Indholdsfortegnelse

Carlsberg

Portrætter…………………………….…..side 2

Interviews………………………..……side 35

Regnskabsomtale……………………...side 53

Nyhedsomtale…………………………side 59

Carlsberg

# Portrætter

Berlingske Tidende | 21.11.1997

# Svanholm i interviewform

## Portrætbog: En række fremtrædende erhvervsledere udtaler sig om Poul Svanholm i interviewform i ny portrætbog. Med Mærsk Mc-Kinney Møller i spidsen tegner de et overraskende nuanceret portræt af den fhv. Carlsberg-direktør,der fortsat rager op i dansk erhvervsliv.

Af Carsten Steno

I 25 år var Poul Svanholm adm. direktør for Carlsberg. Da han ved årsskiftet gik af, føltes det næsten som om »lodsen gik fra borde«. Sådan tegnede en engelsk karikatur-tegner i sin tid Bismarck, da han gik af efter at have skabt det moderne Tyskland. Det er 107 år siden. Svanholm har i sin aktive direktør-periode fyldt næsten lige så meget i dansk erhvervsliv. Her har han raget op over de fleste, både mentalt og helt bogstaveligt. Det er svært at forestille sig, at han ikke sidder derude på Vesterfælledvej endnu. I sin direktørtid var Svanholm først og fremmest Mr. Carlsberg. I hans periode blev salget af Carlsbergs øl seksdoblet målt i kroner. Carlsberg blev en global virksomhed, og det har i sig selv skabt respekt om hans person, selv om den kraftige ekspansion naturligvis ikke alene er Svanholms fortjeneste.

Men hans magt - selv ville han sige indflydelse - har strakt sig langt videre. Bl.a. til Den Danske Bank - hvor han stadig er bestyrelsesformand - til Volvo, hvor han i en periode var i bestyrelsen i tæt samvirke med Pehr Gyllenhammar og til European Round Table, klubben af europæiske topchefer, hvor han i en årrække var et fremtrædende medlem. Svanholm har - som han selv ville formulere det - overkommet »ganske meget«. Derfor er der også masser stof til en Svanholm-biografi. Men den er ikke skrevet endnu.

**Arrogant, men trofast**
Foreløbig må vi nøjes med en portrætbog om ham forfattet af journalist Kirsten Jacobsen fra Ekstra Bladet. Hun har lavet den i interview-form - baseret på samtaler med Svanholm selv, hans familie, bestyrelsesmedlemmer og medarbejdere med tilknytning til Carlsberg. Men også - og det er især interessant - på en række interviews med fremtrædende danske erhvervsledere, som Svanholm i årenes løb har arbejdet tæt sammen med. Lige fra skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, i hvis rederi Svanholm er næstformand, til ordførende direktør Knud Sørensen i Den Danske Bank, DONG-direktør Holger Lavesen og Berlingske-formanden Ole Scherfig. Og selv om alle disse mænd fra »the old boys network« selvfølgelig berømmer Svanholm, er der ikke tale om fade hyldest-taler til en kær kollega. De tegner et overraskende nuanceret portræt af det ærekære, sarkastiske, temperamentsfulde, arrogante, ufolkelige, upraktiske, morgensure, men også trofaste, usnobbede, bløde og blufærdige pligtmenneske Poul J. Svanholm. Han har i årenes løb først og fremmest arbejdet hårdt. Han har samlet trådene i Carlsberg, hvor hans autoritet har været ubestridt. Ikke kreativ, ikke iværksætter, men den der har sikret, at projekter og planer blev gennemført. Den, der har sørget for, at der til enhver tid var et tilstrækkelig solidt beslutningsgrundlag, inden væsentlige strategiske satsninger blev sat i værk. Karrig med ros og absolut hårdhændet over for medarbejdere, der ikke var lige så velforberedte som han selv. De fik en »tæt barbering«. Men også trofast over for dem, som bar, og som han godt vidste gjorde en uvurderlig indsats.

**Kritik af USA-indsats**
Alt har ikke været lige vellykket i Svanholms tid, selv om hans resultater er ubestridelige. Det får vi at vide i bogen, hvor f.eks. den mangeårige bestyrelsesformand, professor Kristof Glamann, revser Svanholm for hans manglende evne til at sikre Carlsberg et gennembrud på det amerikanske marked. Professor-kredsen i Carlsberg-fondet og i bestyrelsen synes i øvrigt ikke at have haft noget særlig varmt forhold til Svanholm. Det skinner klart igennem i bogens interviews, at relationerne har været præget af professionel distance uden personlige berøringsflader. Og egentlig strid kom det til, når Svanholm blev utålmodig med Carlsbergs berømte forskningsenhed. Som adm. direktør tilhører Svanholm den kategori, der kender hver krog i sin virksomhed og har den under fuld kontrol. I dag er han afløst af en helt anden type, Flemming Lindeløv, der tilstræber en mere flad ledelsesstruktur. Og det er ingen tilfældighed. Sådan har bestyrelsen ønsket det. Den nuværende Carlsberg-bestyrelsesformand, professor Poul Chr. Matthiessen, fortæller i bogen, at man i Lindeløv har fundet manden »der både kan koordinere og give plads til andre«. Dermed siger han også noget om Svanholm. Der er mange spændende kapitler i bogen. Bl.a. om Carlsbergs markedsføring, som Carlsberg mestrede, fordi Svanholm på sit instinkt havde mod til at sige ja til kontroversielle reklamekampagner. Men også om bestyrelsesarbejdet i Den Danske Bank, og om den private Svanholm og hans relationer til hustruen Lise og børnene Michael og Louise.I en tid, hvor bogmarkedet overdænges med biografier, der alene baserer sig på anonyme kilder, er det velgørende med en portrætbog, hvor alt er til citat. Intet ville have været nemmere end at lave en sensationspræget publikation om Poul Svanholm, for han har i årenes løb fornærmet ganske mange. Der kan siges meget skidt om den mand uden for referat. Og det bliver der også. Men den bog, Kirsten Jacobsen har skrevet ved brug af interview-teknikken, fortæller en utrolig spændende og på sine egne vilkår ganske kritisk historie om den fhv. Carlsberg-boss. Og den har næppe været nem at lave. De personer, der har udtalt sig, taler sjældent åbent om andre i fuld offentlighed. Men Kirsten Jacobsen har insisteret, og det skal hun have tak for. At hun også har måttet indgå kompromiser undervejs, lægger hun ikke skjul på. Det er prisen for den form, hun har valgt. En rigtig biografi af Poul J. Svanholm har vi stadig til gode. Lad os få den inden alt for længe. Og helst skrevet af en historiker, der med kildekritik og perspektiv kan vurdere Svanholms indsats. Til det brug kan Kirsten Jacobsens interviews blive et vigtigt grundmateriale.

Berlingske Tidende | 06.03.1999|

# Ny topchef i Carlsberg

## Problemknuser: Carlsbergs nye koncerndirektør, 40-årige Nils Smedegaard Andersen, er en hårdtarbejdende og ambitiøs leder, der gennem hele sit professionelle liv har været beskræftiget med produktion og salg af drikkevarer. Portræt

Nils Smedegaard Andersen, 40 år, er ansat som ny koncerndirektør og medlem af direktionen i Carlsberg A/S fra 1. maj. Han får ansvaret for bryggerigruppens øl- og læskedriksaktiviteter i Nordeuropa og Baltikum, men ikke for det danske marked, der fortsat er et anliggende for den samlede direktion. Smedegaard Andersen er hentet fra stillingen som koncerndirektør i schweiziske HERO, der årligt omsætter frugtbaserede fødevarer for 7,5 mia. danske kroner. Han er dog ingen novice i den danske bryggerikoncern, men var fra 1983-97 ansat i Carlsberg, senest som adm. direktør for bryggeriet i Tyskland.

Tidligere endnu var han viceadm. direktør for koncernens spanske datterselskab Union Cervecera S.A., men har også bestridt chefstillinger på det generelle europæiske plan, hvor han har fungeret som en slags problemknuser Nils Smedegaard Andersen blev cand. oecon. i 1982, og har således gennem hele sit professionelle liv været beskæftiget med læskedrikke og øl. Han beskrives af sin nye chef, adm. direktør Flemming Lindeløv, som både ambitiøs, kvalitetsbevidst og hårdtarbejdende, men også som ærekær. Til gengæld må Nils Smedegaard Andersen nu skrue ned for trangen til de lange vandre- og skiture, som han og hans familie har fået smag for i Schweiz. Ud over Smedegaard Andersen består koncerndirektionen i Carlsberg fra 1. maj af koncernchef og administrerende direktør Flemming Lindeløv, koncerndirektør Michael C. Iuul og koncerndirektør Walther Paulsen.

Børsens Nyhedsmagasin | 15.05.2000 ||

# Netværk: Carlsberg-formand i logens tegn

Portræt: Poul Chr. Matthiessen

## Ikke blot de bonede gulve, men marmorgulvene er Poul Chr. Matthiessens naturlige habitat.

Af Birgitte Erhardtsen

Carlsbergs bestyrelsesformand adskiller sig fra alle andre formænd i Danmarks store virksomheder. Poul Chr. Matthiessen er ikke erhvervsmand, men pensioneret demografi-professor. Derfor er hans netværk også markant anderledes end andre formænds. Matthiessen er dybt forankret i Carlsberg-imperiets indviklede system af institutioner, der styrer den milliardformue, som brygger J.C. Jacobsen har efterladt det danske samfund. Jacobsen satte samfundets mest respekterede mænd - videnskabsmændene - til at administrere formuen. Og det gør de så - i et næsten hermetisk lukket system. Hvad Jacobsen ikke kunne vide er, at der i dag ikke næres den samme respekt for professor- og doktortitler som dengang. Hverken aktieanalytikere, investorer eller handelshøjskolernes managementeksperter er begejstrede. Men professorerne befolker fortsat bestyrelserne i Carlsbergfondet, Ny Carlsbergfondet, Carlsbergs Mindefond, Frederiksborgmuseet, Carlsberglaboratoriet, i Glyptoteket - og i Carlsberg A/S.

Imperiet kan opfattes som et pudsigt levn fra fortiden. Og hvis ikke Carlsbergfondet lige havde aktiemajoriteten i en af Danmarks største virksomheder, havde professorerne formentlig fået lov at sidde uantastet. Det gælder også formanden for imperiets største pengetank, Carlsbergfondet, Poul Chr. Matthiessen. Nu er der mediepres på ham for at træde ud af bryggeribestyrelsen. Mange håber, at kærligheden til videnskaberne vil få Carlsbergformanden og hans professorkolleger til at trække sig tilbage til det, de har allermest forstand på - forskning og kultur - og så overlade den rå forretningsverden til professionelle erhvervsfolk. De vil formentlig bedre kunne sikre et fortsat solidt afkast af bryggeriet til brygger Jacobsens mange godgørende fonde.

**Kulturkredsen**
Matthiessens egen interesse for kunst samt hans dybe engagement i Ny Carlsbergfondets mæcenaktivitet bringer ham i nærkontakt med rektor for Kunstakademiet Else Marie Bukdahl, direktøren for Brandts Klædefabrik Karsten Ohrt samt formanden for Ny Carlsbergfondet Hans Edward Nørgård-Nielsen - alle tre er medlemmer af direktionen for fondet. Interessen for bygningsbevarelse betyder tillige møder med Den Danske Banks tidligere topchef og nuværende formand for Berlingske Knud Sørensen. De to sidder sammen i Komiteen til møblering og udsmykning af Frederiksberg Slot. I bestyrelsen for Frederiksborgmuseet møder Matthiessen dronningens kabinetssekretær Eilschou Holm og rigsantikvar Steen Hvass.

**Centraladministrationen**
Carlsbergs bestyrelsesformand slider ikke sine sko på regeringskontorerne. Men måneders arbejde med ændringen af Carlsbergfondets fundats har bragt ham i nærkontakt med Justitsministeriet. Det er blevet til møder med justitsminister Frank Jensen, direktør i Civilretsdirektoratet Dorrit Sylvest Nielsen og departementschef Mikael Lunn. De to sidstnævnte ser han også til den årlige gennemgang af Carlsbergfondets regnskab i fondets domicil på H.C. Andersens Boulevard. Ellers er kontakterne til centraladministrationen få. Plejen af erhvervsminister Pia Gjellerup overlades helt og holdent til administrerende direktør Flemming Lindeløv. Den uformelle kontakt til Forskningsministeriet sikres via forskningsdirektør Ove Poulsen, som er medlem af Videnskabernes Selskab. Matthiessen mødes også ofte med direktør i Slots- og Ejendomsstyrelsen Carsten Jarlow om fælles projekter inden for bygningsbevarelse.

**Videnskabernes Selskab**
Hjertet i Carlsbergformandens netværk er de 235 danske medlemmer af Videnskabernes Selskab - en selvsupplerende og livsvarig loge for forskere. En loge uden procedure for udmelding. Kernestyrken udgøres af professor dr. pharm. på Farmaceutisk Højskole Povl Krogsgaard-Larsen, professor, dr. phil. Torkild Andersen, Institut for Fysik og Astronomi ved Aarhus Universitet samt professor, dr. phil. Axel Michelsen fra Biologisk Institut ved Odense Universitet samt professor dr.phil Per Øhrgaard, Inst. for Germansk Filologi. Samtlige er hentet ind i Videnskaberens Selskab for så at avancere til direktionen i Carlsbergfondet og dermed bestyrelsen i Carlsberg A/S. Vigtig er også præsidiet i Videnskabernes Selskab. Det udgøres af præsidenten professor, dr. litt. Birger Munk Olsen, Institut for Græsk og Latin, Københavns Universitet, vicepræsident og formand for den humanistiske klasse i selskabet, professor dr. phil. David Favrholdt, Institut for Filosofi, Syddansk Universitet, vicepræsi!dent og formand for den naturvidenskabelige klasse i selskabet, professor dr.phil. Christian Berg, Institut for Matematik ved Københavns Universitet

**Demograferne**
Som Danmarks officielle demografi-ekspert i Eurropean Publication Center under Europarådet indtager Matthiessen - eller PC, som han kaldes af tidligere kolleger - fortsat en fremtrædende plads inden for forskning i befolkningsvækst. Matthiessen er kendt som  høg  i indvandrerdiskussionen og pådrog sig sidste år en voldsom offentlig debat, efter at han i Jyllands-Posten lagde navn til en ny befolkningsopgørelsesmetode fra Danmarks Statistik, der bragte det multietniske Danmark helt ind i danskernes dagligstuer. Han har gennem en menneskealder været konsulent på Danmarks Statistiks befolkningskontor, hvor han arbejder tæt sammen med kontorchef Lars Borchsenius. Han er også tilknyttet Rockwool Fondens Forskningsenheds forskergruppe om indvandreres levevilkår. Her taler han ofte med forskningsdirektør Gunnar Viby Mogensen.

**Familien**
Poul Chr. Matthiessen er et meget privat menneske, som trækker en skarp linje mellem arbejds- og hjemmeliv. Fritiden nydes i hjemmet i Charlottenlund eller i sommerhuset på hustruen Ullas fødeø Langeland. Poul Chr. Matthiessen har to voksne døtre af tidligere ægteskab: Inge, som er sygeplejerske, og Bente, som er informationsmedarbejder. Carlsbergformanden er entusiastisk, ja nærmest legendarisk ikke-ryger, han jogger for at holde sig i form og ynder at lytte til klassisk musik, når han da ikke lige slår et slag ind og kigger på Kunstforeningens seneste udstilling på Gl. Strand i København.

**Erhvervskontakterne**
Hovedpersonen i erhvervsnetværket er administrerende direktør i Carlsberg A/S Flemming Lindeløv, som er udnævnt af Poul Chr. Matthiessen. De to møder også hinanden i bestyrelsen for Royal Scandinavia, hvor også Egmont-chefen Jan O. Frøshaug og direktør i Industriens Realkreditfond Nils Wilhjelm sidder. Men ellers er Matthiessens erhvervsnetværk begrænset til Arla Foods-direktør Jens Bigum, tidligere Danisco-boss Palle Marcus og direktør i Tele Danmark Henning Dyremose, alle medlemmer af Carlsbergs bestyrelse.

**Blå Bog**
Poul Christian Matthiessen, født 1. februar 1933 i Odense, søn af overassistent Jens Peter Ejvind Matthiessen og Laura Matthiessen.

1957: Cand.polit

1970: Dr. polit

1971-1995: Professor i demografi, Københavns Universitet

1982: Medlem af Videnskabernes selskab

1987-93: Medlem af Ølgaard-Udvalget under Boligministeriet

1987-93: Medlem af direktionen for Carlsbergfondet

1993: Formand for Carlsbergfondet

1993: Medlem af bestyrelsen for Royal Scandinavia

Berlingske Tidende | 16.06.2004 ||

# Carlsberg vil kommunikere

Portræt: Anne-Marie Skov

## VAGTSKIFTE. Carlsberg lader Novozymes´ Anne-Marie Skov afløse Margrethe Skov som kommunikator.

Af Eigil Evert

Med en nyansættelse antyder Carlsberg et forsøg på en markant ændring af virksomhedens in- og eksterne kommunikationsaktiviteter.

Koncerninformationschef Margrethe Skov, der i halvfemserne for Dansk Shell flere gange blev kåret som landets dygtigste informationschef, skiftes, efter at Carlsberg igen er blevet én virksomhed og dansk, ud med Anne-Marie Skov.

Anne-Marie Skov, der kommer fra Novo og sidst Novozymes, får titel af kommunikationsdirektør, og skal fra 9. august udvikle, hvad der kaldes »en samlet kommunikationsfunktion, der kan støtte op om Carlsbergs internationale forretnings- og brandingstrategier«.

**Ny kultur**

Under Nils Smedegaard Andersen har Carlsberg flere gange været i stærke kommunikationsvanskeligheder, men med valget af Anne-Marie Skov antydes det, at man fremover vil følge de mest moderne principper for stakeholder-information.

Anne-Marie Skov, der fyldte 51 år i går, var oprindelig cand. mag. i dansk og engelsk, men valgte i ren og skær jobnød at blive PR-pige i HNG for 20 år siden. Derfra kom hun et par år efter til Novo, hvor hun hurtigt blev en meget betroet medarbejder for Mads Øvlisen.

Da Novozymes blev skilt ud fra Novo Nordisk fulgte det omhyggelige arbejdsjern med Steen Riisgaard og blev en om muligt endnu mere fornem repræsentant for kommunikation med den nye børsnoterede virksomheds medarbejdere, investorer og omgivelser i øvrigt.

»Nu har jeg lyst til at en virksomhed med en anden historie, tradition, kultur og værdier - og at prøve at være i en virksomhed, der sælger direkte til forbrugerne,« siger Anne-Marie Skov, der siger, at hun hjemme hos sin mand, der er gymnasielærer, drikker både vin og øl - »især alle de spændende nye øltyper«.

Hun er ikke bange for skiftet fra Mads Øvlisen over Steen Riisgaard til Nils Smedegaard, der har et betydeligt mere konservativt omdømme:

»Enhver CEO har sin personlighed. Der er også stor forskel på Mads og Steen,« siger hun.

**De facto-direktøren**

Jobskiftet sker efter forhandling 9. august, så Anne-Marie Skov kan hjælpe Steen Riisgaard med et personligt jubilæum, og hun bagefter kan hjælpe Carlsberg med regnskabsaflæggelse.

Udskiftningen tages i stiv arm af den 60-årige Margrethe Skov, der hos Flemming Lindeløv og Nils Smedegaard aldrig fik samme gennemslagskraft som i Dansk Shell.

Her hed det sig, at hun i 22 år til sidst var en slags de facto-direktør for de hastigt skiftende landechefer som Shell sendte til Danmark - og tillige var en højt betroet medarbejder i hovedkvarteret i London, specielt efter Brent Spar-affæren.

»Anne-Marie Skov er en smadder dygtig pige, som jeg kender godt, så jeg har det fint med at hun får det job. Jeg bliver i Carlsberg til omkring oktober, og så må vi se hvad der sker,« siger Margrethe Skov, der efter veloverstået, alvorlig sygdom ikke vil betænke sig på at overveje nye jobtilbud.

Berlingske Tidende | 11.08.2004 |

# Carlsberg og tryllekunstner

Portræt: Jørn Tolstrup Rohde

## TRYLLERI Den ny administrerende direktør for Carlsberg Danmark A/S, Jørn Tolstrup Rohde, har som overordnet mål at skabe vækst. I fritiden er han en glad amatør-tryllekunstner, som holder af at underholde.

Af Bent Højgaard Sørensen

Læg mærke til Jørn Tolstrup Rohde, den 43-årige civiløkonom, der netop er udpeget som administrerende direktør for Carlsberg Danmark A/S.

Manden, der stort set er ukendt i offentligheden, har en fortid i mærkevarevirksomheder som Kims, Hjem-Is og Merrild Kaffe.

Jørn Tolstrup beskrives som en ambitiøs, målrettet og dynamisk chef. En mand, der altid har fuld fart på. Han er en moderne leder med humor, der er i stand til at sætte dagsordenen, inspirere sine medarbejdere og god til at sætte utrolig mange ting i gang.

Jørn Tolstrups overordnede mål er at skabe vækst og atter vækst. Og tingene lykkes for ham. I vennekredsen er legebarnet Jørn Tolstrup en glad amatør af en hobbytryllekunstner. Han holder af at underholde med smarte tricks med kort og penge. Ved enhver festlig lejlighed sørger Jørn Tolstrup for at have nye numre i ærmet.

»Jørn kan lide at imponere os andre og vise, at han har lært et nyt trylletrick,« som en af vennerne, den administrerende direktør i Kims, Carsten Hänel, fortæller.

**Carlsberg i store problemer**

I Carlsberg kan Jørn Tolstrup måske også få brug for sine evner som tryllekunstner, der overrasker. Han får helt givet god brug for sin kreativitet og dynamik i Carlsberg, der omsætter for fire mia. kr. om året i Danmark. Men bryggerigiganten er i svære problemer.

Indtjeningen på Carlsbergs meget vigtige hjemmemarked er i disse måneder under hårdt pres. Årsagerne er bl.a. den accelererede grænsehandel, øget import af udenlandsk øl, mikrobryggeriernes øgede salg og generelt skærpet konkurrence mellem bryggerierne.

Harboes Bryggeri og Bryggerigruppen, henholdsvis med den karismatiske og evigt opfindsomme Bernd Griese og den resultatorienterede Poul Møller i spidsen, er aggressive. Konkurrenterne går målbevidst efter at snuppe markedsandele fra Carlsberg. Og det irriterer Carlsbergs ledelse. Spørgsmålet er så, hvad Jørn Tolstrups modtræk bliver.

Med udpegningen af ham som adm. direktør for det danske datterselskab, har Carlsberg-koncernen som nævnt fået en mand, som sætter pris på at stå i spidsen for en virksomhed i vækst. At tingene er lykkedes for ham, viser bl.a. Tolstrups seks år som administrerende direktør for Kims A/S og medlem af ledelsen for den skandinaviske Chips-koncern, der samlet omsætter for to mia. kr. Snacks-producenten Kims tordnede frem i 2003 til en omsætning på en halv mia. kr. i Danmark.

Driftoverskuddet blev på 60,7 mio. kr. mod 47,6 mio. kr. i 2002. Det var ham, der stod i spidsen for fuld automatisering af produktionen og en række vellykkede reklamekampagner på TV. Og de multinationale konkurrenter som Kraft Food og Pepsico fik endnu mere baghjul end tidligere.

**Nøglen til vækst**

»Jeg er meget god til at fokusere på resultaterne og analysere mig frem til, hvad der er behov for, for at skabe vækst og fremgang. Det er vækst, der giver al energi. Får vi tingene til at vokse, bliver alle glade, lige fra medarbejdere, kunder og forbrugere,« siger Jørn Tolstrup.

Han startede 1. januar i år i Carlsberg som vicedirektør med ansvar for udvikling af det såkaldte Commercial Excellence program, som skal styrke Carlsbergs globale salgsaktiviteter. Dette projekt er en væsentligt brik i planerne for Carlsberg Gruppens fremtidige udvikling. Det har han fortsat ansvaret for.

Med Jørn Tolstrups tiltræden som administrerende direktør for Carlsberg Danmark ønsker ølkoncernen at styrke ledelsen og aflaste svenskeren Lars Påhlson, der hidtil har været for chef for både Carlsberg i Danmark og Sverige, og haft det overordnede ansvar for den danske Carlsberg i hele Norden.

Og det vil nu vise sig, om det er en god beslutning.

## PROFILEN:

**JØRN TOLSTRUP ROHDE** er 43 år. Civiløkonom fra Syddansk Universitet og uddannet på London Business School. Har bl.a. arbejdet i Hjem-Is og Kims som marketingchef og adm. dir. Nyudnævnt adm. dir. for Carlsberg Danmark A/S. Bor privat i Bellinge på Fyn med hustru og tre børn.

Berlingske Tidende | 02.05.2005 |

# Ny Carlsberg-chef skal erobre Kina

Portræt: Ny Carlsberg-chef skal erobre Kina

## DEN åBNE LEDER Michael Fredskov Christiansen bliver fra 1. juli ansvarlig for alle Carlsbergs aktiviteter i Kina. Heriblandt integrationen af de mange opkøb og joint ventures samt nye erobringstogter i Vestkina. En kæmpe udfordring som den 37-årige Novozymes-chef i Kina ikke kunne sige nej til.

Af Christina Boutrup

SHANGHAI: Det kræver hårdt arbejde og masser af rejser at holde styr på alle Carlsbergs investeringer i Kina. Den danske bryggerikoncern har nemlig valgt en tostrenget strategi, som går ud på at erobre det vestkinesiske ølmarked bid for bid via joint ventures og opkøb samt at sælge Carlsbergs egne produkter på Østkysten, hvor folk har flere penge mellem hænderne.

Ølkrigen i Kina er indtil nu blevet styret hjemme fra Danmark, men fra den 1. juli sætter Michael Fredskov Christiansen sig i den nye stol som administrerende direktør for Carlsberg i Kina.

Han er en dreven Kina-mand med sine ni års ledererfaring fra Novo Nordisk og Novozymes i Kina. Og dem får han sammen med sine kinesiske sprogkundskaber hårdt brug for, når han skal ud i de barske og fattige provinser, hvor Carlsberg har sine partnerskaber.

**Et tæt forhold til partnerne**

Flere af bryggerierne er familieejede, og der er mange følelser på spil, så det kan være sin sag at forsøge at udvikle og ændre nogle ting i deres forretning.

Men Michael Fredskov Christiansen ved, hvad det kræver, for han har tidligere stået for integrationen af Novo Nordisks joint ventures og opkøb i Kina.

»Generelt er nøglen til succes med joint ventures i Kina at opbygge et tæt forhold til partnerne, og det kræver en speciel indsats, hvor man bruger meget tid sammen. Både professionelt og socialt,« siger Michael Fredskov Christiansen og tilføjer, at netop organisationsudvikling vil være det første, han kaster sig over.

Den sværeste opgave bliver at få de i alt 5.000 medarbejdere til at spille sammen - både dem fra Carlsbergs hovedkontor i Hong Kong og dem fra joint ventures og tilkøbte bryggerier.

Men Michael Fredskov Christiansen vurderes af andre succesfulde danske erhvervsledere i Kina som værende en dygtig moderne leder med gode menneskekundskaber, og de er ikke i tvivl om, at han kan løfte opgaven.

»Michael er god til at samarbejde og skabe konsensus. Han lytter og respekterer meninger, som ikke er synonyme med hans egne, og det er en af hans stærke sider menneskeligt,« siger en af dem.

En anden beskriver ham som en hårdtarbejdende og dynamisk teamleder og som en af de hovedansvarlige for Novo Nordisk og Novozymes’ succes i Kina, som han har været med til at opbygge helt fra bunden. Først som finanschef og derefter som ansvarlig for al supply chain og logistik i Asien- og Stillehavsregionen.

»Han er altid meget optimistisk og ser mulighederne selv i tilspidsede situationer. Jeg tror aldrig, jeg har set ham stresset, men han har altid gang i så mange ting samtidig, at jeg i starten tænkte, om han virkelig kunne nå det hele. Men det kan han, fordi han er god til at uddelegere ansvar. Han er meget gennemsyret af den åbne lederstil, som Novo-koncernen er kendt for, selvom han aldrig har arbejdet på hovedkontoret,« siger Anders Ohmann, som er forsknings- og udviklingschef i Novozymes i Kina og har arbejdet sammen med Michael Fredskov Christiansen i fire år.

**Ambitiøse mål**

Samarbejde og uddelegering er livsnødvendigt, når man vokser så hurtigt, som Novozymes har gjort i Kina, hvor arbejdstempoet er højere end de fleste andre steder i verden.

»Målene er ofte meget ambitiøse i Kina, og der er store forventninger omkring vækst, og derfor kræver det ofte en ekstra indsats at nå målene. Derfor har jeg i Novo brugt megen tid på at opbygge en kultur, hvor kineserne føler sig trygge nok til at kunne komme med kritik og spørgsmål, for det er nødvendigt at have en åben dialog, hvis tingene skal lykkedes. Det samme vil jeg gøre, når jeg sætter mig i stolen hos Carlsberg.«

Han bliver hos Novozymes helt frem til slutningen af juni for at sikre en god overlevering til efterfølgeren, så der bliver ikke meget tid til ferie.

Anders Ohmann er ked af at miste en god kollega – men også lidt stolt.

»Jeg er da lidt stolt over, at han skal lede Carlsberg i Kina, for det er jo lidt af et ikon i Danmark og et meget stærkt brand, men det er ærgerligt, at han skal rejse,« siger han.

**»Det er her, jeg vil være«**

Det var netop det, der gjorde, at Michael Fredskov Christiansen ikke kunne sige nej, da han fik tilbudt jobbet.

»Virksomheden har en meget spændende dansk historie, som man kan bruge til at bygge Carlsberg-brandet op i Kina. Jeg kunne kun sige ja til at lede så stor en virksomhed i et vækstmarked og være med til at skabe den vækst, som er så vigtig for Carlsberg. Desuden var det også en mulighed for at få et mere bredt lederansvar, hvor jeg nu både skal arbejde med egne brands, joint ventures, bryggeridrift, salg og markedsføring. Det bliver meget spændende,« siger han.

Selvom enzymer og øl har meget lidt til fælles, så kender Michael Fredskov Christiansen alligevel noget til ølmarkedet i Kina, fordi Novozymes sælger enzymer til bryggerier. Men når det gælder branding og markedsføring er han knap så velbevandret.

Michael Fredskov Christiansen kommer til at referere til Jesper B. Madsen, der er Senior Vice President med ansvar for Asien, og som indtil nu har stået i spidsen for opkøb og joint ventures i Kina, hvilket har betydet mindst en eller to rejser til Kina om måneden.

Nu får Carlsberg en mand på stedet. En mand, der villig til at rejse tusindvis af kilometer tværs igennem Kina lige så mange gange, som det kræver at få integreret de lokale bryggerier i Carlsbergs organisation.

Desuden flytter han sammen med sine tre små børn og sin kone fra Beijing til Hong Kong, hvor familien skal bo i en periode på et til to år.

Han kan godt forestille sig, at familien en dag vil flytte hjem til Danmark, men ikke foreløbig.

»Kina gennemgår lige nu en fantastisk spændende udvikling mod at få større betydning både politisk og økonomisk, og det gør, at det er her, jeg har lyst til at være. Det er her, jeg vil tjene mine lærepenge,« siger han.

## Fakta: Blå bog

Michael Fredskov Christiansen, 37 år Fra 1. juli: Administrerende direktør for Carlsberg i Kina

1996-2005: Senior Director og Vicepresident, Novo Nordisk/Novozymes, Asien- og Stillehavsregionen

1994: Statsautoriseret revisor

1992: Master of Science, Handelshøjskolen København

1990: HD, Handelshøjskolen København

1987-1996: Manager, Arthur Andersen, København

Berlingske Tidende | 06.10.2005 |

# Profilen: Bryggeridirektør vil have det sjovt

Portræt: Jørgen Buhl Rasmussen

## Kosmopolitten og direktøren Jørgen Buhl Rasmussen fra gillette i London er netop blevet headhuntet til et topjob i Carlsberg. Hans filosofi er, at der skal være plads til at have det sjovt og arbejde hårdt.

Af Bent Højgaard Sørensen

I en række år har han boet i en stor engelsk country-side-villa i Leatherhead i Surrey syd for London, hvor det på en dårlig dag kan tage to timer at køre på arbejde.

Den 50-årige direktør i gillette, Jørgen Buhl Rasmussen, er netop headhuntet til et topjobbet som viceadministrerende direktør i Carlsberg. I forbindelse med sin snarlige hjemvenden til Danmark har han købt en 155 kvadratmeter lejlighed på Tuborggrunden, hvor der ikke er særlig langt til Carlsberg i Valby.

Når den internationale rejselystne erhvervsmand den 1. april rykker ind i ølkoncernen, får han også en af de absolut flotteste udsigter over København. Fra kontoret på 20. etage i toppen af koncernens 88 meter høje administrative hovedsæde i Valby er der på klare dage udsigt til Stevns.

Kosmopolitten Jørgen Buhl Rasmussen, der lige siden studietiden på Handelshøjskolen i København har været glad for at rejse, flyver i disse dage rundt til Grækenland, Rusland og Kasakstan for sit nuværende firma gillette.

Han bliver til april ansvarlig for Carlsbergs forretninger og virksomheder i Østeuropa, Balkan, Tyrkiet og Israel.

»Og jeg håber, det bliver sjovt,« lyder det i telefonen fra Grækenland.

Ifølge Carlsbergs øverste chef, Nils Smedegaard Andersen, har den nye viceadministrerende direktør stærke kompetencer inden for marketing og salg af mærkevarer. Som direktør for gillette Group i England har Jørgen Buhl Rasmussen i dag ansvaret for de samme markeder, som Carlsberg satser stærkt på. Carlsberg er bl.a. største bryggeriejer i Rusland og er fuld gang med en ekspansion i Østuropa og Balkan.

**Lyt til forbrugerne**

»I hele min karriere har jeg har arbejdet i ledelsen for virksomheder med stærke globale mærkevarer. Jeg tror meget på mærkevarer og det at komme ud og tale med og lytte til både forbrugerne og handelen,« siger Jørgen Buhl Rasmussen.

Carlsbergs omsatte i 2004 for 36 milliarder kr. på øl og vand, mens gillettes omsætning var på cirka 60 milliarder kr., bl.a. inden for barberblade, hårprodukter, elektriske tandbørster og alkaline batterier.

Det bliver ingen let opgave for Jørgen Buhl Rasmussen at afløse Paul Bergqvist som viceadministrerende direktør i Carlsberg. Om nogen har han været dynamoen i opbygningen af Carlsbergs store russiske forretning. Poul Bergqvist fylder 60 år næste år og når dermed pensionsalderen. Han udtræder af direktionen i forbindelse med afløseren rykker ind til april.

Jørgen Buhl Rasmussen forlader gillette i kølvandet på amerikanske Procter & Gamble’s opkøb af gillette, men alene fordi han ser det som en god mulighed for at prøve noget andet, understreger han.

»Skulle jeg skifte, skulle det være nu. I dag er Carlsberg en attraktiv virksomhed at komme ind i. Den er langt mere progressiv og international end tidligere. Min filosofi er, at der skal være plads til at have det sjovt og arbejde hårdt. Ellers fungerer det ikke. Det tror jeg er muligt i Carlsberg,« siger han.

**Familien fra Fuglebjerg**

Direktøren stammer fra Vestsjælland som søn af en brugsuddeler i byen Fuglebjerg. Hans landsbyopvækst i en ganske almindelig familie var præget af, at de engagerede forældre værnede om familielivet og ikke mindst fremtiden for deres børn. Jørgen Buhl Rasmussen gik på matematisk-fysisk linie på gymnasiet i Slagelse inden han blev cand. merc. fra Handelshøjskolen i København.

For 12 år siden flyttede Jørgen Buhl, den norskfødte hustru Tove og deres to børn til England. Men direktøren har været god til at fastholde de nære relationer til den store familie og vennekreds i Danmark. Blandt vennerne betegnes Jørgen Buhl Rasmussen som en mand med begge ben på jorden.

»Han er en entusiastisk mand, der kan snakke om alt, og samtidig er han god til at lytte til dem, han taler med,« siger en af vennerne, den tidligere verdensmester i standarddanse Anne Laxholm, kendt fra TV-programmet »Vild med dans«.

Kedelig er Jørgen Buhl Rasmussen bestemt heller ikke. Han forsager hverken øl eller vin og er mand for at fortælle en god historie i festligt lag.

»Han er meget ligetil, nem at omgås og en festlig fyr. Når vi er til fest og er kommet igennem middagen, skal der også en cigar til,« siger en af vennerne, Ole Jessen.

Den entusiastiske sportsfreak Jørgen Buhl Rasmussen elsker at følge det danske fodboldlandsholds kampe rundt om i verden, hvor han gerne deltager som tilskuer. Når det foregår i Parken, nyder han ofte en øl sammen med vennerne på en af de lokale bodegaer.

## Fakta: Jørgen Buhl Rasmussen - Direktør i Gillette Group, England.

Jørgen Buhl Rasmussen, født i 1955.

Gift med Tove Rasmussen og far til to sønner.

Uddannet cand. merc.

Først ansat i Unilever. Derefter produkt- og marketingchef i Lagerman, adm. dir. i Duracel i Nordeuropa.

Siden 2001 dir. i gillette Group, London, med ansvar for selskabets forretninger i Rusland, Centraleuropa, Balkan, Tyrkiet, Mellemøsten og Afrika.

Tiltræder 1. april 2006 som viceadm. dir. i Carlsberg.

Berlingske Tidende | 22.02.2006 |

# Profilen: Carlsbergs alvorsfulde chef

Portræt: Nils Smedegaard Andersen

## Nils Smedegaard Andersen er koncernchefen i spidsen for Carlsberg, når byggerikoncernen efter mere end 150 år lukker det historiske bryggeri i Valby.

Af Anne Louise Houmann

Mens en horde af journalister, fotografer og kameramænd fandt sig til rettet i Malterisalen i Carlsbergs hovedkvarter i Valby, monterede Nils Smedegaard Andersen med tydelig rutine mikrofonen i slipset og batteriet i livet. I går var det femte gang han som koncernchef præsenterede Carlsbergs årsregnskab.

Årsagen til det store presseopbud var imidlertid, at Carlsberg samtidig meddelte, at bryggeriet i Valby skal lukkes. Ud over at 140 bryggeriarbejdere mister deres arbejdsplads, bliver det også et farvel til det bryggeri, hvor det hele startede for mere end 150 år siden, da J. C. Jacobsen grundlagde Carlsberg.

Smedegaards første punkter på dagsordenen var ikke lukningen af det historiske bryggeri. Han har lukket bryggerier før, bl.a. i Norge og Sverige og Polen, og det i Valby bliver helt sikkert ikke det sidste.

Måske var det derfor Smedegaard lagde ud med en gennemgang af det forgangne års regnskab.

Med venstre hånd i bukselommen og den højre fattet om fjernbetjeningen til overhead projektoren guidede han den fremmødte presse gennem begivenheder og tal fra 2005.

»Alt i alt et år, der har været positivt rent driftsmæssigt,« konstaterede Smedegaard med sin vanlige langsomme, velovervejede stemmeføring og et fast blik på tilhørerne.

De efterfølgende spørgsmål fra pressen blev ligeledes klaret uden tøven og i samme rolige stil, fortsat med en hånd i lommen. Og med vanlig, alvorlig mine. Et par gange anede man dog tilløb til et lille smil. Blandt andet, da Smedegaard kort beskrev en ny øl på det østeuropæiske marked.

»Den er mørk og den smager af kaffe,« lød beskeden. Mon det er en øl, der matcher koncernchefens egen smag?

De århusianske rødder fornægter sig ikke i Smedegaards accent, selv om det efterhånden er 24 år siden, han som nyuddannet cand.oecon. forlod landets næststørste by.

I dag er Smedegaard en af Danmarks mest indflydelsesrige erhvervsfolk. Ud over at stå i spidsen for verdens femtestørste bryggerikoncern med 31.000 ansatte og 90 bryggerier i 40 lande, har Smedegaard også poster i et par danske bestyrelser. Sidste år trådte han ind i den største af dem alle, AP Møller - Mærsk, hvor også svigerfar Tage Andersen, tidligere direktør i Den Danske Bank, har siddet.

Smedegaard kan sit Carlsberg. Det beviste han igen i går, da han med ryggen til storskærmen og uden tøven gennemgik dagens præsentation. Som hovedparten af de bryggeriarbejdere, der snart går ud af porten i Valby for sidste gang, har Smedegaard været i Carlsberg stort set hele sit arbejdsliv.

I 1990’erne kom han efter 40 timers intensiv spanskundervisning til Union Cervecera for at få det skrantende bryggeri på fode. Tiden i Spanien gjorde Smedegaard rundere i kanterne, mener han selv.

»Indstillingen til livet er mere afslappet og mindre firkantet i Sydeuropa. I Nordeuropa har vi ofte meget faste meninger om ligegyldige ting. Min holdning til tilværelsen blev mere fleksibel af mine år i Spanien. Det var sundt. Jeg blev slebet. Hvilket, hvis man kender mig i dag givetvis har været overordentlig tiltrængt,« udtalte han sidste år til Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin.

Carlsbergs informationsafdeling arbejder dog fortsat med at bløde koncernchefens image op. Smedegaard har blandt andet været vært for udvalgte pressefolk på Carlsbergs egen skonnert, M/S Madonna, hvor han har optrådt i afslappet stil med pullover og uden slips.

Efter tiden i Spanien gik turen til Tyskland, og herfra blev Smedegaard headhuntet til den schweiziske fødevareproducent Hero.

Men efter to år kaldte Carlsberg igen, og da daværende koncernchef Flemming Lindeløv tilbød en plads i koncerndirektionen, takkede Smedegaard ja uden at tøve. Som bekendt overtog han siden hen posten som koncernchef fra den noget mere sprælske og karismatiske Lindeløv.

De udenlandske erfaringer har uden tvivl lært Smedegaard at rationalisere og skære igennem, og det har han gjort brug af, efter han tiltrådte som koncernchef i 2001. Blandt medarbejdernes forhandlere er han tidligere blevet betegnet som en »hård hund«.

Så sent som i december var der håb blandt bryggeriarbejderne i Valby.

»Vi er i dialog med ledelsen om en langsigtet plan for at bevare Valby som produktionssted ud i fremtiden, dvs. også efter 2010. Jeg håber, det bliver til noget,« sagde bryggeriarbejdernes tillidsmand Torben Olsen dengang til Berlingske Business.

Selv fornemmer Smedegaard, at der er forståelse for lukningen. I øjeblikket forhandler ledelsen og de ansatte om fratrædelsesgodtgørelser til de, der står uden job, når Valby lukker.

## Fakta: Nils Smedegaard Andersen - koncernchef i Carlsberg

Født 8. juli 1958. 1982 Cand.oecon. fra Aarhus Universitet, 1982-83 controller i Danisco, 1983-90 Carlsbergs Internationale Division, 1990-92 Adm. direktør i Union Cervecera, Spanien. 1992-97 Adm. direktør i Hannen Brauerei, Tyskland, 1997-99 Koncerndirektør i Hero, Schweiz, 1999-01 Koncerndirektør i Carlsberg og koncernchef siden 2001. Sidder i bestyrelsen for en række Carlsberg-selskaber samt William Demant Holding, A. P. Møller - Mærsk og Oticon. Gift med cand.oecon. Kirsten Andersen. Sammen har de tre børn.

Erhvervsbladet | 28.03.2006 |

# I spidsen for Danmarks største udviklingsprojekt

Portræt: Lars Holten Petersen

## Portræt. Lars Holten Petersen får som ny direktør for Carlsberg Ejendomme ansvaret for byudviklingen på det 32 ha. store areal i Valby, som Carlsberg snart rømmer.

Af Lars Løcke

I disse dage foretager Lars Holten Petersen det længste karrierespring, som han har taget i de over 30 år, der er gået, siden han afsluttede sin uddannelse til civilingeniør. Og springet sker endda på så eftertrykkelig en måde, at han som ny direktør for bryggerigigantens ejendomsselskab kommer til at stå i spidsen for de kommende års største, danske byudviklingsprojekt, der skal forandre Carlsbergs gamle fabriksområde til en ny københavnsk bydel.

Lars Holten Petersens karriere som rådgivende ingeniør tog efter afsluttende eksamen tilbage i 1975 afsæt i fire år som konsulent hos de rådgivende ingeniørers interesseorganisation, FRI. Derfor var det naturligt, at Lars Holten Petersen fire år senere forlod organisationssiden af ingeniørbranchen til fordel for et job som direktør i Carl Bro. Her blev han i 11 år, indtil et job som administrerende direktør i Birch & Krogboe i 1994 lokkede ham væk. Roret som administrerende direktør her måtte han slippe i 2004 "efter gensidig overenskomst". Efter et kort intermezzo som partner i et mindre dansk rådgivningsfirma fik han efter egne ord "et tilbud han ikke kunne afslå" og nu venter et arbejdsliv som byudvikler i Valby for Carlsberg.

**Hvorfor har du skiftet job?**

- Fordi jobbet som direktør for Carlsberg Ejendomme simpelthen i dag er det mest spændende inden for den danske byggebranche. Det er en enestående mulighed for at stå i spidsen for de næste 10 års mest spændende developeropgave i Danmark, når vi skal skal skabe en helt ny bydel i en del af København, som indtil i dag har været relativt uberørt af udviklingen andre steder, og på den måde være med til at løfte byen op i europæisk topklasse.

**Hvorfor tror du, at du fik jobbet?**

- Fordi min baggrund inden for rådgiverbranchen passer til Carlsbergs vision for dette udviklingsprojekt, som ikke kun er at score kassen, men også at bidrage til et varigt, arkitektonisk løft til området i Valby og i København generelt. Derfor tror jeg, at min profil som en, der ikke har finansiel eller developerbaggrund, efter deres vurdering har passet godt til jobbet.

**Hvilke fordele opnår du ved at skifte job?**

- Jeg har spillet rådgiverrollen i over 30 år. Nu glæder jeg mig til at spille bygherre, for Carlsberg vil selv udvikle og bebygge området og ikke bare sælge byggeretterne.

**Er der en rød tråd i din karriere?**

- På det faglige område har det været at bygge og skabe ejendomme i en kvalitet, der er varig for eftertiden. Og så har jeg på det personlige plan gennem min karriere grebet de muligheder på det ledelsesmæssige plan, der har vist sig.

**Hvad er den største udfordring i dit nye job?**

- At få den store gruppe af interessenter, der har en holdning til Carlsberg, medindflydelse på byudviklingen og få dem til at spille sammen om skabe et område på højt kvalitetsniveau til gavn for hele København.

Berlingske Tidende | 05.11.2006 |

# Chefen på tur: Topchef på vingerne for Carlsberg

Portræt: Nils Smedegaard Andersen

## En 17 timers arbejdsdag blev det til for Carlsbergs Nils Smedegaard Andersen, da han skulle besøge medarbejdere og samarbejdspartnere i Norge. Topchefen er blevet rundere i omgangen med andre og bedre til at sælge bryggerikoncernen.

Af Bent Højgaard Sørensen

OSLO: Der er fart over feltet, når man hedder Nils Smedegaard Andersen og er topchef for en international koncern ved navn Carlsberg med 30.000 medarbejdere i Europa, Rusland, Balkan og Asien.

Det er en frostklar, halvmørk morgen med nyfalden sne. Kl. 6.50 præcis forlader koncernchefen Radisson SAS Plaza Hotel i Oslo for at vende hjem til et koldt og blæsende København med sne og sjap.

Han er tilfreds med, hvad har set dagen før i Carlsbergs driftige datterselskab Ringnes. Her holdt koncernchefen bl.a. foredrag for 60 afdelings- og funktionschefer i Carlsbergs norske hovedkontor på Grünerløkka i Oslo. Hvis man skal have alle 30.000 medarbejderne med sig, så spiller mellemlederne en kolossal stor rolle, mener han.

»Det er gode folk, vi har her i Norge,« siger en hæs og småforkølet Nils Smedegaard Andersen. »En til to gange om året kommer jeg rundt og taler med disse vigtige medarbejdere i alle vores selskaber. I år har jeg foreløbig holdt 20 af den her slags foredrag ,« siger Nils Smedegaard Andersen.

**Kondition og kadence**

At følge den administrerende direktør kræver kondition og høj kadence. Han er en utålmodig sjæl, der forlanger tempo af sine medarbejdere. Målet er at øge Carlsbergs effektivitet og indtjening. På trods af at Nils Smedegaard Andersen kun i ny og næ spiller tennis, går han i et rask, rastløst trav. Uanset om det er på gangene og trapperne i lufthavnen, på bryggeriet eller ind og ud ad detailbutikker og barer i Oslo .

Topchefen rejser ofte rundt blandt andet for at besøge selskaberne og træffe medarbejderne i Carlsbergs globale rige med over 80 bryggerier. I forrige uge var han i USA, i sidste uge i Portugal og Polen, og i denne uge gik turen til Sverige og Norge. Det er vigtigt for Nils Smedegaard Andersen som led i at forbedre den interne kommunikation bedst muligt at tale med de ansatte i de enkelte lande og kende de enkelte lokale markeder, hvor Carlsberg befinder sig.

I de bedste uger arbejder han 60 timer om ugen, men ofte sniger arbejdstiden sig op i retning af de 80 timer.

Tirsdag begyndte Nils Smedegaard Andersens arbejdsdag kl. seks om morgenen. Han tog toget fra et hotel i Stockholm til lufthavnen i Arlanda. Videre gik rejsen til Fornebu lufthavnen ved Oslo, hvor vi møder Nils Smedegaard Andersen ved hans ankomst kl. 10 med SAS-fly. Berlingske Business følger ham de næste 13 timer .

»Vi har fået meget positiv presse i det seneste års tid, og det skyldes års hårdt arbejde. Jeg er glad for, at vi er blevet mere synlige og har fået en stærk organisation,« siger Nils Smedegaard i bil undervejs til til Ringnes’ største øl- og sodavandstapperi godt en snes kilometer uden for Oslo.

**Coca-Cola-mand bag rattet**

Ved rattet af en lysgrå metallic-stationcar Volvo XC90 med 163 hestekræfter sidder Ringnes administrerende direktør, Jan Bodd. Han er tidligere Coca-Cola-mand og arbejdede i Carlsberg i København, før han blev udnævnt som chef for Ringnes. Bodd opdaterede Nils Smedegaard på forretningens gang og konkurrenternes aktiviteter på det norske marked.

Den generelle opfattelse blandt analytikere og journalister er, at Nils Smedegaard Andersen ikke er nogen hyggefætter. I de første år efter hans tiltræden som koncernchef i 2001 var han stiv, korrekt og talfikseret ved pressemøderne. Carlsberg blev tidligere jævnligt kritiseret for sin lukkethed af det kritiske analytiker- og pressekorps. Med årene som administrerende direktør er Nils Smedegaard blevet rundere, smilende, mere afslappet. Han har accepteret, at kommunikation med omverdenen er en toplederopgave.

I takt med, at koncernens indtjening og aktiekurs i hans regeringstid er steget gevaldigt, er Nils Smedegaard Andersen tilmed blevet en mere sikker herre som chefdomptør i manegen.

Carlsbergs kapitalmarkedsdage på Baltika i Skt. Petersborg i slutningen af september var en megasucces, skrev Berlingske Nyhedsmagasin efter arrangementet. Bryggeriets investering i presse- og analytikerturen på en halv million kroner gjorde aktionærerne over en halv milliard rigere, da kursen steg efter positive anbefalinger fra aktieanalytikere.

**Rundtur på bryggeriet**

Tilbage til Norge: Smedegaard Andersen møder kl. 11 direktionen på Ringnes’ bryggeri til en lille snak i industriområdet Hagan godt en snes kilometer uden for Oslo. Derefter er der rundtur på bryggeriet.

Ringnes med sine 1.600 ansatte er den mest multikulturelle virksomhed i Norge. Her arbejder 13 forskellige nationaliteter, og hver fjerde ansat er udlænding eller indvandrer.

Trods totalt forbud mod ølreklamer og Europas højeste afgifter på øl ser Jan Bodd lyst på fremtiden:

»Der er ingen tvivl om, at vi i Ringnes går efter at få den bedste indtjeningsgrad i Carlsbergs selskaber i Vesteuropa,« siger han.

Ved middagstid er der tid til en rundtur på bryggeriet. Bjørn Delbæk, der er direktør for Ringnes HR og kommunikationsdirektør fortæller til larm fra flasker og samlebånd, at ledergruppen i Norge har stor respekt for Nils Smedegaard Andersen.

»Han er en god leder med international erfaring,« siger Bjørn Delbæk.

Klokken 13 til 14 holder koncernchefen foredrag for de 60 mellemledere. Det sker i Ringnes’ gamle festsal i hovedkvarteret i Thorvald Meyersgate 2. Et historisk sted, hvor interiøret er lavet af træet fra gamle egefade, som øl tidligere blev brygget på.

»Vi er markedsledere i Nord- og Østeuropa, og det går godt i Asien. Vi har fået højere troværdighed. I løbet af fem år er aktien steget med 50 procent, og vi har leveret et afkast til aktionærerne på 110 procent. På disse punkter overgås Carlsberg kun af det sydafrikansk-amerikanske bryggeri SAB/Miller. Vi har aldrig stået stærkere end nu,« er Nils Smedegaard Andersens hovedbudskab til medarbejderne.

**Den store udfordring**

Carlsbergs hovedopgave er at løfte driftindtjeningen med tre procent over de næste tre år. Den store udfordring for koncernen er at få vækst i Vesteuropa ved at blive mere innovativ og få flere nye ølprodukter end før, f.eks. med flere produkter uden alkohol og lavalkoholprodukter, siger Nils Smedegaard Andersen.

Ideen med topchefens besøg et par gange om året er at orientere afdelingslederne og kontorcheferne, der leder korpset af sælgere, produktionsfolk og indkøberne om, hvad koncernledelsen i København forventer af dem.

»De kan stille spørgsmål til mig om ting, vi f.eks. ikke har været gode til at kommunikere ud. De kan også komme med forslag. Normalt er der masser af spørgsmål og meninger, og det er rigtig vigtigt for mig. Det er kun muligt at lave en god koncernstrategi, hvis jeg hører på hvad folk, der er tæt på vores kunder, siger, er det svært at lave koncernstrategi,« siger Nils Smedegaard Andersen.

**Omsætning på 43 mia.**

De følgende to timer går det slag i slag med besøg i detailbutikker som Rema, 7-Eleven, Ica og Menu, hvor Nils Smedegaard Andersen er rundt i Oslo sammen med direktører og salgsfolk fra Ringnes. Han møder bl.a. Kjell Magnus Reitan fra Reitan-gruppen (blandt andet med Rema og 7-Eleven), der omsætter for 43 milliarder kr. årligt. Helt op til en tredjedel af omsætningen af de norske 7-Eleven-butikkerne er øl og vand. Og Ringnes er storleverandør

»Samarbejdet mellem os og Carlsberg/Ringnes er en af de vigtigste samarbejdsaftaler vi har. Ringnes kommer med en masse nye produkter. Vi satser bevidst på at profilere os ved at sætte drikkevarer synligt i vores butikker. Vores avance på drikkevarer i 7-Eleven er høj,« fortæller Kjell Magnus Reitan, der er chef for Reitan Servicehandel.

Han er søn af milliardæren Odd Reitan, der ejer det halve af Trondheims ejendomsmarked. Reitan-familien er en af Norges rigeste.

Efter butiksbesøgene indtager Smedegaard Andersen, sælgere og direktører fra Ringnes en god middag på det eksklusive spisested Café Christiania i Frimurerlogens ærværdige bygning i Nedre Vollsgate midt i Oslo centrum over for Stortinget. Fint skal det være, så hovmester Bjørn Johannsson tegner og fortæller med sit personale om de enkelte retter med bl.a. muslinger, hjorte- og kalvekød, lavet med øl som ingrediens.

Efter middagen vil Ringnes’ folk have Nils Smedegaard Andersen en tur på barerne Hard Rock Café, Harrys Pub og The Scotsman, som hører til Carlsbergs bedste kunder i Oslo. Alle tre ligger på en af byens fornemste gader, Karl Johans gate.

På The Scotsman kigges på fodbold og sport på storskærm, hvor både publikums og bryggeridelegationens øjne er rettet mod kampen mellem det Carlsberg-sponsorede Liverpool mod Bordeaux i Champions League.

»Man bliver så stolt, når man ser Carlsberg-mærket på de røde Liverpool-trøjer. Vi er også meget stolte af at være medlem af Carlsberg-familien. Når vi kommer ud i byen til selskab får vi altid ekstra opmærksomhed,« siger en bevæget og snakkesalig salgsdirektør Thomas Schüller, da Liverpool scorer sit andet mål i kampen.

Englænderne vandt 3-0.

Carlsberg/Ringness er med 55 procent af ølmarkedet Norges absolut største bryggerivirksomhed efterfulgt at det noget mindre Hansa Borg Bryggerier.

Klokken cirka 23 efter en arbejdsdag på 17 timer går Nils Smedegaard Andersen, nu med næsten ingen stemme og ondt i halsen - men i vældigt humør – i seng på 31. etage på SAS Plaza. Efter at have fået en god middag og smagt diverse norske og danske varianter af Carlsberg-øl på den eksklusive restaurant, Café Christiania samt på flere barer er chefen træt.

»Jeg sørger altid for ikke at slutte for sent, også når jeg ikke er forkølet, for jeg skal være klar til næste dags arbejde,« bedyrer han .

## Fakta: Om Carlsberg

Adm. direktør: Nils Smedegaard Andersen. Ansatte: 30.000.

Omsætning i 2005: 38 mia. kr.. Carlsberg solgte 100 millioner hektoliter øl og 20 mio. liter soft drinks.

Driftoverskud: 50 procent af driftoverskuddet kommer fra Vesteuropa, 40 procent af Østeuropa og 10 procent fra Asien.

Mål: At øge driftindtjeningen med 3 pct. over de næste tre år i Vesteuropa.

I 1. halvår 2006 steg driftoverskuddet til 1,7 mia. kr. dvs. 30 pct. i forhold til samme periode sidste år. Nettoomsætningen steg med 8 pct. 19,3 mia. kr.

Især bryggerierne i Rusland kører godt. Både i Rusland og Asien var der stærk vækst.

## Fakta: BLÅ BOG

Nils Smedegaard Andersen:

Født i Århus, faderen var dommer.

Koncernchef i Carlsberg, 2001.

Uddannet som cand. oecon., 1982.

Kom til Carlsberg i 1983.

Bestyrelsesmedlem i A.P. Møller-Maersk A/S og høreapparatskoncernen William Demant Holding A/S.

Medlem af European Round Table of Industrialists.

Bor i Vedbæk. Har sommerhus i Hirtshals.

Gift med cand. oceon. Kirsten Smedegaard Andersen. Parret har tre børn.

Dyrker tennis, golf og skiløb.

Berlingske Tidende | 28.11.2006 |

# Profilen: Carlsbergs næste Kina-mand

Portræt: Søren Ravn

## Efter et kort og mislykket forsøg med den tidligere Novozymes-leder Michael Christiansen ved roret i Kina prøver Carlsberg nu at udstationere et ungt talent fra hovedkontoret i Danmark. 33-årige Søren Ravn er en ægte firmaets mand og bliver nummer to efter en erfaren Hongkong-kineser, som kender både Carlsberg og Kina.

*Søren Ravn– VicePresident, Business Development & Strategy, Carlsberg China Søren Ravn, 33 år . 1995-97: Markedsøkonom . 1997-98: Assistant Sales Manager, Claire Group . 1998-2000: Salgsplanlægger, Coca-Cola Tapperierne A/S . 1999-2001: HD i Organisation . 2000-01: Administrations- og planlægningschef i Salgsafdelingen hos Coca-Cola tapperierne A/S . 2001-04: Supply Chain Manager, Carlsberg Danmark A/S . 2004-05 Group Planning Manager, Carlsberg breweries A/S . 2005-06 Strategy Director, Carlsberg A/S*

Af Christina Boutrup

SHANGHAI. Carlsberg headhuntede sidste år den Kina-erfarne Novozymes-leder Michael Fredskov Christiansen og satte ham i spidsen for aktiviteterne i Kina. Men han holdt kun i et halvt år. Så måtte han videre. Rygterne siger, at hans kemi ikke passede sammen med Carlsbergs.

Nu prøver virksomheden med en ny løsning, hvor kineseren Sunny Wong, der har arbejdet for Carlsberg i 20 år, er blevet den nye CEO for Kina-selskabet med base i Hongkong. Her skal han arbejde tæt sammen med den 33-årige Søren Ravn, der fra årsskiftet bliver udstationeret til Hongkong sammen med sin kone og to børn på et og fire år.

Søren Ravn er en rigtig Carlsberg-mand – og et af de unge talenter, som Carlsberg satser på via sit interne talentprogram. At han brænder for Carlsberg, er der ingen tvivl om, når han energisk taler om strategier og eksekvering. I løbet af sine fem år hos Carlsberg har han formået at komme helt ind i hjertet af virksomheden blandt andet som højre hånd for koncernchef Niels Smedegaard og senest som Strategy Director.

Nu bliver han højre hånd for Sunny Wong, der i modsætning til Michael Fredskov Christiansen kender både Carlsberg og Kina. Desuden er Sunny Wong manden, der har lavet alle de indledende forhandlinger med Carlsbergs jointventure-partnere i Kina.

**Skal skabe synergier**

Søren Ravns vigtigste opgave bliver at sikre implementeringen af Carlsbergs overordnede strategi samt at skabe synergier for eksempel ved at koordinere indkøb til de 20 bryggerier, som Carlsberg over de seneste år har investeret mere end en mia. kr. i. Og det bliver ikke let. Især fordi, der er så mange lokalpolitiske og økonomiske interesser på spil ude i de fattige vestkinesiske provinser, som er centrum for Carlsbergs investeringer.

»Den største udfordring bliver at involvere de 20 jointventure-partnere og få gjort deres chefer til ambassadører for strategien. Vi er nødt til at forsøge at fortælle nogle succeshistorier, så de kan se, hvad der er i det for dem. Det er ret simpelt. Det kommer bare til at tage lang tid,« siger Søren Ravn og tilføjer, at han vil starte med tre-fire jointventure-partnere som pilotprojekter.

»Hvis vi starter med 20, bliver der også ikke-succeser, og vi skal have succeser. Derfor bruger vi pilotteknikken. Men også for at have mulighed for at justere undervejs,« siger han.

Selvom Søren Ravn i mange år har arbejdet med Carlsbergs internationale forretning, har han endnu aldrig haft noget med Kina at gøre. Lige bortset fra i foråret og i sommer, hvor han to gange blev sendt til Kina for at arrangere en workshop for at undersøge, om Carlsberg kunne bruge erfaringerne fra strategiudviklingen i Europa.

»Vi kunne ikke bare overføre processen fra Europa til Kina, så vi hyrede en af de professorer, vi havde brugt i en workshop på IMD, og så var jeg med som koordinator på en lignende workshop i Kina. Timingen viste sig at være rigtig. Mine kinesiske kollegaer var meget interesserede, og kemien var god, så jeg var ikke i tvivl om, at jeg gerne ville herud, da jeg blev spurgt,« siger han.

Således er Søren Ravn allerede involveret i Carlsbergs Kina-operation, selvom han først tiltræder ved årsskiftet. Kinesisk begyndte han allerede at læse i sommer, og han får sandsynligvis hårdt brug for sine gloser, når han skal rejse rundt i Kina.

**Deler ugen i to**

Planen er, at Søren Ravn skal være i Vestkina tre dage om ugen og resten af tiden i Hongkong, hvor han får to ansatte under sig, som skal supportere ham med opdaterede statistikker og hjælpe med oversættelser på de mange rejser til Vestkina.

Han kan ikke påstå, at han ved præcis, hvad han går ind til, for han har aldrig været i Vestkina, som er mere fattigt og barsk end den veludviklede østkyst. Og der er ingen tvivl om, at han vil blive tvunget til at spise med pinde og drikke en masse alkohol, når han skal forsøge at komme ind på livet af de kinesiske partnere. Og det er han parat til.

»Jeg er blevet advaret om, at man skal drikke en masse øl og spise slanger. Alle mine kollegaer i Shanghai spørger altid, hvor meget jeg kan drikke, og så svarer jeg to kasser. De kan bare komme an,« siger Søren Ravn, der netop i weekenden rejste til Kina, hvor han blandt andet skal møde en gruppe journalister og analytikere, som Carlsberg har inviteret til Vestkina, og det bliver samtidig hans første møde med det vilde Vesten.

»Jeg glæder mig til at se Vestkina og få min egen fornemmelse af, hvor lang tid, det skal tage,« siger han.

Søren Ravn erkender, at en af hans svage sider er, at han er meget utålmodig, hvilket sandsynligvis bliver en ekstra udfordring i Kina – og ikke mindst i Vestkina, hvor ting tager tid.

»Jeg vil sænke mit eget ambitionsniveau fra starten, lægge mine powerpoint-slides væk og begynde at finde små projekter frem, hvor man kan finde action. Jeg er nok nødt til at simplificere tingene, så jeg ikke bliver alt for skuffet over, hvor lang tid, det tager,« siger han.

Berlingske Tidende | 07.12.2006 |

# Profilen: En af Smedegaards drenge

Portræt: Jesper Jørgensen

## Efter at have ryddet op og sat skik på Carlsbergs forretninger i Schweiz, Tyskland og Tyrkiet, flytter Jesper Jørgensen efter årsskiftet til Danmark og bliver adm. dir. i Carlsberg Danmark.

*PROFILEN Jesper Jørgensen - ny administrerende direktør i Carlsberg Danmark Jesper Jørgensen, 40 år. Cand. merc. uddannet fra Syddansk Universitet i Odense. Kom til Carlsberg i 1994 og blev i 1997 medlem af ledergruppen i Carlsberg Danmark. Han fik derefter ansvaret for forretningsudvikling i Carlsberg Schweiz og kom i 2004 til Carlsbergs Holsten-bryggeri i Tyskland. Har siden 2005 været været adm. dir. i Türk Tuborg.*

Af Bent Højgaard Sørensen

Ved årsskiftet kommer der en ny mand i spidsen for Carlsbergs danske datterselskab, Carlsberg Danmark. Jesper Jørgensen er navnet på den kommende administrerende direktør i det centrale datterselskab. Han har en næsten 13 år lang kometkarriere bag sig i landets største bryggerivirksomhed.

Efter bl.a. at have ryddet grundigt op og været med til at sætte skik på Carlsbergs forretninger i Schweiz, Tyskland og Tyrkiet flytter Jesper Jørgensen efter årsskiftet med hustruen og parrets to børn på seks og elleve år hjem til Danmark.

På forhånd er der store forventninger i koncernen til kontorchefens 40-årige søn fra Værløse. Han skal afløse den fem år ældre, succesrige fynbo Jørn Tolstrup Rohde. Som administrerende direktør har Tolstrup fået vendt et skrantende Carlsberg Danmark til et firma i vækst og optimisme med tro på sig selv og fremtiden. For første gang i 20 år har Carlsberg i år solgt flere øl og øget markedandelene på det danske marked. Tilmed i et marked, hvor bryggeriernes samlede salg af øl fortsat falder.

**Unge direktører**

Jesper Jørgensen er en af koncernchef Nils Smedegaard Andersens »unge drenge«. For nogen tid siden blev han ringet op af Carlsbergs øverste boss og tilbudt stillingen i Danmark. Og sagde ja. Jesper Jørgensen er klart håndplukket til jobbet som administrerende direktør i Carlsberg Danmark. Smedegaard og hans drenge sætter fokus på forbrugere og kunder. Det er det, der er i højsædet. I modsætning til tidligere hvor det handlede om at sætte fokus på ølprocesserne i Carlsberg. Nils Smedegaard Andersen har i sine seks år i koncernen fået skabt et team af forholdsvis unge direktører, hvor en del af dem er omkring de 40 år. Og blandt dem er Jesper Jørgensen. Disse unge direktører sidder f.eks som chefer for Carlsbergs datterselskaber rundt om verden. Tidligere var Carlsbergs direktører typisk industri- og regnskabsfolk, der koncentrerede sig om produktion, produktion, produktion – og så tal, tal, tal. Men de glemte ligesom at pleje forbrugerne og kunderne.

Jesper Jørgensen kommer fra en stilling som administrende direktør for Türk Tüborg, hvor han har været siden 2005. Der er stadig underskud, men forretningen er nu i solid fremgang. Den nye udfordring for Jesper Jørgensen bliver at holde gang i Carlsbergs positive udvikling i Danmark. Målet for Carlsberg i Danmark er, at øl skal vinde noget mere fra vin, og der skal tjenes mange flere penge.

Jesper Jørgensen blev efter nogle år i Carlsberg Danmark sendt til Schweiz for at vende en skrantende forretning, der i dag er et af Carlsbergs guldæg. Schweiz er et af de datterselskaber, der tjener rigtig mange penge i modsætning til Polen og Tyrkiet.

I løbet af et par år var han med til at gennemføre en turn around, så Schweiz blev en mønstervirksomhed. Siden kom turen til Holsten-bryggeriet i Tyskland, hvor han gennemførte samme øvelse. Jesper Jørgensen har ry for at være rigtig god til at rydde op, effektivisere, skære omkostninger, fyre folk og få sat det rigtige lederteam.

Han gør det på en direkte måde, men så folk også kan lide ham bagefter og gerne vil have, at han bliver. Det var tilfældet i Tyskland og Schweiz. Jesper Jørgensen beskrives som en meget åben type, der elsker en god diskussion med kolleger og medarbejdere. Det er der ingen tvivl om.

»Jeg er vokset op med en hjemmegående mor og en hårdtarbejdende far, der bl.a. arbejdede som kontorchef i Danske Banks juridiske afdeling,« siger han.

Jesper Jørgensen har to større brødre. I hjemmet blev der diskuteret på livet løs. I øvrigt noget Jesper Jørgensens mor sørgede for, hendes børn fik lært. Det var hende, der drev diskussionerne og provokerede børnene til at tage stilling til livet og samfundet.

**Dynamisk**

Han er ikke en provokerende chef, men han kan godt lide at få vendt tingene på en grundig og dynamisk måde og derefter få truffet en klar beslutning.

»Han er ikke sådan en, der går og vender og drejer boldene i en uendelighed. Jesper er en mand, der meget hurtigt kan komme ind i en virksomhed og kan vende tingene om i en turn around, så der kommer vækst og tilfredse medarbejdere« siger en Carlsberg-medarbejder, der kender ham indgående.

Berlingske Tidende | 21.02.2007 |

# Carlsberg-chef med fart over feltet

Portræt: Nils Smedegaard Andersen

## Carlsbergs topchef Nils Smedegaard Andersen er en person, der både har styr på den mindste detalje og samtidig tager sig af sine ansatte. Og så elsker han naturoplevelser og skisport.

Af Bent Højgaard Sørensen

Det er fart over feltet, når Carlsbergs topchef lever sine drømme ud. Hvad de færreste skulle tro, så kaster den spinkle mand og yderst ambitiøse koncernchef Nils Smedegaard Andersen sig ind imellem ud i en af de mere ekstreme sportsgrene. Og det i ubeboet og uvejsomt terræn, hvor man skal være i rigtig god form for at klare sig.

For kort tid siden var chefen for Carlsberg og hans hustru sammen med nogle venner på en af de mest vilde og dyre former for skiløb, heli-skiing i British Columbia. I bjergkæden Cariboo Mountains nordøst for Vancouver op mod Rocky Mountains blev Nils Smedegaard Andersen og co. fløjet op i tre kilometers højde med helikopter. Og så gik det denad i et uvejsomt terræn uden pister og løjper.

Bag facaden af topchefen i et af Danmarks største børsnoterede selskaber gemmer der sig en vildmand, der skal prøve grænser af. En modsætning til den afbalancerede, korrekte og kontrollerede direktør, Nils Smedegaard Andersen ellers er kendt for at være.

»Så voldsomt er det heller ikke. Selvfølgelig var det kontrolleret skiløb. Det er bare for sjov og for at prøve noget nyt. Det er pragtfuldt at få nogle naturoplevelser og komme steder, hvor man normalt ikke kommer,« siger han.

I torsdags overværede han VM i alpint skiløb i Åre i Sverige efter, at han selv havde været en tur på pisten sammen med professionelle skiløbere.

## Forvandlingen

I går præsenterede Nils Smedegaard Andersen i bryggeriets hovedsæde i Valby det sjette årsregnskab fra Carlsberg, siden han i 2001 tiltrådte som koncernchef. Omsætningen ligger nu på 41 milliarder kr. Egentlig er der kun én ting, han rigtigt er bekymret for. Det er, om det går hurtigt nok med at holde tempoet med trimningen og turnaround'en af det over 150 år gamle bryggeri. Selv om Nils Smedegaard Andersen af nogle opfattes som en beskeden og rolig jyde, er han ambitiøs som bare pokker. Hans mål er at ændre Carlsberg fra en god virksomhed til en supervirksomhed. Det er hans ære, at han og hans hold af direktører har forandret Carlsberg fra at være en meget dansk virksomhed, der ud over sine danske kunder i virkeligheden kun levede af eksport fra Danmark og licenssalg, til nu at være verdens femtestørste bryggeri. En virksomhed, som indtil for syv år havde en ledende position på fem markeder og i dag har den position på 20 markeder verden over.

## Malurt i bægeret

I går dryppede der dog malurt i bægeret, da investorerne ikke mente, at Carlsberg kunne leve op til markedets store forventninger. Det skuffede nogle investorer, at Carlsbergs forventninger til driftoverskuddet for 2007 ikke var højere 4,5 milliarder kr. Det barberede omkring syv procent af Carlsbergs markedsværdi, dvs. aktionærerne tabte cirka tre milliarder kr. Dermed har Carlsberg-aktien stort set mistet det, den er steget siden nytår.

Nils Smedegaard Andersens ambitiøse mål er at løfte Carlsberg op blandt verdens allerstørste bryggerier med den bedste indtjening. Carlsbergs bedste kort, BBH, der tæller bryggerier i de tidligere Sovjet-lande bl.a. Ruslands største bryggeri Baltica, gik i 2006 fortsat strygende og havde en høj indtjening. Carlsberg er i Asien også rykket ind i det vestlige Kina og Vietnam, og om fem til ti år håber Nils Smedegaard på, at Carlsberg får en stor og vigtig position i Asien. På de vesteuropæiske markeder var der også en stigende indtjening, først og fremmest båret af fremgang i Norden og Storbritannien.

## Eftermælet

Men lykkes det Nils Smedegaard Andersen at holde dampen oppe, komme op på siden af de store konkurrenter, samt at gennemmodernisere og effektivisere det gamle bryggeriselskab, vil han formentlig få en plads i historiebøgerne som en af de helt store danske erhvervsmænd. Sådan skrev Berlingske Nyhedsmagasin det ihvert fald i en analyse i oktober sidste år. Den mand, som i starten af sin tid som koncernchef havde ry for at være noget usikker, meget lidt uadvendt og mediesky, er forvandlet i takt med, at han er vokset med opgaven. Nils Smedegaard Andersen har stærk fokus på at få skabt en god forretning. Det er kommet ham til gode, at han med kommunikationsdirektør Anne-Marie Skov i spidsen siden 2004 har fået samlet en flok dygtige kommunikationsfolk til profilere sig og virksomheden på en professionel måde.

Mediestrategien er, at Nils Smedegaard Andersen har en god historie at fortælle, bl.a. om resultaterne af turnaround'en fra den lille danske virksomhed til en koncern, der klarer sig godt ude i verden. Et led i profileringen er også, at koncernchefen forsøger at »gå mere på« i TV, radio og aviserne sammen med en række andre direktører for Carlsberg.

»Nils Smedegaard Andersen slår ikke ud med armene og siger, at Carlsberg er verdensmester til det ene og det andet. Han vil levere resultaterne og lade dem tale for sig selv,« som en erfaren bryggerimand udtrykker det.

Der er i Smedegaards tid kørt mange rationaliseringsprojekter for at spare i indkøb, administration og produktion, som har gjort koncernen mere effektiv. Han har flyttet Carlsbergs fokus fra produktion til kunderne og forbrugerne.

Og hovedparten af de forholdsvis unge topchefer for datterselskaberne, der er kommet til i hans tid, har en baggrund fra salg og marketing.

Nils Smedegaard Andersen er en person, der både har styr på den mindste detalje i den store koncern og tager sig af sine ansatte. Da datteren af en af hans chauffører blev gift, sendte koncernchefen og hustruen Kirsten en buket blomster til det unge par.

Han er en stærk modsætning til f.eks. Carlsbergs topchef frem til 1996, den barske Poul Svanholm, der var De's med de ansatte. Tiden er en anden. Nils Smedegaard Andersen har sin egen stil og har gjort utroligt meget for at få virksomhederne og topcheferne i de enkelte lande til at arbejde sammen. Selskabets øverste 100 chefer har været på lederudviklingskursus, og nu kommer turen til de mange hundrede mellemledere.

## Fakta: Nils Smedegaard Andersen

Nils Smedegaard Andersen, 48, koncernchef: 1982 Cand.oecon., 1982-83 controller i Danisco, 1983-90 i Carlsbergs Internationale Division, 1990-92 Adm. direktør i Union Cervecera, Spanien, 1992-97 adm. direktør i Hannen Brauerei, Tyskland, 1997-99 Koncerndirektør i Hero, Schweiz, 1999-01 koncerndirektør i Carlsberg og koncernchef siden 2001. Sidder i bestyrelsen for William Demant Holding, Oticon, A. P. Møller-Mærsk. Gift med cand.oecon. Kirsten Andersen. Parret 3 børn, Anne, Mette og Christian på 20, 17 og 15 år. Familien bor i Vedbæk. Fritidsinterersser: Skiløb og tennis.

Berlingske Tidende | 04.09.2007 |

# »Og så kyssede jeg konen«

Portræt: Jørgen Buhl Rasmussen

## Han er første mand på tennisbanen lørdag morgen. Og han er ofte sidste mand, der forlader virksomheden fredag aften. Carlsbergs nye administrerende Jørgen Buhl Rasmussen bliver en meget lyttende bryggerichef.

Af Casper Dall

Hjemmevant lægger han sin arm på bardisken. Fadølshanen er guldbelagt, og Jørgen Buhl Rasmussen kan kigge ud over Valby fra 20. etage i det høje Carlsberg-tårn. Han kan ikke få en fadøl. Desværre er der ikke sat en fustage til. Men han tørster heller ikke. Han har i over en halv time været i rampelyset ved det pressemøde, hvor han selv skulle præsenteres som ny administrerende direktør. Og han havde ikke engang brug for at åbne den kolde Kildevæld-vand, der ellers var placeret foran ham.

»Jeg vidste hverken, om jeg skulle hoppe eller danse, da jeg fik besked om, at jeg var valgt til jobbet. Men jeg gjorde begge dele. Og så kyssede jeg konen, da jeg kom hjem,« smiler Jørgen Buhl Rasmussen ved tanken om sit møde med bestyrelsesformand Povl Krogsgaard-Larsen, hvor han fik at vide, at han var den udvalgte blandt fire-fem andre kvalificerede kandidater.

Kreativitet og innovation var to af de ord, Jørgen Buhl Rasmussen nævnte flest gange under pressemødet. Med en blød og rund stemme præget af opvæksten i Slagelse gjorde han det klart. at Carlsberg skal fortsætte sin udvikling. Og medarbejderne kan se frem til at blive inddraget i den proces. Som han sidder ved bardisken er det stadig kreativitet og innovation, der ligger ham på sinde.

»Jeg vil gerne kende mine medarbejdere og ledere så godt, at jeg kan stille de rigtige spørgsmål til dem, og på den måde få dem til at være kreative, så vi kan udvikle Carlsberg i fællesskab,« forklarer Jørgen Buhl Rasmussen.

Og når man har stillet et spørgsmål, må man naturligvis høre et svar, og at lytte er noget af det, personerne omkring Jørgen Buhl Rasmussen fremhæver som en af hans største forcer.

»Jeg er meget lyttende som chef. Jeg vil gerne sørge for, at så mange som muligt kommer til orde,« siger Jørgen Buhl Rasmussen.

Det har medarbejderne i flere store internationale virksomheder allerede oplevet. Men også i Danmark kan adm. direktør i Toms, Jesper Møller, der har Jørgen Buhl Rasmussen som bestyrelsesmedlem, nikke genkendende til den lyttende topchef.

»Han er virkelig god til at sparre med. Han stiller kritiske spørgsmål, og hans faglige kompetencer kan der slet ikke pilles ved,« siger Jesper Møller.

## Nul nabokampe

Topstillinger i Duracell og Gillette betød, at Jørgen Buhl Rasmussen boede i udlandet i mange år, inden han i 2006 flyttede tilbage til Danmark som vicedirektør i Carlsberg. At han gennem sin karriere har beskæftiget sig med mærkevarer, er ingen tilfældighed.

Jørgen Buhl Rasmussens far var uddeler i den lokale Brugs. Så som han selv siger det, er han opvokset op med forretning.

Selv om Jørgen Buhl Rasmussen har været i Carlsberg siden 2006, er det først til efteråret, at hans kone, Tove, rykker familiens rødder i England op for at flytte tilbage til Danmark.

I mange år i 1990erne boede den tidligere verdensmester i dans, Anne Laxholm, sammen med sin familie side om side med Jørgen Buhl Rasmussen og hans familie i England. Men på trods af sine mange sene arbejdsdage var der ingen nabostridigheder over manglende hækklipning eller sneskovling, fortæller Anne Laxholm.

»Vi har aldrig haft noget udestående,« griner hun.

»Og ellers har vi altid kunnet snakke om det. Jørgen er nemlig et af de mest reelle mennesker, jeg kender,« siger Anne Laxholm.

I England blev Anne og Hans Laxholm gode venner med Tove og Jørgen Buhl Rasmussen. Buhl Rasmussens to sønner, der i dag begge læser på universiteter i England, legede med Laxholms datter, og da familien Laxholm vendte hjem til Danmark holdt familierne stadig forbindelsen vedlige.

Og Anne Laxholm kan sagtens genkende billedet af Jørgen Buhl Rasmussen som et lyttende menneske.

»Pålidelighed er det ord, jeg tænker på, når jeg skal sætte ord på Jørgen. Han er der altid, når man har brug for at snakke, og han tager sig altid tid til det. Det er efterhånden ikke mange mennesker, der gør i dag,« mener Anne Laxholm.

Familiens mand bliver Jørgen Buhl Rasmussen også kaldt. Selv om han har boet mange år i udlandet, er kontakten til familien i Danmark i verdensklasse, ifølge Bente Rasmussen, søster til Jørgen Buhl Rasmussen.

»Vi er meget tætte i vores familie, og Jørgen er en af drivkræfterne,« siger hun.

At broderen nu skal være administrerende direktør i en af landets mest kendte virksomheder, kommer ikke til at ændre ved personen Jørgen Buhl Rasmussen, mener Bente Rasmussen.

»Jørgen bevarer altid begge ben på jorden. Og han har bevaret sig selv som person gennem hele livet. Den Jørgen, jeg havde som bror, da vi bar børn, er også den bror, jeg har som voksen. Han har bevaret sin identitet,« siger Bente Rasmussen.

## Holder sig i form

Som topchef er det vigtigt at holde sig i form. Det har Jørgen Buhl Rasmussen forlængst indset. Derfor holder han sig i form ved at løbe nogle ture og spille så meget tennis, som han kan komme af sted med.

Men Jørgen Buhl Rasmussen kan godt blive sur. Han er nemlig en smule utålmodig anlagt. Det indrømmer han selv.

»Jeg gider ikke diskutere ting alt for længe. Når synspunkterne er hørt, skal der skæres igennem og træffes en beslutning. Og det er jeg ikke bange for at gøre, hvis det er nødvendigt,« siger han, mens han resolut klasker sin håndflade i bardisken for at understrege beslutsomheden.

## Fakta: Jørgen Buhl Rasmussen - kommende koncernchef for Carlsberg

Jørgen Buhl Rasmussen - ny administrerende direktør i Carlsberg. Født i 1955. Bachelor fra Copenhagen Business School i Econimics & Business Administration. Tidligere marketing manager i Master Foods, senere otte år i Duracell hvor han sluttede som Area Director i Nordeuropa. Efter Duracell blev Jørgen Buhl Rasmussen adm. direktør for Gillette i Nordeuropa, inden han blev adm. direktør for Gillette i Afrika, Mellemøsten og Østeuropa. Fra 2006 vicedirektør i Carlsberg og medlem af koncernledelsen. Fra 1. oktober adm. direktør i Carlsberg. Medlem af bestyrelsen i Toms.

Berlingske Tidende | 01.08.2009 |

# Portræt: Tolstrup tilbage til ølflasken

Portræt: Jørn Tolstrup Rohde

## Efter to år i spidsen for vennen Niels Thorborgs L'Easy-forretning, vender 48-årige Jørn Tolstrup Rohde tilbage til et topjob hos bryggerigiganten Carlsberg.

Af Vibeke Lyngklip Svansø og Laurits Hammer Lassen

Større plus på bundlinjen, bedre cash flow og vækst i toplinjen på et nordeuropæisk marked, der i øjeblikket er kendetegnet ved stilstand.

Sådan lyder opgaven for Jørn Tolstrup, når han midt i august tiltræder jobbet som ny chef - eller Senior Vice President - for Carlsberg i Nordeuropa og ved samme lejlighed bliver indlemmet i den danske bryggerikoncerns topledelse.

Carlsberg er langt fra ubetrådt land for den 48-årige fynbo. I januar 2004 blev han hentet til Carlsberg fra et job som adm. direktør chipskoncernen Kims for at stå i spidsen for Carlsbergs såkaldte »Commercial Exellence-projekt«.

**Flere øl til danskerne**

I august 2004 blev Tolstrup udnævnt til adm. direktør for Carlsberg Danmark, hvor hans opgave var at få vendt en skrantende forretning. Det lykkedes.

Da Tolstrup forlod jobbet ved udgangen af 2006 kunne Carlsberg Danmark for første gang i 20 år prale af at have solgt flere øl og øget markedsandelen på det vigtige danske hjemmemarked trods danskernes svindende tørst efter øl.

Den præstation gjorde indtryk på topledelsen.

»Tolstrup er en meget struktureret leder, der er hurtigt arbejdende og ambitiøs.

Han er strategisk tænkende og klar og målrettet i sin tankegang.

Og så er han god til at motivere sine medarbejdere til at nå fælles mål,« siger Carlsbergs adm. direktør Jørgen Buhl Rasmussen.

Andre betegner Jørn Tolstrup som ligefrem og direkte og en mand, der stiller store krav.

Det skal der formentlig også til, hvis Jørgen Buhl Rasmussens forventninger til Tolstrup skal indfries. Tolstrup overtager nemlig ansvaret for et nordeuropæisk marked, som ifølge analytikere er kendetegnet ved stort set ingen vækst. Og det skal der laves om på.

»Jeg forventer, at han fortsætter med initiativer, der kan øge vores indtjening og cash flow i den nordeuropæiske region. Det er fokus på effektivitet, men det er også Jørns opgave at få vækst i toplinjen. Vi skal ikke kun skære omkostningerne, men også investere i vores mærker,« siger Buhl Rasmussen.

Selv er Jørn Tolstrup Rohde, der som 16-årig startede sin karriere med at sælge akvariefisk hjemme hos sine forældre i Ringe, tilbageholdende med at komme med programerklæringer.

Der er sket meget de sidste to et halvt år hos Carlsberg.

Så første udfordring bliver at få læst op på lektien. Og så glæder han sig til et gensyn med markeder som Norge, hvor han har været adm. direktør for Kims Norge AS, og de tre baltiske lande, hvor han i 1990' erne introducerede Merrild-kaffen.

De seneste to et halvt år har Jørn Tolstrup Rohde dog slået sine folder på hjemøen Fyn som adm. direktør for den fynske rigmand Niels Thorborgs holdingselskab 3C Groups.

**Gammelt venskab**

Selskabet er medejer af mere end 40 virksomheder, herunder L'Easy-kæden, Odense Sport & Entertainment, der står bag fodboldklubben OB, elektronikkæden DER, netbutikken Wupti. com og den kulsejlede investeringsbank Gudme Raaschou, der kostede 3C Groups et tab på knap en halv milliard kr.

At Tolstrup i 2007 valgte at skifte Carlsberg ud med et job som adm. direktør for iværksætteren Thorborgs selskaber, er ingen tilfældighed.

Thorborg og Tolstrup har holdt sammen siden Tolstrup var vejleder på Thorborgs hovedopgave på HD-studiet ved Syddansk Universitet. Den handlede om en plan for ekspansion af Thorborgs daværende firma VaskRent. Opgaven blev aldrig afleveret, da Thorborg valgte at realisere ekspansionsplanen i stedet.

Det resulterede i L'Easy.

Siden har Jørn Tolstrup fulgt Thorborg og hans forretninger tæt, og i 2000 indtrådte han L'Easys bestyrelse.

**Et godt tilbud på øl**

Når Tolstrup nu vender tilbage til Carlsberg, skyldes det hverken finanskrise eller problemer med makkerskabet med Thorborg. Tværtimod.

»Jeg har ikke været ude at søge nyt job, men fik en henvendelse fra Carlsberg, som jeg ikke kunne sige nej til. Jeg slipper ikke helt L'Easy. Jeg fortsætter i bestyrelsen,« siger Jørn Tolstrup.

Til gengæld må Jørn Tolstrup sætte sit engagement i udviklingen af fynsk erhvervsliv på vågeblus i de kommende år. De seneste godt to år har han været formand for Udviklingsforum Odense, en afløser for Odense Erhvervsråd. Men med den rejseaktivitet, Tolstrup, der bor i Bellinge ved Odense, fremover må lægge for dagen, slutter den opgave ved udgangen af året.

Til gengæld forventer Jørn Tolstrup, der er gift med TVproduktionsleder Helle Tolstrup Rohde og far til tre børn i alderen ni til 17 år, fortsat at få tid til at cykle, spille golf, stå på ski og dykke, ligesom han agter at blive ved med at ryste tryllekunster ud af ærmet ved festlige lejligheder.

Om han også får brug for sine evner ud i trylleriets kunst for at få gang i Carlsbergs nordeuropæiske forretning, må tiden vise.

»Jeg forventer, at han fortsætter med initiativer, der kan øge vores indtjening og cash flow i den nordeuropæiske region. Det er fokus på effektivitet, men det er også Jørns opgave at få vækst i toplinjen.

JØRGEN BUHL RASMUSSEN, adm. direktør, Carlberg A/ S.

**Fakta: PROFILEN**

**JØRN TOLSTRUP ROHDE**

Alder: 48 år Uddannelse: HD i afsætning og regnskab, Syddansk Universitet, 1986 Karriere: Frem til 2000: Ansat hos Semco A/ S, reklamebureauet Andersen & Blæsbjerg, Hjem-Is A/ S, Kims A/ S samt Merrild Kaffe.

2000: Adm. direktør, Kims A/ S 2004: Adm. direktør, Carlsberg Danmark 2007: Koncernchef, 3C Groups og L'Easy A/ S 2009-: Senior Vice President, Nordeuropa, Carlsberg A/ S Tillidshverv: Diverse bestyrelsesposter, formand for Udviklingsforum Odense.

Berlingske Tidende | 18.04.2010 |

# Manden, der gerne ville være anonym

Portræt: Jørgen Buhl Rasmussen

## Hans arbejdskalender begyndte med det største opkøb, en dansk virksomhed nogensinde har foretaget, da Carlsberg opkøbte Scottish & Newcastle. Den fortsatte med en krise. Carlsbergs topchef, Jørgen Buhl Rasmussen, er dog ikke færdig med den største opgave af dem alle. At holde fast i sig selv.

Af Nathalie Ostrynski

Dengang var det kun lykønskningskortene, der afslørede hans tilstedeværelse.

De stod der på rad og række og fortalte med deres fine sekretær-skråskrift, at midt i det midlertidige anonyme kontor med alle dets neutrale træmøbler boede Carlsbergs nye topchef. Dengang dannede bogstaverne bare et simpelt navn.

Nu ved de fleste i erhvervslivet, hvem han er. Jørgen Buhl Rasmussen.

Der er blevet fyldt historier og en metier i bogstaverne, og folk vil hele tiden høre, hvad han mener. Om cashflow, om Ruslands vækst og om det faldende øl-marked i Danmark.

Der er kun få gemmesteder tilbage.

Et af dem er hans kontor. Her på 20.

etage. Hvor panoramaet ud over København og Øresund åbenbarer sig direkte i forlængelse af parketgulvet, så kontoret synes at svæve frit i luften. Et oplagt skjulested for et menneske, der inderst inde foretrækker overblikket og anonymiteten. Her sidder manden bag det største opkøb, en dansk virksomhed nogensinde har foretaget.

Ham, der har gjort Carlsberg mere international og ført bryggerikoncernen igennem krisen. Der kan ske meget i et menneskes liv på tre år. Spørger man Jørgen Buhl Rasmussen selv, lyder konstateringen sådan her: »Jeg håber meget, at jeg er den samme, som da jeg kom. Generelt tror jeg ikke, at jeg har forandret mig meget som person. Det er klart, at med det job jeg har, og den verden vi er gået igennem, er der sket utroligt mange ting. Men der er nok sket mindre med mig. Hvis du spurgte min bekendtskabskreds og venner, ville de sige det samme.«.

**Ekstern eksponering**

Sidst vi mødtes, var han lige trådt til.

Nu mødes vi igen for at tale om, hvad der er sket med ham igennem årene på topposten. Jørgen Buhl Rasmussen er dog ikke meget for at indrømme, at der kunne være sket nogle forandringer med ham. Det er ham magtpåliggende stadig at være Jørgen. En figur, der bor et udefinerbart sted mellem privaten og corporate-virkeligheden.

Enten er opgaven vitterligt lykkedes ham, eller så er det svært for manden der på 20. etage at indrømme, at det kunne have kostet noget på personlighedskontoen at have været øverste mand for bryggerikoncernen i de seneste tre år.

Da han i sin tid blev hentet til Carlsberg, havde han haft en lang karriere i blandt andet Gillette bag sig og havde brugt en stor del af sin tid i England.

Han var forberedt på alt. Alligevel har det været en prøvelse at acceptere den eksterne eksponering, der gemmer sig bag CEO-titlen.

»Det eneste, jeg ikke havde prøvet, var at være den helt i toppen og dermed den, som aviserne altid skal tale med, den som skal i fjernsynet og som altid skal tale med investorerne.

Du er meget mere på. Især i Danmark.

Jeg havde levet udenfor Danmarks grænser i mange år, og nu skulle jeg så tilbage. Dansk erhvervsliv er meget mindre, så du kommer virkelig i fokus.

I England kan du godt være anonym i en seniorposition, fordi der er så mange virksomheder. Det er umuligt i Danmark. Jeg vidste, at det ville ske, og hvis der var én ting, jeg ikke så frem til, så var det lige præcis det. At jeg skulle til at være en mere offentlig person. Jeg har det godt med at være mig selv og kun være Jørgen og ikke mere end Jørgen,« siger han.

Imens han taler, kører hans hænder rundt på bordet. Pegefingeren danser langs overfladen, når han fortæller.

Som om han forsøger at tegne sit eget liv op der på mødebordet.

**Topchefens skisma**

Det generer ham ikke, når folk vil tale med ham om forretning i enhver tænkelig erhvervsmæssig sammenhæng.

Alligevel foretrækker han dybt inde i sig selv at være den anonyme.

At være sig selv i de få momenter, kalenderen byder på et privatliv. Et skisma, der lyder ligeså mærkværdigt som den scenevante skuespiller, der inderst inde er genert. Alligevel er det en opdeling, der giver mening for ham og som går igen i den måde, han taler på. I momenter lyder det, som om han holder et powerpoint-oplæg.

Hvor pointerne i hans sætninger igen og igen bliver repeteret for et usynligt publikum og kommer næsten til at lyde indøvede. I andre momenter læner han sig fortroligt ind over bordet, som om han er på vej til at fortælle en hemmelighed.

Ligeså diametral lyder karakteristikken af ham selv.

»Måske er jeg blevet mere tough fra dag ét til nu. De, jeg arbejdede sammen med i Gillette, ville sige, at jeg var nem at arbejde sammen med og havde en åben dør, men at jeg også var utroligt krævende og hård. Måske til tider overraskende hård. Det kan godt overraske folk, når de ser min lidt bløde profil, og jeg så pludselig stiller nogle kontante krav. Det føles sikkert uretfærdigt nogle gange, når jeg skærer igennem. Men man må stole på sig selv, selv om folk bliver utilfredse.« Hvordan opfører du dig, når du er barsk? »Jeg er ikke den, der råber og skriger.

Jeg kan være direkte, og jeg har altid sagt, hvad jeg mener - og jeg tror på, at folk gør det samme mod mig. Men det er der, jeg skal passe lidt på, fordi der står CEO på mit kort, og der bliver kigget på, hvad jeg siger. Jeg siger måske nogle gange tingene lidt for direkte. Men det er den, jeg er, og det kan jeg ikke lave om på. Jeg bruger også ironi til virkelig at komme igennem et budskab. Man har sin stil, og du vil sikkert finde nogle mennesker, der mener, at den gør ondt nogle gange.« Der er én begivenhed, som stadig står klart i Jørgen Buhl Rasmussens bevidsthed, når han tænker tilbage på den første dag som topchef. Pressemødet, hvor han sad flankeret af den afgående direktør Nils Smedegaard Andersen.

Da spadserede anonymiteten direkte ud af døren og blev afløst af et intenst fokus på ham. Allerede den dag tog han beslutningen om at holde sin egen personlighed intakt.

»Det, jeg altid har lagt vægt på i min karriere, og som jeg håber, at folk stadig vil sige om mig, er, at jeg altid har forsøgt at være mig selv. Uanset hvilket job jeg har haft. Man får ikke noget ud af at kopiere andre.« Han indrømmer, at det kan være svært at holde fast i sig selv, når der er et pres fra både investorer, kunder og medarbejderne. Når kalenderen har et antal rejsedage, der overstiger selv den mest ihærdige backpackers sabbatår-rejseplan. Og når forventningerne fra omverdenen er ligeså høje som den forventede kurve på aktiekursen.

»Der er ingen tvivl om, at det her job tager meget af min tid, og det skal det også gøre. Det bliver et liv. Det er ikke bare et job. Jeg forsøger at få tid til andre ting, men det er ikke let. Og det er sværere at planlægge privatlivet i forhold til arbejdslivet. Jeg kan ikke koble helt af, men jeg kan godt være afslappet derhjemme. Og jeg forsøger at være fysisk aktiv. Der er mange, der siger, at det kan man ikke have tid til. Men det skal jeg have tid til. Om det så er at gå i fitness kl. 20 på en hverdag, hvilket igen tager noget tid fra derhjemme. Så må jeg lytte til brok fra min kone. Men hun er heldigvis også selv fysisk aktiv, så det hjælper.« En stor udskiftning i ledelsen var et af de mest markante tiltag fra Jørgen Buhl Ramussens side, da han blev nummer ét i hierarkiet. Der blev rykket voldsomt rundt. I dag mener han, at organisationen er blevet bedre til at eksekvere efter de beslutninger, der er blevet taget. Ja, faktisk elsker han at tage ordet eksekvering i sin mund. Det er et af de ord, han har brugt mest som topchef.

**Taler med tyngde**

Jørgen Buhl Rasmussen har også iagttaget en anden væsentlig forandring, efter han er blevet topchef. Når han siger noget, bliver der ikke bare lyttet.

Hans ord har fået en helt anden tyngde.

»Selv om jeg 100 procent stadig er den samme person som før, så bliver det, jeg gør eller siger, opfattet på en langt mere vigtig måde, end hvis en anden sagde det. Det skal man være klar over. Hver bevægelse, jeg gør, lægges der mærke til i organisationen.

Man skal vise i sin adfærd, hvad man gerne vil gøre. Så det skal man være bevidst om.« Har du skullet vænne dig til det? »Ja, og nogle gange kan det stadig overraske mig. Da jeg tilbage i 80erne tog mit første direktørjob for Duracell i Danmark, lagde jeg mærke til, at folk omkring begyndte at reagere en lille smule anderledes, end da jeg sad i marketingkontoret. I dag kan jeg stadig blive overrasket over, at jeg har sagt nogen til én, og folk derfor tænker noget bestemt om mig eller en given opgave, selv om jeg mente noget helt andet. Jeg kunne sikkert godt se meget træt ud under opkøbsfasen, og folk kunne sikkert tro, at der var problemer. Folk lægger mærke til ens humør eller udtryk. Det er dog nemmere at vænne sig til det, end til at man udenfor arbejdspladsen bliver mødt med nogle forestillinger om, hvordan du skal agere eller se ud. Det har været lidt sværere. Herinde er jeg jo direktøren, og det ved folk.« I foråret 2007 begyndte rygterne om, at Carlsberg var i gang med stykke brikkerne sammen til det, der skulle blive danmarkshistoriens største virksomhedsopkøb. Et bud på bryggeriet Scottish & Newcastle blev officielt i efteråret 2007, og efter en lang, sej omgang blev opkøbet en realitet i april 2008 til en pris på cirka 58 milliarder kroner. I dag betegner Jørgen Buhl Rasmussen opkøbet som hans største professionelle udfordring.

**Købskamp i medierne**

»Det var sindssygt spændende, og vi var så tændt på, at det skulle ske. Men processen blev kæmpet mere i medierne, end vi lige havde regnet med.

Vi var igennem situationer, hvor vi var helt oppe at ringe, og så pludselig skete der noget, så man kom ned på jorden igen. Jeg kom ud på dybt vand i den periode. Der var mange situationer, hvor man havde lyst til at gøre nogle andre ting og sige nogle markante ting i pressen. Det var enormt fristende. Men vi havde planlagt en strategi, og den skulle vi fastholde et hundrede procent.« I 1993 fik han et job i London for Duracell og vendte først for alvor tilbage til Danmark i 2006, da Carlsberg ansatte ham som vicedirektør. I dag bor begge hans voksne sønner i England, mens Jørgen Buhl Rasmussen og hans kone er vendt hjem til et land, hvor de har skullet integrere sig på ny.

**Nærhed og brok**

»Erhvervslivet her har et rigtig godt kendskab til hinanden, og når du kommer hjem efter så lang tid, så har man ikke samme nære kontakt til dem. Men det har jeg ikke noget problem med. Det, vi glædede os til, var nærheden til alting. Ulempen er, at vi i Danmark er vældigt gode til at brokke os over de små ting. På den måde har krisen måske været god for os her i Danmark, fordi den har rystet os lidt tilbage til virkeligheden. Men vi er stadig gode til at finde små ting at klage over. Nogle gange har jeg ikke rigtig kunnet forstå det. Nu klager jeg selv over køen til arbejdet.« Han indrømmer, at det ville have være lettere at svare på spørgsmål om cashflow. Om mere håndgribelige ting. Det tager tid at reflektere over de sidste tre år, når man sjældent i hverdagen stopper helt op. Tænkepausen er også lang, da han bliver spurgt om, han igennem det her job har fundet en overraskende egenskab ved sig selv. I stedet begynder han at vige udenom ved at fortælle om, at han ønsker at være mere synlig som chef, og at han savner at komme mere op i kantinen.

På privatfronten har den hektiske tilværelse også haft sine konsekvenser.

Han har tidligere fortalt om, hvordan hans kone blev irriteret over de særligt lange arbejdsdage, der strækker sig til den sene aftenstund.

En disciplin han stadig er god til.

»Nogle gange tager jeg beslutning om, at nu skal der ikke tjekkes email eller tænkes på arbejde, og så går jeg alligevel over til skrivebordet og åbner emailen. Eller lige ringer til nogen om lørdagen. Det irriterer mig lidt. At jeg ikke kan træffe en beslutning om at lade være med røre emailen eller telefonen de næste seks timer. For virksomheden tager jo ikke skade af det. Det handler om disciplin, og jeg forstår sagtens, at det kan være irriterende for familien på en ferie, når man sidder der med blackberryen i skiliften. Det skal jeg blive bedre til.«.

**Danmarks bedste job**

Pegefingeren er stoppet der på bordet.

Den er færdig med at tegne op. Jørgen Buhl Rasmussen har ikke planer om at forlade Carlsberg foreløbigt. Han ved, at han ikke kan sidde på posten i flere årtier. Men ifølge ham selv har han Danmarks bedste job. Hvis han skal ønske noget for de næste tre års virke, må det være færre kriser. Og en lidt mindre eksponering.

»Det har virkelig været hektisk. Jeg kunne også godt have undværet en del af medieopmærksomheden, og det kan stadig blive for meget engang imellem. Det eneste, jeg kunne ønske nogen gange, var at være lidt mere anonym i situationer, hvor det er ikke er nødvendigt at tage en snak om et eller andet forretningsmæssigt. Hvis du var en anonym person, ville du ikke blive stoppet og blive spurgt ind til forretningen,« siger han siddende midt i det svævende kontor.

JØRGEN BUHL RASMUSSEN OM SIG SELV: »Nogle vil nok sige, at ligeså rar og åben jeg er, ligeså krævende og stædig kan jeg være omkring nogle ting.

Så længe man kan være stædig på en positiv måde, så håber jeg, folk kan leve med det og forstå det.« JØRGEN BUHL RASMUSSEN OM JULEFROKOSTER: »Man skal være bevidst om sin rolle. Det er jo ikke alle, der er lige tilfredse med, at man sætter sig ved siden af dem til julefrokosten. Selv om vi har det sjovt til sådan en fest, så ved jeg da, at nogle bliver irriterede over, at de skal sidde ved siden af chefen.« JØRGEN BUHL RASMUSSEN OM EKSPONERING: »Den positive sideeffekt ved at blive eksponeret er, at man kommer i kontakt med folk fra ens egen fortid for eksempel gamle klassekammerater, der kontakter en. Det er meget sjovt.« JØRGEN BUHL RASMUSSEN OM ØL: »Når vi samles i Carlsberg, er øl vores drik. Uden at det tager overhånd. Når du er ude i markederne og spiser middag, så står den på øl. Nogle gange kunne man godt tænke, at man bare gerne vil tilbage og sove på hotellet. Men jeg elsker jo samtidig den side af jobbet, hvor man møder kunderne.«.

**Fakta: JØRGEN BUHL RASMUSSEN**

Uddannelse: Bachelor fra Copenhagen Business School i Economics & Business Administration. Tidligere marketing manager i Master Foods, senere otte år i Duracell, hvor han sluttede som Area Director i Nordeuropa.

Karriere: Efter Duracell adm.

direktør for Gillette i Nordeuropa, inden han blev adm. direktør for Gillette i Afrika, Mellemøsten og Østeuropa.

Fra 2006 vicedirektør i Carlsberg og medlem af koncernledelsen. Fra 1. oktober 2007 adm.

direktør i Carlsberg.

Privat: Gift med norske Tove Heolsveen. Sammen har de to voksne drenge.

Berlingske Tidende | 19.05.2010 |

**Portræt: Britisk Carlsberg -chef kickstartede dialog**

**Portræt: Isaac Sheps**

**PROFILEN: Efter halvandet år i chefstolen for Carlsberg i Storbritannien har rumænsk-israelske Isaac Sheps vendt udviklingen og skabt ny optimisme. Opskriften er simpel, men Isaac Sheps' præstationer har givet genlyd i Storbritannien.**

Af Laurits Harmer Lassen

Han har både en MBA-uddannelse og en ph. d. på CVet, og han skriver løbende videnskabelige artikler om systematisk kvalitetsstyring i virksomheder.

Men Carlsbergs administrerende direktør i Storbritannien, Isaac Sheps', opskrift på den nylige succes i Storbritannien er såre simpel: Tal med kunderne, lyt til kunderne og vis dem, at du forstår deres ønsker.

Den banale forklaring på, hvorfor Carlsberg nu erobrer markedsandele og øger indtjeningen i Storbritannien er i sagens natur ikke fyldestgørende, men Isaac Sheps understreger, at det ikke har været nødvendigt med raketvidenskab for at vende udviklingen.

»Det er egentlig ret simpelt.

Jeg lavede en ny salgsorganisation med en offensiv agenda, og vi tog ud til kunderne og har lyttet og lært. I virkeligheden handler det om at sætte fokus i organisationen på, hvad der kan lade sig gøre i stedet for forklaringer på, hvorfor noget ikke kan lade sig gøre,« siger han.

Den nye offensive kontakt med kunderne har først og fremmest resulteret i en bedre dialog med pubkæder og barer. Det er nu lykkedes for Carlsberg at stoppe tabet af markedsandele på det vigtige ontrade-marked ( markedet på barer, restauranter og lign., red.), og Carlsberg vippede blandt andet sidste efterår konkurrenten Coors af pinden i pubkæden Wetherspoon.

Det betyder, at der nu serveres Carlsberg i de over 700 Wetherspoon-pubber landet over.

**Bragt optimisme med sig**

Carlsbergs topchef, Jørgen Buhl Rasmussen, fremhæver, at rumænsk-israelske Isaac Sheps har været god til at bringe ny optimisme til den britiske organisation.

»Isaac har været med til at forandre meget i organisationen, og han er som udgangspunkt meget positiv og ser mange nye muligheder. Han følger samtidig meget systematisk op på initiativerne,« siger Jørgen Buhl Rasmussen.

Det var Jørgen Buhl Rasmussen, der i efteråret 2008 fyrede den daværende britiske direktør Doug Clydesdale og erstattede ham med Isaac Sheps, der kom fra en stilling som administrerende direktør for Carlsberg i Sydøsteuropa og tidligere i Serbien.

Isaac Sheps blev belønnet for at sætte yderligere turbo på Carlsbergs fremgang i Sydøsteuropa, der dækker Serbien, Bulgarien, Ungarn, Kroatien, Bosnien-Hercegovina, Montenegro og Slovenien.

I den britiske pub-verden har Isaac Sheps' britiske offensiv vakt stor opsigt. Magasinet The Publican, der skriver om udviklingen i pub-og restaurantbranchen, har kåret Isaac Sheps som den person fra de store bryggerikoncerner, der det seneste år har haft mest indflydelse på pub-branchen.

På den samlede liste over indflydelse i den britiske pubverden, der også inkluderer politikere og personer fra interesseorganisationer, pubber og andre led i værdikæden, blev Isaac Sheps nummer 20, mens konkurrenternes topchefer måtte tage til takke med placeringer som nummer 37 og nedefter.

»Carlsbergs nye chef i Storbritannien har skabt en over ti gange så stærk profil på disse kanter, siden han ankom, og han ser ud til at dominere overskrifterne igen i år, da Carlsberg satser på at »eje VM i fodbold,« skriver The Publican.

**Har studeret hele livet**

Isaac Sheps er en kendt ekspert i virksomheders kvalitetsstyring i den israelske, britiske og rumænske universitetsverden, og han har holdt massevis af forelæsninger og udgivet adskillige artikler om emnet. Han har skrevet ph. d.

om produktivitet og kvalitetsstyring på A. S. E. University i Bukarest, og trods det travle direktørjob holder han fortsat forelæsninger på flere universiteter.

»Jeg har studeret hele mit liv, og jeg er overbevist om, at det er en fordel i mit nuværende job. Det kan for eksempel være en fordel at trække på en større mængde teorier og eksempler fra andre markeder, brancher og kulturer, når man skal ændre organisationer,« siger Isaac Sheps.

Han har dog aldrig overvejet at satse helhjertet på en akademisk karriere.

»Det er meget sjovere at være direktør og også omsætte teorierne til praksis,« siger han.

lala@berlingske.dk

»Jeg har studeret hele mit liv, og jeg er overbevist om, at det er en fordel i mit nuværende job.

Det kan f. eks. være en fordel at trække på en større mængde teorier og eksempler fra andre markeder, brancher og kulturer, når man skal ændre organisationer.« ISAAC SHEPS, adm. direktør for Carlsberg i Storbritannien.

**Fakta: ISAAC SHEPS**

Født: 1949 i Rumænien Uddannelse: Er uddannet driftsingeniør og har en MBA fra Tel Aviv University. Har skrevet ph. d. om produktivitet på A.S.E. University i Bukarest.

Karriere: Adm. direktør for Carlsberg i Storbritannien siden november 2008. Var i en årrække adm. direktør for Carlsberg i Serbien og siden i Sydøsteuropa frem til oktober 2008. Har tidligere haft en række chefstillinger i elektronikbranchen.

Privat: Er gift og har to sønner fra et tidligere ægteskab.

Bopæl: London.

# Interviews

Berlingske Tidende | 22.07.1993 |

# En øl er ikke bare en øl

## Mærkevarer Selv nogle af Danmarks stærkeste og mest kendte mærkevarer, Tuborg og Carlsberg, bliver i disse år presset af discount- produkter. Modsvaret bliver ikke pris-nedsættelser, siger underdirektør Finn Terkelsen i dette interview. Bedre service af kunderne og stærk markedsføring over for forbrugerne skal sikre de to mærker en fortsat høj markedsandel og indtjening.

Af Jens Juul Nielsen

Hvem havde for ti år siden forestillet sig, at Carlsberg i mange danske butikker kun ville være det tredje største øl-mærke? At Tuborg ikke ville være størst i alle dagligvarebutikker? At ukendte øl-mærker ville overhale de to mærkevarer, der ellers nærmest har status som nationale klenodier? Men på den anden side: Hvem ville have forestillet sig, at danskerne skulle betale 50 procent mere for en kasse Carlsberg eller Tuborg i forhold til for en discountøl? Finn Terkelsen, underdirektør i Carlsberg A/S, har det overordnede ansvar for salget og markedsføringen af Carlsberg og Tuborgs produkter i Danmark. At reklamerne og markedsføringen er excellent stiller de færreste spørgsmålstegn ved.

»Hvad gør livet grønnere...?«, »Tuborg Squash«, »Grønne koncerter« og »Vores øl« hører alle til de mest markante, mest interessante reklamer og markedsføringstiltag, der eksisterer i Danmark i dag.

**Enkelt spørgsmål**
Men tilbage bliver et meget enkelt spørgsmål, som bryggerierne også må stille sig selv, når de ser, hvordan discountøllene hapser markedsandele fra dem: - Hvorfor koster Carlsberg og Tuborg 50 procent mere end discountøl? »Ganske enkelt, fordi det er en bedre vare,« siger Finn Terkelsen. »En øl er ikke bare en øl. En øl kan laves på forskellig vis. Og de øl, vi laver på Carlsberg og Tuborg, er efter vores bedste opfattelse de bedste produkter. Derfor er det rimeligt, at de koster mere end andre produkter.

**Ens pris over** **hele landet**
Dertil kommer, at der også er noget, der hedder markedsføring, produktudvikling og distribution. Vi leverer f.eks. til alle over hele Danmark til samme pris. Købmanden på Avernakø betaler ikke mere for at få leveret varen, end købmanden over på den anden side af Vester Fælledvej gør. Siden 1988 har vi haft en præstationsbestemt rabat-ordning, hvor vore kunder, der køber mere end to hele paller øl (en palle er 30 kasser) får en rabat. Men denne distribution, den markedsføring, den lancering af nye produkter er gennemsyret af kvalitet. Og derfor er det efter vores opfattelse rimeligt med den prisforskel.

**Vi er blevet** **prisbevidste**
Vi må erkende, at der i dag bliver solgt mange discountøl, også flere end vi selv havde forestillet os. Men vi ved fra målinger, at forbrugerne helst vil have vore produkter. Hvis man forestiller sig, at man lader 75 mennesker drikke hver en øl, og man stiller 100 flasker på et bord, hvoraf de 25 er discountøl, og de 75 er Carlsberg og Tuborg, ville de 25 discountøl være tilbage, når hver havde taget den øl de foretrak. Men danskerne er blevet en nation af sparere, og derfor bliver der solgt så mange discountøl. Og det er klart, at folk, der køber discountøl, siger, at de ikke kan smage forskel. Vi tror stadig, at folk vil købe vore produkter, hvis ikke der var nogen prisforskel,« fortsætter Finn Terkelsen.

**Chokbølgerne**
I løbet af de seneste måneder har nogle af verdens største producenter af mærkevarer inden for dagligvarer måttet sætte priserne ned på deres produkter. Philip Morris har sat prisen på Marlboro-cigaretter ned. Dagen, hvor de annoncerede prisnedsættelsen, er siden døbt »Marlboro-Fredagen«. For prisnedsættelsen sendte chokbølger gennem den amerikanske børs. På en dag mistede Philip Morris' aktionærer ca. 80 milliarder kr. Så meget faldt kursen med. Procter & Gamble har netop annonceret prisnedsættelser, masse- afskedigelser og endnu mere aggressiv markedsføring af deres produkter, der bl.a. er Pampers-bleerne og Ariel-vaskepulveret. Forbrugerne køber i stigende omfang de billigere såkaldte handelsmærker eller private labels. Det er ikke sjovt at være mærkevare-producent i disse dage. Det er heller ikke sjovt for Carlsberg og Tuborg at se, at deres produkter så ofte er forvandlet til slagtilbud i supermarkederne. 89,95 kr. er ikke nogen ualmindelig tilbudspris for en kasse mærkevare-øl som normalt koster ca. 130 kr. Mærkevaren bliver i højere grad brugt som den lokkevare, der skal trække flere kunder til butikken. »Vi er ikke begejstrede for at se, at vores produkter svinger så meget i pris, når de kastes ind i den skærpede kamp, der er i detailhandelen. Men vi er på den anden side glade for, at vore produkter er så attraktive, at de kan trække kunder til,« siger Finn Terkelsen til den kendsgering, at hans produkter ofte sælges til under indkøbspris af butikkerne.

**Det milde svar**
Carlsberg og Tuborgs svar på den skærpede priskonkurrence bliver ikke som Philip Morris og Procter & Gamble, prisnedsættelser. Indsatsen bliver i højere grad over for kunderne, altså forhandlerne af bryggeriernes produkter. »Vi ser vores rolle som producenter af gode kvalitetsprodukter, der er anerkendte af forbrugerne, og som detailhandelen kan sælge med fortjeneste,« siger Finn Terkelsen. Det er baggrunden for, at Tuborg og Carlsberg gør mere og mere for at forbedre samarbejdet med detailhandelen. Over for butikkerne markedsfører de sig med, at der er en større indtjening på at sælge mærkevareøl end discountøl. Bryggerierne udvikler elektronisk fakturering, hyppigere levering og flere aktiviteter i butikkerne, så de bliver mere interessante for detailhandelen. Så der bliver ingen prisreduktioner, men man fastholder vægten på kvalitetsaspektet både over for forbrugerne og over for detailhandelen. Og trods 10 år, hvor discountøllene har taget en stadig større andel af mærkevare-øllernes andel, ser Finn Terkelsen ikke så mørkt på fremtiden. »Vi tror på, at tingene vender tilbage til mere normale forhold, hvor forbrugerne køber de produkter, de helst vil have, og ikke kun de, der er billigst. »I øjeblikket oplever vi en bølge med ensidig fokusering på prisen. Men vi tror, det vil ændre sig. Kvalitetsprodukter vil i længden klare sig bedst. Derfor holder vi fast i vores strategi om at stå for kvalitet i alle led. Kvalitet i selve produktet, kvalitet i markedsføringen, kvalitet i samhandelen med vore kunder.« En af årsagerne til den fortrøstningsfulde holdning er en række mærkevare- succes'er, som bryggerierne trods alt har halet i land gennem de seneste år. Finn Terkelsen nævner lanceringerne af Carlsberg Kurvand, Sunkist, Tuborg Classic og sæsonprodukterne Carlsberg Tivoli-jubilæumsøl og Carlsberg Julepilsner som eksempler på, at der er et behov for nye kvalitetsprodukter midt i en discounttid. »Vi tror usvækket på mærkevarens styrke. Og jeg tror samtidig, at detailhandelen er bevidst om, at det er mærkevarerne, der tegner produktområdet. Jeg har set, at Dagrofas direktør, Steen Gede, tidligere i denne serie, har sagt, at de ikke ønskede, at handelsmærkerne fik en større andel end 30 procent i et produktområde. Så stor en andel tror jeg aldrig, at de får inden for øl.« - Discountprodukterne har spist en større del af Jeres marked, end I selv havde forventet. Prisforskellen er sjældent under 50 procent mellem Jeres mærkevarer og discountvarerne. Og I benyttes stadig mere som slagtilbud. Overvejer I så ikke at sætte prisen ned på Carlsberg og Tuborg? »Det har vi ingen planer om.« Dette er den sjette del af en serie. De foregående artikler har været bragt 30. juni samt 5., 8., 12. og 19. juli.

Berlingske Tidende | 04.03.2003 |

# Profit i højsæde: Carlsberg har fundet sin plads

Interview: Nils Smedegaard Andersen

## Størrelse har ingen betydning, hvis det ikke også øger profitten. Dermed lægger Carlsberg Breweries' topchef Niels Smedegaard Andersen afstand til sin forgænger Flemming Lindeløv. »Vi har intet ønske om en placering blandt verdens tre største bryggerier,« fastslår Niels Smedegaard Andersen.

Af Bent Højgaard Sørensen og Jens Chr. Hansen

Carlsberg opgiver nu ambitionerne om at komme op i superligaen blandt verdens største bryggerier.

»Vi har intet ønske om at være bryggeri nummer et, to eller tre i verden.

Det indgår simpelthen ikke i vore planer. Vi er en mellemstor international bryggerivirksomhed. Der er meget langt op til de største. Og målt på hvor mange millioner hektoliter øl, vi brygger om året, har vi i dag en femteplads,« siger Nils Smedegaard Andersen, administrerende direktør for Carlsberg Breweries.

Dermed gør den dansk/norske bryggerikoncern op med tidligere højtflyvende drømme om at placere Carlsberg i toppen af den globale bryggeri-liga.

Carlsberg er en af de helt store virksomheder i Danmark med en omsætning på 35 milliarder kroner, men internationalt er Carlsberg mere en regional, markant spiller.

Carlsberg Breweries hører mere naturligt hjemme blandt de mellemstore internationale bryggerier, lyder vurderingen fra Smedegaard Andersen.

En opsigtsvækkende udmelding, idet han samtidig gør det helt klart, at Carlsberg er ophørt med at stræbe efter bestemte placeringer i det internationale bryggeri-hierarki. Det er dybt, dybt uinteressant at tale om, hvor Carlsberg placerer sig i dette hierarki, understreger Smedegaard Andersen.

Hans forgænger, Flemming Lindeløv, administrerende direktør på Carlsberg fra 1997-2001, lagde ikke skjul på sine ambitioner om at Carlsberg skulle bringes op i de absolutte verdenstop med fokus på volumenvækst ved opkøb.

I dag er amerikanske Anheuser-Busch (Bud-bajeren) fortsat verdens største bryggerikoncern, efterfulgt af sydafrikanske SAB-Miller og hollandske Heineken.

**Pladsen som lillebror**

»Volumen for os er ikke afgørende. Det at være stor i sig selv kan ikke være en målsætning. Målsætningen er at drive en sund og rentabel virksomhed, medarbejderne kan være stolte af og trives i. Vi driver absolut en god forretning. Men Carlsberg vil vokse fornuftigt ved stille og roligt at udvide salget og vores mærker. Samtidig vil vi konsolidere vores positioner rundt om i verden,« siger administrerende direktør Nils Smedegaard Andersen fra sit kontor på 20. sal i koncernhovedkvarteret på Ny Carlsbergvej 100 på Valby Bakke.

Oven på de vidtløftige udmeldinger fra den tidligere koncernchef, og godt to og et halvt år efter omvæltningerne med fusionen med den norske industrikoncern Orkla's drikkevareaktiviteter, har Carlsberg nu tilsyneladende fundet sin plads.

Signalet fra Nils Smedegaard Andersens til investorer og aktiemarked er klart:

»Det er en misforståelse, hvis man tror, at vi størrelsesmæssigt går rundt og sammenligner os med f.eks. Heineken. På indtjeningsnøgletallene, ja, der kan vi godt sammenligne os, og måler vi indtjeningen i forhold til vores størrelse, så har vi de sidste to år klaret os bedre end Heineken. Dette selskab er langt større end os, og vi er lillebror. Og for Anheuser-Busch gælder det, at de er mange, mange, mange gange større og mere værd end os,« siger Nils Smedegaard Andersen.

**Lokale markeder**

Selv om nogle af de store investorer har solgt aktier i stor stil, og aktie-kursen er raslet ned siden nytår, er Carlsberg ingenlunde i krise. I det regnskab, som blev sendt på gaden for godt en uge siden, havde selskabet et overskud efter skat på over en milliard kroner i 2002. Og der venter ny vækst forude.

I dag er Carlsberg et af verdens største internationale ølmærker, lige efter Heineken. Carlsberg er velkendt bl.a. på pubber i England, værtshuse og restauranter i Sverige, Rusland, Thailand og Tyrkiet. Til gengæld er salget i f.eks. USA og Canada, hvor Heineken har ekspanderet kraftigt, ganske beskedent.

Trods Smedegaard Andersens klare optimisme står Carlsberg Breweries dog i dag over for en række problemer og udfordringer. Det faldende ølforbrug i Europa kræver effektiviseringer, og det risikofyldte russiske marked kræver is i maven hos koncernledelsen.

Ikke desto mindre tror Carlsberg på, at Vesteuropa i de nærmeste år forsat kan være en solid indtjeningsmaskine, mens ekspansionen og væksten først og fremmest vil ske i Østeuropa.

Det 50 procent Carlsberg-ejede Baltic Beverages Holding (BBH), der sidder på 33 procent af det russiske ølmarked, har været en uomtvistelig succes. Også i Ukraine går det forrygende.

»Vores mål er at være nummer et eller to de steder, hvor vi konkurrerer. I alle nordiske og baltiske lande, Rusland, Schwiez, Portugal, Malaysia og Sydkorea har vi i dag førstepladsen,« siger Nils Smedegaard Andersen.

»De fordele, der er ved at være største bryggeri på de lokale markeder, overstiger langt fordelen ved at være største bryggeri globalt set. Vores strategi er at få stærke markedspositioner, hvor vi er, øge salget og få den totale volumen til at vokse på en rentabel måde,« fastslår den administrerende direktør.

Før fusionen med Orklas drikkevareaktiviteter var Carlsberg kun nummer et i Danmark, Portugal og Malaysia.

»Efter min mening er det et bevis på, at der er sket en fantastisk udvikling i løbet af få år,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Den seneste storfusion mellem South African Breweries (SAB) og amerikanske Miller har ikke fået Carlsberg til at overveje samme vej. Selv om der på det seneste har været spekulationer om en eventuel fusion med engelske Scottish-Newcastle, så er store forkromede fusioner ikke Carlsbergs strategi.

**Ingen forsigtig-Per**

»Store fusioner er overhovedet ikke målet, og vi føler os ikke klemt af konkurrenterne. Der er slet ikke nogen tegn i sol og måne på, at vi vil fusionere med Scottish & Newcastle. Så længe vi kan vokse hurtigere og øge indtjeningen hurtigere end vore konkurrenterne, så har vi ingen anledning til at søge fusioner eller slutte os sammen med andre, fordi andre i branchen gør det,« siger han.

De to bryggerigiganter Interbrew og South African Breweries er siden 1990erne vokset væk fra en position som regionale bryggerier til internationale bryggerier, først og fremmest ved store opkøb. Således købte Interbrew de engelske Bass-bryggerier for op mod 30 milliarder kroner, og det var væsentligt højere end Carlsbergs bud.

I dag vurderes det i bryggerikredse, at indtjeningen ikke kan matche disse alt for høje købspriser.

Den seneste store - meget dyre - fusion mellem storbryggerierne South African Breweries og amerikanske Miller, er også et godt eksempel på, at fusionsfeberen i branchen har presset priserne op.

»Carlsberg går ikke efter storfusioner, men det betyder heller ikke, at vi af den grund fører en forsigtig-Per-politik. Vi ekspanderer. Alle vore investeringer i Rusland er udtryk for, at vi er villige til at tage en risiko, når det gælder. Vi bygger f.eks. nyt bryggeri i Ukraine og Kazakhstan. Så vi tager MASSER af udfordringer og risici rundt omkring,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Carlsberg-datterselskabet BBH er verdens hurtigst voksende virksomhed i bryggeriverdenen. BBH i Rusland har i dag en kapacitet på 30 millioner hektoliter øl på årsbasis. Af det blev der sidste år produceret 23 millioner hektoliter. Hele Carlsberg-gruppen producerede til sammenligning sidste år næsten 80 millioner hektoliter øl.

I 2001 og 2002 blev der fra bryggerierne i Rusland og Baltikum udbetalt i alt 88 millioner euro, svarende til 660 millioner kroner, i dividende til Baltic Beverages Holding, der har hovedkontor i Stockholm. Stort set alle pengene er kanaliseret tilbage og brugt på betydelige nyinvesteringer bl.a.i Kazakhstan.

**Fremtidig strategi**

Ejerne Carlsberg A/S og Orkla ønsker ikke, at Carlsberg Breweries skal indgå i fusioner, hvor Carlsberg ikke bliver det fortsættende selskab.

»Vi har intet mod at arbejde med folk land for land, men vi vil gerne sidde for bordenden selv. Vi har absolut ingen planer om at fusionere med nogen. I Carlsberg Breweries kigger vi selvfølgelig på at overtage andre, lokale bryggerier. Men vi føler ikke noget pres for at foretage noget større, altså en storfusion. Vores vej er organisk vækst og vækst i Carlsberg-mærket. I den fremtidige strategi skal Østeuropa levere vækst og indtjening og Vesteuropa indtjening og cash-flow,« fastslår adm. direktør Nils Smedegaard Andersen.

**Blå bog
Nils Smedegaard Andersen**

Koncernchef, adm. dir. i Carlsberg Breweries A/S. Erhvervskarriere: Controller i De Danske Sukkerfabrikker 1982-83, ansat i Carlsbergs Internationale Division 1983, adm. direktør for Union Cervecera SA, Spanien, 1990-92, adm. direktør for Hannen Brauerei, Tyskland, 1992-97, koncerndirektør i Hero 1997-99, Schweiz , koncerndirektør i Carlsberg A/S i 1999 og koncernchef og adm. direktør i Carlsberg Breweries i 2001. Alder: 44 år. Uddannelse: Cand. Oceon.

Berlingske Tidende | 27.06.2004 |

# Svar på tiltale: Carlsberg giver ikke en omgang

Interview: Margrethe Skov

## Det er kommet frem, at Carlsberg måske holder mest med England, fordi de sælger flere øl dér end i Danmark. Men det vil informationschef Margrethe Skov ikke bekræfte.

Af Ole Mikkelsen

**Det fremgår af dagspressen, at det flasker sig for jer i øjeblikket – forstået på den måde, at de foreløbige resultater under EM i fodbold viser, at de lande, der gik videre efter den indledende runde, også er de lande, hvor I sælger mest øl. Det drejer sig om England, Danmark, Sverige og Portugal. Men hvem holder I med?**

»Vi holder med alle de mange fodboldfans i hele verden.«

**En avis skrev forleden, at Carlsberg inderst inde holder med England, fordi det er der, I sælger flest øl. Er det rigtigt, at I holder med England og ikke Danmark?**

»Vi er selvfølgelig glade for, at begge lande er gået videre, men vi holder allermest af at sælge Carlsberg øl til alle tilskuerne – uanset hvor de ser kampene.«

**Kan vi være sikre på, at I holder med Danmark, når det går løs mod Tjekkiet?**

»Som dansker holder jeg selvfølgelig med Danmark.«

**Arla har jo af uforklarlige årsager taget sit hovedsponsorat af fodboldlandsholdet op til overvejelse. Er I parate til at tage over, hvis vi bliver europamestre?**

»Det kan jeg ikke svare på.«

**I giver måske ligefrem en omgang, hvis Danmark vinder pokalen?**

»Vi giver normalt ikke vores øl væk, men vi vil absolut sørge for, at der er rigeligt med øl på alle hylder, så de mange fans kan skåle, hvis Danmark går hen og vinder. Danmark har jo vundet før, så vi kan jo håbe.«

**Betyder det så, at vi må nøjes med et glas mælk?**

»Jeg synes, at et glas øl vil være festligt – især hvis vi skal fejre Danmarks sejr.«

**Hvad foretrækker du? Mælk eller øl?**

»Så absolut øl. Faktisk drikker jeg ikke mælk. Undskyld Arla!«

Berlingske Tidende | 09.11.2004 |

# Carlsberg: Forbrugerne skal vænne sig til de nye flasker

Interview: Ken K. Andersen

## SATSNING Carlsberg betegner den nye flaske som den største lancering i årtier. Forbrugerne skal vænne sig til den , siger marketingdirektør Ken K. Andersen .

Af Bent Højgaard Sørensen

Carlsberg-pilsneren skulle have sin egen elegante flaske og kasse, som giver forbrugerne en bedre kvalitetsoplevelse. Det skulle være lettere for forbrugeren at bære 24 flasker i en kasse med hank.

Det er en af væsentlige grunde til, at Carlsberg har indført den nye, lette flaske, som alle udgifter medregnet har kostet ølgigangten mindst 100 millioner kroner.

Den nye flasketype skal blive en kassesucces, hvad den endnu langt fra er blevet.

»De tilbagemeldinger, vi har fået fra forbrugerne efter alle de test, der er lavet, er, at forbrugerne gerne så en ny emballage på Carlsberg Pilsner. Vi sælger stort set den samme flaske på en lang række eksportmarkeder,« siger Ken H. Andersen, marketingdirektør i Carlsberg Danmark.

Han bekræfter, at lanceringen har kostet konceren et trecifret millionbeløb.

**Tidens strømninger**

Koncernen betegner den nye flaske som den største lancering i årtier. Siden Carlsberg Pilsneren blev lanceret i 1904, har bryggeriet formet kapsel, flaske og etiket efter tidens modestrømninger. Den hidtidige flaske stammer fra 1950erne.

»Den nye flaske er udtryk for, at nogle danskere godt kunne tænke sig ny emballage. Al ølemballage skal ikke være ens. Udenlandske bryggerier kommer jo også med nye, spændende flasker i Danmark. Det må vi også gøre,« siger marketingdirektøren.

Men detailbutikkerne sælger væsentligt færre Carlsberg i den ny udgave, fordi Tuborg er langt billigere. På værtshusene vil kunderne heller ikke drikke øl af en ny flaske?

»Al begyndelse er svær. I dag har vi fået et fint salg af vores plastikflasker i Danmark, som vi lancerede for nogle år siden. Salget er mellem 15 og 20 procent af vores volumen på øl. Nu er der er nogle, der skal vænne sig til de nye Carlsberg-flasker. Det er klart, at rigtigt mange danskere vælger selvfølgelig i øjeblikket at købe Grøn Tuborg, når øl er nede i 79,95 kr. for 30 stk. i butikkerne. Vi har taget en marginal prisstigning på Carlsberg på omkring fem procent på grund af indførelse af den nye emballage, så det koster 89,95 kr. for en kasse Carlsberg i butikkerne. Det vurderede vi, at forbrugerne gerne ville betale i en normal situation. Nu er priserne på Tuborg røget ned. I forhold til tidligere sælger vi stort set lige så meget mere Tuborg og andre ølprodukter, som salget af Carlsberg er faldet,« siger Ken H. Andersen.

Sænker I priserne på Carlsberg-øl?

»Vi anbefaler butikkerne, at en kasse Carlsberg med 24 styk er cirka 10 procent billigere end kasse Grøn Tuborg med 30 styk. Den aggressive prissætning på Tuborg i detailhandelen går klart ud over Carlsberg«.

Hvornår er den nye flasketype kørt ind?

»Det er svært at sige. Vi ved ikke, hvornår ølpriserne i Danmark retter sig op på et normalt niveau. 90 til 100 procent af de danskere, der prøver den nye flaske, kommer tilbage og køber Carlsberg igen,« siger marketingdirektør Ken H. Andersen .

Berlingske Tidende | 27.02.2006 | 3 Sektion, Business |

# Carlsberg bebuder lukning af bryggerier i de næste 10 år

Interview: Nils Smedegaard Andersen

## Reduktioner: Oven på sidste uges meddelelse om lukning af det historiske bryggeri i Valby, bebuder koncernchef Nils Smedegaard Andersen nu mange bryggeri-lukninger i Europa. Analytikere mener, at op mod halvdelen af Carlsbergs 29 anlæg står til lukning.

Af Bent Højgaard Sørensen

Carlsbergs beslutning om at tømme den sidste lagertank og lukke det gamle industribryggeri i Valby i 2008 er startskuddet til en stribe bryggerilukninger over hele Europa.

Administrerende direktør Nils Smedegaard Andersen annoncerer lukning af mange bryggerier i de kommende år. Hvor mange anlæg, der er dødsdømt, er foreløbig en hemmelighed eller ikke besluttet i ledelsen.

»Der vil selvfølgelig komme en væsentlig reduktion af bryggerier over de næste 10 år. Hvilke og hvornår har jeg ingen kommentarer til,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Udmeldingen kommer oven sidste uges upopulære, men nødvendige beslutning om lukning af Valby-tapperiet. Lukningen betyder nedlæggelse af 240 stillinger. Med Valby ude sparer Carlsberg 130 millioner kr. på årsbasis.

Bryggerikoncernen er tvunget til at reducere omkostningerne i kølvandet på den skuffende udvikling i de økonomiske resultater i de stagnerende vesteuropæiske ølforretninger. Carlsberg har således betydelig overkapacitet i Danmark. Selskabet vælger derfor at lukke det mindst rentable tapperi og investere 800 millioner kr. i modernisering af tapperiet i Fredericia.

Bryggerieksperten Gerard Rijk fra den hollandske storbank ING er overbevist om, at Carlsberg i løbet af de næste 10 år vil dreje nøglen om i hovedparten af sine såkaldte 14 sekundære bryggerier. Carlsberg har i alt 29 bryggerier, hvor der ved udgangen af 2005 var cirka 18.000 ansatte. Ikke alle er dog ansat direkte på bryggerierne.

**Flagskibene**

Bryggerierne er opdelt i to grupper: Hovedanlæg, de såkaldte »anchor plants«, og støtteanlæg, »support plants«. Og det er hovedanlæggene, der får investeringerne og bliver flagskibene i fremtidens Carlsberg-produktionstruktur i Euroap.

Der er ingen tvivl om, at Carlsbergs ledelse arbejder hårdt på at effektivisere, skabe vækst og få indtjening og aktiekurs i vejret.

»Det er helt klart, at det ikke er tilstrækkeligt med at lukke bryggeriet i Valby. Beslutningen er dog et vigtigt signal for at vise resten af organisationen i Vesteuropa, at koncernledelsen ikke viger tilbage fra at lukke det mest hellige, dvs. Valby. Det bliver derfor vanskeligt for Carlsbergs organisation i Tyskland og de tyske fagforeninger at gå imod mulige lukninger af nogle af Carlsbergs fem tyske bryggerier,« siger en dansk aktieanalytiker, der ønsker at være anonym.

Konsekvensen af restruktureringen af bl.a. produktionsapparatet kan altså blive, at op mod halvdelen af Carlsbergs 29 europæiske bryggerier dømmes til lukning. Flere danske analytikere, der ligeledes ønsker at være anonyme, peger på, at det bl.a. er bryggerier i England, Tyskland, Schweitz, Italien og Norge, der er i farezonen.

**Den store plan**

Nils Smedegaard Andersen svarer, at koncernledelsen efter beslutningen om at lukke i Valby har kig på alle 12 lande med 100 procent ejede Carlsberg-bryggerier.

»Jeg havde håbet på, at Carlsberg havde taget et dybere spadestik end at meddele lukning af Valby ved udgangen af 2008. Det havde været bedre, hvis vi havde fået den endelige store plan, hvor de næste to år blev en frygtelig omgang med investeringer, flytning af kapacitet og restrukturering,« siger en dansk bryggerianalytiker.

Koncernchef Nils Smedegaard gentager, at han ikke ønsker at kommentere, hvornår og hvordan Carlsberg vil lukke europæiske bryggerier.

Berlingske Tidende | 29.05.2006 |

# Svar på tiltale: Øl uden morskab

Interview: Jens Peter Skaarup

## Det behøver ikke være sjovt at drikke øl, mener Carlsberg, der storsatser på alkoholfri øl i Sverige. Ikke fuldemandssnak, hævder pressechef Jens Peter Skaarup.

Af Søren Domino

**Carlsberg vil søsætte en stor satsning på alkoholfri øl i Sverige. Det lyder da som rendyrket fuldemandssnak?**

»Fuldemandssnak, nej slet ikke. Det handler for os om at fremstille øl, der passer til forskellige situaioner og til forskellige menneskers ønsker. Nogle vil gerne have en kraftig øl med hensyn til smag og alkohol, mens andre hellere vil have én, der er lettere og ikke indeholer ret megen alkohol. Skal man køre bil er det smartest at drikke en alkoholfri øl.«

**Svarer det ikke til at sælge kogt vand som kaffe?**

»Nej, det smager jo stadigvæk af øl, det er jo i virkeligheden det interessante. Det er, fordi brygmestre nogle gange er tryllekunstnere.«

**Er det ikke bare trylleri, der går galt?**

»Nej, for de gør det jo bevidst.«

**Alkoholfri øl til netop svenskerne. Det lyder som en stensikker kommerciel fiasko?**

»Nej, der er mange svenskere, der gerne vil have noget, der ikke påvirker dem. Men jeg er sikker på, at de også godt vil have øl med flere procenter i.«

**Forstiller I jer en markedsføring, hvor man kan se sportsfolk stå og bælle øl som var det kondivand?**

»Nej, vi er meget forsigtige med vores annoncering, og vi sammenblander ikke sport og alkohol.«

**Elefant-øllen har netop modtage en fin pris. Viser det ikke, at I er på vej ud ad den helt forkert tangent?**

»Nej, for det er et både og. Vi forsøger at betjene dem, der ønsker stærke øl, men også dem, der ønsker alkoholfri øl.«

**Kan du garantere, at den her alkoholfri øl ikke kommer over broen til Danmark?**

»Nej.«

Berlingske Tidende | 13.03.2007 |

# Svar på tiltale...: Carlsberg vil igen betale skat

Interview: Jørn P. Jensen

## Carlsbergs finansdirektør, Jørn P. Jensen, bebuder, at bryggeriet om et par år igen betaler selskabsskat i Danmark. Regeringsindgreb kan dog føre til, at Carlsbergs investeringer i meget større grad vil blive i udlandet, siger han.

Af Bent Højgård Sørensen

- Er det fornuftigt med, at I har 0-skat?

»Efter år med store investeringer i udlandet har vi skattemæssige underskud. Det udnytter vi nu. Så i løbet af et par år vil vi igen betale selskabsskat i Danmark«.

- Det I foretager jer, er jo lige det regeringen forsøger at sætte en stopper for med forslaget om at skære i rentefradragsretten i forbindelse med indgrebet mod kapitalfonde? -

»Ja, det kan man sige. Men logikken er jo, at vi har haft fradrag på grund af vores investeringer i udlandet, og det vil føre til større skattepligtig indkomst i Danmark i de kommende år, end det ellers ville have gjort. Hvis vi havde investeret i udlandet ud fra Tyskland eller Sverige og ikke ud fra Danmark, ville vi i stedet have fået fradraget i de lande. Og så ville de lande i løbet af et par få den yderligere indkomst til beskatning. Så det giver ingen mening at se på selskabsskat i et enkelt år«.

- Hvor meget har Carlsberg betalt i selskabskat i Danmark inden for de seneste 10 år?

»Mange, mange hundrede millioner kr.«.

- Statsminister Anders Fogh Rasmussen(V) har sagt, at virksomheder, der tjener penge i Danmark, også skal betale skat i Danmark?

»Det gør vi jo også i det omfang, vi tjener penge i Danmark. Lige nu tjener vi penge i Danmark, men vi har nogle store skattemæssige underskud fra tidligere år i udlandet, som bliver udnyttet«.

Hvor meget betalte Carlsberg i skat i andre lande i alt i 2006?

»Sidste år betalte vi cirka 978 millioner kr. Bl.a. betalte vi sidste år enormt meget Tyskland - penge, som vi i løbet af de næste par år får tilbage«.

- Novo Nordisk har allerede flyttet sit hovedkvarter til Schweitz. Kan den seneste tids ballade få Carlsberg til at rykke teltpælene op og flytte ud af Danmark?

»Hvis regeringens skatteforslag bliver vedtaget i den form, det blev fremlagt, er det helt sikkert, at fremtidige investeringer i meget større grad kommer til at foregå i udlandet. Det vil betyder, at kommende arbejdspladser, inklusiv de videnstunge, ikke bliver placeret i Danmark«.

- Er det en trussel?

»Nej, det er en logisk konsekvens,« siger finansdirektør Jørn P. Jensen.

Berlingske Tidende | 15.03.2007 |

# Svar på tiltale: Tuborg satser hårdt på musik

Interview: Rasmus Teglgaard

## Carlsberg satser hårdt på musik-sponsoraftaler for Tuborg-øl, siger bryggeriets musiksponsorchef Rasmus Teglgaard. Hvad den nye aftale med Roskilde-festivalen er værd, røbes ikke.

Af Bent Højgaard Sørensen

- I har siden 1991 leveret øl til Roskilde-festivalerne, og I har netop forlænget sponsoraftalen med festivalen for de næste fem år. Kontrakten må være guld værd for Carlsberg-koncernen?

»Guld værd...det vil jeg ikke sige. Men det er en god aftale for begge parter«.

- Hvad er den værd i millioner for jer?

»Det kan jeg ikke sige.«

- Hvad ligger der mere i aftalen ud over, at I skal sælge øl?

»Masser af ting. I sponsoratet ligger, at vi får mulighed for at profilere os sammen med Roskilde-festivalen og koble Tuborgs brand sammen med festivalens brand«.

- Hvad betaler I til Roskilde Festival for sponsoraftalen?

»Det kan jeg ikke sige, desværre«.

-Det virker som om Carlsberg har en benhård strategi om, at Tuborg skal sponsorere musikarrangementer og koncerter i Danmark og i en række andre lande, bl.a. Rusland. Hvorfor?

»Vi har set, at vores hårde satsning på Tuborgs musiksponsor-strategi virker på det danske marked, hvor vi har fået trukket en række sponsorater ind i porteføljen de seneste fem år«.

- Når der er gang i den på Vega i København eller på Roskilde-festivalerne, blander I jer så i, hvor meget folk drikker?

»Ikke direkte. Det er arrangørens anliggende. Men vi opfordrer altid til, at man skal drikke med måde.«

- Tror du overhovedet det har nogen effekt, at opfordringen kommer fra et bryggeri, der er interesseret i at sælge mest muligt øl?

»Det er lidt et retorisk spørgsmål. Hvis du har den vinkel, bliver jeg først nødt til at have det forbi vores presseafdeling«.

- Hvor meget øl solgte Tuborg i Roskilde i 2006?

»Et interessant spørgsmål, men det kan jeg heller ikke svare på. Det taler vi i branchen ikke om af konkurrencemæssige om,« siger Tuborgs musiksponsorchef Rasmus Teglgaard.

Berlingske Tidende | 31.05.2007 |

# Svar på tiltale: Risici ved sponsorater

Interview: Keld Strudahl

## Livet som sponsor kan være farligt. CSC-holdet med Bjarne Riis i spidsen risikerer at blive udelukket fra sommerens Tour de France. Carlsberg er storsponsor i sportens verden. Hvad siger marketingdirektør Keld Strudahl?

Af Susanne Bernth

Marketing Direktør Keld Strudahl, har Carlsberg noget om doping i deres mange sponsorkontrakter?

»Ikke direkte. Vi er hovedsagelig sponsorer for fodbold, og selvom man ikke kan udelukke, at doping finder sted indenfor denne sportsgren, er det af grunde jeg ikke skal komme nærmere ind på ikke særlig udbredt, og vi vil tage stilling i den enkelte sag.«

Men skulle det ske, har I så en plan B for hvordan i tackler situationen?

»Ikke udover de sædvanlige 'escape-klausuler', hvor netop etiske punkter er indføjet. Doping er kun en af flere årsager til at afbryde et samarbejde.«

Hvad koster det at måtte afbryde et sponsorat?

»Det er svært at sige, også fordi det er en hypotetisk situation. Det må man vurdere i det enkelte tilfælde, for det handler også om, hvor længe kontrakten har løbet. Plus en lang række andre ting, som er svære at forudsige.«

Kunne det tænkes, at I ville stå jer ved ikke at bakke ud af et jeres mere længerevarende sponsorater, som for eksempel FCK, hvis det viste sig at doping rent faktisk fandt sted.

»Jeg mener, at det er et hypotetisk spørgsmål. Generelt tager vi stærkt afstand fra doping. Vi var sponsor for VM i cykling i 1993, men trak os ud, både fordi det ikke matchede vores målgruppe, og fordi der allerede dengang var problemer med doping. Det var af de samme årsager, at vi trak os som sponsorer af atletik, som også har haft dopingproblemer.«

Her til sidst: Kan du fortælle mig, hvorfor fodboldspillere nogen gange spiller med Libero-bleer?

»Jeg kan høre, at du ikke interesserer dig for fodbold. Svaret er, at det er der ingen der gør - måske med undtagelse af liberoen«.

Fordi der er så meget kvinder ikke forstår?

»Ja.«

Berlingske Tidende | 09.08.2007 |

# Nils Smedegaard: »Vilde spekulationer«

Interview: Nils Smedegaard

Af Bent Højgaard Sørensen

## OPKØB. En ændring af Carlsberg Fondets fundats åbner døren for, at Carlsberg kan byde på Scottish & Newcastle, hvis det kommer til salg. Carlsberg-koncernschef Nils Smedegaard Andersen betegner det som »vilde spekulationer«.

I de seneste måneder er der i medierne blevet spekuleret flittigt på, om den nye børsdarling på Københavns Fondsbørs, Carlsberg A/S, vil byde på hele eller dele af det britiske Scottish & Newcastle plc., – noteret på børsen i London – hvis det kommer til salg. Hovedaktionæren i Carlsberg, Carlsberg Fondet, har for kort tid siden fået Justitsministeriets tilladelse til at ændre fundatsen, så fondet fremover kan nøjes med at eje 25 pct. af aktiekapitalen i Carlsberg A/S, men sidde på mindst 51 pct. af stemmerne.

Det åbner for en aktieudvidelse, der kan fordoble egenkapitalen – med egenkapital og lån kan Carlsberg rejse 70 mia. kroner til virksomhedsopkøb. Dermed er vejen ryddet for, at Carlsberg kan overtage kontrollen med det østeuropæiske guldæg Baltic Beverages Holding(BBH), som de to konkurrenter ejer i et joint venture. Samarbejdet er hidtil, ifølge de to partnere, gået forbilledligt.

## Opkøbsstrategi

På trods af, at bryggeriverdenen er kendt for sine mange rygter, er der er ikke sluppet historier ud om samarbejdsproblemer mellem Scottish og Carlsberg. De holder tæt snor i det russiske ekspanderende storbryggeri Baltika og dets russiske ledelse i det østeuropæiske bryggeriimperium. Carlsbergs strategi i forbindelse med joint ventures er normalt med tiden at overtage kontrollen med et joint venture. Men er Carlsberg i gang med at købe et bryggeri i Storbritannien? »Det har jeg ingen kommentarer til. Der spekuleres fuldstændig vildt på alt muligt i øjeblikket, bl.a. på Scottish & Newcastle, som du jo taler om. Det har vi altså ikke nogen kommentarer til,« siger Nils Smedegaard Andersen.

Hvad er Carlsbergs opkøbsstrategi? »En ændring af Carlsbergfondets fundats giver selskabet mulighed for opkøb. Opkøbsstrategien ligger fuldstændig fast. Vi er interesserede i at købe op i vækstmarkeder (Østeuropa og Asien, herunder Kina red.). Skal vi købe i Vesteuropa, skal det give et godt afkast.« Hvor mange penge kan I skrabe sammen til opkøb? »Efter en ændring af fundatsen kan vi finansiere ganske store opkøb. Men du får mig ikke til at spekulere i opkøb. Det har vi ikke nogen kommentarer til,« siger Nils Smedegaard Andersen. Mens Carlsbergs børsværdi ligger på 53 milliarder kr., er Scottish & Newcastle otte milliarder mere værd.

Berlingske Tidende | 06.08.2008 |

# Interview: Carlsberg-formand: Ro på efter fem års brydningstid

Interview: Povl Krogsgaard Larsen

## Carlsberg er kommet succesfuldt igennem fem svære år. Dermed har Carlsberg-ledelsen, herunder også sammensætningen af bestyrelsen, bevist, at den konstruktion virker, konstaterer formanden Povl Krogsgaard Larsen og kalder Carlsberg en robust virksomhed.

Af Jens Chr. Hansen

Han har været meget udskældt, Carlsberg-formanden, professor Povl Krogsgaard-Larsen. Udskældt især af analytikerkorpset for at være en verdensfjern professor fra Carlsberg Fondet og universitetsverdenen, som ikke har haft forstand på at håndtere den knaldhårde business i bryggerisektoren.

Men kritikken er taget af de allerseneste par år, og med gårsdagens halvårsregnskab, opkøbet af Scottish & Newcastle og fundatsændringen, er kritikken helt forstummet.

Krogsgaard står på toppen af sin karriere i dansk erhvervsliv. Som en af de mest succesfulde formænd lige nu. Han har leveret varen samtidig med, at ledelsen har kunnet værne om stifterens ideer med Carlsberg.

Krogsgaard selv er meget ydmyg om sin rolle.

»Jeg er meget bevidst om egne begrænsninger. Jeg er meget lydhør og også meget fleksibel. Men jeg synes, at vi nu kan konstatere, at vi er lykkedes med skabelsen af »det nye Carlsberg«. Vi debatterer hele tiden ledelsen og herunder sammensætningen af bestyrelsen (hvor der er hele fem professorer, som ikke kommer fra erhvervslivet.) Men netop fordi bestyrelsen komplementerer hinanden så fortræffeligt, føler jeg, at vi har bevist, at den struktur og sammensætning virker. Den har bestået sin prøve.«

 **Vigtigt formandskab**

Han har tidsfastsat sin formandstid - hvis ellers aktionærerne vil det - til sit 70. år. Om få uger fylder han 68 år, og dermed bliver han siddende to-tre år endnu, sandsynligvis til generalforsamlingen i foråret 2011.

»Jeg tror ikke, at det er klogt at skifte formand nu. Jeg har rådført mig med mange, og de bakker op om, at kontinuiteten i bestyrelsen og i formandsskabet er meget vigtig i disse brydningsår.«

Formanden kalder de seneste fem år for en lang brydningstid i Carlsberg. Først slagsmålet og opgøret med ejerpartneren, norske Orkla, så fundatsændringen, ledelsesskiftet i 2007, det lange forløb omkring opkøbet af S&N og senest en vellykket kapitaludvidelse.

»Set i det lys må jeg sige, at jeg er absolut meget tilfreds med det halvårsregnskab, som vi nu lægger frem. Det er især tilfredsstillende, at selv om mange har været beskæftiget med de store forandringer, så har den daglige forretning i Carlsberg kørt videre på fuld tryk. Det viser stor robusthed - det er meget tilfredsstillende. Jeg tror godt, at jeg kan sige, at 2007 var et overvældende vanskeligt år.«

Povl Krogsgaard er ikke så nervøs for den rekordstore gæld, som mange i analytikerverdenen er det.

»Det er rigtigt, at vi gældsmæssigt er spændt hårdt for. Men så længe en øget gæld bliver omsat til lønsom drift, så bekymrer det mig ikke. Gæld er absolut ikke nogen trussel i Carlsberg.«

Formanden er bevidst om, at opkøbstempoet nødvendigvis må sættes ned over de næste år. Men det gælder ikke kun for Carlsberg, det gælder for stort set alle de allerstørste bryggerier, som i disse år er inde i nogle meget store opkøb og fusioner.

»Der sker en voldsom konsolidering i branchen. Jeg tror, at der kommer ro på de næste år, hvor alle skal have implementeret de nye ting. Og derfor forestiller jeg mig heller ikke de store ejermæssige ændringer i toppen af bryggerisektoren de førstkommende år.«

Berlingske Tidende | 12.07.2009 |

# Interview: Ingen vingårde til os

Interview: Jesper Jørgensen

## Det faldende ølforbrug får ikke Carlsberg til at ændre strategi.

Af Nathalie Ostrynski

**Jesper Jørgensen, hvorfor tror du, at ølforbruget igen er faldet i Danmark med fire procent?**

»Det er jo ikke noget nyt fænomen.

Det har det gjort gennem de sidste 20 år, og hovedårsagen er, at der er nogle forbrugssituationer, der er faldet bort.

Nogle af vores største kunder i sin tid var arbejdspladserne, hvor der blev drukket rigtig meget øl. Der gør der jo ikke længere. Der er også en tendens til, at danskerne drikker af en højere kvalitet og i mindre mængder.«.

**Har du ikke gjort et rigtig dårligt job, når tendensen ser sådan ud?**

»Nej, det synes jeg sådan set ikke. Hvis danskerne ønsker andre oplevelser i forskellige drikkesituationer, skal vi tilbyde specialprodukter, så de får en anden kvalitetsoplevelse. Men vi har også arbejdet konsekvent med andre kategorier. Det seneste skud på stammen er cider, der ser ud til have en stor gennemslagskraft.«.

**Men hvad I tænkt jer at gøre ved den her udvikling?**

»Vi kommer til at arbejde med nye kategorier. Det gør vi konstant. Og så kommer vi til at lancere nye produkter.

Vi skal finde ind til de drikkesituationer, hvor øl passer bedre ind end vin.«.

**Som for eksempel hvor?**

»Til den traditionelle julemad er øllet bedre til at gå i hak med den sure kål, som man spiser. Og så synes jeg da, at det virker helt naturligt at drikke en Carlsberg, når man griller bøffer ude på terrassen.«.

**Bliver du inderst inde ikke engang imellem lidt træt af de der sundhedsapostle, der gerne vil have os til at drikke mindre?**

»Jeg synes, at det vigtigste er, at man nyder vores produkter, og man nyder dem til tørst og ikke til trøst. Jeg synes ikke, det er rart at se nogen mennesker have et alt for stort alkoholforbrug.

Uanset om de er voksne eller unge. Man skal indtage øl i moderate mængder i de situationer, hvor det passer rigtig godt.«.

**Det lyder ret diplomatisk. I ønsker vel stadig at sælge så mange øl som overhovedet muligt?**

»Jamen, jeg har ingen interesse i at gøre danskerne usunde, og det er jo bevist, at et lille indtag af alkohol kan have sundhedsmæssige, gavnlige virkninger.

Jeg vil hellere have, at folk bruger et lavalkohol-produkt, hvor det passer sammen med maden eller i situationen, end at se på folk, der ikke kan styre deres forbrug.«.

**Hvad betyder det her faldende forbrug for jeres forretning?**

»Det er jo hele årsagen til, at vi har samlet produktionen i Fredericia. Men det betyder et større fokus på, hvad vi danskere som forbrugere vil have i hvilke situationer. Vi skal få øje på de uopdagede trends.«.

**Har I tænkt jer at sætte hårdere ind her i sommerperioden, så vi kommer til at elske øl endnu mere?**

»Jeg tror på, at danskerne elsker øl. Især Carlsberg og Tuborg. Så nej, det har vi ikke planer om. Vi kender jo godt tendensen med, at forbruget falder.«.

**Jesper, hvor mange genstande drikker du selv om ugen?**

»Det er meget forskelligt; men jeg overskrider aldrig sundhedsstyrelsens anbefaling om 21 genstande om ugen.«.

**Samtidig med at ølforbruget falder, stiger danskernes vinforbrug. Har I hos Carlsberg overvejet at opkøbe et par vingårde i Frankrig?**

»Nej, det kan jeg under ingen omstændigheder forestille mig. Vi er nogle meget stolte bryggere, og det er altså det, vi har forstand på. Nu skal jeg ikke tale på koncernens vegne; men det ligger i hvert fald ikke i Carlsberg Danmarks planer.«.

Til den traditionelle julemad er øllet bedre til at gå i hak med den sure kål, som man spiser. Og så synes jeg da, at det virker helt naturligt at drikke en Carlsberg, når man griller bøffer ude på terrassen.

**Fakta: BLÅ BOG**

JESPER JØRGENSEN 2007 -: Adm. direktør Carlsberg Danmark.

2006-2007: CEO for Türk Tuborg.

2001-2006: Stillinger inden for den tyske del af bryggerikoncernen.

1994-2001: Stillinger inden for den danske del af koncernen i supply chain og salg.

Berlingske Tidende | 20.06.2010 |

# INTERVIEW: Carlsbergs russiske vokseværk

INTERVIEW: Denis Lysac

## Carlsbergs russiske pengemaskine, Baltika Breweries, der i denne uge fejrede 20 års jubilæum, sidder i dag på 40,4 procent af markedet. Baltikas salgsdirektør, Denis Lysac, løfter her sløret for en plan, der skal øge markedsandelen markant de kommende år.

Af Laurits Harmer Lassen, Berlingskes udsendte medarbejder i Skt. Petersborg

Baltika har næsten konstant vundet markedsandele i 20 år, og I har flere gange sagt, at udviklingen kan fort sætte. Hvor høj en markedsandel kan I nå i Rusland? »Vores ambitioner rækker meget langt, men til at begynde med arbejder vi efter en plan, som vi kalder »Market share 43«. Vi har en detaljeret plan for, hvad vi skal gøre med vores forskellige brands i forskellige regioner for at nå 43 procent af det russiske ølmarked. Det vil få stor betydning for Baltika og Carlsberg at løfte markedsandelen med blot få procentpoint med tanke på det russiske markeds størrelse.

Man skal huske, at Rusland er verdens fjerde største ølmarked målt i volumen.« H vornår skal I nå en markedsandel på 43 procent? »Vi har en præcis tidsplan, men det er en forretningshemmelighed.

På lang sigt rækker mine ambitioner samtidig betydeligt højere end 43 procent. Vi har de nødvendige brands, de nødvendige tekniske systemer og et distributionsnet, der gør det muligt at nå højere op end 43 procent på længere sigt.« H vad er de væsentligste dele af planen? »Der er mange værktøjer, så det er vanskeligt at give et enkelt svar. Det handler dels om innovation og nye produkter, dels om distribution og en meget systematisk og videnskabelig brug af de salgs-output, som vi får fra vores computersystemer.

I forhold til de nye produkter går vi nu især efter at skabe meget mere i mainstreamkategorien, mens vi i forvejen er utrolig stærke på de lidt dyrere produkter i premium-kategorien. Vi har under krisen set, at forbrugerne går mere efter mainstreamprodukter på bekostning af de dyrere produkter. Her har vi fortsat et potentiale for at vinde markedsandele. Når det så er sagt, vil man se nye produkter alle kategorier.

Derudover vil internationale brands som Tuborg og Carlsberg komme til at spille en endnu større rolle.« D u nævnte, at planen indbefatter en videnskabelig brug af jeres salgsdata fra computersystemerne.

Hvad går det konkret ud på? »Vores computersystem, der er udviklet sammen med Carlsberg -koncernen, giver os mulighed for at evaluere salget og effekterne af forskellige tiltag i over 150.000 salgssteder. Systemerne sorterer de mange forskellige output, så vi meget detaljeret kan måle, hvad der virker i hver enkelt butik.

Der er også andre bryggerikoncerner, der får detaljeret salgsdata fra computersystemerne, men vi bruger det mere aktivt og indretter vores salg efter de resultater, vi får fra systemerne.« H vor høj en markedsandel kan I nå, hvis vi f. eks. ser 10 år frem? »Jeg kan ikke give dig et konkret tal. Nu arbejder vi først på vores plan for, hvordan vi skal få 43 procent af markedet, og derefter har jeg selv nogle målsætninger, der går på, at vi skal have markant mere.« I første kvartal i år faldt jeres markedsandel og lå højst usædvanligt lavere end i samme periode forrige år. Viser det ikke, at I skal til at være lidt mere ydmyge og ikke længere kan tage fremgang for givet? »Vi ved, at der skal kæmpes hårdt for hver eneste ekstra procent i markedsandele.

Men set over tid har de værktøjer og brands, der er nødvendige for at komme til at sidde på en større del af markedet. De seneste markedsdata fra april viser, at vi allerede igen har erobret markedsandele, så jeg er ikke bekymret over tallene fra første kvartal. Flere konkurrenter er blot kommet med produktlancering lidt før os i år, og det forrykkede markedet midlertidigt. Vi kommer til at vokse i Rusland, og vi kommer til at vokse lønsomt.«.

**Fakta: BRIEFING. CARLSBERGS RUSSISKE GULDÆG**

Jubilæum. Carlsbergs russiske guldæg, Baltika Breweries, kunne i denne uge fejre 20 års jubilæum med pomp og pragt, og trods det seneste års tilbagefald i ølforbruget, har de god grund til at feste i Baltika.

Det russiske datterselskab, der begyndte som et lille statsligt Sovjet-bryggeri i 1990, står i dag for knap halvdelen af Carlsbergs samlede driftsindtjening.

Ambitionerne. Baltika har år efter år vundet markedsandele i Rusland, mens forbruget er steget konstant indtil 2008. I dag sidder Baltika på over 40 procent af markedet, men ambitionerne rækker langt længere.

 **DENIS LYSACK**

Denis Lysak har været salgsdirektør for Carlsbergs russiske datterselskab, Baltika, siden juni 2009.

Han blev født i Volgograd i august 1971, og han blev uddannet på Volgograd State Technical University i 1993. I 1997 fik han sin anden universitetsgrad i økonomi på Volgograd Higher School of Business.

Denis Lysak arbejdede fra 1996 og fem år frem i selskabet MARS' salgsafdeling, og i 2001 fortsatte han karrieren i bryggerigiganten SABMiller Russia, hvor han blev regional salgsdirektør i Moskva.

Her steg han de følgende år løbende i graderne og var før skiftet til Baltika salgsdirektør for SABMiller i Rusland.

Denis Lysak er gift og har to sønner.

# Regnskabsomtale

Berlingske Tidende | 24.11.1993 |

# Nyt fald i Carlsberg efter årsregnskab Børshandelen

## Aktiemarkedet var surt, men blev reddet af en britisk rentenedsættelse. De dårlige M3-tal fra Tyskland trak obligationerne ned.

Af Thomas Steen Hansen

Der var ikke meget at juble over i går på det danske aktiemarked. Aktiviteten var begrænset, og de fleste aktier fortsatte den sivende tendens. En af dem var Carlsberg, der måtte yderligere ned efter mandagens hæderlige årsregnskab. B-aktien faldt fem kr. til 269, og Carlsberg er dermed faldet fem pct. på to dage. Regnskabet levede stort set op til markedets forventninger, men analytikerne hæftede sig ved et mindre fald i den primære indtjening og forventningerne om en lavere indtjening i dette regnskabsår. DDL kom atter på vingerne efter mandagens voldsomme styrtdyk på 15 pct. Aktien stabiliserede sig på 2.180, hvilket var ti kr. under mandagens lukkekurs.Kursfaldet er tilsyneladende stoppet, men der er ikke tvivl om, at SAS er i dyb krise efter Alcazars sammenbrud. Der spekuleres i øjeblikket i flere løsninger. En mulighed er et samarbejde med tyske Lufthansa. En anden er, at SAS omdannes til et mindre og mere lokalt flyselskab i Skandinavien.

Men ligegyldigt hvilken løsning der vælges, så regner de fleste med, at SAS bliver tvunget til at skære dybere i omkostningerne og foretage en ny fyringsrunde. GN Store Nord fortsatte nedturen i forbindelse med den stigende skepsis over for tele-aktier i bl.a. USA og Sverige. Aktien tabte yderligere 17 kr. og sluttede i 593. I den positive ende var Den Danske Bank, Novo Nordisk og Sophus Berendsen, der alle kunne notere små plusser. KFX-indekset sluttede 0,23 point lavere i 101,36. Markedet lå endnu lavere først på dagen, men rettede sig efter en britisk rentenedsættelse. Obligationsmarkedet fulgte de tyske papirer ned. Mandagens dårlige pengemængde-tal lagde yderligere pres på den tyske bund-future, der faldt 0,35 point til 99,44. Herhjemme sluttede statens 8 pct. 2003 med et minus på 0,3 point i 110,90. En markedsdeltager påpegede, at de amerikanske investorer i øjeblikket tager profit hjem på de europæiske obligationer for at kompensere for tab på obligationsmarkedet i USA.

Berlingske Tidende | 29.11.1995 |

# Carlsberg satte fut i aktiehandlen

## Aktier Offentliggørelsen af Carlsbergs årsregnskab fik investorerne til at komme ud af busken med optimisme og købsintentioner i posen.

Af Maiken Lausen

Hvad aktiehandlerne troede ville blive endnu en stille dag endte i stor aktivitet. Det er ikke de høje omsætningstal, aktiemarkedet har kunnet prale af på det seneste. Det tilskrives blandt andet, at flere selskaber har været fremme med nedjusteringer i denne måned, og at investorerne af den grund har forholdt sig afventende. Men i går vendte billedet tilsyneladende. Og det var Carlsberg, der var katalysator for aktiviteten. Bryggeri-koncernen kom nemlig med regnskab for 1994/95, som med et resultat efter skat og minoritetsinteresser på 1.003 mio. kr. mod 802 mio. kr. i fjor langt oversteg analytikernes forventninger, der lød på ca. 860 mio. kr. Afvigelsen skyldtes hovedsageligt, at resultatet af Carlsbergs primære drift på 1,2 mia. kr. var bedre end ventet. For det igangværende år venter Carlsberg et resultat på niveau med i 1994/95.

Aktiemarkedet kvitterede for den gode nyhed ved at sende både bryggeriets A- og B-aktie 5,5 procent eller 15 kr. op til kurs 287. Interessen smittede af på de øvrige KFX-aktier, så indekset hævede sig 1,36 procent til 102,69. En aktiehandler fremhævede, at januar-futuren på indekset lukkede i 103,55, hvilket indikerer tiltro til, at indekset skal højere op. Tele Danmark, der længe har haft udlandets bevågenhed, efter at aktien begyndte at falde fra niveauet 293 midt i sidste måned, takkede under pæn omsætning af fire kroner højere i 293 kr. Dollarens pæne takter på valutamarkedet fik dollar-følsomme aktier som ISS og Novo Nordisk til at stige. For ISS' vedkommende blev det til et plus på fire kr. til 119 kr., mens Novo blev noteret i lukkekursen 702 svarende til en stigning på syv kr. Blandt sidepapirerne markerede Kansas Erhvervsbeklædning sig med en fremgang på otte kr. til kurs 286 i forlængelse af koncernens investorpræsentation i tirsdags.

Berlingske Tidende | 30.11.1999 |

# Carlsberg i fokus på en mat mandag

## Aktier: Markedets fokus var mandag rettet mod Carlsberg, der aflagde årsregnskab for 1998/99, samt Kapital Holding, der af finanshuset Salomon Smith Barney spås at blive offeret i en heftig overtagelseskamp.

Af Mads Ditlevsen

Dagens altoverskyggende hovedbegivenhed var offentliggørelsen af Carlsbergs årsregnskab for 1998/99. Derudover var det en typisk mandag med en generelt defensiv stemning, der mundede ud i profittagning i den seneste tids bedste perfomere. Dette gik ud over A.P. Møller-aktierne D/S 1912 og D/S Svendborg, der tabte henholdsvis 1,6 og 1,2 pct., og Tele Danmark, der tabte ca. en pct til kurs 478. Tilbage til Carlsberg. Det stolte bryggeri har brug for succesoplevelser. Dette år har været hårdt for ledelsen og ikke mindst koncernens aktionærer. Kun to ud af KFX-indeksets 20 selskaber har klaret året dårligere end Carlsberg, nemlig Ratin og B&O.

Hvis man ser bort fra mandagens kursstigning lå Carlsberg mere end 26 pct. nede i forhold til 1. januar 1999. Kursen på toppede i midten af 1998 i 521, men herefter er det gået støt og roligt ned ad bakke. I går fik selskabet imidlertid et lille plaster på såret. Regnskabet bød på et resultat før skat på 1.633 mio. mod forventede 1.557 mio. I forhold til sidste års resultat før skat på 2.220 mio. er det ikke prangende - selv om resultatet af den primære drift viste en lille fremgang. Men det var også af en helt anden grund, at Carlsberg-aktien blev handlet op efter regnskabsaflæggelsen. Selskabet er længe blevet kritiseret for at have en uhensigtsmæssig ejerstruktur med Carlsbergfondet, der ejer 82 pct. af A-aktierne og 22 pct. af B-aktierne, som hovedaktionær. En ejerstruktur som denne er ikke ligefrem noget, der øger interessen for aktien, da der ikke altid behøver at være rationelle økonomiske motiver i højsædet, når der skal træffes beslutninger. I går lød det imidlertid i en meddelelse fra Carlsbergledelsen, at man nu vil overveje den nuværende ejerstruktur og de problemstillinger, den medfører. Markedets fortolkning af dette er, at hvis det er nødvendigt for den fremtidige konkurrenceevne, vil der blive solgt ud af aktieposten. Og det var det aktien steg på. Dog kun med beskedne 3,66 pct. til kurs 283. Aktien var dog på et tidspunkt oppe og blive handlet i kurs 292, men blev trukket ned af det sure marked. Derudover var der fokus på Kapital Holding. Ifølge amerikanske Salomon Smith Barney vil der på et tidspunkt bryde en heftig kamp ud om at overtage Kapital Holding. Deltagerne i denne kamp vil ifølge det amerikanske finanshus blandt andet tælle Unidanmark, samt Svenska Handelsbanken. Kapital Holding steg halvanden pct. til kurs 353, mens Unidanmark steg 2,6 pct. til kurs 550. Den seneste tids prygelknabe, B&O, blev igen i går mindet om, at tilliden til ledelsen i øjeblikket er lig nul. Selv om der ikke er noget nyt under solen fortsætter B&O-aktien det frie fald, der indtil videre har destrueret mere end 30 pct. af Struer-virksomhedens markedsværdi. Tendensen var stort set den samme i går. Aktionærerne forlader en efter en den synkende skude, hvilket i går betød yderligere kurstab på 4,62 pct. til kurs 250. Novo Nordisk og H. Lundbeck meddelte, at de starter et samarbejde om at etablere et fælles »bibliotek« til kemiske stoffer. Lundbeck, der fra næste år er at finde i det toneangivende KFX-indeks, havde dog alligevel en stille dag på børsen, der endte med, at aktien sluttede dagen stort set uændret i kurs 272. Heller ikke Novo Nordisk rørte synderligt meget på sig. Novo-aktien steg dog omtrent en pct., hvilket var udemærket på en generelt kedelig mandag.

Berlingske Tidende | 21.02.2003 |

# Regnskab: Carlsberg skuffede fælt

Årsregnskab: Carlsberg

## Væksten i omsætningen ligger fortsat i Rusland, men Carlsbergs vækst i indtjeningen ligger i Vesteuropa. Tyrkiet skuffer. Nye opkøb i pipelinen, men foreløbig lyder der et »absolut ingen kommentarer« fra Carlsberg-ledelsen.

Af Jens Chr. Hansen og Bent Højgaard Sørensen

Der var knappet op til den store fest, da Danmarks bryggeristolthed Carlsberg i går lagde regnskabet for 2002 på bordet. Nu skulle de store forventninger indfries, og analytikernes markante købsanbefalinger på Carlsberg-aktien retfærdiggøres.

Og der var da også meget at glæde sig over i regnskabet. Omsætningen steg, resultatet af den primære drift steg 15 procent (præcis som ventet), og det børsnoterede Carlsberg A/S' andel af resultat steg 10 procent. Bundlinien for gruppen så pæn ud med et overskud på over en milliard kr.

Balancen var blevet reduceret, og cash-flowet (pengestrømmene) kraftigt forbedret fra et minus i 2001 til nu et milliardplus for den frie cash-flow på 1,6 milliarder kr. i 2002.

Carlsberg Breweries' adm. dir. Nils Smedegaard Andersen så rigtig tilfreds, og lod endda forstå, at der næppe var nogen af konkurrenterne, der ville slå Carlsberg på indtjeningsvæksten i 2002.

Og så ramlede det hele alligevel for Carlsberg.

Nok var 2002 som forventet, men signalerne for 2003 og videre frem stod ikke tilnærmelsesvis mål med de forventninger, som aktiemarkedet selv havde regnet ind i Carlsbergs aktiekurs. Og så fik bryggeriet et alvorligt gok i nøden.

»Meget skuffende,« lød det bl.a. fra Jyske Banks analytiker Ulla Mouritsen, der samtidig understregede, at hun nu skulle til at justere indtjeningsforventningerne kraftigt ned.

Som omtalt andetsteds er der opstået tvivl om væksten på det russiske marked. Men også andre markeder skuffede. Mest Tyrkiet, som kostede Carlsberg et stort tab på 270 mio. kr. Den lokale ledelse er blevet sat på porten efter overdimensionerede markedsførings- og sponsorkampagner. Nu håber Carlsberg på en markant forbedring i 2003.

På samme måde skal også indtjeningen i problem-markederne Sverige, Polen, Schweiz og Italien forbedres betydeligt.

»Der ligger planer for alle områder,« understregede Smedegaard Andersen, der dog ikke ville gå i detaljer med, hvad disse planer går ud på.

Selv om de asiatiske lande er vækstmarkeder, føler Carlsberg sig forsigtigt frem på disse nye markeder. Det gælder også i Kina. Der sker opkøb hist og her, men Carlsberg-chefen understregede, at der kun vil blive købt bryggerier, hvis der er indtjeningsmæssig fornuft i det, og hvis det skaber merværdier til aktionærerne.

Der sker fortsat strukturtilpasninger, også på de europæiske markeder, og Carlsberg hører og ser alt, fastslog Smedegaard Andersen.

Carlsberg har masser af opkøbspower - likvider og trækningsrettigheder på over 10 milliarder kr. Men på et direkte spørgsmål til Nils Smedegaard Andersen om konkrete opkøb lød svaret:

»Det har jeg overhovedet ingen kommentarer til.«

**Fakta: Carlsberg A/S: Årsregnskab 2002**

(mio. kr.) 2002 2001 Nettoomsætning 35.544 34.419 Resultat af primær drift 3.779 3.294 Resultat før skat 2.872 3.071 Egenkapital 17.286 19.158 Egenkapitalens forrentning (i pct.) 9,7 12,2

Berlingske Tidende | 23.02.2005 |

# Udsigt til fire års langt sejt træk for Carlsberg

Årsregnskab: Carlsberg

## På VEJ Carlsberg har lang vej endnu, før det når målet om at tjene penge nok. Selskabets 2004-regnskab belastes af grimme underskud i Sverige og Tyrkiet. Lyspunkterne er Rusland, Kina, Finland, Tyskland, Schwei z.

Af Bent Højgaard Sørensen

Samtidig med, at Carlsberg har stærk vækst i omsætningen i blandt andet Rusland, Kina og på Balkan, har topchefen Nils Smedegaard Andersen stadig voldsomme problemer med at styre udviklingen på flere markeder.

Derfor bliver det et langt sejt træk på tre til fire år, før Danmarks gamle og hårdt prøvede industriklenodie kommer til at tjene de penge i Vesteuropa, som Smedegaard og co. gerne vil.

Målet er en overskudsgrad på ti procent på driftresultatet målt i forhold til omsætningen.

Det vil kræve yderligere nedskæringer af omkostningerne, trimning af de dårlige forretninger og øget markedsføring. Overskudsgraden ligger i øjeblikket på lidt over otte procent i Vesteuropa, hvor den er hele 20 procent i Rusland. Og trods den russiske succes, kan dette marked ikke trække hele læsset.

Værst ser det ud for Carlsberg i Tyrkiet og Sverige, hvor datterselskaberne i 2004 fik grimme underskud. Helt galt gik det i Tyrkiet med et driftunderskud, EBITA, på et sted mellem 50 og 100 millioner kr. Årsagen er blandt andet øgede ølafgifter.

»Vi har haft haft tilbagegang i Sverige. Det er ikke tilfredsstillende,« siger koncernchefen i forbindelse med offentligggørelse af 2004-resultat.

**Chefen er ikke tilfreds**

Regnskabet viste en omsætningsstigning fra 34,6 milliarder kr. til 36 milliarder kr. og et driftsoverskud før goodwill(EBITA) på 3,4 milliarder kr. Driftoverskuddet faldt med tre procent, og overskuddet før afskrivninger af goodwill steg med 21 procent til 1,4 milliarder kr.. Det svarede nogenlunde til analytikernes forventninger.

Udgifterne til øget markedsføring og tab på de to problem-markeder, Tyrkiet og Sverige kostede Carlsberg 450 millioner kr. i 2004.

»Det er ikke noget dårligt resultat, men vi er ikke tilfredse med vores tal. Det er bestemt ikke det resultat, vi havde håbet på,« siger administrerende direktør Nils Smedegaard Andersen.

Hans status på 2004 er, at Carlsberg ikke leverer den indtjening, ledelsen havde regnet med. I Vesteuropa faldt indtjeningen, EBITA, således med otte procent til 2,2 milliarder kr.

**Schweiz og Finland**

Salget på de gamle markeder i Vesteuropa, der udgjorde det meste af Carlsbergs forretning, steg med 19 procent til 28 millioner hektoliter øl. Bortset fra fortsat sløje resultater i Sverige og Tyrkiet gik det pænt på en række andre markeder i Vesteuropa. Sidste års opkøb af tyske Holsten har styrket Carlsbergs indtjening med 150 millioner kr. på den tyske del af forretningen.

Finland blev i regnskabet særligt fremhævet som et af de stærke og stabile markeder. Her nåede Carlsbergs datterselskab trods stigende privat finsk import af billigøl fra Estland at holde et tilfredsstillende niveau på indtjeningen. Også successen i Schweiz fortsatte, og i Storbritannien, Carlsbergs vigtigste marked, steg ølsalget.

Carlsberg venter, at nettoomsætningen stiger med to milliarder kr. til 38 milliarder kr. i år. Carlsberg venter, at selskabets andel af overskuddet vil stige med 15 procent fra sidste års 1,1 milliard kr. Det kræver dog, at der kommer styr på forretningerne i Sverige og Tyrkiet.

## Carlsberg

Helårsregnskab, tal i mio. kr. 20042003

Nettoomsætning 35.98734.626

Resultat af primær drift 3.4423.564

Resultat før skat 2.0622.688

Egenkapital 14.41011.276

Aktiver i alt 56.73146.712

# Nyhedsomtale

Berlingske Tidende | 28.11.1992 |

# Carlsberg i fusionskompromis

## Øl I begyndelsen af næste år fusionerer Carlsbergs britiske bryggeri med bryggerierne i den britiske Allied-Lyons-koncern. Fusionen er sikret af en aftale mellem selskaberne og det britiske monopoltilsyn.

Af Marianne Bom

Vejen står omsider åben for Carlsbergs britiske fusion med bryggerierne i drikke- og fødevarekoncernen Allied-Lyons PLC. Det forventer det danske bryggeri, efter det i går indgik en endelig aftale med Allied-Lyons PLC og det britiske monopoltilsyn. Siden sommer har monopoltilsynet og selskaberne forhandlet om betingelserne for at gennemføre fusionen af Carlsbergs britiske bryggeri i Northampton og Allied Breweries til selskabet Carlsberg-Tetley. Det fælles bryggeri bliver det tredjestørste i Storbritannien. Fusionen mangler endnu godkendelse af EF-Kommissionen. »Men vi forventer ikke problemer med EF-Kommissionen, for vi har holdt kommissionen orienteret om forhandlingerne, og EF har tidligere meddelt, at den var villig til at godkende aftalen, hvis det britiske monopoltilsyns betingelser blev opfyldt,« siger lic. polit. Agnete Raaschou-Nielsen fra Carlsberg International.

Bryggerierne har accepteret to af de oprindeligt tre betingelser fra monopoltilsynet. For det første forpligter Carlsberg-Tetley sig til ikke at forringe salgsbetingelserne til tidligere Carlsberg-kunder i Storbritannien i tre år. For det andet forkorter Carlsberg-Tetley en aftale om levering af øl til Allied-Lyons' pub-selskab fra syv til fem år. Den tredje betingelse lød oprindeligt på, at Carlsberg-Tetley efter to år skulle tillade de såkaldt bundne huse - pubber, der er eneforhandlere af øl fra bryggeriet - at sælge 50 pct. øl fra andre bryggerier. Den betingelse faldt bort, fordi det er umuligt at kontrollere, om den bliver overholdt, fortæller Agnete Raaschou-Nielsen. I stedet accepterede bryggerierne, at Allied-Lyon i løbet af de kommende fire år skærer antallet af bundne huse ned fra godt 4.400 til godt 4.000. Den ny aftale har ikke fået Carlsberg til at forandre skønnet over det fremtidige marked i Storbritannien. Carlsberg forventer fortsat, at Carlsberg- Tetley får en årlig samlet omsætning på 11 mia. kr. inkl. afgifter. Det svarer til en markedsandel på knap 20 pct. Meddelelsen om aftalen med monopoltilsynet var ventet på aktiemarkedet. Den påvirkede ikke kursen på Carlsberg-aktier på Københavns Fondsbørs.

Berlingske Tidende | 20.11.1994 |

# Carlsberg går ind i i Østeuropa

## Øl-opkøb Den danske bryggerikoncern Carlsberg vil muligvis bruge op mod en kvart milliard kroner på at købe sig ind i et statsejet bryggeri i Polen.

Af Klavs Snitkjær

Carlsberg forbereder sit første opkøb af et bryggeri i Østeuropa, skriver nyhedsbrevet Polen. Den danske bryggerikoncern har ifølge nyhedsbrevet kig på to bryggerier, og der er størst sandsynlighed for, at Carlsberg vælger det mellemstore, statsejede bryggeri Browary Tyskie i Katowice amtskommune. Det andet bryggeri, som Carlsberg også undersøger, Zaklady Piwowarskie Lezajsk, ligger i amtskommunen Rzeszow. I første omgang vil Carlsberg hverken stifte eget selskab i Polen eller introducere nye ølprodukter, men blot købe en bestemmende aktiepost i et af bryggerierne.

Ifølge nyhedsbrevet skulle Carlsberg være villig til at ofre op mod 40 mill. dollar (næsten en kvart mia. kr.) på investeringen. Bryggerikoncernen har som medinvestor allieret sig med IØ-fonden, der har til formål at investere i Østeuropa. Polen har 26 bryggerier, hvoraf kun nogle få er kontrolleret af udenlandske investorer; hollandske Heineken er medejer af bryggeriet Zywiec og australske Brewpole af Elblag. Det har ikke været muligt at få en kommentar fra direktør Michael C. Iuul, der tegner Carlsbergs internationale aktiviteter.

Berlingske Tidende | 27.02.1996 |

# Carlsberg-gruppen satser hårdt på Kina

## Bryggerier Carlsberg har nu ca. 100 ansatte i tre kinesiske salgsselskaber, og trods ny investering i bryggeri-opførelse fortsætter jagten på opkøbsemner.

Af Henrik Tüchsen

Carlsberg-gruppen har besluttet at tage endnu et stort skridt ind i Kina, der ved årtusindskiftet ventes at passere USA som verdens største øl-marked. Det sker ved via datterselskabet i Hong Kong - og sammen med en lokal partner - at investere godt en kvart milliard kroner i et nyt bryggeri i Shanghai. Bryggeriet opføres af Carlsbergs datterselskab Danbrew, og startkapaciteten er 500.000 hektoliter - »med mulighed for betydelige udvidelser.« Carlsberg Brewery Hong Kong Ltd. (CBHK) ejer i forvejen ét bryggeri i Sydkina og har tidligere bebudet, at koncernen vil være en betydende aktør i kampen om de kinesiske forbrugere.

Ifølge underdirektør i Carlsberg, Agnete Raaschou-Nielsen, har koncernens såkaldte »China Group« finkæmmet Kinas interessante områder for at finde egnede eksisterende bryggerier.

**Samlet afvejning**
»Når vi vælger at satse på et bryggeri, der bygges fra grunden, sker det ud fra en samlet afvejning af fordele og ulemper. Ulempen er, at vi først er produktionsdygtige om to år. Men fordelen er, at vi selv bestemmer, hvordan bryggeriet bliver designet både rent teknisk og ledelses- og bemandingsmæssigt,« siger Agnete Raaschou-Nielsen. Carlsberg kunne ikke i Shanghai-området finde egnede bryggerier. »Og Shanghai var det område, hvor vi mente, at det var klogt at kigge først, fordi området er relativt rigt. Vi forventer, at »premium« øl-markedet i det område kommer til at vokse ganske betydeligt,« siger Agnete Raaschou- Nielsen, der oplyser, at opførelsen af bryggeriet koster 40-60 millioner US- dollars. CBHK ejer 80 procent i det nye joint-venture, mens resten ejes af den kinesiske partner Songjiang Economic & Technical Developing & Construction General Company. Carlsberg A/S ejer godt 40 procent af CBHK, Hong Kong- baserede Swire Pacific ejer knap 40 procent, mens ØK sidder på 20 procent af aktierne.

**Flere udvidelser**
CBHK overtog for godt et år siden 99 procent af aktiekapitalen i Huizhou Brewing Company, der siden 1991 havde brygget Carlsberg på licens. Udviklingen i salget har været positiv, og Huizhou-bryggeriet - der har en kapacitet på niveau med det kommende bryggeri, ca. 500.000 hektoliter - er »under udvidelse«. Trods købet for et år siden og den aktuelle investering fortsætter specialgruppen, China Group, med base i Hong Kong med at lede efter egnede bryggerier i Kina, der invaderes af alle internationale bryggerikoncerner. Kinas øl-forbrug pr. indbygger er på omtrent 12 liter - ca. en tiendedel af danskernes forbrug. Forbruget i Kina vokser 15-20 procent årligt.

Berlingske Tidende | 25.03.1997 |

# Carlsberg i engelsk knibe med fusion

## Ølfusion De britiske bryggeriarbejdere på Carlsberg-Tetley modsætter sig fusionen med BASS trods forsikringer fra koncerndirektør i Carlsberg, Michael Iuul, om, at der vil ske flere fyringer, hvis sammenlægningen går i vasken.

Af Lone Theils

Det britiske monopoltilsyn (MMC) afleverede i går sin rapport om Storbritanniens største bryggerisammenlægning mellem Carlsberg-Tetley og BASS- koncernen til den britiske regering. Rapporten, der er lavet på baggrund af indsigelser mod sammenlægningen, holdes hemmelig, til den britiske regering har taget stilling til betingelserne for BASS-overtagelsen af det delvist danske bryggeri.

**Frygter fyringer**
Men et af de indlæg, MMC har behandlet, er en skarp kritik fra bryggeri- og distributionsarbejdernes fagforening The Transport & General Workers Union. »Vi opfordrer indtrængende til, at denne sammenlænging ikke finder sted, da det ikke er i offentlighedens interesse,« skriver fagforeningen i sit indlæg til monopoltilsynet. Formand for bryggeridelen af fagforeningen, Brian Revell, vurderer, at sammenlægningen vil resultere i 2.000 afskedigelser, mens kun 1.000 arbejdere vil miste jobbet, hvis fusionen bliver aflyst.

De tal er koncerndirektør i Carlsberg, Michael Iuul, stærkt uenige i. »Vi har dokumenteret, at der vil komme flere fyringer uden BASS. Det har de så valgt at tolke ud fra deres egne interesser,« siger han til Berlingske Tidende. »Vi har holdt møder med Michael Iuul fra Carlsberg, som indikerede, at der også ville blive tab uden sammenlægningen, men vores medlemmer har stemt imod fusionen. Tillidsfolkene på Carlberg-Tetley er bestemt ikke enige med København,« siger Brian Revell. En af grundene til bryggeriarbejdernes modvilje er ifølge Brian Revell, at den kommende arbejdsgiver bliver BASS. »Hvis BASS tager over, rammer medarbejdermoralen et lavpunkt. BASS er flere gange løbet fra aftaler med medarbejdere,« siger Brian Revell. »Vi kan ikke kommentere forholdet til BASS, men der kan komme uro under en fusion, fordi de britiske fagforeninger er blevet stærkere,« vurderer Michael Iuul. En talsmand fra BASS siger til Berlingske Tidende, at han satte store spørgsmålstegn ved nøjagtigheden i fagforeningernes oplysninger.

**BASS afviser**
BASS afviste i går rygter om, at koncernen skulle have trukket sig tilbage fra forhandlingerne, fordi kravene fra monopoltilsynet bliver for skrappe. »En fusion er stadig den bedste løsning for både Carlsberg-Tetley og BASS. Vi kender endnu ikke kravene til en godkendelse af fusionen. Den bro krydser vi, når vi når til den,« sagde talsmanden.

Berlingske Tidende | 31.05.1999 |

# Carlsberg bevarer gylden pubaftale

## Britisk ølkrig: Whitbread vil købe 3.500 britiske pubber af Allied Domecq og bliver dermed Storbritanniens største værtshusholder. Opkøbet har sået tvivl om Carlsbergs gyldne leverandøraftale med de pågældende pubber - men aftalen er sikker, har Whitbread meddelt. Nyheds-analyse

Af Poul Høi

LONDON Det var ikke en handel, som direkte havde noget med Carlsberg at gøre. Spirituskoncernen Allied Domecq besluttede at sælge sin kæde af 3.500 britiske pubber til øl-koncernen Whitbread. Prisen var 27 mia. kroner, og Whitbread vil blive den største værthusholder i Storbritannien. Hvordan kommer Carlsberg så ind i affæren? Allied Domecqs 3.500 pubber er den vigtigste kunde hos det danske bryggeris britiske datterselskab, Carlsberg-Tetley, og pubberne tegner sig ifølge nyhedsbureauet Bloomberg for over ti pct. af Carlsbergs omsætning herovre.

Handelen mellem Allied Domecq og Whitbread kunne bringe denne aftale i fare, spekulerede enkelte analytikere i den forgangne uge. Whitbread vil formentlig forsøge at kante danskerne ud, for eksempel til fordel for Heineken, som Whitbread har en partnerskabsaftale med, spekulerede andre. Som analytikeren John Wakely konstaterede: »Det vil ikke efterlade Carlsberg i en nem position.«

**Ikke længere lukrativt**
Nu er der i det hele taget ikke nogen nem position på det britiske øl-marked. For ti år siden var det et højprofitabelt hyggemarked med »The Beerage« - seks store bryghuse - som puttede humle ind i den ene ende og hev penge ud af pubberne i den anden. De ejede bryggerier, distribution, pubber. Det hele. Det er historie. Thatcher-regeringen brækkede ølindustrien op, og fra at være en seddelpresse, er det britiske bryggerimarked i dag en krigsskueplads. Det kan også ses på Carlsberg-Tetleys bundlinje: Med en stagnerende omsætning er driftsresultatet på seks år blevet mere end halveret. I sidste regnskabsår var det på 335 mio. kr. Men sådan er det i hele bryg-branchen, siger analytikeren Philip Shaw fra West LP Panmure. »Selv om der er blevet lukket bryggerier, er kapaciteten den samme på grund af øget effektivitet. Afkastet er blevet dårligere, fordi bryggeriernes kunder - især pubberne - har kunnet forhandle sig til bedre og bedre aftaler.« Det er altså ikke et Carlsberg-problem. Det er et brancheproblem, siger han. »Det er en industri i tilbagegang. Det er mere lukrativt at sælge øllene end at brygge dem,« fastslår Shaw. Men selv på dette marked kunne Carlsberg-Tetley bryste sig af en sejr: Aftalen med Allied-Domecqs 3.500 pubber. »Den aftale er guldrandet for Carlsberg og enestående dårlig for Allied-Domecq,« siger analytikeren Charles Winston fra HSBC Investment. »I aftalen er der nogle helt klare mindstemål for hvor meget øl, pubberne skal købe. Ikke blot sammenlagt, men specificeret ud på Carlsberg-Tetleys enkeltmærker.« Finanshuset Morgan Stanley har tidligere beregnet, at Allied Domecq betaler en »overpris« på 150 mio. kroner til pengekassen i Valby. Nu vil Whitbread så overtage Allied Domecqs pubber, og der er ingen tvivl om, at selskabet gerne ville have genforhandlet Carlsberg-kontrakten. Som den førende bryggeri-analytiker, Philip Hawkins fra Merrill Lynch, siger: »Jeg talte i den forgangne uge med Philip Bowman, direktøren for Allied Domecq. Han lagde ikke skjul på, at han gerne ville have solgt pubberne uden de eksisterende leverandøraftaler, for det ville have givet ham en bedre pris. Men det kunne han ikke. Carlsberg-Tetley aftalen er ikke til at rokke ved.«

**Dommedag aflyst**
Visse aviser har talt om, at Whitbread vil forsøge at finde et smuthul ud af aftalen? »Aftalen løber indtil 2007 - og så længe er Carlsberg på sikker grund. I de samtaler, jeg har haft med Whitbread, har selskabet også sagt, at de vil honorere alle eksisterende aftaler, også aftalen med Carlsberg-Tetley,« siger Philip Hawkins. Derfor er der ingen grund til at finde dommedagsbasunerne frem, vurderer han. »Aftalen mellem Allied Domecq og Whitbread betyder ingenting for Carlsberg-Tetley. Når deres leverandøraftale kommer til fornyelse, vil de nye ejere forsøge at få en bedre kontrakt. Ingen tvivl om det. Men det ville Allied-Domecq også have forsøgt, hvis de havde beholdt pubberne. Den aftale ville ikke have holdt i sin nuværende form.« Whitbread har nu en aftale om at licensbrygge Heineken i Storbritannien, men det betyder ikke, at selskabet vil foretrække hollænderne som pubpartner. »Whitbread skal som et led i denne handel skille sig af med sine bryggerier. Det kræver britisk lov, og dermed vil forbindelsen til Heineken også ryge. Desuden har Heineken ikke nær den samme profil og gennemslagskraft i Storbritannien som Carlsberg, der har opbygget en marketing- og kundebase herovre,« forklarer Hawkins. Analytikeren Charles Winston fra HSBC mener, at Whitbreads overtagelse af Allied-Domecq pubberne kan ende med at blive en fordel for Carlsberg. »Whitbread er bedre til at drive pubber end Allied-Domecq. De vil uden tvivl give værtshusene en skarpere profil og forøge kundeantallet - og dermed vil der blive flere mennesker, som vil købe Carlsberg-Tetleys produkter. Det er en god nyhed for Carlsberg-Tetley.« Hvad så efter 2007, når leverandøraftalen udløber? »For analytikere, der følger bryggeribranchen, er det svært nok at forudse, hvad der vil ske i næste uge. Syv år - dit gæt er lige så godt som mit.« Grafik: Dansk øl til britiske ganer

Berlingske Tidende | 01.12.1999 |

# Visionen i Valby

## Stordrift: Med et bebudet salg af Tivoli og Royal Copenhagen, en ny strategi og en plan om at blive verdens tredjestørste bryggeri hvæsser Carlsberg kniven over for konkurrenterne i den hårde ølbranche. Ølkoncernen i Valby vil fremover være mere aggressiv med opkøb af udenlandske bryggerier, siger koncernens topchef Flemming Lindeløv. Interview

Af Bent Højgaard Sørensen

I virkeligheden er det koncernchef Flemming Lindeløvs gamle vision, der nu begynder at gå i opfyldelse. Han indrømmer det ikke direkte, mens han sidder ved sit bord på kontoret med den flotte udsigt ud over København og Vestamager. Deroppe på tyvende etage er der på klare dage udsigt helt til Stevns. I dag er det dog for snusket vejr til at se den slags. Efter en støt faldende aktiekurs og længere tids pres fra omverdenen strømliner Carlsberg nu virksomheden og retter sig ind efter kritikken fra investorerne. Med den 51-årige administrerende direktør i spidsen rejser ølgiganten sig og ruster sig til at stå på ræset.

Med Lindeløvs ord vil bryggeriet, der har hovedsæde ved Valby Bakke på Ny Carlsbergvej 100, fremover ændre stil og gå lidt mere aggressivt til værks end tidligere. Der kan forudses en hård kamp med de store bryggerikoncerner som Heineken, South African Breweries og belgiske Interbrew. Carlsberg vil forsøge at erobre markedsandele og købe bryggerier op verden over. Den danske bryggerigigant er ambitiøs. For Carlsberg vil være verdens femtestørste bryggeri. Det indebærer, at koncernen placerer sig blandt de tre største bryggerier på alle de vigtigste markeder og alle lande, hvor Carlsberg er inde i varmen. Det gælder både Europa og Fjernøsten. Planen er, at forlystelsesstedet Tivoli og kunsthåndværkerfirmaet Royal Scandinavia skal sælges fra i løbet af det kommende år, at Carlsbergfondets stramme greb om ølkoncernen forsøges lempet - samtidig med at bryggeriet bliver delt op i en øldivision og en læskedrikdivision. »Det er en strategiplan, som er udviklet gennem en årrække i ledelsen i et tæt samarbejde med vores bestyrelse. Vi har i de sidste to og et halvt år gjort meget ud af disse drøftelser«.

**Anføreren**
Er det ikke på sin plads at fremhæve det som din plan? »Nej. Jeg er anføreren på holdet.Hvor længe har det ligget i kortene med disse frasalg af virksomheder og opdeling i divisioner? »Det har det fra midten af 1997. Siden da har vi solgt ud for milliardbeløb. Bl.a. Holmegaard Emballage, Rynkeby, Vingaarden, obligationer, aktier, en pensionsafdeling og ejendomme. Og nu kommer de sidste ting, nemlig salget af Royal Scandinavia og Tivoli-aktierne«. Der har i lang tid været kritik fra aktieanalytikere, fordi I gør for lidt inden for opkøb af bryggerier. Er det dette pres, der har fået jer til at sige: Nu skal det være? »Det er en kombination af presset, vores strategiplan samtidig med, at vi er blevet modne til at gøre det her. Har du et bud på, hvad jeres opkøbsplan vil koste? »Nej, det er alt for tidligt at sige. Små bryggerier er billige og store bryggerier er dyre. Det er næsten som biler. Et stort bryggeri koster rask væk mellem 15 og 25 milliarder kr.«. Så vidt koncernchefen. Men det kræver en heftig indsats af Carlsberg, hvis koncernen vil rykke ned fra en ottende til en femteplads blandt de internationale bryggerier. Bryggerierne Anheuser Busch fra USA og Heineken fra Holland vil nok være en helt umulig opgave at overgå. De er henholdsvis verdens største og næststørste ølproducenter. »Vi har haft en sjette, syvende og ottendeplads. Lige nu er det vores mål at være blandt de fem største bryggerier, målt på den årlige ølproduktion«, lyder det fra Lindeløv fra 20 etage på Valby Bakke.

**Mere aggressive**
I har vel en strategi for, hvornår den målsætning kan opfyldes? »Der skal mange til at opfylde det mål, bl.a. sælgerne af bryggerier. Og vi ved ikke, hvornår de er parate.«. South African Breweries er meget aggressive med opkøb lige i øjeblikket. Vil Carlsberg køre samme stil? »Nej, det vil vi ikke, fordi vi vil godt fokusere lidt mere på investeringernes afkast. For at blive store, skal Carlsberg vel også være aggressiv? »Ja, selvfølgelig. Opkøbsstrategien bliver lidt mere aggressiv, end den hidtil har været. Jeg synes faktisk, at vi har været ret aggressive i de sidste to år«, siger administrerende direktør Flemming Lindeløv. Koncernchefen henviser til købene af et bryggeri i Italien, Carlbergs totale overtagelse af det engelske Carlsberg-Tetley og køb af aktiemajoriteten af det finske bryggeri Sinebrychoff. Dertil kommer overtagelse af det svenske Falcon, et bryggeri i Lithauen, en andel i Hite-bryggeriet i Sydkorea, et stort salgskontor i Singapore, samtidig med at Carlsberg har købt et ølmærke i Tyskland.

**Guldægget**
Den helt store investering har dog været dannelsen af produktions- og salgsselskabet Coca-Cola Beverages (CCNB), som alle venter vil blive et guldæg for Carlsberg i løbet af nogle år. Inden for de næste to år er der overskud, hævder Flemming Lindeløv. Selskabet, som Carlsberg ejer halvdelen af, producerer læskedrik til hele norden og snart ventes en aftale om overtagelse af Coca-Colas tapperier i Estland, Letland og Lithauen at være på plads. Med hensyn til storopkøbene inden for bryggerisektoren. Vil det ske inden for det næste år? »Det kommer an på, om sælgeren vil sælge billigt nok og i hvilken rækkefølge, de forskellige bryggerier kommer til salg. Det styrer vi jo ikke alene. Det gør markedet. Men jeg vil ikke i dag sige, at vi skal købe et bryggeri på størrelse med Carlsberg. Vi fortsætter vores opkøb, sådan at vi i de enkelte lande og markedspladser, hvor vi er inde, er blandt de tre største bryggerier. I et land som Sydafrika kan vi ikke placere os blandt de tre førende«, understreger Flemming Lindeløv. Grafik: Verdens største bryggerier

Berlingske Tidende | 01.12.1999 |

# Carlsberg er god for 25 mia. kr. til opkøb

## Strategi: Carlsberg er i stand til at skaffe de 20 mia. kr., det vil koste at købe det franske Kronenbourg-bryggeri. Koncernchef Flemming Lindeløv siger, at Carlsberg har en liste med opkøbskandidater i søgelyset som led i den ny strategiplan. Koncernen kan stable mellem 20 og 25 mia. kr. op til bryggeriopkøb.

Af Bent Højgaard Sørensen

Verdens ottende største ølproducent - Carlsberg - er i stand til at rejse mellem 20 og 25 milliarder kr. til opkøb og partnerskab med andre bryggerier. Og der er allerede flere kandidater i kikkerten. Det bekræfter koncernchef Flemming Lindeløv dagen efter, at Carlsberg-koncernen har kørt kanonerne i stilling og meldt sig klar til at ekspandere og opkøbe udenlandske bryggerier. Opkøb af det franske Kronenbourg-bryggeri nævnes af aktieanalytikere som den mest oplagte mulighed. Flemming Lindeløv fastslår, at Carlsberg umiddelbart bliver i stand til selv at skaffe de 20-25 milliarder kr. til at realisere planerne.

»Jeg har ikke noget bud på, hvad det vil koste at gennemføre vores opkøbsplan. Små bryggerier er billige, mens store er dyre. Et stort bryggeri koster rask væk mellem 15 og 25 milliarder kr., mens små koster fra 100 millioner kr. og opad. Der er en liste på mange bryggerier, men jeg vil ikke i dag sætte navn på vore opkøbskandidater,« siger Flemming Lindeløv. Kapitalen planlægger Carlsbergs direktion at skaffe via sin egenkapital, med lånte penge, det bebudede salg af aktieposterne i Royal Scandinavia og Tivoli samt salg af flere ejendomsselskaber. Efter planen skal Tivoli og Royal Scandinavia sælges allerede næste år. For at kunne få opfyldt ambitionen om at blive verdens femtestørste bryggeri og foretage flere store bryggeriopkøb er det en forudsætning, at der skaffes kapital ved udstedelse af nye aktier. Det kan ske, hvis Carlsbergfondet reducerer sin ejerandel i Carlsberg, som der er lagt op til, siger Flemming Lindeløv. Han vil ikke sætte nogen tidsplan for opkøbene. Men mange aktieanalytikere peger således på, at den mest oplagte mulighed for Carlsberg er at købe Kronenbourg-bryggeriet, der ejes af den franske mejerikoncern Danone, som har signaleret, at bryggeriet er på salgslisten. Markedsværdien af Kronenbourg anslås til 20 mia. kr. Melder Carlsberg sin interesse for den franske Kronenbourg, får det sandsynligvis skarp konkurrence af belgiske Interbrew og det afrikanske South African Breweries (SAB), der har bebudet et stort bryggeriopkøb i Europa inden for de næste to år.

Berlingske Tidende | 26.02.2000 |

# Carlsberg køber op i Malaysia

## Opkøb: Carlsberg er parat til at lægge en lille milliard kroner på bordet for at øge sin ejerandel i Carlsberg Malaysia til 50 pct.

Af Sonny Wichmann

Carlsberg vil indenfor den nærmeste fremtid købe yderligere aktier i det associerede selskab Carlsberg Brewery Malaysia Berhad. Carlsberg ejer i forvejen 27,7 pct. af det fremadstormende malaysiske bryggeriselskab, men har nu indgået aftale om at købe yderligere en aktiepost af en anden aktionær, Hap Seng, så den danske bryggerikoncern kommer til at sidde på 50 pct. Med den nuværende kurs på det børsnoterede malaysiske bryggeriselskab, skal Carlsberg af med næsten en milliard kr. for aktieposten. Men her får Carlsberg tilsyneladende noget for pengene. Carlsberg Malaysia fik sidste år et overskud på 269 mio. kr., hvilket var en fremgang på godt 20 pct.

Bryggeriet blev etableret i 1969 som et joint venture mellem Carlsberg og ØK. Men ØK solgte i sin tid sin andel til Hap Seng. I Malaysia er Carlsberg den førende pilsnerøl med en markedsandel på over 60 pct. Over de næste tre år skal der investeres over 250 mio. kr. på en udvidelse og effektivisering af produktionen. Der skal blandt andet opføres et nyt bryghus for at kunne fordoble den nuværende kapacitet. Aftalen er den anden gode Carlsberg-nyhed i denne uge. Torsdag indgik Carlsberg aftale med det spanske bryggeri Mahou om, at Mahou skal stå for produktion, distribution og salg af Carlsberg-øl i Spanien. Carlsberg havde tidligere en tilsvarende aftale med Grupo Cruzcampo. Men den bortfaldt, da ærkerivalen Heineken købte Cruzcampo

Berlingske Tidende | 28.04.2000 |

# Carlsberg foran store forandringer

## Scenarier: Store opkøb, en international fusion, eller risikoen for selv at blive mål for et opkøb. Det er de scenarier, der tegner sig for Carlsberg, efter at Carlsbergfondet har fået Civilretsdirektoratets tilladelse til at ændre vedtægterne.

Af Sonny Wichmann og Bent Sørensen og Uffe Gardel

Carlsberg har fået væsentligt større chancer for at nå sit mål om avancement til en plads i bryggeriernes internationale superliga, efter at Civilretsdirektoratet har tilladt væsentlige ændringer i Carlsbergfondets vedtægter. Den hidtidige passus, som den gamle brygger I.C. Jacobsen nedfældede i 1876: At fondet »stedse skal eje mindst 51 procent af Carlsberg A/S«, bliver nu totalt udvandet. Efter den nye vedtægt skal Carlsbergfondet godt nok stadig eje mindst 51 pct. af Carlsberg A/S. Men fondets direktion kan overdrage hele bryggerivirksomheden til et eller flere datterselskaber og så give afkald på en bestemmende indflydelse i disse selskaber.

Det betyder reelt, at Carlsberg bliver frit stillet med hensyn til indgåelse af internationale samarbejds- eller fusionsaftaler. Aktieanalytiker i Jyske Bank, Jacob Bundgaard, konstaterer, at Civilretsdirektoratets afgørelse først og fremmest åbner mulighed for en aktieemission til større opkøb. »Men det åbner også op for fusioner af de udenlandske interesser, Carlsberg har. De vil kunne fusionere deres internationale bryggeriaktiviteter med et andet stort internationalt bryggeri. Og endelig er der selvfølgelig også en risiko for, at Carlsbergs internationale forretning selv bliver mål for et opkøb. Men det vil dog næppe være aktuelt, idet Carlsberg-mærket ikke vil følge med i et sådant scenario,« siger Jacob Bundgaard.

**Ingen kommentarer**
Hverken Carlsbergfondets eller Carlsbergs ledelse ville i går kommentere Civilretsdirektoratets imødekommelse, og derfor er det endnu uvist, hvordan bryggerikoncernen vil udnytte sine nye muligheder. Carlsberg har længe haltet bagefter sine store konkurrenter såsom hollandske Heineken, South African Breweries og belgiske Interbrew, som med aggressive opkøbsstrategier er blevet større og større på de selvsamme markeder, som Carlsberg opererer i. Men muligheden for at vokse sig større ved opkøb har indtil nu været begrænset. Til det formål har Carlsberg nemlig skullet hente et anseeligt beløb ved udstedelse af nye aktier, og det har ikke været muligt, fordi fondet ikke har haft råd til at følge med en kapitaludvidelse og stadig bevare kontrollen. En aktieanalytiker, der ønsker at være anonym, peger på, at en sammenlægning af Carlsbergs internationale aktiviteter med den familieejede belgiske konkurrrent Interbrew også kan være en mulighed. Interbrew har netop selv annonceret, at det vil på børsen inden årets udgang for at få adgang til kapital til international ekspansion.

Erhvervsbladet | 16.02.2001

# Carlsberg sætter sin strategi for opkøb i bero

## Carlsberg-toppen varsler opkøbspause i et helt til et halvt år - Tiden skal bruges til at integrere de seneste opkøb i Carlsberg-gruppen

Af KAJ SKAANING

Carlsbergs topledelse varsler nu opkøbspause i et halvt til et helt år for at få ro til at integrere de seneste opkøb og til at få den nye organisation på plads. Carlsberg-ledelsen har ellers flere gange understreget, at den danske bryggerikoncern skal være med, når der konsolideres i den europæiske bryggerisektor. Og det gør der hele tiden.

Derfor kan det undre, at Carlsberg nu taget sig råd til at holde pause. - Vi tænker ikke på store opkøb lige nu, siger koncernchef Flemming Lindeløv. - Vi skal bruge de næste seks til 12 måneder til at få vores nye organisation på plads. Vi skal have mange nye medarbejdere integreret i Sverige, Norge, Rusland, Baltikum og Schweiz, og vi skal til at realisere synergierne fra vores seneste opkøb. Men sker der noget afgørende i markedet, lytter vi da, tilføjer han.

**Den stegte due**Eller som den nye bestyrelsesformand i det nyetablerede Carlsberg Breweries, Palle Marcus, siger det: - Flyver der en stegt due forbi, kan vi godt finde på at sætte os til bords. Carlsberg-ledelsens budskab om en opkøbspause kom i går i forbindelse med offentliggørelsen af en endog meget pænt årsregnskab. Carlsberg har lagt regnskabsåret om, således at man fremover følger kalenderåret. Derfor dækker det nye regnskab 15 måneder, men Carlsberg har sørget for samtidig at fremlægge 12-månederstal, således at der kan foretages en ædruelig æble-til-æble-sammenligning. Tallene i det følgende er sammenlignelige 12 månederstal. Carlsberg-gruppens salg af øl og læskedrikke steg med syv pct., og det var med til at skabe en vækst i omsætningen på seks pct. til 34,9 mia. kr. Resultatet af den primære drift landede på godt 2,9 mia. kr. mod knap 1,7 mia. kr. året før, mens resultat før skat blev forbedret fra godt 1,6 mia. kr. til knap 3,2 mia. kr., hvilket er en betragtelig stigning på 39 pct., og vel at mærke uden at indregne effekten af fusionsaftalen med norske Orkla, som har resulteret i dannelsen af det nye, fælles selskab Carlsberg Breweries, hvor Carlsberg ejer 60 pct. Carlsberg-ledelsens forventninger til næste regnskabsår er så lave, at de er kommet som en mild overraskelse for mange aktieanalytikere. Ifølge den nyudnævnte administrerende direktør i moderselskabet Carlsberg A/ S, Jørn P. Jensen, vil Carlsberg kun melde ud, at man kan nå et niveau på linie med 2000. - Vi er nok en smule konservative i vores foventninger, men vi vil ikke love mere, end vi kan være sikre på at holde, siger han. Jørn P. Jensen er også meget sparsom med oplysninger om de mere langsigtede vækstmål. - Vi vil ikke ud med langsigtede mål hverken i forbindelse med det trykte årsregnskab eller med de kommende roadshows, siger han. De omtalte roadshows, som ikke har direkte forbindelse med kapitaludvidelser eller lignende, bliver en nyskabelse hos Carlsberg i forbindelse med, at koncernen varsler større åbenhed. - Vi vil styrke vore investor relations med blandt andet flere roadshows og en betydeligt mere informativ hjemmeside på internet, siger den nye topchef i Carlsberg A/S. Carlsberg-koncernen har været kritiseret for at sove i timen i den turbulente europæiske øl-krig, men koncernen har faktisk i stigende grad valgt en mere offensiv strategi. Det kan blandt andet ses af investeringstakten. Årets samlede investeringer var på 7,2 mia. kr., hvilket er 4,6 mia. kr. mere end sidste år. Den store vækst skyldes investeringer i nye produktionsanlæg i Coca-Cola Nordic Beverages, Carlsberg-Tetley i England, Okocim i Polen og Sinebrychoff i Finland. Der er også brugt penge til at købe resten af Sinebrychoff, øge ejerandelen i Carlsberg Brewery Malaysia Berhad til 50 pct. og købe Feldschlösschen Getränke Holding AG i Schweiz.

Berlingske Tidende | 01.06.2000 |

# Styrket Carlsberg klar til opkøb

## Det nye Carlsberg: Carlsberg har med ét slag erobret Norden og Baltikum efter overraskende fusion med den norske Orkla-koncern. Øl-alliancen styrker tillige Carlsbergs forsøg på at overtage engelske Bass. Lykkes planen, bliver Carlsberg et af verdens største bryggerier.

Af Bent Højgaard Sørensen og Michael Olsen

Med en sand lynaktion har Carlsberg-koncernen taget teten i den dramatiske kamp om verdensmarkedet for øl- og læskedrikke. Helt overraskende kunne Carlsberg i går meddele, at koncernen fusionerer sine øl-aktiviteter med den norske fødevare- og bryggerikoncern Orkla, der er et af Norges største børsnoterede selskaber. Det nye dansk-norske makkerpar danner Nordens suverænt største bryggerikoncern under navnet »Carlsberg Breweries A/S«. Selskabet placerer sig samtidig som verdens sjettestørste bryggerikoncern med en nettoomsætning på 23 milliarder kroner og 27.000 medarbejdere. Som en afgørende sidegevinst bringer fusionen Carlsberg i front på de enorme vækstmarkeder i Rusland, Ukraine og de tre baltiske lande. Her har Orkla i modsætning til Carlsberg tjent masser af penge i et ustabilt politisk og økonomisk klima.

»Vi har med stor beundring og misundelse set på den dygtighed, Orkla har udvist ved at opbygge et betydeligt salg i Rusland. Der er bygget et distributionsnet op, som Carlsberg ikke selv kunne etablere,« siger Flemming Lindeløv. Skønt fusionen er en stor mundfuld, har Carlsberg tilsyneladende ikke mistet appetitten på den britiske bryggerikoncern Bass. Med en storstilet plan har Carlsberg længe været bejler til Bass. Prisen vurderes til mindst 25 milliarder kroner. Lykkes planen har Carlsbergs topchef Flemming Lindeløv til fulde indfriet den ambitiøse strategi og placerer det danske bryggeri blandt verdens tre førende koncerner. Fusionen med den stenrige Orkla-koncern giver ifølge analytikerne Carlsberg flere muskler at spille med - og dermed en fordel i kampen om Bass-koncernen. En kamp, der i første række udkæmpes mellem Carlsberg og den hollandske ærkerival Heineken. Men ifølge kilder tæt på sagen giver den nye fusion Carlsberg en sådan økonomisk råstyrke, at andre fusioner eller alliancer på det britiske marked kan komme på tale. Salget af Bass ventes offentliggjort om ganske få uger. Hvis Flemming Lindeløv trækker det længste strå, har han effektivt lukket munden på utilfredse analytikere og aktionærer. De har været nådesløse i kritikken af Carlsbergs haltende indtjening. Samtidig har kritikerne efterlyst markante ændringer i Carlsbergs ejerstruktur, hvor det magtfulde Carlsbergfondet har gjort det umuligt for bryggerikoncernen at gennemføre større opkøb og fusioner. Men denne forhindring fik Carlsberg fjernet, da Civilretsdirektoratet og Justitsministeriet så sent som i april accepterede en lempelse af Carlsbergfondets vedtægter. Umiddelbart efter lempelsen af fundatsen tog Carlsbergs topledelse fat på realitetsforhandlinger med Orkla efter en længere flirt mellem selskaberne. Carlsberg har i årevis været presset af verdensmarkedets giganter. Carlsberg kunne ikke risikere, at også Orklas bryggeriaktiviteter havnede i fjendens lejr. Det ville efterlade Carlsberg stærkt svækket både i Norden og i Østeuropa. Med gårsdagens fusionsmeddelelse kvitterede aktiemarkedet og sendte kursen i vejret på Carlsberg-aktien.

Berlingske Tidende | 06.06.2000 |

# Carlsberg lukker svensk bryggeri

## Falcon: Carlsberg går efter besparelser på 300 mio. kr. årligt efter fusionen med Orklas Pripps-Ringnes-bryggerier. Lukning af det svenske Falcon-bryggeri med 550 ansatte er på tale.

Af Bent Højgaard Sørensen

Efter Carlsbergs fusion med den norske fødevarekoncern Orklas bryggerier har den nye koncern Carlsberg Breweries udsigt til en betydelig overkapacitet på sine tre bryggerier i Sverige. Pripps-Ringnes' administrerende direktør Paul Bergquist fastslår, at det ikke er urealistisk, at et af de tre bryggerier må lukkes som led i en plan om at spare 300 mio. kr. på årsbasis. Og ifølge Berlingske Tidendes oplysninger har bestyrelsen i Carlsberg A/S allerede drøftet muligheden for lukning af Falcon Bryggerier i byen Falkenberg. Bryggeriet har 550 medarbejdere. En fremtrædende kilde i Carlsberg vurderer det som oplagt at lukke Falcon, der ligger kun 150 km syd for Pripps' bryggeri i Göteborg.

Med den nødvendige effektive distribution kan det blive overflødigt for ølkoncernen at have to bryggerier beliggende så tæt ved hinanden. Hverken ledelsen for Pripps eller Carlsberg vil endnu sætte navn på det bryggeri, der eventuelt er truet. Pripps har sit største bryggeri med 1.000 ansatte i Stockholm, mens der er 700 beskæftiget på bryggeriet i Göteborg. Pripps' informationschef Jørgen Orre oplyser, at den fremtidige bryggeristruktur indledningsvis skal drøftes mellem medarbejderne og bryggeriernes ledelser. Pripps står for 33 procent af salget af øl i Sverige, mens Falcon har 21 procent - en umiddelbar markedsandel på 54 procent. Men hvis man tager den store privatimport af øl med, er den samlede andel af det svenske forbrug nede på 45 pct. En konsekvens af fusionen kan blive, at de svenske konkurrencemyndigheder, Konkurrensverket, tvinger Carlsberg Breweries til at frasælge nogle af sine anlæg eller selskaber. Medmindre koncernen kommer myndighederne i forkøbet og med besparelser som begrundelse lukker et bryggeri. »Vi forventer en afgørelse fra konkurrencemyndighederne i løbet af nogle måneder,« siger Jørgen Orre. Generaldirektør Ann-Christin Nykvist fra Konkurrensverket siger, at der er flere muligheder for indgreb over for en virksomhed, hvis det viser sig, at en fusion går alvorligt ud over konkurrencen i en branche. Blandt mulighederne er krav om frasalg af produktionsenheder eller børsnotering, så ejerandelene i de svenske bryggerier spredes på flere hænder. »Vi ved, at Pripps/Carlsberg vil anmelde sagen til os. Derefter har vi kun en måned, inden vi tager stilling til, hvordan vi vil behandle fusionen,« siger generaldirektøren. Carlsberg og Pripps-Ringnes er ved at undersøge hele ølproduktionen, distributionen og salget i Østersøområdet igennem. Foruden de svenske aktiviteter skal de russiske og baltiske selskaber, især i Litauen, hvor Pripps ejer to og Carlsberg et bryggeri, rationaliseres.

Erhvervsbladet | 06.06.2000   |

# Carlsberg-fusion kan føre til opgør med Coca-Cola

## En af Carlsbergs nye partnere efter overtagelsen af bryggeri- og læskedrik-aktiviteterne i norske Orkla - Svenske Pripps - distribuerer Pepsi i konkurrence med Carlsbergs distribution af Coca-Cola

Af Kaj Skaaning

Carlsbergs overtagelse af bryggeri- og læskedrik-aktiviteterne i norske Orkla fører efter al sandsynlighed til benhårde forhandlinger om Carlsbergs distribution af Coca-Cola i Norden og Baltikum. Carlsberg A/S og Orkla ASA indgik i sidste uge aftale om, at Carlsberg A/S etablerer det danske selskab Carlsberg Breweries A/S med hovedsæde i København.

Carlsberg Breweries A/S skal omfatte alle Carlsberg A/S'' ølaktiviteter i ind- og udland samt Saltum og Neptun Bryggerier A/S, og Orkla apportindskyder sine øl- og læskedrik-aktiviteter i Carlsberg Breweries A/S mod vederlag i aktier. Orklas øl- og læskedrik-aktiviteter omfatter Pripps Ringnes AB, AB Pripps Bryggerier, Ringnes A.S. og 50 pct. af Baltic Beverages Holding AB (BBH). Carlsberg A/S kommer til at eje 60 pct. og Orkla ASA 40 pct. af Carlsberg Breweries A/S, som overtager drift af og kontrol med de samlede aktiviteter.

**Revurderes**Men Coca-Cola Nordic Beverages A/S (CCNB) indgår ikke i Carlsberg Breweries A/S. Carlsberg A/S har i øjeblikket drøftelser med The Coca-Cola Company Inc. (TCCC) om fremtiden for det fællesejede selskab CCNB. - Vi forventer, at TCCC ønsker aftalerne om selskabet revurderet på grund af Orklas samarbejde med PepsiCo. - Vi håber på at finde en løsning med Coca-Cola sideløbende med godkendelsesproceduren i forbindelse med fusionen - det vil sige i løbet af et par måneder, siger administrerende direktør Flemming Lindeløv, Carlsberg A/S, som også bliver topchef i den nye fælles selskab. Pripps er en væsentlig spiller på det nordeuropæiske læskedrikmarked. Pripps er markedsleder i Sverige med en andel på 33 pct. af ølmarkedet og en andel på 19 pct. af markedet for læskedrik og mineralvand, bl.a. i kraft af det kendte mærke Ramlösa; men altså også i kraft af sit samarbejde med Pepsi. Ringnes opererer også på markederne for øl, læskedrik og mineralvand. Ringnes driver fem bryggerier i Norge, er markedsleder med en andel på 59 pct. af ølmarkedet og 31 pct. af markedet for læskedrik og mineralvand. Ringnes har sin egen landsdækkende distribution og salgsstyrke.

**Øl er grundlaget**Flemming Lindeløv fastholder iøvrigt, at det altoverskyggende udgangspunkt for fusionen med Orkla er brygning af øl. - Det er Carlsberg Breweries A/S'' mål at skabe yderligere vækst dels gennem egne selskaber, dels gennem opkøb. Carlsberg bliver det førende internationale mærke i kombination med stærke regionale mærker, som Tuborg og Baltika, samt lokale mærker, som bl.a. Tetley''s, Pripps, Ringnes, Koff og Karhu, siger Flemming Lindeløv, som tilføjer, at de fremtidige geografiske hovedområder bliver Norden, Øst- og Vesteuropa samt Asien. - Nu har vi slået pjalterne sammen og i fællesskab fået økonomisk styrke til at deltage i den internationale konsolidering i bryggeri-branchen, siger Flemming Lindeløv. Carlsberg-ledelsen afviser også, at fusionen får indflydelse på Carlsbergs interesse for den engelske bryggerikoncern Bass.Disse forhandlinger er belagt med en fortrolighedserklæring, som Carlsberg-ledelsen vedholdende henviser til. Alligevel vover koncerndirektør Michael C. Iuul et øje. - Fusionen styrker Carlsberg i forbindelse med eventuelle lokale fusioner, siger han.

Erhvervsbladet | 15.02.2001 |

# Carlsberg-top er nu på plads

## Koncerndirektør Jørn P. Jensen skal være adm. direktør i Carlsberg efter at Carlsberg-Orkla-fusionen er endeligt på plads

Af KAJ SKAANING

Fusionen mellem Carlsbergs og norske Orklas øl- og læskedrik-aktiviteter i selskabet Carlsberg Breweries A/S er nu på plads, og ledelsen af det nye selskab er udpeget. Bestyrelsen har besluttet, at koncerndirektør Jørn P. Jensen udnævnes til ny adm. direktør for Carlsberg A/S, og at selskabets repræsentanter i fusionesselskabet Carlsberg Breweries A/S bestyrelse bliver direktør Palle Marcus som formand, adm. direktør Jens Bigum, adm. direktør Henning Dyremose, professor, dr. polit. Poul Chr. Matthiessen og adm. direktør Jørn P. Jensen.

**Lindeløv i toppen**Orklas repræsentanter i bestyrelsen for Carlsberg Breweries A/S bliver adm. direktør Finn Jebsen som næstformand, koncernchef Jens P. Heyerdahl og adm. direktør Tom Vidar Rygh. I fusionsselskabet Carlsberg Breweries skal bestyrelsen bestå af otte aktionærvalgte repræsentanter, heraf fem fra Carlsberg A/S. Direktionen vil bestå af koncernchef, adm. direktør Flemming Lindeløv samt koncerndirektørerne Nils Smedegaard Andersen, Michael C. Iuul, Paul Bergqvist og Bjørn Erik Næss. I forbindelse med fusionen bliver det nye selskab så tung på det nordiske drikkemarked, at konkurrencemyndighederne i de enkelte lande har stillet en række betingelser for at kunne godkende fusionen. Fusionspartnerne Carlsberg og Orkla har godkendt dem alle og er nu i fuld gang med at gennemføre dem. Et af problemerne i forbindelse med fusionen var, at Orkla og Carlsberg distribuerede henholdsvis Pepsi og Coca-Cola i Norden. Det gjorde det nødvendigt at restrukturere distributionsselskabet Coca-Cola Nordic beverages (CCNB). I går offentliggjorde Carlsberg og Coca-Cola en aftale om en opdeling af CCNB''s tapperivirksomheder. The Coca-Cola Company og Carlsberg har desuden underskrevet en bindende aftale om at sælge den islandske franchise bottler Vifilfell til lokale islandske investorer, herunder den nuværende islandske ledelse. Den samlede aftale indebærer, at The Coca-Cola Company overtager de svenske og norske virksomheder, og Carlsberg Breweries overtager CCNB''s virksomheder i Finland og Danmark. Distributionssamarbejdet i Sverige imellem det Carlsberg ejede Falcon Bryggerier AB og Coca-Cola Drycker Sverige AB vil blive afviklet i løbet af år 2001, hvorefter det fælles distributionsselskab DryckesDistributören AB opløses, og aktiviteterne fordeles imellem de to ejere.

**Fortsætter i Danmark**I Danmark fortsætter Coca-Cola Tapperierne A/S som hidtil. På sigt vil Carlsberg Breweries vurdere, om der kan opnås synergier med den danske ølforretning. I Finland arbejdes der på at integrere salgsselskabet Coca-Cola Juomats aktiviteter i det Carlsberg ejede bryggeri Sinebrychoff, der i forvejen løntapper og distribuerer Coca-Cola produkter til det finske marked. Når afviklingen af alle CCNBs aktiviteter er gennemført, vil selskabet blive afviklet som en solvent likvidation. Påvirkning af Carlsberg A/S'' balance og gæld vil være, at koncernbalancen reduceres med ca. tre mia. kr. og netto rentebærende gæld formindskes med ca. to mia. kr. Carlsberg-ledelsen måtte tage stilling til en række strukturomlægninger, da EU-Kommissionens fusionsmyndighed (Merger Task Force) i august 2000 meddelte, at den var enig i, at de relevante lokale konkurrencemyndigheder skulle godkende dannelsen af Carlsberg Breweries. Den 9. november 2000 godkendte de litauiske myndigheder sammenlægningen af Baltic Beverages Holdings (BBH) og Carlsbergs aktiviteter i Litauen på betingelse af, at parterne sælger et af de tre bryggerier, de ejer. Den 12. december 2000 godkendte de norske konkurrencemyndigheder etableringen af Carlsberg Breweries på betingelse af, at Carlsberg afvikler sit indirekte ejerskab af Coca-Cola Drikker Norge.

**Betingelser**Den 13. december 2000 godkendte de svenske konkurrencemyndigheder på visse betingelser, at Carlsberg og Orkla som et led i dannelsen af Carlsberg Breweries kan fusionere deres svenske bryggerier Falcon og Pripps. De svenske myndigheder krævede, at syv varemærker sælges, at retten til at distribuere fem importmærker opgives, at Falcon afvikler sit distributionssamarbejde med Coca-Cola Drycker Sverige, og at Carlsberg afvikler sit indirekte ejerskab af Coca-Cola Drycker Sverige. Den 2. januar 2001 godkendte de finske myndigheder Carlsberg Breweries på betingelse af, at Orkla sælger sin ejerandel af Finlands største bryggeri Oyj Hartwall Abp. Derudover må Carlsberg Breweries ikke bruge sin 50 pct. ejerandel af BBH til at påvirke Hartwall og dermed konkurrencen på det finske marked. Endvidere skal Hartwall opgive nogle produktions- og distributionsaftaler med henholdsvis Carlsberg og Pripps Bryggerier. Hvis disse betingelser ikke opfyldes, skal Carlsberg Breweries A/S gennemføre et af tre følgende alternativer: l Carlsberg Breweries A/S sælger sin 50 oct. ejerandel af BBH. l Carlsberg Breweries A/S køber de 50 pct. af BBH, som Oyj Hartwall Abp ejer. l Carlsberg Breweries A/S sælger sit finske bryggeri Oy Sinebrychoff Ab.

Berlingske Tidende | 28.01.2008 |

# Udfordrende fusion: Carlsberg over for stor integrationsopgave

## Det bliver en tung opgave at få integreret Scottish & Newcastle-aktiviteterne i Carlsberg. Ledelsen peger selv på udrulningen af Carlsberg-kulturen som et kernepunkt.

Af Mads Kronborg

Selv om Carlsberg-bosserne Jørgen Buhl Rasmussen og Jørn P. Jensen kunne lægge det hårdeste arbejde bag sig med afgivelsen af det formelle bud på Scottish & Newcastle (S&N), kan de se frem til en krævende opgave, når den skotske koncern skal integreres med det eksisterende Carlsberg.

Går overtagelsen som forventet igennem i løbet af andet kvartal af 2008, kan Carlsberg se frem til at få fuldt ejerskab af Baltic Beverages Holding (BBH), det franske Kronenbourg-bryggeri, Mythos-bryggeriet i Grækenland samt S&N's aktiviteter i Kina og Vietnam.

I alt overtager Carlsberg op mod 10.000 medarbejdere, hvis man regner halvdelen af de godt 14.000 ansatte i BBH med. Så mange medarbejdere opsluger ingen virksomhed uden videre, og Carlsberg har den store udfordring, at S&N-organisationen i månedsvis har været præget af usikkerhed om fremtiden på grund af det langstrakte overtagelsesforsøg.

»Enhver fusion er risikabel, særlig når den overtagne virksomhed er så stor som S&N. For Carlsberg gælder det først og fremmest om at få skabt ro hos medarbejderne, som har levet med usikkerheden længe. Lykkes det ikke, risikerer man, at medarbejderne siger op i stort tal,« forklarer professor Anders Drejer fra Handelshøjskolen i Århus.

 **Medarbejderflugt**

Ved præsentationen af det formelle bud på S&N i London i fredags kaldte Carlsbergs topchef, Jørgen Buhl Rasmussen, overtagelsen for en »low-risk operation«. Begrundelsen var, at Carlsbergs største klump ved overtagelsen er det fulde ejerskab af BBH, som man i forvejen kender ud og ind som medejer.

Alligevel erkender Carlsberg-ledelsen, at integrationen af såvel BBH som de øvrige aktiviteter udgør en væsentlig udfordring. For at overkomme den satser man på hurtigt at få spredt Carlsbergs kultur til de opkøbte enheder og i øvrigt informere meget tydeligt og grundigt.

»Integrationen bliver en kæmpe opgave, ingen tvivl om det. Men vi er godt forberedte, og vi er meget opmærksomme på at få alle nye medarbejdere med på ånden og kulturen i Carlsberg hurtigt,« siger Jørn P. Jensen, finansdirektør i Carlsberg.

»Medarbejderne vil komme til at opleve store forandringer, men det ville de under alle omstændigheder, så vi frygter ikke en medarbejderflugt. Vores opgave er at sikre, at alle informeres hurtigt og grundigt, så der er forståelse for det, vi gør,« supplerer Jørgen Buhl Rasmussen.

 **Farvel til Dunsmore**

Hverken Carlsberg eller Heineken vil på nuværende tidspunkt forholde sig til, hvorvidt de vil afskedige folk og i givet fald hvor mange i forbindelse med overtagelsen af S&N.

Imidlertid er det oplagt, at de to koncerner vil hente en del af synergierne fra opkøbet gennem reduktion af personaleomkostninger. Besparelserne kan meget vel blive hentet fra blandt andet det øverste ledelseslag i S&N, og dermed kan overtagelsen føre til et farvel med blandt andre den navnkundige topchef John Dunsmore.

»I enhver fusion kigger man først og fremmest på strategien og så ledelsen. Normalt vil en ny ejer gerne præge den opkøbte virksomhed, og det plejer at betyde, at den siddende topledelse erstattes med ejerens folk, hvis da ikke laget skæres helt væk og ansvaret gives til den overordnede koncernledelse,« konstaterer Anders Drejer.

## Fakta: Skotter frygter fyringer

Carlsberg og Heinekens forventede overtagelse af Scottish & Newcastle (S&N) har udløst frygt for nedskæringer og afskedigelser helt oppe i det skotske parlament.

Skotternes øverste minister, first minister Alex Salmond, citeres således af det britiske telegrambureau PA for at være stærkt bekymret for de ansatte på S&N-hovedkvarteret i Edinburgh. Han frygter, at Heineken, som efter planen overtager S&N's britiske aktiviteter, vil afskedige en stor del af de 240 medarbejdere her.

Heineken har allerede en britisk organisation, og selv om topchefen Jean-Francois van Boxmeer ikke har villet udtale sig om eventuelle planer om nedskæringer, ligger det i kortene, at mange administrative funktioner skal sammenlægges.

Alex Salmond vil nu forsøge at mødes med van Boxmeer for at udtrykke sin bekymring.

»Vi vil gerne forklare Heineken, at det er meget vigtigt for Edinburgh og Skotland, at disse stillinger fortsat findes efter en overtagelse,« siger Alex Salmond til PA.

Berlingske Tidende | 15.05.2010 |

# Øltørke truer Sjælland i næste uge

## Strejken i Carlsberg Danmark betyder, at mange sjællandske supermarkeder formentlig løber tør for Carlsberg og Tuborg i næste uge. I Jylland er der allerede nu mangel på Carlsberg mange steder.

Af Laurits Harmer Lassen

Om en uge vil strejken blandt bryggerimedarbejdere og chauffører i Carlsberg Danmark for alvor kunne mærkes i sjællandske supermarkeder og kiosker. Sådan lyder vurderingen fra kommunikationsdirektør i Carlsberg, Jens Bekke.

»De fleste sjællandske butikker har fortsat øl og vand fra Carlsberg på lager, men det er klart, at det vil ændre sig i løbet af den næste uges tid, hvis vi fortsat ikke kan køre vores produkter ud. I Jylland er der allerede nu tørlagt i mange steder,« siger han.

Han henviser til, at strejken ramte distributionen af øl til Vestdanmark væsentligt tidligere end til Østdanmark.

I Jylland er der således ikke kørt Carlsberg-produkter ud til kølediskene siden fredag i sidste uge, mens der blev leveret øl til sjællandske butikker indtil onsdag eftermiddag i denne uge.

Strejken begyndte i sidste uge, da de ansatte på Carlsbergs bryggeri i Fredericia gik hjem i protest mod ledelsens udspil om nulregulering i de lokale lønforhandlinger. I Sjælland kunne chaufførerne, der nu også strejker , køre varer ud fra lageret i Taastrup, indtil forsyningerne slap op for et par dage siden.

»Det er dyrt for alle parter.

Medarbejderne skal betale en bod på 65 kr. pr. time, mens strejken naturligvis også rammer Carlsberg Danmarks indtjening,« siger Jens Bekke.

**Produktionen udenlands**

Han har ikke noget bud på, hvad strejken kan komme til at betyde for Carlsberg Danmarks bundlinje. Jens Bekke fortæller samtidig, at Carlsberg nu midlertidigt vil flytte den danske eksportproduktion til USA og Canada til nogle af koncernens bryggerier i udlandet.

»Nu bliver det, vi laver for andre lande, flyttet andre steder hen. De øl, som vi sælger i f. eks. USA og Canada, behøver jo ikke at komme fra Fredericia. Det er tredje gang i år, at vi har strejke , og eksportproduktionen kommer ikke tilbage til Danmark, før vi har stabil situation. Da vi samtidig pt. taber markedsandele i Danmark, kommer det til at betyde nedskæringer på vores bryggeri i Fredericia,« siger Jens Bekke.

Medarbejderne er sure over, at I står fast på en nulregulering det kommende år. Er det virkelig rimeligt? »Alle øvrige medarbejdergrupper måtte acceptere et rundt nul ved sidste lønregulering.

Og vores timelønnede ansatte ligger 10-20 procent højere i løn end sammenlignelige job i andre virksomheder.

« Står I urokkeligt fast på en nulregulering, eller er I åbne for et kompromis? »Vi forhandler ikke gennem medierne. Når medarbejderne går på arbejde igen, kan vi forhandle. Ellers må vi i sidste ende kigge på alternativer.

Vi har masser af kapacitet på bryggerier i landene omkring os, men så langt er vi slet ikke endnu.« Hvornår gætter du på, at I igen kan køre øl ud? »Det kan jeg ikke sige. Men jeg håber, at der sker noget efter medarbejdernes stormøde på mandag.«.