

Niels Lunde

Hr. Møllers nye mand

Nils Smedegaards revolution på Esplanaden – og på Carlsberg

Indhold

- Studietid** 15
Nils Smedegaard Andersen begynder at læse økonomi på Århus Universitet. Han slutter venskaber, som bliver tætte, og vennerne fra disse år er stadig hans nærmeste. Han møder studiekammeraten Kirsten, som bliver hans kæreste og senere hustru. De to unge er meget aktive på studiet og bliver begge formand for Økonomisk Forening. Nils Smedegaard får høje karakterer på studiet – og respekt fra de øvrige studerende. Da studietiden er slut, får Kirsten og han straks job i København.
- Jord under neglene** 21
Nils Smedegaards første job bliver en skuffelse. Hans temperament passer ikke til kulturen i De Danske Sukkerfabrikker. I stedet søger han til De forenede Bryggerier og får job hos Tuborg International. Hans første job bliver at være ansvarlig for markederne i Mellemøsten, og han stortrives med de praktiske opgaver og med at dyrke kunderne. De forende Bryggeriers almægtige chef, Poul Svanholm, trækker direktør Michael Iuul hjem fra Storbritannien for at starte en international oprustning. Resultatet bliver to fejlslagne opkøb i Spanien og Vesttyskland. Da situationen i Spanien er ved at komme ud af kontrol, bliver Nils Smedegaard sendt til Madrid.
- Åbne brygkar i Paseo del Molino** 33
Nils Smedegaard kommer til Madrid og lærer spansk på rekordtid. Det viser sig, at bryggerierne i Union Cervecera er håbløst forældede, og de spanske regler gør det næsten umuligt at fyre folk og rationalisere. Smedegaard arbejder hårdt, men opgaven er uløselig – det spanske eventyr ender som det største tab i Carlsbergs historie. Til sidst lykkes det at slippe ud af klemmen ved at lade irske Guinness overtage Union Cervecera. Nils og Kirsten Smedegaard beslutter, at de gerne vil blive i udlandet, og de flytter til Tyskland, hvor 1980'ernes andet store opkøb, Hannen, også er ved at kuldsjæle.
- ”Nils i direktionen, det bliver døden for os andre”** 39
Nils Smedegaard kommer til Tyskland og går i gang med at effektivisere bryggeriet Hannen. Det bliver den metode, han forfølger senere i sin karriere: Virksomheden skal skæres til, før den kan komme til at vokse. I Hannen får han gjort bryggeriet til Carlsbergs mest effektive, men han kan ikke skabe vækst. I 1996 går Poul Svanholm på pension og afløses overraskende af Flemming Lindeløv. Den nye koncernchef bliver ikke venligt modtaget af de to forbigåede direktører, Iuul og Paulsen. Lindeløv opdager, at Carlsberg ikke er nær så stor og stærk en virksomhed, som han troede. Nils Smedegaard får job i Schweiz, men hentes hurtigt hjem af Flemming Lindeløv..
- Krisen i Carlsberg** 53
Nils Smedegaard vender hjem til et presset Carlsberg. Bestyrelsesformand Poul Christian Matthiessen og næstformand Palle Marcus fortæller ham, at Carlsberg er i krise. Smedegaard er på forhånd frygtet blandt sine nye medarbejdere, og frygten viser sig at være berettiget. Han chokerer medarbejderne med sin voldsomhed og sit hårde fokus på kunderne, men langsomt lærer de ham at kende. Smedegaard rejser meget, fordi han vil være tæt på kunderne og markederne. Carlsbergs strategiske sårbarhed med skrøbelige licensaftaler afsløres for offentligheden, da Heineken køber Carlsbergs spanske samarbejdspartner og reelt smider danskerne ud af Spanien.

- Genistregnen 65
Nils Smedegaard får idéen til, at Carlsberg skal gå sammen med norske Orkla. Det danske bryggeri er under stærkt pres og er stadig ikke kommet med i den internationale konsolidering i branchen. I efteråret 1999 forsøger Carlsberg at forhandle med det amerikanske bryggeri Coors om en fusion, men forhandlingerne løber ud i sandet. Som led i arbejdet med at øge Carlsbergs handlefrihed får Flemming Lindeløv løst Carlsbergfondets fundats. Nils Smedegaard får et fornuftigt forhold til tillidsfolkene – til trods for de mange nedskæringer i den danske forretning. Han forhandler den historiske aftale med Orkla på plads..
- Dead Man Walking 78
Carlsbergs aftale med Orkla bliver en triumf for Flemming Lindeløv, men straks fra starten bliver der problemer i samarbejdet mellem danskerne og nordmændene. Nils Smedegaard fortsætter det hårde slid med at skære Carlsbergs danske forretning til. Michael Iuul får idéen til aftalen om Carlsberg Asia, men den viser sig at rumme ubehagelige overraskelser. Bestyrelsesformanden for Carlsberg Breweries, Palle Marcus, mister tilliden til Flemming Lindeløv og bruger et halvt år på at overtale Orkla til at fyre ham. Efter en mislykket bestyrelseskonference i juni 2001 ryger Flemming Lindeløv ud i august og afløses af Nils Smedegaard.
- Stenblokken 98
Nils Smedegaard starter i jobbet som ny koncernchef. Han har en stor faglig sikkerhed, men som leder er han endnu smal og har kun ringe forståelse for kommunikation og personaleudvikling. Han starter med en stor fyringsrunde i hovedkontoret i Valby, hvor der vendes op og ned på alt. Carlsberg bliver snydt af Scottish & Newcastle, som uventet køber sig ind i BBH-bryggerierne. Formanden for Carlsberg Breweries, Palle Marcus, går af og afløses af Jens Bigum, der skal blive en af Nils Smedegaards nærmeste fortrolige i hverdagen og i de senere opgør med Orkla og Scottish & Newcastle. De kulturelle forskelle imellem forskellige bryggerier i Skandinavien overrasker Smedegaard.
- Six Must Win Battles 112
Nils Smedegaard går i gang med at skabe en strategisk platform for Carlsberg. Han hyrer professor Thomas Malnigh fra IMD-skolen i Schweiz og holder et afgørende seminar for ledergruppen i bjergbyen Megeve. På seminaret udvikler Carlsberg-cheferne en plan med seks mål, som senere bliver grundlaget for Smedegaards succes i Carlsberg. Carlsbergfondet får ny formand, og Povl Krogsgaard-Larsen viser sig at være en mere aggressiv og risikovillig formand, end bryggeriet har haft før. Eventyret i Asien bryder sammen, og Nils Smedegaard må rydde op efter sin gamle chef Michael Iuul. Året 2003 bliver Smedegaards hårdeste i Carlsberg, men året slutter med en opmuntring.
- Hr. Møllers ledelsesmæssige testamente 133
Mens tingene lysner for Nils Smedegaard i Carlsberg, finder en vigtig begivenhed sted hos A.P. Møller-Mærsk. I en tale i sit private hjem fortæller Mærsk Mc-Kinney Møller sine topchefer om de fem værdier, som han ønsker, at virksomheden skal hvile på i fremtiden. I flere år har skibsrederne med Jess Søderberg i spidsen været grundlæggende uenige med hr. Møller, når det gjaldt virksomhedens strategi for vækst. Jess Søderberg tager sit første alvorlige opgør med Mærsk Mc-Kinney Møller. I Carlsberg får Nils Smedegaard omsider lov at foretage et stort opkøb og køber Holsten i Tyskland. Carlsbergs samarbejde med Orkla ender i et bittert brud.
- Opgøret om 'Rettidig omhu' 155
På Esplanaden indleder Jess Søderberg, Oscar Rosendahl og Thomas Malnigh en stor værdiprocess, som skal bryde op i virksomhedens kultur. På møderne viser Jess Søderberg en åbenhed, ingen havde drømt om, at han kunne præstere, og han afslører, at hans højeste ønske er at overleve hr. Møller i virksomheden. Diskussionerne om 'Rettidig omhu' bliver et opgør med hr. Møllers opfattelse af værdien. Nils Smedegaard lærer at være åben og at kommunikere med pressen, men styrer stadig sine nærmeste medarbejdere med hård hånd. Carlsberg går ind i Vestkina.
- Nye Must Win Battles 178
Nils Smedegaard kommer i bestyrelsen for A.P. Møller-Mærsk, og for første gang bruges udtrykket turn-around om hans indsats i Carlsberg. Den historiske beslutning om at lukke bryggerierne i Valby træffes,

og husbryggeriet Jacobsen åbner. Sammen med Thomas Malnight laver Nils Smedegaard en ny runde af det strategiske arbejde med Must Win Battles. På Esplanaden fortæller Jess Søderberg uventet, at han regner med at gå af, når han fylder 65 år. En dyb krise udvikler sig i Maersk Line, og den umulige konstruktion med to sideordnede topchefer forværrer den. Da Jess Søderberg vil lave om på ledelsen i Maersk Line, får han nej fra bestyrelsesformanden, Michael Pram Rasmussen.

Skyggeboksning med Scottish & Newcastle	202
<i>Flere års samtaler om en fusion mellem Carlsberg og Scottish & Newcastle bliver langsomt mere konkrete. Imens tænker Heinekens topchef, Jean-Francois van Boxmeer, over en fræk idé, som Nils Smedegaard havde præsenteret ham for i München i september 2005. I A.P. Møller-Mærsk lurepasser de syv kandidater til at efterfølge Søderberg på hinanden, så tingene går i stå – endda midt i den dybe krise i Maersk Line. Jess Søderberg prøver stadig at få lov til at bryde op i ledelsen i Maersk Line, men får nej. I Carlsberg løsnes fundatsen, og det udløser muligheden for en gigantisk kapitaludvidelse. I april 2007 kortsluttes den umulige situation på Esplanaden, og Pram Rasmussen tilbyder Nils Smedegaard jobbet som topchef for A.P. Møller-Mærsk.</i>	
“Den mest dramatiske ledelsehistorie, vi har set”	232
<i>Nils Smedegaard fortæller sin bestyrelsesformand og næstformand, at han har fået et jobtilbud. De tre mænd enes om, at Smedegaard ikke har sagt op – sådan rent formelt. Aviserne skriver om Carlsbergs fundats, der bliver løst, og Povl Krosgaard-Larsen fortæller, at Carlsberg nu kan slås, hvis det bliver nødvendigt. Artiklerne skaber vrede hos Scottish & Newcastle, men vækker interesse hos Heineken, som pludselig kontakter Smedegaard. På Esplanaden gennemføres en historisk udrensning, og omsider bliver der brudt op i den umulige konstruktion med to chefer i Maersk Line. Ikke kun Søderberg, men også Knud E. Stubkjær og Tommy Thomsen forlader deres poster.</i>	
Vandet lukker sig	244
<i>Nils Smedegaard opdager til sin frustration, at han mister autoritet som leder i Carlsberg efter sin opsigelse. Det fører til en dårlig og anspændt stemning i Carlsbergs ledelse, mens arbejdet med Must Win Battles fortsætter. Selv om Smedegaard ikke er startet på Esplanaden endnu, går han ind i arbejdet med at lave en ny strategiplan for Maersk Line og trumfer sine to kendte synspunkter ind i planen: Kunde-fokus og afbureaukratisering. Kontakten fra Heineken fører til et afgørende møde i Amsterdam i august 2007, hvor beslutningen om at angribe Scottish & Newcastle træffes. Smedegaard får ingen indflydelse på udnævnelsen af sin efterfølger, Jørgen Buhl Rasmussen.</i>	
Group CEO A.P. Møller-Mærsk	263
<i>Nils Smedegaard lærer skibsrederne i det nye Executive Board at kende og sætter sig i respekt på det første møde. Sammen med Eivind Kolding får han godkendt strategiplanen streamLINE, som bliver et brud med kulturen i Maersk Line. Smedegaard tager sin nye ledelse med ned til Thomas Malnight i Schweiz, og over tre dage laver skibsrederne en plan for de fem vigtigste mål for 2008.</i>	
Opgør med fortiden	280
<i>Nils Smedegaard renser ud blandt de gamle kulturbærere i toppen på Esplanaden. Da han og Eivind Kolding skal præsentere streamLINE for offentligheden, udtaler Kolding sig klodset om ‘Rettidig omhu’ og om fortiden, hvilket udløser et uhørt angreb fra hr. Møllers nærmeste medarbejder gennem mange år, Ib Kruise. Smedegaard bliver chokeret over balladen og forstår, at han er kommet til en virksomhed med en mere kompliceret kultur og langt større offentlig bevågenhed, end han var vant til i Carlsberg. Han gennemfører en stor fyringsrunde og gør offentligt op med den hidtidige HR-indsats.</i>	
Efterskrift: Hvem er Nils Smedegaard Andersen?	301
Bogens metode	328
Litteratur	331
Register	332

Forord

En dag i maj 2007 læste jeg et større interview i Børsen med den daværende topchef hos Carlsberg, Nils Smedegaard Andersen. Interviewet, der var slået stort op, handlede om, hvordan han havde genrejst det danske nationalklenodie og forvandlet en livstruende krise til en blomstrende succes. På det tidspunkt var det endnu ikke kendt, at Nils Smedegaard skulle være ny chef for A.P. Møller-Mærsk.

I interviewet blev Nils Smedegaard spurgt, hvilke egenskaber en god administrerende direktør skal have. "Integritet og skabertrang", svarede han. Da han skulle uddybe det svar, sagde han: "Integritet betyder, at topchefen altid agerer i virksomhedens interesse uden at tænke på sin egen person. Det er et stort, men ufravigeligt krav".

Jeg kendte ikke Nils Smedegaard Andersen på dette tidspunkt. Jeg havde hørt om ham, naturligvis, men aldrig mødt ham. Jeg studsede over udtalelsen, for det hører til sjældenhederne, at danske erhvervsledere udtrykker sig sådan. Normalt får man almindeligheder eller det, der er værre, når man spørger dem, hvad de føler sig drevet af. Dette svar virkede – anderledes. Som om Smedegaard havde et mere afklaret forhold til sin rolle end så mange andre topchefer. Måske også en personlig ydmyghed, som normalt ikke præger folk på højt niveau.

Knap to måneder senere kom den store ledelsesrokade i A.P. Møller-Mærsk, og Nils Smedegaard Andersen blev overraskende udpeget som kommende topchef for landets suverænt største virksomhed.

Ved tilfældige sammentræf opstod nogle uger senere den idé, at jeg skulle skrive en bog om denne usædvanlige karriere, og efter nogen betænkningstid sagde jeg ja. Jeg var nysgerrig efter at lære den mand, der havde talt om integritet og skabertrang som vigtige egenskaber for en topchef, bedre at kende.

Min nysgerrighed blev yderligere stimuleret af, at bogen ville komme til at handle om Carlsberg og A.P. Møller-Mærsk – to virksomheder, som ikke blot er store og magtfulde, men som også rummer en enestående historie. Oven i købet var Carlsberg netop blevet bragt frelst igennem en mangeårig og alvorlig krise, mens A.P. Møller-Mærsk stod midt i et historisk og kulturelt opbrud.

Nils Smedegaard Andersens svar var blankt nej. Tanken om at blive genstand for en biografi var ham tydeligvis meget imod, sikkert fordi han er blufærdig, og fordi det lå i kulturen hos Carlsberg og især hos A.P. Møller, at man ikke sætter sig selv foran virksomheden. Dertil har Smedegaard formentlig følt sig sårbar – han var på vej til at starte i et nyt og meget krævende job og ville få rigeligt at se til. At medvirke til en bog med de risici og blottelser, den slags indebærer, må have været en særdeles uvelkommen tanke. Og hvad med privatlivet, skulle det udstilles for offentligheden?

Det lykkedes mig trods alt at få et møde i stand med Nils Smedegaard. Det fandt sted på Carlsberg en tidlig mandag morgen, 24. september 2007, og foruden Smedegaard selv deltog Carlsbergs kommunikationsdirektør, Anne-Marie Skov. Nils Smedegaard gentog, at han bestemt ikke brød sig om dette projekt, men jeg forstod på ham, at han ikke ville forsøge at forhindre bogens tilblivelse.

Mødet varede mindre end 30 minutter, og aftalen blev, at Nils Smedegaard ikke stillede op til interview, og at han intet ansvar påtog sig. Ansvaret måtte blive mit alene.

Bogen bærer præg af nogle valg, som læseren bør være opmærksom på.

Jeg har valgt at fokusere på erhvervslederen Nils Smedegaard Andersen – bogen handler ikke om privatpersonen. Dette valg er truffet og fulgt konsekvent i respekt for min hovedpersons privatliv, og det var i øvrigt ret nemt at træffe det. Jeg har ofte læst biografier om erhvervsledere, hvor forfatteren pligtskyldigt har indledt bogen med at fortælle om barndommen og senere har inddraget hovedpersonens private liv, selv om det viste sig at være temmelig uinteressant.

Dette betyder, at bogen begynder temmelig brat, nemlig da Nils Smedegaard starter på universitetet. Barndom, forældre og søskende omtales praktisk talt ikke, bortset fra i bogens start. Hans nærmeste familie, hustruen Kirsten og de tre børn, omtales dog i bogens første kapitler, og hustruen Kirsten omtales løbende, fordi hun spiller en meget stor rolle for erhvervslederen Nils Smedegaard. Men også i forhold til hende holdes det private på et minimum.

Bogens fokus på det erhvervsmæssige frem for det private betyder til gengæld, at den gør mere ud af de to virksomheder Carlsberg og A.P. Møller-Mærsk, end man normalt ville gøre det i en biografi. Bogen rummer væsentlige dele af de to virksomheders moderne historie.

For Carlsbergs vedkommende gælder det tiden, fra Nils Smedegaard ansættes i 1983, til han forlader virksomheden i 2007. En årrække, da bryggeriet gennemlever voldsomme og spektakulære kriser, men hvor kriserne også afsluttes og afløses af lønsomhed og vækst. For så vidt angår A.P. Møller-Mærsk begynder historien allerede i 2003, da Mærsk Mc-Kinney Møller træder tilbage som bestyrelsesformand, og bogen slutter i foråret 2008. De fem år har formentlig været de mest dramatiske i rederiets historie – bortset fra tiden under de to verdenskrige.

Bogen rummer derfor et betydeligt overlap i form af to forskellige forløb i de to virksomheder i perioden 2003-2007. Først fortælles de to forløb parallelt, men efterhånden smelter de sammen.

Det er bogens synspunkt, at den værdiproces, som indledtes i Mærsk Mc-Kinney Møllers private hjem fredag 5. december 2003, er et naturligt sted at begynde denne sammensmeltning – eller krydsklipning om man vil.

Begivenhederne i forlængelse af mødet førte til et kulturelt opbrud på Esplanaden og udgør en væsentlig del af baggrunden for ledelsesrokaden i 2007. Fra kapitlet 'Hr. Møllers ledelsesmæssige testamente' til kapitlet 'Vandet lukker sig' vil læseren derfor opleve, at scenerne skifter mellem Carlsberg og A.P. Møller-Mærsk, og at adskillige afsnit ikke handler om bogens hovedperson. Jeg håber, at læseren vil være enig i, at denne prioritering har været rigtig.

Jeg takker min hovedperson, Nils Smedegaard Andersen. Det må være irriterende at have et fremmed menneske rendende rundt i sin fortid, men han har håndteret forløbet professionelt og har ikke søgt at lægge hindringer i vejen for mig. Det respekterer jeg ham for.

Niels Lunde

København, tirsdag 15. juli 2008