledet virksomhed« substans.

 **Den nye senior**

Nedtrapningen begyndte så småt sidst i 1980erne, da mesteren selv afprøvede et par kandidater, som kunne efterfølge ham som daglig leder; men både svigersønnen Leif Arnesen og journalisten Karsten Borch fejlede. Det gjorde, at regnedrengen Jess Søderberg kom på banen som et brugbart alternativ.

Mc-Kinney Møller vurderede i et par år det unge talent og meddelte så i 1991, at Søderberg skulle efterfølge ham i seniorstolen. Ikke umiddelbart, forstås. Først i 1993 overtog Jess Søderberg den formelle rolle som den øverste, daglige ansvarlige.

Familieoverhovedet fortsatte dog på posten som en slags arbejdende bestyrelsesformand. Der var nogle ting, som han skulle have på plads. Blandt andet en fusion af de to dampskibsselskaber, D/S Svendborg og D/S 1912. Det skete i foråret 2003, og så var vejen banet for et skifte i formandsstolen i det fusionerede A.P. Møller - Mærsk. Topdanmark-topchefen, Michael Pram Rasmussen, kom til som ny formand. For første gang i 99 år sad der ikke en Møller i formandsstolen. Formandsskiftet

Heller ikke det fik Mc-Kinney Møller til at gå hjem og dyrke haven. Først i 2006 trak han sig fra bestyrelsen i Lindøværftet, og i de seneste måneder har han så trukket stikket endnu et par steder. Dels i rederiet A.P. Møller, familieselskabet Estemco og lignende selskaber.

Det skal dog bemærkes, at han fortsat sidder med omkring bordet i bestyrelsen i Mærsk Olie & Gas, i det meget centrale Firmaet A.P. Møller (den samlede direktion i gruppen) og ikke mindst som formand i de to familiefonde og støttefonden. Fonde som samlet set har kontrollen med det børsnoterede A.P. Møller - Mærsk, og derfor sidder den nu snart 95-årige skibsreder fortsat med et fast greb om roret.

Det er aldrig rigtigt kommet frem, hvordan forsikringsdirektøren Michael Pram Rasmussen pludselig kom ind på Mc-Kinney Møllers radarskærm som kandidat til at overtage formandsposten. Udover naboskabet på Mosehøjvej i Charlottenlund og Pram Rasmussens »dejlige frue«.

Kilder med indsigt i Mærsk-virksomheden siger, at skibsrederen igennem flere år har scannet det danske marked for emner. Den pågældende skulle have den rigtige alder, helst på den rigtige side af 50 år for derved at kunne sidde mange år som formand; men derudover skulle der findes en formand, som ville have power til at foretage de organisatoriske tilpasninger, som var nødvendige, og som Mærsk ikke selv kunne foretage. Det var han bevidst om.

Prams væsentligste opgave var og er således at modernisere virksomheden (læs: organisationen.) I de første år efter overtagelsen af formandsposten i december 2003 holdt Pram Rasmussen en lav profil, i de år havde den daglige chef Jess Søderberg for alvor vind i sejlene; men filmen knækkede for Søderberg med overtagelsen af Nedlloyd-rederiet i 2005, som i parentes bemærket ikke var Mc-Kinney Møllers kop the.

Pram Rasmussen og Søderberg blev aldrig to alen ud af ét stykke, dertil var de for forskellige i både stil og tanke. Og det førte til det dramatiske brud i juni 2007, da Søderberg blev førtidspensioneret - med hel og fuld opbakning fra en mere og mere irriteret Mc-Kinney Møller.

 **Internationalt islæt**

Det har dog givetvis taget længere tid for Pram Rasmussen at få slået hul igennem ind til en ny organisation, end han selv bryder sig om. En af nyskabelserne er et incitamentsprogram til ledelsen, som skal godkendes på generalforsamlingen i næste uge.

Derudover sker der en anden nyskabelse: A.P. Møller - Mærsk-bestyrelsen bliver for første gang international. Et par af de nuværende i bestyrelsen, bl.a. Jan Leschly og Poul J. Svanholm, vil nok betragte sig som havende et bredt internationalt udsyn, men sproget og kulturbaggrunden er dansk.

Sådan bliver det ikke fremover. Ny i bestyrelsen bliver den engelske finanstopchef Sir John Bond, som tidligere har styret finansimperiet HSBC.

Den adlede brite er oppe i årene. Med sine 66 år kommer hans medlemsskab af Mærsk-bestyrelsen næppe til at skulle tælles i årtier; men det er et vigtigt signal om, at formanden og ejeren i samspil har fundet frem til en begyndende internationalisering af bestyrelsen. Mere vil komme.

Paradokset er dog, at trods behovet for og arbejdet med en kraftig modernisering af organisationen, flytter det store generalforsamlingscirkus i år tilbage til arnestedet, Troense ved Svendborg, hvor det hele startede for familien Møller tilbage i 1904. Et vidnesbyrd om, at den gamle skibsreder fortsat i den grad er aktiv, og et krav fra ejeren om, at nok skal der moderniseres, men det må kun ske i respekt for familieånden og de historiske værdier.

 **Datterens position**

Der er dog fortsat et par store udeståender i forbindelse med Mc-Kinney Møllers magtoverdragelse. Et af dem er den særlige ledelseskonstruktion, hvor direktionen i virksomheden er interessentskabet Firmaet A.P. Møller. En reminiscens fra gamle dage med korresponderende redere. Mc-Kinney Møller er fortsat formand og senior partner i Firmaet A.P. Møller, og dermed er han fortsat en slags over-over direktør. Partnere i Firmaet A.P. Møller har ret til at underskrive sig med navnet på den afdøde stifter, A.P. Møller.

Der er juridisk åbnet op for, at A.P. Møller - Mærsk kan omdannes til en mere moderne og strømlinet ledelsesstruktur. Men foreløbig er det altså Mc-Kinney Møllers vilje, at det ikke skal ske. Skal man tro vurderingerne internt på Esplanaden, er det tvivlsomt, om det vil ske, så længe Mc-Kinney Møller lever.

Den endelige magtoverdragelse sker først, når eller hvis Mc-Kinney Møller slipper tøjlerne om de to formandsposter i Almenfonden og Familiefonden. Heller ikke det ventes at ske, mens skibsrederen lever.

Alt synes dog gjort klart. Således er den yngste datter, Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla, næstformand i fondene og dermed klar til at rykke op, når far går bort. Men netop fondene er Mc-Kinney Møllers allersidste halmstrå.

Tilrettelæggelsen \_ eller ønsket om langtidsholdbarheden om man vil \_ har tillige gjort, at Mc-Kinney Møller i de seneste år har handlet A.P. Møller - Mærsk-aktier, således at Almenfonden (Opera-mæcenen) i dag har over 50 procent af stemmerne og dermed kontrollen i det børsnot erede A.P. Møller - Mærsk.

Den anden fond, Familiefonden, vil nemlig efter en sindrig konstruktion opløse sig selv over det næste par årtier, idet formuen skal udloddes til familieefterfølgere.

 **Banken og supermarkedet**

Der er fortsat et par udeståender, som »mærskologer« vil forske og spekulere i over de næste år. Blandt andet, hvad der skal ske med de to »eksterne« aktieposter i henholdsvis Danske Bank og afdøde Herman Sallings Dansk Supermarked. Mærsk Mc-Kinney Møller har aldrig selv taget sæde i bestyrelsen i disse to koncerner, men har valgt at sende sine fortropper. I dag sidder således skibsreder Eivind Kolding som næstformand i Danske Banks bestyrelse, mens Esplanadens nye topchef, skibsreder Nils Smedegaard Andersen, har sat sig for bordenden i bestyrelseslokalet hos Dansk Supermarked.

Disse to aktieposter repræsenterer skønsmæssigt en samlet værdi på mellem 40 og 50 mia. kr.

Udviklingen og moderniseringen af den omfattende A.P. Møller-gruppe vil i de næste to-tre år i meget høj grad afhænge af, hvordan formanden Pram Rasmussen og Smedegaard Andersen finder ind i et stærk makkerskab. Foreløbig synes de at have samme forretnings- og kommunikationsfilosofi. Med en stærk forankret og enig topledelse kan det være, at Mc-Kinney finder ro i sindet til at give endnu mere slip og få tid til de mere private og selskabelige sysler.

 **Dårligt tidspunkt**

I denne lange, glidende magtoverdragelse ligger også, at Mærsk Mc-Kinney Møller har banet vejen for sine efterfølgere ud i verden.

Således overtog Jess Søderberg sædet i en af verdens mest prestigefyldte rådgivningsorganer, J.P. Morgan Chase International Council i New York, som har et par tidligere amerikanske udenrigsministre, centralbankchefer og topchefer fra hele verden med i kredsen.

Den post er med Søderbergs exit nu overdraget til Michael Pram Rasmussen.

Hvornår Mc-Kinney Møller næste gang trækker i action-håndtaget til en stor beslutning på Esplanaden er aldeles uvis. Det ved kun Mc-Kinney Møller selv. Kun kan man regne med, at det vil komme overraskende og for nogle virke som et dårligt tidspunkt.

Men som Mc-Kinney Møller selv siger: »It's never a good time.«

## Mærsk Mc-Kinney Møller

Født 13. Juli 1913.

1939: Mærsk træder ind i Dampskibsselskabet Svendborgs bestyrelse.

1940: Mærsk bliver partner i Firmaet A.P. Møller.

1965: A.P. Møller dør, Mærsk overtager ledelsen.

1967: Medlem af International Council Morgan Garantee Trust, New York (udtræder igen i 1984).

1970: Bestyrelsesmedlem i IBM (udtræder igen i 1984).

1993: Mærsk overdrager seniorstolen og den daglige drift til Jess Søderberg.

2000: Mærsk kåres til århundredets danske erhvervsleder af Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

2003: De to dampskibsselskaber fusioneres til A.P. Møller - Mærsk.

December 2003: Mærsk overdrager formandsposten i A.P. Møller - Mærsk til Michael Pram Rasmussen.

Maj 2006: Mærsk træder ud af bestyrelsen for Lindøværftet.

Marts 2008: Mærsk træder ud af Rederiet A.P. Møller.

Marts 2008: Mærsk træder ud af bestyrelsen for familieselskabet Estemco.

Berlingske Tidende | 28.08.2008 |

# Diskret skibsreder bag nyt grønt A.P. Møller

Portræt: Søren Skou

## Skibsreder Søren Skou er en rolig og beskeden nordjyde, der har det bedst bag kulisserne. I går var han i fokus i forbindelse med A.P. Møller - Mærsks bud på 2,9 mia. kr. for overtagelsen af det svenske tankskibsrederi Broström. Søren Skou, 44 år. Shippinguddannet, kom til A.P. Møller i 1983. Medlem af gruppens Executive Board og siden 2001 administrerende direktør for Maersk Tankers. Han har desuden det overordnede ansvar for gruppens skibstekniske afdelinger, sundhed, sikkerhed og miljø. Forfremmet til skibsreder og partner i 2007. Ud over shippinguddannelsen har Søren Skou suppleret sin uddannelse med en MBA. I 2003 udnævnt til direktør i A.P. Møller - Mærsk A/S. Bor i Vedbæk. Gift med Lene Buud Skou.

Af Bent Højgaard Sørensen

I går var det en turbulent dag for Søren Skou, medlem af A.P. Møller - Mærsks direktion. Skibsrederens mobiltelefon bimler, mens vi taler med ham fra Gøteborg. Den rolige og beskedne nordjyde har det egentlig bedst bag kulisserne, og han har intet behov for at eksponere sig i medierne.

Journalister og svenske aktieeksperter ville tale med rederen oven på A.P. Møller - Mærsks bud på 2,9 milliarder kr. på produkt- og kemikalietankskibsrederiet Broström. Buddet har gode chancer for at gå igennem, fordi ejerne af samtlige a-aktier samt bestyrelsen for Broström har sagt ja til at sælge. Søren Skous stemme lyder en kende glad og stolt uden at være overstrømmende. En typisk jysk facon. Hvis det lykkes at overtage det svenske rederi og nationalklenodie, vil det være en sejr for ham og firmaet A.P. Møller, fordi der er tale om et billigt køb.

 **Maersk Tankers' styrmand**

Det er ham, der styrer rederigiganten A.P. Møller-Mærsks omfattende tankskibsforretning med mere end et halvt hundrede skibe. Fartøjer, der er specialkonstruerede til at transportere råolie, gas, kemikalier og biler. Med overtagelsen af det svenske rederi vil A.P. Møller - Mærsk blive verdens førende produkttanker-rederi med en samlet flåde af ejede og langtidschartrede skibe på mere end 130. Den strategisk tænkende mand med det store overblik og en rolig hånd er også den ansvarlige for den nye og epokegørende miljøstrategi for hele A.P. Møller Gruppen, som Berlingske Business skrev om i går.

 **Håndplukket til miljøindsatsen**

A.P. Møller - Mærsks administrerende direktør, Nils Smedegaard Andersen, har håndplukket den 44-årige skibsreder til at stå i spidsen for den nye miljøstrategi, der bliver central i kampen for at slå konkurrenterne. Møllers grønne klimavenlige strategi skal være skrappere end lovens krav, uanset hvor fabrikkerne, skibene og havneterminalerne ligger på kloden. Danmarks største udleder af drivhusgasser, der er med til at få store gletchere i Grønland, Alperne og Himalaya til at smelte, forpligter sig til at være mere energieffektiv, end loven kræver og at reducere CO2-udslippet for at gøre noget markant for klimaet. Kunderne presser på for, at A.P. Møller - Mærsk sparer på energien.

»Vi vil gå et skridt videre end bare at overholde lovgivningen. Vi er selvfølgelig opmærksomme på, at vores udledninger af CO2 er ganske store, fordi vores forretninger er ganske store. Men vi føler, at vi er nødt til at tage et ansvar og gøre tingene bedre inden for de industrier, vi er i,« siger Søren Skou.

 **De langhårede ideer skal prøves**

A.P. Møller vil sætte mange penge og folk af til udvikling af teknologisk miljørigtige løsninger. Koncernen har et stort katalog med et hav af ideer om, hvordan den kan spare på energien - først og fremmest i form af olie til Mærsks skibe.

»Chancen for at det vil lykkes med nogle af de nye teknologier er måske ikke så stor. Men hvis det alligevel lykkes, kan der være ganske store besparelser. Når vi er så store, som vi er, har vi en forpligtelse til at prøve nogle af de ting af, der er lidt langhårede,« siger han.

Blandt de seks topchefer i A.P. Møller er Søren Skou den mest stille. Men tag ikke fejl af ham. Skibsrederen er en lun mand, der er rigtig god at have med til møder, forhandlinger og selskaber, siger dem, der kender ham. Søren Skou beskrives som en meget diskret og tænksom mand uden de store armbevægelser. Kilder peger også på, at Søren Skou ofte har vist sig at være ualmindelig god til at forudsige udviklingen på markedet, og hvad der kommer til at ske på tankskibsmarkedet. Et marked som traditionelt set har været meget turbulent med meget store udsving i raterne og behovet for skibe. Ud over tankskibene har Søren Skou mange andre områder under sig. Han har det overordnede ansvar for gruppens skibstekniske afdelinger plus sundhed, sikkerhed og miljø i A.P. Møller. Han har således det overordnede ansvar for den tekniske drift af alle Mærsks skibe og for Maersk Ship Design, der står for nybygninger og design. Indkøb af bunkerolie til skibene sorterer ligeledes under Søren Skou.

I 2007 blev han udnævnt til skibsreder, og det er han stolt over. »Det var stort. Det er svært at se, at man kan nå længere,« siger han.

Forældrene var skotøjshandlere i Aalborg, hvor han er født og opvokset. Han motionerer for at bevare et godt helbred. Resten af den sparsomme fritid bruges sammen med familien. Søren Skou bor i Vedbæk sammen med sin hustru, Lene Buus Skou, der også stammer fra Aalborg-kanten. Parret har tre børn og er gift på 20. år.

Berlingske Tidende | 23.10.2008 |

# PORTRÆT: Patriarken

Portræt / Boganm: Mærsk Mc-kinney Møller; Thomas Larsen og Finn Mortensen: »Mærsk Mc-Kinney Møller - et personligt portræt af Danmarks største erhvervsmand«

## Thomas Larsens og Finn Mortensens nye bog om Mærsk Mc-Kinney Møller er en gribende og helstøbt skildring af en forretningsmand, der kan være både beleven, generøs og benhård.

*Thomas Larsen og Finn Mortensen: »Mærsk Mc-Kinney Møller - et personligt portræt af Danmarks største erhvervsmand«, Gyldendal Business. 304 sider, 299 kr., hæftet, 349 kr., indbundet. Fem stjerner*

Af Martin Jes Iversen

Mærsk Mc-Kinney Møller og verdensfirmaet på Esplanaden fylder allerede godt på hylderne hos de danske boghandlere. Thomas Larsens og Finn Mortensens »Mærsk Mc-Kinney Møller - et personligt portræt af Danmarks største erhvervsmand« er dog ikke en traditionel erhvervsbiografi, men snarere en samling interview med mennesker tæt på hovedpersonen.

Sådan en bog fordrer fortrolighed og dermed åbenhjertig samtale. Ellers ender den som rygklapperi og ligegyldige komplimenter. Kun det relativt korte interview med den aldrende republikanske senator John Warner er uden de nødvendige nuancer - måske på grund af sprogbarrieren. Ellers er det lykkedes Berlingske Tidendes altid loyalt borgerlige kommentator Thomas Larsen og samme avis' tidligere erhvervsredaktør Finn Mortensen at komme helt tæt på de interviewede personer.

Bogen indledes med et privat portræt, »Bag om myten«, hvor der er samtaler med datteren Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla, kunstneren Per Kirkeby og den fortrolige ven Poul Svanholm. Datteren istemmer bogens gennemgående tone: Den handler om at nuancere myten om den magtfulde »Hr. Møller«. En barsk forretningsmand, ja, men også en hjælpsom far, humoristisk ven og galant verdensmand.

Det er tankevækkende, at alle de medvirkende forholder sig til Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla. På den måde bliver bogen samtidig den første større præsentation af en af Danmarks mest magtfulde kvinder. Man får indtryk af en vellidt og kompetent dame og en fornemmelse af, at hun har været ganske afgørende for bogen. Forfatterne sender hende en »varm tak for at have dedikeret mange timer til projektet«, og det virker usandsynligt, at den 95-årige hovedperson ville have deltaget uden hendes samtykke, endsige opfordring.

Mærsk Mc-Kinney Møller er en af tidens sidste store patriarker. En anakronisme - og derfor så fascinerende. Seniorrederen er tiltrukket af mødet med andre typer: Kunstnere, politikere, sportsfolk, kongelige ... Per Kirkeby siger således, at »jeg er uden for systemet ... og jeg har opfattet det, som om han følte det som en berigelse at møde den verden, jeg repræsenterede, ligesom jeg har følt det berigende at møde ham«.

Interviewet med Jess Søderberg, »Mærsks højre hånd gennem 16 år«, er ganske enkelt fremragende. Her bliver hovedpersonen præsenteret loyalt, men også med menneskelig »kant«. Erhvervsmanden Jan Leschly følger op med et nuanceret og interessant billede af sammenhængen mellem det charmerende, belevne, generøse og omsorgsfulde og det benhårde og brutale, mens bestyrelsesformanden, Michael Pram Rasmussen, er meget optaget af, hvordan arven fra Mærsk Mc-Kinney Møller kan forvaltes bedst muligt. Han fremhæver hans internationale netværk, arbejdsmoral og etiske standard, men arven fra fortiden er jo også en kolossalt spredt koncern, hvor det er vanskeligt at se sammenhæng mellem supermarkeder, boreplatforme, containerterminaler og skibsværfter, og hvor kommandovejene kan virke tunge og formelle.

I det sidste kapitel runder Mærsk McKinney-Møller selv af. Her er det en livsklog, men bestemt herre, som taler. Der bliver lagt vægt på veneration for virksomhedens stifter, A.P. Møller, samt det tætte og hjertelige forhold til Ane: »Jeg er gammel og gammeldags. Hun er en nulevende, nytænkende person.«

Thomas Larsen og Finn Mortensen har begået et gribende, helstøbt portræt, som skiller sig positivt ud fra mængden af tidligere A.P. Møller Mærsk bøger. Bogen er en ægte page turner. Primært fordi der bag deltagernes agtelse og hengivenhed anes kritiske og dermed menneskelige, nuancer.

Nu er markedet for Mærsk-bøger forhåbentlig mættet i en rum tid, men denne bog kunne sagtens bære en TV-dokumentar-version. Hermed en stille bøn til DR: Fortællingerne om Mærsk Mc-Kinney Møller og hans slægt er ikke alene erhvervshistorie, det er også danmarkshistorie og indimellem verdenshistorie.

Martin Jes Iversen er lektor på Center for virksomhedshistorie, CBS.

Berlingske Tidende | 15.08.2009 | Business |

# Portræt: Møllers nye oliechef

Portræt: Jakob Thomasen

## Han var kronprins uden at vide det. Nu er han chef for hele butikken og er manden, der skal give Mærsk bonus for de mange olieinvesteringer.

Af Peter Suppli Benson

Han kaldes lyseblå på den moderne måde. En mand der har firmaets værdier inde under huden, på den gode måde. For nok er Mærsk Olie og Gas' nye topchef, 47-årige Jakob Thomasen, formet af A. P. Møller-ånden. Hvordan kan man være andet, når man er kommet til virksomheden som nyuddannet geolog i 1988 - og lige siden har arbejdet sig op ad rangstigen i oliedelen af den store koncern.

Men samtidig med at det er en rigtig Møller-mand med styr på værdier, orden i forholdet til medarbejderne og stram fokus på at opnå de nødvendige resultater, så kaldes Jakob Thomasen også for venlig og lyttende, en person der måske nok har faste meninger, men som er klar til at lade sig overbevise af andre argumenter. Og svælgen i myterne om fortidens måder at gøre tingene på har han i hvert fald ikke tid til.

Man kan spørge, om en geolog har den tilstrækkelige management-og økonomibaggrund til at håndtere en milliardforretning som Mærsk Olie og Gas - og ikke mindst en forretning, som er helt afgørende for hele A. P.

Møller Mærsk-koncernens indtjening. Udsigten til talgymnastik på et højt plan får dog ikke Jakob Thomasen til at ligge søvnløs.

»Det er efterhånden lang tid siden, at jeg bare var geolog.

Jeg har jo lavet mange ting, siden jeg blev færdiguddannet og har været gennem en lang proces, hvor jeg har arbejdet med og lært management og økonomi. Jeg bliver ikke forskrækket over tal, faktisk kan jeg rigtig godt lide at arbejde med tallene, så det skal nok gå,« siger Jakob Thomasen.

Ingen skal tage fejl af, at der gemmer sig et konkurrencemenneske i Jakob Thomasen.

Entusiasmen er nærmest til at føle, da han får lejlighed til at fortælle om fortiden som kapsejler og om den trimaran, som han fortsat sejler med stor iver, så snart tiden giver lejlighed til det.

I det hele taget er der passion bag kommentarerne fra Jakob Thomasen. Ingen fedt-spiller-kommentarer, men nærmere klar besked på spørgsmålene.

»Jeg havde ikke set det komme. Det er ikke noget, som jeg har tænkt på,« siger Jakob Thomasen selv som kommentar til udnævnelsen.

Andre i hans omgangskreds kalder det dog ingen stor overraskelse, at han blev manden, der nu skal lede Mærsks oliesatsning.

En kilde i organisationen siger, at han er en person, som det er vanskeligt ikke at kunne lide. Den slags udtalelser kommer der godt nok altid mange af, når en ny chef tiltræder. Det er imidlertid et billede, der går igen omkring Jakob Thomasen, der kaldes let at tale med og god til at lytte og få en gruppe til at fungere.

Og netop det med gruppen er altafgørende for den nye Mærsk Olie og Gas-chef.

Faktisk siger han selv, at der er få andre ting, der kan give ham kicket, som det at få en gruppe mennesker til at fungere - og sammen levere et godt resultat.

»Det er et af de ultimative kick for mig, når en gruppe mennesker mødes, og man på tværs af deres forskelligheder og deres mange kompetencer får skabt et fælles resultat, som er bedre, end det hver enkelt kunne skabe.

Det er en meget stor ting for mig,« siger Jakob Thomasen.

Privat er Jakob Thomasen gift og har to børn. Han har nu tre gange oplevet at flytte fra sit hus i Danmark for at løse opgaver for Mærsk i udlandet.

Og nu håber han, at der kan falde lidt ro på, og at han og familien får mulighed for at lande rigtigt i Danmark og bruge sine erfaringer fra tiden uden for hovedsædet i København.

»En af de ting, jeg har lært ude er, at et hovedsæde i en virksomhed skal gøre det, som hovedsædet er god til.

Der er måske en tendens til, at et hovedsæde bliver lidt bureaukratisk, mens man i et datterselskab har kortere vej til beslutningerne. Den erfaring har jeg taget med fra mine opgaver i udlandet,« siger Jakob Thomasen - der samtidig håber, at der nu falder lidt ro på antallet af jobfunktioner.

»De to sidste arbejdsfunktioner jeg har haft, den i Qatar og mit seneste job i København, har jeg jo ikke fået gjort helt færdig. Nu håber jeg, at jeg kan få lov til at gøre tingene færdige her,« siger Jakob Thomasen.

»Det er et af de ultimative kick for mig, når en gruppe mennesker mødes, og man på tværs af deres forskelligheder og deres mange kompetencer får skabt et fælles resultat, som er bedre, end det hver enkelt kunne skabe.« JAKOB THOMASEN, chef for A. P. Møller Olie og Gas.

**Fakta: PROFILEN**

**JAKOB THOMASEN**

Alder: 47 år Uddannelse: Geolog, div. ledelses uddannelser Karriere: Mærsk Olie og Gas siden 1998. Har bl. a. været direktør i Maersk Qatar og siden februar 2009 leder af efterforskning og forretningsudvikling i Mærsk Olie og Gas.

Privat: Gift og to børn.

Berlingske Tidende | 23.09.2009 |

# Portræt: Den loyale løjtnant

Portræt: Trond Westlie

## Han kender sin plads og har styr på de finansielle detaljer. A. P. Møller - Mærsk får en finansdirektør der elsker tal, og som holder sig til facts og gemmer på sig selv.

Af Peter Suppli Benson og Nathalie Ostrynski

To skridt bag chefen. Sådan er livet som loyal løjtnant, og det er en mand, der har lært sin metie, som nu stempler ind i A. P. Møller - Mærsk.

Når norske Trond Westlie har første arbejdsdag fredag den første januar 2010, bliver det således med en række prædikater i nakken. Men over alt andet stråler ordet »loyal«. Trond Westlie har ry som en mand der kender sin plads, og som arbejder hårdt for at leve op til den. Skudsmålet kommer fra en række nuværende og tidligere kolleger og bekendte, som Berlingske har været i kontakt med. De tegner et billede af en mand, der har fuldstændig styr på sin rolle, som kan sit job ud til fingerspidserne, og som knokler for at matche kravene.

Nogle siger, at Trond Westlie i virkeligheden ligeså godt kunne være dansk, spansk eller måske amerikansk. For mere end noget andet er han »CFOen«, manden med styr på tal - en metie han går højt op i. Derfor er det egentligt ligegyldigt, hvor han arbejder, og hvilke produkter hans arbejdsgiver producerer eller leverer.

En af de personer der kender Trond Westlie bedst, er hans tidligere koncernchef i Aker, Helge Lund. Han er i dag koncernchef i Norges største virksomhed, Statoil-Hydro - og han har kun godt at sige om sin tidligere finansielle løjtnant.

»Trond kan det globale bank-og finansmarked, og han kender godt til den internationale olie-og gasindustri.

Han har deltaget i meget krævende restruktureringsprocesser.

Han arbeider hårdt, og han har evnen til at gå ind i de vigtige detaljer«, siger Helge Lund fra Statoil-Hydro.

**De færreste kender Trond**

Det er de færreste, der kender Trond Westlie. Beskeden er, at han er tilbageholdende, generelt ser folk an og så måske åbne op - men kun et stykke af vejen. Derfor ved de færreste - og slet ingen i offentligheden, detaljerne om den norske finansdirektør.

Berlingske har talt med en række mennesker, som er stødt på Trond Westlie i løbet af hans karriere. Lige fra tiden som revisor i KPMG, over de første job i den norske milliardær Kjell Inge Røkkes Akerimperium, til det seneste job som finansdirektør ( CFO i regnskabssprog) i den norske stats telekoncern, Telenor.

Tidligere kollegaer beskriver Trond Westlie som en mand, der er direkte og ærlig i sin facon. Det er let at afkode, hvad han vil og ønsker.

Samtidig er han kontant og sender klare signaler. I forhandlingssituationer er han ikke typen, der taber hovedet på gulvet som følge af et stærkt temperament. Han viser sin magt gennem en stærk vilje, hvor man ikke er i tvivl om hans holdning.

Samtidig er han respekteret for sin stærke faglighed.

Alt sammen kvaliteter, der gør ham til en CFO helt efter bogen.

**Manden bag manden**

I Aker stod han bag milliardæren Kjell Inge Røkke, i Telenor stod han bag den stærke topchef Jon Frederik Baksaas, og i Mærsk skal han agere finansiel forhammer for Nils Smedegaard Andersen i en svær tid.

Trond Westlie var i Telenor i en periode, hvor koncernen ekspanderede kraftigt med opkøb i blandt andet Indien, Pakistan og Serbien.

Det internationale arbejde har været en af de udslagsgivende faktorer, der har fået A. P. Møller - Mærsk til at se ham som en stærk kandidat til jobbet. Kilder i Telenor fortæller også, at der er mange lighedspunkter mellem de to virksomheder, og det er i det lys ikke er overraskende, at man på Esplanaden har headhuntet nordmanden - i øvrigt til et job, hvor han igen får en af sine tidligere medarbejdere fra Aker Kværner, A. P.

Møller - Mærsks finanschef, Jan Kjærvik, som nær kollega.

Tilbage står, at Trond Westlie gør sit indtog i en tid, hvor A. P. Møller -Mærsk bløder, og kan komme ud af året med koncernens første samlede underskud nogensinde.

Derfor er det ikke så ringe med en mand med sans for tal.

»Jeg har lang erfaring med både ejere og ledere, som har haft meninger, der gik både med og imod mine holdninger. Så jeg tror, jeg har en vis ballast, når det gælder meningsudvekslinger.

TROND WESTLIE, da han blev ansat i Telenor i 2005.

**Fakta: PROFILEN**

**TROND WESTLIE**

Alder: 48 år Uddannelse: Statsautoriseret revisor Karriere: Revisor i bl. a. KPMG.

Finansdirektør i bl. a. Aker Maritime, siden i Aker Kværner Siden 2005 finansdirektør i Telenor Tillidshverv: Enkelte bestyrelsesposter Privat: Gift Bopæl: Oslo.

Berlingske Tidende | 09.07.2010 |

# INTERVIEW: Krisen ligger bag os

## A.P. Møller - Mærsk-direktør Nils Smedegaard Andersen har lagt krisen bag sig og har nu travlt med at se frem. Han forventer fortsat fremgang, hvis den økonomiske udvikling fortsætter.

Af Peter Suppli Benson

Spørger man i A.P. Møllerhovedsædet på Esplanaden i København, så har den store danske rederikoncern aldrig været i krise, trods det første samlede underskud nogensinde i koncernens historie sidste år.

Og med dagens opjustering er der i hvert fald sat en fed streg under, at man kun kan se fremad i den danske koncern. Og det er lige præcis, hvad koncernchef Nils Smedegaard gør efter et par år i krisestyringens tegn.

»Spørger du her på Esplanaden, så har vi aldrig været i krise, og der har i hvert fald aldrig været krisestemning.

Vi har hele tiden arbejdet på den lange bane - det har været vort fokus, og det er det fortsat. Det er klart, at fortsætter den positive udvikling, så åbner der sig nye muligheder for A. P. Møller -Mærsk,« siger Nils Smedegaard Andersen, skibsreder og øverste chef for A. P. Møller -Mærsk.

? Når Mærsk ikke er i krise, betyder det så også, at krisen i verdensøkonomien er overstået? »Som virksomhed er vi ikke i krise, men situationen er fortsat usikker, ikke mindst i Europa og USA. Det følger vi selvfølgelig, fordi det har stor betydning for vor forretning,« siger Nils Smedegaard Andersen.

? I har gennemført store sparerunder og mange ændringer i virksomheden. Hvem skal have æren for, at I igen tjener penge? »Det er en blanding af de tiltag vi har foretaget internt i virksomheden og så selvfølgelig de ændrede markedsvilkår.

Vi ville ikke have været i den nuværende situation, hvis vi ikke havde foretaget de mange forbedringer internt. Men vi begunstiges selvfølgelig også af, at den økonomiske situation har forbedret sig så markant,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Men skyldes fremgangen jer selv eller andre? »Vi har forbedret vor konkurrenceevne markant. Det, at vi har gennemført så mange interne justeringer, gør, at den fremgang, vi oplever, ikke bare vil være baseret på, hvad konjunkturerne tilsiger, men er langt mere stabile,« siger Nils Smedegaard Andersen.

? Det er en meget markant opjustering, I foretager. Hvordan er det muligt? »Vi har fremgang over en bred front. Vi kan se, at Maersk Line oplever så markant forbedrede vilkår, at det bidrager meget. Men generelt må vi sige, at der er rigtig gode resultater fordelt ud over de forskellige forretningsområder i koncernen,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Maersk Line har været jeres problembarn. Er alt nu fryd og gammen i Maersk Line? »Vi forventer nu, at fragtraterne for containere vil ende på et niveau, der ligner det, vi havde i 2008. Det er et rimeligt niveau, og vi forventer fortsat fremgang, hvis den økonomiske udvikling fortsætter. Men der er altså en del ubekendte, blandt andet på grund af usikkerhed om udviklingen i Europa og USA,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Men trods udsigten til et milliardoverskud skal koncernen fortsat gennemføre omfattende besparelser. Hvorfor? »Hvis vi ikke hele tiden justerer og sørger for at trimme forretningen, så får vi problemer.

Hvis der opstår huller i bestræbelserne på hele tiden at gøre tingene bedre og mere effektivt, så får du hug i den branche, hvor vi er. Derfor er det fortsat nødvendigt, at vi gennemfører besparelser.

Det vil være en proces, som vil fortsætte fremover,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Regnskabsomtale

Berlingske Tidende | 27.03.2004 |

# A.P. Møller regnskab: A.P. Møller overvejer dollarregnskab

**Årsregnskab: A.P. Møller**

## REKORDREGNSKAB Dollaren ødelægger rekordregnskabet fra olie- og shippinggruppen A.P. Møller . Derfor overvejer selskabet at droppe danske kroner og gå over til at aflægge regnskabet i dollar.

Af Jens Chr. Hansen

Trods rekorder på stribe er A.P. Møller -regnskabet hårdt ramt af det voldsomme dollarfald. Dollaren faldt i 2003 næsten 17 procent, og selv om der både er fordele og ulemper ved en faldende dollar, så overstiger ulemperne langt fordelene.

Eller som finanschefen i A.P. Møller , Eivind Kolding, udtrykker det:

»I 2003 har den negative effekt af dollarfaldet på driften langt oversteget den positive kursregulering på vore lån i dollar (balancen).«

Derfor overvejer Danmarks suverænt største virksomhed helt at droppe danske kroner og fra og med 2005 i stedet aflægge regnskabet i dollar, som der bliver mulighed for. Og som i øvrigt også andre danske virksomheder overvejer.

Med en omsætning i 2003 på 157 milliarder kroner betyder et så kraftigt dollarfald, at der skæres adskillige milliarder kroner af toppen i regnskabet.

**Dollar dominerer**

Langt den overvejende del af A.P. Møllers aktiviteter afregnes i dollar eller dollarrelaterede valutaer. I dag forsøger koncernen at modvirke dollarfald ved at optage en stor del af lånene i dollar, men ved et egentligt dollarregnskab kan denne usikkerhed helt fjernes. Så er det kun usikkerheden ved at omregne danske kroner til dollar.

»Vi overvejer at skifte til et dollarregnskab, når det bliver muligt i 2005,« siger skibsreder Jess Søderberg. Men vanlig forsigtighed i stemmen fra Esplanaden, kan det tolkes som, at det er overvejende sandsynligt at A.P. Møller går over til dollar.

For koncernen selv er det vigtigste tal i regnskabet overskuddet efter skat men før særlige poster af ekstraordinær karakter.

Det er steget fra 10,5 mia. kr. i 2002 til nu 13 mia. kr. Selve bundlinien - når alt er talt med, og det som selskabet kan konsolidere sig med over egenkapitalen - er steget fra 12 mia. kr. til 17,3 mia. kr. i 2003. Egenkapitalen er på rekordhøje 92 mia. kr.

Tager man overskuddet før skat, som er det resultat aktiemarkedet ofte fokuserer på, så er gevinsten i 2003 på 26,6 mia. kr. mod 20,5 mia. kr. året før.

**10 mia. i skat**

Den samlede skat fra A.P. Møller er oppe at ringe ved 10 mia. kr. - helt præcist 9,2 mia. kr. Den overvejende del af skattebidraget til statskassen kommer fra olie- og gasudvindingen (7,1 mia. kr.) Skatten på søfartsaktiviteterne bidrager med 1,4 mia. kr.

Lidt overraskende er det lykkedes at gnave rigtig meget af gælden. Nemlig næsten ni mia. kr. Investeringsomfanget er dog stort set fastholdt. Det store bidrag fra pengestrømmene (cash-flow, red.) vidner om en ganske vist pænt forgældet virksomhed, men samtidig kan det konstateres, at A.P. Møller er god til at tjene penge på gælden.

**Bundsolid**

A.P. Møller har kontanter for 15,5 mia. kr. liggende i kassen. Hertil kommer værdipapirer (først og fremmest den store aktiepost i Danske Bank) til en værdi af 14 mia. kr., og dermed har koncernen et likvidt beredskab på næsten 30 mia. kr.

Hertil kommer værdien af egne aktier. Gruppen besidder 280.959 stk. B-aktier. Disse aktier har en værdi på 13 mia. kr., men eftersom denne aktiepost er bogført til nul kroner ligger der en skjult reserve gemt i A.P. Møller på 13 mia. kr. Denne værdi svarer i øvrigt til børsværdien af store KFX-selskaber som Group4Falck, ISS, Vestas eller Danisco.

Traditionen tro holder A.P. Møller igen med udbyttebetalingen. Ganske vist sættes det op fra 200 kr. til 300 kr. pr. aktie, og det svarer til 1,4 mia. kr., men det står ikke i reelt forhold til den kraftige vækst i overskuddet de seneste fem år.

Der har været spekuleret meget i aktiesplit, tilbagekøb af aktier eller andre aktionærvenlige skridt. Men Søderberg lader forstå, at det nok næppe er den vej, selskabet vil gå for at please aktionærer.

Han kalder sådanne tiltag for »teoretiske muligheder.«

## Fakta: A.P. Møller -Mærsk årsregnskab 2003

## Millioner kr. 2001 2003 2002

Nettoomsætning 151.579 157.112 150.633

Resultat før af- og nedskrivninger 35.711 39.510 34.833

Resultat før skat 20.554 26.622 15.612

Årets resultat 12.058 17.273 8.457

Egenkapital 77.230 92.188 67.503

Egenkapitalens forretning i pct. 16,7 20,4 13,2

## Opdelt på forretningsområder. Nettoomsætning Nettoresultat

## Millioner kr. År 2003 (netto:)År 2002 År 2003

Containerskibsfart og relaterede aktiviteter 3.873 90.233 419

Tank, tramp, offshore og anden skibsfart 2.171 14.390 2.355

Olie- og gasaktiviteter 6.490 19.159 6.995

Detailhandel 998 22.106 1.042

Skibsværfter mm.\* 24 20.125 -479

Elimineringer samt ufordelte poster 3.717 -8.901 1.726

\*Andre industrivirksomheder, luftfart, IT mv.

Berlingske Tidende | 27.03.2004 |

# A.P. Møller regnskab: Brandudsalg fra udlandet

**Årsregnskab: A.P. Møller**

## UDSALG A.P. Møller -aktien blev sendt til tælling på trods af rekordregnskab. Tab på 23 mia. kr. Udenlandske investorer solgte kraftigt ud. Tårnhøje forventninger blev ikke indfriet. Den udenlandske interesse for A.P. Møller kølnet fremover.

Af Ole Mikkelsen og Jens Chr. Hansen

De udenlandske investorer stod i kø på Københavns Fondsbørs i går for at komme af med deres A.P. Møller -aktier. Skuffelsen over rederiets årsregnskab og ikke mindst forventningerne til fremtiden var både voldsomme og overraskende.

Håret på aktiemarkedet var ellers sat op til fest i håbet om, at A.P. Møller -chefen, skibsreder Jess Søderberg, ville åbne ballet på Fondsbørsen med en melding om markant stigende forventninger til indtjeningen i 2004.

Den kom ikke. Tværtimod endte det med en kold afvaskning.

»For 2004 ventes et resultat før særlige poster, men efter skat nogenlunde på niveau med 2003, der var på 13 mia. kr.,« hed det i regnskabsmeddelelsen fra A.P. Møller .

**Historisk tab**

Salgspresset medførte et historisk stort tab på en enkelt dag på 23 mia. kr. efter ligeledes en rekordomsætning i aktien på over tre mia. kr. A.P. Møller -aktien faldt 11 procent efter en særdeles hektisk og turbulent børsdag. Aktiens nedtur trak det ledende KFX-indeks med ned.

Selv om A.P. Møller lagde et rekordregnskab på bordet ved middagstid i går med det største overskud nogensinde for en dansk virksomhed på 13 mia. kr. så råbte aktiehandlerne i kor: sælg.

A.P. Møller -chefen Jess Søderberg fortrak ikke en mine efter kursfaldet, der samlet kostede aktionærerne 23 mia. kr. Ifølge ham er A.P. Møller ikke sat i verden for at tilfredsstille kortsigtede spekulanter (se hosstående interview med Jess Søderberg.)

**Regnskab som ventet**

2003-regnskabet var ellers i store træk som ventet. Dollarfaldet på næsten 17 procent har været hårdt ved olie- og shippinggruppen, men ikke desto mindre blev bundlinien forbedret fra 10,5 mia. kr. i 2002 til nu 13 mia. kr. Det har ingen dansk virksomhed nogensinde præsteret.

Men den store, negative overraskelse, nemlig at A.P. Møller ikke satte turbo på forventningerne til 2004, overstrålede dog klart det historiske rekordregnskab.

Da børsdagen var slut og A.P. Møllers B-aktie var sluttet i kurs 43.800 var der tabt på denne ene aktie, hvad der svarer til udgiften for en Storebæltsbro.

Ifølge flere markedsdeltagere var det først og fremmest de udenlandske og mere spekulative investorer, der valgte at sælge deres A.P. Møller -aktier. Forventningerne var skruet for meget op, og da disse tårnhøje forventninger ikke blev indfriet, gik gassen af ballonen.

**Fonde påvirkede kurs**

»Vi mener, at udsigterne for containermarkedet og olieprisen fortsat er intakte. Derfor fastholder vi vores positive syn på aktien, selv om den er faldet. Men der er gået meget hedgefond i det her,« siger senioranalytiker Henrik B. Lund fra Danske Equities om det dramatiske kursfald i går.

Hedgefonde er kendt for at investere både aggressivt og kortsigtet for lånte penge. Det er primært udenlandske investorer, der står bag den type investeringer. Danske Equities er den største aktør på det danske marked, og vurderingen herfra støttes af andre.

»Kursfaldet hænger meget sammen med, at udenlandske investorer har købt aktien i stor stil på det seneste. Vi ved, at nogle internationale børsmæglerselskaber har haft nogle meget aggressive forventninger til indtjeningen for 2004, og de er blevet svært skuffede,« siger aktiechef Søren Møller Sørensen fra Amagerbanken.

**Kølnet interesse**

Senioranalytiker Stig Frederiksen, Gudme Raaschou, er enig. Han forventer nu, at den udenlandske interesse for A.P. Møller -aktien er kølnet ganske gevaldigt. I et pænt stykke tid fremover.

»Mange af disse investorer er kommet ind med udsigten til en hurtig gevinst på opskruede forventninger. De bliver nu straffet, og ja, det vil da klart kølne interessen hos udenlandske investorer i en rum tid fremover.«

Stig Frederiksen siger, at indtægterne fra olieaktiviteterne er den største skuffelse i regnskabet, mens især containerdriften og industridelen i A.P. Møller overrasker positivt.

»Men den nuværende dollarkurs tror jeg ikke, at aktien foreløbig kan komme op i kurs 50.000 igen. Derfor er mit kursmål nu justeret ned til 45.000 til 47.000,« siger Stig Frederiksen.

**Stort investeringsprogram**

»Afskrivninger var større end forventet, og det hænger sammen med, at A.P. Møller er i gang med et stort investeringsprogram i nye skibe. Noget tyder på, at de benytter de gode tider med høj indtjening til at øge investeringerne for at kunne blive endnu større i fremtiden,« siger Søren Møller Sørensen, der også påpeger, at ledelsen på Esplanaden traditionen tro er forsigtige i sine forventninger til 2004.

Vækstambitionerne bekræftes af A.P. Møllers finanschef Eivind Kolding.

»Vi vil fortsat investerer meget. Vi har bestemt appetit på vækst,« siger han. Det eneste sted, hvor der drosles ned er på industriområdet.

»Vi har jo solgt en del fra og foretaget omstruktureringer. Og det kan ikke udelukkes, at der kommer til at ske yderligere delsalg.«

Søren Møller Sørensen fra Amagerbanken betjener primært private investorer, og hans råd til kunderne dagen igennem i går var at købe op i aktien.

**Kurs mod syd**

A.P. Møller -aktien startede fredagen i kurs 50.200. Men da regnskabet blev offentliggjort kl. 12.00.48 tog kursen sydover, og på et tidspunkt var der mulighed for at købe aktier til kurs 42.500. Dermed var rederiets aktier en overgang nede med over 15 procent.

Der blev omsat en usædvanlig stor mængde A.P. Møller -aktier i går. Over 7.000 handler medførte således en omsætning på over tre milliarder kroner. Omsætningen alene i rederiets aktier var dermed større end den totale omsætning på en normal dag på den danske børs. Der bliver nemlig i gennemsnit omsat for 1,7 mia. kr. aktier om dagen.

## Fakta: De ti største overskud i danmarkshistorien

Nr. År

12003

22000

32000

42002

52003

62000

72001

82001

92002

101999

SelskabNettoresultat i mio. kr.

A.P. Møller17.273

A.P. Møller15.970

GN Store Nord12.697

A.P. Møller12.058

Danske Bank9.286

TDC9.087

Danske Bank8.713

A.P. Møller8.457

Danske Bank8.242

A.P. Møller4.972

Berlingske Tidende | 30.03.2004 |

# Mærsk Data frem trods stort frasalg

Årsregnskab: Mærsk Data

## VæKST. 40 IT-selskaber er der nu i portefølgen hos Mærsk Data, som i 2003 befæstede positionen som Danmarks største privatejede IT-selskab. I 2004 forventer Mærsk »status quo på omsætningen, og større indtjening«.

Af Finn Morsing

Mærsk Data er kommet godt gennem de sidste snart fem års ørkenvanding, hvor kundene har været tilbageholdende med nye store investeringer.

Mærsk Data Gruppen opnåede i 2003 en omsætning på 3.478 mio. kroner. Det er en vækst på seks procent i forhold til 2002, hvor omsætningen var 3.271 mio. kr.

Dermed befæster Mærsk Data sin position, som det største dansk-ejede IT-selskab, efterfulgt af blandt andet NNIT, der ejes af Novo-koncernen.

Mens A.P. Møller – Mærsk-koncernen som helhed har sat indtjeningsrekord med årets samlede resultat, så er det samme ikke tilfældet i data-selskabet. Nettoresultatet for 2003 blev 167,1 mio. kroner mod 172,2 mio. kr. året før.

»I indeværende år forventer vi en bedre indtjening end de seks procent, vi nu fremviser. Dog skal indtjeningen tilbage i 2002 ses i relation til, at vi dengang havde ekstraordinæreindtægter på 27,6 mio. kroner, som hidrørte fra salg af aktier og aktiviteter. Ser vi bort derfra, så viser årets resultatet en stigning på 12 procent,« siger administrerende direktør Steen H. Knudsen, Mærsk Data.

**Frasalg af PC og software**

På omsætningssiden har Mærsk Data desuden vinket farvel til hele divisionen for salg af PCer og software, som traditionelt har en høj omsætning.

Hvor stort, vil Mærsk Data ikke oplyse. Det er sket i forlængelse af en restruktureringsproces.

»Vi har indført en ny markedsrettet struktur for at optimere både den markedsmæssige og den leverancemæssige indsats,« siger Steen H. Knudsen.

Mærsk Data levede i mange år en stille tilværelse i skyggen af de mere kendte APM-aktiviteter, men i de sidste syv har man ført en meget ekspansiv strategi.

I dag har Mærsk Data ejerandele i henved 40 IT-selskaber, som markedsføres under forskellige navn, herunder R5, ScalePoint, PremiTech, gatetrade, Effective-Learning for blot at nævne nogle få af disse.

Mærsk Data har også brugt mange ressourcer på at etablere sig i USA, Singapore, Tyskland og ikke mindst Sverige, hvorfra den lokale ekspansion skal ske.

I Danmark har Mærsk Data i det forgange år vundet store kontrakter hos Alm. Brand, ATP og Sonofon.

Forventningen for indeværende år lyder ganske kort en omsætning på niveau med 2003, men med et højere resultat til følge.

Mærsk Data har 2.868 medarbejdere.

## Mærsk Data

Helårsregnskab, tal i mio. kr. 20032002

Nettoomsætning 3.4783.271

Resultat før finansielle poster 304298

Årets resultat 167172

Egenkapital 753622

Afkastningsgrad i pct. 22,324,1

Berlingske Tidende | 22.04.2004 |

# Maersk Air runder samlet tab på én milliard kroner

Årsregnskab: Maersk Air

## BUNDEN Maersk Airs chef Finn Øelund kæmper en brav kamp for at skabe et nulresultat i år. Flyselskabet fik i fjor det største underskud nogensinde for et selskab under A.P. Møller -Mærsk. Analytikere forventer nyt underskud.

Af Søren Domino

Tre års hærgende underskud i det A.P. Møller -ejede Maersk Air har ført til et rekordstort tab på hele 622 millioner kroner i 2003.

Med resultatet leverer Maersk Air det største underskud nogensinde for et selskab under Danmarks største virksomhedsgruppe, som de sidste tre år har tabt mere end 1,1 mia. kroner på bekendtskabet med en kriseramt luftfartsbranche uden hidtil at kunne vende udviklingen.

»Resultatet er ikke tilfredsstillende. Men det er der næppe behov for at sige, det siger vist sig selv,« sagde administrerende direktør Finn Øelund ved præsentationen af årsresultatet.

Selskabet ville således arbejde med en negativ egenkapital uden to kontante tilskud sidste år på i alt 700 millioner kroner fra moderkoncernen.

A.P. Møller - Mærsk er fra flere sider blevet kritiseret for at lade stå til i forhold til hårdt trængte Maersk Air, men tidligere på året lancerede selskabets nytiltrådte direktør Finn Øelund en storstilet offensiv mod såvel de eksisterende lavprisselskaber som de traditionelle luftfartsselskaber. Den offensiv, er direktøren overbevist om, vil føre Maersk Air mod nye tider og balance på bundlinjen allerede i indeværende år.

»Vi går efter et nulresultat i år. Vi skal have 20 procent flere passagerer i år end sidste år,« siger Finn Øelund.

Det vil sige omkring 2,2 millioner passagerer mod 1,9 mio. sidste år. Med efterårsprogrammet planlægger Maersk Air at have omkring 40 ruter til europæiske storbyer og feriecentre.

**To års frist**

I kredsen af analytikere tror man imidlertid på et nyt underskud i år, dog væsentligt mindre end i 2003, der betegnes som det historisk værste for et selskab inden for A.P. Møller -koncernen.

»Maersk Air befinder sig i et ekstremt hårdt marked med et nyt koncept, så lad os lige se kundernes interesse, før vi hæver armene. Omvendt har selskabet været blandt de første til at skære i kapaciteten,« siger aktieanalytiker hos Danske Equities Henrik Lund, der forventer et underskud i år på omkring 100 millioner kroner.

Også Steven Brooker fra Alfred Berg har forventninger om et nyt underskud, men til gengæld skal selskabet give overskud i 2005.

»Maersk Air har to år til at vise, at tingene kan lade sig gøre for at fastholde interessen på Esplanaden. Derfor vil det være en skuffelse, hvis ikke der kommer overskud i 2005,« siger han.

Maersk Airs nye koncept med individuel lavpris gik i luften 28. marts og er derfor endnu umuligt at aflæse i årets foreløbige tal.

**»Livet leves forfra«**

Ved gårsdagens regnskabsfremlæggelse pegede Finn Øelund sammen med finansdirektør Michael Tønnes Jørgensen flere gange på, at sidste års store underskud for en stor del skyldes en stor nedskrivning af flyflåden på 476 mio. kr. som følge af dollarfaldet samt et tab på 246 mio. kr. i forbindelse med salget af Maersk Air Limited. Til gengæld fik selskabet en gevinst på 116 mio. kr. ved salget af Estonian Air til SAS.

»Maersk Air Limited var et meget tabsgivende selskab, hvor pengene nærmest flød ud af kassen. Ser man samtidig bort fra den ikke-realiserede nedskrivning af flyflåden, taler vi om et ordinært nettoresultat på minus 215 millioner kroner. Til gengæld vil vi nu kunne sælge vores fly med gevinst på baggrund af den konservative værdiansættelse,« siger Michael Tønnes Jørgensen.

Hos ejeren A.P. Møller - Mærsk har underskuddets voksende omfang været fulgt nøje og er derfor ingenlunde en overraskelse. Netop derfor tilførte man de 700 millioner kroner, understreger Maersk Airs bestyrelsesformand Bent E. Carlsen.

Men hvordan har det kunnet gå så galt, uden at man på et tidligere tidspunkt er skredet ind for at bremse den negative udvikling?

»Jeg tiltrådte som bestyrelsesformand i september, og det vil derfor ikke være rigtigt af mig at udtale mig om det. Men det er klart, at havde man for nogle år siden kendt til udviklingen, ville man have gjort tingene anderledes. Det er altid nemt at være klog om ting, der er sket, men livet leves nu engang forfra og ikke bagfra,« siger bestyrelsesformanden.

## Maersk Air

Helårsregnskab, tal i mio. kr. 20032002

Nettoomsætning 2.3893.046

Resultat af primær drift -262-133

Årets resultat -622-197

Egenkapital 531464

Aktiver i alt 3.6024.533

Berlingske Tidende | 22.01.2005 |

# Bilka er en guldgrube – Netto mister indtjening

Årsregnskab: Bilka og Netto

## Dansk Supermarked melder endnu engang om fremgang i både indtjening og omsætning. Og Bilka er den store pengemaskine, mens Nettos overskud i Danmark falder.

Af Mai Zeilund Jessen

Bilka er den store guldkalv i Dansk Supermarked, som også ejer Netto og Føtex. Regnskabet, som blev offentliggjort i går, viser stor fremgang i omsætningen i hele Dansk Supermarked, men Netto i Danmark har fået sværere ved at tjene penge. Imens ruller pengene ind på bundlinjen hos Bilka – som målt i omsætning er den mindste af Dansk Supermarkeds tre kæder, men alligevel står for mere end halvdelen af den milliardstore danske omsætning.

Ifølge økonomidirektør i Dansk Supermarked, Simon Lodberg, er opskriften på Bilkas succes bl.a. stordriftsfordele ved at have en stor omsætning koncentreret på 13 varehuse.

»Der er mange parametre, der spiller ind, men Bilka har et bredt sortiment og færre butikker, og det kan betale sig,« siger Simon Lodberg.

Dog har Bilka stadig udgifter til den sidståbnede Bilka i Fields, og Simon Lodberg tør ikke at gætte på, hvornår investeringen er tjent hjem. Salg af skibe og containere, som Dansk Supermarked tidligere lejede ud til medejeren af Dansk Supermarked A.P. Møller Mærsk, pynter også på bundlinjen i Føtex og Bilka.

**Netto mister terræn**

Alt imens spidser discountkrigen til, og det ses i Netto i Danmark, hvor overskuddet er gået tilbage med næsten 70 mio. kr. til 108 millioner kroner ud af en omsætning på 11,6 milliarder kroner.

Siden den tyske discountkæde Lidl for nogle år siden annoncerede sin ankomst på det danske marked, har de danske discountbutikker løbet stærkt for at øge antallet af butikker og presse priserne i bund for at gøre det sværere for tyske Lidl at sætte sig på nethinden hos de stadig mere prisbevidste danske forbrugere.

Bilkas fremgang og Nettos nedtur i Danmark er ifølge adm. direktør Bruno Christensen fra analyseinstitutet Retail Institute Scandinavia et udtryk for en brancheglidning, hvor de store butikker sælger flere og flere non-food varer, mens discountbutikkernes avance bliver stadig mindre.

»I dag har discountbutikkerne en markedsandel på 28 pct., og der er egentlig ikke plads til flere discountbutikker. Men jeg er sikker på, at om ti år sidder discountbutikkerne på næsten halvdelen af markedet, alt imens flere internationale kæder er kommet til,« siger Bruno Christensen.

**Discountkrig**

I dag findes der godt 1.030 discountbutikker i Danmark, hvoraf Netto står for de 357. Inden for det næste halve år ventes Lidl, som altid holder kortene tæt til kroppen, at åbne 12 butikker rundt om i landet, hvorefter kæden typisk åbner en til to butikker om ugen.

Ifølge flere kilder er fem butikker allerede færdigetableret. Samtidig med den intensiverede discountkrig raser for fuld udblæsning, er Bilka den eneste store varehuskæde i Danmark, efter at Obs for et par år siden blev konverteret til Kvickly-butikker.

Bilka-varehusene er op til 15.000 m2 store, og i dag spænder planloven ben for at opføre butikker, som er over 3.000 m2 store. Det gør det stort set umuligt for både danske og udenlandske konkurrenter at løbe om kap med Bilka.

»Bilka er dygtige til at skabe et image – der gør, at folk handler, når de er i Bilka. Samtidig er en større og større andel af Bilkas varer koncentreret i non-food-varer, hvor avancen er større end på fødevarer,« siger adm. direktør i analyseinstitutet ICP, Per Nyborg.

**Netto frem i udlandet**

Nettos nedtur i Danmark afspejles dog ikke i udlandet, hvor den sorte skottehund bjæffer fremmarch på det tyske, britiske og svenske marked.

»Netto skal vokse i udlandet. I Danmark er der en grænse for, hvor meget vi kan vokse, mens der i Tyskland og Storbritannien er et helt andet potentiale,« siger Simon Lodberg.

Netto har i dag 469 udenlandske butikker fordelt i England, Tyskland, Polen og Sverige, hvoraf Tyskland er det største marked med 220 butikker. Inden for de næste fem år venter Netto at fordoble omsætningen. En afdæmpet forbrugsudvikling på dagligavarer og den fortsat hårde konkurrence får dog Dansk Supermarked til at vente et noget dårligere koncernresultat i det kommende år.

## Fakta: Dansk Supermarked

Helårsregnskab, tal i mio. kr. 2003/04 2002/03

Nettoomsætning 45.69743.295

Resultat af primær drift 1.5231.661

Resultat før skat 2.4192.077

Egenkapital 7.90410.472

Aktiver i alt 21.22421.838

Berlingske Tidende | 01.04.2005 |

# A.P. Møller forudser bremse på vækst

**Årsregnskaber: A.P. Møller - Mærsk**

## OPBREMSNING. A.P. Møller - Mærsk fremlægger danmarkshistoriens største overskud på over 18 milliarder kroner – men helt uhørt varsler koncernen en stagnation i indtjeningen i år. Til gengæld vidner et historisk stort investeringsprogram om en fortsat stærk tro på fremtiden.

Af Søren Domino, Sonny Wichmann og Lars Otto Andersen

For første gang i umindelige tider varsler A.P. Møller - Mærsk en opbremsning i koncernens indtjening i indeværende år.

Sammen med et rekordregnskab lidt over forventet på 18,4 mia. kr. før særlige poster og avance på milliardsalget af Mærsk Data præsenterede Danmarks største virksomhedsgruppe således omverdenen for en overraskende udsigt til et overordnet koncernresultat i år, der ventes at blive dårligere end i 2004.

»Vores forventning er, at 2005 bliver et dryp under 2004, og at den væsentligste årsag til det er den lavere dollarkurs,« siger direktør Eivind Kolding fra A.P. Møller - Mærsk .

Med henblik på overgangen til de internationale IFRS-regnskabsstandarder skriver A.P. Møller -ledelsen i regnskabet, at 2004-resultatet før særlige poster justeret for IFRS-standarderne er på 20,5 milloiarder kroner, mens det tilsvarende tal i år ventes at blive på 20 milliarder kroner.

**»Et godt resultat«**

Med andre ord er der tale om stagnation for koncernen, der i løbet af de seneste tre år gennem en voldsom vækst har fordoblet sit resultat.

»Ja, det kan du sige. Vi gør alt for at undgå stagnation, men vi bliver meget hårdt ramt af dollaren, særligt i år. Vores forudsætning for skønnet er, at dollaren i 2005 vil være seks procent lavere end 2004. Derfor er der sådan set ikke tale om et forsigtigt estimat, men tale om det, vi tror på. Man kan sige, at den ret pæne fremgang, der var fra 2003 til 2004, forventer vi ikke at gentage. Men til gengæld holder vi et niveau, som ikke er så lavt endda,« siger direktør Eivind Kolding.

I vanlig A.P. Møller -stil overspiller man ikke egen formåen med udmeldingen om et overskud på 18.399.000.000 kroner før særlige poster. Årets endelige resultat, som andre virksomheder traditionelt reklamerer med, er nemlig på 24,4 milliarder kroner.

Et resultat ingen dansk virksomhed nogensinde har præsteret.

»Det er det højeste resultat, vi er kommet med nogensinde, og selv om det er positivt påvirket af nogle engangsindtægter, mener vi fortsat, det er et godt resultat,« siger Eivind Kolding.

**Den vigtigste besked**

Trods sidste års voldsomme fremgang hæfter flere analytikere sig først og fremmest ved den overraskende og negative udmelding om den nærmeste fremtid.

»Det er ikke sket i nyere historie, at A.P. Møller selv estimerer en resultatnedgang. Koncernen guider altid fremgang på resultatet eller på samme niveau. Derfor er afsnittet om resultatet i forhold til de nye regnskabsstandarder hele regnskabets klart vigtigste besked. Den umiddelbare udsigt til en fremgang fra 18,4 milliarder kroner til 20 milliarder er nemlig som at sammenligne pærer og æbler,« siger analytiker Stig Frederiksen fra HSH Gudme.

Flere analytikere havde forud for regnskabet forudset meldinger fra Esplanaden om en indtjening på et helt andet niveau end tidligere, men det gearskifte er tilsyneladende udsat.

**Kolossale investeringer**

Et historiske stort investeringsprogram vidner dog om en fortsat stor tiltro til fremtiden for A.P. Møller - Mærsk. Selv med et aktuelt program med bruttoinvesteringer i 2004 på 25,1 milliarder kroner forventer A.P. Møller at skrue op for investeringerne , så det samlede investeringsprogram ifølge regnskabet »i de kommende år forventes væsentligt at overstige 2004-niveauet.«

»De har brugt 25 mia. kr. i 2004. Det er et niveau, som man skal tilbage til 2001 for at finde. Det er en vækst på 25-30 procent i forhold til, hvad de har af aktiver i dag. Holder man fragtrater og dollarkursen fast, så får du en kolossal vækst hvert år, bare fordi de får et større produktionsapparat. De skal virkelig til at være ekspansive nu,« siger analytiker Henrik Lund fra Danske Equities.

Investeringerne sker ifølge Eivind Kolding over en bred kam, men specielt det hastigt voksende containermarked er udset til at blive en af de helt store satsninger for A.P. Møller - Mærsk. Allerede i løbet indeværende år og næste år ventes koncernens investeringsprogram at nå op på 30 mia. krioner. Markedet vokser med over 10 pct. årligt, og fra hovedkontoret har A.P. Møller -ledelsen blikket stift rettet mod at kapre flere markedsandele på det lukrative marked.

**Frygt for fald afblæst**

Netop containermarkedet er det helt store økonomiske trækdyr med historisk høje fragtrater i 2004 som følge af stor efterspørgsel. Trukket først og fremmest af verdens største containerrederi Maersk Sealand præsterede A.P. Møller -koncernens containerskibsfart at øge nettoomsætningen med fem mia. kr. og en tilsvarende vækst på fem mia. kr. i årets resultat på 8,4 mia. kroner.

»Containerfarten er påvirket af de højere fragtrater i forhold til et lavt niveau i 2003. Det er den væsentligste enkeltforklaring,« siger Eivind Kolding.

En tidligere frygt for et brat fald i fragtraterne er i første omgang afblæst, og på den baggrund forventer A.P. Møller - Mærsk i år en indtjening på containertrafikken på niveau med 2004.

For 2005 forventer koncernen en omsætningsfremgang på op mod ti pct. i forhold til årets samlede salg på 166 mia. kroner.

Koncernchef og skibsreder Jess Søderberg var i går ikke tilgængelig for pressen.

Berlingske Tidende | 19.03.2006 |

# Regnskab: Pengemaskinen på Esplanaden

## Aktiemarkedet ser med spænding frem til næste regnskab fra A.P. Møller – Mærsk. På tre år har koncernen tredoblet sit overskud.

Af Søren Domino og Jens Chr. Hansen

A.P. Møller -aktien er steget lodret de seneste knap fire år. Men her i 2006 er aktien pludselig sat i skammekrogen – ja, faktisk er rederi- og olieaktien det dårligste papir blandt Fondsbørsens største selskaber.

Aktien er faldet med ti procent, siden champagnepropperne sprang nytårsaften, og de ellers godt vante aktionærer har måttet se værdier for over 25 milliarder kroner forsvinde op i den frostklare, lyseblå forårsluft.

Derfor venter børsatleterne og de 40.000 aktionærer med stor spænding på store A-dag: Offentliggørelsen af A.P. Møller – Mærsks 2005-regnskab onsdag 29. marts 2006.

Skibsreder Jess Søderberg og finansdirektør Eivind Koldings udmeldinger vil blive nærlæst, tolket og fortolket. Signalerne fra Esplanaden vil ikke blot lægge linjen for A.P. Møller -aktien, men tillige indvirke på retningen for hele det danske aktiemarked.

På samme tidspunkt sidste år fremlagde A.P. Møller – Mærsk danmarkshistoriens største regnskabsgevinst. Et overskud før skat på 34 milliarder kroner. I vanlig A.P. Møller -stil overspillede man ikke egen formåen – tværtimod blev det historiske overskud ledsaget af noget nær sørgetekst med varsler om en stagnation i indtjeningen.

»Vor forventning er, at 2005 bliver et dryp under 2004,« lød det således fra Eivind Kolding. Altså et 2005-regnskab på nogenlunde niveau med 2004. Det skal dog ses i lyset af, at A.P. Møller på blot tre år har tredoblet sit overskud, hvis man ser på nederste bundlinje – altså når skatten er betalt, men før ekstraordinære poster.

**Fald i raterne**

Seks måneder senere havde fortsatte rekord-fragtrater på containerfarten og en fortsat høj oliepris dog atter fået skyerne væk over Esplanaden. Den korte halvårsbesked i august meddelte ikke bare et overskud på 10,8 milliarder kroner, men også en markant opjustering for hele 2005 på tre milliarder kroner og dermed udsigt til endnu et historisk overskud fra A.P. Møller .

Samtidig står den daglige chef, skibsreder Jess Søderberg, i spidsen for en vækstoffensiv uden sidestykke med et samlet investeringsprogram gennem de kommende fire-fem år på over 100 milliarder kroner. Eller hvad der svarer til fire udgaver af Storebæltsbroen.

At shipping er en industri, der bevæger sig mere op og ned, end tilfældet eksempelvis er med ølsælgende Carlsberg eller insulinproducerende Novo Nordisk, er den aktuelle udvikling i de afgørende fragtrater et mærkbart bevis på. Bedst som de rekordhøje fragtrater var fortsat ind i 2005, og altså medførte en milliardopjustering fra A.P. Møller - Mærsk, så synes det blandt iagttagere længe proklamerede ratefald nu for alvor at have indfundet sig.

Fragtraterne på den dominerende rute mellem Asien og Europa ligger i øjeblikket 18 procent under niveauet på samme tidspunkt sidste år. For containerfragten skyldes det først og fremmest en opbremsning i den kinesiske eksportvækst fra en årlig vækst på 35 procent til 15 procent.

Udviklingen har allerede fået Danske Bank til at skære 2,5 milliarder kroner af den forventede indtjening for A.P. Møller -Mærsk i 2006.

Så store A-dag vil afgøre, om den nuværende A.P. Møller -aktiekurs på omkring 58.000 har retning mod 40.000 eller måske 70.000.

Viborg Stifts Folkeblad | 30.03.2006 |

# Supermarked og bank giver mange penge

**Årsregnskab: A.P. Møller -Mærsk**

## A.P. Møllers ejerandel i Den Danske Bank og Danske Supermarked giver til sammen A.P. Møller Mærsk Gruppen et overskud på 3,6 milliarder kroner

Af Mai Zeilund Jessen og Søren Domino Berlingske Tidende

GULDGRUBE: Danske Bank og Dansk Supermarked spinder guld til A.P. Møller -Mærsk Gruppen.

Sidste år gav de to selskaber til sammen 3,6 milliarder kroner i overskud til koncernen.

Finansdirektør i A.P. Møller -Mærsk Eivind Kolding afviser derfor også at sælge A.P. Møllers ejerandel i de to virksomheder.

Flere aktieanalytikere har ellers luftet tanken, da de to selskaber falder uden for de traditionelle forretningsområder i A.P. Møller -Mærsk Gruppen.

Stabile virksomheder

- Vi ser Danske Bank og Dansk Supermarked som nogle fornuftige investeringer, som vi har været glade for. Begge virksomheder er mere stabile end hvad, vi ellers er vant til, og de er derfor et godt sup-plement til vores øvrige aktiviteteter, siger Eivind Kolding.

Selskaberne i Dansk Supermarked, som A.P. Møller ejer halvdelen af, er sidste år fusioneret ind i et selskab under Dansk Supermarked. Det er derfor ikke muligt at se, hvordan det går for henholdsvis Føtex, Netto og Bilka.

Guld i banken

Samtidig viser A.P. Møller -Mærsks beslutning ved indgangen til 2005 om at stramme grebet om Danmarks største finanskoncern Danske Bank sig allerede ét år senere at være et gyldent træk.

Den store aktiepost i Danske Bank har været en guldgrube for A.P. Møller -Mærsk. Bankens svulmende bundlinje har givet A.P. Møller -koncernen et afkast på 2,6 milliarder kroner, som ryger direkte ind på bundlinjen.

Det svarer til 20 procent af Danske Banks nettoresultat.

Gennem opkøb af Danske Bank-aktier i 2004 nåede A.P. Møller - Mærsk op på en ejerandel af Peter Straarups forretning på over 20 procent, hvilket gør Danske Bank til et såkaldt associeret selskab i A.P. Møller -koncernen - det tætteste, man kommer på at kunne betegne banken som et datterselskab. Som associeret selskab betaler A.P. Møller ikke direkte skat af sit udbytte fra Danske Bank.

Århus Stiftstidende | 30.03.2006 |

# Møller -Mærsk chokerer

Årsregnskab: A.P. Møller -Mærsk

København: A.P. Møller -Mærsk sendte chokbølger gennem aktiemarkedet, da Danmarks største virksomhed kom med regnskab for 2005 med et lavere overskud end året forinden. Udsigterne for 2006 ser ikke bedre ud. Trods kraftigt stigende omsætning vil resultatet i 2006 ligge 10-15 procent under 2005.

Ifølge A.P. Møller -Mærsks direktør med ansvar for finans, Eivind Kolding, vil faldende fragtrater gøre sit indhug i overskuddet.

- Det er et fald i containerraterne, der gør, at overskuddet bliver mindre, siger Eivind Kolding.

Udsigterne for 2006 sendte aktien på rutsjetur med at tab på 7600 kroner til kurs 51.300. Det svarer til et fald på 12,9 procent. Alene i går betød det et fald i markedsværdien for A.P. Møller -Mærsk på 30,4 milliarder kroner.

Direktøren er dog godt tilfreds med 2005-resultatet, som viste et overskud før skat på 33 milliarder kroner mod 35,4 milliarder året før. Omsætningen steg i 2005 med cirka 48 milliarder kroner til 208,7 milliarder.

På trods af lavere overskud, har bestyrelsen besluttet, at lade aktionærerne får en større del af kagen. Udbyttet til aktionærerne vil samlet koste 2,4 milliarder kroner - hvilket er en lille halv milliard kroner mere end i 2004.

Berlingske Tidende | 10.04.2006 |

# Brydsomme veje for Mærsk-aktien

**Årsregnskab: A.P. Møller – Mærsk**

## A.P. Møller – Mærsk: Resultatet for 2005 var reelt en ny rekord. Negative udsving er derfor ikke alvorlige. Ny fremgang i sigte

Modtagelsen af APM regnskabet blev endnu et eksempel på et kultursammenstød mellem det selvberoende rederis konservative stil og børsverdenens mere temperamentsfulde aktører.

Sprogbarrieren og forståelseskløften ser ud til at være dyb, men de nøgne tal var da heller ikke opløftende. Af samme årsag var de ledsagende supplerende oplysninger aldeles relevante og oplysende, men i kampens hede glemte mange at se nærmere på indholdet, så APM aktien blev ramt af »en forkert sø«. Rask må det gå.

**Rekordår**

Nettooverskuddet blev formelt på 20,1 mia. kr. (28,1), men det justerede resultat blev på 24,3 mia. kr. mod 21,2 året tidligere. Imidlertid må det antages at fremgangen har været større. De tilkøbte selskaber kan skønnes at belaste med i alt ca. 5,5 mia. kr. før renter og skat. Andre hensættelser er tilført 1,1 mia. kr. som et andet element.

Den eneste reelle skuffelse i regnskabet – ud over de matte 2006-forventninger – er en nedskrivning på hele 3,2 mia. kr. i værdien af de netop tilkøbte oliefelter i den engelske Nordsø-sektor. Ledelsen mener, at produktionen ikke bliver så høj som antaget ved købsbeslutningen, men noget erstatningskrav mod sælgeren er der ikke rejst. Bogholderiet kan præsentere et tab på driften af disse oliefelter på 162 mio. kr. for halvanden måned trods rekordhøje oliepriser!

Stort set alt kører på rekordniveau med Lindø-værftet som det eneste svage datterselskab. Planerne for investeringer er rekordstore, og udbyttebetalingen til aktionærerne forøges med 22 %. Skuffelsen var en ren børsmæssig »event«.

Den økonomiske styrke er så stor, at selv et dårligt år for containerruterne, som 2006 kan tegne til lige i øjeblikket, er til at klare uden behov for at rebe sejlene. Faktisk ser kapaciteten hos Maersk Line ud til at have været for lille i 2005, og det har muligvis sat ekstra skub i ideen om at købe P&ONedlloyd.

**Konsolidering**

Frem for alt drives Mærsk koncernen ud fra en langsigtet tankegang om vækst via positionering i de markedsområder, som udvikler sig stærkest og ved et højt serviceniveau med topmoderne udstyr. Året 2005 var præget af større fremgang end forventet for containerne og højere oliepris end påregnet.

Hertil kom så de to store virksomhedskøb: PON for 14 mia.kr. og Kerr-McGee oliefelterne for 17 mia. kr. samt opnåelse af en fantastisk oliekoncession i Qatar, som må blive en ren guldgrube. Frasalg af Maersk Air, DISA mv. neddroslede de sekundære aktiviteter, der ofte har været ramt af problemer og krævet ekstra ressourceindsats uden tilsvarende afkast.

Det nye år skal derfor bruges til at få integreret PON helt i Maersk Line, og grebet om de engelske oliefelter skal udnyttes til at vurdere muligheden for at forøge produktionen og værdien af de medfølgende rettigheder til efterforskning/udvinding. Konsolidering af de to store udvidelser er hovedpunkterne, samtidig med at den løbende udvikling skal fortsætte.

**De tre ben**

APM består af tre hovedaktiviteter plus de mere passive investeringer i Dansk Supermarked, aktieposten i Danske Bank (20 %) mv.: Maersk Line, Olie & Gas, Anden skibsfart.

Maersk Line er verdens ledende container transportør, og udvidelserne foregår på næsten alle områder. Et afgørende punkt er et netværk med store terminaler, hvor ruterne krydser hverandre og godset kan overføres. Det giver fleksibilitet, stordrift og høj service.

Etablering af effektive nye havne med stor dybgang medfører at udgifterne til anløb holdes nede og i stedet oparbejdes merværdi i terminalleddet. Selv en dygtig konkurrent som Evergreen Line er derfor blevet kunde hos sin store rival.

Et nyt udspil synes på vej i den vigtige Kina trafik, hvor en ny storhavn i Portsmouth, Virginia, kan blive knudepunkt for direkte ruter via Panama og/eller Suez. Herved reduceres belastningen af flaskehalsen i havnene i Californien, og skibene kan afløse den dyre landtransport med jernbane.

Priserne er blevet udsat for hård konkurrence i det seneste halve år, men transportmængden vokser formentlig så kraftigt, at bedre forhold for rederierne snart indtræder. Hårde tider er sjældent til ugunst for APM takket være den indre styrke og udholdenhed.

Olie produceres i den danske og engelske del af Nordsøen, Algeriet (på land), Qatar og i Kasakhstan. I Danmark stagnerer oliemængden, mens naturgassalget vokser som følge af eksport. Gas er ved at blive en mere attraktiv vare i Europa.

Udvidelsen i Qatar er samlet set en ren drøm: tilbagebetalingstiden kan beregnes til kun et år! Spørgsmålet er derfor fordelingen mellem landet og APM. De tekniske krav og den allerede eksisterende produktion indebærer en fordel for APM som operatør, men 30 mia. kr. på højkant er en meget stor satsning. I praksis kan trinvis udbygning nok betale for de næste faser, således at CashFlow-forløbet tegner mindre krævende.

Sandsynligvis kan APM se frem til en formidabel avance, og denne koncession udgør en decideret goodwill værdi. Vores gæt er mindst samme dimension som den danske Nordsø-aftale. Risikoen for terror er desuden mindre ved Offshore anlæg end på land.

Skibsfart i øvrigt er fokuseret på tankskibe af mange typer og offshore materiel, dvs. boreplatforme og forsyningsskibe. Især borerigge oplever et regulært boom, hvor Norge indtager positionen som anfører i ordrer på nybygninger. Maersk Contractors har seks yderst avancerede platforme i ordre. Selv om tankskibene pt. oplever en sandsynligvis kortvarig afmatning, betyder de ekstremt høje oliepriser, at offshore vil kunne give hele denne afdeling af APM rekordindtjening i de kommende år.

**4 mio. kr. i timen**

Cash inflowet efter skat ligger i år på ca. 4 mio. kr. pr. time eller 35-40 mia. kr. Det går aldeles glimrende, og der investeres i højt tempo for fremtiden. Turbulensen på Børsen må forventes at blive forvandlet til en Hovsa-oplevelse, og begreberne omkring regnskabet skal nok betragtes med et grundtvigsk frisind. Fra investorside er opmærksomheden pt. alene rettet mod udviklingen i containerpriserne. Den virkelige bekymring burde være olieprisen, da Down Side Risk for alvor vil kunne ramme her.

Købsprisen for de engelske felter er klogt nok afdækket ved at sælge olie frem i tiden på kontrakt, og den vedvarende ustabilitet i mange olieproducerende lande medvirker til, at olien formentlig vil forblive dyr på et par års sigt. Længere frem er der dog ingen grund til at antage at energi vil udgøre et ressourceproblem og dermed kunne oppebære relativt set ekstremt høje priser.

Såfremt man vurderer koncernens enkelte aktiviteter, må det konkluderes at børsværdien befinder sig på et lavt niveau. Her er »value for money«. Kurs 53.500 svarer til PE 12,5 baseret på ledelsens prognose. Når Maersk Line kommer tilbage i normal god form vil indtjeningen kunne blive markant højere. Anbefalingen af aktien er Køb på både kort og langt sigt.

## Fakta: Ugens aktie

Analysen er udarbejdet af Aktieinfo Danmark ApS, som ikke kan drages til ansvar for konklusioner og råd. Hvis Aktieinfo eller dets ansatte ejer aktier i det selskab, der analyseres, må de ikke handle selskabets aktier tre uger før og tre uger, efter at analysen er offentliggjort. Aktieinfo har aktier i A.P. Møller - Mærsk.

## Fakta: A.P. Møller – Mærsk

Historie: Selskabet er grundlagt i 1904 som Dampskibsselskabet Svendborg. Dampskibsselskabet af 1912 udgjorde den parallelle juridiske enhed i årene frem til år 2003, hvor de to selskaber blev fusioneret og navnet ændret til A.P. Møller – Mærsk A/S. A.P. Møller var aktiv i rederiet til sin død i 1965, hvorefter Mærsk Mc-Kinney Møller videreførte ledelsen. Et glidende generationsskifte har været i gang siden 1993.

## Mio.kr. (E= estimat): 2006E 2005 2004 2003

Omsætning: 265.0 208.7 159.5 157.9

Resultat af primær drift : 36.0 33.9 29.3 23.4

Årets resultat: 20.0 20.1 28.1 20.8

Balance: 300.0 284.8 181.7 163.8

Egenkapital: 140.0 123.4 102.2 83.1

Egenkap.forrent., i pct.: 15.2 17.8 30.4 25.7

Markedsværdi april 2006: 220.2

Beskrivelse: Koncernen er Danmarks suverænt største erhvervsvirksomhed med en ledende placering i de vigtigste sektorer er – undtagen landbruget. Dimensionen fremgår tydeligst af personaleantallet på rundt 100.000. Containerruter er den vigtigste aktivitet sammen med tank- og specialskibe incl. boreplatforme. Produktion af råolie/naturgasser er en helt anden sektor, og indtjeningen fra energi har vedvarende sikret økonomisk styrke trods de gentagne, negative udsving inden for skibsfart. Koncentration om kerneaktiviteterne præger den nuværende udvikling. Overtagelsen i 2005 af P&O Nedlloyd (containertransportør) og Kerr-McGee oliefelterne i Nordsøen følges op af en meget stor udvidelse af offshore olieproduktionen i Qatar i de kommende år.

Ejerforhold: Almenfonden 40,7 pct., Familiefonden 10,7 pct., Mærsk Mc-Kinney Møller 3,6 pct., Støttefonden 2,9 pct.

Egne aktier (B-aktier) udgør 6,4 pct.. De fire kendte ejere besidder tilsammen 76,0 pct. af stemmerne (A-aktierne).

Adm. Direktør: Jess Søderberg (via firmaet A.P. Møller ; alder 61 år)

Formand for bestyrelsen: Michael Pram Rasmussen (Topdanmark; alder 51 år)

## Omsætningens fordeling (cirkatal)

Containerservice: 60 pct.

Olie & gas: 13 pct.

Detailhandel: 12 pct.

Anden skibsfart 9 pct.

Industri: 6 pct.

Aktieinfo Danmark anbefaler: Køb

Yderligere information: www.aktieinfo.net og www.finans-info.dk

Aktieinfo: John Stihøj og/eller Lau Svenssen ejer aktier i A.P. Møller – Mærsk.

Viborg Stifts Folkeblad | 12.04.2006 |

# Værdierne frem hos supermarkedet

Årsregnskab: Dansk Supermarked

## Dansk Supermarked investerer voldsomt i nye butikker og skriver nu værdien af ejendomme op i et år, hvor indtjenings-udviklingen er nærmest flad på trods af en øget omsætning

Af Jakob Risom Berlingske Tidende

HANDEL: Detailkæmpen Dansk Supermarked hiver værdierne frem i lyset og står foran et investeringsboom, mens indtjeningen kun går trægt fremad. Omsætningen er til gengæld steget fem milliarder kroner siden sidste helårsregnskab.

Årsregnskabet er ikke så ligetil i år, fordi dagligvarekæmpen fra og med sidste år har valgt at aflægge et regnskab, der følger kalenderåret i stedet for det tidligere skæve regnskabsår, der sluttede med udgangen af august.

Sammenligningstallene for den sidste helårsperiode stammer altså tilbage fra regnskabet, der sluttede 31. august 2004.

I det regnskabsår havde koncernen en ekstraordinær indtægt på 631 millioner kroner på salg af leasingaktiviteter.

Ekstraordinær indtægt

Sidste år har Dansk Supermarked, der beskæftiger 23.000 personer, haft en ekstraordinær indtægt på revurdering af en række ejendommes levetid på 406 millioner kroner. Men på bundlinien er resultatet faldet med 300 millioner. kroner. Driftsresultatet er dog steget med omkring 500 millioner kroner.

Salgsrygterne har svirret længe om Danske Supermarked, og revurderingen af ejendommenes levetid kunne ses som et eksempel på at få værdierne i selskabet gjort mere åbenlyse inden et eventuelt salg.

Røgslør

Det overordentligt solide selskab råder over hele 2,1 milliarder kroner i kontanter og værdipapirer for 12,5 milliarder kroner.

Balancesummen er på 27 milliarder kroner.

Til gengæld har supermarkedsselskabet, der blandt andet ejer kæderne Netto, Føtex og Bilka, nu valgt at lægge et røgslør ud for, hvor meget de enkelte kæder indtjener til moderselskabet.

Ingen detaljer

Økonomidirektør Simon Lodberg, Dansk Supermarked, siger, at der ikke er nogle planer om at offentliggøre omsætningstal for de enkelte kæder og at beslutningen om at gå over til et regnskabsår, der følger kalenderåret, alene sker for at hjælpe på afrapporteringen i forhold til storejer A.P. Møller - Mærsk, der ejer 50 pct. af selskabet.

Simon Lodberg fastslår dog, at Netto Sverige er den eneste del af koncernen, der giver underskud, og sådan vil det blive ved et par år endnu. Ellers er der fremgang over hele linien, bedyrer han.

For 2006 forventer Dansk Supermarked et resultat på linie med i år, men da man endnu ikke har budgetteret med ekstraordinære indtægter for i år, kan der reelt være tale om en fremgang i resultatet.

- Sådan kan man ikke se på det. Det vi siger er et resultat på nogenlunde samme niveau som sidste år, siger Simon Lodberg.

1050 butikker

I dag har Dansk Supermarked 1050 butikker i Danmark og udlandet. Netto butikkerne har udover Sverige spredt sig til Tyskland, England og Polen. I år skal der åbnes 100 nye butikker. Primært Netto butikker i udlandet.

Berlingske Tidende | 04.05.2006 |

# Tre års minus på 1,5 mia. kr. tvinger Lindøværft i knæ

Årsregnskab: Lindøværftet

## Sidste udkald: Nyt chokunderskud på A.P. Møllers Lindøværft. Med endnu et »betydeligt« underskud i 2006 løber tre års katastrofale underskud op i 1,5 mia. kr. Tvivlsomt om ny bonuslønaftale er nok til at rette op. Ny topchef vil øge bonusdelen af løn. 3.000 job i fare.

Af Jens Chr. Hansen

Med endnu et rekordunderskud på Lindøværftet ved Odense – dennegang på næsten 800 mio. kr. – er klokken ved at falde i slag for det kriseramte værft. Landets sidste store værft. Også 2006 ender med et meget betydeligt underskud, og dermed må den ellers magtfulde A.P. Møller - Mærsk gruppe konstatere, at bestræbelserne på at rette op i 2005 i den grad er slået fejl.

Det har foreløbig fået den konsekvens, at der er skiftet ud på topposten. Torben Anker Sørensen har efter blot et par år forladt værftet og overladt det daglige ansvar til industrimanden Finn Buus Nielsen.

Den nye topchef skal inden udgangen af 2006 præsentere en troværdig overlevelsesplan for værftet, der ellers kan bliver tvunget til en successiv nedlukning frem mod september 2008. Herefter er ordrebogen nemlig tom.

Med til yderligere at trække de kulsorte skyer frem over Munkebo-værftet er tillige, at statsstøtteordningen på seks procent ophører i foråret 2008. Havde de danske skatteydere således ikke støttet A.P. Møller -værftet med en kvart mia. kr. i 2005, ville underskuddet have passeret en mia. kr. Det hører dog med, at stort set alle værfter i verden er på statsstøtte.

Finn Buus Nielsen lægger ikke skjul på, at det haster med at få økonomien genoprettet. Han vil dog ikke sige noget om hvornår, der skal være balance for slet ikke at tale om overskud. Værftet og dets knap 3.000 ansatte har under stor turbulens indgået en bonuslønaftale, hvorefter medarbejderne kan få en bonus på op til fem procent af lønnen. Men det er langt fra nok til at vende udviklingen.

»Jeg ser gerne, at bonusdelen bliver endnu større. Men det må vi tale med medarbejdergrupperne om. Lønnen er én blandt flere ting. Og vi må prioritere efter, hvad der giver de bedste forbedringer på kort sigt. Det arbejde får vi på plads meget hurtigt, og så må vi se, om det er nok.«

De to seneste år har sammenlagt givet et underskud på 1,2 mia. kr., og med et forventet underskud i 2006 i flere hundrede millioner kroners klassen bliver det samlede tab over tre år på 1,5 mia. kr. på at bygge verdens største og mest avancerede containerskibe i Munkebo.

Det paradoksale er, at rederierhvervet boomer, og værfterne verden over har ordrer mange år frem i tiden. I følge internationale rederimedier har Maersk Line netop bestilt verdens absolut største containerskib på 400 meter. Det er foreløbig uvist, hvem der skal bygge det kæmpeskib.

Maersk Line har i mange år haft konkurrencefordel ved selv at kunne bygge de første skibe af en serie og dermed hemmeligholde detaljerne. Men selv om rederi- og oliegruppen ikke behøver store overskud på sin værftsdrift, vil konstante og store underskud ikke blive tolereret.

Det sorte får i Odense Staalskibsværft, som også har værfter i Tyskland og Baltikum, hvor der er overskud, er så afgjort det danske Lindøværft. Men også de udenlandske værfter må gøre det bedre.

»Det nytter ikke at sætte sig hen og sige, at her går det godt, og derfor behøver vi ikke gøre noget. Det er lidt ligesom at sætte sig i den ene ende i robåd og se til, mens den anden ende er ved at synke,« siger Finn Buus Nielsen, der blot haft det øverste ansvar i Odense i foreløbig ni dage.

Nyhedsomtale

Berlingske Tidende | 21.01.1985 |

**Har skibe til salg for enhver smag.**

**BRH**

(Uddrag) Berlingske Tidende omtaler (3. sek s 5) den udsendte salgsliste over danske skibe fra firmaet Otto Danielsen. Den omfatter 67 skibe i alle størrelser og til alle priser. Ifølge Otto danielsen svarer den totale sum af værftstøt- te under forskellige former til bygningen af 100 Lindø turbinetankere på 316.000 tons. De kostede i 1976 omkring 300 mio kroner stykket, men sælges i dag for 65 mio kroner.

Ifølge salglisten har A P Møller 13 skibe til salg for 700 mio kroner. Også DFDS skibet, Scandinavia, er til salg . Prisen menes at være 642-695 mio kro- ner, hvilket er mere end nybygningsprisen på 616 mio kroner. I det hele taget har der været brandudsalg i DFDS i de sidste to år. Aktuelt skriver (s 4), at DFDS har mistet 16 af sine 22 skibe. Og nu mærkes udsalget også for alvor i moderselskabet, J. Lauritzen. Fire skibe blev solgt i 1984, og yderligere et samt en borerig er på salgslisten. Når dette sket vil Lau- ritzen flåden på få år være nedskåret fra 27 til 19 skibe og borerigge. Peter Chr Petersen, der leder Lauritzens køb- og salgsafdeling, oplyser til Aktuelt, at salget sker for at skaffe kapital, og det er ligegyldigt om ski- bene er belånt til op over skorstene eller de rent faktisk ejes af banken. Flere af skibene skal nemlig fortsat drives af Lauritzen, dog ikke længere under dansk flag. Det betyder, at de menige søfolk må forlade skibene, der fortsat bemandes med danske officerer.

Berlingske Tidende | 10.04.1990 |

**Salling tjener mindre på sine mange butikker**

**Stormagasin-koncernen Salling oplever stagnerende salg . Indtjening sikres gennem øgede finansindtægter. Koncernens nye bolighus i Næstved halveres.**

Af Jens Juul Nielsen

Den århusianske Salling-koncern er præget af den hårde konkurrence i detailhandelen. Koncernen kontrolleres af ejerne af Dansk Supermarked Gruppen, købmand Herman Salling og A . P . Møller . Den driver Salling-stormagasiner i Århus og Aalborg, Domo-bolighuse i Århus og Næstved samt børnebutikker i Hundige og Næstved. Som de fleste andre butiksvirksomheder er selskabets resultat for 1988/89 præget af stagnationen i forbruget og den deraf følgende hårde konkurrence. Omsætningen er på niveau med det foregående regnskabsår, lige knap 700 mill. kr. Et lille fald begrundes med, at man i regnskabsåret lukkede et Domo bolighus i Hundige.

**Solide Salling**

**har en mia. kroner**

F. Salling A/S er til gengæld en yderst solid virksomhed. Egenkapitalen er større end sidste års omsætning, nemlig en lille milliard kr. Den blev kraftigt forøget som følge af en intern rokering, hvor tre ejendomme blev overdraget til datterselskabet A/S Stofhjørnet med en avance på 322,5 mill. kr. som følge. Derudover er formuen blevet godt forvaltet, idet finansindtjeningen steg fra 65 mill. kr. til 94 mill. kr. før skat. Årets resultat efter skat blev 82,2 mill. kr. mod 81,2 mill. kr. året før. »Vi oplever også den skærpede konkurrence med discountbutikkernes fremmarch. Det betyder, at vi må sælge flere varer på tilbud og med en lavere brutto-avance som resultat,« siger direktør Preben B. Olesen, Salling.

**Venter nedgang**

**i indtjeningen**

For i år venter Salling fortsat nedgang i indtjeningen som følge af konkurrencen. Og regnskabet vil også blive præget af etableringsomkostninger i forbindelse med åbning af Domo i Næstved og børnevarehuset Leg & Tøj i Hundige. På grund af problemer med at tiltrække kunder nok til Domo i Næstved Stor-Center er der i øjeblikket planer om at skære ned i møbelhusets areal, der er på 6.000 kvm., og få andre større butikker ind på arealet. Til gengæld kigger Salling efter flere beliggenheder til Leg & Tøj-huse andre steder i landet, oplyser Preben Olesen.

Berlingske Tidende | 23.05.1990 |

**For fuld kraft frem**

**Rederiforeningens formand, skibsreder Ib Kruse, mener, at fragtraterne skal forbedres, før der er nok til forrentning og afskrivning af skibene.**

Af Jørgen D. Simonsen

Dansk søfart er et erhverv i fremgang , handelsflåden er i vækst, fastslog formanden for Danmarks Rederiforening, skibsreder Ib Kruse, A . P . Møller i går efter foreningens generalforsamling. Gennemsnitsalderen for skibene er helt nede på 7,6 år, mens verdens-tonnagen ligger på 12,5 år. En meget omfattende ordrebeholdning ved danske værfter til en værdi af 15,6 milliarder kr. nærmer sig i beløb anlægssummen for den faste Storebæltsforbindelse. Stigning i verdenshandlen smitter af på transportbehovet, men nybestillingerne af skibe skal foregå på et forretningsmæssigt forsvarligt grundlag, fremhæver Kruse. Desværre har EF ikke gjort fremskridt i sine forhandlinger med Japan og Korea om en global løsning på de internationale værftsproblemer. Imidlertid har USA inden for rammerne af OECD taget initiativ til en meget ambitiøs plan for afvikling af alle direkte og indirekte værftssubsidier. USA har foreslået afvikling af direkte subsidier, investerings-, finansierings-, eksport- og rederistøtte med videre. Samtidig er der knyttet sanktionsbestemmelser til eventuelle overtrædelser. Danmarks Rederiforening støtter bestræbelserne og håber, at de hurtigt vil bære frugt.

EF-bestræbelser har de senere år ført til begrænsning af subsidierne. Loftet er nedsat fra 26 til 20 pct. Selv om dette er en positiv udvikling, burde loftet dog have været lavere, da prisafstanden mellem effektive europæiske og fjernøstlige værfter er reduceret til mindre end 20 pct., mener Kruse. I betragtning af, at international værftsindustri i øjeblikket generelt har gode kår, burde det være lettere at gennemføre de nødvendige begrænsninger og hermed mindske risikoen for, at værftsindustrien i større målestok fristes til igen at øge kapaciteten. Udviklingen i Vesttyskland er meget betegnende. Værfterne får store subsidier og udnytter loftet op til 20 pct., altså otte pct. højere end i Danmark. Hertil kommer 75.000 værftsarbejdere i Østtyskland, som også vil kunne få disse subsidier. Det er i rederiernes interesse, at der ikke gives subsidier, så der bygges for mange skibe. »Vi er netop kommet ud af 1980ernes krise, der varede i syv år. 1989 var nogenlunde, men mangler stadig noget for, at fragtmarkedet kommer op, så der er penge til forrentning og afskrivning,« understregede redernes formand.

**Lastfordeling**

Netop i disse dage er det lykkedes danske redere at overbevise EF- kommissionen, om at der må tages retslige skridt over for overtrædelse af EFs skibsfartspolitik, der trådte i kraft i midten af 1987. Frankrig og Vesttyskland gik med til i søfarten mellem Europa og en række vestafrikanske lande at reservere afskibninger for egen eller afrikansk tonnage uden hensyn til konkurrence-evnen og afskibernes ønske. Der blev etableret lastfordelingskontorer i Europa. »Nu ser danske redere frem til en snarlig løsning, der kan sikre fremtidig fri trafik og dermed mere last,« fremhævede Ib Kruse. Tabel: Dansk Skibsfart. nettovalutaindsejling (mio kr.) 1986 1987 1988 1989 2880 2775 3305 4090 - udførlig tabel i avisen vedr. nybygningsprogram og antal påmønstrede.

Berlingske Tidende | 27.09.1990 |

**A . P . Møller venter nedgang**

**Lavere indtjening i vente hos A . P . Møller . Rederiet afviser spekulationer om gevinster på boomet i oliepriserne.**

Af Morten Hansted

A . P . Møller går nu åbent til modværge mod beskyldninger om, at rederiet opnår milliardgevinster på de stigende oliepriser. Det sker i halvårsberetningen for rederiets to børsnoterede selskaber Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet 1912. »Som i tidligere år er en stor del af olieproduktionen solgt og prissat på forud aftalte kontrakter, så den positive effekt i 1990 vil være begrænset,« hedder det i halvårsmeddelelsen. Også markedet for køb og salg af skibe er i tilbagegang, og på den baggrund varsler rederiet nu om et 1990-resultat, der vil blive »en del under 1989«. Rederiet ønsker ikke at sætte tal på spådommen, og halvårsmeddelelsen er i henhold til de særlige privilegier for rederierne på Fondsbørsen renset for egentlige regnskabstal.

Derimod omtaler rederiet i generelle vendinger de svigtende indtjeninger, som bliver en konsekvens af de faldende dollarkurser. Dollaren var også skyld i, at indtægterne fra Nordsøen trods stigende produktion faldt med seks pct. i første halvår 1989. Af samme grund har A . P . Møllers skibe generelt sejlet til lavere fragtrater i år, når der omregnes til danske kroner. Hvordan det går i A . P . Møller -selskaberne uden for olie-og skibsfartsområdet afsløres først, når årsregnskabet offentliggøres næste forår. Det drejer sig bl.a om delejerskabet af Dansk Supermarked (Netto, Føtex m.v.), industriselskaber (Disa, Bukh m.fl.), som bidrager væsentligt til rederiernes samlede omsætning på 42,7 mia. kr. Medarbejderskaren ligger på den øvre side af 21.000 ansatte.

Berlingske Tidende | 25.05.1991 |

**Dansker værfter i flot fremgang**

**Ny A.P. Møller -bestilling for 700 mill. kr. på Odense Staalskibsværft cementerer fremgang i dansk værftsbranche. Ordrebøgerne voksede med fem pct. i marts.**

Af Morten Hansted

De danske skibsværfters ordrebøger svulmer, og i går blev der føjet yderligere et tankskib til en værdi på over 700 mill. kr. til. Ordren kommer fra A . P . Møller , som nu har i alt syv tankskibe i ordre på rederiets skibsværft, Odense Staalskibsværft. Med gårsdagens ordre er beskæftigelsen i Odense sikret et godt stykke ind i 1994. Nye tal fra Lloyds skibsregister viser, at Danmark som et af de eneste lande i verden kan fremvise tykkere ordrebøger. I marts var der herhjemme kontraheret skibe svarende til en dødvægt på 1,77 mill. tons, og det er en fremgang på fem pct. i forhold til sidste år. Fremgangen er hentet i land i en periode, hvor verdens skibsværfter under ét måtte notere sig en tilbagegang på ca. fem pct., - fra 39,6 mill. tons dødvægt til 37,8 mill. tons dødvægt.

Samtidig blev der i foråret 200 flere jobs på de danske værfter, og beskæftigelsen er nu oppe på 8.500. De sidste tal kommer fra Skibsværftsforeningen, som regner med, at beskæftigelsen herhjemme nu er ved at stabilisere sig. »Men billedet er meget broget. De små værfter, der bygger coastere til fiskeindustrien, har det svært. Til gengæld er der i øjelikket stor efterspørgsel efter de store tank- og containerskibe,« oplyser direktør i Skibsværftsforeningen Thorkil Haubo. De nye skibe til A.P. Møller bygges med dobbeltskrog og er er bestemt til transporter af råolie. Beslutningen om at bygge med et ekstra skrog blev truffet i januar og skal sikre skibene mod miljøulykker ved påsejlinger. Oprindeligt var skibene kun bestilt med dobbelt bund. Frygten for olieudslip og mulige erstatningskrav specielt i USA førte til, at A . P . Møller i juni 1990 indstillede besejlingen på amerikanske havne. Siden dengang er der kun blevet fragtet olie via den på det åbne hav liggende Louisiana-terminal ud for den amerikanske østkyst.

Berlingske Tidende | 28.08.1991 |

**Mærsk sælger kæmpetanker**

Af Jørgen D. Simonsen

Rederiet A . P . Møller er igang med afsluttende salgsforhandlinger for et af de nyeste tankskibe i den store størrelse på 253,820 ton (VLCC). Det drejer sig om »Niels Mærsk«, der antagelig sælges for lidt over 80 mill. dollars, oplyser det britiske søfarts-dagblad Lloyds List. Markedskilder siger, at handlen finansieres af japanske konsortier og senere udlejes skibet i tre år til Syd-Koreas Honam Oil. Rederiet har ingen kommentarer til salget, som er opsigtsvækkende, fordi det er længe siden så nye tankskibe har været udbudt til salg . »Niels Mærsk« blev afleveret fra Hyundai-værftet i Ulsan i Syd-Korea i juni 1989 og er hjemmehørende i Skovshoved. A.P.Møller har syv tankskibe i ordre i 250.000 ton størrelsen med dobbeltbund på Lindø.

Det japanske maritime forsknings-institut (Jamri) Tokyo advarede for nyligt tankskibsejere på det kraftigste om, at der var ved at opstå overkapacitet af store råolietankskibe. Det kunne slå bunden ud af tankskibsmarkedet. Den japanske forskningschef Seija Nagatsuka mener, at der vil være et overskud af store tankskibe på op til 25-30 pct. i 1993

Berlingske Tidende | 20.05.1992

**Skibsfarten sejlede otte mia. i land**

**Handelsflåden Øget indsejling for danske rederier og tonnagemæssigt den største flåde i ti år.**

Af Jørgen D. Simonsen

Foreløbige tal viser, at dansk skibsfart indsejlede 8,5 milliarder kr. netto i 1991 mod godt 5 milliarder året før. Det svarer til 28 milliarder brutto eller en fremgang på knap 5 milliarder kr. »Fragtmarkedet blev dog svækket i løbet af 1991, og vi må konstatere, at udviklingen i 1992 foreløbig har været kendetegnet ved et generelt svagt fragtmarked,« sagde formanden for Danmarks Rederiforening, skibsreder Ib Kruse, A . P . Møller , på foreningens generalforsamling i går. »Det er ikke ensbetydende med, at danske rederier ser sort på fremtiden. Vi har i øjeblikket den tonnagemæssigt største flåde, vi har haft i godt og vel ti år.

Vore investeringer ligger på et højt niveau, ca. 7 milliarder kr. pr. år, et tal, der kan sammenlignes med investeringerne i dansk industri på 16-17 milliarder kr.,« sagde formanden. Side 3

Berlingske Tidende | 06.04.1993 |

**A.P.Møller størst på Fjernøsten-trafik**

**Linietrafik Med ØK's tvangssalg af linietrafikken på Fjernøsten til A.P. Møller rives ØK-stifter H.N. Andersens virksomhedsfilosofi midt over. Vekselvirkningen med skibsfart og handel er ophørt. Derimod passer containeraktiviteterne perfekt ind i A.P. Møller -gruppen.**

Af Jørgen D. Simonsen

Göteborg, torsdag den 29. april 1993 ØK-skibet »Nihon« afleveres som det første til »den syvtakkede stjerne«, A.P. Møller . Går det som planlagt, bliver denne torsdag i Göteborg en historisk dag og overdragelsen af »Nihon« det synlige bevis på, at ØK's dage som betydende deltager i den internationale skibsfart er en saga blot. Herefter går det slag i slag for de andre ØK-skibe. De skal tømmes for last og så overdrages løbende i en af de to sluthavne på Fjernøsten- trafikken, nemlig Göteborg eller Kobe i Japan. - en tur på 63 dage.Det sidste skibs ventes afleveret til Mærsk den 22. maj.

ØK-stifter H.N. Andersen havde som virksomhedsfilosofi, at vekselvirkningen mellem skibsfart og handel var den perfekte cocktail for en international virksomhed som ØK. Senere kom andre topledere med andre filosofier til, og kendsgerningen er i dag, at ØKs salg af linietrafikken på Fjernøsten til storebror, A.P. Møller , måske lige netop er den livline, der skal til for overhovedet at holde resterne af ØK oven vande. A.P. Møller sætter sig tungt som den største containeroperatør på Fjernøsten. På papiret har Mærsk Container nu 20 procent af fragten på Europa- Fjernøsten-farten. Eller en fordobling efter ØK-købet, der dog kun bliver en realitet, hvis Mærsk kan fastholde EacBen Lines hidtige fragtkunder.

**Nyt rute-net**

Købsaftalen omfatter desuden Australien-farten, hvor A.P. Møller ikke tidligere har været beskæftiget. Derfor tager direktør Vagn Lehd Møller efter påske til Australien for at undersøge rutenettet. Hovedparten af de 1.300 ansatte i de 15 lande på ØKs liniefart-kontorer, med Thailand, Singapore, Hong Kong, Tyskland, Holland og Belgien som de væsentligste, kan ikke regne med fortsat ansættelse i Mærsk. Størstedelen er indfødte fra de respektive lande, mens knap 100 danskere må frygte for jobbet. Heraf også en del danskere på EacBen Lines kontor i Seven Oaks i England, hvor der i alt er 120 beskæftigede. Derimod får 130 til 150 skibsofficerer, rederiansatte søfarende og aspiranter tilbud om at følge med over i de meget effektive Mærsk-agenturer. På den rute, som Mærsk overtager fra ØK, er der beskæftiget ni skibe. Ruten har byerne Göteborg og Kobe som sluthavne, og derimellem besejles Hamborg, Rotterdam, Southampton, Jeddah, Singapore, Hong Kong, Keelung på Taiwan samt fire havne i Japan. De ni skibe er først og fremmest seks ØK-ejede, »Selandia«, »Jutlandia«, »Nihon«, »Toyama« samt de nyeste »Arosia« og »Alsia«, der er bygget i 1990 og har en kapacitet på 4.000 containe re. Derudover indgår også i handelen tre bare-boat-chartrede skibe, nemlig »Benalder«, »Benarty« og »Benavon«. De tre sidste overtog ØK forpligtelserne til, da det skotske Ben-Lines kollapsede. Med i handelen er også to ruter på Australien og Fjernøsten. Den ene rute i et joint-venture med Bridge Line fra Melbourne, Sydney, Brisbane samt to havne i Japan og Korea. På den rute håndteres 25.000 containere om året. Den anden rute er etableret i et fifty-fifty samarbejde med Bermuda-rederiet SeaContainer. Her flyttes 12.000 containere om året. Oveni kommer ØKs egne 40.000 containere på Europa-Fjernøsten ruterne, som bliver afleveret til Mærsk inden for de næste 50 til 60 dage, rengjorte og repareret for småskader.

**Hemmelig**

**købspris**

A.P. Møller ønsker ikke at oplyse om købsprisen. »Men vi er tilfredse med, at det hele blev på danske hænder. Bag det hele står samme forretningsfilosofi og tankegang, der passer ind i et dansk set- op,« siger direktør Palle Juhl, A.P. Møller . Sidste år indgik ØK en aftale med det amerikanske værft Newport News om køb af Selandia, Jutlandia og Toyama til det amerikanske flådes beredskabsklare fartøjer i US Military Selift Command. Fuldføres denne handel ikke, overtages disse tre skibe af A.P. Møller . ØK var pioner på liniefarten til Østen med start helt tilbage i 1898 med nybygningen »Siam« som det allerførste. Basis for farten var en savmølle i Bangkok, der eksporterede tømmer (teaktræ) til Europa, mens skibene den anden vej var fyldt med forbrugsvarer til Thailand. ØK var også bag gennembruddet for motorskibene, da kompagniet i 1912 vakte opsigt med »Selandia« som det første oceangående skib med dieselmotor. Tilbage i ØK's transportafdeling er nu godt en snes skibe enten helejede eller langtidslejede inden for tank- og bulkfart. Blandt andet fire tankskibe på hver 35.000 ton samt massegodsskibe på hver 35.000 til 40.000 ton. Alle beregnet for sejlads med så forskellige last som stål, træ, mobil-homes og andre stykgodsvarer. Grafik:markedsandele

Berlingske Tidende | 06.05.1993 |

**Mærsk ønsker gasaftale nu**

**Energi Tidsplanen for en ny gasaftale mellem DUC og Dangas er allerede skredet. Mærsk Mc-Kinney Møller ønsker aftalen hurtigt på plads, og hans forhandlingsmodpart har samme ønske.**

Af Kaj Skaaning

Aftalen mellem Dansk Undergrunds Consortium (DUC) og Dangas (DONG) om salg/køb af 30 mia. kubikmeter naturgas fra Nordsøen er allerede forsinket, men der forhandles på livet løs, og begge parter ønsker en hurtig afgørelse. På generalforsamlingen i Dampskibsselskabet af 1912 Aktieselskab (A . P . Møller -Gruppen) efterlyste skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller en snarlig afgørelse. »Men tidsplanen er desværre skredet noget. Iværksættelse af projektet afventer, at der indgås aftale om salg af gassen. Det er at håbe, at forhandlingerne med Dangas herom inden længe vil føre til et resultat,« sagde Mærsk Mc-Kinney Møller .

»Vi er også interesserede i et resultat, og der udfoldes store bestræbelser fra begge sider for at nå det,« siger økonomidirektør Peter Skak- Iversen, Dangas. »Den fælles vurdering af reserverne i Nordsøen er afsluttet og indgår i forhandlingerne. Vi er ikke enige om resultatet. Var vi det, ville vi allerede have en aftale nu.« Mærsk Mc-Kinney Møller understreger, at det haster med at komme igang med den såkaldte Tyra-plan, som omfatter grundlaget for den nye aftale om 30 mia. kubikmeter gas. »Det er et stort projekt, der vil øge Danmarks produktion af naturgas. Investeringen bliver omkring seks mia. kr. Projektet er meget arbejdsskabende og vil derfor være positivt for såvel betalingsbalancen som statsfinanserne,« sagde Mærsk Mc-Kinney Møller . Han tilføjede i forbindelse med sin gennemgang af regnskaberne, at olie- og gas-udvindingen i Nordsøen er en god forretning for staten. Denne aktivitet har givet et resultat før skat på 808 mill. kr., men der er betalt 681 mill. kr. i kulbrinteskatter og afgifter. »Staten modtager således over halvdelen af resultatet fra olie- og gas- aktiviteterne uden at have deltaget i risikoen,« sagde Mærsk Mc-Kinney Møller .

Berlingske Tidende | 24.05.1993 |

**Fra mudderbanke til moderne skibsværft**

**Skibsværft Svendborg-værft - med forbedret egenkapital på 11 mill. kr. på et år - har flere gange måttet tage tælling. En blanding af nybygning og reparation/ombygning har hidtil klaret skærene.**

Af Jørgen D. Simonsen

Det hele startede for 150 år siden på en mudderbanke ud for indsejlingen til Svendborg. Et let sted at komme af med mudderet efter havnens udvidelse. Skibene kunne også tømme deres ballast. Efterhånden blev det til en værfts-ø: Frederiksøen. Det blev til nogle linier i en dagbog 4. juli 1841. Mølleren på Pjentemøllen, Martin Jørgensen, skriver: »Jeg var på Koholmen i eftermiddag. Jeg har ikke været der før, da vandet ved daglig vande stod næsten én meter. Nu i sommer er der til byen sat bolværk og et slæbested, hvor de kan trække små fartøjer op. Opfyldningen, som de opmudrer ved mudderprammen, bliver kastet derop. Ballasten bliver kastet der, så nu er en god meter opfyldt over daglig vande. En ren og tør plads, hvor de kølhaler fartøjer. Så der er nu en stor plads, der kan blive til megen nytte.«

Spådommen gik først i opfyldelse 25 år senere, da skibsbygmester Jørgen Ring Andersen oprettede træskibs-værft. Men der gik endnu fyrre år før den berømte træskibsbygger-familie gav sig i kast med stålskibsværft. Det blev en fiasko, og skibsværftet lukkede. I Svendborg var der interesse for at genopvække værftet. 26. september 1916 blev opgaven overdraget aktieselskabet Svendborg Skibsværft og Maskinbyggeri med en aktiekapital på 1,5 mill. kr. Vanskelige år fulgte, og allerede ni år senere blev nøglen drejet om, efter at der var bygget 11 skibe. En kreds af svendborgensere ville give værftet en ny chance. Blandt dem flere direktører, biografdirektøren, bryggeren, isenkræmmeren, bankdirektøren, landsretssagføreren og redaktøren. Ved Svendborg Handelsstands-forenings generalforsamling i 1926, fremhævede sortseerne, at skibsfarten på grund af store skatter og afgifter ikke kunne konkurrere med Tyskland. Gode råd fra direktøren på Odense Staalskibsværft og hensynet til den beskæftigelsesmæssige og økonomiske betydning vejede tungere. Desuden var rederier som A . P . Møller , dampskibsselskabet Ærø og Sydfyenske Dampskibsselskab meget interesseret i aktietegning. 1. november 1926 holdt et nyt aktieselskab generalforsamling med en aktiekapital på 275.000 kr.

**Optimisme**

Starten var ikke let. Værftet lagde ud med nybygning nr. 33, en motorfærge »Masnedsund« til A/S Rødby Havn. Første års omsætning var 718.000 kr. Det blev til fem pct. udbytte. De følgende to år gav underskud. Nogle ville lukke værftet, men flertallet gav det endnu et år. Det gik godt. Omsætningen steg til 956.000 kr. med et overskud på 39.000 kr., men aktionærerne fik for tredje år i træk intet udbytte. Der blev gennemført modernisering og konsolidering med nyt snedkerværksted, kleinsmedie og en betydelig udvidelse af maskinhallen. I 1939 var omsætningen på 2,2 mill. kr. I 1950 kulminerede det med 12 mill. kr. Værftet begyndte med 300 arbejdere og ti funktionærer. I 1951 var der 500 arbejdere og 34 funktionærer. Gennem årene er det blevet til et par hundrede skibe, en vifte af skibstyper som kreaturskibe, tørlastskibe op til ca. 6000 ton, tankskibe, Kosan-gastankere, slæbebåde til polske havne som Szezecin, Gdansk, Gdynia, coastere, 18 inspektionsskibe og mindre patruljebåde og minelæggere til Søværnet. Desuden sandpumpere, pramme, fyrinspektionsskibe, kabelskibe og stats-isbryder. Blandt kunderne har været A . E. Sørensen, provinsens engang største skibsreder. Det har været Svitzer, DSBs Helsingør-Helsingborg overfart og en serie til Mortensen og Lange. Færger til Bagenkop-Kiel og Sydfyenske Dampskibsselskab.

**Samarbejde**

I 60'erne var værftet flere gange i en krisesituation med manglende ordretilgang. 1967 gav et underskud på 1,5 mill. kr. Aktiekapitalen var på 4,5 mill. kr. med A.P.Møller-gruppen som hovedejer med 90 pct. I foråret 1968 indledtes et samarbejde med Odense Staalskibsværft. Værftet skulle fortsætte med nybygninger og reparationer, men samtidig være underleverandør til Lindø-værftet med pramfart af skibsdele. I januar 1969 blev adm. direktør, cand. jur. Iver Hoppe, Odense Staalskibsværft, formand for Svendborg Skibsværfts bestyrelse. To år senere var det knald eller fald. Året endte med udvidelse af aktiekapitalen fra 12 til 16 mill. kr. Samme år blev værftets nuværende direktør Per Glente ansat. I januar 1972 solgte A . P.Møller for lidt mindre end ti mill. kr. sin andel til entreprenørfirmaet Carl Nielsen, sten og grus med grev Flemnming af Rosenborg som direktør. Efter flere års underskud vendte det i 1974 til en solid økonomi med sikret beskæftigelse indtil 1976. Ordrebeholdningen var samlet på over 100 mill. kr. - den største i værftets historie. For første gang i ti år udbetaltes seks pct. udbytte. 26. oktober 1976 fejredes 50 års jubilæum for byens største arbejdsplads med ca. 600 ansatte. Indenfor de seneste år var der sket en kraftig selvfinansieret udbygning og modernisering for 25 mill. kr. såvel i nybygnings- som reparationsafdelingen. Værftet fik dog ingen ordrer, og der var et tomrum for 1978. Det skyldtes ikke mindst manglen på bedre finansieringsvilkår for rederierne. Leasingfinansiering dukkede op i 1984. Sydbank stod bag en leasing-ordre på 68 mill. kr. til Norsk Hydro. Værftet har ofte haft en meget kort tidshorisont for nybygninger. Her har man tyet til selvkontraheringer samt vekselvirkning med reparations-ordrer. Værftet har dog ofte følt sig generet af store subsidier til tyske værfter og direkte produktionsstøtte i flere EF-lande.

**Reduceret mandskab**

I 1985 kom Svendborg Skibsværfts hovedaktionær, Kalk- og Mørtelværkerne på børsen gennem en fusion med A/S Svendborg Skibsværft, som det fortsættende selskab, nu med navnet Calkas. Værftet omdannes til 100 pct. ejet datterselskab med navnet Svendborg Værft A/S. Den 13. maj i år holdt værftet generalforsamling. Regnskabet viste et overskud før skat på 25 mill. kr. i lighed med året før. Egenkapitalen er øget med 11 mill. kr. til 57,3 mill. kr. Det er imidlertid ikke lykkedes at få nybygnings-ordrer, så den samlede stab er reduceret fra 755 til 400. Værftet er i disse dage meget nær ved at skrive kontrakt på to 2000 ton dødvægt motorlastskibe til lokale Svendborg-investorer m.v. Begge til levering næste år. Det er dog væsentligt for værftets fremtid, at der på kort sigt oparbejdes en beholdning af nybygnings-kontrakter, som rækker længere frem.

Berlingske Tidende | 09.06.1993 |

**Tusinder af job i ny gas-aftale**

**Naturgas-aftale Dansk Naturgas og Dansk Undergrunds Consortium indgik i går en aftale om køb og salg af syv mia. kubikmeter naturgas om året. Aftalen vil medføre investeringer på 17 mia. kr.**

Af Jens Juul Nielsen og Kaj Skaaning

En aftale til en værdi af 30 mia. kr., der vil skabe op i mod 15.000 nye arbejdspladser, blev i går underskrevet af Dansk Naturgas (DONG) og Dansk Undergrunds Consortium (DUC), som ejes af A.P. Møller , Shell og Texaco. Aftalen betyder en fordobling af produktionen af naturgas i Nordsøen i forhold til 1992. Principaftalen omfatter køb og salg af syv mia. kubikmeter naturgas årligt fra 1. januar 1997. Forud er gået mere end et års forhandlinger. Umiddelbart inden DONG og DUC underskrev aftalen, indgik DONG en ny stor aftale om salg af naturgas til de to tyske naturgasselskaber Ruhrgas og BEB. Denne aftale indebærer et salg på 2,5 mia. kubikmeter om året. Det er en seks-dobling i forhold til den nuværende aftale.

Med denne aftale er der sikret nye investeringer for omkring 17 mia. kr. i forbindelse med olie- og gasproduktionen i Nordsøen. Skibsreder Ib Kruse, A.P. Møller , siger, at der som tommelfingerregel skabes 1.000 job for hver mia. kr. der investeres. Heraf vil en del være permanente, når anlægsarbejdet er slut. »DUC og Mærsk Olie og Gas, der er operatør for DUC, går en meget travl tid i møde, fordi vi samtidig med denne aftale, også er i gang med meget store udvidelser af Dan-, Gorm- og Skjold-felterne. For den danske stat er det en positiv aftale, der vil forbedre betalingsbalancen og give øgede indtægter i form af skatter og afgifter,« siger Ib Kruse. Bestyrelsesformand Holger Lavesen, DONG, siger, at aftalen styrker DONGs position i et europæisk energimarked, hvor konkurrencen vil blive skærpet i de kommende år. Side 2

Berlingske Tidende | 27.08.1993 |

**Halvåret »ikke tilfredsstillende«**

**Skibsfart A . P . Møller -gruppens resultat for første halvdel af 1993 ligger under den tilsvarende periode sidste år. »Utilfredsstillende« er det gennemgående ord i halvårsrapporten.**

Af Kaj Skaaning

Det første halve års resultat af rederidriften i Dampskibsselskabet af 1912, Aktieselskab (A . P . Møller -gruppen) bliver dårligere end den tilsvarende periode sidste år. Det oplyser A . P . Møller -gruppen i sin halvårsrapport, som ikke indeholder konkrete tal. Det skyldes, at rederier og andre selskaber, som af konkurrencehensyn ikke ønsker at oplyse tal i halvårsrapporterne, er friholdt for det ifølge en bekendtgørelse fra 31. maj 1991. Men det fremgår tydeligt af halvårsrapporten, at selskabets ledelse ikke er tilfreds med resultatet. Rederiaktiviteterne er før salgsavancer, kursreguleringer m.v. »som forventet under tilsvarende for 1992«. Efter avancer på salg af skibe og værdipapirer er resultatet på niveau med samme periode sidste år.

Containerskibsfarten blev »omtrent som året før«. Liniefarterne på Stillehavet blev sammenlagt lidt bedre end året før, men farten mellem Nordamerika og Europa er »stadig ikke tilfredsstillende«. Tank- og gas-skibsfarten blev lidt bedre end forventet, men den er fortsat utilfredsstillende. Bulk- og special-skibsfarten blev bedre end forventet med et resultat på niveau med samme periode sidste år. For offshore-aktiviteterne konstateres status quo. Den globale olieefterforskning lå som forventet på et lavt niveau, og en stor del af verdens borerigge er uden beskæftigelse. Olie- og gas-aktiviteterne gav et bedre resultat end samme periode sidste år, men olieprisen faldt, og det samlede resultat er derfor noget lavere end sidste år. For hele året forventer A . P . Møller et resultat under 1992-niveau for både rederiaktiviteterne og olie- og gas-aktiviteterne. Svækkelsen af EMS- samarbejdet og de betydelige kursbevægelser vil få negativ indvirkning på hele årets resultat, men ifølge ledelsen er det for tidligt at vurdere omfanget.

Berlingske Tidende | 04.11.1993

**Ét stort rederi dominerer**

**Indtjening Mindre tilbagegang i bruttoindtjeningen for danske rederier, men samtidig er driftsomkostningerne reduceret**

Af Jørgen D. Simonsen

Det danske rederi-erhverv bliver stadig mere præget og nærmest domineret af den største rederigruppe, A . P . Møller , som nu står for 90 pct. af indtjeningen i branchen. Danske rederiers bruttoindtjening i 1992 var ifølge Danmarks Statistik på 4,9 milliarder kr. Det var en tilbagegang på fem pct. i forhold til året før. Alene det største rederi stod for 4,1 mia. kr. af bruttoindtjeningen. Driftsomkostningerne er reduceret med godt seks pct., mens administrations- omkostningerne er øget med to pct. Når omkostningerne er reduceret med ca. 2,7 mia. kr. fra 1991-1992, skyldes det, at tidsbefragtnings-hyren til indfragtet tonnage er reduceret med ca. 1.2 mia. mill. kr., og udgifter til brændstof er gået ned med ca. 550 mill. kr. Det igen skyldes lavere priser og lavere dollarkurs.

De mindste rederier havde en fremgang på ikke mindre end 27 pct. De mellemstore derimod en nedgang på ni pct. De store rederiers bruttoindtjening var fem pct. mindre. De to år har været ret lig hinanden i samlet resultat. Dårligere regnskabstal for flere rederier i 1992 forklares med, at gode tidsbefragtnings-kontrakter er løbet ud. Videre har salg af tonnage været mindre på grund af lavere priser på brugte skibe.

Berlingske Tidende | 26.04.1994 |

**Stærk fremgang for A.P. Møller selskaber**

**Regnskabs-tal A.P. Møllers væsentligste associerede selskaber forbedrede resultatet med 48 procent i 1993. Topscorere var Dansk Supermarked og Odense Stålskibsværft.**

A . P . Møller -gruppens 23 væsentligste associerede selskaber forbedrede i 1993 til sammen deres overskud efter skat med 48 pct. til 565 mill. kr. Det viser beregninger foretaget af Reuters Finans på baggrund af årsregnskaberne fra de to børsnoterede A.P. Møller -selskaber D/S Svendborg og D/S 1912. Det var ikke mindst A.P. Møllers værft Odense Stålskibsværft og detailhandelsgruppen Dansk Supermarked, der stod for fremgangen. Til gengæld var der markant tilbagegang i bl.a. industriselskabet DISA. Odense Stålskibsværft fik i 1993 et overskud efter skat på 101 mill. kr. mod 56 mill. kr. året før. Omsætningen voksede med 18 pct. til 2,7 mia. kr. Fremgangen skyldes ikke mindst en bugnende ordrebog. Skibsværftet afleverede i 1993 tre dobbeltskrogede supertankere til A.P. Møller og fik en ordre på fem containerskibe - også til A.P. Møller .

**Supermarkeder frem**

Dansk Supermarked-gruppen fortsætter de seneste års markante fremgang med et samlet overskud i de fire hovedselskaber Dansk Supermarked, Netto Marked, Bilka Lavprisvarehus og Føtex på 378 mill. kr. mod 202 mill. kr. i 1992. Åbningen af nye Netto og Bilka-butikker førte til en større markedsandel for Dansk Supermarked i Danmark, og A.P. Møller -gruppen regner med fortsat ekspansion i Dansk Supermarked. Dog påpeger A.P. Møller , at en hård konkurrencesituation kan medføre, at resultatet i Dansk Supermarked-gruppen bliver lavere i 1994 end i 1993. Emballage-producenten Rosti fik vendt en kedelig udvikling i 1993, da et underskud fra 1992 på 12 mill. kr. blev vendt til et overskud på 27 mill. kr. Denne fremgang er over det forventede, og Rosti har i 1993 især mærket fremgang på området teknisk plast, mens Rosti Houseware blev afviklet planmæssigt. Maersk A/S øgede overskuddet fra 48 mill. kr. i 1992 til 113 mill. kr. i 1993. Det skyldes især, at Maersk A/S udvidede aktiviteterne i en række lande og bl.a. overtog et drillingselskab i Venezuela. Derudover var der pæn fremgang i Pharma-Plast International, der forhandler engangsartikler til hospitalssektoren. Pharma-Plast fik et overskud på 20 mill. kr. mod 16 mill. kr. året før. Selskabet blev ramt af en række devalueringer på eksportmarkederne i 1993 men sænkede prisen på sine produkter og bevarede dermed markedsandelen. Overskuddet kom i hus pga. lavere omkostninger. 1993 bød imidlertid også på skuffelser i kredsen af A.P. Møller -associerede virksomheder. Især Dansk Industri Syndikat skuffede med en resultat-tilbagegang på 76 mill. kr. og et underskud efter skat på 63 mill. kr. Maersk Olie og GAS AS' resultat faldt til et underskud efter skat på 186 mill. kr. mod minus 116 mill. kr. i 1992. Reuters Finans Det skyldes især, at selskabet umiddelbart udgiftsfører sine indledende efterforskningsomkostninger. Også Em. Z. Svitzer fik tilbagegang med et underskud efter skat på seks mill. kr. mod et overskud på 10 mill. kr. i 1992. Selskabet transporterer bulkvarer med bugserpram-systemer, og udfører seismiske undersøgelser og andre undervandsarbejder. På alle områder led selskabet i 1993 under en dårlig markedsudvikling, konstaterer A.P. Møller . Også Roulunds Fabriker og Papyro-Tex måtte realisere tilbagegang i resultaterne efter skat i 1993 til hhv. plus 13 mill. kr. og minus 3 mill. kr.

Berlingske Tidende | 01.10.1994 |

**Rederi på køl...**

**BUNDLINJEN**

Af redaktør Carsten Steno

TE Finansfolk ser ud til at være i høj kurs i Danmarks rederierhverv. Sidste år blev finansmanden Jes SødP. Møller . Året forinden blev en anden finansmand med A . P . Møller -baggrund, Michael Fiorini, hentet til ØK for at redde det gamle hæderkronede shipping- og handelskompagni fra en truende fallit. Og i ugens løb satte en tredje A . P . Møller -uddannet finansmand, Claus Ipsen, sig til rette i direktørstolen hos rederiet J. Lauritzen, der er ude i alvorlig søgang. Søderbergs præstationer som adm. direktør er det endnu for tidligt at vurdere. Fiorini synes foreløbig at have haft en heldig hånd i ØK. Nu skal det blive spændende at se, hvad Ipsen kan præstere i J. Lauritzen.

Ipsens udgangspunkt er ligeså rødt som skrogfarven på det berømte Lauritzen- rederis skibe. Forrige fredag fratrådte Ipsens forgænger, Peter Weitemeyer, med øjeblikkelig virkning. Et stærkt negativt halvårsresultat efter et minus på 393 mill. kr. i 1993 talte sit eget tydelige sprog om problemerne i JL. Hvordan er det kommet så vidt. Der er der mange forklaringer på, men måske skal vi ind til kernen i shipping for finde den rigtige. Mens det i de fleste andre brancher gælder om at tjene penge på driften, så er driften sjældent nøglen til succes i shipping. Naturligvis må den helst ikke give underskud, men det, der skiller den dygtige skibsreder fra den mindre dygtige, er evnen til skabe kapitalgevinser ved at købe og sælge skibe på de rigtige tidspunkter. Det sidste har især A . P . Møller været god til. Mindre godt er det gået i Lauritzen. Her har man også haft en stor flåde (for tiden disponerer man ca. 100 skibe). Men samtidig har man satset på nicher, som i bogstaveligste forstand er lagt på køl. Det drejer sig om køleskibe, der flytter sydfrugter, gastankskibe, der flytter gas ved at køle den ned, og mindre containerskibe, som forsyner byer og bygder i det kølige Grønland. Disse nicher har Lauritzen efterhånden dyrket så flittigt, at rederiet dominerer dem. Og det er en fordel, når markedet er i top. I nedgangstider er effekten den modsatte. Det har Lauritzen for alvor fået af føle i den forløbne del af 90'erne. EF har indført kvoter for import af bananer fra Sydamerika, olie og gaspriserne har været helt i bund, og Grønland har været ramt af den samme recession, som vi andre oplevede indtil for et år siden. Her er det så, at køb og salg kommer ind i billedet. For hvis et rederi af økonomiske grunde er tvunget til at sælge skibe, så lader det sig i dårlige tider lettere gøre med skibe, andre tror de kan tjene penge på. D.v.s. tankskibe, massegodsskibe og store containerskibe som A . P . Møllers. Til køleskibe, arktiske fragtskibe, gastankskibe og andre nicheskibe, vil efterspørgslen derimod altid være begrænset. Set med en finansmands øjne er det ikke svært at se, hvad der skal gøres i rederiet J. Lauritzen. Balancen skal slankes yderligere. Gælden er blevet alt for høj i forhold til aktivitet-niveauet. Det er renter og afskrivninger på bl.a. nybygninger til de kriseramte nicher, der i de senere år har ramt Lauritzen-rederiet som en torpedo. Men rederiet har allerede indskrænket sine forretningsområder fra seks til fire. Tank og off-shore er Lauritzen mere eller mindre ude af. Situationen giver derfor ikke Ipsen de store manøvremuligheder. Af samme grund venter alle spændt på hans næste træk. Med Weitemeyers fald ser det ud til at være slut med de »gammeldags« redertyper i dansk shipping. Shipping handler i dag ligeså meget om finansoperationer og økonomisk styring som om fornemmelser for, hvor et fragtmarked bevæger sig hen. Den, der evner at kombinere begge egenskaber, vinder. De har evnet det på Esplanaden i årevis. I rederiet Lauritzen har de endnu meget at lære.

Berlingske Tidende | 04.10.1994 |

**A . P . Møller sagde nej til østtysk værft**

**Skibsbygning Mecklenburg-Vorpommerns erhvervsminister mener, at danskerne har fortrudt, at de ikke opkøbte værfter i det tidligere DDR. Bl. a . sagde A . P . Møller nej tak. »Nu angriber danskerne i stedet gældende regler,« siger han.**

Af Kaj Skaaning

I 1992 var erhvervsminister Conrad-Michael Lehment (FDP) fra Mecklenburg- Vorpommern i det tidligere DDR på charmeoffensiv i Danmark. Han forsøgte at få danske koncerner inden for søfart og skibsbygning til at interessere sig for opkøb af værfter ved den østtyske Østersøkyst. Men han blev pure afvist. Lehment oplyser nu, at han bl. a . blev mødt med et klart nej hos A . P . Møller -gruppen. »Vi tilbød A . P . Møller at købe værftet i Warnemünde, som senere blev overtaget af Kværner i Norge; man var ikke interesseret, og begrundelsen var, at man ikke ønskede at beskæftige sig med statsejede virksomheder,« siger Conrad-Michael Lehment til Berlingske Tidende.

A . P . Møller -gruppen afkræfter ikke, at man har haft besøg af den tyske minister. Ifølge informationsafdelingen lyder den officielle kommentar således: »Denne oplysning kræver ingen kommentarer.« »Danmark har nu i stedet stævnet EU-Kommissionen for dens håndtering af den tyske værftsstøtte; men vi følger reglerne, og jeg kan kun tolke danskernes aktion sådan, at man nu har valgt at stille spørgsmålstegn ved gældende og allerede vedtagne regler. Struktur- og kapacitetskonceptet for MTW-værftet i Wiesmar er således flere gange prøvet på initiativ fra EU. Det forsøger danskerne ved enhver lejlighed at så tvivl om. Det må skyldes, at danskerne set i bakspejlet har fundet ud af, at værfterne ved den østtyske Østersøkyst måske alligevel havde været noget for dem,« siger Lehment, som påpeger, at netop værftsindustrien er rygraden i den forholdsvis industrifattige og landbrugsrige delstat Mecklenburg-Vorpommern. »I dag beskæftiger værfterne 8.000 af de i alt 13.000, som arbejder i den maritime industri i Mecklenburg-Vorpommern. Vi har allerede skåret 37.000 job væk, og industrien vil i løbet af meget kort tid høre til de mest moderne i Europa,« siger ministeren. Side 5

Berlingske Tidende | 15.07.1995 |

**A . P . Møller betaler 4,5 millioner til ingeniør**

**Godtgørelse Efter retssag og forlig skal A . P . Møller betale en godtgørelse på flere millioner kroner til civilingeniør Jens Julius Kappel. Beløbet er godtgørelse for et containeroplagringssystem, Kappel opfandt i begyndelsen af 80erne. Ingeniøren blev fyret fra sin stilling som chef for nybygningsafdelingen efter 25 år i rederiet.**

Af Kim Bach

A . P . Møller har erhvervet en foreløbig Danmarksrekord i udbetaling af godtgørelser. Det sker efter en langvarig retssag mellem rederiet og Ingeniørforbundet, der er endt med et forlig, hvorefter A . P . Møller i følge ugeavisen Ingeniøren skal betale 4,5 millioner kroner til en fyret ingeniør. »Det er rigtigt, at sagen er afsluttet ved forlig. Derfor har vi heller ikke yderligere kommentarer,« siger informationschef i A . P . Møller , Jette Clausen. Ingeniørforbundet krævede oprindeligt 30 millioner kroner for opfindelsen af et containeroplagringssystem, Kappel opfandt i begyndelsen af 80erne. Et beløb forbundet mente stod i et rimeligt forhold til opfindelsens værdi for A . P . Møller .

Det lykkedes Berlingske Tidende at fange Jens Julius Kappel ombord på sin sejlbåd en times sejlads fra Marstal. »Jeg er sikker på, at jeg kunne have fået et større beløb ved Højesteret. Men jeg er 64 år, og skulle jeg have ventet syv år mere, var det vel tvivlsomt, hvormeget jeg kunne have fået ud af pengene,« siger Kappel. Kappel lægger vægt på, at han ikke af den grund er en bitter mand. Han vidste, hvad han gik ind til. »Jeg tænkte selvfølgelig meget over det. Jeg havde været i A . P . Møller i 25 år og var klar over, at der var en risiko for, at jeg ville blive afskediget,« siger Kappel, der den dag i dag er glad for de gode år han havde i rederiet. Konflikten med sin gamle arbejdsplads brød først for alvor løs, da Kappel i begyndelsen af 1988 skrev til skibsreder Ib Kruse og forelagde ham sagen. »Jeg havde konsulteret en advokat med speciale i den slags sager, og han havde gjort det klart for mig, at jeg havde ret til godtgørelse.«

**Stævning og fyring**

Men ifølge Kappel var Kruse hverken til at hugge eller stikke i. »Og så måtte jeg tage en beslutning, da Kruse heller ikke ønskede at forlænge forældelsesfristen på sagen.« Kappel medgiver sådan set, at han næppe havde kunnet gøre sin opfindelse, hvis han ikke havde været ansat hos A . P . Møller og ikke netop beskæftigede sig med det pågældende arbejdsområde. »Men loven siger altså, at jeg har ret til godtgørelse,« indvender Jens Julius Kappel. »Og Kruse var tilsyneladende ligeglad med, hvad loven sagde. De var glade for opfindelsen, men kunne af principielle grunde ikke betale noget for den,« beretter ingeniør Kappel. Efter gentagne forsøg på at løse striden i mindelighed, så Kappel ingen anden udvej end at gå til Ingeniørforbundet. De stævnede A . P . Møller , og kort tid efter blev Kappel afskediget. Officielt uden begundelse i den verserende retssag. Uden Ingeniørforbundets hjælp var det sikkert ikke blevet til retssag og millionforlig. »Sagsomkostningerne er løbet op i næsten 1,4 millioner kroner,« oplyser Jens Julius Kappel, der i dag arbejder som selvstændig konsulent - et job »jeg da er i stand til at leve af«, som han udtrykker det.

Berlingske Tidende | 29.10.1995 |

**Stjernen skal bane vejen**

**Plastindustri Som det første selskab i A . P . Møllers industrigruppe vil Pharma-Plast International per 1. januar 1996 hænge den velkendte syv-takkede stjerne på husvæggen og skifte navn til Maersk Medical A/S.**

Af Henrik Tüchsen

Møblerne er blå i det moderne hovedkvarter i Lynge, og i receptionen ligger firmabladet »Mærsk Post«. Men ellers er der ikke noget, der signalerer, at virksomheden Pharma-Plast International A/S er en del af Danmarks største virksomhed, A . P . Møller . Men det ændrer sig ved årsskiftet; efter mere end 20 år som en del af A . P . Møllers industrigruppe sammenlægges Pharma-Plast gruppens selskaber i Danmark i ét selskab, der skifter navn til Maersk Medical A/S. Virksomheden er en af Europas største virksomheder inden for produktion og salg af engangsprodukter i plast til sundhedssektoren; urinposer, katetre, sprøjter, kirurgiske artikler, sårbehandlings- og inkontinensprodukter.

**Endnu mere global**

Om baggrunden for navneskiftet og dermed det klare signal om ejerforholdet, siger adm. direktør Remy Cramer: »Baggrunden er, at Pharma-Plast gerne vil være en endnu mere global virksomhed end vi er i dag med salg af varer til hele verden. Vi vil være en global virksomhed, der også producerer forskellige steder i verden; i forbindelse med vores strategi lægger vi an til en stærkere globalisering end hidtil, og der mener vi, at Mærsk-navnet vil være en hjælp. Mærsk er repræsenteret i mere end 70 lande og er dermed kendt i verden - det mener vi kan lette os i bestræbelserne på at blive en rigtig global spiller.« Maersk Medical med seks fabrikker i Danmark, tre i England og en i Malaysia vil ved årsskiftet beskæftige ca. 1700 medarbejdere, heraf ca. 1200 i Danmark, og omsætningen vil være ca. en milliard kroner årligt.

**Stagnerende markeder**

Virksomheden har i en årrække kastet tilfredsstillende resultater af sig, senest i 1994. Men kun få markeder viste fremgang ; en konsekvens af både fortsat økonomisk stagnation på flere markeder, men også en direkte følge af generelt større omkostnings-bevidsthed i sundhedssektoren. En udvikling, der skal ses i sammenhæng med voksende konkurrence fra producenter i blandt andet Taiwan, Thailand og Indonesien. Med tendenser til at vende og dreje mønterne på hospitalerne, før de gives ud, ligger markedsmulighederne først og fremmest i nye markeder; i lande, hvor sundhedssektoren er inde i en opbygningsfase. Pharma-Plast tog allerede i 1994 et væsentligt skridt for at få en andel af de nye vækstmarkeder i Asien. I maj 1994 købte det danske selskab produktionsvirksomheden Bosten & Pacific i Malaysia og en salgsvirksomhed i Australien med henblik på »at styrke Gruppens tilstedeværelse på det ekspanderende marked i Asien.«

**Mindre rolle i Europa**

80 procent af virksomhedens omsætning ligger i dag i Europa, men det er et billede, der vil ændre sig de kommende år frem mod årtusindskiftet: »Det europæiske marked vokser ikke så meget som tidligere. Det er svært at blive endnu større, og derfor fokuserer vi meget på Sydøstasien, hvor markedet vokser med ti procent om året i takt med, at sundhedssektoren skifter fra flergangsprodukter til engangsprodukter,« siger Remy Cramer og tilføjer: »Vi agter i henhold til vores strategiplan at ekspandere voldsomt. I Malaysia udvikler omsætningen sig flot - vi har femdoblet produktionen siden maj 1994 og har derfor også udvidet fabrikken.« Årsagen til satningen i udlandet, globaliseringen, er en stadig hårdere konkurrence med lokale producenter på markederne; de højere danske omkostninger svækker konkurrence-evnen, men også tiden bliver en stadig vigtigere faktor. Efter investeringen i Malaysia kommer formentlig en satsning med en lokal partner i Indien, oplyser Remy Cramer. I november 1994 indgik Pharma-Plast i en joint-venture aftale med blandt andre Industrialiseringsfonden for Østlande om drift og videreudvikling af virksomheden Belcare i Hviderusland. Virksomheden fremstiller og markedsfører engangssprøjter i det tidligere USSR. Mellem de to udenlandske engagementer i 1994 købte selskabet også virksomheden UnoPlast A/S, hvis produkter passer ind i Gruppens øvrige produktportefølje.

**Indtjeningsfremgang**

Pharma-Plast Gruppen, der fremstiller engangsprodukter af plastic til hospitaler, fik i 1994 en klar indtjeningsfremgang efter et par tubulente år med valutauro og økonomisk afmatning. Omsætningen i virksomheden steg i 1994 til knap 740 millioner kroner mod godt 570 millioner kroner året før; 93 procent af omsætningen ligger uden for Danmark. Resultatet af den primære drift steg fra 33,9 millioner kroner til 49,9 millioner kroner og resultatet før skat steg fra 23,7 millioner kroner til 34,2 millioner kroner. De tilkøbte virksomheder indgår i regnskabet med en omsætning på knap 125 millioner kroner og et resultat af primær drift på 7,5 millioner kroner. Ordrebeholdningen ved udgangen af 1994 havde »et tilfredsstillende omfang«, og »hvis intet uforudset indtræffer forventes et forbedret resultat for 1995.«

Berlingske Tidende | 05.01.1996 |

**Svendborg Værft venter på hjælp**

**Værftkrise Sydfynboerne tror stadig på muligheden for, at Svendborg Værft kan overleve. Metal i Svendborg arbejder med en redningsplan, der skal skaffe ny ejerkreds med lokalt islæt.**

Af Anders W. Berthelsen

SVENDBORG Det er stadig til at få øje på værftarbejdere i blå kedeldragter med stort S på ryggen. De bygger dog ikke skibe. Nogle skovler sne. Andre kigger på, at nogle skovler sne. Og nogle reparerer gamle skibe. Ordrer på nybygninger er der nemlig ingen af på Svendborg Værft, som ejeren, Calkas-koncernen, har sat til salg . Viser der sig ikke en køber, lukker værftet ved månedens udgang. Ca. 300 smede og maskinarbejdere bliver i givet fald arbejdsløse i et område uden udsigt til andre beskæftigelsesmuligheder. Fællestillidsmand Rene Rasmussen erkender, at stemningen er trykket.

Alligevel spirer en vis optimisme blandt medarbejderne på værftet. Metal er gået i spidsen for en redningsaktion, der skal skaffe en ny ejerkreds på falderebet. »Om planen fører til noget konkret, ved vi ikke. Men alle muligheder skal afprøves,« siger Rene Rasmussen, der kun vil afsløre, at den mulige kommende hovedinvestor er en dansk virksomhed. Metal-formand Orla Jacobsen, Svendborg, tilføjer, at det er »meget afgørende, at lokale kommer med i et nyt værftsselskab.« Lukker værftet, vil det ikke blot ramme de ansatte, men også lokale underleverandører, så ledigheden risikerer at stige med 700-800 personer. »Rygter om, at vi kan bruges i Sønderjylland, f.eks. hos Danfoss, tror jeg ikke på. Meldingerne fra Metals afdelinger i Sønderjylland siger det modsatte,« fortæller Rene Rasmussen, der tror, at Svendborg vil blive »en sort plet«. Han har selv arbejdet på værftet i 15 år og flytter meget nødig. »Mobiliteten i Svendborg er ikke den største. Her er jo en pragtfuld natur. Mange vil betragte en flytning som den allersidste nødløsning.«

**Lukning koster dyrt**

Svendborg Kommune har foretaget en opgørelse over konsekvenserne af en værftlukning. Den indirekte årlige nedgang i indkomst i det sydfynske område er udregnet til ca. 30 mio. kroner. En følgevirkning kan blive en skattestigning på 0,2 point. Svendborgs borgmester, Holger Rasmussen (S), finder det trist, hvis værftet skal lukke. »Netop i disse år diskuterer Folketinget, om der i fremtiden skal lægges mere vægt på søtransport. Svendborg Værft kan bygge den type mindre skibe, der skal bruges til den slags transport,« siger han. Værftet med direktør Per Glente i spidsen kæmpede længe for at få en ordre på inspektionsskibe til Sydafrika. Han tror ikke længere på, at værftet står til at redde, heller ikke som reparationsværft. »Vi ligger for afsides. Det er for vanskeligt at sejle til Svendborg,« siger direktøren, der mener, at subsidier til værftets konkurrenter har gjort ulykke. Svendborg Værft har ofte haft kriser. Under en alvorlig nedtur i 1968 overtog A . P . Møller aktiemajoriteten. I 1972 blev værftet reelt overtaget af Calkas-koncernen, der dannede datterselskabet Svendborg Værft A/S. Værftets direktør og en skibsreder blev i 1993 dømt for bedrageri i forbindelse med en overbelåningssag. De to blev fundet skyldige i at have ført Statens Skibskreditfond og Industriministeriet bag lyset for at få alt for store lån til bygning af skibe. Størstedelen af lånene er aldrig betalt tilbage.

Berlingske Tidende | 25.01.1996 |

**Uventet A . P . Møller -vækst**

**Fremgang A.P. Møller Gruppen opjusterer i en stærkt optimistisk meddelelse til Københavns Fondsbørs sine forventninger til 1995. Det samlede resultat ventes nu at blive 250 mio. kr. bedre end de næsten 1, 4 mia. kr., som Gruppen tjente i 1994.**

Af Kaj Skaaning og Anders Lehmann

A.P. Møller Gruppen gav i en meddelelse i går til Københavns Fondsbørs udtryk for en uventet optimistisk forventning til Gruppens resultat for hele 1995. A.P. Møller forventer nu, at det samlede resultat for hele koncernen vil blive omkring 250 mio. kr. bedre end de næsten 1,4 mia. kr., som A.P. Møller tjente i 1994. Alene for rederiaktiviteterne venter A.P. Møller at forbedre sit resultat med 400 mio. kr. i forhold til 1994, hvor resultatet blev 569 mio. kr. Meddelelsen er uventet, fordi A.P. Møller i sin halvårsmeddelelse den 28. august dæmpede forventningerne til hele året. Men nu oplyser skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller selv i en pressemeddelelse, at der er grund til at opjustere forventningerne.

Ifølge analytikere, som Berlingske Tidende har talt med, er det mest bemærkelsesværdige dog, at det er i A.P. Møllers rederiaktiviteter, at der er fremgang at spore. »Det tæller på plussiden, at det er rederiaktiviteterne, der kommer ud med en fremgang på 400 mio. kr. Vi havde nok ventet, at det var olie- og gasaktiviteterne, der var gået frem. Fragtraterne for de store tankskibe, VLCC'erne, er kommet noget op i forhold til sidste år, men vi havde ventet, at den lavere dollarkurs havde udlignet den fremgang . Hvis vi ser segmentmæssigt på det, kunne det jo også tyde på, at det måske ikke går helt så skidt på containerområdet, som man kunne forvente. Resultatmæssigt er det næsten som forventet, men det, der kan give anledning til justering, er den interne balance, hvor vi nok må flytte lidt mere over på rederi-siden i forhold til olie- og gasaktiviteterne,« siger en analytiker. Markedet tog positivt mod meddelelsen fra A.P. Møller . Dampskibsselskaberne 1912 og Svendborg steg på Københavns Fondsbørs med henholdsvis 2,5 og 3,5 procent. Et andet tegn på optimismen på Esplanaden i København er, at A.P. Møller Gruppen i de kommende år foretager store investeringer i både rederiaktiviteterne og i olie- og gasaktiviteterne i Nordsøen. Gruppens eget værft, Lindø-værftet, skal i løbet af de kommende tre år levere ikke færre end 12 store containerskibe, mens et koreansk værft skal levere fire lidt mindre containerskibe; en samlet investering i størrelsesordenen 10 mia. kr. Samtidig investerer Mærsk Olie og Gas via samarbejdet i Dansk Undergrunds Consortium alene i år 5,5 mia. kr. i olie- og gasaktiviteterne i Nordsøen. Side 3

Berlingske Tidende | 10.05.1996 |

**Offshore-optimisme hos A.P.M.**

**Generalforsamling Traditionen tro langede skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller ud efter regeringens udgiftspolitik i sin mundtlige beretning på generalforsamlingen i Dampskibsselskabet af 1912. Fremgang for offshore og container-aktiviteterne.**

Af Lise Tajik

Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller har det lidt som landmændene i disse dage. Han finder det svært at bevare pessimismen. Under formandens 35 minutter lange mundtlige beretning på gårsdagens generalforsamling i Dampskibsselskabet af 1912, kom det frem, at udsigterne for 1996 tegner endnu lysere for A.P. Møller Gruppen end for blot få uger siden. Det er navnlig offshore-sektoren, der viser positive udsigter for 1996. De fleste af verdens offshore-rigge er beskæftiget, og mange oplagte rigge er trukket ud af mølposen og er i dag i drift. »Vi er ikke pessimistiske for riggenes aktiviteter og beskæftigelse,«

sagde Mærsk Mc-Kinney Møller i sit svar til en af de få aktionærer, der dristede sig til at stille spørgsmål fra en tætpakket sal på Esplanaden. Formanden beklagede, at medierne var gået så let hen over debatten om den såkaldte Funder-betænkning om Danmarks fremtid som søfartsnation. »Det er ikke ofte, at Folketinget har søfart på dagsordenen... men glædeligt, at erhvervsminister Mimi Jakobsen (CD) vil søge de to første forslag gennemført inden sommerferien« - oprettelse af et »bareboat« register i DIS og DIS-skibes adgang til transport af last mellem danske havne.

**Ros for fast**

**kronekurs**

Der var ros til regeringen og Nationalbanken for at fortsætte Schlüters »fast kronekurs«-politik. Men kritik af regeringen for ikke at bidrage til at sænke omkostningerne for erhvervslivet. Skibsrederen opfordrede regeringen til at skele til Schweiz, Singapore og New Zealand, hvor man har en pæn levefod, næsten ingen arbejdsløshed og meget lave personskatter. »Det er ikke let for danske virksomheder at beslutte at lægge fremtidige store investeringer i Danmark fremfor ude. Det danske udgiftsniveau er simpelt hen for højt. En mærkbar reduktion i skatteprovenuet og i den enkeltes skat vil have en overordentlig positiv indflydelse på erhvervslivet og derved beskæftigelsen,« sagde skibsrederen. A.P. Møller Gruppens virke i 1995 har været påvirket af den lave dollarkurs. Alligevel var der pæn fremgang i den driftsmæssige indtjening, især i Maersk Lines container-aktiviteter. Også for de mindre og mellemstore gastankskibe endte resultatet trods faldende rater på et fornuftigt niveau, mens raterne for de store råolie tankskibe (VLCC) er helt »utilfredsstillende«. »Det må stadig undre, at brugerne - selv de store olieselskaber - ikke er villige til at betale ekstra for moderne og miljøvenlig dobbeltskrogs- tonnage.« På nybygningssiden placeredes hos Odense Staalskibsværft ordrer på yderligere tre store containerskibe med kapacitet på 6.000 tyvefods enheder - magen til »Knud Maersk«, som var weekendens helt store tilløbsstykke for 30.000 københavnere, som ønskede at se verdens største containerskib. I alt har Maersk afgivet ordre på 12 skibe af denne type. To er leveret, mens de sidste ti leveres med tre måneders mellemrum. Olieproduktionen i Nordsøen var lidt over 1994, og salget af naturgas steg med cirka ni procent. Investeringerne i Nordsøen og udlandet er fortsat betydelige. Gaskapaciteten øges fra 1. januar 1997 med 50 procent, til 7,5 mia. kubikmeter, og i Qatar er man i færd med at etablere verdens længste vandrette boring - en over fem kilometer lang vandret sektion. Med en hyldest til købmand Herman Salling for en enestående indsats i Dansk Supermarked Gruppen sluttede generalforsamlingen, hvor atmosfæren er som på årsmødet i en britisk »old school tie«-klub. Alle kender alle, og de ved, at højdepunktet er før generalforsamlingen, når skibsreder Mærsk Mc- Kinney Møller går rundt og småsnakker med aktionærerne og uddeler kindkys til damerne.

Berlingske Tidende | 06.10.1996 |

**Maersk Medical har vokseværk**

**Vækst Omsætningen i A . P . Møller -koncernens Maersk Medical ventes at vokse fra en til to milliarder kroner inden for de næste fem år, og den mindste virksomhed bidrager godt.**

Af Bent Højgård Sørensen

ROSKILDE Tænk stort, selv om du er den mindste. Sådan kunne divisionen i Osted i Maersk Medical-koncernen godt præsentere sig. Virksomheden, der ligger i den lille midtsjællandske by ved Roskilde, har 135 ansatte. De leverer de rigtige varer, for der er en rivende afsætning for et specielt insulin-sæt. Pure Line Comfort kalder Maersk Medical sit nye hudvenlige plastic-sæt til diabetikere, som direktør Jesper Funding Andersen har store forventninger til. Hans spådomme om produktets muligheder vil sikkert få de fleste vækst- filosoffer op af stolene.

»Omsætningen vokser utroligt meget. På de seneste tre år er den fordoblet. Vi tror, at omsætningen fortsat vil vokse kraftigt. Det er en nicheproduktion, hvor vi på verdensplan er blandt de to førende selskaber,« siger direktøren for virksomheden i Osted. Man tror næsten, det er løgn, at en plastslange, en nål og et plaster kan give så mange penge. Men der ligger også et stort udviklingsarbejde bagved. Utroligt mange sukkersyge-ramte er afhængige af insulin-udstyr. Og selv om kun en halv procent af de insulinafhængige sukkersyge verden over får deres læge til at ordinære et insulin-sæt fra Osted, så betyder det noget i indtjeningen for Maersk-koncernen. Medical-koncernen består af godt en halv snes virksomheder i Europa, USA, Rusland, Australien og Asien, hvor der årligt omsættes for en milliard kroner og er ansat et par tusinde. Inden for en fem-årig periode ventes koncernomsætningen at stige til det dobbelte.

**Opkøber nye fabrikker**

Maersk Medical hed indtil årsskiftet Pharma-Plast og udvides til stadighed gennem opkøb af virksomheder. En indisk virksomhed er netop indlemmet i familien. Koncernen laver udelukkende medicinske engangsartikler, bl.a. urinopsamlingssystemer og katetre til sygehuse og hjemmeplejen. Sterile engangsprodukter har fået en stigende efterspørgsel for at undgå infektioner hos patienter og personale. På Maersk Medical i Osted koncentrerer man sig om at lave de højt udviklede insulin-sæt, dvs. plastic-slanger, plastre og teflonnåle, der kobles til en insulinpumpe. Produktet er i stærk vækst, men det vil aldrig kunne true Novos insulinpenne. »Vores produktion er og bliver kun en niche-produktion,« siger divisionsdirektør Jesper Funding Andersen. Verdensmarkedet for insulin-produkter er meget stort, og her vil pumpeudstyret kun være en meget lille del. Novo har fået en omsætning på op mod ti milliarder kroner på deres insulinprodukter. Det er ikke mindst insulin-pennene, som kan genbruges gang efter gang. Insulinpennene og de traditionelle engangssprøjter dækker næsten hele markedet. Men der vil fortsat være plads til produkterne fra Osted, er direktør Jesper Funding Andersen overbevist om.

Berlingske Tidende | 20.10.1996 |

**Støtten til skibene**

Skibsstøtten før Værftspakken Skibsstøtten før værftspakken bestod i en række skattebegunstigelser af skibsbyggeri. Dertil var der også en finansieringsordning, hvor Nationalbanken støttede investorerne ved at købe almindelige obligationer til kurs pari.

**A.P Møllers ønskepakke 1985**

Finansieringsform: Danmarks Skibskreditfond udsteder indeksfinansierede obligationer, som også er kendt fra byggeri og industri.

Inflationsgaranti: Ved optagelse af et lån med pålydende rente 2,5 procent forpligtes låntager alene til at betale rente og afdrag på basis af en indeksregulering svarende til en årlig inflation på op til tre procent. Resten betaler staten. Varighed: 14-årige indekslån med fire års afdragsfrihed på 80 procent af kontraktprisen. Kurssikkerhed: Obligationerne skal overtages til kurs pari af Danmarks Nationalbank. Overtagelsesprovision: Nationalbanken videregiver sin overtagelsesprovision på fire procent til skibsværfterne. Valutakursgaranti: Værftet skal kunne indgå en kontrakt med en reder i en EMS- valuta og samtidig garantere reder mod udsving i kursrelationerne.

**Wilhjelms bløde pakke fra 1986**

Med hensyn til finansieringsform og kurssikkerhed er pakken identisk med A.P. Møllers ønskepakke. Inflationsgaranti: Staten skal bære en eventuel inflation på mellem tre og seks procent per år. Varighed: Garantien vil gælde for indekslån med løbetid op til 8 1/2 år ved salg til udenlandske rederier og med løbetid på ti år ved salg til danske rederier. Realrenteafgift: Obligationerne friholdes for realrenteafgift.

**Den hårde skibspakke fra 1986**

Med hensyn til finansieringsformen og den dertil knyttede inflationsgaranti, varighed og kurssikkerhed er pakken identisk med A.P. Møllers ønskepakke. Obligationerne friholdes for realrenteafgift. Anparter og skat: Der åbnes indtil udgangen af 1987 mulighed for anvendelse af etableringskonti og investeringsfondsmidler til køb af skibsanparter mod forlods afskrivning, samtidig med at forskudsafskrivningerne forøges.

**Internationale regler overtrådt**

A.P. Møller -værftets og regeringens værftspakke er i strid med OECD-reglerne og dermed med EF-retten, fordi den også gælder redere uden for EF. Reglerne sagde, at der ikke uden for EF må ydes lån med mere end 8 1/2 års løbetid og med en rente, der var lavere end otte procent. Det påpegede EF i februar 1987, efter at Danmark havde bevilget retsstridige lån i knap en snes sager.

Berlingske Tidende | 11.04.1997 |

**A . P . Møller har succes i Nordsøen**

**Olie og Gas A . P . Møller - og staten - fik sidste år rekordudbytte af olie- og gasproduktionen i Nordsøen. Men 1996 blev også året, hvor A . P . Møller for første gang fik udbytte af sine internationale olieaktiviteter.**

Af Sonny Wichmann

Den danske olie- og gasproduktion i Nordsøen slog rekord i 1996. Og da den gennemsnitlige oliepris samtidig steg til 20,70 dollar pr. tønde fra 17 dollar i 1995 voksede omsætningen i A . P . Møllers olie- og gasaktiviteter med en milliard kroner - eller en tredjedel - til 4.394 millioner kroner. Samtidig er produktionen blevet effektiviseret, og det resulterede i, at omsætningsfremgangen næsten er slået direkte igennem på A . P . Møllers indtjening før afskrivninger, som er vokset til 3,4 milliarder kroner fra 2,5 milliarder. Dansk Undergrunds Consortium (DUC), der er et arbejdsfællesskab mellem A . P . Møller , Shell og Texaco, producerede sidste år 10,4 ton olie, hvilket var 12 procent over produktionen i 1995.

Men gassalget voksede med hele 22 procent til 5,7 milliarder kubikmeter. A . P . Møller regner med en olieproduktion i år nogenlunde på niveau med 1996, men statens ønske om større gasleverancer betyder, at gassalget efter alt at dømme igen vil sætte rekord i år. Ikke mindst staten nyder godt af den rekordstore aktivitet i Nordsøen sidste år. Kulbrinteskatter og afgifter af resultatet skæpper for 1996 med 1.019 millioner kroner i statskassen mod 788 millioner i 1995. Selve A . P . Møllers olie og gasaktivitet og de to børsnoterede selskaber, D/S Svendborg og D/S 1912, fik tilsammen 816 millioner kroner ud af anstrengelserne sidste år mod 712 millioner i 1995.

**Stigende priser**

Længere væk fra de lokale himmelstrøg har A . P . Møller også haft fremgang på olie- og gasforretningerne i sidste år. 1996 blev således året, hvor Mærsk Olie og Gas AS Gruppen for første gang fik overskud på sine internationale olieaktiviteter. Olieproduktionen i Qatar steg med 70 procent til 1,7 millioner ton, og så var oliepriserne igen gunstigere end i 1995. Gruppen investerer fortsat betydelige beløb i efterforskning og feltudbygning, først og fremmest i Qatar og Algeriet.

Berlingske Tidende | 12.04.1997 |

**A . P . Møller ind i litauisk værft**

**Opkøb A . P . Møller har med et opkøb i det litauiske Baltija-skibsværft med 1.500 ansatte sikret sig yderligere produktionsvolumen og lavere produktionsomkostninger.**

Af Sonny Wichmann

Det A . P . Møller -ejede Odense Staalskibsværft har købt sig til afgørende indflydelse i Baltija-skibsværftet i Kleipeda i Litauen for at bevare konkurrencedygtigheden, når EUs skibsværftsordning udløber med udgangen af 1997, skriver værftet i sit informationsblad, Værft-Nyt. »Baltija-værftet beskæftiger 1.500 medarbejdere og har stor erfaring i bygning af mindre skibe som køleskibe og container-feederskibe, og værftet vil også kunne bygge forsyningsskibe og slæbebåde. Alle typer, som Rederiet A . P . Møller har behov for,« oplyser værftet. Odense Staalskibsværft købte i 1994 det tidligere flådeværft i Loksa i Estland, som med lave produktionsomkostninger har bidraget med lugedæksler og kæmpe stållåg til lastrummene til den serie på 12 store containerskibe, som Odense Staalskibsværft er i gang med at bygge.

Disse underleverancer fra Loksa-værftet har betydet, at skibene kan produceres én procent billigere, og det er netop Odense Staalskibsværfts produktionsstrategi at lægge visse arbejdsprocesser ud til billigere underleverandører. Nu skal der ske en koordinering og specialisering og etableres et samarbejde mellem værftet i Odense og værfterne i Kleipeda og Loksa, så effektiviteten kan optimeres yderligere. Endvidere får A.P. Møller større produktionsvolumen gennem Baltija-værftet. Ifølge den litauiske avis, Republika, har Odense Staalskibsværft købt godt 43 procent af aktiekapitalen i Baltija-værftet for cirka 24 millioner kroner. Direktør John Skov Hansen fra Odense Staalskibsværft bliver formand for bestyrelsen i Baltija-værftet. Odense Staalskibsværft Gruppens omsætning voksede i 1996 til 4,8 milliarder kroner fra tre milliarder året før, og resultatet steg til 121 millioner kroner fra 106 millioner.

Berlingske Tidende | 12.09.1997

**Spillet om den danske undergrund**

**Bogudgivelse Museumsdirektør Morten Hahn-Pedersen har gravet dybt i A.P. Møller -koncernens arkiver om olieeventyret.**

Der var mange deltagere, da spillet om den danske undergrund for alvor blev udspillet. Det var ikke kun A.P. Møller , der i begyndelsen af 60erne udviste interesse for koncessionen - der var deltagelse af blandt andet tyske og amerikanske aktører. Men det blev den danske koncern, der løb af med koncessionen. Det er lykkedes museumsdirektør Morten Hahn-Pedersen at få fingrene dybt begravet i A.P. Møllers egne arkiver om olie-eventyret efter en henvendelse fra Mærsk Olie og Gas. Arbejdet med at granske koncernens mødereferater, breve og interne notater tog et par år og er nu blevet til bogen »A.P. Møller og den danske olie«.

Bogens forfatter har delt A.P. Møllers involvering i den danske undergrund op i fire faser: starten fra 1960 til 1963, hvor Møller beslutter sig for at gå ind i eftersøgning efter gas og olie i den danske undergrund. De næste 10 år fokuserer Hahn-Pedersen mere på selve Nordsøen, hvor de helt store forekomster var at finde. Det er her, Dansk Undergrunds Consortium, DUC, gør sine første fund - og Dan-feltet sættes i produktion i sommeren 1972. Oliekrisen med dertil hørende høje olie-priser tegner tredje fase af bogen - årene 1973-85. Antallet af borefelter udbygges i denne årrække, og DUC indgår en gasaftale med den danske stat. I samme årrække bliver A.P. Møllers koncessioner i Nordsøen kraftigt beskåret. Fjerde og sidste fase løber frem til i dag. Den beskriver, hvordan koncernen på grund af faldende oliepriser mere eller mindre må sadle om og satse på andet end olien. De lavere priser sætter skub i den teknologiske nytænkning, der har været årsag til både DUCs og Mærsk Olie og Gas' fremgang siden. Men inden olien kunne springe og gassen fosse fra den danske sokkel, skulle et større arbejde udføres. Man blev allerede i 1865 klar over, at der fandtes de kostbare kulbrinter i den danske undergrund, da man fandt gas i Nordjylland. Men trods en del undersøgelser af flere forskellige interessegrupper af den danske muld blev det mere eller mindre opgivet at finde noget af værdi. Det var da heller ikke A.P. Møllers egen idé at udforske den danske undergrund. Det var først, da tyskerne for alvor i slutningen af 50'erne begyndte at vise interesse for boringer i Danmark, at Møller skred til handling.

**Imod tysk kontrol**

Det var således ifølge bogen med fædrelandets ve og vel for øje, at den da 84- årige A.P. Møller skrev til den daværende statsminister Viggo Kampmann den 1. november 1960. Møller ønskede med sit brev at gøre statsministeren opmærksom på, at han ikke mente, at tyskerne burde få kontrollen over den danske undergrund. Derimod burde man forsøge at få danske firmaer til at fatte interesse for udvindingen af kulbrinterne. I brevet fremgik det også, at A.P. Møller selv ønskede at byde på rettighederne til efterforskningen. »Vurderet ud fra forretningsmæssige synspunkter var der intet, der talte for, at skibsreder A.P. Møller i vinteren 1960-61 skulle beslutte sig positivt for at søge koncession på olieefterforskning og -produkter i Danmark. Skibsrederen traf da heller ikke sin beslutning ud fra kommercielle motiver. Hans nationale sindelag bød ham at gøre en indsats for at holde en tysk koncessionsansøger væk fra den danske undergrund,« skriver forfatteren. Drømmen om olien var gammel. A.P. Møller havde allerede i 30erne investeret i et par nordvesteuropæiske raffinaderier. Flere kuldsejlede planer gik på at udvide denne del af koncernen, men først i slutningen af 50erne blev det endeligt besluttet at satse mere på kulbrinterne. Og ganske kort tid efter købte A.P. Møller rettighederne til den danske undergrund. Efter realiseringen af planerne følger forfatteren det videre forløb meget tæt. Hahn-Pedersen beskriver de mange problemer, A.P. Møller -koncernen kom ud for, og via det store materiale, han har fået stillet til rådighed, kommer han om bag spillet mellem stat og koncern. Trods problemer lykkedes det A.P. Møller -koncernen at gøre det, som ingen havde troet mulig. Der blev fundet forekomster, og Danmark er i dag selvforsynende med olie og gas. RB »A.P. Møller og den danske olie«

**Af Morten Hahn-Pedersen**

**Forlag: Schulz Information**

349 sider, pris 270 kr. Udkommer i dag

Berlingske Tidende | 18.11.1997

**Tysk tvivl om salg af værft til A.P. Møller**

**Privatisering: A.P. Møller har anlagt en hård forhandlingskurs i forbindelse med overtagelsen af et østtysk værft i Stralsund.**

Af Ole Bang Nielsen

BONN Tvivlen synes at vokse hos politikerne i den østtyske delstat Mecklenburg-Vorpommern om det mulige salg af et værft i byen Stralsund til A . P . Møller -koncernen. Den danske koncern er den eneste seriøse byder på Volkswerft med dets lidt over 1.000 ansatte og har derfor anlagt en hård forhandlingskurs, siger tyske kilder. »A. P . Møller har endnu ikke fremlagt et koncept for, hvordan værftet skal overleve i fremtiden,« siger den fungerende direktør for Volkswerft, Hartmuth Rausch til nyhedsmagasinet Focus. Fra tysk side er man også utilfreds med, at A . P . Møller ikke vil overtage værftets gamle gæld på 150 mio. D-mark (ca.

570 mio. kr.). Men både delstatsregeringen i Mecklenburg-Vorpommern og det særlige regeringskontor for privatisering af den tidligere DDR-industri, BvS, ventes at ville holde fast i privatiseringen af Stralsund-værftet, der sidste år blev overtaget efter konkursen hos den tyske Bremer Vulkan værftsgruppe. Den hidtidige direktør for Volkswerft, Uwe Gäthje, blev tidligere på måneden afskediget, fordi han forsøgte at modarbejde privatiseringen og især salget til A . P . Møller . Gäthje havde talt for en medarbejder-overtagelse af værftet, der netop er blevet moderniseret med statstøtte for ca. 2,5 mia. kr., men det anses af BvS som fuldstændig urealistisk. Tilbage som mulig ny ejer står kun A . P . Møller , vurderer man i BvS. I forvejen har man også store problemer med at finde en køber til det andet store værft i Wismar, som også skal privatiseres. En afgørelse træffes senest 15. december.

Berlingske Tidende | 11.12.1997 |

**Østtysk værft går til A.P. Møller**

**Privatisering: Det står nu fast, at A.P. Møller -koncernen for en pris på knap 100 mio. kr. overtager Volkswerft i Stralsund.**

Af Ole Bang Nielsen

BONN A.P. Møller -koncernen vil fra årsskiftet overtage det netop moderniserede Volkswerft i den østtyske by Stralsund, bekræfter det særlige tyske kontor for privatisering af den tidligere DDR-industri, BvS. Prisen ventes at blive på 25 mio. D-mark (ca. 95 mio. kr.), hvilket må anses for særdeles billigt for værftet, der i de seneste år er blevet moderniseret for næsten 2,5 mia. kr. i form af tysk statsstøtte. A.P. Møller var til sidst den eneste seriøse byder på det østtyske værft, og forvaltningschef i BvS Joachim Grünewald siger, at man ikke ser andet valg end at sælge værftet til den danske koncern for at få afsluttet privatiseringen. Denne beslutning ventes i næste uge at blive konfirmeret af delstatsregeringen i Mecklenburg-Vorpommern, der sammen med BvS ejer Volkswerft.

Socialdemokratiske politikere i Mecklenburg-Vorpommerns regering har ganske vist talt imod det hurtige salg , men delstatens finansminister Sigrid Kehler ser ingen grund til at udskyde beslutningen. Som et led i overtagelsen lover A.P. Møller frem til år 2001 at bevare 800 arbejdspladser på værftet, der i øjeblikket har ca. 1.200 ansatte. Stralsund-værftet vil blive lagt ind under A.P. Møllers Odense Stålskibsværft i Lindø, og det ventes at det østtyske værft fremover hovedsageligt skal bygge mindre handelsskibe. Privatiseringen af det andet store østtyske værft i Wismar ventes at ende med et salg til den norske Ullveit-Moe gruppe for ca. 50 mio. D-mark (knap 200 mio. kr.). Værftet har i dag ca. 3.300 ansatte.

Berlingske Tidende | 26.08.1998 |

**A.P. Møller i estisk førertrøje**

**Investering: A.P. Møller Gruppen er største danske investor og arbejdsgiver i Estland efter opkøb af tre store virksomheder med i alt omkring 1.750 ansatte.**

Af Lise Tajik

TALLINN »Det har været noget af et ensomt job,« siger Børge Thornbech, direktør i det estiske flyselskab, Estonian Air, som i dag er associeret selskab i Maersk Air Gruppen. Men han ville ikke have undværet den udfordring, han sagde ja til for to år siden. Børge Thornbech skuer ud over Tallinn. Byen, som har fascineret ham, siden han tog fat på en total forvandling af Estlands nationale flyselskab, Estonian Air. Selskabet var før Murens fald en del af det sovjetiske Aeroflot. I dag fremstår det som et effektivt, moderne luftfartsselskab fuldt på højde med vestlige flyselskaber.

Estonian Air har to Fokker 50- og to Boeing 737-fly, men væksten i passagertallet har været så stor, at selskabet i nær fremtid har brug for endnu et fly. Den positive udvikling betyder, at den planlagte nedtrapning i medarbejderstaben fra 410 til 325 inden udgangen af 1998 måske forhales. »Det er ikke let både at udvikle og klare en vækst med den samme flåde. Vi har Baltikums yngste flyflåde, men udnyttelsen er så intens, at vi ikke kan klemme en halv times flyvning mere ind i tidstabellen,« siger Børge Thornbech. På Maersk Airs hovedkontor i København er man fuldt ud klar over problemet, og meget tyder på, at Thornbechs ønske bliver opfyldt. »Vi ser på, hvordan vi skal løse kapacitetsproblemet, hvis trafikken fortsat skal vokse. Og det ønsker vi, at den skal. Derfor skal vi finde en løsning på kapacitetsproblemet, og den regner vi med at have fundet inden for en måned,« siger Ole Dietz, direktør i Maersk Air og medlem af Estonian Airs bestyrelse.

**Tre selskaber**

I forbindelse med privatiseringen af Estonian Air i 1996 overtog Maersk Air 49 procent af aktierne i det kriseramte selskab, hvis flåde bestod af ældre sovjetiske fly. Estonian Air blev dermed indlemmet i A.P. Møller Gruppen, som i Estland tillige via Odense Staalskibsværft ejer Loksa-værftet cirka 70 km fra hovedstaden Tallinn og maskinfabrikken Balti ES i den østlige grænseby Narva. De tre selskaber har tilsammen omkring 1.750 ansatte. Med opkøbet af de tre virksomheder er A.P. Møller den hidtil største danske investor og arbejdsgiver i det lille baltiske land, som deltager i den kommende runde optagelsesforhandlinger til EU. Og med Esplanade-folkets vanlige grundighed er alle tre estiske virksomheder blevet moderniseret og fintunet til vestlige standarder. Gammelt udstyr er erstattet af nyt, og medarbejderne er blevet omskolet og efteruddannet. Efter overtagelsen af Estonian Air var første skridt at grounde samtlige russiske fly og købe to Fokker 50 til supplering af selskabets første Boeing 737-fly, som var blevet indsat i sommeren 1995, fortæller Børge Thornbech. »Men der fandtes ingen uddannede piloter i Estland til Fokker-fly. Derfor var vi nødt til at starte med danske piloter på Fokker-flyene i de første seks måneder, indtil en række estiske piloter var blevet omskolet,« fortæller Børge Thornbech.

**Omskoling**

I dag er alle piloter i Estonian Air - og alle andre medarbejdere i øvrigt - lokalt ansatte estere, som uden undtagelse har været på skolebænken. De har fået kurser i sprog, edb, teknik eller i at smile. Mange af de rutiner, som er en selvfølge i Maersk Air, var fremmede for staben i Tallinn. »Vi lægger vægt på at flyve økonomisk, og vi er vant til at afpasse flyvefarten med det optimalt mindste brændstofforbrug. På vedligeholdelsessiden måtte vi køre omskoling af flyveteknikere og mekanikere. De er gode håndværkere, men havde ingen fornemmelse for service. Endelig var der den sprogmæssige barriere, som gjorde det nødvendigt at bruge mange penge på engelskkurser,« siger Børge Thornbech. I starten foregik de fleste kurser i Danmark, men i dag rejser de danske lærere oftest til Tallinn. Det har nemlig vist sig, at undervisningen bliver mere effektiv og koncentreret, når den sker på stedet. »Omskolingen af besætninger og teknikere har været de rigtig store udfordringer. Men også charmekurserne for salgs- og marketingpersonalet. Grundfilosofien har hele tiden været at udvikle lokale kræfter og bygge på de ressourcer, der er på stedet. Det kan godt være, det tager længere tid. Men det, du får op at stå, bliver mere solidt,« siger Børge Thornbech, som i de sidste to år har været eneste faste dansker i Estonian Air i Tallinn, dog støttet med hyppige besøg hjemmefra af Maersk Airs direktør Ole Dietz, som har taget en stor del af slæbet. I ledelsen og direktionen har Børge Thornbech indtil for nylig haft selskab af to estere. Men den ene er rejst, og kun den kommercielle direktør på 28 år er tilbage som Thornbechs faste sparringpartner. »Det er en interessant udvikling at være med til. I juni havde jeg været her i to år, og jeg har mange gange været ved at tabe pusten. Jeg tror ikke, der findes andre steder i verden, hvor tingene sker så hurtigt.« Dette er den fjerde artikel i en serie om Estlands økonomi. De foregående artikler blev bragt 17., 19., og 20. august. Facts om Estonian Air Estonian Air er et associeret selskab i Maersk Air Gruppen. Selskabets markedsandel i Tallinn lufthavn er vokset fra 43 pct. i 1996 til 58 pct. i 1997. Selskabet regner med break even i regnskabet i år og overskud i 1999. Ejerskab: Maersk Air: 49 pct. Estlands regering: 34 pct. Investeringsselskabet Cresco: 17 pct. Destinationer: Helsinki, Stockholm, Minsk og Vilnius, som betjenes med Fokker 50-fly, samt København, London, Amsterdam, Hamburg, Moskva og Kiev, som betjenes med Boeing 737-fly. Passagertal: 164.000 i 1996, 296.000 i 1997 og anslået 340.000 i 1998.lt

Berlingske Tidende | 14.10.1998 |

**A . P . Møllers sorte får i nye klæder**

**Turn around: Den nye ledelse i A . P . Møllers Dansk Industri Syndikat A/S: DISA er i færd med at vende skuden. Efter underskud og store tab gennemføres nu en strategi, der skal fordoble omsætningen og skabe stabile overskud i hele selskabet.**

Af Ole Andersen

A.P. Møllers industrielle problembarn, der løb ind i trecifrede milliontab i 1990erne - Dansk Industri Syndikat, DISA - er inde i en gennemgribende modernisering. En »turn-around«, der bl.a. har betydet omplaceringer af tre administrerende direktører og farvel til en stribe ledende medarbejdere i luftfilter-koncernen i løbet af det seneste år. Administrerende direktør Stig Hoffmeyer, 42, overtog den daglige ledelse af den gamle våbenproducent i april sidste år. Han har siden gjort sig selv til operativ chef i den del af gruppen, der har været den væsentligste årsag til den skrantende udvikling i DISA. For kun få år siden præsterede virksomheden et af de største underskud nogensinde i et A.P. Møller -ejet selskab. Nemlig den del af koncernen, der laver luftrensningsanlæg til industrien. De tre selskaber i Danmark, Tyskland og England er lagt sammen i ét, og der er lagt en ny strategi, som i løbet af en årrække skal fordoble den nuværende koncernomsætning fra ca. 500 millioner kroner til en milliard om året på luftrensning.

Målet er en total globalisering af virksomheden med nye handelspartnere, et overskud før skat på ti pct. af omsætningen og en position blandt verdens tre førende leverandører af anlæg til luftrensning. DISAs anden kerneforretning i dag, fremstilling af støberimaskiner og anlæg, har i de sidste to år leveret mere stabile resultater. Da koncernens nye strategi blev udformet af den daglige ledelse og bestyrelse anført af formanden - skibsreder Kurt Andersen - der er ansvarlig for A.P. Møllers industriselskaber, indgik salg af luftfiltergruppen som en af mulighederne. I stedet besluttede man at foretage en gennemgribende reform af aktiviteterne med sammenlægning af de tre virksomheder - Nordfab Gruppen med fabrik og hovedkontor i Danmark og otte selskaber i Europa, USA og Fjernøsten, Airmaster i England og BMD Garant i Tyskland - der tidligere har konkurreret intenst med hinanden. Samtidig skrues der op for investeringerne for at vokse, primært organisk og senere ved opkøb . »Mulighederne for at udvikle luftfiltergruppen globalt er betydelige, fordi mange af konkurrenterne er mindre, nationale selskaber. Vores analyse af markedet og vore virksomheder viste, at vi havde tusindvis af særdeles tilfredse kunder, en række af verdens bedste produkter og knowhow og ikke mindst mange dygtige og kompetente medarbejdere. Med et marked i vækst var der således et oplagt potentiale. Vi kunne have valgt at sælge denne del af koncernen. Det var en mulighed, vi kiggede på, men bestyrelsen valgte at følge min anbefaling. Virksomheden er ikke til salg ,« siger Stig Hoffmeyer.

Berlingske Tidende | 16.03.1999 |

**Mærsk rusker op i Østkysten**

**Stiv kuling: Mærsk-rederiet er kun få dage fra at vælge nyt container-knudepunkt i Østamerika. Rystelserne fra beslutningen vil kunne mærkes på hele den amerikanske østkyst og er samtidig et forvarsel om høj søgang for den nordatlantiske containertrafik, hvor få enorme superskibe vil regere havene.**

Af Esben Kjær

NEWARK/NEW YORK For en lægmand ser »Majestic Mærsk« alt for stor ud til at kunne sno sig ind gennem de krogede kanaler til Maersk Line's enorme labyrint af en containerterminal i Newark, hvor New Yorks skyline kun anes som en serie fyrtårne i horisonten. Men den slags bekymrer ikke kaptajn Martin Birk. »Vi har været her så mange gange, at vi ikke tænker over det,« siger han fra kommandobroen, mens fire containerkraner slynger 40-fods containere tæt forbi vinduerne. Men da »Majestic Mærsk«s frygtindgydende storesøster »Regina Mærsk« sidste år sejlede ind i New Yorks havn for første gang, var stemningen anderledes anspændt. Besætningen måtte lægge masten ned for at klemme sig under Bayonne-broen ind til containerkajen, mens skruen hvirvlede mudder op fra bunden kun få fod under kølen - til trods for at skibet kun var halvt lastet.

Men samtidig hvirvlede »Regina Mærsk«s ankomst også støvet op hos havnemyndighederne langs hele den amerikanske østkyst. Superskibene er på vej. Men hvor på den lavvandede amerikanske østkyst skal de lægge til? Verdens største containerrederi - Maersk Line - var først til at stille spørgsmålet og brugte bevidst »Regina Mærsk« til at banke pointen ind med, da søuhyret klemte sig ind i de store havne langs østkysten. Og nu befinder A . P . Møllers amerikanske datterselskab Maersk Inc. sig så midt i et milliardslagsmål mellem disse havne om rederiets gunst, der handler om meget andet end alt for små vanddybder. Maersks og samarbejdspartneren Sea-Lands afgørelse er kun et par uger væk, og alle holder vejret. Barometret varsler uvejr på Nordatlanten. Resten af verdens eksport til USA er stigende. Samtidig er den nordamerikanske containertrafik netop blevet dereguleret, og konkurrencen er derfor hårdere end nogensinde. For at sænke udgifterne har de store rederier med Mærsk i spidsen derfor søsat en ny generation af superskibe med op til 6.600 tyvefodscontainere (»Majestic Mærsk« kan tage 4.300), som i år 2010 vil sejle med 40 procent af verdens containere og en tredjedel af USAs eksport (ekskl. olie og korn). Til gengæld vil de lægge til i færre havne. Den østkysthavn, som kan lokke Mærsk og Sea Land-rederiet - som tilsammen har 20 procent af dette lokalmarked - har taget et kæmpeskridt mod at blive Nordamerikas nye containerknudepunkt. De som ikke gør det, risikerer at rykke nedad i fødekæden og blive reduceret til at »feede« containere til de store havnecentre. Og Mærsk ved godt, hvem der har fat i den lange ende: »Både vores og Sea-Lands lejekontrakt på havnearealer i New York er ved at udløbe,« siger direktør Tommy Thomsen fra Maersk Inc.-hovedkvarteret en times kørsel fra havnen. »Og da vi indledte forhandlinger med havnemyndighederne var modtagelsen lidt arrogant uden nogen egentlig forhandlingsvillighed. Da havne- og handling-udgifterne i New York samtidig er de højeste i verden, konkluderede vi, at den bedste vej frem nok var at lave en udbudsrunde. Og der er ingen tvivl om, at det har haft den ønskede effekt.« Det må man nok sige.

**Godt tilbud**

Baltimore fremsatte et tilbud, som vil reducere Maersk/Sealands udgifter med mange millioner dollar, samtidig med at vanddybden er større. Så vågnede New Yorks havnemyndigheder op og fik travlt med at svare igen med skattelettelser og en - uhyre kompliceret og ekstrem kostbar - uddybning af havneløbet, som imidlertid først kan afsluttes i 2004. Halifax i Canada er også stadig med i kapløbet, mens Norfolk (Virginia) og Quonset Point (Rhode Island) nu er ude. Regnestykkets mange variabler handler om vanddybde, afstand til de store markeder, vej- og jernbaneforbindelser og ikke mindst prisen for at leje de enorme havnearealer, der skal til for at håndtere containerne fra op til tre Mærsk-skibe om dagen. »Vi tror, at »Regina Mærsk«s ankomst hen over sommeren har været med til, at diverse programmer er blevet sat op i fart,« siger Tommy Thomsen. »Opmærksomheden har været ganske overvældende.« Men havnene er ikke alene om at være under pres. I de senere år er konkurrencen på den transatlantiske containertrafik steget og fragtraterne faldet tilsvarende. Samtidig er trafikken blevet dereguleret i både Europa og USA. Hidtil har de fleste rederier været medlem af såkaldte konferencer (et formaliseret samarbejde mellem rederierne om priser og fragtmængder) som betød fast listepris, og at rederierne kunne sejle med hinandens fragt. Selv om dereguleringen ikke er total, bliver det nu muligt at indgå fortrolige aftaler direkte med kunderne, hvilket vil skærpe konkurrencen yderligere. Men det får ikke Tommy Thomsen til at ryste på hånden: »Jeg ser det som en fordel. Før var vi nødt til at fortælle konkurrenterne vore dybeste hemmeligheder. Nu kan vi bedre lave aftaler, der er skræddersyede til kundens behov og som samtidig passer bedst til Mærsks netværk - uden at andre rederier kan se, hvad vi gør og deltage i kontrakten. Vi har mange dygtige konkurrenter og skal løbe stadig hurtigere for at være et hestehoved foran. Men det har vi været i stand til hidtil og vil også være det fremover. Dereguleringen vil være et godt redskab,« siger den 41-årige direktør, som efter en traditionel karriere på Esplanaden nu er i USA på fjerde år med kone og to børn i skolealderen. Maersk Inc. blev etableret i 1943 og er hovedkontor for de nord- og mellemamerikanske aktiviteter, organiseret i en række datterselskaber. De omfatter terminaldrift, salg og agenturforretning samt et landbaseret containertransport-netværk, som med 1.500 tilknyttede lastbiler er Nordamerikas største. Udover at betjene Maersk Line's skibe har Maersk Inc. også sit eget rederi, hvis 26 skibe (Maersk Line har 150) hovedsagelig arbejder for Military Sealift Command, som flytter den amerikanske hærs isenkram rundt på kloden. Der er 2.200 ansatte på kontinentet, ikke medregnet sømænd, stevedorer og (de selvstændige) lastbilchauffører. 450 arbejder i Madison, New Jersey, hvor hovedkvarteret ligger i en naturskøn kontorpark - bygningen har i øvrigt en besynderlig lighed med Esplanaden. Geografisk når fangarmene hele vejen til Caribien og Mellemamerika, hvor væksten alene i 1998 var på 40 procent. »Rederiet har haft en betydelig ekspansion i nord-syd farterne, både til og fra USA og i resten af verden,« forklarer direktør Thomsen med henvisning til, at de trafiktunge ruter normalt går øst-vest. Men ved at være involveret i flere typer farter spredes risikoen. »Det er en del af Mærsks overordnede strategi at være en global carrier med eget netværk, som kan dække alle områder af verden.«

**Globale alliancer**

Den strategi er Mærsk ikke ene om. Der har i de senere år været en del koncentration i branchen og stadig flere rederier går sammen i globale alliancer for at øge rækkevidden og udnytte kapaciteten bedre. Mærsk udvidede i 1995 samarbejdet med det store amerikanske Sea-Land rederi om transportkapacitet til en egentlig operativ alliance, hvor partnerne deler terminalfaciliteter, udstyr og vedligeholdelsesudgifter. »Målet er at opnå den laveste omkostningsbase i industrien. Vi havde nogenlunde samme størrelse (selv om Mærsk er større i dag) og med samme geografiske dækning, så vi er ideelle partnere. Og så er vi godt stillet, fordi vi kun er to parter i alliancen, mens andre er helt op til fem eller seks. Det må efter vores erfaring være meget svært at opnå enighed.« Faktisk går samarbejdet med Sea-Land så godt, at shippingbranchen er ved at skvulpe over af rygter om Mærsks snarlige overtagelse af partneren. Men en diskret forespørgsel bliver mødt med - en for Thomsen ellers atypisk - klassisk A . P . Møller -refleks: »Det er vores politik ikke at kommentere rygter.« Ude på havnen i Newark taler realiteterne om det stadig tættere samarbejde deres eget sprog. »Majestic Mærsk« ligger til kaj i Sea-Lands del af havneanlægget (Maersks nabokaj er optaget af søsterskibet »Margrethe«), og håndteringen af skibets containere er overladt til den amerikanske partner. Kaptajn Birk er næppe særlig interesseret i, hvor Mærsk ender med at placere sin østkystterminal. En moderne containerkran kan flytte op til 30 containere i timen, og »Majestic Mærsk« kan derfor losses og lastes på ned til 12 timer. »I de sidste halvanden måned har jeg i alt været i land to timer i Kina,« siger Birk, som har endnu halvanden måneds udsigt til tre måneders orlov og sin kone hjemme i Sønderjylland. Efter yderligere et par stop på østkysten går turen østover mod Suezkanalen, Sydøstasien og hele vejen rundt til Long Beach, Californien. Derude har havnemyndighederne i øvrigt for længst forstået beskeden fra de store rederier - de er begyndt at grave.

Berlingske Tidende | 22.07.1999 |

**Gætterier om rederifusion**

**Opkøb : I shippingkredse er man ikke i tvivl om, at Maersk ligger i intense forhandlinger med Sea-Land om køb af dele af rederiet, og at afklaringen måske allerede kommer i dag.**

Af Lise Tajik

Medierne har i tre dage givet frit løb for en større gættekonkurrence om Maersks forestående handel med Sea-Land. »Det er klart, at der er ved at ske noget. Men ved vi, hvad der i virkeligheden sker, og hvordan kabalen går op?« lyder det samstemmende fra analytikere i USA, London og København. Spørgsmålet er, om Maersk overtager Sea-Lands ikke særlig velholdte blandede containerflåde eller det amerikanske rederis attraktive terminaler og landanlæg - eller måske begge dele. Budene og teorierne er mange, og hvis prisen på 800 millioner dollar, som spøger, gælder flåden, ligner det en rigtig god forretning for Maersk, nemlig gennemsnitligt ti millioner dollar for hvert skib. Også selv om mange af skibene er af ældre dato.

Sea-Land har aldrig brugt mange penge på at vedligeholde deres flåde. Sea-Lands moderselskab, CSX, har i de senere år været mere optaget af at tilfredsstille aktionærerne og konsolidere sig og gå i stilling til nye opkøb på kerneområdet: jernbaner.

**Tre problemer**

»CSX har tre problemer. Det første er, at Sea-Land har ligget underdrejet, det andet at CSX for nylig har betalt et milliardbeløb for overtagelsen af Conrail. Den tredje ting er, at de er nødt til at gøre sig klar til den næste overtagelse,« siger en analytiker i London. Han mener, at Sea-Land derfor i flere år har løftet skørterne godt op over anklerne for at gøre sig så lækker som muligt over for Maersk, og at der har været et punkt, hvor Maersk har spurgt sig selv, om nogen var interesseret i at købe selskabet. Det er måske baggrunden for, at Sea-Land så sent som i marts blev splittet op i tre divisioner for at gøre sig lidt mere sexy. »Jeg tror, Maersk har følt sig tvunget til at overtage Sea-Land for at forhindre, at det blev solgt til anden side. Jeg ved det ikke. Det er ren spekulation, men dog en mulighed,« siger London-analytikeren. Men timingen kan være rigtig, idet containershipping-industrien ser ud til at have nået et vendepunkt. Efter et par rædsomme år, siden de asiatiske økonomier tog det frie fald og rev fragtraterne med sig, er der omsider tegn på bedre tider. Ifølge den kendte shipping-analytiker Michael Grey, kommentator ved Lloyd's List i London, vokser den østgående trafik over Stillehavet fortsat - i en sådan grad at de etablerede rederier lader hånt om mange nye opkomlinge, som prøver at få del i kagen på et lukrativt marked. 1. maj steg raterne mindst 900 dollar pr. 40 fods container, og langt om længe er rederierne begyndt at tjene penge på denne rute - trods ubalance i handelen og langt mindre vestgående trafik. Europa-Asien er også i bedre form - Asien-eksporten til Europa stiger, og nedgangen i trafikken den anden vej er hørt op.

Berlingske Tidende | 19.09.1999 |

**En supertanker i containerfart**

**I nogle få uger endnu er Sea-Land USAs største rederi. Men snart bliver rederiet opslugt af A.P. Møller -koncernen, som dermed bliver dobbelt så stor som sin nærmeste konkurrent. Berlingske Tidende har besøgt Sea-Land før brylluppet.**

Af Esben Kjær

CHARLOTTE, NORTH CAROLINA Sea-Lands »Taktiske Planlægningscenter« ligner en mindre udgave af NASAs kontrolcenter i Houston. Omkring 30 mænd og kvinder sidder ved en række forskudte halvmåner af kontrolpulte med udsigt til nogle kæmpeskærme, der flimrer med kort over internationale fragtruter og mængder af statistik om globale containerbevægelser. Midt i det hele flimrer Weather Channel - meteorologernes svar på CNN - henover en stor TV-skærm. »Hvis vi har en tyfon i Det kinesiske Hav, kan det bringe alvorlige forstyrrelser i fragtplanen,« siger logistikchef Ronald K. Reighter, og giver sig til at forklare, hvordan Sea-Land globalt set har adgang til 500.000 rutekombintioner fra punkt A til B - så der er altid en vej uden om en tyfon.

Halvdelen af folkene i planlægningscentret vedligeholder en gigantisk analysemodel for næste kvartals formodede fragtudvikling. Resten sørger for, at selskabets 200.000 containere bevæger sig rundt på kloden dirigeret af en kombination af analysemodellens forudsigelser og den faktiske efterspørgsel. Enhver containers præcise placering kan efterspores ved et tryk på et par knapper. Antallet af tomme og fulde containere kan på et sekund aggregeres fordelt på regioner og verdensdele. I øjeblikket er det for eksempel tydeligt, at der går for mange tomme containere mod Asien på grund af den økonomiske afmatning der. »Vores 'krigsrum' er unikt i branchen,« siger Reighter stolt. »Ingen har noget lignende.« Ingen steder står containerbranchens globale rækkevidde mere klart, end når man står og betragter 200.000 containere på farten henover et verdenskort. Intet sted er det mere indlysende, at her kan kun de allerstørste være med. Som i andre brancher vil shipping-kunderne i stadig stigende grad have deres varer i en fart, til tiden og til en lav pris og en høj kvalitet. Og som i andre brancher har rederiernes svar været at slå sig sammen, så fangarmene kan nå stadig længere. P &O fusionerede med Nedloyd. Neptune Orient Line slog sig sammen med American President Line. I de sidste to år har shippingbranchen set 14 sammenlægninger af en eller anden slags. Og i juli kom så A . P . Møllers længe ventede opkøb af USAs eneste tilbageværende store rederi, Sea-Land, for 800 millioner dollar (ca. 5,6 milliarder kroner). Denne gang er et virkeligt søuhyre født. Det nye Maersk er med 250 skibe og 500.000 containere med lethed verdens største rederi - dobbelt så stor som enhver af konkurrenterne på nær Evergreen. Det nye selskab - Maersk-Sea-Land er markedsføringsnavnet - ejer en perlerække af 24 strategisk placerede havneterminaler overalt på Jorden. Og så kontrollerer selskabet verdens største flåde af de nye mega-containerskibe, som tager over 6.000 containere (et typisk skib tager op til 4.000) til at forbinde de største knudepunkter i et højfrekvent netværk, som vil presse prisen i den stadig mere konkurrencebetonede shipping-industri endnu længere ned. Bestyrelsesmøderne hos konkurrenterne er formentlig mere underholdende end sædvanligt i denne tid.

**Globalisering**

»I løbet af de sidste ti-15 års globalisering har vi set, at spørgsmål om strategisk rækkevidde, global dækning og kritisk masse er blevet altafgørende i mange industrier,« forklarer Sea-Lands direktør, John P . Clancey fra selskabets - temmelig kedsommelige - hovedsæde i udkanten af Charlotte, North Carolina. »Hver dag er der mindst to eller tre store sammenlægninger i USA, og jeg tror, den tendens vil fortsætte. Grundlæggende kræver enhver industri nogle betydelige spillere, der kan forme reglerne og udvise lederskab. Shippingindustrien har været langsommere til at konsolidere sig - industrien var uheldigvis meget fragmenteret, og kun få selskaber havde betydelige markedsandele nogen steder. Så det er logisk, at vi ser en konsolidering. Og det er endnu mere logisk at kombinere to selskaber, der ligner hinanden meget.« Hvis Sea-Land ligner Maersk i dag, er dets historie til gengæld unik. Den 26. april 1956 svang en kran i Maxton, North Carolina, verdens første container ombord på det ombyggede tankskib Ideal-X, mens dens ejer Malcom McLean så på. Det var fødslen af moderne containertrafik, som vi kender den - en revolutionerede opfindelse, der er blevet sammenlignet med overgangen fra sejl til dampskibe. Allerede i 1935 indså McLean - ejer af Sydstaternes største speditionsselskab - at der måtte være en mere effektiv måde at transportere gods på end at hejse det ombord stykvis, en proces, der kunne tage dagevis og i øvrigt tit beskadigede varerne. Det tog McLean tyve år at realisere sin idé. Til gengæld var løsningen, som alle geniale ideer, umådelig enkel: En boks, der kan pakkes og forsegles hos afsenderen, hentes af en lastbil og lastes direkte på et skib, hvorefter den omvendte procedure gentages i modtagerens ende. Året efter løb det første »rigtige« containerskib af stablen, og det følgende år gik det første skib i off-shore rutefart til Puerto Rico. Samtidig tog selskabet navnet Sea-Land (»sø-land«) for at understrege det nye transportkoncept, med et fint ord kaldet »intermodalt«. Og selskabet fortsatte med at forny branchen. I 1964 maste et Sea-Land-skib sig som det første gennem vinterisen til havnen i Anchorage, Alaska og indførte fast rutefart hertil. I 1970erne skar de hurtigtgående SL7-skibe transporttiden til Europa ned til under fire dage. I 1991 indgik Sea-Land en samarbejdsalliance med Maersk, hvorefter selskaberne deler fragtkapacitet og terminalanlæg. Set fra Esplanaden i København er Sea-Land-overtagelsen derfor en logisk forlængelse af et samarbejde, hvis rationaliseringsmuligheder var ved at være udtømte: »I dag har vi et godt operationssamarbejde, men der er grænser for, hvor langt man kan dyrke det,« siger reder Ib Kruse fra A . P . Møller . »Det har nu stået på i flere år, så vi har stort set opnået de fordele, vi kan med det nuværende samarbejdsgrundlag. Ved at øge dimensionen på vores samarbejde, så vi kan integrere vores organisationer rundt omkring, opstår der en del synergieffekter, som er positive for vort indtjeningsbillede.« Næsten ti års operationelt samarbejde gør formentlig, at Sea-Lands integration i Maersk-koncernen til et kirurgisk indgreb, der kun kræver lokalbedøvelse. Ifølge Clancey ligner de to rederier i forvejen hinanden på en række punkter: »Vi har begge total fokus på kunderne. Vores filosofi - og jeg er ret sikker på, at den ligner Maersks - er, at kunden er bossen. Han betaler regningerne og kan belønne eller straffe dig. På markedet, hvor vi hver dag konkurrerer med Maersk - og vi konkurrerer hårdt - oplever vi hele tiden, at der er to-tre finalister til en ordre, og at to af dem er Maersk og Sea-Land. Ingen af os mener, at der er modsætning mellem lave omkostninger og høj kvalitet.«

**Stilforskel**

Men enhver virksomhedsovertagelse rummer også konfliktpotentiale, og også Maersk/Sea-Land vil skulle se kulturforskelle i øjnene. I den mere kuriøse ende synes Sea-Land-ansattes foretrukne påklædning - hele vejen op til direktøren - at være poloshirts og khakibukser - næppe en vinderpåklædning på Esplanaden. I den mere alvorlige afdeling er mange af Sea-Lands skibe, hvad man i ejendomsmæglerbranchen ville betegne som »et håndværkertilbud«. Nogle Maersk-folk klager også over standarden på Sea-Lands terminaler. En forklaring er måske, at amerikanske selskaber ofte styres mere af kvartalsregnskabet end af langsigtet planlægning. Det gælder ifølge Clancey også Sea-Land: »En af Maersks virkelige fordele er, at selskabet har haft mulighed for at tænke langsigtet. Som et børsnoteret amerikansk selskab bliver vi presset af Wall Street til at levere kortsigtede resultater. I en cyklisk industri som vores er det nødvendigt at se ud over kalenderåret og ind i fremtiden. Og det er en af de fordele, som Sea-Land får ud af handlen med Maersk - vi er enige i deres tilgang. Vores industri har været igennem en hård cyklus, men er på vej ud af den. Og jeg tror, Maersk vil blive belønnet for deres tålmodighed og disciplinerede fokus på den lange horisont.«

**Sidespor**

Sea-Lands moderselskab CSX har givet haft bundlinjen i kikkerten, da det store jernbaneselskab valgte at rangere Sea-Land ud på et sidespor. De synergieffekter mellem CSXs sø- og landtransport-enheder, selskabet havde håbet på, materialiserede sig aldrig. Og de generelt lave profitrater fra shippingindustrien var ikke populære hos aktionærerne (Sea-Lands indtægter faldt med en kvart milliard til 537 millioner dollar sidste år, blandt andet som følge af krisen i Asien). Uden opbakning fra investorerne ville Sea-Land aldrig alene udvikle sig til en af de globale supertankere, som regerer verdenshavene. Efter udsalget til Maersk beholder CSX dog fortsat Sea-Lands indenrigs-skibsfart og en række terminalanlæg, muligvis fordi A.P. Møller ikke var interesseret. Hos A.P. Møller -koncernen bliver Sea-Lands aktiver absorberet af forskellige dele af det danske rederi. Da mange af Sea-Lands 70 skibe er under amerikansk flag, bliver disse overtaget af Maersks datterselskab i USA (Maersk Inc.). Det nye selskab vil blive markedsført som Maersk-Sea-Land, men juridisk er navnet stadig Maersk. Hele søsætningen forudsætter godkendelse fra EU og de amerikanske konkurrencemyndigheder. Desuden sejler 20 af Sea-Lands skibe under det såkaldte »Maritime Security Program«, hvor det amerikanske militær betaler rederiet for at stå til rådighed med transportkapacitet. Maersk Inc. opererer allerede selv skibe under dette program, og da Maersk-Sea-Land »kun« vil sidde på 10-20 procent af de regionale markeder, forventer Sea-Lands topjurist Christopher L. Koch ingen problemer med myndighederne: »Både i EU og USA vil myndighederne se på konkurrencesituationen: Er der tale om for megen koncentration, og er dette på en eller anden måde en antikompetitiv transaktion? Men shipping-industrien er så fragmenteret, at ingen har en dominerende position. Så jeg tror ikke, at der bliver problemer.« Koch mener, at november er et godt gæt på et formelt overtagelsestidspunkt. Ib Kruse sigter mere forsigtigt efter »fjerde kvartal«. Mens den nye Maersk-Sea-Land-supertanker næppe vil gøre myndighederne søsyge, har den til gengæld skabt voldsomme dønninger i konkurrenternes bestyrelseslokaler. De fleste store rederier deltager allerede i forskellige alliancer. Men for det første er de typisk ujævne foretagender, hvor ét selskab dominerer. For det andet forbyder europæisk lov en alt for omfattende integration, hvilket hæmmer effektiviteten. Ib Kruse nægter imidlertid at filosofere over A.P. Møllers eller andre rederiers eventuelle fremtidige indkøbsplaner: »Der er fornuft i, at A.P. Møller erhverver Sea-Land. Hvad andre rederier gør eller ikke gør, er ikke noget, vi bruger tid på at spekulere over. Om vi hen ad vejen skulle foretage yderligere tiltag eller måske akkvisitioner, må tiden vise. Det afhænger af, hvilke muligheder der opstår og hvornår.« John Clancey er mere villig til at skyde fra hoften: »Jeg tror, vi vil se nye fusioner i industrien. Men de vil være komplekse, fordi rederierne er med i disse store konsortier. De bliver måske nødt til at bryde dem op. Når transaktionen (A.P. Møllers opkøb af Sea-Land) går i orden, vil alt være som før. De andre alliancer står overfor store ubekendte,« siger Clancey, som til gengæld mener, at humøret er højere hos kunderne: »Et af de mest positive aspekter ved handlen har været kundernes reaktion. Jeg bruger megen tid sammen med dem, og næsten hele vejen rundt mener de, at dette var den rigtige ting at gøre. Og det er ikke bare ord, for det afspejler sig i en fortsat tilknytning til vores selskab. Både Maersks og Sea-Lands fragtvolumen vokser, så kunderne er enige i den industrielle logik.«

**Marineofficer**

Selv iført poloshirt og khakibukser udstråler den 54-årige John P . Clancey en bemærkelsesværdig intens myndighed. Måske skyldes autoriteten hans første chefjob - som officer i Marinekorpset, herunder i Vietnam. Resten af livet har han tilbragt vidt omkring i Sea-Land-koncernen. Ledelsesstilen har han ifølge tidligere udsagn blødt op over årene, selv om han stadig tror på at sætte sig store mål. Som han har sagt: »Hvis man har det godt med en plan, er det, fordi den ikke er hård nok.« Clancey bliver ikke arbejdsløs efter overtagelsen, men indtager bestyrelseformandsstolen i det amerikanske Maersk Inc. Ikke alle Sea-Land-medarbejdere er lige så heldige. Navnlig de administrative funktioner overlapper til en vis grad hinanden. Og da Maersk hylder det for vor tid så atypiske princip at bruge tid og penge på at træne folk direkte fra skolebænken, er det spørgsmålet, om selskabet vil smide denne investering ud af vinduet for at få en balanceret arbejdsstyrke. Men både Clancey og Kruse viger uden om at pege på, hvilke hoveder der skal rulle. »Vi søger at tage det bedste fra det to organisationer, så vi samlet får det optimale hele,« siger Kruse diplomatisk. Også for USA som nation repræsenterer Sea-Land-overtagelsen afslutningen af en epoke. Selskabet var det sidste store amerikanske rederi, hvis ejerskab nu stævner ud mod fjerne horisonter. Er det som at se det sidste skib gå ned? »Der må nødvendigvis være en vis melankoli,« indrømmer Clancey. »Sea-Land har været det største amerikanske rederi nogen tid. Men Maersk har altid haft en stærk tilknytning til USA. De har allerede amerikansk indregistrerede skibe og vil nu få flere end nogen anden. USA vil stadig være meget vigtig for den globale handel. Slutresultatet vil være en levedygtig, amerikansk indregistreret flåde af skibe. Når alt kommer til alt, er det nok det bedste, der kan ske.«

Berlingske Tidende | 11.12.1999

**A.P. Møllers opkøb godkendt**

**Verdens største: Alle brikker er nu faldet på plads i A.P. Møller Gruppens køb af det amerikanske containerrederi Sea-Land fra moderselskabet CSX. Maersk Sealand bliver verdens største rederi.**

Af Lise Tajik og Uffe Gardel

Så er det en kendsgerning. A.P. Møller har overtaget Sea-Land, og dermed er verdens største containerrederi skabt. Overtagelsen til 5,6 mia. kroner er den næststørste danske virksomhedsovertagelse i udlandet, kun overgået af Daniscos køb af finske Cultor for 9,5 mia. kroner. Efter sammensmeltningen vil Maersk Sealand råde over i alt 250 skibe, 500.000 containere og 24 havneterminaler rundt om på kloden. Den samlede omsætning bliver 64 mia. kroner. Man har hele tiden satset på, at aftalen skulle underskrives inden udgangen af året. Og det mål nåede man, efter at de amerikanske myndigheder torsdag aften godkendte overtagelsen, så man i går kunne undertegne den endelige kontrakt i USA.

Tidligere har også EU godkendt aftalen. Men nu har USAs myndigheder fjernet den sidste hurdle, idet man har sagt god for, at 15 Sea-Land-skibe, der formelt er en del af det amerikanske forsvar, chartres ud til Maersk. Ifølge amerikansk lov må skibe tilknyttet forsvaret nemlig ikke være udenlandsk ejet, og man har derfor måttet lægge skibene over i et særskilt amerikansk selskab. Med sin hidtil største satsning har A.P. Møller distanceret sig yderligere fra konkurrenterne, idet Maersk Sealand er dobbelt så stor som nummer to på ranglisten. Tidligere på året opkøbte A.P. Møller det sydafrikanske Safmarine i en handel til 1,7 mia. kroner. »Overtagelsen vil blive implementeret hurtigt, og vi glæder os til at give vores kunder en endnu bedre betjening,« siger direktør Knud Pontoppidan fra A.P. Møller . Men på spørgsmålet, om A.P. Møller har planer om at købe yderligere op på et marked, som siden 1995 har været præget af fusioner og opkøb , svarer Knud Pontoppidan henholdende: »Lad os nu først og fremmest koncentrere os om det, vi har gjort i dag.« Prisen på 800 mio. dollar - cirka 5,6 mia. kroner - for Sea-Lands 70 skibe anses i markedet for meget favorabel - fordi den inkluderer Sea-Lands kronjuveler, en række landanlæg. Men både køber og sælger finder prisen fair, og der er næppe tvivl om, at Maersk Sealand nok fortsat skal hævde sig i den benhårde konkurrence, idet driftsresultatet for hver håndteret container er mere end dobbelt så godt som hos de to nærmeste konkurrenter, Evergreen og P &O Nedlloyd. Maersk Line har siden 1991 haft et tæt samarbejde med Sea-Land, og man er fast besluttet på at yde en service over for kunderne, der er second-to-none. Rederiets topledelse består af Tommy Thomsen, administrerende direktør, og John P . Clancey som bestyrelsesformand. Overtagelsen medfører engangsudgifter i 1999 på 1,2 mia. kr. for A/S Dampskibsselskabet Svendborg, Dampskibsselskabet af 1912 A/S og Tank- og Ruteskibe i Interessentskab. For 2000 ventes overtagelsen at påvirke regnskaberne positivt.

Berlingske Tidende | 02.02.2000 |

**Mærsk bliver venture-kapitalist**

**IT: Mærsk Gruppen vil have del i værditilvæksten i IT-branchen. Koncernen vil skyde mange millioner kroner ind i bl.a. nystartede Internet-selskaber, der nu kan få fødselshjælp fra en af landets mest erfarne virksomheder.**

Af Niels Møller

En supertanker af en pengetank åbner sig nu for danske og udenlandske IT-virksomheder, der søger erfarne penge. Mærsk-formuen skal nu at arbejde i mindre IT-virksomheder. Gennem Mærsk Data er A . P . Møller Gruppen parat til at skyde millioner i danske og udenlandske IT-selskaber. »Den, der har evnen, har også pligten, for nu at bruge et godt A . P . Møller -citat,« siger adm. direktør Steen H. Knudsen, Mærsk Data, om baggrunden for Mærsk Gruppens nye venture-strategi. »Tanken er helt ny for os, da vi altid plejer at have fuld kontrol med de selskaber, vi investerer i,« siger Steen H. Knudsen.

Kravet er, at investeringerne giver et godt afkast, der er bedre end gennemsnittet for ventureselskaber i IT-branchen. »Det ene selskab efter det andet melder sig på banen som venture-selskab. Så er det, vi siger: Det kan vi også,« fortæller Steen H. Knudsen. Steen H. Knudsen oplyser, at Mærsk vil sprede investeringerne bredt i IT-branchen, men vil have et særligt fokus på Internet-området. Mærsk er parat til at skyde »tocifrede millionbeløb« ind i hver af de virksomheder, koncernen investerer i. Der er ikke sat loft over, hvor mange penge, Mærsk holder parat til at hjælpe nye EDB-virksomheder i gang. »Beløbsstørrelsen har vi overhovedet ikke diskuteret. De ting, vi har igang på nuværende tidspunkt, er hver på tocifrede millionbeløb, men det siger jo ikke så meget,« fortæller Steen H. Knudsen. »Men vi skal bevise, at vi er dygtigere til at gøre det bedre end gennemsnittet.« Investeringsstrategien omfatter også videreformidling af markedskundskab, ledelseserfaring og EDB-teknisk kunnen. »Det er vigtigt, at vi kan komme med mange meddelelser om, at værdien af vores investeringer er forøget,« siger Steen H. Knudsen. De mange millioner kroner, som selv små Internet-virksomheder er værd, har åbnet A . P . Møller -pengetanken for de nye investeringer. »Vi taler jo om en ny branche, hvor aktiekurserne allerede er handlet op mellem 16.000 og 50.000. Vi vil også have del i alle de millioner, der ruller ind til de her små Internet-selskaber,« forklarer Steen H. Knudsen. Steen H. Knudsen er ansvarlig for A . P . Møller -koncernens lige nu mindste af ialt syv forretningsområder: IT. Men IT-området skal i løbet af to til tre år vokse til at fylde stadigt mere. Ifølge Steen H. Knudsen omsætter Mærsk Data, der i dag rummer 19 forskellige fuldtejede IT-selskaber, nu for to mia. kr. årligt. Et omsætningsmål, der blev nået hurtigere end forventet. Med de nye opkøb forventer Mærsk kun at være inde med omkring 30 pct. af aktierne i en virksomhed. To kontrakter er allerede klar, de mangler ifølge Steen H. Knudsen blot at få sat blæk over linierne til underskrifterne. »Vi har allerede fået mange henvendelser. Og alt fra garagevirksomheder til etablerede virksomheder har interesse for os.«

Berlingske Tidende | 30.03.2000 |

**Disa er på vej i verdenseliten**

**Opkøb : A . P . Møller -ejede DISA overtager franske Cattinair og satser nu globalt, og købet betyder, at DISA bliver verdens trejdestørste producent af industriel luftrensning.**

Af Niels Møller

A . P . Møller har sikret pensionen for de to franske brødre, Yves og Gabriel Cattin, der lægger op i en alder af henholdsvis 62 og 67 år. For 40 år siden startede Cattin-brødrene en lille fremstillingsvirksomhed i den lille østfranske by Point de Roide. I dag er firmaet Cattinair solgt til A . P . Møllers DISA Air Pollution Control. Med overtagelsen af de tre Cattin-fabrikker og 275 kommer DISA ind i den industrielle superliga. Efter fusionen vil DISA have en samlet omsætning på 850 mio. kr. og konkurrerer nu direkte med de to markedsledende, amerikanske virksomheder.

**Til USA**

»Vi vil bruge vores nye styrke til at markedsføre os endnu kraftigere i USA, hvor vi sidste år åbnede en helt ny fabrik,« fortæller adm. direktør Stig Hoffmeyer, DISA.

Han opgør, at DISA-Cattinair-fusionen betyder, at DISA globalt set ligger nummer tre. Når Stig Hoffmeyer opgør stillingen, tæller han ikke de store kraftvarmeværks-luftrensningsanlæg med, som ABB og danske FLS er storleverandører til. Med opkøbet har DISAs antiforeningsdivision på tre år fordoblet omsætningen. Nykøbet betyder samtidig en forventet resultatforbedring på mindst de 6-8 mio. franc (op til ni mio. kr.), som Cattin-brødrenes virksomhed har givet i de seneste regnskabsår. DISAs interesse for luftrensning begyndte i 1986 med købet af tyske DMB. I 1991 fulgte engelske Airmaster og i 1993 danske Nordfab, som begge blev købt til. »Men det var først for tre år siden, at vi samlede de tre enheder i samme organisation og begyndte på en global satsning,« fortæller Stig Hoffmeyer, der overtog ledelsen af DISA i 1997 for at vende virksomheden efter en række katastrofale regnskabsår. »Vi er bestemt parate til endnu et opkøb i løbet af allerede et års tid,« siger Stig Hoffmeyer.

**Voksende marked**

Markedet for industriel luftrensning er vokset støt gennem de seneste år. Branchen vurderer, at den samlede omsætning vokser omkring fem pct. årligt, mindre i Danmark og en række vesteuropæiske lande med kraftig miljølovgivning. Efter fusionen har DISA luftrensningsdivision 875 ansatte, otte fabrikker og formentlig potentiale til hurtigt at nå en omsætning omkring en mia. kr. DISA gav i 1998 et overskud på 40 mio. kr. Når 1999-regnskabet fremlægges i næste uge kan man forvente, at se, at der ligger en temmelig kraftig stigning til grund for, at A . P . Møller tør satse på opkøb .

**Ligner en filmkulisse**

Den gamle DISA-ejendom på Herlev Hovedgade, der i årevis både ind- og udvendigt har lignet en filmkulisse fra noget, der foregår i 1940'erne, fik sidste år en kraftig renovering. Og det viser, at DISAs regnskabsbøger har dækning for udgifterne. Hvor stor en pensionscheck, som brødrene Yves og Gabriel Cattin kan nyde, i den franske forårsvarme efter salget, har parterne valgt at hemmeligholde. A . P . Møller vandt Cattinair i konkurrence med flere konkurrenter, der alle var inviteret til at byde af en virksomhedsmægler i Paris.

Berlingske Tidende | 17.02.2001 |

**Skatten tynger væksten i Dansk Supermarked**

**Handel: Dansk Supermarked Gruppen voksede videre i regnskabsåret 1999/2000.Men en udskillelse af leasing-aktiviteter kostede flere skattekroner fordetailhandelsgiganten, og dermed blev nettoresultatet lavere end ifjor.**

Af Sonny Wichmann

Detailhandelsgiganten Dansk Supermarked vokser sig stadig større i ind- og udland. Sidste år havde Dansk Supermarked Gruppen en fremgang i omsætningen på ca. ni pct. til 36 milliarder kr. og en tilsvarende vækst i resultatet før skat til 1,4 milliarder. Men Gruppens resultat efter skat er faldet fra 917 mio. kr. til 827 millioner kroner, fordi man har udskilt nogle leasing-aktiviteter i skibe til et særskilt selskab. Og det medfører en helt anden beskatning for detailhandelskoncernen.

Skattepåvirkningen er markant størst i den koncern, der hedder Dansk Supermarked. Her er bundlinien faldet til et overskud efter skat på 392 millioner kroner mod 481 millioner året før. Men før skat var der tale om en fremgang i indtjeningen på 100 millioner kroner til 908 millioner kr. Føtex-koncernen, der sidste år åbnede to nye forretninger, havde på grund af den ændrede skattebetaling et fald i resultatet efter skat til 203 millioner kroner fra 245 millioner kroner men havde også fremgang før skat Bilka Lavprisvarehus koncernen, der driver 11 lavprisvarehuse, fire A -Z varehuse, 38 Tøj & Sko butikker og et enkelt hotel, øgede imidlertid sidste år sit nettooverskud til 222 millioner kr. mod 168 millioner kroner i 1998/99. I det nu afsluttede regnskabsår er der åbnet to nye Føtex-varehuse samt 29 nye Netto-butikker i Danmark, Tyskland, England og Polen. Gruppen investerede i alt 887 millioner kroner i ejendomme og driftmidler sidste år, og det beløb bliver ikke mindre i 2000/01. Gruppen regner således med at bygge nye lagre og øge antallet af butikker fra 725 til ca. 760. »De fleste i udlandet og det er især Netto-butikker. Men der vil også komme tre nye Føtex-butikker og et Bilka-varehus,« siger økonomidirektør Simon Lodberg. Ekspansionen ventes imidlertid ikke at slå igennem på bundlinien for indeværende regnskabsår. Med vanlig forsigtighed forudser den købmand Salling og A . P . Møller -dominerede Dansk Supermarked Gruppen i hvert fald et i resultatet. »Generelt er der øget konkurrence i udlandet, og det kommer der efterhånden også i Danmark, fordi der er en mindre afmatning i forbruget, og det gælder alle forretninger,« siger Simon Lodberg. Samtidig med at skibsleasingforretningen er blevet udskilt, så Dansk Supermarked Gruppen står tilbage som en ren detailhandelsforretning, har ejerne ændre på hele strukturen, så Dansk Supermarked A/S fremover er moderselskab for alle andre selskaber i gruppen, det vil sige Føtex, Bilka og Netto. Grafik: nøgletal

Berlingske Tidende | 01.08.2001 |

**Købsrygter om Netto**

**Detailhandel: ICA/Ahold vil forsøge at lægge et kontant købstilbud på Dansk Supermarkeds Netto-kæde, skriver den norske avis VG. ICA/Ahold vil ikke afvise forlydenderne.**

Af Niels Møller

Den norske storkøbmand og mangemilliardær Stein Erik Hagen overvejer sammen med den europæiske dagligvaregigant Royal Ahold at give et kontant købstilbud på den danske Netto-kæde. Det skriver den norske avis VG. Ifølge avisens kilder regner Royal Ahold netop nu på, hvor mange penge den børsnoterede, hollandske dagligvarekoncern skal byde for at få fingre i Netto. »Netto er ikke til salg , og vi har ingen henvendelser fået,« siger direktør Henrik Kirketerp, Dansk Supermarked Administration. Henrik Kirketerp sidder sammen med bl.a. Herman Salling og skibsreder Jess Søderberg i bestyrelsen for Netto A/S, der indgår i Dansk Supermarked Gruppen, som ejes af A . P . Møller og Herman Salling.

Stein Erik Hagen er taget på ferie. Hans talsmand, informationschef Christian Sulheim, vil direkte adspurgt ikke afkræfte, at Hagen ønsker at købe Netto. »Jeg har slet ingen kommentarer til artiklen i VG,« siger Christian Sulheim. Et køb af Netto vil sikre Royal Ahold, hvor Stein Erik Hagen er storaktionær, et solidt fodfæste i Danmark samt øjeblikkelig adgang til forbrugerne i England, Tyskland og Polen, hvor Nettos gule discountsucces brager frem. I forvejen ejer Royal Ahold gennem det svenske ICA/Ahold allerede halvdelen af aktierne i den københavnske supermarkedskæde ISO. Stein Erik Hagen er ikke alene en af Norges rigeste mænd, han er også bestyrelsesformand for ICA/Ahold.

Berlingske Tidende | 17.11.2001 |

**Grønt lys for svensk Netto**

**Samarbejde: Dansk Supermarked og ICA-Aholds samarbejde er godkendt af EU-Kommissionen. Nu er vejen banet for, at Netto-konceptet kan føres til Sverige og Norge. Dansk Supermarked afviser salgsrygter**

Af Niels Møller

EU-Kommissionen har godkendt, at Dansk Supermarked og nordisk-hollandske ICA-Ahold sammen kan rulle et endnu ikke fastlagt antal Netto-butikker ud over Sverige og Norge. »Først starter vi i Sverige, og så går vi muligvis videre til Norge,« siger informationschef Poul Guldborg, Dansk Supermarked. De svenske og norske Netto-butikker skal sammen med en Bilka-lignende forretningstype drives af et fælles selskab, som ICA-Ahold og Dansk Supermarked opretter i fællesskab. »Vi er ikke særlig lagt med arbejdet. Vi er stadigvæk i gang med at finde ud af, hvordan tingene skal være. Så vi kan ikke sige noget om, hvornår der tages første spadestik til den første af butikkerne,« siger Poul Guldborg.

Hvor mange Netto-butikker, der skal åbne i Sverige, ligger ikke fast, oplyser Poul Guldborg. Mens Dansk Supermarked ejes af købmand Herman Salling og A . P . Møller Gruppen, står den globale detailhandelsgigant Royal Ahold bag ICA-Ahold, hvis ejerkreds også omfatter svenske og norske købmænd. Da aftalen mellem ICA-Ahold og Dansk Supermarked blev underskrevet tidligere i år, spekulerede specielt norske medier i, at Royal Ahold sammen med joint-venture-selskabet har fået forkøbsret på Dansk Supermarked. En påstand, som Dansk Supermarked hidtil har afvist at kommentere, men nu siger informationschef Poul Guldborg: »Hvis det spørgsmål bliver stillet igen, så har Erling Jensen (koncernchef for Dansk Supermarked, red.) nøje instrueret mig i at sige, at Dansk Supermarked ikke er til salg . Og at vi heller ikke har modtaget købstilbud fra nogen,« siger Poul Guldborg. EU-Kommissionen godkendte samarbejdet mellem Dansk Supermarked og ICA-Ahold med den begrundelse, at det nye joint-venture ikke hæmmer konkurrencen i detailhandlen. ICA-Ahold ejer i Danmark halvdelen af aktierne i den københavnske supermarkedskæde ISO og driver desuden ICA-kioskerne på Statoils benzinstationer. 1906 Ferdinand Salling åbner egen butik i Århus. Ad åre bliver den til Salling Stormagasin. 1953 Ferdinand Salling dør. Sønnen, Herman Salling, overtager. 1960 Herman Salling åbner efter amerikansk forbillede sin første Føtex-butik, hvor dagligvarer og isenkram sælges side om side. 1964 Herman Salling finder omsider en partner til sine ambitiøse planer: A.P. Møller -koncernen overtager halvdelen af aktierne i selskabet, der døbes Dansk Supermarked. 1970 Hypermarked-forretningerne Bilka starter. 1981 Netto-kæden åbner og rykker ad åre til Polen, Tyskland og Storbritannien. 2001 EU-Kommissionen tillader Dansk Supermarkeds delvise partnerskab med den globale gigant Royal Ahold.

Berlingske Tidende | 25.04.2002 |

**A . P . Møller skifter kurs**

**Frasalg : A.P. Møller sælger for føste gang ud af sine virksomheder. Salget af Maersk Medical og Roulunds Fabriker, der begge har haft problemer med indtjeningen, vækker international interesse.**

Af Morten Bjørn Hansen og Morten Crone

Med det første frasalg af selvstændige virksomheder under A . P . Møller -gruppen, indleder dansk erhvervslivs flagskib et historisk strategiskifte. Selv om A.P. Møllers ledelse afviser, at flere frasalg er planlagt på nuværende tidspunkt, ses beslutningen om salg af gummiproducenten Roulunds Fabriker A/S og hospitalproducenten Maersk Medical A/S alligevel som et signal, der ikke kunne være meget tydeligere. Berlingske Tidende erfarer, at der allerede har været møder mellem den potentielle køber af Maersk Medical, Medtronics og A.P. Møllers ledelse. Amerikanske Medtronics er sammen med danske Coloplast storaftager af de produkter, som Maersk Medical producerer.

Henrik Lund, aktieanalytiker i Danske Securities, betegner A.P. Møllers frasalg af virksomhederne som en mindre revolution. »Det her er ikke bare en meddelelse om et frasalg . Det er et signal om en helt ny holdning, som ikke er set før. Jeg tror roligt, man kan vente sig mere af samme skuffe,« siger Henrik Lund. Dan Togo Jensen, aktieanalytiker i Carnegie, er enig. »Det er positivt og nyt, at de sælger hele selskaber fra. De to selskaber har nok fået lov til at leve for længe inden for A.P. Møller -gruppen, og det er på tide, at de kommer ind i en sammenhæng, hvor de hører bedre hjemme.« Analytikerne peger på, at flere andre A.P. Møller -selskaber med tiden kunne være oplagte kandidater til flere frasalg . Blandt andet plastvirksomheden Rosti, der med en kapitalindsprøjtning på en halv milliard kroner har påført A.P. Møller -gruppen store tab. Henrik Lund mener også, at Dansk Supermarked, som A.P. Møller ejer sammen med købmanden Hermann Salling, senere kan stå for skud. »Vi ved, at Ahold (International kæde med Hollandsk hovedsæde, red.) har diskuteret et salg af Dansk Supermarked med A . P . Møller . Desuden er selskaberne gået sammen om at bygge 300 discountvarehuse i Sverige og Norge.« Roulunds Fabriker og Maersk Medical hører under industriområdet i A.P. Møller -gruppen, hvis kerneaktiviteter ellers er skibsfarten og olie- og gasudvindingen i Nordsøen. Trods en forventet milliardindtægt ved frasalget, vejer de selvstændige virksomheder dog ikke tungt i A.P. Møller -gruppen, der sidste år havde rekordomsætning på små 90 milliarder kroner. Men hverken aktieejerne eller A.P. Møller har kunnet være tilfredse med indtjeningen i industriselskaberne, der længe har lignet en klods om benet. Eivind Kolding, finansdirektør i A.P. Møller , erkender, at det er nødvendigt at lade de to selskaber deltage i den internationale konsolideringsproces. »Vil man være en faktor, skal man være en hel del større, end de to virksomheder er i dag. Hvis man skal have gavn af virksomhederne, er det påkrævet, de kommer med i en større konstellation, og det har vi ment, at andre har et bedre grundlag for, end vi har.«

Berlingske Tidende | 03.05.2002 |

**A . P . Møller : Strategien er uændret**

**Salg : Ikke engang A.P. Møller kan rumme alle forretningsområder, hvis hver enkelt skal have en konkurrencedygtig størrelse.**

Af Las Olsen

Siden det i sidste uge kom frem, at A . P . Møller vil skille sig med de industrielle problembørn, Maersk Medical og Roulunds Fabrikker, har luften været tyk af spekulationer om, at Danmarks største virksomhed nu omsider var på vej væk fra konglemorat-modellen. Uden for Esplanaden og omegn har tendensen i mange år været, at virksomheder kun skal beskæftige sig med ét kerneområde. I mange brancher, med bilindustrien i spidsen, har de store virksomheder endda skilt sig af med så mange dele, af det efterhånden er størstedelen af produktionen, der foregår uden for huset. Men ifølge direktør Eivind Kolding fra A . P . Møller er det gamle rederi ikke blevet overskyllet af en bølge af moderne ledelsesteori:

»Jeg vil ikke betegne det som et strategiskift. Men det er rigtigt, at det ikke er hvervdagskost, at vi sætter virksomheder til salg ,« siger han. Vi synes, at de forretningsområder, vi er i, er vigtige, og dem vil vi gerne udvikle. Så der er ikke tale om en core business udvikling, som nogle har talt om.« Men ifølge Eivind Kolding er frasalget dog udtryk for en erkendelse af, at selv A . P . Møller ikke kan være stor nok til at rumme alle sine nuværende forretningsområder, hvis de alle skal have en konkurrencedygtig størrelse: »For at gøre sig gældende i de globale markeder, der efterhånden er indenfor de fleste industrier, skal man have en given størrelse. Og andre kan have et bedre grundlag for at bringe virksomhederne op på det rette niveau. Det er mere det, der ligger i det, end det er et behov for produktdifferentiering. Det er mere et spørgsmål om, at man skal have en størrelse og være en faktor i de markeder, man opererer på.« Eivind Kolding tilføjer, at begge virksomheder har været gennem en effektiv slankekur og restrukturering og er derfor ret attraktive som købsobjekter. Og så har vi også indtryk af, at der i øjeblikket er gang i konsolideringsprocessen i de brancher, og der er mange interesserede købere,« siger Eivind Kolding, som sagtens forestille sig, at A . P . Møller over en årrække vil føje nye områder til sin portefølje af virksomheder.

Berlingske Tidende | 05.04.2003 |

**Propaganda: Falsk email skulle miskreditere Netto-kæden**

**Aktivister har forsøgt at skade butikskæden Netto med en falsk email.**

Af Henrik Munksgaard

Med en falsk email, der angiveligt skulle være sendt fra personaleafdelingen i Netto til samtlige butikschefer i Netto-forretningerne, har en eller flere anonyme aktivister forsøgt at bringe Dansk Supermarked og A . P . Møller Gruppen i miskredit. I meddelelsen er der formuleret en slet skjult trussel om, at ansatte i Netto, der deltager i demonstrationer eller møder i relation til krigen i Irak, dermed sætter deres job på spil. Emailen er blevet sendt anonymt til Berlingske Tidende og også en række andre dagblade.

**Ytringsfrihed**

**Underdirektør Kai Bested fra Netto**

slår fast, at der er tale om et falsum, og at Netto på ingen måde vil blande sig i de ansatte politiske engagement uden for arbejdstiden.

Dansk Supermarked udsendte fredag en pressemedelelse, som indeholdt en advarsel mod den falske meddelelse. »Det er et falsum. Vi kunne aldrig drømme om, at knægte medarbejdernes grundlovssikrede ytringsfrihed,« siger informationschef Poul Guldborg, Dansk Supermarked, der herudover ikke ønsker at kommentere sagen.

**Støtte til regeringen**

**Den falske email er ikke den**

første aktion mod Netto. For godt en uge siden blev 29 personer

**anholdt , da de forsøgte at blokere Nettos**

centrallager. Aktivisternes vrede er formentlig rettet mod discountkæden på grund af ejerforholdene. Netto er en del af Dansk Supermarked, som er delvist ejet af A . P . Møller gruppen. I modsætning til mange andre danske virksomheder, har skibsredder Jess Søderberg, utvetydigt bakket op om den danske regerings indsats i opgøret med Saddam Hussein.

Berlingske Tidende | 16.12.2004 |

A.P. Møllers industri selskaber sluger milliarder

SORTE HULLER A.P. Møller -Mærsks tabsgivende industriselskaber har i en årrække suget milliarder af kroner ud af moderselskabet. Salget af selskaberne går trægt, og det påvirker bundlinien hos Danmarks mest beundrede virksomhed.

Af Jakob Risom

Danmarks guldrandede selskab A . P . Møller flytter hvert år adskillige hundrede mio. kroner til sine kriseramte industriselskaber, der ikke gennem de sidste år har været ret gode forretninger.

I alt har selskabet over de sidste ti år hældt lige under 2,5 mia. kroner i smertensbørnene Rosti, Roulunds Fabriker og Maersk Air. Det vurderer Stig Frederiksen, senioranalytiker fra HSH Gudme.

Dertil kommer at det næste år formentlig bliver nødvendigt at overflytte reserver til gruppens Lindøværft. Værftet styrer mod et underskud for i år, som det dog selv kan dække efter et par gode år.

Andre A . P . Møller -selskaber er ikke så heldige, at de selv kan dække underskuddet over egenkapitalen. Derfor er de nødt til at gå den tunge vej til moderselskabet for at bede om flere penge.

Et aktuelt eksempel er Maersk Air. Den seneste kapitaludvidelse tidligere på ugen betyder, at der nu på mindre end to år er hældt i alt 1,1 mia. kroner i kassen på flyselskabet, der havde et rekordunderskud på 622 mio. kroner sidste år. Og så er der tale om beløb, som betyder noget for bundlinien hos A.P. Møller .

**Olie, gas og containere**

Danmarks største selskab har ellers altid leveret så gode resultater i sin hovedforretning bestående af containershipping samt olie- og gasaktiviteterne, at industriselskabernes krise ikke har gjort det store indhug i indtjeningen.

På grund af de imponerende resultater i disse stærkt indtjenende dele af forretningen har analytikere og øvrige eksperter, ikke været så bekymrede over udviklingen i industriselskaberne.

Stig Frederiksen har imidlertid netop nedjusteret sin forventning til A.P. Møllers resultat før særlige poster for i år med 400 mio. kroner til 18,7 mia. kroner på grund af det billede, der nu tegner sig af underskuddet i Maersk Air.

»Jeg havde ikke regnet med, at et kapitalindskud i den størrelsesorden ville være nødvendig. Det er overraskende og viser, at det nye koncept i Maersk Air ikke virker helt efter planen,« siger Stig Frederiksen.

Det seneste kapitalindskud i selskabet, der beskæftiger 1.200, har på ny sat gang i salgsrygterne. Indtil videre ser det dog ud til, at A . P . Møller holder fast i selskabet.

A.P. Møller -koncernen er ellers de senere år blevet bedre til at sætte kriseramte selskaber på salgslisten. Maersk Medical blev eksempelvis solgt til Nordic Capital sidste år.

Anderledes trægt er det imidlertid gået med at få solgt plasticstøbevirksomheden Rosti med sine 2.500 ansatte. Selskabet har modtaget omkring 1 mia. kroner i yderligere kapital fra moderselskabet over de sidste 10 år, vurderer Stig Frederiksen.

Dertil kommer at det indtil videre blot er lykkes at sælge den polske bremseudstyrsforretning i Roulunds Fabrikker. Selskabet udgjorde bare omkring ti procent af den samlede arbejdstyrke på 2.400.

Det træge salg skyldes formentlig at mulige købere ikke er parate til at give en pris, der kan tilfredsstille ledelsen på Esplanaden.

Det har ikke været muligt at få en kommentar fra Bent Erik Carlsen, bestyrelsesformand for Maersk Air og en række af de øvrige industriselskaber i gruppen.

Informationschefen for Maersk Air, Per Brinch, afviser at kommentere kapitalindskuddet med henvisning til, at det er en aktionærbeslutning, at beslutte sig for at tilføre midler til selskabet.

Analytiker Brian Børsting fra Jyske Bank vil ikke kommentere på, om han tror selskabet reelt er sat til salg nu. Han siger dog:

»Jeg har svært ved at se de åbenlyse grunde til, at Maersk skulle blive ved med at kaste penge i noget, der ligner et sort hul med den nuværende hårde konkurrencesituation mellem flyselskaber i Norden.«

I april sidste år valgte Maersk Air at smide håndklædet i ringen i England og solgte den engelske division til den lokale ledelse.

Krisen for A.P. Møllers industriselskaber kommer ikke nødvendigvis til at smitte af på aktiekursen, mener Stig Frederiksen, men det sender naturligvis et signal om, at det kræver en ordentlig størrelse indenfor et område at være i stand til at tjene penge.

»A.P. Møller er meget lille udenfor kerneområderne, og det her sender naturligvis et signal om, at man ikke er lige så god til at tjene penge udenfor de områder. Det tegner et andet billede end det, man normalt har af A.P. Møller ,« siger han.

Fakta: Industridivisionen

Omsætning sidste år: 20.1 mia. kroner.

Nettoresultat sidste år: 24 mio. kroner.

Divisionen omfatter:

Skibsværfter: Odense Staalskibsværft (Lindøværftet) og Volkswerft Stralsund.

Industriselskaber: Maersk Container Industri, Roulunds Fabriker, Rosti, Dansk Industri Syndikat og Maersk Air.

Divisionen leverer omkring 13 procent af den totale omsætning i A.P. Møller -Mærsk på 157 mia. kroner, men står altså blot for en brøkdel af det samlede resultat, der sidste år var på 17,3 mia. kroner.

Berlingske Tidende | 01.07.2005 |

**Flyfusion: A . P . Møller sælger smertensbarn ...**

**LUFTKASTEL Efter fire år med milliardtab er Maersk Air en saga blot i A . P . Møller -Mærsk. Salget af Maersk Air giver en beskeden gevinst til A . P . Møller . Men de 20 passagerfly beholdes og kan give en ekstra indtægt på et senere tidspunkt.**

Af Sonny Wichmann og Søren Domino

Knap havde det islandske investeringsselskab, Fons Eignarhaldsfélag, skrevet under på købet af Sterling, før islændingene begyndte at interessere sig for Maersk Air.

Efter en lille måneds forhandlinger kunne islændingene klokken 9 i går skrive under på købet af A . P . Møllers flyselskab.

Prisen for Maersks rute- og charteraktiviteter forbliver en hemmelighed. Men ifølge A . P . Møller -Mærsk vil salget have en positiv omend beskeden effekt på Gruppens resultat for i år.

I marts gav islændingene 400 mio. kr. for Sterling, som er cirka halvt så stor som Maersk Air.

**Et hul bliver lukket**

Vigtigst er det dog, at A . P . Møller -Mærsk får lukket et hul, der de sidste fire år har kostet et samlet tab på 1,7 milliarder kr.

»Vi har følt, at det kunne være en god løsning, fordi vi har måttet konstatere, at luftfart er en meget hård branche, som er ekstrem prisfølsomt. Derfor er det utrolig vigtigt, at man har så lave enhedsomkostninger som overhovedet muligt. Vi har kunnet se en forretningsmodel, der kan bringe enhedsomkostningerne ned og skabe et selskab, der er styrket i konkurrencen med de øvrige flyselskaber,« siger Maersk Airs bestyrelsesformand Bent Carlsen.

**Beholder Star Air**

A . P . Møller -Mærsk beholder Star Air, der udfører fragtflyvninger, og Maersk Airs flyflåde på 20 passagermaskiner forbliver også i Gruppen. De leases så ud til det nye store lavprisselskab, Sterling.

»Mange luftfartsselskaber leaser fly, mens vi har haft en strategi, hvor vi også har ejet fly, men det har de nye ejere ikke følt et behov for, fordi det er meget kapitalkrævende. Derfor leaser vi dem til Sterling, men det er ikke en aktivitet, vi vil fastholde fremadrettet,« siger Bent Carlsen.

De 20 Boeing-maskiner bliver sandsynligvis solgt til et internationalt selskab, der har leasing af flyvemaskiner som kerneforretning.

På det tidspunkt ventes en yderligere genvinst til A . P . Møller -Mærsk, som har bogført værdien af flyene særdeles konservativt.

I første omgang bliver Maersk-flyene imidlertid malet om i Sterlings farver. »Det nye selskab kommer til at hedde Sterling. Vi vil ikke bruge Maersk-brandet. Det skal bruges til andre formål,« sagde Sterlings adm. direktør Almar Örn Hilmarsson, da han i går præsenterede lavprisselskabets fremtidsplaner – planer, som ikke omfatter Maersk Airs adm. direktør Finn Øelund, som ikke har formået at rette op på det skrantende selskab.

»Han fortsætter med at drive selskabet frem til den endelige overtagelse. Der går formentlig et par måneder, og derefter går jeg ud fra, at han har lyst til at prøve noget andet,« siger hans bestyrelsesformand.

Med den islandske fusion af Sterling og Maersk Air er der lagt op til et markant lederstilskifte i det nu forhenværende A . P . Møller -selskab.

Berlingske Tidende | 09.08.2005 |

**A . P . Møller køber igen op for milliarder**

**STRATEGI: Danmarks største virksomhedsgruppe har købt 10 olie- og gasfelter i Nordsøen for 17,8 mia. kr. Det bekræfter ny aggressiv opkøbsstrategi, og der er penge nok i kassen til at fortsætte.**

Af Eigil Evert og Ole Mikkelsen

A . P . Møller – Mærsk fortsætter sine aggressive milliardopkøb. Mindre end en uge efter købet af en stor containervirksomhed har Danmarks største virksomhedsgruppe købt 10 olie-og gasfelter i den britiske del af Nordsøen for 17,8 mia. kr. af et amerikansk selskab. Dermed har virksomheden spenderet 35 mia. kr. på opkøb indenfor kort tid.

Med olieopkøbet og salget af Maersk Air for nogle uger siden er ledelsen i Danmarks største virksomhedsgruppe godt i gang med at rydde op i det virvar af selskaber, der lever under den blå-hvide syvtakkede stjerne. Tidligere er virksomheder som Mærsk Data, Maersk Medical og Disa blevet solgt fra. Satsningen hedder nu containertransport og olieudvinding, og det glæder de professionelle iagttagere.

»Mange har hidtil ikke betragtet olieaktiviteterne i A . P . Møller som noget særligt, men med det seneste opkøb bliver det en betydelig vigtigere del af virksomheden,« siger Steven Brooker, der er aktieanalytiker hos investeringsbanken Enskilda Securities.

At den danske gigant nu endelig viser sine finansielle muskler ved at sætte en del af sine mange milliarder på arbejde i stedet for at lade pengene ligge passivt hen, glæder også aktieanalytikerne.

»A. P . Møller »sætter pengene på arbejde«. Den øgede gearing og en mere fornuftig kapitalstruktur er positivt set fra et aktionærsynspunkt,« siger Brian Børsting fra Jyske Bank.

Trods milliardopkøbet er virksomheden fortsat bundsolid. En analytikere mener således, at virksomheden uden problemer kan købe yderligere op for mellem 40 og 60 milliarder kroner, hvilket svarer til cirka fire gange prisen på den københavnske Metro.

Den danske rederigigant er rykket frem som nummer 189 på det amerikanske erhvervsmagasin Fortunes liste over 500 største globale selskaber. Sidste år var A . P . Møller – Mærsk nummer 201. Efter overtagelsen af containervirksomheden Royal P &O Nedlloyd vil A . P . Møller – Mærsk rykke yderligere frem på listen.

Selv om A . P . Møller – Mærsk mere og mere satser på to ben – olie og containertransport – er det fortsat en vidtforgrenet virksomhed, der blandt andet er medejer af Dansk Supermarked, der driver dagligvareforretninger som Føtex, Bilka og Netto. Men over 20 procent af Danske Bank er såmænd også kontrolleret af A . P . Møller – Mærsk.

Berlingske Tidende | 31.05.2006 |

**A . P . Møller – Mærsk tæt på salg af fly**

Af Eigil Evert og Ole Mikkelsen

**Flyudsalg A . P . Møller – Mærsk er tæt på salg af 12 fly, der kan indbringe op til tre milliarder kroner. Islændinge er allerede i gang med at sælge Mærsk Airs kundekartotek, start- og landingstilladelser videre.**

A . P . Møller – Mærsk er tæt på at indgå aftale om salg af 12 fly, som har været en del af Mærsk Air. Der er tale om de meget populære Boeing 737 i 700-serien og nogle få i 500-serien. Boeing-fabrikkerne sælger flyene for mellem 54 og 65 millioner dollar pr. stk. Det svarer til mellem 316 og 380 millioner kroner pr. stk. Prisen er afhængig af udstyret i flyene, når de afleveres fra fabrikken. Nyprisen for alle 12 fly er dermed mellem 3,8 og 4,6 milliarder kroner.

**Unge fly**

Mærsk Air var kendt for at have en ung flåde af fly, og det vurderes derfor, at salget kan indbringe et sted mellem 2,5 og 3 milliarder kroner. Køberen er efter alt at dømme et leasingselskab, der har specialiseret sig i at eje fly, som lejes ud til flyselskaber. Et godt bud på en køber er GE Commercial Finance Aviation Service, der er et datterselskab i verdens største virksomhed: General Electric. Ifølge Berlingske Tidendes oplysninger er et salg nært forestående, men det vil direktør Bent E. Carlsen fra A . P . Møller – Mærsk hverken be- eller afkræfte. »Fremadrettet ønsker vi ikke at eje fly, og det arbejder vi så på. Når der er noget nyt om det, skal vi nok komme ud med det,« siger Bent E. Carlsen. Mærsk Airs flåde bestod af i alt 20 fly. Otte af dem var lejede, og dermed var 12 ejet af den danske virksomhed. Sidste år solgte A . P . Møller kundekartoteket og start- og landings-tilladelser i Mærsk Air til det islandsk ejede Sterling.

**Sælger udlejede fly**

Flyene, som repræsenterer en langt større værdi, beholdt A . P . Møller , men de er alle lejet ud til Sterling. Det islandske flyselskab afleverede kort før årsskiftet to af flyene tilbage, som A . P . Møller – Mærsk allerede har solgt videre. Sterling/Mærsk Air blev kort efter af kapitalfonden Fons med den tidligere grønthandler Palmi Haraldsson i spidsen solgt til islandske F.L. Group med Baugur Group som storaktionær, men for nylig kom det frem, at selskabet snart igen skal overtages af Fons. Der planlægges en fusion mellem svenske Fly Me og Sterling/Mærsk via en børsintroduktion i Norge. A . P . Møller – Mærsk ejer et andet og mere ukendt flyselskab. Det er selskabet Star Air, der flyver med fragt mellem forskellige europæiske byer. Den altoverskyggende kunde hos fragtflyselskabet er pakkefirmaet UPS. A . P . Møller benytter lejede fly, og ifølge Bent E. Carlsen er der ingen planer om at afhænde det flyselskab.

Berlingske Tidende | 10.06.2006 |

**A . P . Møller - Mærsk driller betalingsbalancen**

**Ups!: Danmark står pludselig igen med røde tal på betalingsbalancen. Det er ellers ikke set siden 1998.**

Af Lars Erik Skovgaard

Den vigtige danske betalingsbalance over for udlandet, er ikke på vej mod et nyt underskud i hele 2006, selv om det umiddelbart kan se sådan ud.

Der har således været røde tal - og større udgifter end indtægter - på balancen over for udlandet i årets første fire måneder, og det kommer bag på mange danske økonomer.

»Der er en væsentligt dårligere udvikling, end ventet for bare få måneder siden,« siger afdelingsdirektør i Danske Bank, Steen Bocian.

Cheføkonom Helge. J. Pedersen fra Nordea kalder direkte udviklingen for »bekymrende.«

»Men det er fortsat vores vurdering, at året vil ende med et solidt overskud på betalingsbalancen,« siger han.

Chefkonsulent i Dansk Industri, Klaus Rasmussen, afviser også, at der er udsigt til et minus i hele 2006.

»Men overskuddet bliver nok halveret i år, fordi importen stiger betydeligt mere end eksporten.«

Når betalingsbalancen alligevel pludselig blinker advarende med røde tal i årets første fire måneder, hænger det sandsynligvis sammen med A . P . Møller - Mærsk Gruppens opkøb af P &O Nedlloyd, og måske også købet af størstedelen af Kerr-McGees britiske olie- og gasinteresser i Nordsøen.

»Vi kan se, at der er særligt store udgifter på betalingsbalancen til påfyldning af olie og reparation af udenlandske skibe. Det skyldes sandsynligvis A . P . Møller - Mærsk Gruppens opkøb af P &O Nedlloyd,« siger seniorøkonom i Jyske Bank, Claus Birn Jensen.

Han tilføjer, at der på dette område har været en udgift på 12,5 milliarder kroner i årets første fire måneder, hvilket er 9,1 milliarder mere end året før.

Men at overskuddet på betalingsbalancen er under pres, og i år vil blive betydeligt mindre end sidste år, hvor plusset toppede med voldsomme 44 milliarder kroner, er der næppe tvivl om.

De fleste økonomer tror facit på betalingsbalancens løbende poster i år kommer til at hedde et sted mellem 20 og 30 milliarder kroner. Kigger man længere frem endnu, fortsætter forværringen, og de økonomiske vismænd venter nærmest, at plusset er væk om få år, fordi væksten i Danmark er pænt højere end på vores eksportmarkeder. Men den faldende dollarkurs, og den kraftige danske lønudvikling trækker i samme retning. Så tiderne med meget store overskud er forbi for denne gang.

Godt er det så, at Danmarks Nationalbank forleden kunne fortælle, at den danske udlandsgæld er helt væk, så betalingsbalancens løbende poster ikke længere belastes af store rentebetalinger på gammel gæld.

Tallene for betalingsbalancens udvikling frem til og med april i år blev udsendt af Danmarks Statistik i går.

Berlingske Tidende | 08.07.2006 |

**Global udfordring for Mærsk**

**Systemskifte: Med en indførelse af af økonomisystemet SAP i 120 lande står Mærsk over for en udfordring. Globale IT-projekter er komplekse, siger Herbert Nathan, konsulent i sådanne løsninger.**

Af Jakob Skouboe

A . P . Møller -Mærsk, en fusion og et IT-projekt, der voldte problemer. Den cocktail fik Danmarks børsmarked til at vakle voldsomt, efter Mærsk nedjusterede med 40 procent. Og siden har det været nævnt som eksempel på, at IT-systemer i dag er så gennemgribende for en virksomhed, at de kan volde virksomheden uventede store problemer.

Herbert Nathan, uafhængig rådgiver på ERP-løsninger (Enterprise Ressource Planning), der er de mest omfattende stykker forretningssoftware, som bruges til at styre alle de bagvedliggende processer i en virksomhed, tror, at den globale udrulning af det tyske økonomistyringssystem SAP, som Mærsk står overfor, kan tage lang tid og være en kompleks manøvre.

**Omfattende proces**

»Jeg har ikke nogen viden om det konkrete projekt, vil jeg gerne understrege, men at rulle SAP ud i 120 lande verden over er en meget omfattende proces, som kan volde langt flere problemer end en lokal,« siger han.

Herbert Nathans erfaring er, at det skal gøres rigtigt ved, at det bliver »glokalt.« Sammentrækningen af det globale med det lokale kan sikre, at virksomheden opnår det, den vil, mens brugerne samtidig tager ejerskab af det nye system.

»Opnår man ikke det, kan det give problemer,« siger han.

»Det kan være geografiske, kulturelle, sproglige eller andre forskelligheder, der kan give vanskeligheder, hvis man bare trækken en samlet global løsning ned over organisationen,« siger han.

Berlingske Tidende | 03.01.2007 |

**Dramatisk fortid i Mærsk-opkøb**

**Opkøb . A . P . Møller - Mærsk er i gang med at købe en australsk virksomhed, der blev etableret et år før stifteren af det danske rederi blev født. Det har været 131 stormfulde år for The Adelaide Steamship Company, der skal på danske hænder.**

Af Ole Mikkelsen

Adsteam, som A . P . Møller - Mærsk er i gang med at overtage for tre milliarder kroner, er ældre end det danske rederi, der allerede har fejret 100 års jubilæum.

The Adelaide Steamship Company Limited, som virksomheden oprindeligt hed, startede nemlig i det sydlige Australien i 1875 - et år før Arnold Peter Møller , der stiftede A . P . Møller - Mærsk, blev født.

Det australske rederi startede med at åbne en rute med dampskib mellem Adelaide og Melbourne. I de første hundrede år i virksomhedens historie har traditionel skibsfart langs Australiens kyst været hovedforretningen, og det har først og fremmest været passagertransport.

I 1930erne etablerede Adsteam sammen med flere andre rederier flyselskabet Australian National Airlines, der senere fusionere med Reg Ansett.

**Adsteam bag udvikling**

det australske rederi har også haft en finger med i spillet om det, der senere er blevet A . P . Møllers hovedforretning. Adsteam var nemlig med til at designe og udvikle det første skib, der var beregnet til at sejle med containere.

Slæbebådsaktiviteter blev etableret som en sideaktivitet i slutningen af 1890erne. I 1970erne og 1980erne var The Adelaide Steamship Company et af Australiens største konglomerater, og selskabet var det fjerde største på børsen i Sydney. Men den sorte mandag og krakket på børserne i oktober 1987, hvor der blev høvlet over en femtedel af værdierne af på en enkelt dag, var særdeles hård ved det australske firma.

**Solgte ud af værdier**

I den efterfølgende tid var The Adelaide Steamship Company tvunget til at sælge ud af værdierne, men slæbebådsaktiviteterne blev samtidig en stadig vigtigere del af den gamle virksomhed.

Slæbebådsaktiviteterne blev skilt ud og børsnoteret som et selvstændigt selskab med navnet Adsteam Marine. Selskabet overlevede, og i 2001 fordoblede Adsteam sin størrelse ved at købe slæbebådsaktiviteterne af en konkurrent.

Berlingske Tidende | 27.02.2007 |

**Ordremangel koster stillinger på Lindø**

**KRISE. Grundet mangel på ordrer varsler Lindøværftet nu fyringer af 140 funktionærer. Skibskøberne holder sig tilbage i øjeblikket, og dollarkursen forringer det danske værftskonkurrenceevne.**

Af Sonny Wichmann

Det A . P . Møller -ejede Odense Staalskibsværft - eller Lindø-værftets ordrebog - har foruroligende mange blanke blade. Ordresituationen er kritisk, og derfor varsler værftets ledelse nu fyring af cirka 140 funktionærer ud af de nuværende 575.

»Vi har ordrer og skibe, der skal afleveres indtil udgangen af 2008 eller begyndelsen af 2009, men det er ikke lykkedes for os at få nye ordrer. Dem, der bliver ramt først, er dem der sidder først i processen ved bygningen af et skib, altså funktionærerne. De har også lange opsigelsesvarsler, og derfor har vi valgt på nuværende tidspunkt at indlede forhandlinger med medarbejderrepræsentanterne om afskedigelser,« siger værftets adm. direktør Finn Buus Nielsen.

De cirka 2.600 timelønnede arbejdere på værftet bliver foreløbig ikke ramt af fyringer, da der som nævnt fortsat bygges skibe på Lindøværftet.

**Problemer med dollaren**

Men det er en stakket frist.

Ordresituationen er i dag ringere end for et år siden, hvor situationen heller ikke var for god, og Lindøværftet har ikke modtaget nye ordrer på værftet i en lang periode, oplyser Finn Buus Nielsen. Værftet har endvidere bedt sine nuværende kunder om at strække afleveringen fra slutningen af 2008 til et stykke ind i 2009 for at vinde tid.

Om årsagen til den nuværende mangel på ordrer forklarer Finn Buus Nielsen:

»Der har globalt set været en meget stor ordreafgivelse de sidste halvandet år, men i øjeblikket oplever vi en lidt afventende holdning. Samtidig er vores konkurrencesituation meget afhængig af dollarkursen, og den har ikke just hjulpet os med at være konkurrencedygtige det sidste halve års tid«.

Odense Staalskibsværft har de seneste år haft voldsomme økonomiske problemer. I 2004 og 2005 tabte værftet sammenlagt over en milliard kr., og også i 2006 har værftet givet underskud. Hvor stort det bliver, ønsker ledelsen endnu ikke at afsløre.

I sidste måned fik værftet tiltrængt kunstigt åndedræt ved at sælge to ejendomsselskaber med 1.300 værftsarbejderboliger til moderselskabet A . P . Møller -Mærsk for 600 millioner kr.

Er i blevet stillet et ultimatum fra A . P . Møller -gruppens side?

»Vi har fået at vide, at vi skal gå ud som firma og kunne sikre, at vi kan få ordrer, som også er profitable, og det er det, vi arbejder på,« siger Finn Buus Nielsen.

**Skal effektivisere**

Lindøværftet arbejder således med effektiviseringer, der skal øge produktiviteten med 15-30 pct.

Disse bestræbelser vil blandt andet munde ud i, at værftet fremover skal kunne klare sig med færre funktionærer.

Lindøværftet udgør cirka halvdelen af aktiviteterne i Odense Staalskibsværft. Gruppen omfatter også værfter i tyskland, Litauen og Estland.

Berlingske Tidende | 01.05.2007 |

**Mærsk: »Vi har en brandgod ledelse«**

A . P . Møller -Mærsk: Mærsk: »Vi har en brandgod ledelse«

**Direktørdiskussion. Generalforsamlingen i A . P . Møller - Mærsk afslørede ikke, hvem der skal afløse den nuværende topchef Jess Søderberg. Storaktionæren Mærsk Mc-Kinney Møller er tilfreds med ledelsen.**

Af Ole Mikkelsen

Mens der i medierne næsten konstant er spekulationer om den fremtidig ledelse i A . P . Møller - Mærsk, er der ingen slinger i valsen hos storaktionæren Mærsk Mc-Kinney Møller .

»Vi har en brandgod bestyrelse og en brandgod ledelse,« sagde en smilende Mærsk Mc-Kinney Møller , da han forlod generalforsamlingen i det selskab, der har været hans liv.

Via to fonde kontrollerer han over 50 procent af aktierne i olie- og rederigiganten, der havde indkaldt til generalforsamling i Bella Center i går. Mærsk Mc-Kinney Møller sad på tilskuerpladsernes første række, da han ikke længere er med i hverken direktion eller bestyrelse. Her fra kunne han høre sin efterfølger, Michael Pram Rasmussen, betegne året 2006 som acceptabelt.

»Gruppens containeraktiviteter skuffede, men gruppens øvrige hovedforretningsområder, især Maersk Tankers, Maersk Contractors og Maersk Supply Service samt olie- og gasaktiviteterne udviklede sig positivt,« sagde Michael Pram Rasmussen i sin beretning.

**Selvforskyldt**

Gruppens største forretningsområde, containeraktiviteterne, gav dundrende underskud sidste år, men i forbindelse med offentliggørelsen af årsregnskabet for en måned siden, lovede ledelsen, at driften vil give overskud i år.

»Det er gået, som vi havde forventet. Der er en forbedring i forhold til sidste år,« sagde skibsreder Jess Søderberg om udviklingen i årets første fire måneder til en gruppe journalister efter generalforsamlingen.

Jess Søderberg fylder 65 år i efteråret 2009, og han går på pension til den tid. Det er netop det, har sat skub i gætterierne om hans afløser.

Fra talerstolen i salen kom bestyrelsesformanden med en slags tilståelse, da han skulle forklare den katastrofale udviklingen sidste år.

»Når containerforretningen skuffer, er det en kombination af flere forhold - lavere rater, højere brændstofpriser og for lav udnyttelsesgrad af vor skibskapacitet. Flere af disse faktorer påvirker os udefra, men visse forhold var selvforskyldte,« var den overraskende melding fra Michael Pram Rasmussen til aktionærerne.

**Unødvendige problemer**

Han henviser til, at Maersk Line, der er den del af gruppen, der står for containeraktiviteterne, har udskiftet IT-systemet, og det er faldet sammen med integrationen af P &O Nedlloyd.

»Skiftet har skabt problemer - også unødvendige problemer - men systemet synes nu at være på rette spor,« lovede Michael Pram Rasmussen.

Mens Maersk Line har kæmpet hårdt med at absorbere det seneste store opkøb og nye IT-systemer har tankskibsområdet klarede sig særdeles godt.

Selvforskyldte problemer passer dårligt ind i stifterens læresætning om, at: »Intet tab bør ramme os, som kan undgås ved rettidig omhu«.

Der er ikke noget, der tyder på, at ledelsen i gruppen er blevet skræmt af de problemer, som er kommet i kølvandet på købet af P &O Nedlloyd. Tværtimod har ledelsen mod på flere opkøb .

»Vi vil gerne vokse. Det kan være på den ene måde, og det kan være på den anden måde. Opkøb er ikke udelukket, men der er ikke noget konkret,« siger Jess Søderberg således.

A . P . Møllers lyst til at købe op er blevet understreget i de senere år, hvor ikke blot P &O Nedlloyd er blevet købt, men også oliefelter i Nordsøen, containerterminaler og slæbebådsfirma. I 2006 var de samlede anlægsinvesteringer på hele 33 milliarder kroner, og det tale bliver endnu større i år.

Berlingske Tidende | 23.06.2007 |

**Mærsk er en dansk gigant**

Chefskifte på Esplanaden: Mærsk er en dansk gigant

**OVERSKUD. Danmarks største virksomhed sender formuer ind i dansk økonomi af mange forskellige kanaler. Det er meget store summer, der er tale om, men de præcise beløb kender kun få.**

Af Lars Erik Skovgaard

Op mod en halvdelen af al den mad, drikkevarer og andre dagligvarer, som danskerne køber hver eneste år, bliver pillet ned fra hylderne i Netto, Bilka og Føtex, der er en del af det A . P . Møller - Mærsk ejede Dansk Supermarked.

Det er mere end 43 milliarder kroner, som danskerne afleverer ved kasseapparaterne i den store kæde af butikker i Dansk Supermarked, som omfatter op mod 500 forretninger i Danmark, og et tilsvarende stort antal i udlandet.

En meget stor del af alle danskere er også kunder i Danske Bank, som A . P . Møller - Mærsk ejer en femtedel af. Så mange danskere bidrager til indtjeningen hos A . P . Møller - Mærsk på flere måder på samme tid, når de i Netto eller Føtex betaler for mælk, brød og smør med et Dankort fra Danske Bank.

Det kan oven i købet også være et af A . P . Møller - Mærsk koncernens egne skibe, der har fragtet mange af de cykler, køkkengrej og andre varer hjem fra Kina, som Dansk Supermarked også sælger i store mængder hvert år.

Men betydningen af Danmarks i særklasse største virksomhed for den danske samfundsøkonomi er langt større end dette.

**Mastodonten i dansk økonomi**

Cheføkonom i storbanken Nordea, Helge J. Pedersen siger, at A . P . Møller - Mærsk Gruppen er en nærmest »uvurdering stor mastodont i dansk økonomi«, som bidrager med svimlende summer.

»Alene på betalingsbalancen over for udlandet ville vi have store underskud, hvis det ikke var for A . P . Møller - Mærsk. Bidraget fra søtransport, olien og gassen løber op i omkring 70 milliarder kroner. Der er så også udgifter til driften af de store containerskibe, blandt andet olie. Men nettobidraget er gigantisk. På statens finanser er der også tale om et meget stor bidrag på op mod 30 milliarder kroner sidste år, der kommer fra selskabsskatter, kulbrinteskatter med videre,« siger Helge. J. Pedersen.

**Kæmpe omsætning**

Økonom Frederik I. Pedersen fra AE Rådet siger, at A . P . Møller - Mærsk er en yderst betydningsfuld virksomhed for dansk økonomi.

»Omsætningen på 264 milliarder kroner er et imponerende tal. Det svarer til en tolvtedel af alt, hvad der omsættes af momspligtige varer og tjenester i alle danske virksomheder. Eller til én måneds omsætning. Men 80 procent af omsætningen kommer fra søfart energiproduktion. Begge steder er der mange udgifter forbundet med at hive den omsætning hjem, så værdiskabelsen i Danmark er mindre, end de store tal antyder,« siger Frederik I. Pedersen.

Aktieanalytiker Brian Børsting fra LD Markets siger, at der næppe er tvivl om, at A . P . Møller - Mærsk er flagskibet i dansk erhvervsliv. Men han tør ikke sætte tal på.

»Vi bliver ofte spurgt, hvor stor en del af det danske bruttonationalprodukt, der skabes af A . P . Møller . Men det kan ingen svare præcist på. Det er ikke undersøgt til bunds, og ville også være et yderst kompliceret regnestykke, da der er tale om en vidtforgrenet koncern, der har aktiviteter over stort et hele kloden,« siger Brian Børsting.

Virksomhedens omsætning og indtjening er også stærkt påvirket af både fragtrater, energipriser og ikke mindst dollarkursens udvikling og aktiviteten i den globale økonomi. Så bidraget til dansk økonomi hopper meget op og ned, fremhæver Frederik I. Pedersen.

**Med til at brande Danmark**

Men ud over de direkte effekter, er der også en masse indirekte positive virkninger på dansk økonomi af at være hjemsted for så stor global koncern. Masser af mindre danske virksomheder lever således helt eller delvist af at være underleverandør til A . P . Møller - Mærsk, lige som koncernens mange ansatte er store bidragsydere med skatter og indkomster. Den store virksomhed er også med til at brande og gøre Danmark kendt over hele kloden med alle de fordele det trækker med sig for danskeksport og turisme.

Samlet er der op mod 110.000 personer ansat i den store blå-hvide koncern fordelt på 125 lande. Alene i Danmark menes der at være 3.000 ansat bag hovedkontorets blå vinduer på Esplanaden, og mellem 30.000 og 40.000 i Dansk Supermarked.

»Så A . P . Møller - Mærsk er en vigtig virksomhed for Danmark. Det er også en virksomhed, der er god til at udvikle sig med store opkøb og opdyrkning af energiproduktion andre steder i verden,« siger Frederik I. Pedersen.

Faktisk ville Danmark i dag have været en meget fattigere land, formentlig med en stor gæld til udlandet, og betydelig arbejdsløshed, hvis det ikke lige havde været for A . P . Møller - Mærsk.

Berlingske Tidende | 21.09.2007 |

**Mærsks containerchef lover rederiet på ret kurs i 2009**

**Turnaround. Det tager tre år at vende den historiske nedtur hos verdens største containerrederi til et tilfredsstillende overskud i 2009. Skibsreder Eivind Kolding har flyttet skibe fra urentable ruter på Europa, hvor fragtraterne fordobles.**

Af Jens Chr. Hansen og Ole Mikkelsen

A . P . Møller - Mærsk har været igennem en usædvanlig hård periode med gigantunderskud i dele af gruppen efterfulgt af turbulens på ledelsesgangen.

Nu er hullet lappet i Maersk Line, og det går fremad igen, men overskuddet fra containeraktiviteterne vil først komme op på et tilfredsstillende niveau i 2009, forudser skibsreder Eivind Kolding, der har ansvaret for containeraktiviteterne.

Maersk Line, der står for over halvdelen af hele omsætningen i landets største virksomhedsgruppe, blødte voldsomt sidste år. I år er der udsigt til fremgang igen, men det tager længere tid, inden aktiviteterne kaster det af sig, som ledelsen kalder tilfredsstillende.

**Det bliver godt i 2009**

»Vi regner med et lille overskud i 2007, yderligere en pæn forbedring i 2008, men ser nok først et resultat, som vi vil betegne som tilfredsstillende, i 2009. Det er vores målsætning,« siger skibsreder Eivind Kolding i et interview med Berlingske Business.

Topchefen ønsker ikke at sætte præcise tal på forventningerne, men siger blot:

»Jeg vil ikke sætte præcise tal på, hvad tilfredsstillende er, men et år som 2005 var fornuftigt med den flåde, vi havde på det tidspunkt.«

I 2005 leverede containeraktiviteterne et overskud før renter og afskrivninger på 20,5 milliarder kroner, og det skete med en omsætning på 129 milliarder kroner. Overskuddet var dermed på cirka 16 procent af omsætningen. I 2009 ventes omsætningen at være steget til 190 milliarder kroner, og dermed skal overskuddet være på lidt over 28 milliarder kroner, hvis Eivind Koldings profeti skal holde stik.

Mens medierne har fokuseret på problemer med nyt IT-system og integration af P &O Nedlloyd som årsag til det store underskud sidste år, er forklaringen ifølge Eivind Kolding dog mere nuanceret.

»Det var altoverskyggende to ting: faldende rater og stigende bunkerudgifter. Og ja, vi blev ekstra hårdt ramt, fordi vi også havde opgaven med at integrere P &O Ned-lloyd. Til sammenligning skete integrationen med Sealand i et meget stærkt marked,« understreger Eivind Kolding.

Rater er den pris, som rederiet får for at fragte containere, mens bunkerudgifter dækker over udgiften til brændstof til skibene. I 2007 er raterne steget flere steder i verden, og rederiet har justeret på sit omfattende rutenet, og det er medvirkende årsager til, at der nu ser ud til at være et lille plus på nogle hundrede millioner kroner i år.

A . P . Møller - Mærsk har flyttet en del skibe fra urentable ruter mellem Asien og USA til ruter mellem Asien og Europa.

»Vi oplever en betydelig vækst i volumen på Asien-Europa. Den er på over 20 procent i forhold til sidste år, og stigningen i raterne er næsten dobbelt op. På samme tidspunkt har raterne været nærmest flade med tendens til faldende på ruterne til og fra USA,« siger Eivind Kolding.

Han erkender blankt, at rederiet taber markedsandele på ruterne til og fra USA, men det generer ham ikke.

»Vi taber markedsandele i øjeblikket. Det sker ud fra en bevidst strategi, hvor vi fokuserer stærkt på indtjeningen,« tilføjer han.

På grund af meget hård konkurrence på transport af containere til og fra USA er det i flere tilfælde en underskudsforretning af betjene ruterne. Det danske rederi har derfor fjernet en stribe ikke-rentable ruter, og sat skibene ind på andre ruter i verden.

Samtidig er det besluttet, at de nye store skibe i Emma-klassen, som rederiet får leveret over det næste halve år, skal sættes ind på de givtige Asien-Europa-ruter.

Berlingske Tidende | 24.12.2007 |

**Kursændring: Smedegaard gør til klar opstramninger**

**A . P . Møller - Mærsks nye topchef lægger op til at drive rederiet med færre medarbejdere for at få skuden på sporet igen. Containerchefen Eivind Kolding advarer om, at konkurrenterne snart kan overhale Maersk Line.**

Af Jens Chr. Hansen og Ole Mikkelsen

Allerede en af de første dage i det nye år ventes der meldinger om markante ændringer hos A . P . Møller - Mærsk.

Nils Smedegaard Andersen, der tiltrådte som skibsreder og administrerende direktør den 5. november, vil ifølge Berlingske Business' oplysninger annoncere større organisatoriske ændringer, der kan føre til personalereduktioner.

Den 110.000 mand store organisation, som har kontorer i 130 lande, er ikke alene røget ind i indtjeningsmæssige problemer i containerforretningen, men er også i nogen udstrækning stivnet andre steder i organisationen.

Der ventes dog ikke massefyringer, men i højere grad en tilpasning og modernisering af organisationen.

Forrest i denne opstramning står containerforretningen Maersk Line, som havde et stort underskud på over tre milliarder kroner i 2006, og selv om det vigtigste forretningsområde formentlig er kommet igennem 2007 med et lille plus eller lille minus, så er det langt fra tilfredsstillende for ledelsen i Danmarks største virksomhed.

 **Planer om reducering**

Planerne om at reducere i medarbejderstaben er en del af den større opstramning som rederiets nye stærke mand, skibsreder og administrerende direktør Nils Smedegaard Andersen, i øjeblikket arbejder på.

Bestyrelsen med Michael Pram Rasmussen i spidsen nikkede allerede den 28. november ja til en ny strategi og hurtige ændringer på visse områder allerede i december, mens personalereduktioner og yderligere ændringer i organisationen ventes præsenteret for medarbejderne i begyndelsen af det nye år.

Der er allerede indført et ansættelsesstop, og der bliver ikke slået nye stillinger op. Ledige job vil kun blive genbesat, hvis de har direkte og afgørende betydning for forretningen.

Kort efter bestyrelsesmødet i slutningen af november sendte skibsreder Eivind Kolding et brev til de godt 30.000 ansatte i Maersk Line, og her blev problemerne skåret ud i pap.

Skibsrederen havde regnet sig frem til, at med de samme omkostninger, samme udnyttelser og de samme fragttyper som den Singapore-baserede konkurrent APL ville Mærsk Line de seneste tre år have tjent 3,5 milliarder dollar mere end de to milliarder dollar, som rederiet rent faktisk har tjent i perioden. Med den nuværende dollarkurs har det danske rederi dermed misset en indtjening på over 18 milliarder kroner.

I brevet peger Eivind Kolding på, at andre containerrederier har haft meget bedre kontrol over deres omkostninger end Mærsk Line og blandt andet har været bedre til at tiltrække høj-værdi last.

Eivind Koldings brev har karakter af en opsang, og han påpeger da også, at 50 procent af rederiets containere er mere end en dag forsinket, og at der er fejl i hver femte faktura.

Han advarer imod, at kunderne vil gå til konkurrentene, hvis Maersk Line ikke evner at levere tilfredsstillende produkter, og førerpositionen er derfor i risiko for at blive sat over styr.

De første skridt til at ryste organisationen i den snart 104 år gamle virksomhed er gennemført ved at reducere antallet af chefer i containerforretningen fra 11 til ni.

Arnestedet for problemerne i Maersk Line, mener de fleste, skal findes i opkøbet af britiske P &O Nedlloyd i 2005. Det var et stort og strategisk opkøb , der skabte verdens største containerrederi med en markedsandel på over 18 procent.

Siden er den stærke position eroderet, så det danske rederi har en markedsandel på cirka 14 procent. Skibsreder Nils Smedegaard Andersen har ikke ønsket at kommentere udviklingen i A . P . Møller - Mærsk.

jha@berlingske.dk omi@berlingske.dk

**Fakta: Mærsk endnu nr. 1**

Danske A . P . Møller - Mærsk topper endnu listen med verdens 10 største containerrederier.

**1. A . P . Møller - Mærsk - 1.852.058 teu**

**2. MSC - 1.155.450 teu**

**3. CMA CGM - 843.784 teu**

**4. Evergreen Line - 606.410 teu**

**5. Hapaq-Lloyd - 485.538 teu**

**6. CSCL - 444.680 teu**

**7. Cosco - 421.970 teu**

**8 APL - 374.028 teu**

**9. NYK - 361.692 teu**

**10. Hanjin - 341.409 teu**

Teu er betegnelsen for en standard 20 fods container.

Kilde: Tetracom.

Berlingske Tidende | 08.01.2008 |

**Hård kurs: Mærsk klar med en omfattende spareplan**

**Ledelsen i A . P . Møller - Mærsk præsenterer i dag en strategiplan, der kan indvarsle store ændringer i det gamle rederi.**

Af Bjørn Lambek, Ole Mikkelsen og Kasper Kronenberg

Den nye topchef i A.P. Møller - Mærsk, Nils Smedegaard Andersen, præsenterer i dag en strategiplan, der kan komme til at vende op og ned på mange ting i den gamle virksomhed. Ifølge avisens kilder er der både lagt op til omfattende afskedigelser og et markant opgør med strukturen, når Mærsk-ledelsen i dag kl. 13.30 løfter sløret for redningsplanen.

Planen skal først og fremmest rette op på Maersk Line, der er navnet på den største og vigtigste del af koncernen. Containerrederiet Maersk Line havde i 2005 et overskud på 7,7 milliarder kroner, men det vendte drastisk til et dundrende underskud på 3,8 milliarder kroner i 2006. I 2007 har den del af koncernen givet et lille overskud, lyder de foreløbige meldinger fra Esplananden.

Lige siden Nils Smedegaard Andersen tiltrådte som øverste ansvarlig for Danmarks største virksomhed i november sidste år, har luften svirret med rygter om, hvad han vil gøre for at rette op på den miserable situation i Maersk Line.

Internt i hovedkvartet på Esplanaden i København har der den seneste tid været forlydender om, at antallet af stillinger i Maersk Line skal reduceres med mellem 5.000 og 10.000 ansatte i løbet af tre år. Men sparekniven kan også ramme det store antal udstationeringer af personale i rederiet. Der tales om at lade de nuværende kontrakter løbe ud og frem over i langt højere grad ansætte lokale folk.

Det vil i givet fald være et markant brud med virksomhedens historie, hvor det har været kutyme at have danskere på afgørende poster i hele verden.

 **For mange skibe i søen**

Maersk Line har cirka 30.000 ansatte og over 500 containerskibe. Og antallet af skibe er i virkeligheden der, rederiet bør sætte ind, mener aktieanalytiker Henrik Lund fra investeringsbanken Carnegie.

»Lønningerne betyder ikke alverden. I det store billede er hovedproblemet, at Maersk Lines flåde er omkring 10 procent for stor. Enten skal flåden tilpasses, eller salgsstyrken gøres meget mere effektiv, så skibene fyldes bedre op. Hovedsagen er, at der skabes bedre balance mellem flåden og det antal containere, der flyttes«, siger Henrik Lund.

I en helt helt dugfrisk analyse fastslår Carnegie, at Maersk Line bør sigte mod et driftsresultat på 11,5 mia. kr.

»Det er der, overliggeren bør ligge. Men det kræver blandt andet, at selskabet bliver bedre til at udnytte situationer med flaskehalse til at presse priserne op. Det kan være nogle vinduer, der eksisterer i måske en uge eller en måned, men som skal udnyttes meget bedre, end tilfældet er i dag«, siger Henrik Lund.

Hvis Mærsk-ledelsen vælger at opretholde den nuværende flåde på trods af den aktuelle overkapacitet, kan et alternativ være omfattende strukturændringer i rutenetværket. Maersk Line har en målsætning om at kunne servicere kunderne fra dør-til-dør, mens dels har servicen været præget af forsinkelser og omfattende edb-bøvl, dels er rutenetværket langt mere omfattende - og derfor også meget dyrere - end konkurrenternes, der til overmål sætter masser af nye skibe i søen.

 **Hårde odds**

Opgaven med at finde den helt rette balance mellem service og indtjening er ikke blevet nemmere af, at brændstofpriserne er eksploderet. Samtidig skaber den galopperende kredit- og boligkrise frygt for lavere væksttakter i den internationale økonomi, der vil slå igennem på fragtraterne.

Det er altsammen med til at gøre opgaven sværere for Mærsk-ledelsen i almindelighed - og skibsreder Eivind Kolding i særdeleshed. Som manden, der er sat i spidsen for de kriseramte containeraktiviteter hos A.P. Møller - Mærsk, er Eivind Kolding sat under et voldsomt pres for at levere den ønskede turnaround.

Hidtil er der ikke meldt noget officielt ud om, hvornår containerdivisionen, der står for mere end halvdelen af den 265 mia. kr. store omsætning hos A.P. Møller - Mærsk, igen skal bidrage på fornuftig vis til bundlinjen. Men presset om at levere resultater øges dag for dag.

»Tålmodigheden er kort. Det afgørende for Kolding er, at pilen hurtigt peger den rigtige vej. Hvis den ikke peger i den rigtige retning, vil skeptikerne omkring Eivind Koldings udnævnelse hurtigt få ørenlyd«, siger en kilde tæt på Esplanaden.

Hvor lang snor Eivind Kolding får til at ændre kursen, er et åbent spørgsmål. Eivind Kolding har selv lovet, at ejerne i 2009 kan håbe på det, han kalder for: »et tilfredsstillende resultat«. Men selv om Kolding er en anerkendt talmand på Esplanaden, er mange lidt utrygge ved hans manglende erfaring i at lede et containerrederi.

»Der er selvfølgelig et enormt fokus på, om Eivind Kolding kan stå distancen. »The jury is still out« - altså både Hr. Møller og Michael Pram Rasmussen holder øje med ham,« siger den erfarne Mærsk-kilde.

 **To ti-taller**

Selv har Eivind Kolding i en kommentar til sine begrænsede erfaringer med shipping-drift understreget, at containerforretningen i dag er ti gange større, end den var for ti år siden.

»Det betyder, at vi ganske enkelt må gøre tingene på en anden måde. Tidligere kunne det klares med gode enkeltmandspræstationer; man kunne altid ringe til en god kollega og få tingene ordnet. Denne arbejdsfacon passer ikke til dagens globaliserede verden,« sagde Eivind Kolding til Berlingske Business sidste år.

Kort før jul skærpede Eivind Kolding tonen markant, da han i et brev til de ledende medarbejdere afslørede, at problemerne langt fra ovre for Maersk Line.

»Mærsk Line står i dag ved en skillevej: Hvis vi ikke får vendt vores forretning nu, får vi ikke licensen til vækst tilbage - og uden den vil vi ikke have midler nok til at investere i ny skibe. I et voksende marked betyder det nedskæringer, for eksempel gennem salg af aktiver eller nedlæggelse af ruter. Endelig, hvis vi fortsat ikke evner at levere tilfredsstillende produkter til vore kunder, tvinger vi dem over til konkurrenterne«, skrev Eivind Kolding dengang.

Når Eivind Kolding og Nils Smedegaard Andersen i dag ved en telekonference løfter sløret for den interne strategiplan, der går under navnet StreamLINE, får omverdenen det første afgørende fingerpeg om den kurs, der udstikkes for den danske containergigant.

Skal man tro korpset af analytikere, der venter spændt ved telefonen, skulle det være noget nær sikkert og vist, at Mærsk-planen vil skære både dybt og hårdt.

Og at den gamle Mærsk-koncern står over for store omvæltninger.

Berlingske Tidende | 04.02.2008 |

**Milliardinvestering: Mærsk satser på nye borerigge**

**A . P . Møller - Mærsk får nu den første af fire store borerigge leveret fra et værft i Singapore. Riggen sætter nye standarder i branchen. Det gør den dyrere men også mere effektiv.**

Af Ole Mikkelsen

SINGAPORE: Maersk Contractors står midt i sit største investeringsprogram nogensinde. Mærsk-selskabet har bestilt borerigge for næsten 20 mia. kr. hos værfter i Asien, og de leveres over en treårig periode.

Maersk Contractors forsøger dermed at tage forskud på den udvikling, der venter lige om hjørnet. Der er nemlig udsigt til, at et stort antal rigge forlader industrien i løbet af de næste 10-15 år, fordi de enten ikke er effektive nok, eller fordi de ikke længere lever op til dagens standard.

»Vi udvider Maersk Contractors via et stort investeringsprogram, og væksten sker hurtigt. Vores nybygningsprogram understreger vores strategi om at være førende med de mest moderne og effektive borerigge,« siger skibsreder Claus V. Hemmingsen fra A . P . Møller - Mærsk.

Han er øverste ansvarlig for datterselskabet Maersk Contractors, der i øjeblikket har syv store borerigge i arbejde. Derudover har selskabet en stor flydende borerig, ti mindre flydende borepramme og tre produktionsskibe.

Claus V. Hemmingsen har netop været til navngivning af en ny borerig, der er den første i en serie på fem. Riggene fremstilles på værftet Keppel FELS i Singapore, som også næsten er færdig med ombygning af et tankskib til produktionsskib.

Mens Kina og Korea for længst har overtaget bygningen af verdens store skibe, har Singapore endnu førerpositionen inden for bygning af borerigge, som er noget mere indviklet end for eksempel et containerskib.

A . P . Møller - Mærsk betragter olieboring og olierigge som et vækstområde.

»Der er brug for langt flere rigge, hvis forventningerne til væksten i energiforbruget skal indfries,« siger Claus V. Hemmingsen.

»Mærsk Reslient«, som den nyeste borerig hedder, er den første i en serie på fire. Den er klar til at komme på arbejde ud for Dubais kyst, mens de øvrige tre leveres i løbet af de næste par år. Riggen dækker et område på størrelse med en fodboldbane, og ifølge Claus V. Hemmingsen er de nye rigge »State of the art« inden for olieindustrien.

»Maersk Contractors har en lang tradition for at sende nyudviklet teknologi på markedet. »Maersk Resilient« er ingen undtagelse. Vores nye borerig er den mest effektive borerig, der indtil videre er bygget i den klasse. Nu skal de bevise, at de rent faktisk også kan levere varen,« sagde Claus V. Hemmingsen til en gruppe fagjournalister inden for olieindustrien, da han forleden viste rundt på boreriggen i Singapore.

Riggen er hægtet fast på tre næsten 150 meter lange ben. Riggen er i stand til at bore 10 kilometer ned under havets bund.

 **Prisen hemmelig**

Claus V. Hemmingsen vil ikke afsløre den nøjagtige pris for Mærsk Resilient og de efterfølgende tre søsterrigge. Men han indrømmer, at den er dyrere end andre rigge, der bygges i øjeblikket. Til gengæld er den også op til 20 procent mere effektiv. Desværre for A . P . Møller - Mærsk er olieselskaberne endnu ikke parate til at betale ekstra for hurtigere arbejde. I olieindustrien afregnes der per dag, og betalingen for en borerig løber op i cirka en million kroner om dagen. Maersk Contractors tror til gengæld på, at effektiviteten bliver en vigtig faktor i fremtiden, ligesom forholdene for de ansatte ombord spiller en stigende rolle.

Mens Maersk Line, der er det største og vigtigste selskab i A . P . Møller - Gruppen, har oplevet store udsving i indtjeningen, leverer Maersk Contractors en stabil indtjening til gruppen år efter år. I den seneste kvartalsorientering fra gruppen hed det, at Maersk Contractors tjente mere i 2007 som følge af frasalg af borerigge, mens indtjeningen uden fortjenesten fra salget var mindre, fordi der bruges milliarder af kroner på bygning af nye rigge. Sidste sommer fik Maersk Contractors et tilbud, selskabet ikke kunne afslå. Derfor blev tre gamle borerigge fra 1982 solgt. Det indbragte over to milliarder kroner. Det var kun ejerskabet, der skiftede hænder. Maersk Contractors står fortsat for driften af dem.

**Maersk Contractors kort**

Maersk Contractors er navnet på den del af A . P . Møller - Mærsk Gruppen, der ejer og driver otte borerigge, ti borepramme og tre flydende produktionsenheder.

Derudover har Maersk Contractors yderligere syv borerigge, en flydende borerig og to flydende produktionsenheder.

De store borerigge koster mellem halvanen og to milliarder kroner, mens de flydende produktionsenheder, der er ombyggede tankskibe, kan koste op imod tre gange så meget.

Maersk Contractors har de seneste par år befundet sig i et stærkt marked, og 2007-resultatet tyder på at blive noget over resultatet i 2006.

Maersk Contractors beskæftiger næsten 4.000 mennesker. Det tal ventes at stige med over 1.000 frem til 2012.

Berlingske Tidende | 13.02.2009 |

**Mærsk Olie og Gas i udenlandsk storoffensiv**

**Nordsøolien bliver stadig mindre vigtig for Mærsk Olie og Gas. Selskabet omorganiserer og sætter fuld fart på at udvikle oliefelter i en række nye lande. Samtidig pønser selskabet på partnerskaber for at optimere produktion og efterforskning.**

Af Peter Suppli Benson og Simon Bendtsen

Det begyndte som en slags lodseddel for Arnold Peter Møller for mere end 40 år siden. Siden har A . P . Møller -Mærsks overtagelse af koncessionen til udvindingen af olie og gas fra den danske undergrund udviklet sig til et økonomisk eventyr i milliardklassen for A . P . Møller -Mærsk.

Men med en ny organisationsstruktur og fuld fokus på jagten på nye oliefelter i udlandet gør Mærsk Olie og Gas sig nu for alvor klar til, at olieeventyret i Nordsøen klinger af.

Selv om der så sent som i går blev gjort et nyt oliefund i Nordsøen, falder produktionen af olie og gas langsomt, men sikkert i de danske felter.

Derfor har Mærsk Olie og Gas de seneste år jagtet nye udenlandske aktiviteter og er allerede aktiv i bl. a . Algeriet, Qatar, Brasilien og Angola.

Nu lancerer selskabet en ny organisationsstrategi, som skal gøre det muligt at udnytte de mange kompetencer fra Nordsøen til at jagte olie globalt.

»Mærsk Olie og Gas står midt i en udvikling, hvor vi øger indsatsen for at sikre os en bred geografisk base. Vi har i mange år fokuseret på de danske aktiviteter i Nordsøen, senere er bl. a . Qatar og Storbritannien kommet til. Nu er det naturligt, at vi lægger endnu mere vægt på at bruge de kompetencer, vi har fået i bl. a . Danmark, til at udvikle aktiviteterne,« siger Thomas Thune Andersen, der som skibsreder i A . P . Møller -Mærsk har ansvaret som øverste chef i Mærsk Olie og Gas.

Ifølge skibsrederen vil den danske olieudvinding fortsat være en central aktivitet for Mærsk Olie og Gas, og der er ingen planer om at reducere de store investeringer, som fortsat gøres for at holde den danske olie-og gasproduktion oppe.

»Vi investerer massivt i Nordsøen for at sikre, at vi løbende optimerer udvindingen i de danske felter. Samtidig ser vi målrettet på, hvordan vi kan bruge de faglige ekspertiser, vi har opnået, til at udvikle vore forretninger andre steder,« siger Thomas Thune Andersen.

**Klart signal**

Især to beslutninger sender et meget klart signal om, at Mærsk Olie og Gas er klar til at satse massivt uden for Danmark - uanset at A . P .

Møller -Mærsk også er hårdt presset af den økonomiske krise - og af hastigt vekslende oliepriser. Nemlig beslutningerne om at etablere to helt nye indsatsområder, Corporate Technology & Projects, der skal fokusere entydigt på de eksisterende felter, og Projects and Global Production Operations, der skal fokusere på den fremtidige vækst, efterforskning af nye oliefelter, opkøb og større projekter i udlandet.

Signalet til konkurrenter og mulige partnere er altså klart. Mærsk Olie og Gas er klar til at satse, og satsningen bliver med solidt afsæt i egen efterforskning - i stedet for at købe eksisterende felter eller selskaber.

»Det er en hjørnesten i vores virksomhed, at vi selv foretager efterforskning efter olie. Det er der, vi kan skabe grundlaget for den langsigtede forretning. Men det er en aktivitet, som er langsigtet, og som kræver store investeringer.

Derfor er det vigtigt for virksomheden, at vi har en portefølje af aktiviteter der efterforskningsmæssigt ligger på forskellige stadier,« siger Thomas Thune Andersen.

**Tre-fem års udsigt**

Skibsrederen fortæller, at man håber, at en række af de nye efterforskningsaktiviteter i bl. a . Brasilien og Angola vil give resultat om tre-fem år.

Først derefter kan Mærsk Olie og Gas foretage den egentlige forretningsmæssige vurdering af fundene og vurdere, om det er økonomisk rentabelt at indlede produktionen.

Som det ses af grafikken på siden, så er Mærsk Olie og Gas aktive inden for olieefterforskning og udvinding over det meste af verden. For bare få år siden foregik aktiviteten stort set udelukkende i Nordsøen. Men nu henter selskabet olie op i bl. a . Algeriet, Qatar, Den Mexikanske Golf, Brasilien og Angola.

Olien har i mange år været afgørende for de positive økonomiske resultater, som A . P . Møller -Mærsk har leveret.

Det kan godt være, at A . P . Møller -Mærsk hører til blandt verdens største rederier og f. eks. er verdens største containerrederi, men en stor del af indtjeningen er blevet hentet i Nordsøen, og ambitionen er, at olien også fremover skal være en afgørende bidragyder til koncernens resultat.

»Den øjeblikkelige topprioritet i Mærsk Olie og Gas er at levere gode økonomiske resultater ud fra de investeringer, som vi foretager. Vi har nøje fokus på at skabe et positivt cash flow, som så igen giver os mulighed for at agere, når der opstår interessante forretningsmæssige muligheder,« siger Thomas Thune Andersen.

Den økonomiske skrue må nødvendigvis være strammet på grund af den økonomiske krise. Har I handlefrihed til at forfølge nye muligheder i øjeblikket? »Vi ser meget nøje på, hvordan vi bruger de midler, vi har til investeringer. Det kan være, at vi her og nu ser mere på, hvad vore investeringer kan give igen på kortere sigt, mens vi på et andet tidspunkt ser mere langsigtet på investeringerne,« siger Thomas Thune Andersen.

Den økonomiske nedtur kunne måske også give jer mulighed for at købe op. Er det aktuelt for Mærsk Olie og Gas? »Vi følger med i, hvad der sker. Opstår der f. eks. muligheder for at etablere partnerskaber, hvor vi sammen med andre bedre kan udnytte vore produktionsapparater, så er det bestemt interessant,« siger Thomas Thune Andersen.

Berlingske Tidende | 19.03.2009 |

**Mærsk svinger nu sparekniven over både servietter og containerskibe**

**Den store sparekniv er fundet frem hos A . P . Møller -Mærsk. Omkostningerne i hele koncernen gennemgås med en tættekam. Samtidig bliver investeringsprogrammet for de kommende år barberet ned.**

Af Simon Bendtsen og Peter Suppli Benson

Den økonomiske krise kradser nu for alvor på Esplanaden.

Derfor svinger A . P .

Møller -Mærsk-topchef Nils Smedegaard nu den store sparekniv, og i den forbindelse er intet for stort eller småt for Danmarks største virksomhed.

Alt fra udgifterne til taxaregninger til papirservietter kommer under lup for at sænke omkostningerne. Men også olie-og rederigigantens milliardstore investeringsprogram bliver barberet ned.

Udmeldingen om den massive spareplan på 5,7 milliarder kroner samt om barberingen af investeringsprogrammet kommer i medarbejderbladet Mærsk Post blot 14 dage efter offentliggørelsen af årsregnskabet for 2008. Det er værd at bemærke, at Mærsk-ledelsen netop vælger medarbejderbladet til budskabet.

»Nils Smedegaard sender et klart signal til medarbejderne om behovet for omkostningsbesparelser.

Budskabet er, at der kommer store besparelser, og i den forbindelse er der ikke nogen hellige køer,« påpeger analytiker Brian Børsting fra LD Markets.

**Sparekniv overalt**

Det nye initiativ er todelt.

Dels skal enhver krone vendes og drejes, men samtidig forsøger topledelsen at slippe ud af en stor del af et kæmpe investeringsprogram. Over de kommende fire år får A . P .

Møller -Mærsk leveret 150 skibe og rigge til en samlet pris på 10 milliarder kroner.

En række af de ordrer forsøger Mærsk-ledelsen at få udskudt eller helt aflyst, men forhandlingerne med værfterne er hårde.

»Vi ser på både små og store muligheder for at sænke vore omkostninger. Blandt de små er, at vi indskrænker antallet af lejemål, ser på rejser, kontorer og efteruddannelse.

De store muligheder ligger dog f. eks. indenfor brugen af Suez-kanalen, hvor vi i øjeblikket arbejder på at få sænket vore årlige omkostninger, som nu er omkring 500 mio.

dollar,« siger chief procurement officer Steen Karstensen, som står i spidsen for arbejdet med at finde besparelser.

Siden Nils Smedegaard Andersen kom til for halvandet år siden, har han og den nye ledelsen gennemført omfattende besparelser, herunder fyring af flere end 4.500 medarbejdere i hele A . P . Møller -Mærsk. Nils Smedegaard varslede i forbindelse med årsregnskabet, at flere fyringer er på vej blandt olie-og rederigigantens 120.000 ansatte.

Berlingske Tidende | 01.05.2009 |

**Forsigtighed en har vundet på Esplanaden**

**Hvis A.P. Møller -Mærsk nu fulgte det gamle mantra, så ville ledelsen have blikket stift rettet mod muligheden for at købe konkurrenter ud af markedet**

Af Peter Suppli Benson

Kan man på én og samme tid både sidde på sine hænder og gyde olie på oprørte vande? Bestyrelsesformand Michael Pram Rasmussen gjorde i hvert fald forsøget på A . P . Møller -Mærsk-generalforsamlingen i går, hvor små 3.000 aktionærer var inviteret til glosuppe og beroligende nadver.

Glosuppen stod seniorskibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller for. Som altid holdt den aldrende reder hof for glade aktionærer, der bliver så beroliget af hans tilstedeværelse.

Det er som om, at aktionærerne er forvisset om, at intet kan gå galt, når blot Hr. Møller er til stede.

Den beroligende nadver var det imidlertid Michael Pram Rasmussens opgave at stå for. I virkeligheden en ganske kompliceret øvelse. For hvordan forklarer man de mange aktionærer, at man reelt ikke ved, hvor virksomheden står p . t., hvor den er på vej hen, og hvad man kan og skal gøre for at sikre, at fremtiden bliver lang og lys for den lyseblå mastodont.

Ingen økonom med respekt for sig selv - og slet ikke en A . P . Møller -Mærsk-formand, tør i den øjeblikkelige situation sætte ord på vejen ud af krisen. De ved det simpelthen ikke.

Samtidig skal formanden imidlertid sikre, at aktionærerne føler sig godt behandlet, velinformeret og har lyst til at bevare deres investering i firmaet - den bid der vel at mærke er tilbage efter et år, hvor A . P . Møller -Mærsks markedsværdi er styrtdykket med mere end 80 mia. kr.

Det virkede faktisk som om, at aktionærerne var godt tilfredse med formandens beskeder.

De kvitterede i hvert fald med ros og klapsalver.

Men måske burde de tænke lidt over, hvad det var, de ikke hørte fra formandens mund.

Det var nemlig først og fremmest en beretning renset for bud på fremtiden. Hvor skal A . P . Møller -Mærsk hen? Hvilke forretningsmuligheder byder sig til nu, hvor konkurrenter - både indenfor shipping og olieindustrien kæmper for livet? Michael Pram Rasmussen sagde selv, at man nu holder næsen i sporet og har fuld fokus på at få forretningen til at køre optimalt. Det er godt nok, men Michael Pram Rasmussen skal ikke dykke ret dybt i A . P .

Møller -Mærsks historiske annaler for at opdage, at vi har at gøre med en virksomhed, som netop har tradition for at købe, når markeder og priser er i bund - og sælge når prisen er i top.

DET GAMLE MANTRA har A . P . Møller -Mærsk skubbet i baggrunden de sidste fem til syv år, hvor virksomheden er buldret afsted og bl. a . på containerområdet har kæmpet indædt for at blive stadig større via massive opkøb og bestillinger af containerskibe.

Det er sket på trods af, at indtjeningen på området dårligt har kunnet berettige til de massive investeringer og på trods af, at alle andre har gjort det samme.

Det kan der ligge god strategisk sans bag, men faktum er nu, at der på verdensplan er oplagt omkring 500 containerskibe på grund af mangel på fragt og massiv overkapacitet, at de første konkurrenter er brudt sammen og at flere vil følge efter - både indenfor containerfarten og de andre shipping-områder.

Så hvis A . P . Møller -Mærsk nu fulgte det gamle mantra, så ville ledelsen have blikket stift rettet mod muligheden for at købe konkurrenter ud af markedet og måske købe sig ind i shippingområder, hvor man ikke er tilstrækkeligt repræsenteret i dag.

Intet tyder dog på, at det sker, og meldingen fra Michael Pram Rasmussen om fokus på omkostninger og egen forretning var et klart signal om, at man ikke skal ud og satse her og nu.

Det kan oversættes som rettidig - omend noget forsigtig omhu. Det kan imidlertid også vise sig at være det stik modsatte, hvis A . P . Møller -Mærsk ikke tager de nødvendige chancer og ad den vej skaber sig en stærk platform til fremtidig vækst.

Berlingske Tidende | 03.05.2009 |

**Mærsk rede til at opgive førstepladsen**

**Ikke bare Maersk Line men alle containerrederier bløder voldsomt i disse år. Derfor er der et tvingende nødvendigt med opkøb og sammenlægninger, men det bliver næppe med deltagelse af verdens største. Mærsk klar til at opgive førstepladsen som verdens største.**

Af Jens Chr. Hansen

Verdens største containerrederi A . P . Møller -Mærsk forventer og håber stærkt på en konsolidering blandt containerrederierne, men Mærsk står ikke forrest i køen til selv at købe op. Og skulle det koste titlen som verdens største containerrederi, har bestyrelsesformand Michael Pram Rasmussen det helt afslappet med det.

Maersk Line har en global markedsandel på 15-16 procent, men især det schweiziske rederi MSC brager frem og vinder markedsandele, og også et par af de store asiatiske rederier har volumensyge.

»Hvem, der køber og konsoliderer, er ikke så afgørende - bare markedet konsoliderer.

Det er usundt, at alle vil vokse ved at øge kapaciteten med nybygninger,« siger Pram Rasmussen om den voldsomme overkapacitet, der er i disse år.

Det dramatiske omslag i verdensøkonomien kom, samtidig med at containerrederierne over en bred kam havde afgivet historisk store ordrer på nybygninger, og det har givet en markant overkapacitet i branchen. Nybygningstørsten blev slukket næsten på en nat, og det vil sige, at der i 2010 og i sær i 2011 og 2012 kommer betydeligt færre nye containerskibe i søen.

Omkring 15 procent af de store containerskibe er lagt op; hvert syvende skib er dermed taget ud af drift.

Også Maersk Line har taget flere håndfulde af sine skibe bort fra markedet i håb om, at containerraterne igen vil rette sig.

**Tung proces**

I er altså ikke aktive i den konsolidering? »Nej. Vores Maersk Line skal være best in class, og det er vi godt på vej til. Vi skal være nummer ét blandt de selskaber, som kunderne efterspørger, fordi vi er bedst på pris, service og kundeperformance.

Det giver indtjening, og det er det, som vi vil måles på. Så er det lidt lige meget, om vi er nummer et, to eller tre,« konstaterer Mærsk-formanden.

Betyder det, at I har skiftet strategi fra målsætningen om at være størst? »Det har aldrig været og er heller ikke i dag vores målsætning at være nummer ét blot for at være nummer ét.

Afgørende har været at have en størrelse, så vi kan have konkurrencedygtige enhedsomkostninger og yde vores kunder en god service,« tilføjer Pram Rasmussen, der ikke vil komme nærmere ind på, hvornår Mærsk selv regner med at have overskud på containerforretningen igen.

Dog vil han godt erkende, at det er en meget tung og svær proces at få indtjeningen vendt i det aktuelle marked.

Maersk Line opererer omkring 500 skibe. Rederiet tog inden for få år nogle kraftspring op ad listen for verdens største containerrederier.

Først med købet af det amerikanske Sealand i 1999 og senere købet af Nedlloyd i 2005. Især det sidste opkøb voldte problemer, eftersom rederiet totalt kiksede integrationen med Maersk Line.

Det kostede ikke bare Jess Søderberg jobbet; men betød også at to andre skibsredere måtte forlade Mærsk-gruppen.

Skibsreder Eivind Kolding har fået til opgave at genrejse containerforretningen, og det har blandt andet medført, at Maersk Line har reduceret medarbejderstaben med 4.500 på kort tid. Analytikere venter underskud i Maersk Line i både 2009 og 2010.

Berlingske Tidende | 22.06.2009 |

**Mærsk flytter investeringer væk fra containerskibene**

**Ledelsen i A . P . Møller - Mærsk skruer ned for investeringerne i Maersk Line og vil fremover lægge flere investeringer i bl. a . olie og containerterminaler. År med dårligt afkast får konsekvenser for rederiets containeraktiviteter. Fremtidig vækst skal ske med lejede skibe. Den nuværende flåde af egne skibe skal ikke være større, slår Nils Smedegaard Andersen fast.**

Af Peter Suppli Benson

Mange års investeringsboom for Maersk Line er slut. Dårligt afkast af de enorme investeringer i containerskibe, får nu A . P . Møller - Mærsk til at flytte en stor del af de fremtidige investeringer over i koncernens aktiviteter inden for bl. a . olie og terminaler.

»Vi skal fordele vore investeringer de steder, hvor vi får de bedste afkast. Maersk Line har de sidste år givet dårlige afkast, og det er et vanskeligt område at tjene penge i. Når det gælder investeringer, vil vort hovedfokus derfor blive rettet mod bl. a . olien og terminalerne den kommende tid,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Med den udmelding, gør Nils Smedegaard og A . P . Møller -toppen op med mere end ti års regulært indkøbsboom i Maersk Line. Op gennem 1990erne og 2000erne investerede A . P . Møller -Mærsk massivt i bygningen af nye skibe, og det blev yderligere intensiveret ved overtagelsen af konkurrenterne Sealand og siden P & O Nedlloyd.

Undervejs i processen har rederiet sat flere verdensrekorder, når det har fået bygget nye kæmpeskibe på husværftet Lindø. Problemet for A . P .

Møller -Mærsk er imidlertid, at afkastet af investeringerne har været skuffende, og i øjeblikket giver containerforretningen direkte underskud. En ting er, at Maersk Line i dag er verdens absolut største containerrederi, men det giver ikke point, når indtjeningen ikke kan følge med investeringerne.

**60 mia. investeret**

De sidste år har koncernen årligt investeret op mod 60 mia. kr. i nye skibe og projekter.

Men finanskrisen har, selv om koncernen har sikret sig langvarige kreditfaciliteter, gjort det nødvendigt, at se kritisk på alle investeringer, bl. a . fordi selskabets cash-flow er blevet mindre.

Samtidig har Nils Smedegaard og ledelsen kunnet konstatere, at en række andre forretningsområder har været langt bedre til at tjene penge, og at afkastet af investeringerne har været betydeligt højere, end de der har været præsteret i Maersk Line.

»Vi kan konstatere, at såvel vor olieforretning, som terminalerne, og også andre forretningsområder, fortsat vokser væsentligt hurtigere end markedet. Derfor er det klart, at vi retter fokus mod de områder, hvor vi kan se store potentialer,« siger Nils Smedegaard.

En af de helt konkrete konsekvenser af topledelsens beslutning om at flytte rundt på de fremtidige investeringer er, at Maersk Line ikke skal vente sig mange nye skibe fremover. Flåden af egne skibe skal simpelthen ikke være større.

»Containerfarten er særdeles kapitalintensiv, og vi har en stor og god basisflåde, og den skal ikke være større.

Når verdensøkonomien igen kommer i gang, skal vi ikke ud og bestille nye skibe, men vil sikre os del i den fremtidige vækst ved at leje skibe i længere eller kortere perioder.

Det vil give os en øget fleksibilitet, hvis konjunkturerne ændrer sig, fordi vi så har bedre mulighed for at justere flåden ved at levere lejede skibe tilbage,« siger Nils Smedegaard.

**Svag fremgang**

Trods beslutningen om, at en stor del af A . P . Møller -Mærsks fremtidige investeringer skal lægges andre steder end i containerrederiet, så går det, trods det øjeblikkelige underskud, fremad for Maersk Line.

»Vi har haft en periode med driftsmæssige problemer, hvor vi ikke var dygtige nok i forhold til kunderne.

Derfor har vi skåret kraftigt til i Maersk Line, omlagt en række processer og forsøgt at gøre organisationen fladere, så beslutningskraften kom længere ud i organisationen.

Det har virket, og vi kan se, at vi på en række parametre går frem, ikke mindst når vi ser på kundernes tilfredshed. Så vi er meget tilfredse med det arbejde, som gøres i Maersk Line,« siger Nils Smedegaard, der også forudser, at der kommer til at ske store ting i containerbranchen på grund af den økonomiske krise.

»Ingen containerrederier tjener penge i øjeblikket.

Nogle rederier er ganske givet hårdt pressede, og de må enten finde andre forretningsmodeller eller gå under.

Udfordringen er imidlertid, at konkurser i branchen ikke får skibene til at forsvinde,« siger Nils Smedegaard.

»Når verdensøkonomien igen kommer i gang, skal vi ikke ud og bestille nye skibe, men vil sikre os del i den fremtidige vækst ved at leje skibe i længere eller kortere perioder. Det vil give os en øget fleksibilitet.

NILS SMEDEGAARD ANDERSEN, koncernchef i A . P . Møller - Mærsk.

**Fakta: FAKTA**

**MAERSK LINE VAR HJERTEBLODET**

Maersk Line har alle dage været betragtet som A . P . Møller -Mærsks hjertekule. Det var det fornemste sted at arbejde, hvis man var ansat i koncernen og det var en afdeling, som alle har har haft særlig bevågenhed fra stifter Arnold Peter Møller og siden sønnen Mærsk Mc-Kinney Møller .

Rederiet oprettede i 1928 sin første faste linjefart, dvs. hvor skibe sejlede på faste ruter. En lukrativ aftale med Ford Motor Company gjorde det muligt at sejle fast mellem Baltimore på den amerikanske østkyst og via Panama-kalen til Østen. Første skib, »Leise Mærsk«, sejlede fra Baltimore den 14. juli 1928. I slutningen af 1960erne tog rederiet sine første spæde skridt mod en containerisering af flåden. Men det var først i 1975, at rederiet satsede fuldt på containerskibe med leveringen af en stribe containerskibe fra et tysk værft. Siden har rederiet flere gange sat verdensrekorder og er da også i dag indehaver af verdensrekorden for containerskibe med E-serien, bygget på Lindøværftet, der officielt kan rumme op mod 11.000 20-fods containere, men reelt har plads til omkring 14.000 containere.

Berlingske Tidende | 09.07.2009 |

**Mærsks nøglerute er blodrød**

**Analysehuset Drewryshipping kritiserer Maersk Lines hårde fokus på at forsvare markedsandele.**

Af Kasper Kronenberg

Der er ingen forfriskende hjælp at hente til A . P . Møller -Mærsk-aktionærerne i sommervarmen fra analysehuset Drewry Shipping Consultants.

I den netop offentliggjorte kvartalsrapport melder analysehuset dystert ud og spår enorme tab for verdens containerrederier i 2009. Det er ikke nogen overraskelse, men det er mere kommentarerne, der måske svider en lille smule på Esplanaden.

Af rapporten fremgår det, at i 1.

kvartal af 2009 faldt omsætningen på Fjernøsten-Nordeuropa-Fjerneøsten med estimeret 57 pct., mens omsætningen for ruterne mellem Europa og USA og USA og Fjernøsten faldt henholdsvis 23 pct. og 20 pct.

»Redere der er hårdt eksponerede mod Fjernøsten-Europa-Fjernøsten lider særligt meget fra omsætningsfaldet på dette marked,« skriver Drewry.

Adm. direktør for A . P . Møller - Mærsks containerrederi, Eivind Kolding, var i marts 2009 ude at kommentere selskabets strategi netop i forhold til ruten fra Asien til Europa.

»Det er her presset på raterne er hårdest, og det marked, hvor der bliver indsat mest ny tonnage, men det er også på den rute, Maersk Line vil kæmpe hårdest for at holde fast i sin markedsandel,« sagde han dengang.

Meldingen er et stærkt signal om, at man på Esplanaden fortsat er villig til at gå langt i forhold til at være markedsleder.

Det er hele tankegangen bag bl. a . det omdiskuterede opkøb af P & O Nedlloyds, at volumen er altafgørende for en langsigtet lønsom forretning.

På det mere overordnede plan for Mærsk Gruppen har Nils Smedegaard Andersen for længe siden meldt ud, at selskabet i den kommende tid vil fokusere benhårdt på indtjeningen -og volumen i anden række.

Hos Drewry kalder man et stort fokus på markedsandele »vejen til ruin« -en kommentar, der altså ikke er møntet specifikt på Maersk Line.

»Rederne må en gang for alle lægge mantraet om, at det handler om markedsandele.

Med den reelle mulighed for konkurs for mange selskaber kan markedsandele forhåbentlig ikke være det, der tæller,« skriver analysehuset. I stedet skal selskaberne fokusere på fragtrater og nedskæringer i omkostningerne.

Kvartalsrapporten er hård sommerlæsning for hele industrien. Fragtruterne mellem Europa og Fjernøsten, der er Maersk Lines vigtigste ruter, er hårdest ramt af den økonomiske nedgang, og hver rute mellem Asien og Nordeuropa kan i 2009 tabe 200 mio.

dollar ( ca. 1,1 mia. kr.).

»Og over 27 strenge ( ruter tur/ retur mellem Asien og Nordeuropa, red.) vil det betyde et tab på ca. 5,4 mia. dollar i 2009, muligvis med det halve oven i en gang til for ruterne fra Asien til Middelhavet,« skriver Drewry.

Maersk Line har ni strenge mellem Asien og Europa.

Samlet venter Drewry et tab i omsætning for containerrederierne på omkring 20 mia. dollar i 2009, men en gennemsnitlig driftsmargin på minus 10,6 pct.

11. kvartal var Maersk Lines margin for driftsresultatet før skat på minus 9 pct., og rederiet havde et underskud efter skat på 555 mio. dollar ( ca. 3 mia. kr.), ifølge Drewry.

Maersk Line ønskede ikke at kommentere Drewrys rapport.

Berlingske Tidende | 03.12.2009 |

**Mærsk satser på supermarkederne**

**A.P. Møller - Mærsk-chef Nils Smedegaard Andersen slår nu fast, at Dansk Supermarked ikke er til salg og i stedet skal være et af fremtidens vigtige ben i koncernen.**

Af Peter Suppli Benson

A.P. Møller -Mærsk toner nu rent flag og slår fast, at Dansk Supermarked fremover får en central placering i A.P. Møller -sfæren.

Hvor flere iagttagere hidtil har forventet, at Dansk Supermarked med alle deres Bilka-, Føtex-og Netto-butikker på et tidspunkt ville blive solgt, så slår A . P . Møller -Mærsk-topchef Nils Smedegaard Andersen nu fast overfor Financial Times, at Dansk Supermarked er at regne for et vigtigt tredjeben i koncernen.

Vigtigste er rederiaktiviteterne naturligt nok, men i takt med at den økonomiske krise har gjort det mere end svært at tjene penge på skibene, har A.P. Møller -ledelsen trin for trin flyttet fokus - ikke mindst investeringsmæssigt - over på de andre vigtige ben i koncernen. Det betyder bl. a . at rederierne i A.P. Møller - Mærsk, med containerrederiet Maersk Line som det hårdest ramte, ikke længere kan forvente at stå først, når koncernen vil sætte nye penge i nye aktiviteter. I stedet er det blandt andet olien og terminalforretningen, samt nu Dansk Supermarked, der får høj prioritet.

Berlingske Tidende | 05.03.2010 |

**Olie skal få Mærsk ud af krisen**

**Dansk økonomi kan blive taberen, når A . P . Møller - Mærsk vil investere milliarder i udlandet. Opkøb af oliefelter skal være med til at vende underskud.**

Af Peter Suppli Benson

Trods et historisk underskud gør A . P . Møller - Mærsk klar til milliardinvesteringer i blandt andet nye oliefelter. Selskabet satser massivt på at købe oliefelter i f. eks. den Mexicanske Golf, Brasilien og Angola, i takt med at den økonomisk livsvigtige olieproduktion i Nordsøen fortsætter med at blive mindre.

Dermed er der udsigt til faldende indtægter til både selskab og statskassen, fordi fremtidige aktiviteter ofte vil ske i udlandet og ikke giver danske skatteindtægter. Mens Mærsks investeringer i olieudvinding vil stige i udlandet, reduceres de i Nordsøen, i takt med at der hentes stadig mindre olie op fra de danske felter.

»Vi er særdeles interesserede i at investere i olieforretningen, i felter, rigge osv. Vi har pengene, og vi ser os om efter muligheder,« siger Nils Smedegaard Andersen, koncernchef i A . P .

Møller -Mærsk.

Nordsøolien har i mange år været en regulær pengemaskine for Mærsk og statskassen.

»Nordsøolien er særdeles vigtig for skatteindtægterne.

Og der har været år, hvor betalingsbalancen er blevet reddet af olien. Derfor vil det i høj grad kunne mærkes, når fokus flyttes væk fra Nordsøen. Vi kan blot håbe, at de udenlandske olieaktiviteter vil give mange job, også i Danmark,« siger senioranalytiker Troels Theil Eriksen fra Nordea.

A . P . Møller -Mærsk er i fuld gang med at flytte investeringsfokus fra skibe og over til blandt andet olieforretningen, fordi den før så stærke containerforretning ikke giver en tilstrækkelig høj forrentning. Koncernen tabte sidste år 5,5 mia. kr. efter et år, hvor verdenshandlen og fragtpriserne faldt helt sammen.

Berlingske Tidende | 19.03.2010 |

**Mærsk på jagt i Den Mexicanske Golf**

**Mærsk Olie og Gas vil lede efter olie i Den Mexicanske Golf. Selskabet har netop købt 63 licenser til at efterforske i Golfen.**

Af Peter Suppli Benson

Ledelsen i A . P . Møller -Mærsk mener det alvorligt, når de siger, at olie skal være en endnu vigtigere del af forretningen og at Mærsk Olie og Gas derfor fremover vil stå for en større del af koncernens investeringer.

Med et greb i lommen på en god halv milliard kroner har Mærsk Olie og Gas netop overtaget 63 licenser til at lede efter olie i Den Mexicanske Golf, et område, som tydeligvis er i kikkerten hos Mærsk Olie og Gas.

Det er nemlig blot få måneder siden, at Mærsk Olie og Gas for syv milliarder kroner forsøgte at købe sig til andele i eksisterende oliefelter i Golfen.

Det køb faldt dog til jorden, så selskabet blot endte med at overtage en mindre bid af oliefelterne.

Dengang gjorde Mærsk Olie og Gas ellers klar til det helt store indtog i Den Mexicanske Golf. For udover at ville betale syv milliarder kroner for olieandelen, så var selskabet klar til at påtage sig at udbytte felterne for yderligere omkring 20 milliarder kroner.

Samtidig gjorde selskabet det klart, at forsøget på opkøb var en klar indikation på, at olien nu var endnu vigtigere for koncernen end tidligere, og at man så sig om efter mulige opkøbsemner - dels i Den Mexicanske Golf, dels ved bl. a . Brasilien og Angola, hvor Mærsk Olie og Gas i forvejen er aktive.

**Ambitioner i Golfen**

Med opkøbet af licenser i Golfen tager Mærsk Olie og Gas nu en anden vej ind i olieudvindingen, og der kan komme mere til.

»Vi er meget tilfredse med udfaldet af salget af licenser.

Det underbygger stærkt vores ambitioner om at udvide vores tilstedeværelse i Den Mexicanske Golf,« siger Maersk Oils efterforskningschef Lars Nydahl Jørgensen til Reuters.

I USA er det da også blevet noteret, at Mærsk Olie og Gas har meldt sig ind i kampen om licenserne med et ordentligt brag.

»Maersk er en relativt ny aktør i Golfen. De har tidligere deltaget i køb af licenser, men dette er deres hidtil største opkøb ,« siger Lars Herbst, som er direktør i MMS, der står for det offentlige salg af olielicenser i Den Mexicanske Golf.

A . P . Møller -Mærsk-topchef Nils Smedegaard lægger ikke skjul på, at der er ved at ske en slags paradigmeskift på Esplanaden. Lige så længe man kan huske, har rederidriften og investeringen i skibe haft absolut førsteprioritet.

Men i takt med de dårlige resultater i bl. a . Maersk Line, siger Nils Smedegaard nu, at olie og drift af havne har førsteprioritet, når koncernens investeringskroner skal fordeles.

Mærsk Olie og Gas er fortsat særdeles aktive i Nordsøen, ligesom man i mange år har hentet olie op i bl. a . Algeriet og Qatar. Men jagten på olie er de seneste år bl. a . rykket til dybhavs-områder ved bl. a . Angola og Brasilien.

Berlingske Tidende | 30.03.2010

**Smedegaard: Klar til opkøb**

**Efter rekordstore sparerunder er A . P . Møller -Mærsk igen klar til at gå i offensiven, klar til opkøb af konkurrenter eller kriseramte selskaber. For første gang i lange tider tager topchefen Nils Smedegaard nu igen ordet »optimisme« i sin mund.**

Af Jens Chr. Hansen

På blot to år barberer Mærskgruppen så voldsomt i omkostningerne, at der samlet set er sparet 2,5 mia. dollar, eller hvad der svarer til 13 mia. danske kroner. De første to mia. dollar blev høstet i 2009, og nu skal der skæres omkostninger bort for yderligere 0,5 mia. dollar i indeværende år. Langt den største del af disse besparelser er hentet i den underskudsplagede containerforretning, Maersk Line.

Nu tyder meget på, at topledelsen i Mærsk-gruppen har fået så meget styr på omkostningerne og den skærpede konkurrencesituation, at A . P . Møller -Mærsk igen er klar til at tænke offensivt og endda købe op. Mærsk og dets topchef Nils Smede gaard Andersen taler endog om en fornyet optimisme.

Under overskriften »Hårdt 2010 foran os, men optimismen er tilbage« i det interne blad »Mærsk Post« lægger Smedegaard op til en ny offensiv linje efter i næsten tre år at have stirret sig blind på omkostningskontoen.

»Jeg håber, at vi vil være i stand til at foretage et interessant opkøb eller købe nogle kriseramte aktiver ( virksomheder eller forretningsområder hos konkurrenter, red.)« Smedegaard uddyber ikke på hvilke områder, der gøres disse overvejelser, men ved konkret at nævne interessen for kriseramte aktiver lægges der op til, at man i Maersk Line er klar til at gøre nogle indhug hos de konkurrenter, der har det endnu sværere end Maersk Line.

»Ser man på rederibranchen så har vi en solid, finansiel base sammenlignet med mange af vore konkurrenter.

Jeg er sikker på, at vi i 2010 vil kunne lægge yderligere afstand til vore konkurrenter.

**Kontante bonusser**

Selv om Mærsk-topchefen ikke er konkret i sin udmelding, så er der tale om en ny og meget mere optimistisk og positiv udmelding end set længe på Esplanaden. Det tyder på, at også Smedegaard nu er overbevist om, at Mærsk lykkes med den store turnaround i Maersk Line, som tabte 11 mia. kr. i 2009.

Den officielle udmelding er, at der også i 2010 ventes et lille underskud i containerforretningen, men direktør i Maersk Line, skibsreder Eivind Kolding, har tidligere over for Berlingske Business gjort det klart, at man internt arbejder på at få overskud i containerforretningen allerede i 2010. Og holder de nuværende, lidt forbedrede rater kombineret med de fortsatte omkostningsbesparelser hele vejen hjem i 2010 er målet om overskud i 2010 en kendsgerning.

Nu er Smedegaard Andersen ikke en hyggespreder af natur. Og han lægger da heller ikke skjul på, at han forventer, at medarbejderne løber endnu stærkere i 2010. Lykkes det at distancere konkurrenterne er kontante bonusser på vej. Det sker samtidig med, at medarbejderantallet i Maersk Line skæres yderligere.

Over få år er der således barberet næsten 7.000 stillinger bort.

**Investeringer i olie**

Nils Smedegaard overtog anførerbindet i Mærsk i november 2007, og lige siden har den stået på besparelser, tilpasninger og effektiviseringer på Esplanaden, men med det klare nye »optimisme« -signal fra topchefen kan omverdenens syn på Mærsk også ændres fra det defensive til det offensive.

Langt den overvejende del af de nye milliardinvesteringer skal gøres i olieindustrien, og derfor er færdigopførelsen af det seks mia. dollars store produktionskompleks i Qatar, Al Shaheen-felterne, en vigtig milepæl for Mærsk Olie & Gas. Nu kører de 15 platforme for fulde omdrejninger med en daglig produktion på 300.000 tønder olie, og med denne investering på plads - og til tiden - betragter olieog gaschefen Jakob Thomasen Mærsk som en fuldtud global spiller i denne industri. De nye investeringer skal blandt andet gøres i den meksikanske golf.

Berlingske Tidende | 02.05.2010 |

**Stjernestøv på Esplanaden**

**A . P . Møller - Mærsk er et ikonagtigt forbillede. Formentlig fordi mange har behov for forbilleder. Men det kan skygge for virkeligheden.**

Af TAGE OTKJÆR

Esplanaden.

Det er nok. Nævn navnet på en gade i København, og alle erhvervsinteresserede ved, at nu drejer det sig om landets største virksomhed.

Ikke fordi det er den eneste virksomhed i gaden.

Men alle ved, at det ikke handler om naboer som kapitalfonden CapMan, den grafiske virksomhed ColorGruppen eller konglomeratet Frits Schur. Endsige Cafe Lumskebugten.

Men derimod om A . P . Møller - Mærsk.

Den store myteomspundne og tidligere meget excentrisk ledede virksomhed nyder betydelig anseelse herhjemme. Også i medierne inklusive dette. I en grad, så licensfinansierede DR, der bestemt ikke lader erhvervslivet fylde meget i deres nyhedsudsendelser, trofast dækker virksomhedens normalt begivenhedsforladte generalforsamling. DR dryssede da også i den forløbne uge lidt stjenestøv i bedste X-Faktor-stil over virksomheden.

Selv gennem en fladskærm kunne man mærke den selvagtelse, som karakteriserer konglomeratet, der i høj grad selv ser sin identitet i rederiaktiviteterne. Det sidste er ikke så underligt, for disse aktiviteter står for to tredjedele af omsætningen. Men så må man undres.

Generalforsamlingen besluttede sig for et udbytte på 2,9 mia. kr. ledsaget af smil på smil.

Men virksomheden kom altså ud af 2009 med et rekordunderskud på 5,5 mia. kr.

Bevares der er 159 mia. kr. egenkapital at tære på. Men i en virksomhed, der har et payoff fra, at man skal udvise rettidig omhu for at afværge tab, stikker det ud.

Og så er der det med identiteten som rederi.

Det er nemlig i containerrederiet - reelt landets største virksomhed - man finder underskuddene.

11,2 mia. kr. blev det til sidste år, og over de sidste fire år er det samlede underskud på 13 mia. kr. Og indtjeningen er generelt svag i containerforretningen. Selv uden 2009 har overskudsgraden kun lige holdt sig over tre procent i gennemsnit siden 2003.

Koncernen tjener normalt gode penge. Men altså i kraft af alt det, der ikke er virksomhedens identitet. Det er Dansk Supermarked - først skabt og drevet af Herman Salling, nu af Erlings Jensen. Det er Danske Bank - hvorfra aktuelt Peter Straarup normalt, men ikke lige nu, har leveret solide resultater. Og det er udvinding af olie-og gas, som virksomheden kom i gang med, da den danske regering i 1962 ganske rundhåndet tildelte den udnyttelsen af de danske ressourcer i undergrunden.

Samt indtægter fra frasalg af nogle sjældendt prangende industrivirksomheder.

En ting er, at rederiet her og nu er læk økonomisk.

En anden, at rederiet nok kun er blevet til det, det er, i kraft af, at det har været indhyllet i penge tjent på detail, bank og olie.

Containeraktiviteten, startet i 1973, var frem til midten af 1990erne kendt for at være den bedste og mest effektive - ikke den største.

Det blev ændret frem til 2002 med en fordobling af rederiet gennem opkøb og vækst, men formentlig på trods af ret lave indtjeningsmarginaler.

Dén viden holdes internt.

Men at Nils Smedegaard Andersen i 2008 som ny leder opgav målsætningen om at være størst og satte lønsomhed i fokus i stedet, tyder på lave marginaler. Og i dag har rederiet næsten samme globale markedsandel som før købet af P &O Nedlloyds syv procents markedsandel for 14 mia. kr. i 2005.

Rederiet er altså i stiv kuling i et oprørt hav, men det er alligevel den selvtillidsfulde stemning fra generalforsamlingen, der afspejles i mange medier. Hvorfor? Fordi vi enormt gerne vil have internationalt succesrige virksomheder.

Det kan man f. eks. se af lillebitte Legos dyst mod mastodonten Mattel. Engang var noget lignende tilfældet med B&O, men det er vist passé. Tilbage er A . P . Møller -Mærsk - landets eneste virkelig store virksomhed med internationalt snit og global eksponering.

Havde konglomeratet været i svensk farvand omgivet af af Volvo, Ericsson og Skanska eller finske Nokia, ville fokus på rederiet nok have været et andet. Måske rettet mod bundlinje, en personalepolitik med dybe rødder i værdier fra det tidlige 1900-tal eller en CO 2 -udfordring af de helt store.

Men det er modsat. Rederiet er giganten i et land af erhvervs-dværge. Det kan selskabet jo ikke gøre for. Men rederiets position kan skygge for realiteterne.

ØKONOMISKREDAKTØR,BERLINGSKESNYHEDSMAGASINtot@berlingske.dk

»Selv gennem en fladskærm kunne man mærke den selvagtelse, som karakteriserer konglomeratet, der i høj grad selv ser sin identitet i rederiaktiviteterne.

Berlingske Tidende | 14.05.2010

**Mærsk trækker for alvor fra konkurrenterne**

**A . P . Møller - Mærsk nyder godt af den store effektivisering i Maersk Line, som har indtaget en førerposition i forhold til konkurrenterne. Rederiet er hurtigere end forventet kommet på ret køl.**

Af Morten Johnsen

Ikke nok med at være de største - målt på omsætning - A . P . Møller - Mærsk kan nu også prale af at være duks i klassen, når det handler om indtjening på markedet for containerfart. Konglomeratets containerrederi, Maersk Line, tjente nemlig 900 mio.

kr. i årets første tre måneder, hvilket var langt bedre end det samlede analytikerkorps havde sat næsen op efter, og tallet understreger, at Mærsk nu sejler forrest i feltet, mens mange konkurrenters skibe fortsat er fanget i modvind i kølvandet på finanskrisens stormvejr.

Tidligere har Mærsks topchef Nils Smedegaard Andersen gang på gang understreget, at selskabet - og især Maersk Line - vil være godt rustet til, når markedet vender, idet koncernen har skåret ind til benet og effektiviseret overalt i den lyseblå virksomhed.

Derfor udtrykker den tidligere Carlsberg-chef også tydelig tilfredshed med, at Mærsk nu er blandt duksene i klassen, når det handler om overskudsgrad i containerforretningen.

Hvor konkurrenter som K-Line og Neptune Orient Lines alle har negativ vækst, hvis man kigger på overskudsgraden fra fjerde kvartal 2009 og til nu, så kan Mærsk notere sig et plus på fire pct.

Det plus skal ses i forhold til, at Mærsk de forrige fire kvartaler gang på gang har set overskudsgraden falde.

»Det er utrolig vigtigt, at vi holder nøje øje med, hvordan konkurrenterne klarer sig, for det er fuldstændig afgørende for fremtiden. Det er essentielt for os at være blandt de bedste i feltet, og vores resultater i Maersk Line er noget, alle folk i rederiet kan være stolte af,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Alene i 2009 tabte Maersk Line godt 11 milliarder kr.

Ud over den altomfattende finanskrise havde selskabet nemlig længe kæmpet med store problemer som følge af opkøbet af konkurrenten P &O Nedlloyd, da Mærsk havde en del vanskeligheder ved at få integreret det hollandske selskab.

**Pæne stigninger**

»Mærsk har tidligere halset efter konkurrenterne, men nu oplever de en bedre vækst i ebit-margin og rater i forhold til konkurrenterne. Det skyldes, at Mærsk har haft pæne stigninger på ruterne mellem Asien og Europa, hvor man har stor eksponering, samt BERLINGSKE GRAFIK / SKOV den omkostningsreduktion, man har foretaget især i Maer sk Line,« siger shippinganalytiker Lars Heindorff fra AGB Sundal Collier.

At Mærsk allerede så tidligt på året har fået sit container rederi på ret køl betyder, at koncernen samlet set hæver sine forventninger til 2010, da Maersk Line uden diskussion er et af de vigtigste områder i koncern og påvirker bundlinjen i den samlede koncern.

»De gode tendenser fra første kvartal vil med al sandsynlighed fortsætte resten af året, så vi fortsat vil se Mærsk overgå de nærmeste konkurrenter,« siger Mærsk-analytiker Dan Togo fra Handels banken.

**Tænker langstigtet**

Ifølge Nils Smedegaard Andersen, der i 2007 satte sig i direktørstolen på Esplanaden, skyldes en stor del af Mærsks og i særdeleshed Maers k Lines fremgang i år, at selskabet på trods af krisen ikke er forfaldet til at træffe hurtigtvirkende beslutninger.

»Vi har et stærkt økonomisk fundament, der gør det muligt for os at tænke langsigtet og træffe beslutninger, der ikke kun gavner på kort - men også på langt sigt. Det har gjort det muligt at holde fokus på at skabe bedre processer og en mere kundevenlig organisation,« siger Mærsk-direktøren.

Berlingske Tidende | 28.05.2010 |

**Netto-salg baner vejen for storstilet ekspansion**

**Dansk Supermarked vil nu sælge Føtex og Bilka til udlandet.**

Af Vibeke Daell Bjerrum

Dansk Supermarked bliver 193 butikker fattigere, men 6,8 milliarder kroner rigere.

Den danske dagligvarekoncern har solgt sine britiske Netto-butikker til supermarkedskæden Asda, og kan, hvis salget bliver godkendt af de britiske konkurrencemyndigheder, se frem til en avance på 4,6 milliarder kroner.

Dermed er der lagt op til en storstilet ekspansion for den danske dagligvaregigant.

Ifølge administrerende direktør Erling Jensen beholder virksomheden nemlig fortjenesten selv uden at sende noget videre til A . P . Møller -Mærsk, der ellers ejer 68 pct. »Hvis salget går igennem, går pengene ind i Dansk Supermarked, og så skal de ud og arbejde for os,« fastslår han og peger på Skandinavien og Nordeuropa som vækstmarkeder. Netto-kæden, der i Danmark er landsdækkende med flere end 400 butikker, er i dag til stede i Tyskland, Polen, Sverige og England. Men med sidstnævnte solgt fra er der kapital og overskud til at fokusere på vækst på de øvrige markeder. Dansk Supermarked-chefen har en målsætning om, at Netto-butikkerne skal have en markedsandel på fem-seks procent på hvert af de udenlandske markeder.

»Det ligger vi væsentligt under i dag, så der er nok at tage fat på,« siger Erling Jensen.

Men ekspansionsplanerne stopper ikke der. I dag er det udelukkende Netto, der findes i udlandet, men Dansk Supermarked har tidligere luftet planer om at introducere udlandet for Bilka-og Føtex-butikkerne. Og med mønt på lommen er de planer atter fundet frem.

Dansk Supermarked er på jagt efter supermarkedkæder, der kan rumme de danske butikker både på de markeder, man allerede kender, og i helt nye lande, afslører Erling Jensen.

»Normalt ekspanderer vi ved at åbne en butik ad gangen, men hvad angår supermarkeder, er det nogle meget veludbyggede markeder, så der skal vi have en klump af en vis størrelse for at komme i gang.« Lille spiller Dansk Supermarked startede sit britiske Netto-eventyr i 1990. Siden er kæden ekspanderet støt, og i en årrække åbnede man cirka 25 nye butikker om året. Men siden 2008 har man sat de oversøiske nyåbninger på et lavere blus. Det britiske dagligvaremarked er præget af hård konkurrence, og Netto var med en markedsandel på 0,7 procent en ganske lille spiller, hvilket ikke passer med Dansk Supermarkeds strategi om at være blandt de store på de markeder, man er til stede på. Beslutningen om at sælge de britiske butikker, får også kun rosende ord med på vejen fra Jacob Pedersen, analytiker i Sydbank.

»For det første er det godt at se, at Dansk Supermarked hele tiden vurderer, hvordan man skaber det bedste fundament for at øge kvaliteten.

Ved at sælge ud i England får man flere midler at investere for på de øvrige eksisterende markeder, og det er med til at understrege de strategiske overvejelser, man gør sig i hele A . P . Møller -Mærsk koncernen om, hvad det er, man skal fokusere på, og hvad det er, man er bedst tjent med at videreudvikle,« siger han.

Berlingske Tidende | 28.05.2010 |

**Smedegaard sætter sit præg på Mærsk**

**Med salget af Dansk Supermarkeds afdeling i Storbritannien sætter Mærsk-topchef en fed streg under, at der ikke længere er nogen hellige køer på Esplanaden, og at alt i princippet er til salg i den lyseblå koncern i jagten på afkast.**

Af Morten Johnsen

Efter at have sat sit præg på især Mærsks containerforretning Maersk Line de senere år i form af omfattende sparerunder og nedskæringer har Mærsk-topchef Nils Smedegaard Andersen nu flyttet sit fokus til andre dele af forretningen.

Seneste eksempel på det kom i går, da A . P . Møller -Mærsk kunne løfte sløret for et salg af Dansk Supermarkeds aktiviteter i Storbritannien, hvilket indbragte det lyseblå konglomerat knap syv milliarder kroner.

Salget i går kommer i forlængelse af, at Mærsk-topchefen for mindre end en måned siden solgte selskabets ejerandel af containerterminalen Yantian International Container Terminal for knap 2,5 mia. kr. og ses af flere analytikere som et tydeligt signal om, at Nils Smedegaard Andersen for alvor er ved at sætte sit præg på Danmarks suverænt største virksomhed.

»Der er ikke længere nogen hellige køer i Mærsk og Smedegaards jagt på at strømline forretningen og jagte det bedst mulige afkast. Det er tydeligt, at han sætter sit præg på forretningen og fokuserer på, at alle områder i Mærsk skal give et ordentligt afkast i forhold til den investerede kapital,« siger Mærskanalytiker Lars Heindorff fra AGB Sundal Collier.

Fokuserer på profit Det var Asda Stores Limited, der pludselig dukkede op med et tilbud på Dansk Supermarkeds engelske afdeling, som udelukkende udgøres af Netto, Mærsk-ledelsen havde svært ved at sige nej til. Beslutningen om at sælge Netto i England skal ifølge Lars Heindorff også ses som et klart signal om, at Mærsk og Smedegaard nu vælger at fokusere på andre markeder, hvor man har større mulighed for at skabe en mere profitabel forretning.

At den engelske afdeling af Netto samt den kinesiske terminalforretning nu er frasolgt kommer i kølvandet på Nils Smedegaards epokegørende beslutningen om at lukke smertensbarnet Lindøværftet.

Virksomheden havde ellers gennem en årrække været fredet, men hurtigt sendte den forhenværende Carlsberg-direktør en tydelig melding til markedet om, at selv ikke tidligere så elskede klenodier er hellige for ham.

Dropper følelserne Beslutningen om at afhænde den britiske udgave af Netto gav i går Mærsk-aktien vinger og værdipapiret sluttede handelsdagen med en stigning på over fire procent.

Nils Smedegaards holdning til at sælge, når prisen er rigtig, og man ikke selv kan opnå et større afkast, bliver nemlig varmt modtaget af investorerne, der typisk tager varmt imod den type frasalg og samtidig bifalder, når der fokuseres på afkast frem for følelser.

»Tidligere har følelserne ofte spillet ind i beslutningerne i Mærsk, men det er tydeligt, at Nils Smedegaard Andersens tilgang til tingene er mere nøgtern. Han søger det bedste afkast og laver altid en nøje afvejning af, hvad man kan få for tingene, og hvad man selv kan udvikle det til. Det viser salget af Danske Supermarkeds aktiviteter i England. Selv om forretningen ikke officielt var til salg , har man slået til, da man fik en rigtig god pris.« siger shipping-analytiker Dan Togo Jensen fra Handelsbanken.

Berlingske Tidende | 04.06.2010 |

## Mærsk-rederi vender fem års nedtur

## Efter fem års ørkenvandring og økonomisk krise er der nu udsigt til, at det tidligere så problemfyldte containerrederi Maersk Line igen næste år giver afkast i forhold til de mange milliarder, koncernen har investeret i virksomheden, hvilket ifølge Mærsk-chef Nils Smedegaard Andersen er altafgørende for forretningen.

Af Morten Johnsen

Mærsks absolut største forretningsben, containerrederiet Maersk Line, er nu efter flere år pauvre resultater for alvor ved at komme sig.

Et milliardopkøb af den hollandske konkurrent P&O Nedlloyd og den efterfølgende finanskrise har ellers medført, at de mange tusinde Mærsk-aktionærer de senere år har måttet kigge langt efter et fornuftigt afkast i det enorme rederi målt i forhold til de mange milliarder kroner, som Mærsk har stoppet i forretningen.

**Valuta for pengene**

Således viser beregninger fra den svenske investeringsbank Carnegie, der har en række af de større internationale Mærsk-investorer som kunder, at containerderiet Maersk Line allerede i 2011 vil give investorerne valuta for pengene.

Investeringsbanken forventer, at Maersk Line til næste år vil levere et afkastkrav i forhold til den investerede kapital på ni procent, hvilket er første gang siden 2005, at Maersk Line kan leve op til et afkastkrav på 8,5, som ifølge Carnegie er et af rederiets mål.

Mærsk-topchef Nils Smedegaard Andersen er endnu ikke klar til selv at sætte tal på, hvad man på Esplanaden forventer sig i 2011, men han understreger, at netop forholdet mellem overskuddet og de investerede midler i hver enkelt forretning er altafgørende for det lyseblå selskab.

»Det er altafgørende for os som virksomhed, at vi formår at skabe værdi for investorerne målt i forhold til, hvad vi investerer af penge og den risiko, der er forbundet med deres investering. Vores mål er vækst, og derfor er det helt centralt, at vi holder fokus på ikke kun at skabe overskud men sørger for, at vi leverer et fornuftigt afkast i forhold til de investerede kapital,« siger Nils Smedegaard Andersen til Berlingske Business.

**Ekspansion i Afrika**

Nils Smedegaard Andersen understreger, at tanken om at måle indtjeningen i forhold til, hvad man har spenderet på et særligt område gennemsyrer hele tankegangen hos Mærsk.

Blandt andet kan det forklare frasalget af de britiske Netto-butikker, der blev solgt til Asda Stores, der er ejet af giganten Wal-Mart, for knap syv milliarder kroner, samt salget af ejerandelen i den kinesiske Yantian Terminal tidligere på året.

»Vi jagter konstant det bedste afkast, hvad enten det er i vores olieforretning eller i Dansk Supermarked.

Det gælder naturligvis også for Maersk Line, hvor vi sidste år ikke tjente nogle penge.

Det gør vi nu, hvilket er utroligt vigtigt for at skabe positive pengestrømme, det er den benzin, der skal drive vores vækst,« siger Nils Smedegaard Andersen, der blev hentet til Danmarks største virksomhed fra kollegerne i Carlsberg, hvor han gennem en årrække havde indtaget hjørnekontoret.

Som eksempel på Maersk Lines strategi om hele tiden at vækste med afkast til investorerne for øje peger Mærsk-chefen på rederiets afrikanske aktiviteter.

»Vi har de senere år investeret i en række skibe til Afrika og Sydamerika, fordi vi har et klart mål om at være det førende rederi i Afrika og ekspandere. Men det mål kan kun opnås, hvis vi sørger for at skabe et tilstrækkelig stort overskud set i forhold til de over 20 milliarder kroner, vi har investeret i skibe og containere her,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Investerer trods krise Det er især det meget positive resultat for årets første tre måneder, der for alvor har fået analytikerne til at tro på en hurtig retur til fordums storhed i Mærsk.

På ganske kort tid har landets største virksomhed nemlig formået at rejse sig oven på et forfærdeligt 2009, hvor selskabet på Esplanaden samlet set tabte tre milliarder kroner.

Her var det især verdens største containerrederi Maersk Line, der var en klods om benet på den ambitiøse virksomhed med et minus på over fem milliarder kroner.

»Vores store fordel er, at vi aldrig har været en gearet forretning, og det har gjort det muligt for os at investere selv i en krisetid takket være vore egne midler, bankerne samt obligationer,« siger Mærsk-direktøren.

**Fakta: MAERSK LINE**

Maersk Line er verdens største containerrederi, der transporterer varer mellem de forskellige verdensdele.

De senere år har selskabet foretaget en række opkøb herunder Safmarine, Sealand og senest P&O Nedlloyd, der senere voldte Mærsk store problemer, da der gennem længere tid var problemer med integrationen af det hollandske rederi.

Maersk Line har som mange andre rederier været hårdt ramt af den finansielle krise og tabte i 2009 over fem mia. kr. på bundlinjen.

Den økonomiske krise sammenholdt med de problematiske opkøb har medført, at Maersk Line siden 2005 havde store problemer med at levere et overskud, der retfærdiggjorde de store investeringer, som Mærsk har foretaget.

I første kvartal af 2010 tjente rederiet dog 900 mio.

kr., hvilket betyder, at investorerne allerede i 2011 kan håbe på, at rederiet igen giver et tilstrækkeligt afkast målt i forhold til, hvad der er investeret.

**Fakta: Maersk Line skaber igen værdi**

Efter fem års ørkenvandring er der udsigt til, at Maersk Line i 2011 igen vil skabe værdi målt i forhold til de penge, Mærsk har investeret i rederiet.

Afkastkrav til den investerede kapital er 8,5 procent, og meget tyder på, at rederiet næste år vil ramme ni procent.

Berlingske Tidende | 05.06.2010 | Business |

# Smedegaard til tops i verdens magtelite

## Mærsk-gruppens førstemand, skibsreder Nils Smedegaard Andersen, rangeres som verdens femtemest magtfulde i shippingverdenen. Yderligere fire danske søfartsbosser er med i top 100.

Af Jens Chr. Hansen

Stolen i sig selv giver masser af power. Men der skal også pondus og kløgtighed til at udfylde stolen.

Topchefen i A. P. Møller - Mærsk, skibsreder Nils Smedegaard Andersen, har fået den internationale shippingindustris blå stempel som en af verdens absolut mest magtfulde på de syv verdenshave.

Han har i øvrigt i sine to et halvt år som øverste ansvarlige formået at finde sin egen rolle med formanden, Michael Pram Rasmussen, ved sin side, og i kulissen den gamle skibsreder, Mærsk Mc-Kinney Møller. Møller selv optræder ikke på listen.

Nummer fem Det norske shippingmagasin »TradeWinds« har placeret Nils Smedegaard Andersen som verdens femte mest indflydelsesrige aktør i shippingverdenen.

Ikke unaturligt, at Danmark som en af verdens førende søfartsnationer rangerer højt på denne liste med yderligere fire danskere i top 100. Listen toppes af den norske skibsreder John Frederiksen. Overraskende er det, at den i Danmark ukendte Bjørn Møller indtager tiendepladsen i sin egenskab af topchef for det canadiske rederi Teekay med domicil i Vancouver.

Noget tyder på, at nummer 24 på listen har formået at overtage stafetten efter sin far. Frank G. Jensen overtog i 2010 magten i Clipper-rederiet med base i Bahamas efter sin far, Torben G. Jensen.

Også rederiet Nordens topchef, Carsten Mortensen, er fornemt placeret på listen som nummer 29, og han får i øvrigt roser med på vejen som succesfuld leder af tørlastrederiet Norden samt en bemærkning i TradeWinds om, at magasinet spændt vil følge Nordens ambitioner om også at gøre sig på tankmarkedet i større stil end i dag.

Derimod må nummer 86 på listen, den nytiltrådte direktør i rederiet Torm, Jacob Meldgaard, affinde sig med at blive omtalt som shippingmanden, der skal udfylde nogle store sko ( Torms tidligere chef Klaus Kjærulff), ligesom industrien spændt vil følge Meldgaards måde at håndtere Torms reelle magthaver, aktionæren Gabriel Panayotides.

Kontroversielle personer Ikke mange industrier er omgærdet af så megen mystik samt stærke og til tider kontroversielle personligheder som shippingindustrien. Verdens mest magtfulde - skal man tro TradeWinds - John Frederiksen med tankrederiet FrontLine, har haft sine slagsmål med den norske regering.

Så tosset er den iltre skibsreder blevet, at han selv er flyttet til udlandet. Officielt er han baseret i Cypern, men uofficielt er den foretrukne adresse rigmandskvarteret Chelsea i London.

Selvfølgelig er også det kommunistiske Kina med på listen, repræsenteret ved chefen Wei Jiafu fra Coscorederiet.

Jiafu deler andenpladsen med den rumænskfødte Sammy Ofer fra Zodiac Maritime Agencies, som godt nok officielt trak sig tilbage i 2009, men som fortsat har stor indflydelse.

Det norske TradeWindsmagasin lægger ikke skjul på, at listen ikke er videnskab, og at der er tale om subjektive valg, og set med danske briller kan med undre sig over, at topchefen i Mærsk ikke er placeret endnu højere oppe på listen. Magasinet kalder med en Carlsberg-kliché A. P. Møller - Mærsk for »probably the largest shipping company in the world«.

Altså verdens største shippingselskab.

Disse målinger er ofte usikre, eftersom netop denne industri er kendt for en ekstrem lukkethed.

Selv om vi herhjemme ofte skælder A. P. Møller -Mærsk ud for ikke at være tilstrækkelig åben, er det intet at sammenligne med praksis i den internationale shippingverden.

Sikkert er det dog, at containerrederiet Maersk Line uden sammenligning er verdens største i sin branche.

Hertil kommer, at Mærskledelsen langt hen ad vejen også er ledende med hensyn til at fastlægge niveauet for fragtrater og førende med hensyn til at tage ny teknologi til sig, ligesom Nils Smedegaard har transformeret Mærsk-koncernen fra en blå koncern til en offensiv grøn virksomhed med fokus på miljø og bæredygtighed.

Men ok, ligesom TradeWinds er norsk, er denne Mærskbeskrivelse dansk.