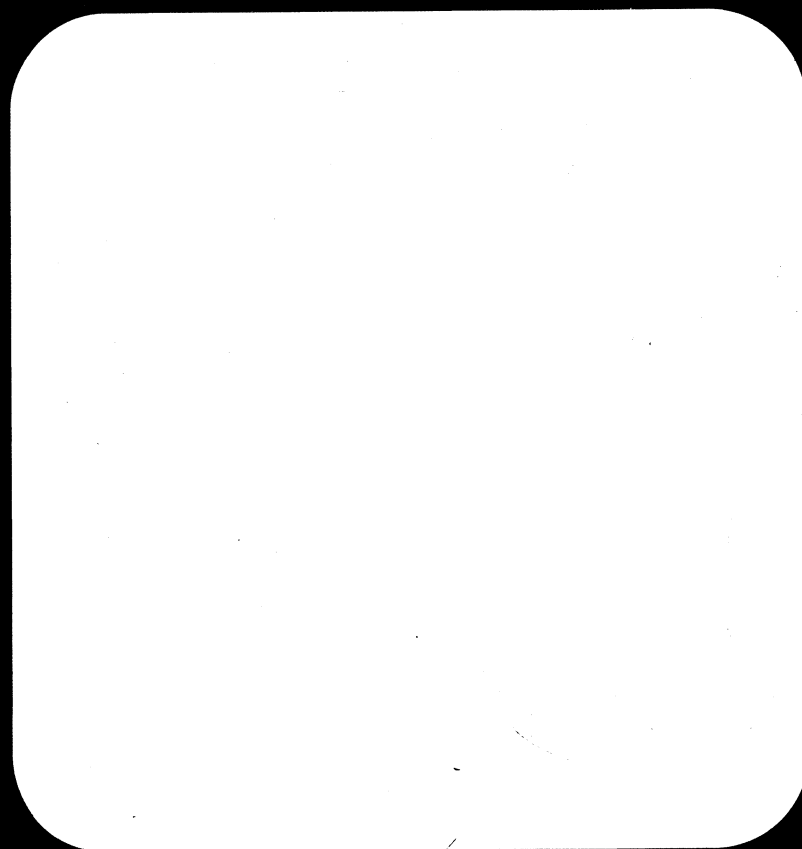




ÅRHUNDREDETS STJERNE

A.P. Møller – Mærsk Gruppen 1904-2004

Søren Ellemose

HANDELSHØJSKOLENS FORLAG

Århundredets stjerne

A.P. Møller – Mærsk Gruppen 1904-2004

© Handelshøjskolens Forlag, 2004

1. udgave, 1. oplag

Alle rettigheder forbeholdes.

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Morten Højmark

Tryk: Narayana Press, Gylling

Indbinding: Jysk Bogbind, Holstebro

Printed in Denmark 2004

ISBN 87-629-0268-7

Handelshøjskolens Forlag
Lyngbyvej 17
Postboks 2702
2100 København Ø
Telefon: 39 13 55 00
Telefax: 39 13 55 55
e-mail: forlag@djoeff.dk
www.djoeff-forlag.dk

INDHOLDSFORTEGNELSE

Bogens idé 9

1904-1965: DET NATIONALE REDERI 13

1904-1965: Den store udfordring med dampskibsselskaberne, om igangsætteren A.P. Møllers rejse op gennem til positionen som Danmarks og Nordens største rederi.

1904-1965: DET NATIONALE REDERI 13

1904-1965: Den store udfordring med dampskibsselskaberne ... Dampskibsselskabet Svendborg ... Dampskibsselskabet Odense ... Dampskibsselskabet Odense ... Første Verdenskrig ... Odense ... Mellemkrigstiden ... Tankfarten ... Liniefarten ... Den problematiske råderet ...

1904-1965: DET NATIONALE REDERI 13

1904-1965: Den store udfordring med dampskibsselskaberne ... Koncessionsaftalen

1904-1965: DET NATIONALE REDERI 13

1904-1965: Den store udfordring med dampskibsselskaberne ... Dansk Rekylliftel ... Den afrikanske plantage ... Mærsk ... Danbuktens A/S ... Andre initiativer

1904-1965: DET NATIONALE REDERI 13

1904-1965: Den store udfordring med dampskibsselskaberne ... Detailhandelens udvikling ... Fotex

1904-1965: DET NATIONALE REDERI 13

1904-1965: Den store udfordring med dampskibsselskaberne ...

1965-1993: DET INTERNATIONALE REDERI 103

Om videreførelsen af dampskibsselskaberne, om olien og gassen, industrien og supermarkederne og om sønnen Mærsk Mc-Kinney Møller.

MÆRSK Mc-KINNEY MØLLER 105

SKIBSFARTEN 113

Containerens fremmarch ... Maersk Tankers ... Maersk Supply Service ... Maersk Drilling ... Bjergningsentreprisen ... Internationaliseringen ... Den amerikanske forbindelse ... Maersk i Asien

OLIE OG GAS 151

Den første olie ... 1976-aftalen ... Gasaftalen i 1979 ... 1981-aftalen ... Forhandlingsoplægget ... Nordsøfelternes udbygning

INDUSTRI 179

Den afrikanske plantage ... Tabet på turisterne ... Værftet ved Odense lykkes ... Stålvalseværket ... Mærsk Container Industri ... Mærsk Kemi ... Paryro-Tex ... Pharma-Plast ... Dansk Industri Syndikat A/S ... Motorfabrikken BUKH ... Roulunds Fabriker ... Rosti ... Maersk Air ... Mærsk Data

DETAILHANDEL 217

Bag siden af en kuvert ... Netto ... Netto i Tyskland ... Netto i England

LEDELSE OG SELSKABSSTRUKTUR 235

Efterskrift 2

1993-2004: DET GLOBALE REDERI 245

Om hastig vækst og det globale rederi, om indtoget i informationsalderen, industriens problemer og en epokegørende fusion og om skibsreder Jess Søderberg.

VAGTSKIFTE 247

Jess Søderberg

SKIBSFARTEN 259

Containerfartens globalisering ... Maersk Line bliver til Maersk Sealand ... Maersk Logistics ... APM Terminals ... Maersk Bulk ... Aktiviteterne offshore ... Maersk Contractors ... Maersk Supply Service ... Maersk Broker ... Norfolk Line ... Svitzer ... Globaliseringen ... Maersk i Asien ... Maersk Inc.

OLIE OG GAS 295

Om olie og i østlandet ... Forlængelsen

INDUSTRI, LUFTFART OG IT 303

Om ... Mærsk Container Industri ... Pharma-Plast bliver ... Medical ... Rosti ... DPA ... Roulunds Fabriker ... Værftet ... Dansk Bentonit ... Polaris ... Industrien sættes til salg ... Lørdagsbussen ... Lørdagsbussen ... En efterårsdag i New York ... Mærsk ... Danske Bank

DETAILHANDEL 335

Om ... Fødemandskabet

LEDELSE OG SELSKABSSTRUKTUR 347

Om ... Selskabsstruktur ... Den sidste generalforsamling ... Det globale Maersk ... Den lysblå skole ... Mærsk ... Møller ... De "hemmelige" selskaber ... Energlift

OLIE OG GAS 405

INDUSTRI 407

Om ... Konventioner til olie- og gasfeltforskning ... Selskaber

DETAILFORTEGNELSE 429

LEDELMATERIALE 431

Om ... De blade og periodica ... Diverse ... Elektroniske filer ... Elektroniske filer mv.

BOGENS IDÉ

Et aften, den 16. december 2002 blev der skrevet erhvervs-
historie. På denne kolde decemberdag tikkede ni presse-
medarbejdere ind på de hjemlige nyhedsredaktioner. Afsen-
tningen var de to børsnoterede moderselskaber – »Aktieselska-
bet Dampskibsselskabet Svendborg« og »Dampskibsselska-
bet Møller A.P. Aktieselskab« – samt de centrale fonde bag A.P.
Møller-gruppen.

Et kort tid efter officiel lukketid på Københavns Fonds-
børs. De tre aktierne i de to dampskibsselskaber havde holdt
et kort, forberedende bestyrelsesmøde. Det var den største æn-
delse i gruppen, ejerstruktur siden skibsreder A.P. Møllers
tid i 1800'erne. De to hovedselskaber skulle nu fusioneres til et,
»Almenfond«. Almenfonden omdannes til en erhvervsdri-
vet fond med aflyggelse af koncernregnskab for det der
tidligere officielt havde figureret som en virksomhedsgruppe.
Udvalgte, ubetinget største virksomhedsgruppe ganske
et ualmindelig juridisk forstand ikke en koncern.

Almenfondens behudede Almenfonden et 5 milliarder kr. stort
aktiefundus af de to dampskibsselskaber. Sælgeren var ukendt,
og den endelige kurs skulle først fastsættes nogle dage
efter oplysning om grund af den officielle kurs. Det var dansk er-
hvershistorie der blev skrevet. Journalisterne kastede sig
over bogen i en tid, der var begyndt at ligne tradi-
tionelt julepræget slovsind på fondsbørsen. Analytikerne
bød hinanden at applaudere handlingen og bød hinanden op
med børsen meget værditilvækst dette utvetydige signal om
et nyt liv og øget åbenhed i regnskaberne ville manifeste-
re sig i den kommende. De mest optimistiske sagde 20-25 %,
og det blev det.

Om en at Københavns Fondsbørs blev med rette
møde et med varlig spænding næste dag. Da klokken slog
af tolv om morgenen ringedes handelen ind. Aktierne steg

straks 10 %. Det fortsatte hele dagen, hvor der blev handlet otte gange så mange APM-aktier som normalt. Da fondsbørsen lukkede tirsdag aften var »D/S Svendborg« B-aktien steget med 15.400 kr. til kurs 73.900, mens den tilsvarende aktie i »D/S af 1912« lukkede 6.900 kr. højere i kurs 52.300. For aktionærerne faldt julen tidligt. På denne ene tirsdag i december blev de 18 milliarder kroner rigere.

Så stor betydning tillagde analytikere og aktionærer sammenlægningen af de centrale selskaber bag A.P. Møller Gruppens komplekse struktur. Værdierne var de samme som dagen før. Men nu var de blevet synlige. Når fusionen tillagdes så stor betydning var det umiddelbart fordi man forventede bedre overblik over værdierne i A.P. Møller Gruppen. Når et bedre overblik kunne skabe en øget værdi på 18 milliarder skyldtes det mindre den traditionelle tilknappethed, og mere det faktum, at A.P. Møller er større end alle andre danske selskaber.

100 år efter den spæde start i 1904 er A.P. Møller Gruppen i dag Danmarks ubetinget største virksomhed og vel den eneste der kan måle sig med de øvrige globale selskaber. Omkring 100.000 ansatte over hele verden på kontorer i 140 lande omsætter for 200 milliarder kroner. Det er mere end Lego, ØK, Novo Nordisk, Group4Falck, ISS, FLS Industries, NKT og GN Store Nord – tilsammen. En del kan forklares med, at der er åbnet mere op for det historisk ret tilknyttede foretagende. Den reelle årsag er dog den globalisering som skibsreder Jess Søderberg har stået i spidsen for. Hvordan og hvorfor er dette sket, når såvel igangsætteren A.P. Møller som sønnen og efterfølgeren, Mærsk McKinney Møller, gentagne gange afviste det at blive størst som et mål i sig selv? Besvarelsen af dette spørgsmål falder i tre dele. Faderen gjorde rederiet nationalt. Sønnen gjorde det internationalt. Arvtageren har gjort det globalt.

Første del afgrænses i tid fra 1904 til 1965 og omhandler skibsreder A.P. Møllers etablering af de to centrale dampskibsselskaber og vejen frem til en position som Danmarks største rederi.

Anden del omhandler årene fra 1965 frem til 1993 og beretter hvordan skibsreder Mærsk McKinney Møller videreførte faderens livsværk til en international førerposition.

Tredje del er historien om skibsreder Jess Søderberg og perioden 1993-2004. Det er beretningen om hvordan A.P.

Møller Gruppen gik fra at være international til global, men også om fortællingen om ændrede vilkår i informations- og markedet og en forandret position, der i sidste ende førte til en selskabsgørende fusion. Heri berettes også om Mærsk McKinney Møllers tilbagetræden som bestyrelsesformand og til sidst om den, som foretagendet er grundlagt på.

Bogen er bygget på »A.P. Møller Gruppen – Stjernen i historien« af *Thage*, som jeg havde den glæde at få udgivet i 1999. Dette er ikke en ajourført eller revideret udgave. Det er en helt ny bog, der i struktur og indhold er ganske anderledes. Dette er den samlede beretning om virksomheden i de næsten hundrede år. Det er først og fremmest sket for at gøre fortællingen til skelsår. Sekundært for at gøre historien mere tydelig og nemmere tilgængelig.

For at gøre ny flere personer taknemmelig for kritisk nærvær og svarer for manuskriptet og dets mangelfuldhed. Det er fortalt mit alene. Det er mit håb, at bogens historikere vil have interesse og at den må blive læst med lige meget interesse som den er skrevet.

Viby Jylland, juli 2004

Søren Ellemose

Århundredets Stjerne skildrer den spændende erhvervshistorie
om A.P. Møller – Mærsk A/S over et århundrede
med blot tre seniorchefer.

Første del afgrænses i tid fra 1904 til 1965
og omhandler skibsreder A.P. Møllers etablering af de to centrale
dampskibsselskaber og vejen frem gennem kriser og to verdenskrige
til en position som Danmarks største rederi.

Anden del omhandler årene fra 1965 til 1993
og beretter hvordan skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller videreførte
faderens livsværk til en international førerposition med nye
forretningsområder og containerisering af liniefarten.

Tredje del er historien om skibsreder Jess Søderberg
og perioden 1993-2004.

Det er beretningen om hvordan A.P. Møller Gruppen
gik fra at være international til global. Men det er også fortællingen
om en forandret position, der i sidste ende førte til den epokegørende
fusion og Mærsk Mc-Kinney Møllers tilbagetræden fra
formandsposten i selskabets bestyrelse.

Søren Ellemose har siden 1988 beskæftiget sig med
A.P. Møller - Mærsk Gruppens historie, og desuden forfatter til
»Stjerneri i dansk erhvervsliv« fra 1996.



ISBN 87-629-0268-7