



Danskernes Historie Online

Danske Slægtsforskeres Bibliotek

Dette værk er downloadet fra Danskernes Historie Online

Danskernes Historie Online er Danmarks største digitaliseringsprojekt af litteratur inden for emner som personalhistorie, lokalhistorie og slægtsforskning. Biblioteket hører under den almennyttige forening Danske Slægtsforskere. Vi bevarer vores fælles kulturarv, digitaliserer den og stiller den til rådighed for alle interesserede.

Støt vores arbejde – Bliv sponsor

Som sponsor i biblioteket opnår du en række fordele. Læs mere om fordele og sponsorat her: <https://slaegtsbibliotek.dk/sponsorat>

Ophavsret

Biblioteket indeholder værker både med og uden ophavsret. For værker, som er omfattet af ophavsret, må PDF-filen kun benyttes til personligt brug.

Links

Slægtsforskeres Bibliotek: <https://slaegtsbibliotek.dk>

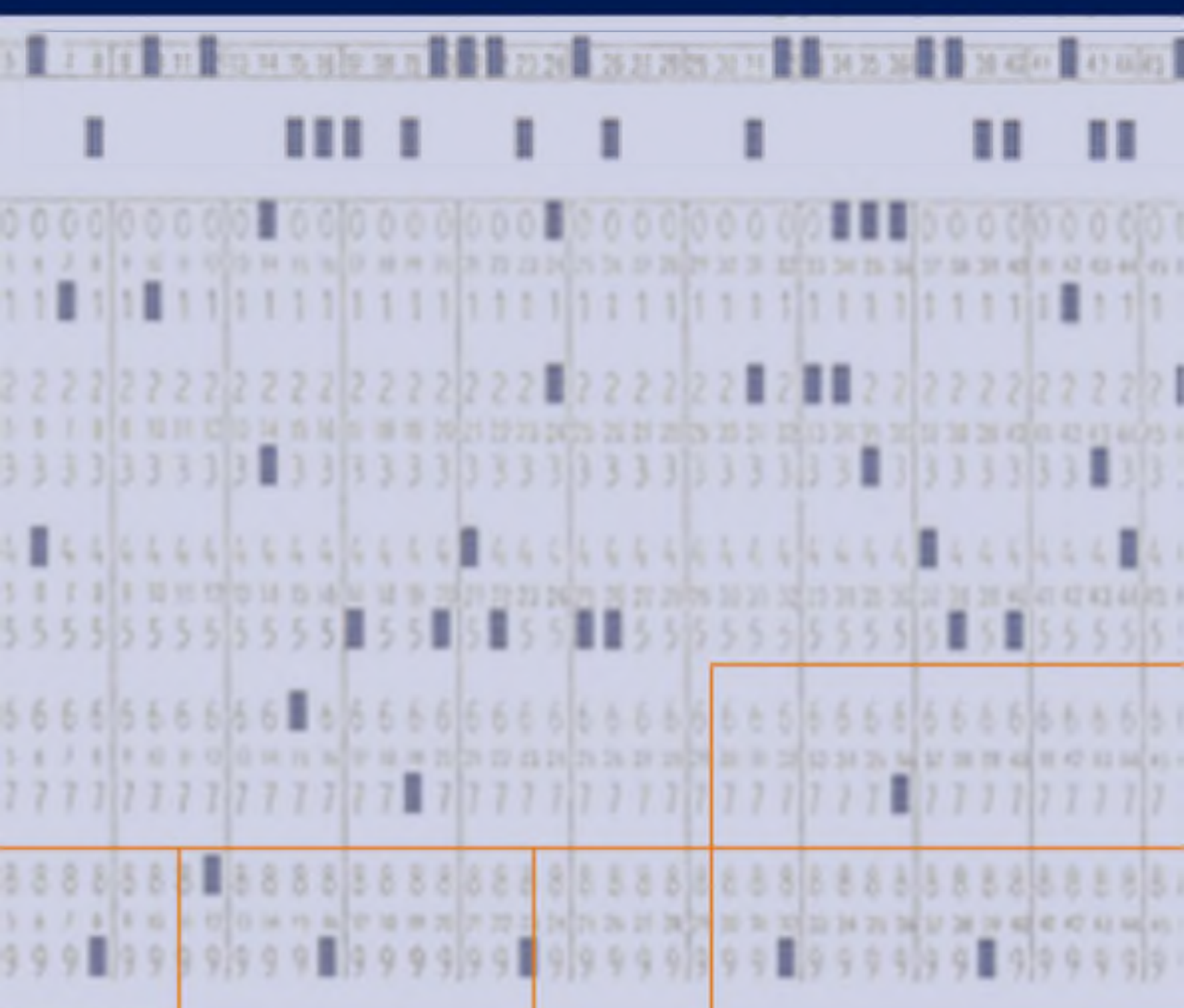
Danske Slægtsforskere: <https://slaegt.dk>



STATENS ARKIVER

ERHVERVSARKIVET

Erhvervshistorisk Årbog



2012:2

tema

Værftshistorie – redaktionelt forord

I 2012 er Erhvervshistorisk Årbog for første gang udkommet som internetbaseret årbog til fri download for alle interesserede. Første nummer udkom i juni som en omnibusudgave med blandede artikler. Da vi nu ikke er bundet af den trykte årbogs rammer med én årlig udgave, har vi opdelt årbogen i to ”halvbind”, hvoraf det andet, efterårsnummeret, er et temanummer. Det første følger her.

Meningen med temanumrene er ikke at komme ”godt omkring” et omfattende emne – som det forventes i egentlige antologier. Derimod vil vi gerne præsentere nogle aktuelle eksempler på forskning inden for samme emnekreds.

I denne ”førsteudgave” har vi valgt at sætte fokus på værfts- og rederihistorie, mest det første, for det er værfterne, der nu stort set er en saga blot i dansk erhvervsliv, og som derfor har påkaldt sig en stor opmærksomhed i erhvervshistoriske kredse. Emnet var i april 2012 genstand for en 2-dages konference centreret omkring Lindøværftet (se referat på www.industripuljen.dk) og der flyder en lind strøm af bogudgivelser. Blandt de senere års udgivelser kan nævnes Erik S. Christensens bog *En værftskronike. Historien om Frederikshavn værft fra begyndelsen i 1870* (2010), Flemming Nielsens bog *Byens værft. Aalborg Værfts historie 1912-2012* (2012), Bent Mikkelsens bog *Sønderborg Skibsværft* (2012) og bogen *Folk og glasfiberfartøjer fra Det sydfynske Øhav* (2012), udgivet af Marstal Søfartsmuseum. Senest har værftshistorie udmøntet sig i en ph.d.-grad, nemlig Thomas Roslyng Olesens afhandling *Fugl Fønix? Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2012*, der blev forsvaret på Syddansk Universitet i efteråret 2012.

I dette temanummer har vi valgt at følge op på denne tendens med fire artikler og en oversigt over værfts- og rederiarkiver i Statens Arkiver.

Temanummeret indledes med en artikel af Thomas Roslyng Olesen om lukningen af Nakskov Skibsværft i 1986, et emne, der fint følger op på hans ph.d.-afhandling. Uden rederier, der lader skibe bygge, naturligvis ingen skibsværfter. Martin Jes Iversen og Henrik Sornn-Friese sætter i deres artikel fokus på rederiet TORM. De artikler følges op af to virksomhedsportrætter. Det gælder Erik S. Christensen, der uddyber historien om Frederikshavns Værfts betydning for udviklingen af danske fiskefartøjer, og Michael O. Bruun, der sætter fokus på ledelsesudviklingen i Aarhus Flydedok.

I redaktionen har vi benyttet lejligheden til at lave et udtræk fra Statens Arkivers arkivdatabase Daisy (findes på www.sa.dk) om bevarede værfts- og rederiarkiver i Statens Arkiver. Udtrækket er blevet suppleret med oplysninger fra enkelte registraturer, da f.eks. landsarkiverne ikke anvender branchekoder. Oversigten giver dermed et øjebliksbillede af bevarede arkivalier fra værfter og rederier. For omfang og indhold henvises til opslag i Daisy i de respektive arkiver. Vi håber, at oversigten kan være med til at understøtte den nuværende interesse for historiske studier i dansk værfts- og rederihistorie.

Redaktionen / Aarhus den 17. december 2012

Lukningen af Nakskov Skibsværft A/S i 1986

Af THOMAS ROSLYNG OLESEN

Gennem de seneste 20 år har der været en stigende interesse for dansk værftshistorie, og særligt indenfor de seneste år er der blevet udgivet en række bøger om de danske stålskibsværfter. I den forbindelse har Nakskov Skibsværfts historie imidlertid stort set ikke været belyst. Samtidig er den eksisterende forskning i dansk værftshistorie generelt kendetegnet ved at stoppe med afleveringen af det sidste skib. Det betyder, at det ikke er blevet undersøgt, om dele af værfternes aktiviteter blev videreført efter værftslukningerne, og hvordan produktionsfaktorerne arbejdskraft og kapital er blevet benyttet efterfølgende.

I denne artikel undersøges nedlukningen af Nakskov Skibsværft i 1986. Artiklen viser, hvordan der fra 1982 og frem til lukningen blev forsøgt en række omstillinger for at redde værftet. Samtidig viser artiklen, at værftslukningen ikke udviklede sig til et totalt kollaps, men at en række aktiviteter blev videreført frem til midten af 1990'erne. Artiklen bygger primært på studier af bestyrelses- og direktionsmateriale fra Nakskov Skibsværft arkiv på Erhvervsarkivet i Aarhus. Studierne er udført i forbindelse med udarbejdelsen af ph.d. afhandlingen "Fugl Fønix? Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2012", der blev indleveret på Syddansk Universitet i maj 2012.

Indledning

Oliekrisen i 1973 markerede indledningen til en global værftskrise. Fra 1975 til 1987 faldt mængden af søsat tonnage på verdensplan fra 35,9 millioner BRT til 9,8 millioner BRT. Krisen blev yderligere forstærket af, at Sydkorea i den samme periode forsøgte at komme ind på det kriseramte skibsbygningsmarked. De sydkoreanske værfter havde fordel af lave lønomkostninger, nye og effektive produktionsanlæg og en massiv statsstøtte, der betød, at de koreanske værfter systematisk kunne underbyde deres konkurrenter. Det var særligt den europæiske værftsindustri, der blev ramt af koreanernes ekspansion. Fra 1977 til 1985 faldt den europæiske markedsandel fra 41 % til 18 % mens den asiatiske markedsandel voksede fra 46 % til 70%. Som konsekvens heraf lukkede størstedelen af de europæiske skibsværfter fra midten af 1970'erne til slutningen af 1990'erne.¹

Også de danske værfter blev ramt af de dårlige konjunkturer og den stigende konkurrence fra asiatiske værfter. I 1980 lukkede B&W i København, og i 1983 blev nybygningsværftet i Helsingør lukket. I 1986 fulgte lukningen af Nakskov Skibsværft, og i marts 1988 besluttede J. Lauritzen at lukke stålskibsværftet i Aalborg. Igennem 1990'erne fulgte lukningerne af det rekonstruerede B&W Skibsværft i 1996, Nordsøværftet i 1997 og Svendborg Værft, Århus Flydedok og Danyard Frederikshavn i 1999. I 2012 lukkede Danmarks sidste store nybygningsværft – Lindøværftet. Dermed afsluttedes et vigtigt kapitel i dansk industrihistorie.²

Denne artikel undersøger lukningen af Nakskov Skibsværft i 1986. Værftet beskæftigede gennem 1970'erne ca. 2.000 medarbejdere, hvilket gjorde det til landets femte største værft³ og en vigtig arbejdsplads for byens godt 16.000 indbyggere. Vestlolland var gennem 1970'erne præget af høj arbejdsløshed, og værftet var uden sammenligning regionens største virksomhed. I 1980 havde Vestlolland blot 23 industrivirksomheder med mere end 6 medarbejdere, og af regionens 3.431 industrimedarbejdere var de 1.750 – dvs. 51 % - ansat på værftet. Ud over den direkte beskæftigelse gav værftet også beskæftigelse til en lang række lokale underleverandører.⁴

Thomas Roslyng Olesen, f. 1980, Cand. mag. og ph.d. i historie. Ansat som museumsinspektør på Roskilde Museum

I artiklens første del undersøges perioden fra de første tanker om at lukke værftet i 1982 til lukningen i 1986. Fokus ligger dels på at identificere de ledelsesmæssige dispositioner, der blev taget i forsøget på at redde værftet, og dels på at undersøge, hvilke initiativer, der blev taget for at videreføre dele af værftet efter beslutningen om nedlukning. Artiklens anden del undersøger, hvilke aktiviteter, der blev videreført efter værftslukningen. Denne del bygger på Joseph Schumpeters teori om kreativ destruktion som den primære drivkraft i det kapitalistiske system. Schumpeter påpegede nødvendigheden af, at produktioner fra tid til anden måtte nedlægges for at frigøre produktionsfaktorerne arbejde og kapital, således at kreative entreprenører kunne sammensætte disse på nye profitable måder. Schumpeter skelnede i den forbindelse mellem entreprenører og investorer, hvilket der også gøres i denne undersøgelse. I forlængelse heraf undersøges det, hvordan de videreførte aktiviteter tilpassede sig markedet. Dette gøres med udgangspunkt i Schumpeters teori om entreprenørprofit. Schumpeter argumenterede for, at prisen på et givent produkt i et fuldstændigt gennemsigtigt marked ville svare til produktionsomkostningerne. Dermed var der intet incitament for nye entreprenører til at etablere sig indenfor det pågældende produktionsområde. En entreprenør kunne imidlertid opnå en kortvarig profit – den såkaldte entreprenørprofit – gennem (1) indførelsen af en mere effektiv produktionsmetode, (2) nye afsætningsmarkeder, (3) nye eller bedre produkter, (4) adgang til nye råmaterialer eller halvfabrikata der billiggør slutproduktet eller (5) introduktion af nye organisationsformer. Entreprenørprofiten var dog kun kortvarig, da konkurrenterne hurtigt ville kopiere tiltaget.⁵ I denne artikel måles innovationen i spin-off virksomhederne fra Nakskov Skibsværft udelukkende ud fra de til de første tre parametre, da de to sidste ikke anses for relevante i denne analyse. Med udgangspunkt i den ovenstående analyse konkluderes det afslutningsvis, hvorvidt lukningen af Nakskov Skibsværft var et eksempel på kreativ destruktion, og der drages i den forbindelse paralleller til andre danske værftslukninger.

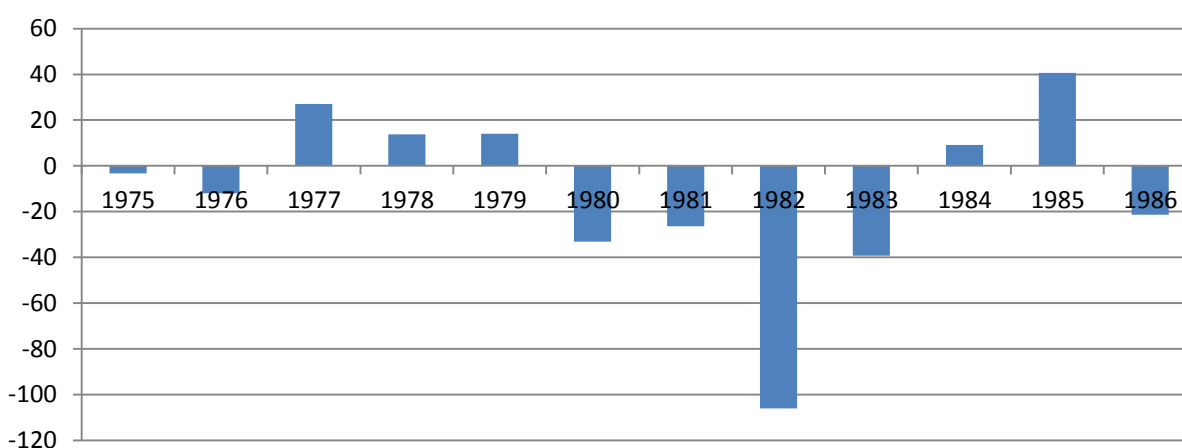
Nakskov Skibsværft A/S – introduktion til værftets historie

Nakskov Skibsværft blev stiftet som interessentskab den 12. oktober 1916. Initiativtagerne var byens borgmester Sofus Bresemann, grosserer Alfred Christensen og Østasiatisk Kompagnis (ØK) stifter H.N. Andersen, der selv var født i Nakskov. Kapitalen blev fastsat til 1 mio. kroner, hvoraf ØK tegnede sig for 375.000 kroner, mens Landmandsbanken, Nakskov Havnevæsen og en række private interessenter tegnede sig for resten. Den 26. april 1919 blev selskabet ændret til aktieselskab. Ved den lejlighed tegnede ØK, Landmandsbanken, Dampskibsselskabet Orient og Nakskov Havn ny kapital i selskabet for i alt 7 mio. kroner. Samme år påbegyndte man opførelsen af en arbejderby på Rosnæs på den anden side af Nakskov Fjord. Igennem 1920erne og 1930erne opkøbte ØK aktieposterne fra de øvrige aktionærer, og i 1939 blev Kompagniet eneaktionær i værftet. I marts 1944 blev aktiekapitalen udvidet med 2 mio. kroner ved en overførsel af ØK's aktier i Stålvalseværket samt Kompagniets aktier i ejendomsselskabet Rosnæs A/S. Dette var den eneste kapitaltilførsel fra ØK fra til værftet fra stiftelsen i 1919 og frem til 1981. Gennem 1960erne gav værftet pæne overskud, der benyttedes til at øge aktiekapitalen, således at denne i 1968 udgjorde 30 mio. kroner. De gode søfartskonjunkturer og efterspørgslen på større skibe gjorde, at værftet i 1950erne og 1960erne gennemførte en omfattende modernisering af produktionsapparatet med bl.a. nye skibsbygger- og svejsehaller, to nye betonbeddinger, en ny tørdok og nye kraner. I modsætning til mange andre europæiske værfter havde Nakskov Skibsværft ingen problemer med at få plads til at udvide faciliteterne. Til gengæld satte værftets geografiske placering i bunden Nakskov Fjord en naturlig grænse for, hvor store skibe, der kunne bygges. Besejling af fjorden var kun mulig via den 40 meter brede og 6 meter dybe sejlrende, der forbandt havnen med Langelandsbælt og Østersøen.⁶

De gode søfartskonjunkturer fik en brat ende efter oliekrisen i 1973, og som så mange andre europæiske værfter fik også Nakskov Skibsværft store problemer. I et forsøg på at undgå at konkurrere direkte med de asiatiske værfter, der primært byggede bulkskibe, omlagde Nakskov Skibsværft i 1970erne produktionen til nicheproduktion af små komplicerede skibstyper som liner replacement ships, produkttankere, kemikalietankere og færger. Sideløbende med denne omlægning indgik værftet og medarbejderne i januar 1976 den såkaldte Nakskov-aftale – en aftale der sænkede lønnen til 15 % under gennemsnittet på de øvrige danske værfter. Lønnedgangen styrkede i første omgang værftets konkurrenceevne, men den gav på længere sigt problemer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft og holde på dygtige medarbejdere.

Værftets vanskeligheder igennem 1970erne skyldtes dels det dårlige marked, men også en række forkerte beslutninger. Kimen til de økonomiske vanskeligheder i 1980erne blev således lagt med en række uheldige ordrer, der blev indgået i perioden fra 1971 til 1980. I maj 1971 kontraherede Neptune Orient Lines i Singapore to produkttankere til levering i 1974. Da værftsledelsen forventede en devaluering af den danske krone, blev ordren indgået i dollars, men da dollaren i stedet blev devalueret, medførte ordren et samlet tab på 40 mio. kroner. I oktober 1973 indgik Nakskov Skibsværft den næste uheldige ordre, da det græske rederi Eletson Maritime Corporation kontraherede to produkttankere til levering i 1976. Da tankermarkedet imidlertid blev kraftigt forværret efter oliekrisen, forsøgte grækerne at komme ud af kontrakterne ved at fremføre en række klager over arbejdets udførelse. Sagen endte i voldgift, men parterne indgik et forlig, hvorefter Nakskov Skibsværft selv overtog nybygningerne. Frem til 1979 sejlede de to skibe for værftets regning med ØK som korresponderende reder. Herefter købte Kompagniet skibene, men sagen kostede Nakskov Skibsværft ca. 78 mio. kroner. I marts 1978 sluttedes en tredje uheldig kontrakt – denne gang med DSB på bygning af færgerne Prins Joachim og Kronprins Frederik. Færgerne, der var blevet givet som statslige beskæftigelsesarbejder for at hjælpe værftet, var langt vanskeligere at bygge end beregnet, og da de blev afleveret i 1980 og 1981 havde værftet lidt et tab på ca. 30 mio. kroner. Tabene nedbragte fra 1973 til 1980 værftets egenkapital fra 82 mio. kroner til blot 14,3 mio. kroner.⁷

Figur 1: Resultat for Nakskov Skibsværft 1975-1986 (mio. kroner)



Kilde: For årene 1975-81: Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, i:

EA-ØK-NS- div. rapporter og planer 1920-82- nr. 149

For årene 1982-85: Beretninger og Regnskaber for Nakskov Skibsværft, Lokalhistorisk arkiv Nakskov

For året 1986: Ref. af best. møde i NS 27/5 1987

I foråret 1980 indgik Nakskov Skibsværft den fjerde og mest katastrofale ordre – en kontrakt på fire produkttankere til A.P. Møller. Den anden oliekrise i slutningen af 1970erne havde gjort det fuldstændigt umuligt at opnå nykontraheringer, og værftet havde kun opnået en enkelt ordre – en produkttanker til ØK. For at undgå huller i produktionen efter de to DSB-færger havde man tilbudt de fire A.P. Møller skibe med et tab, som man efterfølgende ville søge at dække ind via forhandlinger med underleverandørerne. Ordren sikrede en kontinuerlig produktion, men skulle hurtigt vise sig, at give værftet alvorlige økonomiske problemer. Senere på foråret indgik man en underleverandørkontrakt for Monberg og Thorsen på 25.000 tons stålarbejde til bygning af Farøbroerne, der sikrede beskæftigelsen for ¼ af stålafdelingen frem til 1984. Endelig lykkedes det ved udgangen af 1980 at indgå ordrer på to kemikalietankere til Odfjell Chemical Carriers og Nordstjernen Shipping. Trods disse ordrer så situationen ved indgangen til 1980erne alt andet end lys ud. Værftet kom ud af 1980 med et underskud på 33 mio. kroner, hvilket primært skyldtes forsinkelserne på de to DSB færger.⁸ Som det fremgår af figur 1, blev dette det første af en række katastrofale regnskaber frem mod lukningen i 1986.

Gennem 1981 begyndte der at tegne sig alvorlige problemer med skibene til A.P. Møller. Et utilstrækkeligt kontraktgrundlag fra værftets side betød, at A.P. Møller konstant forlangte konstruktionsændringer. Samtidig havde værftsledelsen undervurderet timeforbruget, hvilket dels skyldtes, at produktiviteten var for lav, men også mangler og forsinkelser ved planlægningen og på tegnestuerne. Fra februar til november 1981 skred budgettet med 38,5 mio. kroner, hvilket betød, at værftet ville have en negativ egenkapital ved årets udgang. For at undgå usikkerhed om værftets betalingsevne afholdt man den 16. december 1981 en ekstraordinær generalforsamling, hvor ØK reetablerede værftets egenkapital ved at konvertere værftets gæld til moderselskabet til ny egenkapital på 30 mio. kroner.⁹

Samtidig gennemførte ejeren en større udskiftning i værftsledelsen. På et ekstraordinært bestyrelsesmøde den 6. november 1981 blev den adm. direktør Olav Kongsted erstattet af Svend Rahbek Rasmussen, der var indtrådt i værftsledelsen i maj 1981. Den 31. december 1981 udtrådte bestyrelsesmedlemmerne Storm-Jørgensen, Hüttemeier og grev Flemming af Rosenborg af bestyrelsen, og på en ekstraordinær generalforsamling den 24. maj 1982 trådte bestyrelsesformand Tage Wøldike Smith tilbage. Han blev erstattet af ØK's skibsfartsdirektør – Henning Sparsø. Bestyrelsen tegnedes herefter af Henning Sparsø som formand, Otto Feierskov Andreasen som næstformand, værftsdirektør Svend Rahbek Rasmussen, Nakskovs socialdemokratiske borgmester Carl Emil Hansen og to medarbejderrepræsentanter.¹⁰

Den 17. marts 1982 kunne Nakskov Skibsværft præsentere et driftsunderskud for 1981 på 51,5 mio. kroner, hvilket var et budgetskred på godt 52 mio. kroner siden marts 1981. En økonomisk håndsrækning fra ØK betød imidlertid, at værftet undgik det største underskud nogensinde. Ud over tegningen af ny aktiekapital i december 1981 tilførte ØK 25 mio. kroner som en ekstraordinær merpris for bygningen af den produkttanker kompagniet havde kontraheret i 1979. Det nedbragte underskuddet for 1981 til 26,4 mio. kroner.¹¹

Maj 1982-december 1983: De første tanker om at lukke værftet

Gennem foråret 1982 fortsatte problemerne med A.P. Møller-ordren. I maj var det budgetterede tab for 1982 steget til 82,2 mio. kroner og budgettet for 1983 – der forudsatte ordrer på yderligere to skibe inden november – viste et tab på 95,5 mio. kroner. Som følge af de dårlige fremtidsudsigter iværksatte den nye værftsledelse i foråret et analysearbejde om værftets fremtid.¹² Rapporten konkluderede, at Nakskov Skibsværfts konkurrenceevne internationalt set var dårlig, hvilket primært skyldtes, at de konkurrerende værfter var kraftigt subsidierede. Lønftalen, som man havde indgået i januar 1976, havde ikke øget konkurrenceevnen. Tvært imod havde man konstateret en

svagt faldende produktivitet siden aftalen blev indgået. Rapporten understregede, at værftet fortsat burde koncentrere sig om nicheproduktion, men at man i øvrigt måtte overveje enhver forespørgsel. Fremtidsudsigterne var imidlertid ikke lovende. Overordnet arbejdede rapporten med fem scenarier: (1) At værftet ikke opnåede ordrer inden juni 1982, hvilket ville medføre et tab på 223 mio. kroner frem til 1984. (2) At værftet kontraherede to skibe inden juni, hvilket ville reducere tabet til 132,4 mio. kroner. (3) At man omstillede værftet til reparationsværft med begrænset nybygningsaktivitet. Dette ville kræve en nærmere undersøgelse, men virkede umiddelbart ikke som en realistisk mulighed. Endelig arbejdede rapporten med muligheden for en total afvikling af værftet. Enten ved (4) at lukke værftet ved udgangen af 1982. Dette ville betyde, at man måtte annullere de to kemikalietankere eller lade dem færdigbygge ved et andet værft, hvilket ville koste op imod 500 mio. kroner i bøder og tabte investeringer. Alternativt kunne man (5) færdiggøre ordrebeholdningen og lukke værftet i 1983, hvilket ville give et estimeret tab på 189,5 mio. kroner.¹³

I første omgang anbefalede rapporten, at man fortsatte produktionen ind i 1983 *...med nedlukning for øje*. Imidlertid forventedes det, at DSB snart skulle bruge nye færger til Aarhus-Kalundborg overfarten, og det vurderedes, at hvis: *... staten vil afgive ordrer på nye færger og tillade de danske værfter en profit på bygning af sådanne færger, skulle det være muligt at forbedre resultatet med yderligere ca. kr. 60 mio. med kontraheringer for to færger hos A/S Nakskov Skibsværft*.¹⁴ Dermed kunne man lukke værftet ved udgangen af 1984 med et tab på ca. 100 mio. kroner. Da der imidlertid forventedes et opsving i skibsbyggeriet i løbet af 1980'erne, kunne det dog ikke udelukkes, at værftet på dette tidspunkt kunne videredrive som en sund forretning. Derfor anbefalede rapporten, at man forsøgte at få andel i et sådant færgebyggeri.¹⁵

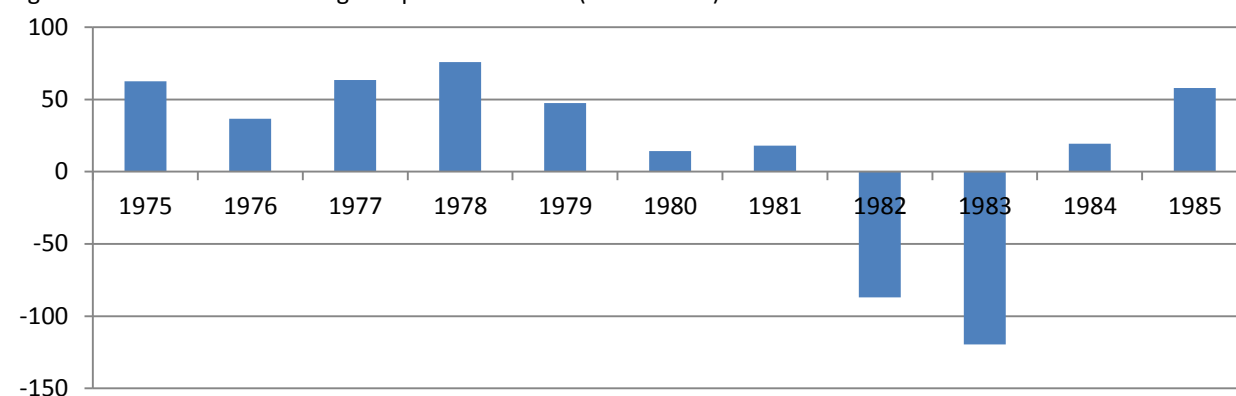
Tanken om, at staten kunne afgive færgeordrer for at hjælpe kriseramte værfter, var ikke ny. Således var to af de tre færger, DSB i 1978 havde kontraheret i Nakskov og Helsingør, bevilget som offentlige "beskæftigelsesarbejder". Skulle en færgeordre redde værftet, var det dog afgørende, at den faldt så snart som muligt. Derfor begyndte værftsledelsen, anført af byens socialdemokratiske borgmester Carl Emil Hansen, et større politisk lobbyarbejde for at få færgeordren fremrykket. Den 10. maj 1982 henvendte værftets bestyrelse sig for første gang til statsminister Anker Jørgensen, hvilket førte til et møde i statsministeriet med deltagelse af flere ministre, repræsentanter for værftet og kommunen samt Vestlollands folketingsmand. Her redegjorde man for byens og værftets vanskeligheder, og det blev pålagt trafikministeren at drøfte sagen med DSB. I løbet af sommeren fik Danmark imidlertid en ny regering, og den 28. oktober tog værftsledelsen kontakt til den nye statsminister Poul Schlüter. Af svaret fremgik det, at regeringen ingen planer havde om at bygge skibe til DSB. Imens var værftsledelsen tvunget til at reducere arbejdsstyrken fra 1.811 medarbejdere i oktober til ca. 1.650 ved årsskiftet. Kom der ingen nye ordrer, ville beskæftigelsen i juli 1983 være reduceret til de 200 timelønnede, der var beskæftiget på sektionerne til Farøbroerne.

Den 4. januar 1983 blev der afholdt bestyrelsesmøde i Nakskov Skibsværft. Direktøren kunne meddele, at man den 3. december havde afleveret den sidste produkttanker til A.P. Møller. Nu havde værftet kun bygningen af de to kemikalietankere til Odfjell og Nordstjernan tilbage. Oktoberbudgettet viste et tab på 90 mio. kroner i 1983 og 54,1 mio. kroner i 1984, forudsat at der senest inden månedens udgang sluttedes kontrakter på to nybygninger til break-even priser. På mødet kunne formanden imidlertid meddele, at de budgetterede resultater var en så alvorlig belastning for ØK, at der ikke længere kunne blive tale om break-even ordrer. Formanden meddelte, at Kompagniets ledelse ikke havde taget nogen endelig beslutning om nedlukning af værftet, men der skulle nye lønsomme ordrer til, hvis driften skulle fortsættes.¹⁶

Den 18. januar 1983 fik værftet imidlertid et nyt håb, da en række socialdemokratiske folketingsmedlemmer fremsatte forslag om at fremrykke bygningen af de to DSB-færger for at hjælpe de danske skibsværfter. Forslaget blev vedtaget i marts af et flertal udenom regeringen. Selvom forslaget var direkte møntet på de kriseramte værfter i Helsingør og Nakskov, blev

færgerne udbudt i fri licitation.¹⁷ Den 23. marts 1983 mødtes bestyrelsen for at diskutere mulighederne for at få færgerne til Nakskov. Formanden udtrykte betænkelighed ved at byde på færgerne. ØK var i store økonomiske problemer, og det ville være vanskeligt for moderselskabet at bære et tab på 73 mio. kroner, som det fremgik af værftets budget for 1983. Derfor måtte prisen på færgerne være så god, at de i 1984-5 kunne dække en væsentlig del af tabet i 1983. Borgmesteren kunne fortælle, at der fortsat arbejdedes politisk for at få ordren til Nakskov. Han var overbevist om, "... at hvis Nakskovs pris var højere end de andre værfters, ville DSB forhandle med os herom". Formanden nævnte dernæst, at det ville være dyrt for ØK at opretholde den nødvendige organisation på værftet, indtil det blev besluttet, hvem der skulle bygge færgerne. Efter en længere diskussion opsummerede formanden, (1) at ØK ikke kunne leve med de budgetterede tab for 1983, og at disse måtte reduceres ved en bedre pris på færgerne, (2) at Nakskov skulle have ordrene på begge færger, da værftet sandsynligvis ville få tab ved kun at bygge én, og (3) at ØK accepterede, at man bevarede basisorganisationen til udgangen af maj, hvor resultatet af licitationen var kendt. I forbindelse med færge-kontrakterne krævede DSB en garantistillelse på 100 mio. kroner pr. færge, og i maj 1983 kunne formanden meddele, at ØK havde accepteret at stille de nævnte garantier.¹⁸

Figur 2: Nakskov Skibsværfts egenkapital 1975-1985 (mio. kroner)



Kilde: For årene 1975-81: Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, i: EA-ØK-NS- div. rapporter og planer 1920-82- nr. 149

For årene 1982-85: Beretninger og Regnskaber for Nakskov Skibsværft, Lokalthistorisk arkiv Nakskov

Tirsdag den 24. maj 1983 blev der afholdt generalforsamling i Nakskov Skibsværft. Ledelsen kunne præsentere et underskud på 106,1 mio. kroner for 1982. Det var uden sammenligning det værste resultat i værftets historie. Den primære årsag var de enorme forsinkelser på de fire A.P. Møller skibe, som værftet havde afleveret i 1982. Sammen med det fremførte tab fra 1981 på 10,9 mio. kroner overførtes det samlede underskud på i alt 117 mio. kroner til 1983. Dermed var værftets egenkapital igen tabt som vist på figur 2. ØK havde givet tilsagn om at yde finansiel støtte for at dække underskuddet, men af skattemæssige årsager så Kompagniet sig ikke i stand til at tilføre værftet de nødvendige 120 mio. kroner. I stedet undersøgte det, om ØK kunne yde værftet et billigt lån uden skattekonsekvenser. Foreløbig måtte man dog køre videre med den store underbalance.¹⁹

Den 3. juni 1983 afleverede Nakskov Skibsværft sammen med Helsingør Værft, Lindøværftet og Aalborg Værft tilbudsmaterialet til DSB's rederiafdeling. Den 9. august besluttede regeringen at give begge færger til Nakskov til trods for, at tilbuddene fra Lindø og Aalborg var billigere. Dette medførte kraftige protester fra Lindøværftet, der fandt det urimeligt, at den billigste tilbudsgiver blev tilsidesat. Trafikminister Arne Melchior afviste dog kritikken ved at henvise til, at der ikke

havde været tale om en licitation, men derimod om en uforpligtigende tilbudsrunde for at undersøge prisniveauet. Således understregede trafikministeren, at valget var faldet på Nakskov af både forretningsmæssige, politiske og beskæftigelsesmæssige grunde. Beslutningen betød, at Helsingør Værft måtte lukke nybygningsaktiviteterne.²⁰

Januar 1984-Maj 1986: Offshore satsningen

De katastrofale ordrer gennem 1970erne havde i december 1981 tvunget ØK til at reetablere Nakskov Skibsværfts aktiekapital. Tabene på A.P. Møller skibene betød, at værftets egenkapital ved udgangen af 1982 igen var negativ med 87 mio. kroner, og 1983 havde budt på et yderligere driftstab på 39 mio. kroner. I januar 1984 besluttede ØK at gennemføre endnu en rekonstruktion af aktiekapitalen i Nakskov Skibsværft. På en ekstraordinær generalforsamling den 6. februar tilførte Kompagniet 120 mio. kroner i form af ny aktiekapital på 30 mio. kroner og nedskrivning af værftets gæld til moderselskabet på 90 mio. kroner. Værftets egenkapital udgjorde herefter 423.000 kroner.²¹ På den efterfølgende ordinære generalforsamling, den 30. marts 1984, kunne formanden præsentere et underskud for 1983 på 39,3 mio. kroner. Til gengæld viste budgettet for 1984 et underskud på blot 1,2 mio. kroner, hvilket var 8,5 mio. kroner bedre end budgetteret i oktober 83.²²

DSB ordren gav værftet nyt håb, og gennem efteråret 1983 arbejdede man med en række projekter – bl.a. tre køleskibe til Sudoimport, en kemikalietanker og en LPG tanker til norske redere og en serie Standard Flex skibe til Søværnet. Det lykkedes dog ikke at opnå ordrer på disse projekter. Til gengæld viste der sig en åbning på et helt nyt satsningsområde. I foråret 1984 fik salgsafdelingen kontakt til nogle norske interessenter omkring konstruktion og bygning af en helt ny type borerig. I et forsøg på at styrke værftets markedsføringsindsat indenfor offshore sektoren tilbød ØK i begyndelsen af 1984 at stille Asbjørn Holst Larsen, der var leder af Kompagniets energi-afdeling, til rådighed for værftet i et til halvandet år. Han tiltrådte på værftet i april 1984.²³

Ideen om at lade værftet gå ind på offshore området gik tilbage til marts 1982. På dette tidspunkt – hvor nybygningsmarkedet var meget dårligt, og man endnu ikke havde fået ordren på de to DSB færger – havde værftets udviklingsafdeling taget kontakt til Offshore Marketing Group i Aarhus med henblik på at undersøge mulighederne for at gå ind i offshore branchen. Siden havde markedet dog ligget stille, mens man ventede på igangsætningen af arbejdet i Thyra-feltet i Nordsøen.²⁴ Nu tegnede der sig imidlertid en mulighed for en ordre.

På bestyrelsesmødet den 10. juli 1984 kunne Rahbek Rasmussen meddele, at man havde underskrevet en hensigtserklæring med to norske redergrupper, på levering af to rigge og option på et tredje. Der var dog fortsat et stykke vej, før kontrakten var i hus. Bl.a. var der en række uafklarede elementer omkring finansierings- og garantispørgsmål. Samtidig var byggemetoden ny for værftet. Formanden gjorde opmærksom på, at dette kunne blive et gennembrud for Nakskov Skibsværft, og han understregede, at hvis værftet ikke havde tilstrækkelig ekspertise, måtte man satse på at skaffe det. Direktøren kunne meddele, at man var påbegyndt en efteruddannelse af medarbejderstaben, og at man arbejdede på at ansætte en ny projektleder med viden om borerigge. Desuden havde man kontakt med det norske rederi Wilhelm Wilhelmsen, der havde stor erfaring med kontraktudformning på offshore-området. Formanden understregede vigtigheden af, at man fik afdækket alle områder og gjorde opmærksom på, at det kunne blive katastrofalt for hele ØK-koncernen, hvis det gik galt.²⁵

Igennem efteråret overskyggede arbejdet på at sikre sig offshore-ordren alt andet. Et norsk kommanditselskab havde erklæret sig klar til at optage en 55 % andel i begge borerigge, og denne investorgruppe søgtes suppleret med danske investorer gennem DIFKO, der formidlede kapital fra lønmodtagere og selvstændige erhvervsdrivende til dansk erhvervsliv gennem anparter i

kommanditselskaber. De norske investorer trak sig dog fra projektet, hvorefter DIFKO fortsatte alene.²⁶

Den 7. december 1984 blev kontrakterne på de to borerigge underskrevet. DIFKO havde imidlertid stort besvær med at skaffe baggrundsfinansiering hos udenlandske banker og havde kun solgt halvdelen af anparterne. På bestyrelsesmødet den 22. marts 1985 kunne værftsdirektøren fortælle at man som følge af DIFKO's problemer med baggrundsfinansieringen, hverken havde modtaget garantier fra DIFKO eller de approberede tegninger fra Det Norske Veritas, der var en forudsætning for at bestille stål. Begyndte sagen at trække i langdrag, ville det gå ud over leveringstiden. Direktøren havde derfor meddelt DIFKO, at han i henhold til kontrakten forbeholdt sig retten til at standse arbejdet på boreriggene den 15. april 1985, såfremt man ikke senest den 9. april havde modtaget de kontraktmæssige garantier. Formanden kunne tilføje, at sagen havde været drøftet meget indgående i ØK's direktion, og at man var meget skuffet over DIFKO's indsats. Også samarbejdet med de norske parter havde været problematisk. Rahbek kunne fortælle, at chartreeren, Mosvold Rederi, betragtede projektet som et pilotprojekt. Dette gav anledning til konstante ændringer, hvilket værftet i længden ikke kunne leve med. Formanden understregede, at det var afgørende, at værftet ikke kom i en situation, hvor det påtog sig forpligtelser og betalinger, der ikke var dækning for fra DIFKO's side.²⁷

Fredag den 14. juni 1985 blev der afholdt generalforsamling i Nakskov Skibsværft. Årsresultatet for 1984 viste et overskud på 9,2 mio. kroner, hvilket var 5,6 mio. kroner bedre end forudset i oktoberbudgettet. Bag overskuddet lå der dog en række dystre kendsgerninger. Resultatforbedringerne skyldtes primært frasalg af ejendomme på Rosnæs samt udskydelse af en række betalinger. Den helt afgørende faktor var imidlertid en ændring af regnskabsprincipperne fra faktureringsregnskab til produktionsregnskab hvor man indtægtsførte skibe undervejs i stedet for ved afleveringen.²⁸ Dette forbedrede resultatet med 18,6 mio. kroner. Egenkapitalen, der var delvist reetableret i 1984, udgjorde pr. 31. december 1984 19,4 mio. kroner. Budgettet for 1985 viste et overskud på 47,7 mio. kroner, men det forudsatte, at alle ejendomme på Rosnæs blev afhændet, at lønomkostningerne maksimalt steg med 3,5 % i forhold til 1984, og at vedligeholdelsen af værftets anlæg blev holdt på et minimum. Endelig forudsatte budgettet, at arbejdet på de to borerigge blev iværksat efter planen.²⁹ Dermed var budgettet allerede forældet. Det var nemlig ikke lykkedes DIFKO at afhænde de resterende anparter, og da de kontraktlige forpligtigelser overfor værftet ikke var opfyldt, havde Rahbek Rasmussen den 15. april indstillet arbejdet på projektet. DIFKO og ØK-direktør Asbjørn Holst Larsen havde igennem foråret forhandlet med en lang række banker om finansieringen, men uden at nå en løsning.³⁰

På det efterfølgende bestyrelsesmøde, den 14. juni 1985, var DIFKO-ordren det vigtigste punkt på dagsordenen. Formanden spurgte, om værftet snart havde nået det punkt, hvor man ikke kunne klare opgaven. Hertil svarede Rahbek, at man allerede nu kunne konstatere, at den kontraktlige leveringstid ikke kunne overholdes. Flere medarbejdere var begyndt at forlade værftet, og direktøren bekræftede, at man kunne ende med at stå i en situation, hvor man ikke kunne klare opgaven. Samtidig gjorde usikkerheden det svært at disponere fremadrettet, bl.a. i forhold til vedligeholdelse og investeringer. Formanden gav udtryk for, at hvis DIFKO ikke kunne opfylde kontrakten, måtte man claime dem for alle omkostninger samt for den mistede avance, men han understregede, at ét var det juridiske aspekt og noget andet var det praktiske. Fra hans side var det helt afgørende, at værftet ikke kom i en risikosituation.³¹

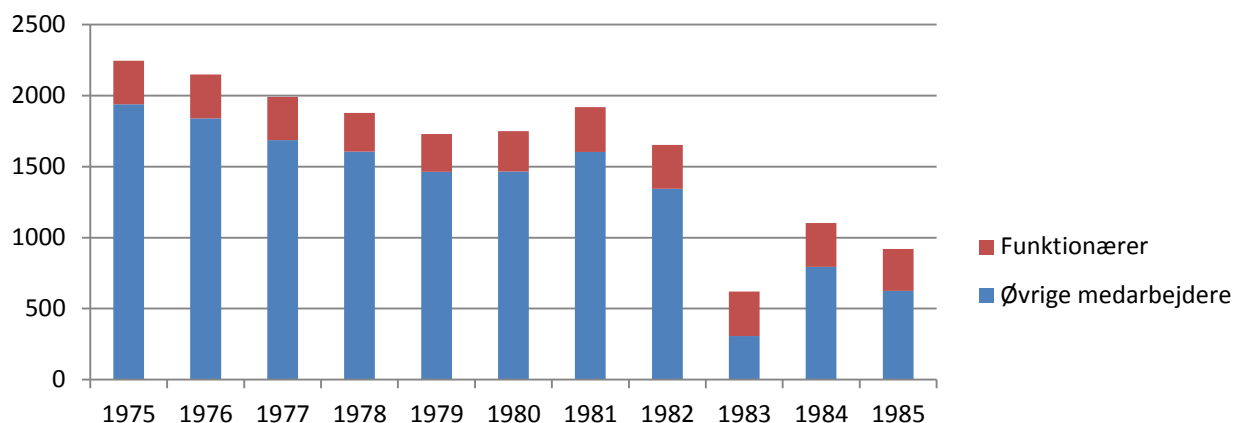
Det var efterhånden ved at blive kritisk at få ordren i hus, hvis man skulle undgå huller i produktionen. Den 14. marts 1985 blev den første DSB-færge uddokket, og to måneder senere, den 14. maj, blev de to færger navngivet *Peder Paars* og *Niels Klim*. I slutningen af marts og begyndelsen af april gik værftsarbejderne i strejke efter et overenskomstindgreb fra regeringen.

Strejkerne medførte, at søsætningen af *Niels Klim* blev udsat til den 29. maj. Det skulle senere vise sig at blive den sidste stabelafløbning fra Nakskov Værft.³²

I oktober var der fortsat ikke fundet en løsning på finansieringsproblemet. DIFKO havde sikret finansiering på 2 mia. kroner, men manglede fortsat 3-400 mio. kroner. Man forventede dog at kunne sælge de resterende anparter ved juletid. Nu begyndte Dansk Metal imidlertid at blive nervøs for værftets fremtid. I begyndelsen af oktober modtog bestyrelsesformand Henning Sparsø et brev fra metalarbejderforbundets formand Georg Poulsen. I brevet gav forbundsformanden udtryk for, at han med stor bekymring fulgte udviklingen på Nakskov Skibsværft og derfor ville forhøre sig om ledelsens syn på virksomhedens fremtidige muligheder.³³ I sit svar, dateret 4. oktober 1985, redegjorde Henning Sparsø for ØK's syn på værftets fremtid. Bestyrelsesformanden indledte med at redegøre for den store overkapacitet, der nødvendiggjorde, at værfterne måtte gøre en indsats indenfor andre produktionsområder. Sparsø mente, at det primært var værfter, der viste evne og vilje til at gå ind i andre områder end nybygningssektoren, der blev tilgodeset med nybygningsordrer fra det offentlige. Et sådant grundlag var efter hans mening tilstrækkeligt til at bevare en reduceret nybygningskapacitet i landet. Endvidere redegjorde han for værftets engagement indenfor borerigge, reparationsarbejder for DSB og bygningen af Farøbroerne. På denne baggrund gav han udtryk for, at ØK aktivt støttede værftets arbejde med at finde alternativer til den hidtidige produktion. Formanden afsluttede brevet med at opsummere, at ØK – uden at kunne afgive nogen garantier – håbede, at Nakskov Skibsværft i fremtiden ville fortsætte som industrivirksomhed med nybygningssekspertise samt aktiviteter indenfor reparation, stålkonstruktionsarbejde og alternativ produktion.³⁴

På det følgende bestyrelsesmøde, den 23. oktober 1985, diskuterede ledelsen medarbejdersituationen og værftets fremtidsmuligheder. De to færgeordrer havde gennem 1984 sikret en beskæftigelse på godt 1.000 medarbejdere (se figur 3), men nu var man tvunget til at opsiges ansatte, efterhånden som arbejdet på færgerne skred frem. Den 18. oktober var *Peder Paars* blevet afleveret til DSB, og *Niels Klim* forventedes afleveret inden april 1986. I ledelsen drøftedes det, om opsigelserne kunne give problemer, når man skulle i gang med boreriggene. Medarbejderrepræsentanterne mente imidlertid, at det var de færreste opsagte timelønnede, der kom i nyt arbejde, og at de fleste afskedigede medarbejdere derfor kunne hentes tilbage med kort varsel. Med ingeniørerne var problemet mere alvorligt, da de havde lettere ved at finde nyt arbejde. Direktøren mente dog, at problemet med at tiltrække ingeniører og andre teknikere ville løse sig, når ordren på boreriggene blev bekræftet. Desuden ville man under alle omstændigheder være tvunget til at hente ekspertassistance udefra. Som afslutning på mødet foreslog formanden, at man drøftede værftets fremtid, og henviste i den forbindelse til brevet fra Georg Poulsen. Han fortsatte med at pege på den alt for store nybygningskapacitet og understrege, at noget af denne kapacitet måtte afvikles. Formanden understregede, at virksomheden måtte have flere ben at stå på og foreslog i den forbindelse fire områder: (1) Skibsbygning, (2) skibsreparationer, (3) stålkonstruktioner – herunder borerigge – og (4) alternativ produktion. Det var ideen, at den alternative produktion skulle fungere som basisproduktion, der kunne suppleres med skibsbygning, reparationer og diverse småordrer.³⁵

Figur 3: Beskæftigelsen på Nakskov Skibsværft 1975-1985



Kilde: For årene 1975-81: Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, i:

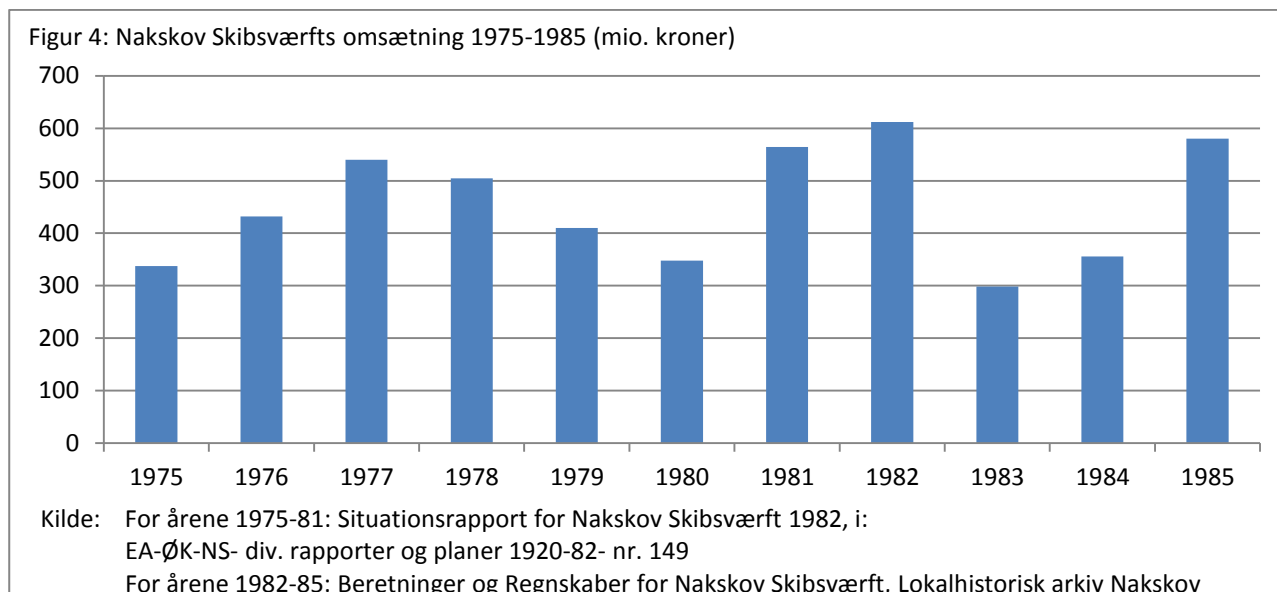
EA-ØK-NS- div. rapporter og planer 1920-82- nr. 149

For årene 1982-85: Beretninger og Regnskaber for Nakskov Skibsværft, Lokalhistorisk arkiv Nakskov

Note: Tallene viser beskæftigelsen ved udgangen af det pågældende år

DIFKO's salgsmæssige fremskud i december blev ingen succes. Det lykkedes kun at sælge 25.000 af de 40.000 anpartar, der var nødvendige for projektets gennemførelse. I Nakskov købte mange af værftets medarbejdere anpartar i håbet om at redde deres arbejdsplads. Den tilvejebragte finansiering var imidlertid kun tilstrækkelig til at bygge én borerig, og det ville sandsynligvis være for dyrt for DIFKO at få den bygget i Nakskov. Derfor rejste DIFKO's direktør Geir Jansen i februar 1986 til Japan for at forhandle med et japansk værft om bygning af én stor borerig.³⁶

På Nakskov Skibsværft havde man ikke opgivet at få ordren på boreriggen, men udviklingen i DIFKO-sagen tvang ledelsen til at sætte skub i den plan for alternativ beskæftigelse, som formanden havde præsenteret på mødet i oktober. I forhold til skibsbygning undersøgte man i første omgang markedet for trawlere til Island og Færøerne. Nakskov Skibsværft havde siden foråret 1985 leveret seks mindre kutterskrog til værfterne i Marstal og Struer, og skønt der ikke var de store penge i trawler-order, kunne de udmærket bruges til at fylde huller i produktionen. I februar lykkedes det at få kontrakt på et 60 meter trawlerskrog til Skala Skipasmidja på Færøerne, og gennem foråret 1986 afgav man tilbud på en række fiskeskibe uden dog at opnå order. Ud over trawler-delen fik værftet i foråret kendskab til, at DSB var interesseret i en Godsbanefærge til Rødby-Puttgården overfarten. I marts udarbejdede projektafdelingen et oplæg til DSB, og den 11. april afholdt værftets folk møde med repræsentanter for statsbanerne, hvor man på et overordnet plan drøftede mulighederne.³⁷



Ifølge formanden skulle det fremtidige Nakskov Skibsværft imidlertid ikke bygges op om nybygningsordrer, men om alternativ produktion suppleret med andre ordrer. I den forbindelse undersøgte værftets projektafdeling gennem foråret muligheden for at producere militærmateriel. I første omgang afgav værftet tilbud på et felthospital til Irak gennem selskabet Alliance A/S. Projektet manglede imidlertid finansiering og blev ikke til noget.³⁸ Derudover så man på mulighederne for at fremstille pansrede køretøjer til det danske forsvar. I den forbindelse var man kommet i kontakt med den schweiziske våbenproducent MOWAG AG, der havde leveret knowhow til fremstilling af pansrede køretøjer i USA, Canada og Sydamerika. I maj tog produktionsfolk fra værftet til Schweiz for at besøge fabrikken og vurdere mulighederne for at gå videre med projektet. Indtrykket var positivt, og værftet var efterfølgende gået i gang med at bygge en model af en pansret mandskabsvogn. På sigt var det håbet, at man kunne eksportere disse pansrede køretøjer til andre EF-lande, men i første omgang ville man gennemføre nogle forsøg for at se, om man magtede en ordre. Det forventedes dog ikke, at projektet ville skabe mere end ca. 100 arbejdspladser.³⁹ Endelig undersøgttes markedet for ordrer på stålarbejder og brobygning.

Den 22. maj 1986 blev der afholdt generalforsamling og efterfølgende bestyrelsesmøde i Nakskov Skibsværft. Regnskabet for 1985 viste et overskud på 40,6 mio. kroner af en omsætning på 580 mio. kroner. Det var 21,4 mio. kroner bedre end budgetteret i oktober 85. Forbedringerne skyldtes primært materialebesparelser samt indtægter på 50,1 mio. kroner fra kontrakterne på de to borerigge. Til gengæld viste budgettet for 1986 et estimeret underskud på 42,5 mio. kroner.⁴⁰ På det efterfølgende bestyrelsesmøde forespurgte formanden til værftets muligheder for at nedbringe det budgetterede tab til 0. Direktøren kunne fortælle, at dette ikke var muligt, da eventuelle nye ordrer ikke kunne nå at få indflydelse på 1986 resultatet. Den sidste færge var blevet afleveret til DSB den 21. april, og værftet havde ikke opnået flere nybygningsordrer.⁴¹ Det var fortsat ikke lykkedes DIFKO at finde finansieringen til boreriggene, og nu havde man kun reparationer og ombygninger tilbage.

Maj 1986-August 1986: Lukningen. Etableringen af fonden Lalandia Invest

Nu trådte ØK imidlertid i aktion. På bestyrelsesmødet den 22. maj 1986 omdelte formanden skrivelsen "ØK's tanker omkring situationen på Nakskov Værft" til den øvrige ledelse. På grund af

de meget dårlige konjunkturer for den internationale skibsfart havde det været ØK's strategi at engagere Nakskov Skibsværft i offshore industrien. Kontrakten med DIFKO om de to borerigge havde været helt central for planen, og sideløbende havde ØK undersøgt mulighederne for at engagere sig indenfor efterforskning og udvinding af olie og gas i den danske offshore og undergrund. Det var planen, at de to borefartøjer skulle udfylde tiden og opbygge den nødvendige knowhow, indtil ØK's offshore engagement eventuelt resulterede i aktiviteter, der kunne være af interesse for værftet. Set i lyset af den seneste udvikling havde ØK ledelsen imidlertid konkluderet, at DIFKO ikke kunne leve op til sine forpligtigelser, og at boreriggene næppe ville blive bygget i Nakskov. Derfor havde ØK sammen med konsulentfirmaet PA Management og værftets ledelse indledt en undersøgelse af værftets muligheder for alternativ produktion. Sideløbende med dette arbejde havde værftet aktivt forsøgt at indhente nye ordrer for at udfylde tiden, indtil undersøgelsen var færdiggjort. ØK ledelsen understregede, at moderselskabet ud fra beskæftigelsesmæssige hensyn havde placeret en række ordrer på værftet, men at ØK ikke længere kunne beskæftige skibe af en størrelse, som værftet kunne bygge.⁴² Set i lyset af værftets store betydning for hele Vestlolland havde ØK imidlertid overvejet, om man på anden måde kunne afhjælpe landsdelens afhængighed af værftet. Derfor havde moderselskabet udarbejdet en plan, der bestod af tre punkter: (1) at ØK kontraherede en færge, der efterfølgende skulle udlejes til DSB's Rødby-Puttgarden overfart. Dette kunne sikre beskæftigelsen indtil man fik udarbejdet en fremtidsplan for et Vestlolland, der var uafhængigt af værftet. (2) At ØK, PA Management og Nakskov Skibsværft i fællesskab udarbejdede ovennævnte plan, og endelig (3) at værftet fortsatte sine anstrengelser for at opnå ordrer og i den forbindelse koncentrerede sig om andre områder end nybygning. Det kunne være reparationer, stålarbejde, kutterskrog og alternativ produktion af eksempelvis pansrede mandskabsvogne til det danske forsvar. Til at gennemføre den ovennævnte plan ville ØK bidrage med 10-15 mio. kroner, der eventuelt kunne indgå i en fond med det formål at mindske Vestlollands uafhængighed af værftet. Planen krævede imidlertid, at der (1) fandtes en finansieringsmodel for færgen til DSB, (2) at der fra andre dele af det danske samfund og eventuelt EF kunne opnås yderligere 25-40 mio. kroner til styrkelse af fonden og (3), at medarbejderstaben kunne reduceres samtidig med, at værftets evne til at gennemføre planen blev bevaret.⁴³ Formanden tilføjede, at ØK var villig til at finansiere bygningen af DSB-færgen, såfremt færgen kunne udlejes til DSB i hele sin levetid, men at finansministeriet som udgangspunkt ikke ville acceptere en sådan løsning. Problemet var, at DSB skulle kapitalisere hele lejebeløbet i anskaffelsesåret, og det var der ikke penge til på budgettet. Formanden tilføjede, at man øjeblikkeligt måtte tilpasse funktionærstaben til situationen, men at dette måtte ske uden at ødelægge grundlaget for planen. Derfor måtte man i den følgende uge udsende opsigelsesvarsler til funktionærerne. Opsigelsesvarslene kunne siden trækkes tilbage, hvis planen lykkedes. Bestyrelsen bifaldt planen og overlod det til direktionen at sætte den i værk.⁴⁴

I juni forsvandt så endelig muligheden for at få offshore-ordren til Nakskov, da DIFKO besluttede at købe den første borerig fra japanske Nippon Kokkan som underleverandør til Nakskov Skibsværft. Til trods for at dette ikke indebar nogen beskæftigelse for Nakskov Skibsværft, havde ØK alligevel accepteret forslaget – primært for at beskytte investorernes interesser. Kontrakten på borerig nr. 2 var stillet i bero, men den blev senere annulleret. Nyheden om at boreriggene skulle bygges i Japan skabte stor vrede blandt værftsarbejderne. 7 % af anparterne var blevet solgt i Nakskov-området til værftsarbejdere og lokale, der ville sikre beskæftigelsen på værftet.⁴⁵ Nu tydede det på, at investeringerne havde været forgæves.

Det havde hele tiden været målet, at Nakskov Skibsværft skulle bygge de to borerigge og dermed opnå ekspertise på offshore området. Siden kunne ØK's planlagte engagement i offshore sektoren måske give værftet nye ordremuligheder. Denne mulighed syntes nu ikke længere at være realistisk. Tabet af boreriggene kom imidlertid ikke som en overraskelse for ØK-ledelsen, og af

samme grund havde ØK i maj præsenteret værftsledelsen for en plan, der skulle omstille værftet. DSB udgjorde en vigtig del af Kompagniets plan. Dels skulle ØK købe værftet tid ved at finansiere bygningen af en DSB-færge til Rødby-Puttgarden overfarten, og dels skulle bygning og vedligeholdelse af DSB-færger udgøre en vigtig del af grundlaget for det nye værft. Den 12. juni 1986 indgik regeringen og Socialdemokratiet imidlertid en politisk aftale om at etablere en fast forbindelse over Storebælt. Aftalen betød, at DSB skrinlagde alle nybygningsprojekter. Dette udgjorde et alvorligt problem for værftet, da en betydelig del af hjemmemarkedet dermed faldt bort. På den baggrund besluttede ØK i juni 1986 at indstille værftets aktivitet indenfor ”traditionel nybygning”. Meddelelsen blev givet på et ekstraordinært bestyrelsesmøde den 25. juni. Senere samme dag kunne bestyrelsesformand Henning Sparsø på et stormøde i marketenderiet meddele de ansatte om beslutningen. I første omgang betød det, at ca. 700 af værftets 840 ansatte skulle afskediges.⁴⁶ I et brev til medarbejderne konstaterede ØK ledelsen, at:

... den fremragende ekspertise, som i dag ligger hos Værftet og dets medarbejdere, og som bl.a. har givet sig udtryk i stigende produktivitet på nybygningsområdet, ikke vil kunne udnyttes. Det er dog vor vurdering, at Værftet bør bestræbe sig på at fortsætte den igangværende aktivitet omkring bygning af kuttere og trawlere, ligesom det vil være naturligt at søge at udnytte den betydelige ekspertise, som Værftet har opbygget med hensyn til stålkonstruktioner, bl.a. i forbindelse med Farøbroerne.⁴⁷

ØK havde besluttet at lade PA Management undersøge værftets muligheder for alternativ beskæftigelse. Selv hvis dette projekt lykkedes, erkendte ØK's ledelse imidlertid, at der ville komme kraftige nedskæringer:

Under alle omstændigheder må man ... se i øjnene, at aktiviteterne med direkte tilknytning til Værftet vil medføre væsentligt reduceret beskæftigelse i den nærmeste fremtid for såvel funktionærer som timelønnede. Det er håbet, at der ved diverse tiltag kan sikres beskæftigelse til i alt 100-200 medarbejdere i 1987.⁴⁸

I erkendelse af Nakskov Skibsværfts store betydning for Vestlolland gjorde ØK det klart, at man ønskede at hjælpe med til at mindske landsdelens afhængighed af værftet. Derfor foreslog Kompagniet, at man nedsatte en fond, der kunne støtte erhvervsudviklingen på Vestlolland. Fonden skulle tilvejebringe ansvarlig indskuds- og lånekapital til nye virksomheder eller til udbygning af bestående virksomheder samt til produktudvikling og uddannelses- og oplæringsprojekter. Det var hensigten, at fonden skulle være uafhængig af ØK og værftet, men det forekom naturligt, at værftet kunne fungere som katalysator for planens gennemførelse. Det var desuden oplagt, at der kunne blive tale om et samarbejde med ”Plan Nakskov” – en plan, som Nakskov by i samarbejde med en række organisationer, lokale virksomheder og pengeinstitutter og managementkonsulenterne Limes havde iværksat i begyndelsen af 1984 for at forbedre erhvervsaktiviteterne på Vestlolland.⁴⁹

I juli blev Asbjørn Holst Larsen valgt ind i værftets bestyrelse. Han fik henover sommeren ansvaret for at etablere den førertalte fond. Det var dog tydeligt, at ØK søgte at minimere sit engagement i området. Således understregede formanden, at fonden ikke blev nedsat for at redde Nakskov Skibsværft, men for at forhindre at Vestlolland i fremtiden skulle belastes af den

svingende beskæftigelse på værftet. Derfor, fortsatte han, skulle der hverken sidde repræsentanter for ØK eller værftet i fondsbestyrelsen.⁵⁰

Fonden Lalandia Invest A/S blev stiftet den 3. september 1986. Som formand valgtes Henning Brüniche-Olsen, der havde en fortid som adm. direktør i A/S De Danske Sukkerfabrikker og var tidligere formand for Industrirådet. Selskabet blev stiftet med en aktiekapital på 40 mio. kroner. Heraf tegnede ØK de 15 mio. kroner, mens Kreditforeningen Danmark, Nykredit, Sparekassen Lolland, Lollands Bank, Danske Bank, Handelsbanken og Privatbanken tegnede de resterende 25 mio. kroner. Siden skød også LD og ATP penge i fonden, således at den samlede aktiekapital nåede 75 mio. kroner – penge, der skulle investeres i nye arbejdspladser i regionen.⁵¹

Juli 1986-januar 1987: Etableringen af en erhvervspark på værftsområdet

Igennem efteråret og vinteren 1986 arbejdede ØK, PA Management, Nakskov Skibsværft og parterne i ”Plan Nakskov” i fællesskab på at undersøge mulighederne for at opstarte alternativ produktion på værftsområdet. Man koncentrerede sig primært om fire områder: (1) brobygningsprojekter, (2) vindmølleindustrien (3) pansrede mandskabsvogne og (4) nybygning af mindre fiskerfartøjer til norske og færøske redere.

Brobygning var en oplagt mulighed for at skabe alternativ beskæftigelse på værftsområdet. Fra 1981 til 1984 havde man opbygget en stor viden om fremstilling af brosektioner i stål gennem det tætte samarbejde med Monberg & Thorsen omkring bygningen af Farøbroerne. Den politiske aftale om etablering af en fast forbindelse over Storebælt, som firkloverregeringen og Socialdemokratiet havde indgået i juni, gav mulighed for nye ordrer. Igennem efteråret havde COWI-Consult undersøgt mulighederne for etablering af tunneldelen til Sprogø, og COWI havde i den forbindelse haft kontakt til værftet vedrørende en eventuel stålkappe-tunnelrørsløsning. I ledelsen så man gode muligheder for, at Monberg & Thorsen kunne komme ind i billedet som entreprenør. Da man afholdt bestyrelsesmøde i værftsselskabet, den 12. december 1986, var der imidlertid ikke skabt yderligere klarhed over broprojektet.⁵²

Gennem efteråret 1986 undersøgte man også muligheden for at bygge vindmøller på værftet. I den forbindelse havde man fået kontakt til Anders Davidsen, der var en lokal smedemester fra Næsby. Som medlem af Dansk Smedemesterforening var Anders Davidsen en af pionererne i dansk vindmølleindustri. Han havde siden 1982 arbejdet på at udvikle en ny prototype vindmølle og blev efterfølgende centralt placeret i en samarbejdsgruppe, der eksporterede vindmøller til Californien.⁵³ I forhold til Nakskov Skibsværft var der opstået en mulighed for at bygge 177 vindmøller på 110 kW til USA – en ordre, der kunne give beskæftigelse på værftet et stykke ind i foråret 1987. På bestyrelsesmødet den 12. december 1986 kunne Asbjørn Holst Larsen imidlertid fortælle, at den amerikanske kunde manglede mellemfinansiering for 90-100 mio. kroner. ØK havde tilbudt at deltage i denne finansiering, men kun i forhold til Nakskov Skibsværfts eventuelle andel i det samlede projekt og med fuld sikkerhed. Ud over den mulige ordre til USA havde værftet taget kontakt til Nordvestjysk Folkecenter i Thy, der var en selvejende institution under Teknologirådet, om mulig deltagelse i udvikling af en 500 kW havvindmølle finansieret af EF. Dette havde imidlertid ikke resulteret i noget konkret.⁵⁴

Heller ikke i forhold til alternativ produktion af pansrede mandskabsvogne var der noget nyt. Værftet havde gennem sommeren haft et tæt samarbejde med folkene omkring ”Plan Nakskov”, men i december herskede der fortsat stor usikkerhed om, hvorvidt forsvaret overhovedet ønskede nye pansrede køretøjer. På bestyrelsesmødet den 12. december 1986 kunne Asbjørn Holst Larsen fortælle, at forsvaret planlagde at importere 2-4 forskellige pansrede mandskabsvogne og afprøve dem i 6-12 måneder, før man tog en endelig beslutning. Derfor ville der sandsynligvis ikke ligge en afgørelse for denne fremtidige ordremulighed før 1988.⁵⁵

Endelig havde man undersøgt muligheden for at fortsætte værftet som et mindre nybygningsværft for trawlere, fabriksskibe og mindre fragtskibe. Man havde gennem efteråret givet tilbud på en række fiskefartøjer uden dog at opnå ordrer. Desuden havde man gennemført en analyse for at finde de optimale organisatoriske rammer for et sådant værft. På mødet den 12. december kunne ledelsen fremlægge resultatet af undersøgelsen. Konklusionen var, at faciliteterne på Nakskov Skibsværft ikke umiddelbart var velegnede til produktion af mindre skibe. En produktionsomlægning ville kræve investeringer på ca. 11 mio. kroner, og skulle man herefter have en hensigtsmæssig udnyttelse af produktionsapparatet, ville det kræve en beskæftigelse på ca. 500 timelønnede medarbejdere og 65 funktionærer. Dette forudsatte, at man opnåede ordren på de 177 vindmøller og på serier af trawlere, fiskeskibe og stålskrog til at sikre en kontinuerlig produktion. Desuden skulle det i forvejen lave lønniveau i funktionærstaben nedsættes yderligere. Ud fra dette setup viste prognoserne for de næste tre år et tab i 1987 på 21,7 mio. kroner og for 1988-89 en beregnet fortjeneste før skat på 8,9 mio. kroner pr. år.⁵⁶

I første omgang var spørgsmålet imidlertid, om værftet overhovedet ville overleve frem til 1987. Som følge af den truende lukning havde efteråret været præget af arbejdsnedlæggelser, og flere ingeniører havde opsagt deres stillinger, hvilket medførte forsinkelser i tegnings- og bearbejdningsarbejdet. Således var kutterskroget til Færøerne blevet afleveret tre uger for sent, og ombygningen af Scandic Wasa (den senere M/F Trekroner) for DSB blev forsinket flere måneder.⁵⁷ Derudover havde nedskæringerne i organisationen medført en række ekstraordinære omkostninger. Værftet havde igennem 1985 modtaget 90 mio. kroner fra DIFKO og yderligere 10 mio. kroner i 1986, og man havde dertil rejst krav om kompensation på 15 mio. kroner. Alligevel stod virksomheden til at tabe ca. 40 mio. kroner i 1986, hvilket ville betyde, at aktiekapitalen igen ville være tabt ved udgangen af året.⁵⁸ I et brev til værftsdirektionen dateret den 1. december 1986 gav ØK ledelsen ved Asbjørn Holst Larsen udtryk for sin skuffelse over det budgetterede resultat. Moderselskabet mente imidlertid, at det var nødvendigt at starte 1987 med "rent bord", hvis det skulle lykkes at videreføre alternative aktiviteter. Derfor meddelte Asbjørn Holst Larsen (1), at ØK ved udgangen af 1986 ville overtage værftets kontraktmæssige forhold til DIFKO, hvorved værftet frigjorde sig fra de med ordren forbundne risici, og (2), at Kompagniet ultimo 1986 ville tilføre Nakskov Skibsværft de 15 mio. kroner, som man mente, at værftet havde til gode hos DIFKO. Hermed ville aktiekapitalen kunne bevares intakt, og arbejdet på at finde alternative aktiviteter kunne fortsættes.⁵⁹

Med støtten fra ØK på plads mødtes ledelsen den 12. december 1986 for at drøfte de muligheder for alternativ produktion, man havde undersøgt gennem efteråret. Der var imidlertid ikke den helt store optimisme at spore. Asbjørn Holst Larsen fandt, at prognosen for 1987 var behæftet med stor usikkerhed både med hensyn til trawlere og vindmølleprojektet. Dette fik fællestillidsmand Fritz Sell til at spørge, om alle værftsledelsens projekter var luftkasteller. Hertil svarede formanden, ... *at han ikke troede på, at ret mange af de projekter, der var nævnt i rapporten, blev til noget.*⁶⁰ Nu begyndte medarbejderrepræsentanterne at spørge ind til andre løsningsmodeller. I første omgang ønskede de at vide, om værftet kunne gå ind i nye færgeombygningsprojekter, som det man i efteråret havde udført på Scandic Wasa for DSB. Dette blev blankt afvist af formanden med henvisning til de dårlige resultater på kutterskroget og Scandic Wasa. I den forbindelse spurgte Fritz Sell, om man helt havde opgivet at udføre reparationer af DSB-færger. Hvis Nakskov indstillede reparationsarbejdet for DSB, ville Statsbanerne reelt kun have ét værft – nemlig Lauritzen-koncernens Danyard – at hente tilbud fra. Det kunne medføre højere priser, og på den baggrund spurgte Fritz Sell, om DSB eventuelt kunne være interesseret i at investere i Nakskov Skibsværft. Dette mente bestyrelsesformanden imidlertid ikke var en realistisk mulighed. Medarbejderrepræsentanterne spurgte efterfølgende om mulighederne for at fortsætte med trawlerbygning, da de ikke forventede, at nordiske fiskere ville bygge trawlere i Japan.

Formanden svarede hertil, at man heller ikke på dette område kunne udelukke, at man i fremtiden måtte konkurrere med værfter i Fjernøsten.⁶¹

Både formanden og Asbjørn Holst Larsen understregede, at et det budgetterede underskud på 21,7 mio. kroner i 1987 var helt uacceptabelt. Et sådant tab ville være en alvorlig belastning for ØK-koncernen, og bestyrelsen diskuterede herefter, hvordan man kunne reducere tabene gennem en yderligere organisationstilpasning. Beslutningen om, at værftet ikke længere skulle engagere sig i traditionel skibsbygning, stod ved magt. Dermed kunne værftet heller ikke længere beskæftige 500 timelønnede. Formanden understregede dog, at han ikke lagde op til, at bestyrelsen her og nu skulle lukke værftet. Kapitaltilførslen fra ØK betød, at værftet ved årsskiftet fortsat ville være en ”going concern”, uden at der dog forelå nogen garanti for varig beskæftigelse. Nu måtte der arbejdes utraditionelt. Samtidig understregede han, at udlejning af bygninger og andre faciliteter kunne blive en vigtig indtægtskilde. Efter en længere debat besluttede bestyrelsen at prøve at nå frem til en mere rationel model baseret på ”et mindre værft” med max. 200 medarbejdere.⁶²

Igennem december 1986 gennemførte direktionen endnu en analyse af mulighederne for at videreføre værftet med en reduceret organisation. Beregningerne viste imidlertid, at det ikke ville være økonomisk forsvarligt at fortsætte aktiviteterne. Dette faktum sammenholdt med de dystre markedsudsigter, gjorde, at ledelsen den 1. januar 1987 indstillede al produktionsvirksomhed på værftet. I direktionsberetningen den 27. maj 1987 omtaltes beslutningen på følgende måde:

Omend beslutningen om at indstille produktionsaktiviteterne har fået en hel del uheldige konsekvenser for en lang række medarbejdere, hersker der dog ingen tvivl om, at beslutningen var rigtig, da de økonomiske konsekvenser ved ikke at tage den nødvendige action – for virksomheden – ville have haft endog katastrofale følger.⁶³

Med denne beslutning skrinlagde ledelsen mulighederne for selv at videreføre aktiviteter fra værftet. I stedet gik direktionen i gang med at udleje værftsområdet til udefrakommende virksomheder og entreprenører. Det var ledelsens mål at forsøge at holde værkstederne intakte med de installerede værktøjsmaskiner for at kunne udleje dem sammen med bygningerne. Derfor frasolgte man fra januar kun en mindre del af produktionsapparatet.⁶⁴

Den 27. maj 1987 afholdt man generalforsamling i Nakskov Skibsværft. Regnskabet viste et underskud på 21,4 mio. kroner, hvilket var 18,2 mio. kroner bedre end budgetteret i oktober 1986. Efter eget ønske udtrådte næstformand Otto Feierskov Andreasen af bestyrelsen, mens de øvrige bestyrelsesmedlemmer blev genvalgt. Efter generalforsamlingen konstituerede bestyrelsen sig med Henning Sparsø som formand og Asbjørn Holst Larsen som næstformand i værftsselskabet, der nu satsede på udlejningsaktiviteter.⁶⁵

Til trods for at ØK og værftsledelsen ikke selv ønskede at involvere sig i en rekonstruktion af værftet, blev der i årene efter lukningen etableret fire spin-offs, der videreførte aktiviteter indenfor skibsreparationer, byggeri af stålsektioner, og aktiviteter fra værftets tegnestue. ØK spillede en central rolle i at tilvejebringe produktionsfaktorerne arbejde og kapital. Efter værftslukningen var der en stor ledig arbejdsstyrke med indgående viden om maritime fremstillingsindustri, og frem for at frasælge produktionsapparatet valgte Kompagniet at stille dette til rådighed for udefrakommende entreprenører. Endelig spillede ØK en vigtig rolle i at tilvejebringe startkapital gennem fonden Lalandia Invest.

De nye virksomheder videreførte en række aktiviteter fra Nakskov Skibsværft frem til midten af 1990'erne. I de følgende afsnit undersøges det, hvilke entreprenører og investorer, der stod bag de

nye virksomheder, hvordan selskaberne forsøgte at tilpasse sig markedet i årene efter værftslukningen og hvorfor størstedelen bukkede under ca. 10 år senere.

Oktober 1986: Etableringen af Skibs- og Maskin Consult A/S⁶⁶

Det første spin-offs fra Nakskov Skibsværft blev etableret i oktober 1986. Flere medarbejdere havde fået mistanke om den forestående lukning, og i marts begyndte fem ingeniører fra maskintegninstuen at undersøge muligheden for at starte en rådgivende ingeniørvirksomhed indenfor det maritime felt. Den 25. juni 1986 – samme dag som bestyrelsesformand Henning Sparsø gav meddelelsen om lukningen af nybygningsværftet – tog Kaj Leon Hansen, Børge Thomsen, Harry Michelsen, Henry Johannesen og Torben Andersen den endelige beslutning om at etablere I/S Skibs- og Maskin Consult. Virksomheden blev stiftet den 1. oktober 1986 med Torben Andersen, der gennem de seneste 10 år havde været leder af værftets maskintegninstue, som adm. direktør. Selskabet blev senere omdannet til aktieselskab med en kapital på 1 mio. kroner tilvejebragt af entreprenørerne og Lalandia Invest.⁶⁷

Fretil 1988 var DSB den vigtigste kunde for det nye selskab. Gennem 1980'erne havde Nakskov Skibsværft leveret nybygninger og reparationsarbejder for statsbanerne, og de fire entreprenører havde gode kontakter i DSB. Indledningsvis fik Skibs- og Maskin Consult udelukkende tegnings- og udviklingsopgaver. Selskabets første opgave var at omstille DSBs færger fra diesel til heavy fuel. Sideløbende med dette projekt lykkedes det med finansiering fra udviklingsfonden at udvikle en katamaranfærge til en finsk samarbejdspartner og en lastvandsseparator, der kunne filtrere spildevand fra lastrummet. Separatoren viste sig at være langt mere effektiv end andre anlæg, men da den imidlertid var fire gange dyrere end andre lastvandsseparatorer, lykkedes det kun at sælge et enkelt anlæg. For Farvandsvæsenet udviklede Skibs- og Maskin Consult desuden en bølgegenerator til bøjer og en ny type redningsbåd.

Skibs- og Maskin Consult havde indledningsvis kun beskæftiget sig med tegnings- og udviklingsarbejde, men i løbet af 1987 begyndte selskabet i stigende grad at ansætte egne elektrikere og maskinarbejdere. I første omgang ansattes to maskinarbejdere i forbindelse med en arbejdsopgave i Egypten. Siden fik man en række vedligeholdelsesopgaver for DSB – primært på *Peder Paars* og *Niels Klim*. Virksomhedens ekspansion betød, at man i begyndelsen af 1988 måtte flytte selskabet fra den oprindelige placering på Rosnæs til større faciliteter i industrikvarteret i Nakskov. Midt i 1988 lykkedes det at få en stor kontrakt med GT Link på en totalrenovering af færgen Travemünde Link, der sejlede mellem Gedser og Travemünde. Selskabet måtte ansætte yderligere håndværkere og nåede i 1988 op på ca. 100 medarbejdere. I løbet af 1989 fik Skibs- og Maskin Consult en række opgaver for Blæsbjerg Marine i Aarhus. I første omgang udførte man en række reparationsopgaver på en hotelbarge som Blæsbjerg havde købt i Egypten. Blæsbjerg Marine besluttede efterfølgende at bygge yderligere tre hotelbarges i Ukraine, og hyrede i den forbindelse Skibs- og Maskin Consult til at udarbejde tegningsgrundlaget.

I 1990 gik det imidlertid galt. I forbindelse med en renovering af skoleskibet Danmark, havde man under tilbudsgivningen fejlkalkuleret udgifterne til el-arbejdet. Regnefejlen betød, at selskabet den 7. september 1990 måtte gå i betalingsstandsning. Virksomheden beskæftigede på dette tidspunkt ca. 60 mand. Til trods for den skæbnesvangre regnefejl var Skibs- og Maskin Consult i princippet en sund virksomhed. Derfor besluttede de fire iværksættere at reetablere selskabet under navnet SMC Marine A/S, der købte de sunde dele af konkursboet. Kapitalgrundlaget blev tilvejebragt af de fire entreprenører, der sammen med Lalandia Invest skød 2 mio. kroner i selskabet. Desuden besluttede Blæsbjerg Marine, som man havde arbejdet sammen med i forbindelse med de tre hotelbarges, at investere 1 mio. kroner i den nye virksomhed. Niels Blæsbjerg mente imidlertid, at det nye selskab burde hente en direktør udefra. Valget faldt på

nordmanden Jens Arild Nielsen, der havde en baggrund som adm. direktør på Aarhus Flydedok. Kort efter reetableringen hyrede Niels Blæsbjerg SMC Marine til at udarbejde tegningsgrundlag, specifikationer og byggetilsyn i forbindelse med ombygningen af færgerne *Ask* og *Urd* på Seabow værftet i Gdynia igennem 1991 og 1992. Blæsbjerg Marine havde købt de to færger med henblik på at ombygge dem og chartre dem til DSB. Denne ordre gav beskæftigelse til ca. 50 medarbejdere.

SMC Marine kom ud af 1991 med et overskud på 900.000 kroner af en omsætning på 3,7 mio. kroner. Året efter købte virksomheden sammen med Blæsbjerg Marine selskabet Stuart Marine International i Houston i Texas. Med købet fik man patent i Europa på et koncept for ombygning af traditionelle tankskibe til dobbeltskrog.⁶⁸ SMC Marine var efterfølgende i kontakt med en række amerikanske redere med henblik på ombygning af tankskibe, men det lykkedes ikke at opnå ordrer. I 1992 sendte bestyrelsen Torben Andersen til USA for at overtage ledelsen af selskabet. Igennem de følgende måneder lykkedes det selskabet at få en række designopgaver – bl.a. tegningsgrundlaget til en række troppetransportskibe, en række parkeringshuse og et fængsel. Endelig kontraherede den amerikanske skibsreder Richard Halferty to flydende kraftværker hos virksomheden. SMC Marine og Stuart Marine International stod i fællesskab for contracting delen dvs. tegningsgrundlaget og udrustning af de to kraftværker. I den forbindelse ansattes tre medarbejdere i USA. De to flydende kraftværker blev udrustet i New Orleans med Torben Andersen som byggeleder. Den første barge blev afleveret planmæssigt, men under udrustningen af den anden gik Richard Halferty konkurs. Selskabet kunne ikke inddrive sit tilgodehavende hos Halferty, og ved udgangen af 1992 blev Stuart Marine International lukket.

I 1993 blev Blæsbjerg Marine, der ejede en stor aktiepost i SMC Marine, anmeldt for at have snydt DSB for et større millionbeløb i forbindelse med ombygningen af *Ask* og *Urd*. Blæsbjerg Marine gik efterfølgende i betalingsstandsning, og i december 1993 erklæredes selskabet konkurs.⁶⁹ Sagen var alvorlig for SMC Marine, der havde et større tilgodehavende i klemme for arbejdet på *Ask* og *Urd*. Det viste sig umuligt at inddrive gælden, og i 1994 gik SMC Marine i 1994 i betalingsstandsning. Selskabet blev siden erklæret konkurs og blev opløst 27. november 1995.

November 1987: Etableringen af Remming & Co. A/S

Kort efter etableringen af Skibs- og Maskin Consult etableredes endnu en spin-off virksomhed. Smedevirksomheden Remming & Co. blev stiftet den 3. november 1987 af Niels Remming, der var nybygningschef på Nakskov Skibsværft. Selskabet, der indledningsvis beskæftigede 10 medarbejdere, etablerede sig i indenfor stål- og rørkonstruktioner, tanke og beholdere, ventilation, maskinbearbejdning af sværgods-elementer, skibs- og maskinreparationer pladearbejde mv. Selskabet lejede sig efter kort tid ind i værftets maskinværksted, hvor man overtog det meste af materiellet.

I lighed med værftet var DSB og senere Scandlines selskabets vigtigste kunde. Virksomheden havde dog også opgaver for A.P. Møller og Mols Linjen. Dertil kom underleverandøropgaver de tilbageværende danske værfter – primært B&W, Aarhus Flydedok samt Ørskov of Danyard i Frederikshavn. Endelig fandt virksomheden også nye kundegrupper i den ikke-maritime industri – bl.a. bryggerierne Tuborg og Carlsberg samt sukkerfabrikkerne i Nakskov, Nykøbing og Sakskøbing.⁷⁰

Gennem 1990'erne forsøgte Remming at frigøre sig fra afhængigheden af den maritime sektor ved at oprette og siden at opkøbe lokale el- og VVS virksomheder. I 1992 oprettede virksomheden en selvstændig el-afdeling, der i 1994 opkøbte virksomheden SMC's el-aktiviteter i forbindelse med sidstnævntes konkurs. I 1997 etablerede Remming sig indenfor VVS opgaver gennem opkøbet af VVS firmaet Surel, og i marts 2004 opkøbtes desuden VVS virksomheden Holm og Søn. VVS-delen udgjorde herefter ca. 25 % af Remmings aktiviteter.⁷¹

1990erne bød på en række år med beskedne overskud. I 1999 kom virksomheden dog i store vanskeligheder, da et underskud på 900.000 i 1999 reducerede selskabets egenkapital med 1/3. Selskabet var meget afhængigt af ordrer fra Scandlines, og blev derfor hårdt ramt af at selskabet reducerede antallet af færger kraftigt efter åbningen af Storebæltsforbindelsen i 1997.⁷² Samtidig forsvandt en række vigtige kunder med lukningen af bl.a. B&W i 1996 og Danyard Frederikshavn i 1999. I begyndelsen af det nye årtusinde lykkedes det dog selskabet at finde nye kundegrupper. Særligt etableringen af Vestas vingefabrik på det tidligere værftsområde i år 2000 gav Remming en række underleverandøropgaver med produktion af hjælpeværktøj til vindmøllekoncernen.

Til trods for at man med held havde gjort sig uafhængig af de maritime aktiviteter og samtidig havde mindsket afhængigheden af store enkeltkunder kom Remming i 2008 i store likviditetsmæssige problemer. Selskabet manglede ordrer, og i december 2008 blev virksomheden erklæret konkurs. Remming beskæftigede på det tidspunkt 22 medarbejdere.⁷³

Juli 1988: Etableringen af Nakskov Skibsentreprise A/S

I de 10 år, der fulgte værftslukningen, gik næsten alle bestræbelserne på at genskabe værftet i en eller anden form. Gennem efteråret 1986 havde værftsledelsen undersøgt mulighederne for at videreføre værftet med reduceret kapacitet, men i december 1986 havde man konkluderet, at det ikke ville være økonomisk forsvarligt. I foråret 1987 fik ledelsen i erhvervsparken en henvendelse fra Knud Stærke, der var direktør for den lokale stålvirksomhed C.E. Andersen, der ønskede at leje dokkerne til at etablere et nyt reparationsværft. Forespørgslen udmundede tilsyneladende ikke i noget konkret. I stedet tog den lokale malermester Jesper Hørberg i sommeren 1988 initiativ til etableringen af Nakskov Skibsentreprise. Selskabet blev stiftet den 1. juli 1988 som et samarbejde mellem en række lollandske håndværks- og industrivirksomheder - heriblandt malerfirmaet Hørberg deltog, SMC Marine, isoleringsvirksomheden ACTIV, snedker- og tømrervirksomheden Svend Iversen, stålvirksomheden Poul Ree og Leif Hvidt-Nielsens smedevirksomhed fra Bandholm. Kapitalgrundlaget blev tilvejebragt af de stiftende virksomheder, der hver indskød 100.000 kroner. Nakskov Skibsentreprise lejede en dok på værftsområdet og et lille værksted ved dokken. Desuden benyttedes et par skurvogne til kontor og mødelokaler. Det lykkedes hurtigt at få en række vedligeholdelsesarbejde for A.P. Møller Mærsk, men det primære kundegrundlag var dog fortsat vedligeholdelses ordrer for DSB.⁷⁴

Den faste organisation i selskabet bestod kun af fire mand, der, når selskabet fik en opgave, med kort varsel kunne hente medarbejdere fra virksomhederne i ejerkredsen. De fleste af disse medarbejdere havde en fortid på værftet. Virksomhedens kerneområde var reparation og vedligeholdelse af skibe, men man søgte også at bruge kompetencerne fra værftet indenfor andre områder. I 1990 forsøgte man uden held at få ordre på bygningen af to krydstogtskibe, og to år senere forsøgte man at få ordre på samling af brofagene til den nye Storebæltsbro. Værftsarbejderne i Nakskov havde stor erfaring med broarbejde fra bygningen af Farøbroerne i begyndelsen af 1980'erne, og Monberg & Thorsen havde i den forbindelse etableret produktionsanlæg på værftet, som det nye selskab kunne gøre brug af. Det lykkedes imidlertid ikke at få bro-ordren til Nakskov. I februar 1992 valgte den italienske entreprenør at få samlet brofagene i Aalborg i samarbejde med stålvirksomheden Jørgen Bladt A/S. I stedet sikrede Nakskov Skibsentreprise sig op gennem 1990'erne ombyggnings- og reparationsopgaver på en række fartøjer – primært færges fra DSB og Scandlines. I marts 1995 blev antallet af aktionærer reduceret til to selskaber – Hørberg og ACTIV. Nakskov Skibsentreprise var meget afhængig af ordrer fra Scandlines, og blev derfor hårdt ramt af rederiets nedskæringer i færgeflåden i kølvandet på åbningen af Storebæltsbroen i 1997. I 2006 ændrede Nakskov Skibsentreprise navn til NS af den 13. juni 2006 A/S, og selskabet blev siden likvideret den 21. juni 2007.⁷⁵

April 1989: Etableringen af BM Sektionsbyggeri A/S

En tredje virksomhed, der videreførte aktiviteter fra det lukkede værft, var BM Sektionsbyggeri, der blev stiftet den 1. april 1989 af smeden Leif Hvidt-Nielsen fra Bandholm. Hvidt-Nielsen havde ikke selv arbejdet på værftet, men siden 1984 havde hans selskab BM Contracting arbejdet som underleverandør for B&W. I 1989 udvidede B&W kapaciteten, og i den forbindelse havde det københavnske værft brug for en underleverandør af skibssektioner. Hvidt-Nielsen så en mulighed for at benytte produktionsanlægget på Nakskov Skibsværft og værftsarbejdernes viden om stålkonstruktioner til at etablere BM Sektionsbyggeri. Den nye virksomhed blev stiftet med et af Leif Hvidt-Nielsens andre selskaber – BM Engineering – som den største investor med 51 % af aktiekapitalen. B&W og Lalandia Invest indskød den resterende aktiekapital. Virksomheden lejede sig ind på værftsområdet og ansatte 85 mand med erfaring fra værftet. BM Sektionsbyggeri leverede primært for- og agterskibssektioner, som ikke kunne bygges af robotter, og i 1992 var medarbejderstaben vokset til 225 mand. Skønt B&W fortsat var den vigtigste kunde, var selskabet også begyndt at få ordrer fra Lindøvværftet og Danyard i Frederikshavn. Virksomhed havde øget produktiviteten ved at nedbryde faggrænser og klubber, der gennem tiden var en stadig kilde til frustration for lederne på de danske værfter. Desuden havde man indført et totalt alkoholforbud, hvilket formentlig medvirkede til at forbedre produktiviteten og sikkerheden på arbejdspladsen. I 1994 forarbejdede BM sektionsbyggeri den samme stålmængde som Nakskov Skibsværft havde gjort.

Selskabets aktiviteter ophørte imidlertid brat ved lukningen af B&W i 1996. B&W stod for mellem 50 og 60 % af virksomhedens omsætning, og ved værftslukningen mistede BM Sektionsbyggeri en ordrebeholdning på ca. 70 mio. kroner. I august 1996 måtte ledelsen stoppe produktionen, og den 7. august 1997 blev selskabet erklæret konkurs.⁷⁶

Efter lukningen af BM Sektionsbyggeri forsøgte ledelsen i værftsselskabet – der i 1995 var blevet opkøbt af lejerne og i den forbindelse havde ændret navn til NS Holding – at reetablere virksomheden. Det nyetablerede selskab skulle fortsætte BM Sektionsbyggeris aktiviteter indenfor bygning af stålsektioner til skibe, men i stedet for at være afhængig af de kriseramte danske værfter ville man forsøge at etablere sig som underleverandør for norske værfter, der byggede supply-skibe til de norske olieplatforme. I august 1997 etableredes Nakskov Steel Construction A/S. I spidsen for foretagendet stod Valther Andersen, der havde en baggrund på værftet og var formand for det tidligere værftsselskab. Han var desuden formand for Metal-afdelingen i Nakskov og engageret i lokalpolitik for Socialdemokratiet. Nakskov Steel Construction A/S lukkede imidlertid før, det rigtig kom i gang. Trods et tilsagn på 2,1 mio. kroner fra EU var man ikke i stand til at hente de 12 mio. kroner, der var nødvendige for at starte produktionen op. Lukningen af B&W i 1996 samt problemerne på værfterne i Svendborg, Ringkøbing og Aarhus betød, at de danske pensionskasser var uvillige i at involvere sig i noget, der blot mindede om værftsaktiviteter. Til gengæld lykkedes det smedefirmaet Poul Ree A/S – der var medejer af NS Holding – at få ordrer på skibssektioner til to norske værfter, der byggede supply-skibe.⁷⁷

Allerede i oktober forsøgte Valther Andersen sammen med Leif Hvidt-Nielsens to selskaber BM Engineering og BM Contracting, smedevirksomheden Remming og direktør Hans Hansen fra Esbjerg igen at reetablere BM Sektionsbyggeri. Denne gang under navnet NS Production A/S og med en aktiekapital på 1,25 mio. kroner og Niels Remming som direktør. Selvom man fortsat rådede over de 2 mio. kroner fra EU's mål-2 midler, manglede man dog fortsat 4,4 mio. kroner. Det viste sig dog fortsat umuligt at rejse den nødvendige startkapital, og selskabet blev likvideret den 24. august 1998.⁷⁸

Investeringselskabet Lalandia Invest 1986-1994

Fra 1986 til 1994 spillede Lalandia Invest en central rolle som investor i en række nyetablerede virksomheder i Nakskov – heriblandt BM Sektionsbyggeri og SMC Marine. Alligevel blev fonden fra begyndelsen kritiseret for ikke at være tilstrækkelig risikovillig i sine investeringer. Allerede i 1987 fik en kritisk leder i det lokale socialdemokratiske blad *Ny Dag* fondens bestyrelsesformand Henning Brüniche-Olsen til at trække sig i vrede. Efter hans mening kunne fonden kun fungere, hvis der var tillid mellem den og de lokale borgere, og han tog lederen som udtryk for, at der ikke var tillid til ham som formand. I stedet indtrådte Olav Grue med en fortid på B&W som ny bestyrelsesformand. Den øvrige bestyrelse bestod af kendte navne som folketingsmedlem og senere statsminister Poul Nyrup Rasmussen og forbundsformand Georg Poulsen fra Dansk Metal.⁷⁹

I slutningen af 1989 havde fonden investeret 53 mio. kroner i 17 selskaber, der i alt beskæftigede 350 medarbejdere. Indledningsvis var støtten rettet mod etableringen af lokale selskaber, men investeringerne rettede sig hurtigt mod virksomheder fra andre landsdele, der ønskede at flytte til Lolland eller etablere en delproduktion i landsdelen. Lalandia Invest var desuden medinvestor, da de lollandske kommuner i 1988 etablerede teknologicenteret Grønt Center, der skulle tjene som forbindelsesled mellem danske forskningsinstitutioner og produktionsvirksomheder på Lolland. Flere af Lalandias investeringer slog imidlertid fejl. I 1991 havde selskabet tabt 1/3 af sin startkapital, og i 1994 var fondens kapital nedbragt til 40 mio. kroner. I maj 1994 meddelte Olav Grue, at man havde besluttet at nedtrappe fonden med henblik på afvikling i 1997. Allerede senere samme år blev selskabet imidlertid solgt til Sparekassen Bikuben, der ændrede navnet fra Lalandia Invest A/S til Lalandia A/S. Selskabet Lalandias formål blev herefter udelukkende at drive et feriecenter i Rødby, som Bikuben havde købt i 1989.⁸⁰

Lalandia Invest var ØK's forsøg på at hjælpe Vestlolland ud af krisen efter værftets lukning. Det lykkedes dog aldrig fonden at blive populær i lokalområdet. Fondsledelsen mente, at lollikkerne manglede iværksættermentalitet, og investerede derfor primært i udefrakommende virksomheder. Omvendt beskyldte den lokale Metal-afdeling fonden for at mangle risikovillighed.⁸¹ Fondens tabte store dele af sin egenkapital, inden den blev solgt i 1994. Alligevel var den afgørende for etableringen af eksempelvis BM Sektionsbyggeri og SMC Marine, der alene skabte ca. 300 arbejdspladser i Nakskov frem til midten af 1990erne.

Værftsområdet frem til i dag: Etableringen af Vestas vindmøllefabrik

ØK havde indledningsvis relativt stort held med at udleje produktionsapparatet på det tidligere værftsområde. Ud over de førnævnte spin-offs fra værftet flyttede en række udefrakommende virksomheder – eksempelvis stålvirksomheden Poul Ree – ind på værftet. I 1991 var det stort set lykkedes ØK at udleje hele værftsområdet til 18 lejere, der beskæftigede ca. 500 medarbejdere. Den største lejer var BM Sektionsbyggeri med 225 mand. De øvrige lejere var lokale virksomheder med mellem 20 og 50 ansatte. I 1995 gjorde ØK sine lejere opmærksom på, at man ikke ønskede at forlænge lejekontrakterne, når disse udløb det følgende år, da man ønskede at kunne sælge området samlet. Det fik lejerne til at reagere, og i sommeren 1995 købte de området for 13 mio. kroner. Køberne var områdets seks største lejere – heriblandt BM sektionsbyggeri, Ludvigsen & Hermann og stålvirksomheden Poul Ree – samt Nakskov Erhvervsfond. Erhvervsparken blev navngivet NS Holding, og virksomhederne indsatte Valther Andersen som bestyrelsesformand. Med salget af Lalandia Invest i 1994 og salget af værftsgrunden i 1995 var det lykkedes for ØK at komme ud af engagementet i Nakskov Skibsværft på en for Kompagniet meget fornuftig måde. Således slap ØK for problemer med oprensning af værftsarealet, der eksempelvis var et centralt emne i forbindelse med lukningen af Danyard Frederikshavn i 1999.⁸²

Gennem 1990'erne lancerede amtet og de lollandske kommuner en række erhvervsfremmetiltag, der primært blev finansieret af EU-midler. Således tilførte Unionen fra 1987 til 1997 ca. 250 mio. kroner til området. Det er vanskeligt at vurdere hvor mange arbejdspladser der blev skabt eller bevaret gennem den kommunale erhvervsfremmeindsats, men ser man på arbejdsløshedsudviklingen i regionen fra værftets lukning og frem til slutningen af 1990'erne lå denne konstant 4-5 % over landsgennemsnittet.⁸³ I 1999 vendte billedet imidlertid, da vindmøllegiganten Vestas etablerede en vingefabrik på det tidligere værftsområde. Vindmølleproduktion var en oplagt mulighed for at bruge kompetencerne fra værftsindustrien indenfor et andet produktionsområde. I 1998 havde Vestas åbnet en fabrik på Nordsøværftets faciliteter i Ringkøbing, og igennem 1998 og 1999 forsøgte både Danyard Frederikshavn og Svendborg Værft at lokke vindmølleproducenter til værftsområdet. Nakskov Kommune havde ligeledes gjort en ihærdig indsats for at få Vestas til Nakskov. I december 1998 udarbejdede kommunen sammen med arbejdsformidlingen, erhvervsrådet og AMU-centrene et oplæg til vindmøllevirksomheden, der skulle vise perspektiverne i at anlægge en fabrik på Vestlolland. Indsatsen betalte sig, og i januar 1999 meddelte Vestas, at man ville åbne en ny vingefabrik på værftsområdet i Nakskov. Vestas begrundede valget med den gode adgang til ledig arbejdskraft og den lette adgang til det store tyske marked. Nakskov Kommune, der igennem 1990'erne havde spillet en aktiv rolle i forsøget på at etablere nye arbejdspladser, blev en helt central aktør i processen med at få Vestas til Nakskov. I 2000 købte kommunen værftsgrunden og omdøbte området til Nakskov Industri & Miljøpark. Efter aftale med Vestas oprensede kommunen den forurenede grund, hvor fabrikken skulle opføres. Efterfølgende bekostede kommunen opførelsen af nye produktionshaller til vindmøllegiganten. Sideløbende iværksattes et omfattende efteruddannelsesprojekt i samarbejde mellem kommunen, AMU Centeret, AF og Teknisk Skole for at oplære kommende medarbejdere – hvoraf mange var tidligere værftsarbejdere – i glasfiberproduktion. De samlede investeringer løb op i 100 mio. kroner. Heraf kom de 12 mio. kroner fra amtet, 18 mio. kroner fra EU, mens de resterende 60-70 mio. kroner blev rejst af kommunen gennem en skattestigning og via lejeindtægter fra værftsgrunden. I maj 2000 åbnede Vestas officielt den nye vindmøllefabrik. Indledningsvis ansattes 200 medarbejdere, der producerede 900 vinger om året, og derudover gav fabrikken arbejde til en række lokale underleverandører. De gode konjunkturer betød, at antallet af beskæftigede i 2005 var blevet mere end fordoblet til ca. 500 ansatte. I 2009 satte den økonomiske krise imidlertid ind, og i maj måtte vindmøllegiganten afskedige 315 medarbejdere i Nakskov. Vestas begrundede fyringerne med, at de danske produktionssteder ikke kunne konkurrere med koncernens udenlandske produktionsfaciliteter. Problemerne fortsatte imidlertid, og den 26. oktober 2010 meddelte Vestas, at man helt ville nedlukke fabrikken i Nakskov som led i en fyring af 3.000 ansatte i Danmark. Ved lukningen mistede 430 nakskovitter deres arbejde.⁸⁴ I 2012 ligger Vestas fabrikshaller tomme, og der er ingen nævneværdig aktivitet på området.

Sammenfattende analyse: Lukningen af Nakskov Skibsværft A/S i 1986

Lukningen af Nakskov Skibsværft var den tredje danske værftslukning i 1980'erne. I perioden fra 1982 og frem til lukningen i 1986 søgte værftsledelsen uden held at frigøre værftet fra de dårlige søfartskonjunkturer. Indledningsvis forsøgte man at omstille værftet til produktion af offshore enheder. ØK støttede aktivt denne indsats, og man tilknyttede bl.a. Kompagniets energi-direktør Asbjørn Holst Larsen til værftet. Holst Larsen blev således ikke tilknyttet for at lukke værftet, men for at redde det. Da offshore satsningen imidlertid mislykkedes, undersøgtes mulighederne for alternativ produktion af pansrede mandskabsvogne, vindmøller, broer og mindre skibe. Det tyder imidlertid ikke på, at ØK eller værftsledelsen for alvor var interesseret i selv at videreføre disse

aktiviteter. Kompagniet var gennem 1980erne i store vanskeligheder og søgte derfor tilbage mod kerneforretningen – søfart og handel. Dette betød, at ØK gennem 1980erne afhændede eller lukkede en lang række industriengagementer.⁸⁵ Med etableringen af udlejningsaktivitet på værftsområdet og oprettelsen af fonden Lalandia Invest besluttede ØK i stedet at stille produktionsapparat og startkapital til rådighed for entreprenører, der ønskede at udnytte de produktionsfaktorer – arbejde og kapital – der blev frigjort ved lukningen. Dette resulterede i etableringen af en erhvervspark, en erhvervsfond og fire spin-offs, der videreførte aktiviteter indenfor skibsreparationer, stålproduktion og maritim udvikling og design frem til midten af 1990erne.

Tabel 1: Spin-offs fra lukningen af Nakskov Skibsværft i 1986

Virksomhed	Ophav	Område ved udskillelse	Etableret	Lukket	Entreprenør	Investor
NS Holding/ Nakskov Industri & Miljøpark	Værftsselskabet	Erhvervs- park	1987	Nej	Direktion/ Bestyrelse/ØK	ØK
Nakskov Skibsentreprise	Værftsselskabet	Reparationsv- ærft	1.7.1988	21.6.2007	Lokale håndværks virksomheder	Lokale håndværks virksomheder
BM Sektions- byggeri	Stålafdelingen	Stål-sektioner til skibsværfter	1.4.1989	7.8.1997	Leif Hvidt Nielsen/BM Engineering	BM Engineering B&W Lalandia Invest
Skibs- og Maskin Consult/ SMC Marine	Maskin- tegnestuen	Rådgivende ingeniør virksomhed	1.10.1986	27.11. 1995	Fem medarbejdere fra maskin- tegnestuen	Entreprenørerne Lalandia Invest (i 1990 desuden Blæsbjerg Marine)
Remming & Co.	Værftsselskabet	Skibsservice Stålservice Smede	3.11.1987	Dec. 2008	Værftets nybygnings- chef	Sandsynligvis entreprenøren
Lalandia Invest	Byggede ikke på kompetencer fra værftet	Investering i nye selskaber	3.9.1986	Solgt i 1994	ØK/Asbjørn Holst Larsen	ØK, lønmodtager- fonde & penge- Institutter

Kilde: Tabellen er udarbejdet på baggrund af den ovenstående analyse

Som det fremgår af tabel 1 var entreprenørerne bag de fire spin-offs enten lokale erhvervsdrivende eller tidligere ansatte på værftet. I de fleste tilfælde gik entreprenørerne selv ind som investorer. Desuden stillede ØK og en række danske pensionskasser, kreditforeninger og lokale pengeinstitutter – gennem Lalandia Invest – kapital til rådighed ved etableringen af BM Sektionsbyggeri, Skibs- og Maskin Consult, SMC Marine og en række andre virksomheder. Endelig nedbragte ØK anlægsomkostningerne for de nye selskaber ved at udlejede produktionsapparatet i stedet for at frasælge det.

Den danske stat spillede en vigtig rolle i forsøget på at redde Nakskov Skibsværft – bl.a. med de fire beskæftigelsesfærger, der blev givet værftet fra 1978 til 1983. Staten var omvendt totalt fraværende i tiden efter værftslukningen. Nakskov Kommune spillede til gengæld en vigtig – omend indirekte og svært målbar – rolle i etableringen af nye arbejdspladser. I første omgang med gennemførelsen af ”Plan Nakskov”, siden med etableringen af to teknologicentre og endelig med erhvervsfremmeplanen ”Projekt Lolland”. Gennem det kommunale arbejde lykkedes det at lokke flere små og mellemstore virksomheder til området og hjælpe nye og eksisterende virksomheder med konsulentbistand af forskellig art. Kommunen var desuden helt afgørende for etableringen af

Vestas vindmøllefabrik på værftsområdet i år 2000. De kommunale tiltag blev i høj grad finansieret af midler fra EU.

Til trods for at der blev videreført en række aktiviteter efter lukningen af Nakskov Skibsværft, var kontinuiteten dog ikke så slående, som ved lukningen af B&W i 1980 eller af Aalborg Værft i 1987-88, hvor flere tusinde medarbejdere fortsatte i nyetablerede spin-offs.⁸⁶ I Nakskov skabte de videreførte aktiviteter således kun arbejde til et par hundrede mand.

I sin teori om kapitalismens dynamik med den kreative destruktion og opnåelse af entreprenørprofit som omdrejningspunkter argumenterede Schumpeter for, at en entreprenør kan konkurrere på (1) etableringen af en mere effektiv produktion, (2) nye afsætningsmarkeder eller (3) udvikling af et nyt produkt eller et allerede eksisterende produkt i en bedre kvalitet.⁸⁷ Som det fremgår af tabel 2 formåede ingen af de fire spin-offs fra Nakskov Skibsværft imidlertid at konkurrere på disse parametre.

Tabel 2: Innovationsevne blandt spin-offs fra Nakskov Skibsværft i forhold til Schumpeters teori om entreprenørprofit				
Virksomhed	Effektiviseret egenproduktion	Nye produkter	Nye markeder	Status i 2012
Nakskov Skibsentrepriser	Ude af stand til at konkurrere i et regionalt marked	Nej. Fortsatte med skibsreparationer	Totalt afhængigt af reparation af færges fra DSB/ Scandlines	Lukket i 2007 efter nedskæringer hos DSB/Scandlines
BM Sektionsbyggeri	Ude af stand til at konkurrere på produktivitet trods effektiviseringer	Nej. Fortsatte bygning af stålsektioner som underleverandør for B&W	Kunne ikke finde nye kunder. Totalt afhængigt af B&W	Lukket i 1997 efter B&Ws konkurs
Skibs- og Maskin Consult/SMC	Ikke en traditionel produktionsvirksomhed. Udførte Serviceopgaver/ Contracting	Forsøgte uden held at konkurrere på nye produkter. Fortsatte dog primært med servicering af skibe	Regional niche for reparation af færges. Desuden design opgaver i USA, Tyskland og Ukraine.	Lukket i 1995 i forbindelse med Blæsbjerg Marines konkurs
Remming & Co.	Ikke en traditionel produktionsvirksomhed. Udførte primært serviceopgaver for rederier, værfter og industri	Forsøgte at etablere sig indenfor VVS. Fortsatte dog primært med servicering af skibe	Primært afhængig af reparation af færges for DSB/Scandlines.	Lukket i 2008 i forbindelse med finanskrisen
Kilde: Tabellen er udarbejdet på baggrund af analysen i de foregående afsnit				

De fire spin-offs fra Nakskov Skibsværft var i første omgang karakteriseret ved en manglende evne til at finde nye afsætningsmarkeder. Helt fra etableringen var selskaberne meget afhængige af få store kunder. Således stod B&W Skibsværft i København for mere end halvdelen af BM Sektionsbyggeris omsætning, og lukningen af værftet i 1996 var den direkte årsag til at stålselskabet måtte lukke. Virksomhedens manglende evne til at finde nye kundegrupper fremstod tydeligt, da man under rekonstruktionsforsøgene i 1997 forgæves forsøgte at etablere sig som underleverandør for norske offshore værfter.

Nakskov Skibsentreprise, SMC Marine og Remming havde ligeledes svært ved at finde nye afsætningsmarkeder. Selskaberne videreførte i store træk værftets reparationsaktiviteter for DSB og

Scandlines og var meget afhængige af ordrer fra statsbanerne. Åbningen af Storebæltsforbindelsen i 1997 betød, at statsbanerne reducerede antallet af færger kraftigt. Da der samtidig blev færre færger på Rødby-Puttgarden og Øresundsforbindelsen, forsvandt en væsentlig del af disse virksomheders kundegrundlag. SMC Marine forsøgte gennem 1990erne at etablere sig som contractor på det amerikanske marked, men blev hårdt ramt da den amerikanske kunde gik konkurs. Remming forsøgte ligeledes at finde nye afsætningsmarkeder ved at etablere sig indenfor VVS arbejde og afsætning til landbaseret industri. Denne diversificering væk den maritime sektor er sandsynligvis en del af forklaringen på, at selskabet overlevede frem til slutningen af 2000erne trods nedskæringer hos de traditionelle maritime kunder. Det var dog ikke tilstrækkeligt til at undgå en konkurs i 2008.

En vigtig forklaring på den manglende evne til at finde nye kundegrupper var virksomhedernes manglende evne til at konkurrere gennem produktivitetsforbedringer. Nakskov Skibsværft havde konkurreret i et globalt marked med værfter i lavtlønslande som Japan og Sydkorea, men efter omstillingen til reparations- og vedligeholdelses aktiviteter skulle de nye selskaber udelukkende konkurrere med værfter i Nordeuropa i et regionalt reparationsmarked. Både BM Sektionsbyggeri og Nakskov Skibsentreprise gennemførte en række effektiviseringstiltag, men ingen af selskaberne var i længden i stand til at blive konkurrencedygtige gennem produktivitetsforbedringer.

Endelig viste spin-off virksomhederne fra Nakskov Skibsværft en manglende evne til at konkurrere på produktudvikling. SMC Marine udviklede en række nye produkter – lastvandsseparatorer, contracting af kraftværksbarges mv. – men produkterne var generelt for dyre til at være konkurrencedygtige. De øvrige virksomheder fortsatte med de samme forretningsområder, som man havde haft på værftet – stålsektioner, skibsreparationer og underleverandøraktiviteter for tilbageværende værfter og (færge)rederier. Den manglende omstillingsevne betød, at de fleste selskaber lukkede ned, efterhånden som kernekunderne forsvandt i midten af 1990erne.

I forhold til Schumpeters teori om kapitalismens dynamik var der ved lukningen af Nakskov Skibsværft ikke tale om egentlig kreativ destruktion til trods for, at en række aktiviteter blev videreført i en årrække. Produktionsfaktorerne blev ikke sammensat på nye kreative måder, men blot videreført i nye ejerskaber. Til gengæld havde flere spin-offs fra andre danske værfter bedre held med at tilpasse sig markedet. B&W Diesel, der i 1980 blev udskilt fra B&W i København, er i dag verdens største udvikler af totaktdieselmotorer til skibe, mens kedelfabrikken fra Aalborg Værft i dag er markedsleder indenfor udvikling og fremstilling af marinekedler. Disse selskaber er imidlertid kendetegnet ved, at de siden udskillelsen har udflyttet størstedelen af produktionen til lavtlønslande tæt på de store asiatiske værfter. Det er netop disse fremstillingsaktiviteter, som man uden held forsøgte at bevare i Nakskov. På samme måde har en virksomhed som Logimatic, der opstod efter lukningen af Aalborg Værft, formået at konkurrere på produktudvikling gennem udvikling af softwaresystemer til bl.a. værfter og renovationsselskaber. Dette står i modsætning til spin-off selskaberne i Nakskov, der generelt ikke flyttede sig fra de oprindelige forretningsmodeller. Endelig har et selskab som B&W Scandinavian Contractor, der i 1980 blev udskilt fra B&W, fundet nye afsætningsmarkeder for dieselmotorer i Asien, Sydamerika og Caribien efterhånden som det oprindelige kundegrundlag i Grønland og Mellemøsten forsvandt. Nakskov-virksomhederne udviste derimod generelt en manglende evne til at finde nye afsætningsmarkeder.⁸⁸

Frem til midten af 1990erne gav de fire spin-offs fra Nakskov Skibsværft beskæftigelse til et par hundrede tidligere værftsarbejdere. I dag eksisterer kun to spin-offs, og ingen af dem har videreført aktiviteter fra værftet. Lalandia Invest driver et feriecenter i Rødby, mens erhvervsparken på det tidligere værftsområde ligger øde hen efter lukningen af Vestas-fabrikken i 2010.

Kilder

Erhvervsarkivet (EA)

Nakskov Skibsværft, Bestyrelsen (arkiv nr. 01626)
Bestyrelsesreferater, generalforsamlinger og mødereferater 1975-87 (unummereret)
Diverse rapporter og planer 1920-1982 (pakke nr. 149)
Diverse sager 1918-86 (pakke nr. 151)

Lokalhistorisk Arkiv Nakskov (LAN)

Beretninger og regnskaber for Nakskov Skibsværft A/S 1975-1985
Interview med Nakskovs borgmester Flemming Bonne Hansen foretaget 19/4 2005

Interview med Torben Andersen

1963-1976 Ingeniør på Nakskov Skibsværft
1976-1986 Leder af maskintegninstuen på Nakskov Skibsværft
1986 Entreprenør bag Skibs- og Maskin Consult
1986-1990 Adm. direktør for Skibs- og Maskin Consult
1990-1995 Teknisk direktør for SMC Marine

Litteratur

Aktuelt fra Aarhus Havn, marts 2006
Amsden, Alice H.: *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, NY, 1989
Beretning og regnskab for Scandlines 1997
Bjerrum, Chresten A.: *ØK i uvejr – da ØK's aktiekapital sank i Stillehavet*, 1993
Bruno, Lars & Tenold, Stig: "The basis for South Korea's Ascent in the Shipbuilding Industry, 1970-1990", i: *The Mariner's Mirror*, 97 (3), 2011
Ellemose, Søren: *H.N. Andersens ØK 1884-2007*, Jyllandsposten, 2007
Jeppesen, Hans, Andersen, Svend Aage & Johansen, Hans Christian: *Dansk Søfarts historie, bind 7, 1960-2000 – Containere & koncentration*, 2001
Jonsson, Gabriel: *Shipbuilding in South Korea. A Comparative Study*, Stockholm East Asian Monographs 8, Stockholm University, 1996
Jørgensen, Bent: *Helsingør byggede skibe i 100 år: nybygninger fra værftet i Helsingør 1883-1983 og træk af skibenes og værftets historie*, 2003
Kamedula, P., Nørgaard, G., Sørensen, P.: *Overvejelser i forbindelse med undersøgelse af værftsområder i Danmark*, Institut for Erhvervs- og Samfundsforskning, Handelshøjskolen, 1987
Kamedula, P., Nørgaard, G., Sørensen, P.: *Værftsområder i Danmark – omstilling gennem ny erhvervs politik?*, Institut for Erhvervs- og Samfundsforskning, Handelshøjskolen, 1987
Koch, Per: *Nakskov Skibsværfts historie – Episoder og notater*, Per Kochs Forlag, 2005
McCraw, Thomas K.: *Prophet of Innovation – Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, The Belkin Press of Harvard University Press, 2007
Olesen, Thomas Roslyng: *Fugl Fønix? Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2012*, ph.d. afhandling fra Syddansk Universitet, Institut for Historie og Samfundsbeskrivelse, maj 2012
Poulsen, René Taudal & Sornn-Friese, Henrik: "Downfall delayed: Danish Shipbuilding and industrial dislocation", i: *Business History*, 53:4, 2011, s. 557-582
Schumpeter, Joseph A.: *The Theory of Economic Development – An enquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, 1934 (udkom på tysk i 1911)

Stopford, Martin: *Maritime Economics*, 3.rd. ed., Routledge, NY, 2009

Søndergaard, Morten Karnøe & Larsen, Jan Hammer (red.): *Danske jern- og stålskibsværfter ca. 1850-2005*, Fiskeri- og Søfartsmuseets Studierække nr. 20, udgivet af De danske museers søfartspulje, Esbjerg, 2007

Trafikministeriet: *DSB's færgedrift mellem Kalundborg og Århus*, betænkning nr. 1263-1, Trafikministeriet, marts, 1994

"*Tværgående evaluering af erhvervsfremmeaktiviteter på Lolland*", rapport udarbejdet af Nellesmann Konsulenterne for Erhvervsfremmestyrelsen, 30/4 1998

Noter

¹ Stopford: *Maritime Economics*, s. 615-626; Bruno & Tenold: *The basis for South Korea's Ascent*, s. 8-9; Jonsson, *Shipbuilding in South Korea*, s. 26-122; Amsden: *Asia's Next Giant*, s. 269-277; Poulsen & Sornn-Friese: *Downfall Delayed*, s. 561-2

² Jeppesen et al.: *Dansk Søfarts historie bd.7*, s. 43-48; Kamedula: *Overvejelser*; Søndergaard et al.: *Danske jern- og stålskibsværfter 1850-2005*; Olesen, *Fugl Fønix?*, s. 4

³ Målt i forhold til medarbejdere i 1971-72

⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, s. 4ff + bilag 3

⁵ Schumpeter: *The Theory of Economic Development*, s. 133ff; McCraw, *Prophet of Innovation*, s. 73

⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, s. 2-4; Koch, *Nakskov Skibsværfts historie*, s. 5-18

⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, s. 2-4; Koch, *Nakskov Skibsværfts historie*, s. 8-16

⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 14/3 1980, s.2, 28/12 1980, s.2 & 2/3 1981, s.2

⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 28/8 1981, s. 5 og 6/11 1981, s. 2, direktionsberetning til best. møde 6/11 1981, s.4, internt memorandum vdr. værftets egenkapital dateret 17/12 1981 og ref. af generalforsamling 16/12 1981, s.2

¹⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 6/11 1981, s.2, ref. af generalforsamling i NS 17/3 1982, s. 2 & 25/5 1982, s. 2

¹¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: "Beretning og regnskab fra NS 1981", ref. af generalforsamling 17/3 1982 og Ref. af best. møde i NS 17/3 1981, s.5

¹² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 14/5 1982, s. 5

¹³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982

¹⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982, s. 31

¹⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982

¹⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 4/1 1983, s. 1-6 & Ref. af best. møde i NS 4/1 1983, s.3

¹⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Ny Dag*: "Derfor lykkedes det" (C.E. Hansen) 18/8 1983, s. 20; Jørgensen, *Helsingør byggede skibe*, s. 86-7

¹⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 23/3 1983, s.3 og 24/5 1983, s. 1-3 & Direktionsberetning til best. møde i NS 24/5 1983, s. 1-5

¹⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af GF i NS 24/5 1983. Ref. af best. møde i NS 7/12 1983, s. 5. Direktionsberetning til best. møde i NS 24/5 1983, s. 5; EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982, s. 8-16

²⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Weekendavisen*: "Da licitationsprincipperne tændte sammen med de politiske hensyn" (Helge Kristensen) 18/8 1983; Jørgensen, *Helsingør byggede skibe*, s. 86-95

²¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra ØK til best. i NS 26/1 1984 & ref. af GF i NS 6/2 1984 & ref. af GF i NS 30/3 1984

- ²² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 30/3 1984, s. 5-7
- ²³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 7/12 1983, s. 2, 30/3 1984, s. 1-2 & 10/7 1984, s. 5 samt Ref. af best. møde i NS 30/3 1984, s. 1-3
- ²⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 17/3 1982, s. 3, 14/5 1982, s. 4, 6/10 1982, s. 4, & 4/1 1983, s. 1-4
- ²⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 10/7 1984, s. 2-3 & Direktionsberetning til best. møde i NS 10/7 1984, s. 3-6
- ²⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 26/10 1984, s. 4 & Direktionsberetning til best. møde i NS 26/10 1984, s. 7; <http://www.difko.dk/page3532.aspx> (24/5 2012)
- ²⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 22/3 1985, s. 2 & Direktionsberetning til best. møde i NS 22/3 1985, s. 1-2
- ²⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 26/10 1984, s. 5 & Direktionsberetning til best. møde i NS 26/10 1984, s. 10
- ²⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/3 1985, s. 7-8 & 14/6 1985, s. 7-9
- ³⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 14/6 1985, s. 3-4
- ³¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 14/6 1985, s. 2-3
- ³² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 14/6 1985, s. 4
- ³³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra Georg Poulsen til H. Sparsø dateret 2/10 1985
- ³⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra H. Sparsø til G. Poulsen dateret 4/10 1985
- ³⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 23/10 1985, s. 2 og 5
- ³⁶ Politiken: *"Milliardordre på borerig går til Japan"*, 18/2 1986, 1. sekt., s. 12
- ³⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986 s. 2-3+12-13, og 23/10 1985, s. 8 samt Ref. af best. møde i NS 23/10 1985, s. 3
- ³⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 11
- ³⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 22/5 1986, s. 3-4 & Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 11
- ⁴⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 14-6
- ⁴¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 3+12-13
- ⁴² Fra 1976 til 1986 blev 10 af værftets 26 nybygninger leveret til ØK
- ⁴³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Skrivelse: *"ØK's tanker omkring situationen på A/S Nakskov Skibsværft"*, dateret 21/5 1986
- ⁴⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 22/5 1986, s. 5
- ⁴⁵ Politiken: *"Anpartskongen på dybt vand"*, 13/3 1991, Penge, s.6
- ⁴⁶ Politiken: *"Minister: Værfter skal nedtrappe"*, 26/6 1986, s.1
- ⁴⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: "Brev fra ØK ledelsen til medarbejderne på NS" dateret 25/6 1986
- ⁴⁸ Ibid.
- ⁴⁹ Ibid.
- ⁵⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 25/6 1986, s. 1-4 & 24/7 1986, s. 2
- ⁵¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Midtjyllands Avis*: "Plaster på såret", 5/9 1986
- ⁵² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2 & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 6
- ⁵³ http://www.folkecenter.net/mediafiles/folkecenter/pdf/Frits_Soerensen_in_memoriam.pdf (24/5 2012)
- ⁵⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2
- ⁵⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 1 & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 5-6; EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Ny Dag*: "Sludder i TV Avisen", 9/7 1986
- ⁵⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 8-9
- ⁵⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2+5, & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 7
- ⁵⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 3
- ⁵⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra AHL til direktionen på NS dateret 1/12 1986
- ⁶⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 5

- ⁶¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2+5 & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 7
- ⁶² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 3-5
- ⁶³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 27/5 1987, s. 1
- ⁶⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 27/5 1987, s. 1-2
- ⁶⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 27/5 1987, s. 4-7 & Ref. af best. møde i NS 27/5 1987, s. 3
- ⁶⁶ Dette afsnit bygger hvor andet ikke er nævnt på et interview Torben Andersen samt på: *Berlingske*: "Egen succes gav problemer" (Lauridsen) 20/6 1991, 5. sekt. s.1; *Ritzau*: "Nakskov-firma satser på det maritime miljø" 24/1 1992; www.cvr.dk (24/5 2012)
- ⁶⁷ *Ny Dag*: "Flyvende start for ny virksomhed", 2/10 1986
- ⁶⁸ *Lolland Falsters Folketidende*: "SMC i Nakskov køber halvdelen af Texas-firma", 25/1-1992
- ⁶⁹ Trafikministeriet, s. 206-9; *Aktuelt fra Aarhus Havn, marts 2006*: "Gråt guld slår til igen", s. 16
- ⁷⁰ *Lolland Falsters Folketidende*: "En ildsjæl i en stålhård branche", 1/11 1997
- ⁷¹ Interview med Torben Andersen; *Lolland Falsters Folketidende*: Remming køber Surel og sikrer de 10 ansatte, 1/12 1997; *Lolland Falsters Folketidende*: "Remming udvider med komplet VVS-afdeling" 26/3 2004; *Lolland Falsters Folketidende*: "VVS-køb er blevet en god forretning", 25/9 2004; *Lolland Falsters Folketidende*: "Remming får nye arbejdsområder", 21/6 2005
- ⁷² *Lolland Falsters Folketidende*: "Ny luft til Remming efter voldsomt dyk", 21/6 2000
- ⁷³ *Lolland Falsters Folketidende*: "Finanskrisen koster Remming livet" 5/12 2008, s.18; <http://www.webdirector.dk/ShowActivePage.asp?CustomerID=9&DataFolder=CustomersRemming> (24/5 2012); Interview med Torben Andersen
- ⁷⁴ Interview med Torben Andersen
- ⁷⁵ *Berlingske*: "Skibe bygges i Nakskov" 12/3 1990, 2. sekt. s.3; *Berlingske*: "Værft har job til 100", 2/6 1992, 3. sekt. s.1; *Ritzau*: "Glæde i Aalborg over Øst-bro ordre", 28/2 1992; *Berlingske*: "De overvandt værftskrisen", (Hilstrøm & Madsen), 25/6 1995, 5. sekt. s.1; Beretning og regnskab for Scandlines 1997; www.cvr.dk (24/5 2012); interview med Torben Andersen
- ⁷⁶ *Berlingske*: "Stål-succes gav trængsel på skibsværftet", (Sørensen), 24/11 1991, 1. sekt. s. 12; *Politiken*: "Man kan meget mere end man tror" 22/12 1991, PS s.1; *Berlingske*: "Ny vækst til Nakskov", 25/11 1994, 3. sekt. s.2; *Berlingske*: "Modgang kan vendes", (Andersen) 1/9 1996, s.8
- ⁷⁷ *Berlingske*: "Lokale køber værftsgrund" (Hilstrøm) 5/8 1995, 3. sekt. s.3; *Berlingske*: "Lukning gav vækst", (Hilstrøm & Nissen) 4/11 1995, 3. sekt. s. 4; *Ritzau*: "Nyt liv i Nakskov skibsværft", 13/9 1997; *Berlingske*: "Nakskov parat til at stige på norsk olieeventyr", 16/9 1997, 3. sekt. s.4; *Ritzau*: "Nakskovs værftsdrømme atter brast", 19/9 1997; *Lolland Falsters Folketidende*: "Værftsplaner er kuldsejlet", 19/9 1997
- Berlingske*: "Norske oliemilliarder smitter af på Lolland" (Hilstrøm), 7/10 1997, 3. sekt. s.4
- ⁷⁸ *Jyllandsposten*: "Nakskov-værft mangler ordrer" (Melissa Fugl) 13/10 1997, s.3; *Jyllandsposten*: "Uro omkring erhvervseventyr" (Melissa Fugl), 29/10 1997, s.2
- ⁷⁹ *Berlingske*: "Tiderne skifter", (Tüchsen) 5/6 1994, 5. sekt. s.1; *Ingeniøren*: "Vestlollands nye ry er driftighed", 4/1 1991
- ⁸⁰ *Berlingske*: "Tiderne skifter", (Tüchsen) 5/6 1994, 5. sekt. s.1; *Ingeniøren*: "Vestlollands nye ry er driftighed", 4/1 1991; *Ritzau*: "Lalandia Invest indleder gradvis lukning", 29/5 1994; *Berlingske*: "Succesår for Lalandia" (Skaaning), 7/6 1995, 3. sekt. s.2; *Berlingske*: "Lalandia-fonden skabte 500 jobs" (Hansted) 26/11 1991, 3. sekt. s. 4
- ⁸¹ *Ritzau*: "Lalandia Invest indleder gradvis lukning", 29/5 1994; *Berlingske*: "Tiderne skifter", (Tüchsen) 5/6 1994, 5. sekt. s.1; *Ingeniøren*: "Vestlollands nye ry er driftighed", 4/1 1991
- ⁸² *Berlingske*: "Nyt liv i Nakskovs værft" (Sørensen), 26/11 1991, 3. sekt. s. 1; Olesen: *Fugl Fønix*, s. 234-41
- ⁸³ *Politiken*: "Offensiv for flere job", 25/8 1991, 1.sekt. s. 4; "Tværgående evaluering af erhvervsfremmeaktiviteter på Lolland", rapport udarbejdet af Nellemann Konsulenterne for Erhvervsfremmestyrelsen 30/4 1998, s.29-30; *Ritzau*: "Kæmper for at tiltrække investeringer til Lolland", 19/8 1991; *Jyllandsposten*: "Ydre regioner i klemme" (Møller & Corry), 17/7 1997, 1. sekt. s.11
- ⁸⁴ *Erhvervsbladet*: "Ny Vestas-fabrik går til Nakskov" (Carstensen), 18/1 1999; *Erhvervsbladet*: "Kommune køber grund til ny vindmøllefabrik" (Kallerup), 8/4 1999, *Aktuelt*: "Sol over Nakskov" (Hvedhaven) 9/8 1999, s.3; *Fagbladet 3F*: "Vinden vender på Vestlolland" (Andersen) 26/11 1999, *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*: "Vindmøller blæser nyt liv i gamle værftsbyer" (Steffen Lenschau-Teglers) 26/7 2001; *Politiken*: "Da Vestas kom til Nakskov" (Nina Andersen) 10/10 2001, *Erhvervsmagasinet*, s.5; *Ritzau*: "Underleverandør til Vestas lukker", 20/4 2004, *Miljø Danmark*: "Vindmøller redder Nakskov" (Carsten Egedal) 1/4 2005, s.20; *Ritzau*: "Ikke så skidt som skibsværftslukningen", 28/4 2009; *Børsen*: "Sorte tirsdag: Vestas-fyringer rammer os alle", 26/10 2010; LAN – Interview med Flemming Bonne Hansen

⁸⁵ Ud over Nakskov Skibsværft frigjorde ØK sig i slutningen af 1980erne og begyndelsen af 1990erne fra industriaktiviteter som Sojakagefabrikken i København og en række sydamerikanske produktionsvirksomheder. Se bl.a.: Bjerrum: *ØK i uvejr*; Ellemse, Søren: *H.N. Andersens ØK*; *Berlingske*: ”ØK til eksamen efter kriseår” (Morten Hansted) 13/3 1991, 2. sekt. s. 6

⁸⁶ Olesen: *Fugl Føniks?*, s. 294

⁸⁷ Schumpeter præsenterede yderligere to konkurrenceparametre, der dog er blevet fravalgt i denne analyse. Se side 1-2 i denne artikel

⁸⁸ Olesen: *Fugl Føniks?*, s. 254-276

Olie på vandene!

Historien om Dampskibsselskabet TORM og udviklingen af poolkonceptet i nyere dansk skibsfart

Af MARTIN J. IVERSEN og HENRIK SORNN-FRIESE

Danske rederier har siden slutningen af det 19. århundrede været stærkt internationalt orienterede, og samtidig har erhvervet været præget af stor koncentration i form af en håndfuld dominerende rederier primært lokaliseret i hovedstaden. I denne artikel fokuserer vi på et af disse rederier, nemlig Dampskibsselskabet TORM. Vi reflekterer dels over rederiets betydning for udviklingen i Det Blå Danmark i nyere tid, og dels over dets markante deroute, som satte ind efter finanskrisens udbrud i efteråret 2008. TORM har haft væsentlig betydning for den strategiske og strukturelle udvikling af dansk skibsfart. Med udgangspunkt i markante investeringer i produkttankskibsfart i 1980'erne og især med udviklingen af poolsamarbejdskonceptet i 1990'erne stod TORM således for en innovativ og markant fornyelse af dansk skibsfart, som har været stærkt medvirkende til at placere København som et betydende center for international skibsfart. I de gyldne år fra 2005 til 2008 opkøbte og kontraherede TORM imidlertid dyrt i tankskibsmarkedet, og rederiet blev således hårdt gearret med en høj gældsætning. I samme periode udbetalte det eksorbitante udbytter til sin ejerkreds og historisk høje ledelsesaflynninger. Efter finanskrisen faldt aktivernes værdi i takt med indtjeningen, og TORM overlever i dag på bankernes nåde.

Indledning

Danske rederier kan med rette betegnes som fremmede fugle i dansk erhvervshistorie. Historisk set har de fleste danske virksomheder været små eller mellemstore og oftest orienteret mod hjemmemarkedet eller de nærmeste eksportmarkeder. Rederibranchen derimod har siden 1880'erne søgt de fjerne markeder – i såkaldt ”cross trade”, det vil sige i udførelsen af søtransport mellem fremmede havne. Dertil kommer, at branchen i Danmark har været kendetegnet ved en udpræget strukturel og geografisk koncentration. De få store rederier – A.P. Møller-Mærsk, Rederiet Norden, Dampskibsselskabet TORM, Rederiet Dannebrog, J. Lauritzen og Østasiatisk Kompagni (ØK) – har med udgangspunkt i hovedstaden og med en række i øvrigt forskellige strategier og markedstilgange domineret branchen siden slutningen af 1800-tallet. Modsætningen har vi blandt andre steder set i Norge, som har været præget af en lang række mellemstore og store rederier koncentreret i flere, geografisk relativt afgrænsede klumper fra Oslo og op langs den udstrakte norske kystlinje.¹ Vi har også set den i Grækenland, en anden af de store traditionelle søfartsnationer, hvor der har været mange rederier i alle størrelseskategorier, forankret i forskellige geografiske koncentrationer spredt i de græske øhaver. Og hvor det i Danmark stort set har været den samme lille kerne af rederier, der har tegnet erhvervets struktur og udvikling igennem hele perioden, har rederierhvervet i søfartsnationer som Norge og Grækenland været drevet frem af en Schumpetersk dynamik, hvor mange af de gamle rederier

Martin J. Iversen, f. 1972, cand. mag fra Syddansk Universitet. Ph.D. i virksomhedshistorie fra CBS. Ansat som lektor på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Har skrevet og været medforfatter på adskillige artikler udgivet i tidsskrifter som Business History, Business History Review m.fl og har udgivet flere bøger med erhvervshistoriske emner.

Henrik Sorann-Friese, f. 1969, cand. merc fra CBS. Ph.D. i Industriøkonomi sammesteds. Ansat som lektor på CBS, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi. Leder af Center for Shipping Economics and Innovation. Har både flere bøger og artikler om emner vedr. skibsfart, værftsindustri mv.

forsvinder, og hvor nye rederier konstant kommer til og tager over efter de gamle.²

Med den høje koncentration har fulgt en fordelagtig netværksdannelse med mange personsammenfald mellem de relativt få rederier, ligesom de såkaldte klyngeeffekter – såsom et stærkt lokalt arbejdsmarked, en underskov af specialiserede underleverandører og mekanismer for deling og spredning af information og kompetencer imellem virksomhederne – har været meget fremtrædende. Det er disse effekter, som historisk har skabt en stærk dansk maritim klynge – i daglig tale kaldet ”det blå Danmark”. Kendetegnet for det blå Danmark har været fremvæksten af succesrige danske virksomheder med globalt udsyn inden for stort set alle områder af den maritime sektor. Udover de store hæderkronede, men nu hedengangne værfter beskrevet i flere af de øvrige artikler i denne udgave af Erhvervshistorisk Årbog, har det gjaldt havnevirksomhed, maritime forretningsservices, offshore olie- og gasudvinding og anden offshore energiudnyttelse samt især maritim industri, hvor virksomheder som Alfa Laval Aalborg, Bladt Industries, Hempel, MAN Diesel & Turbo, Maersk Container Industri, Novenco, Thrane & Thrane, Viking Life-Saving Equipment m.fl. i dag er globalt førende inden for hvert deres nicheområde.³ Et stærkt dansk rederierhverv med en kerne af fremsynede og alle især unikke rederier og operatører har været en afgørende drivkraft i denne udvikling.

Ulempen ved den høje koncentration er skrøbelighed. Hvis et eller flere af de gamle, store rederier forsvinder, er det interessante spørgsmål, hvorvidt nye rederier kan træde i deres sted og være med til fortsat at fastholde en stærk maritim klynge i Danmark. Ikke alene er en vis kritisk masse af rederier med et betydeligt vækstlag blandt de mindre og mellemstore virksomheder nødvendig for den maritime klynges styrke. Hvis den maritime klynge desuden skal udvikle sig i kadence med ændringerne i de globale muligheder og udfordringer, er det vigtigt, at rederierne indbyrdes og i samspil med øvrige maritime virksomheder frembyder en vis variation (strategisk, organisatorisk og kompetencemæssigt), idet denne er befordrende for innovation og udvikling.⁴

Et rederi, som i nyere tid har haft en stor betydning for fornyelsen i det blå Danmark, er Dampskibsselskabet Torm (TORM) – et af landets største, ældste og mest velestimerede rederier. Rederiet er mere end 120 år gammelt og har været på forkant med udviklingen af nye state-of-the-art produkttankskibe samt bannerfører i et for dansk trampfart fornyet fokus på transportlogistik og maritimt købmandsskab samt udviklingen af nye forretningsmodeller for tankskibsfarten.⁵ Selvom TORM fortsat er en betydelig spiller inden for trampfart, og opererer mere end 115 produkttankskibe og 15 tørlastskibe, står rederiet midt i sit livs værste krise med ugunstige markedsforhold og en særdeles vanskelig finansiel situation. Indtil for ganske nylig syntes dets overlevelse højst tvivlsom, og i et længere tidsperspektiv er der en overlagt risiko for, at rederiet må dreje nøglen om. I skrivende stund har rederiet sikret sig arbejdsro for de næste par år, men skal det overleve på længere sigt, kræver det en særdeles positiv vending i markedet. I denne artikel reflekterer vi over to vigtige spørgsmål. For det første set i bakspejlet: hvilken betydning har TORM haft for udviklingen i det Blå Danmark i nyere tid? For det andet, ligeledes i erhvervshistorisk perspektiv: hvordan kunne det gå så galt for det velmeriterede rederi?

Dampskibsselskabet TORM og de formative år

TORM blev grundlagt i en, for dansk skibsfart, formativ periode, hvor de danske storkøbmænds sejskibsrederier gradvist blev erstattet af dampskibsrederier drevet af sejskibsførere, ofte i nært samarbejde med skibsmæglere. Det var således en ny type kompetence, der kom til at kendetegne

udviklingen af moderne dansk skibsfart. Skibsførerne havde en anden fornemmelse for de kommercielle muligheder ved fokuseret rederivirksomhed end tidligere tiders storkøbmænd, hvis interesse i skibsfarten primært havde været at få transporteret deres varer hjem fra udlandet til deres forretninger i Danmark. Den nye tids redere havde enten, som skibsførere, rejst i verden og herigennem fået øjnene op for den skibsteknologiske udvikling og udviklingen i internationale handelsmønstre eller havde, som skibsmæglere, gode forbindelser over hele verden samt indsigt i virksomheden i de udenlandske rederier for hvem, de optrådte som agenter ved anløb i danske havne.⁶

Det nyetablerede TORM var karakteristisk for den nye tids rederier. Rederiet stiftedes i 1889 af den unge kaptajn Christian Schmiegelow og den noget ældre småskibsreder og selv tidligere skibsfører Ditlev Emanuel Torm. Sidstnævnte var i øvrigt søn af en skibsmægler. TORMs tidlige udvikling var præget af traditionel trampfart med beskæftigelse udelukkende i Nordsø- og Østersøfarten, og i mange årtier var rederiet kendetegnet ved strategisk og ledelsesmæssig stabilitet. Fra 1922 til 1964 var Axel Kampen ledende skibsreder, og på posten som bestyrelsesformand blev virksomhedens stifter Christian Schmiegelow i 1950 afløst af sin søn Arne Schmiegelow. Den regionale transport blev i 1930 suppleret med regelmæssig frugttransport fra Mellemøsten og Canada til England. For at kunne løfte den internationale ekspansion modtog TORM i 1933 sit første motorskib, "M/S Alameda" fra motorskibsspecialisten ØK's skibsværft i Nakskov.⁷ Fra 1924 til 1939 voksede rederiets flåde fra 16 til 25 skibe, men 2. Verdenskrig kostede 13 skibsførlis samt 41 medarbejdere livet. Umiddelbart efter krigen besluttede Axel Kampens ledelse at åbne en linjetrafik fra USA til Europa, Sydamerika og Middelhavet, og i kraft af denne ekspansion var TORM i 1950'erne Danmarks sjette største rederi med en flåde på mellem 15 og 20 skibe. I 1962 nåede rederiets flåde af traditionelle trampskibe imidlertid en gennemsnitsalder på knap 13 år, og de ældste skibe var for små, uøkonomiske og ufleksible. Derfor afhændede TORM de gamle skibe, og fra 1962 til 1967 faldt antallet af rederiets skibe fra 13 til fem, mens gennemsnitsalderen faldt fra 12,8 til 5,2 år.⁸ Bestyrelsen under Poul Frigasts ledelse (formand, 1962-1974) besluttede i midten af 1960'erne at investere i det moderne tørlastmarked. Med leveringen af tre moderne bulk carriers i 1968 blev flådens størrelse næsten fordoblet fra 66.400 tons dødvægt i 1967 til 113.800 tons dødvægt i 1968. Axel Kampen genindtrådte i rederiet, da han efter Frigasts død i 1974 kortvarigt måtte træde til som bestyrelsesformand.

I 1976 investerede TORM i to produkttankskibe og søsatte dermed en mere nichepræget og kapitalkrævende strategi. 1974 havde været et skelsættende år for rederiet, da det fusionerede med Dampskibsselskabet på Bornholm af 1866 ("66"-selskabet). Det betød en næsten total udskiftning af bestyrelsen og plotning af en ny kurs for TORM, som på det tidspunkt var en lille virksomhed med kun 20 ansatte på kontoret i København.⁹ Skibsværftsforeningens direktør og tidligere bestyrelsesformand i "66"-selskabet Kai Engell-Jensen blev udpeget som ny formand for TORM, som han ændrede til en fokuseret tankskibsoperatør inden for product carrier-segmentet. I 1976 rekrutterede han Jens Erik Behn, som på det tidspunkt var underdirektør i Maersk Lines japanske selskab i Tokyo, Maersk K.K., til stillingen som administrerende direktør i TORM. Behn var udlært i A. P. Møller i 1952 og havde foruden sine mange år i Japan været udstationeret i USA og Sydkorea. I Maersk K.K. havde han været leder af befragtningsafdelingen og her varetaget A. P. Møllers interesser inden for tank og bulk, og han havde opbygget stærke personlige kontakter til en række af de store japanske handelshuse. Ligeledes i 1976 modtog TORM sine første to produkttankskibe, solgte sine fem ældste bulk- og linjeskibe og afskedigede en fjerdedel af sine søfolk. Der var i midten af 1970'erne med andre ord tale om et markant kursskifte for det gamle rederi. Efter år 2000 fremstod TORM som en af verdens førende operatører af produkttankskibe og transporterer i dag raffinerede olieprodukter såsom benzin, diesellole, flybrændstof og nafta. I noget mindre skala er rederiet desuden stadig aktivt i tørlastsektoren

med transport af store bulk-laster (såsom kul, jernmalm, korn, bauxit og gødning) på Panamax-skibe.

Vækstmål og en ny forretningsmodel

TORMs succes efter årtusindskiftet blev opnået under ledelse af Klaus Kjærulff, der efterfulgte Behn som administrerende direktør for selskabet i september 2000 og sad ved rotpinden frem til 2008. Kjærulff var uddannet som shippingmand i ØK's skibsafdeling i starten af 1970'erne. I sine år i ØK, hvor han var et lille hjul i et stort maskineri, havde han fået betydelige erfaringer med skibsfartens forskellige markeder, og han havde lært at samarbejde med partnere over hele verden. I 1972-1976 arbejdede han som marketingassistent i ØK's dengang så berømmede samsejlingsorganisation (daværende udtryk for poolsamarbejde) i linjefarten mellem Nordeuropa og Fjernøsten, ScanDutch, og fra ScanDutchs hovedkvarter i Amaliegade i København opbyggede han sine kompetencer inden for transportlogistik og maritimt købmændskab og særligt i relation til kommerciel management.¹⁰ Disse kompetencer samt hans brede internationale netværk skulle senere vise sig værdifulde for udviklingen af TORM. Kjærulff blev ansat som linjefører for TORMs USA- og Middelhavslinje i 1976, samme år som Behn kom til rederiet, og han var nu i en position i et mindre rederi, hvor han havde stor indflydelse, og hvor hans beslutninger kunne aflæses direkte på bundlinjen. I 1981 blev han udpeget som underdirektør med ansvar for rederiets tankskibsafdeling, der på det tidspunkt opererede med kun to tankskibe. Her sad han i 16 år, indtil han i 1997 avancerede til stillingen som direktør for rederiets tørlast- og tankskibsdivisioner.

Under Kjærulff var vækst gennem udvidelse af flåden et erklæret mål for TORM, først inden for tank og siden for hele virksomheden. Aggressive vækstmål var Kjærulffs strategiske svar på den konsolidering, som er sket blandt kunderne i oliesektoren og inden for kemisk industri. Rederiet har således siden starten af 1990'erne forfulgt et mål om flådevækst gennem organisk vækst med et hurtigt voksende nybygningsprogram især efter årtusindskiftet, virksomhedsovertagelser og fusioner samt samarbejde med andre rederier i kommercielle produkttankskibspools. Især sidstnævnte har haft stor indflydelse på udviklingen af det danske rederierhverv frem til i dag.

Erfaringerne fra ØK og ScanDutch viste sig afgørende for Kjærulffs vækststrategi, som handlede om at få flere penge ud af selve transportprocessen og på at udjævne de voldsomme prisudsving, der kendetegner trampfarten. I et interview med Berlingske Nyhedsmagasin forklarede han, at hans indsatser i TORM var motiveret af et ønske om at bryde med den herskende opfattelse i erhvervet, som traditionelt gik på, at trampfart i bund og grund handlede om "asset play", altså at købe skibe billigt og sælge dem dyrt, og at selve befragtningsdelen, den kommercielle drift, var en lidt ligegyldig mellemhandling. Hans erfaringer med linjetrafikken, og særligt containerskibsfarten, som han havde beskæftiget sig med i ScanDutch, havde givet ham den modsatte opfattelse: shipping burde i bund og grund handle om godt maritimt købmændskab, hvor kunden var i centrum. Den opfattelse, at shipping bare handler om køb og salg af skibe, anså han som grundlæggende fejlagtig:

Udviklingen i containerfarten har vist, hvor forkert det udgangspunkt har været. Selve transportprocessen er blevet afgørende for succes, den bliver integreret og industrialiseret, og de store containerrederier arbejder for at sikre sig kontrol med varen fra fabrikken, til den leveres til bestemmelsesstedet. Der har trampfarten været langt bagefter.¹¹

Poolkonceptet var midlet til at nå ekspansionsmålet. TORM var således det første rederi i verden til at anvende kommercielle produkttankskibspools.¹² En pool består af en gruppe af skibe med omtrent samme størrelse og karakteristika, der har forskellige ejere, men drives kommercielt under et af en såkaldt pool manager. I de fleste poolsamarbejder fordeles fragtindtægter, de såkaldte time charter equivalent-indtægter (TCE), mellem parterne efter et pointsystem, der afhænger af skibenes individuelle kapacitet samt det antal dage i perioden, hvor skibet har været driftsklart. Pool manageren modtager desuden normalt en charterkommissionsindtægt beregnet som en fast procentdel af indtægten fra hver enkelt fragtaftale. Hvis poolen ikke har nogen fragtindtægter, får pool manageren ingen kommission.¹³ Kernen i succesfuldt pool management er dygtige medarbejdere, og særligt de erfarne befragtere og operatører, som evner at skabe og vedligeholde tætte, personlige relationer til kunderne og til skibsmæglere. Hvad der betyder noget i den henseende, er ikke bare at slutte en last her og nu, men at sikre at kunden også vil laste med rederiet i fremtiden.

I efteråret 1991 indgik TORM en aftale med B&W-koncernens knap et år gamle tankskibsrederi BurWain Tankers International (BTI) om etableringen af et fælles befragtningselskab, Torm BurWain Tankers I/S (TBT), som senere blev omdøbt til LR1-poolen.¹⁴ Igennem TBT fik medarbejdere fra begge rederier i fællesskab ansvaret for fem af TORMs produkttankskibe af Panamax-størrelse (op til 84.000 tons dødvægt), ligesom BTI bidrog med fem tilsvarende skibe.¹⁵ Selskabet beskæftigede og befragtede altså 10 store produkttankskibe i et poolsamarbejde, hvormed tilfældige udsving i det enkelte skibs indtjening kunne nivelleres. Formålet med samarbejdet var således i første omgang at udjævne de betydelige markedsmæssige risici for begge parter, der kendetegner tankskibsfarten, og herunder øge mulighederne for at opdyrke nye markedsområder. Tankskibsfart er et højst usikkert forretningsområde med store udsving i indtjeningen, hvilket på et overordnet plan skyldes en kombination af ændringer i aktivitetsniveauet i industrien, udbuddet af tonnage, olieprisen, de politiske forhold i især Mellemøsten og sidst, men ikke mindst, vejret.¹⁶ En udjævning af disse risici ville i øvrigt gøre tankskibsfart meget mere attraktivt set fra et investorsynspunkt og dermed på længere sigt være befordrende for også organisk flådevækst.

Samarbejdet havde den ekstra fordel, at TORM-poolen med sammenlagt en fjerdedel af verdenstonnagen af store produkttankskibe blev blandt de tre største aktører i verden inden for dette segment, en position, som det er lykkedes rederiet at opretholde siden da. Dette er særligt vigtigt inden for produkttank, hvor kunderne – dvs. (store globale olieselskaber som BP, Kuwait Petroleum Corporation, ExxonMobil, Total, Petrobras og Shell og råvarehandlere som Vitol, Glencore og Cargill samt de store handelshuse i Japan og Sydkorea – kræver kritisk masse og en ensartet høj kvalitet med hensyn til sikkerhed, miljø og renholdelse af skibenes tanke, uanset hvor i verden de laster med et rederi. Disse krav kommer eksempelvis stærkt til udtryk ved, at kunderne mindst to gange årligt sender egne vetting-teams (vetting betyder skibssyn og varetages normalt af selvstændige firmaer på vegne af ladningsejer, der vil sikre sig, at det pågældende skib lever op til sikkerheds- og miljøkrav) ud for at inspicere TORMs produkttankskibe såvel som samtlige rutiner og forretningsgange i rederiets tekniske afdeling i land. Endelig betyder størrelse naturligvis også noget for rederiets evne til at opnå rabatter, når de bestiller nye skibe. Der kan således forhandles helt andre priser, når man som reder køber måske ti skibe ad gangen i et poolsamarbejde, end når man som enkeltstående reder køber et eller to skibe.

Med den øgede størrelse var TORM et af de tidligste rederier til at tage del i den konsolidering af tankfarten, som for alvor slog igennem sidst i 1990'erne, og som i de første år af det nye årtusinde har været med til at ændre magtforholdene på det globale tankskibsmarked. Dette har været en proces hvor

eksempelvis skibsmæglerbranchen er blevet hårdt ramt, idet rederierne i stigende grad er begyndt at handle med de store olieselskaber direkte.

Partnerskabet i TORMs LR1 Pool voksede hastigt op igennem 1990'erne, og omfattede i de følgende år otte af verdens mest betydende tankskibsrederier, som placerede deres skibe under TORMs kommercielle ledelse. TORMs vigtigste strategiske mål var fortsat at spille en endnu større rolle på markedet for rene olieprodukter, hvor selskabet allerede havde opnået en betydelig position, og poolsamarbejder blev til stadighed fremhævet som midlet til at nå målet. I 1998 etablerede TORM en tankskibspool inden for segmentet af mellemstore, medium range (MR) produkttankskibe, den såkaldte MR Pool (45.000 tons dødvægt) med TORM som kommerciel manager. Endelig stiftede TORM i 2001 den såkaldte LR2 Pool sammen med A. P. Møller, det russiske Primorsk Shipping Company og det tyske Reederei "Nord" Klaus E. Oldendorff med det formål at samarbejde om den kommercielle drift af en flåde af de største produkttankskibe ("Long Range 2", eller blot LR2, i dette tilfælde på 100.000 tons dødvægt). TORM og A. P. Møller drev det nye selskab i fælleskab som ligeværdige pool managers, men med base i TORMs hovedkontor, hvor også A. P. Møller-folk fik deres daglige gang.

Gennem disse tre pools har TORM over to årtier opbygget et kompleks af langvarige aftaler med en række faste kunder, primært store olieselskaber og japanske og koreanske handelshuse, med hvilke TORM gennem mange år har skabt tillidsbaserede relationer.¹⁷ Konkurrencefordelen har primært bestået i, at TORM har kunnet sejle med moderne tonnage underlagt strenge poolspecifikke krav vedrørende flåde, besætninger, sikkerhed og kvalitetskontrol. En væsentlig udfordring for TORM, som kommerciel pool manager, har derfor været at sikre et højt niveau af kvalitet og troværdighed. Udover besøg af kundernes egne vetting-teams har TORM derfor også selv ansat en række sikkerheds- og kvalitetsinspektører, som jævnligt tager på uanmeldte besøg på rederiets skibe, mens de er på søen.¹⁸

TORM har kombineret sit poolkoncept med organisk vækst og opkøb. I 1999 iværksatte rederiet et omfattende, og igennem et årti eskalerende, nybygningsprogram med bestillingen af nye LR2-produkttankskibe fra de største kinesiske skibsværfter. Målet var flådevækst samt en foryngelse og modernisering, og rederiet var villig til at bruge milliarder af kroner for at indfri deres vækstsmål. TORM var tidligt ude i den sammenhæng, men det er væsentligt at notere sig, at også de øvrige danske rederier – Rederiet Norden, J. Lauritzen, A. P. Møller-Mærsk og Clipper Group – fra midten af 2000'erne bestilte nye skibe som aldrig før.

Rederiet har også været særdeles opkøbsivrigt. I juni 2002 købte rederiet således en tredjedel af aktierne i Rederiet Norden (efter fradrag af Nordens egne ti procent aktier) og i juli samme år præsenterede rederiet et frivilligt offentligt købstilbud til Norden-aktionærerne. Det erklærede formål var at fusionere de to hæderkronede, men i øvrigt nærmest spejlvendte selskaber og derigennem få betydelige stordriftsfordele inden for henholdsvis tankskibsfart, hvor TORM var Norden overlegen, og tørlast, hvor Norden var TORM overlegen. Ledelsen i Norden opfattede tilbuddet som et forsøg på en fjendtlig overtagelse, og de afviste købstilbuddet. I april 2007 solgt TORM aktieposten i Norden, hvilket, på grund af markedet og Nordens stærke udvikling, medførte en fortjeneste på 643 millioner dollars. Kun et par uger senere meddelte TORM, at det sammen med det differentierede canadiske tankskibsrederi Teekay Corporation havde købt hele det amerikanske tankskibsrederi OMI Corporation og dets flåde af 13 råolietankere, 15 MR-produkttankskibe og 17 af de mindre og mere fleksible Handysize-produkttankskibe.¹⁹ Heraf overtog TORM 26 af produkttankskibene samt OMIs tekniske organisation i Indien og hovedkvarteret i Stamford i Connecticut, mens Teekay overtog råolietankerne og otte produkttankskibe. Teekay Corporation var i øvrigt blevet stiftet i New York i 1973 af udlandsdanskeren Jens Torben Karlshøj og er med en flåde på mere end 150 skibe et af verdens største tankskibsrederier i dag.²⁰ TORM overførte hovedparten af de erhvervede skibe fra deres hidtidige

indregistrering under bekvemmelighedsflag på Marshalløerne til Danmarks Internationale Skibsregister (DIS), der karakteriseres som et såkaldt kvalitetsregister, hvor myndigheder er med til at sikre et, i international sammenligning, højt niveau af sikkerhed, sundhed og miljø på skibene.

I takt med den øgede efterspørgsel efter år 2000 satte Kjærulff dampen op under rederiets vækstplan. I slutningen af 2005 lancerede rederiet således sin nye strategi under titlen ”Greater Earning Power”. Strategien var en videreførelse af rederiets hidtidige fokus på vækst, men med større vægt på at få etableret en globalt opererende organisation og at få udviklet medarbejdernes kompetencer, så organisationen kunne modsvare det høje ambitionsniveau.²¹ Med lanceringen af ”Greater Earning Power 2.0” i 2007 tog vækstplanerne så endnu et hak opad. Målet var yderligere vækst gennem virksomhedsopkøb og -fusioner og gennem køb af nye og brugte skibe, og barren blev sat højt: I perioden 2008-2010 var det således hensigten at fordoble rederiets samlede flåde fra de daværende 128 skibe til 225-250 skibe.²² Egentlige effektiviseringer i organisationen blev dog først for alvor igangsat under den erfarne TORM-mand Mikael Skov, der, i en periode efter Kjærulffs uventede fratrædelse i 2008 og indtil Jacob Meldgaard fra konkurrenten Norden kunne tiltræde posten, fungerede som administrerende direktør. I et interview med RB Børsen forklarede Skov, hvorledes rederiet efter nogle år med meget kraftig vækst nu havde brug for at gennemføre et effektiviseringsprogram:

Det her er den primære afslutning på det her projekt, forstået på den måde, at nu kører initiativerne. Det er meget vigtigt for os at understrege, at det er et effektiviseringsprogram – ikke et nedskæringsprogram. Vi har – og det gjorde vi allerede i slutningen af sidste år – gået hele virksomheden igennem for at se, hvordan vi kunne gøre det mere effektivt efter den vækstperiode, vi har været igennem. Den øgede effektivisering betyder besparelser på kontorer, drift af skibe og meget mere standardisering i den måde, Torm opererer på, samt en ny IT-plattform og ændringer i den globale organisation. Det koster 35 landbaserede medarbejdere jobbet, og hovedparten af dem bliver uden for Danmark. (...) Det her er initiativerne i Greater Efficiency Power, som er fastlagt og skal føres videre. Det er ikke afsluttet for så vidt angår implementeringen. Det er en fortsættende proces for os, men det her er den første store udmelding omkring det program.²³

I 2011 nedlagde TORM sine LR1 og MR Pools, mens det strategiske samarbejde med A. P. Møller-Mærsk i LR2 Poolen fortsatte. Det skete ifølge rederiet helt i overensstemmelse med dets seneste overordnede strategi, som under navnet *Changing Trim* var blevet offentliggjort i 2010.²⁴ Flådens størrelse og rederiets erklærede ønske om at komme tættere på kunderne og sætte branchens standard på teknisk kvalitet havde ifølge rederiet selv ført til en ny forretningsmodel. Frem for at være kommerciel manager af tankskibspools vil TORMs tankdivision nu i stedet indgå strategiske partnerskaber med ejere, der vil kunne supplere TORMs serviceniveau, kundedækning, kvalitet og tilgang til markedet. I et interview med råvareinformationsmediet Platts i Singapore forklarede Jacob Meldgaard, at samarbejde i pools er et middel til at opnå kritisk masse, og derfor er det en god strategi at indgå i pools, når man er et lille rederi, der ønsker at vokse sig stort. TORM ejer i dag 65,5 produkttankskibe og har dermed i sig selv opnået en størrelse, som ifølge den administrerende direktør gør det muligt for rederiet at klare sig i konkurrencen uafhængigt af poolsamarbejder.²⁵ Poolkonceptet har således tjent rederiet godt i mange år, men i dag ejer Torm ni ud af ti af de skibe, der har sejlet i de

to nu lukkede pools, hvilket har gjort det mindre attraktivt for rederiet at administrere disse pools for andre rederier.

Man kan dog spekulere i, om der ikke her reelt er tale om en vis efterrationalisering og en delvis påtvungen strategi. I foråret 2010 valgte fem af rederiets hidtidige topfolk fra tankdivisionen at forlade TORM for at stifte rederiet Hafnia Management med henblik på kommercielt at drive andre rederiers tankskibe. Den tidligere underdirektør fra TORMs tankdivision Anders Engholm blev administrerende direktør for det nye rederi, som kom godt fra start blandt andet i kraft af et nyt LR1 poolsamarbejde, Strait Tankers, med de to svenske rederier Marininvest og Gotlandsbolaget, som hidtil havde været partnere i TORMs pools, samt danske Nordic Tankers og den japanske rederigigant Mitsui OSK Lines (MOL). Senere samme år, august 2010, forlod TORMs da forhenværende administrerende direktør Mikael Skov sammen med TORMs tidligere chef for køb og salg af skibe Jan Mechlenburg rederiet for at etablere det konkurrerende tankskibsrederi Tankers Inc. Ikke alene måtte TORM i 2010 altså sige farvel til nogle af dets mangeårige poolpartnere, rederiet mistede også en lang række meget kompetente medarbejdere.

Poolsamarbejder og det blå Danmark

TORM var helt overordnet set pioneren med udviklingen af poolkonceptet inden for moderne trampfart, som i løbet af bare et årti spredte sig til resten af de toneangivende danske rederier – med betydning for hele det blå Danmark – såvel som til andre lande. TORMs poolkoncept var en innovativ og banebrydende forretningsmodel, som gjorde det muligt for rederivirksomheden at tilpasse sig de nye markedsstrukturer blandt kunderne og den ændrede globale konkurrence inden for især tankskibsfarten. Det var en ny måde at anskue rederiforretningen som et system af værdiskabende aktiviteter, ressourcer, kompetencer og relationer. TORMs model er blevet imiteret og tilpasset til konkrete omstændigheder i en række forskellige segmenter af trampfarten, både tørlast, produkttank, gastank (forkortet LPG efter den engelske benævnelse ”liquified petroleum gasses). Ærkerivalen Norden har eksempelvis haft stor succes med produkttankskibspoolen Norient Product Pool (NPP), som rederiet driver i samarbejde med det cypriotiske rederi Interorient Navigation Company, og som med i dag 83 skibe i forskellige størrelseskategorier er verdens andenstørste pool inden for produkttank. Bemærkelsesværdigt er dog, at de rederier, som efterfølgende har været mest aktive med dannelsen af poolsamarbejder inden for tankskibsfarten har været Maersk Tankers og Nordic Tankers, som begge har gjort deres første erfaringer med dette forretningskoncept gennem deres deltagelse i en af TORMs pools. Hvor man i Nordens tilfælde angiveligvis kan tale om en vis grad imitation, er det således i tilfældene Marsk Tankers og Nordic Tankers nærliggende at se spredningen af konceptet som et resultat af de to rederiers egne, direkte erfaringer fra deres samarbejde med TORM.

Tabel 1: Poolsamarbejder med dansk deltagelse

	Pool	Segment	Pool manager (hovedsæde)	Danske deltagere
1985-	Baumarine Pool	Panamax tørlastskibe (55.000-85.000 tons dødvægt)	Klaveness (Oslo)	Atlas Bulk Shipping*
1991-2011	LR1 Pool	LR1 produkttankskibe (84.000 tons dødvægt)	Torm (Hellerup)	TORM, BurWain Tankers, Difko, Nordic Tankers
1998-	LR2 Pool	LR2 produkttankskibe (omkring 100.000 tons dødvægt)	Torm og Maersk Tankers (Hellerup)	TORM, Maersk Tankers
1998-2011	MR Pool	MR produkttankskibe (45.000 tons dødvægt)	Torm (Hellerup)	TORM
1999-2009	SkandiGas	Semi-afkølede gastankskibe (12.000-20.500 kubikmeter)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers
1999-	Handytankers K/S	Mindre produkttankskibe (30.000-40.000 tons dødvægt)	Handytankers (København)	Maersk Tankers
2000-	Tankers International	VLCC-olietankskibe (290.000-320.000 tons dødvægt) og ULCC-olietankskibe (441.000 tons dødvægt)	Maersk Tankers (København)**	Maersk Tankers
2001-	Island View Shipping & Lauritzen Bulkers	Handysize tørlastskibe (25.000-40.000 tons dødvægt)	Lauritzen Bulkers	Lauritzen Bulkers
2001-2006	Sigas Kosan	Små fuldtrykgastankskibe (< 3.000 kubikmeter)	Lauritzen Kosan (København)	Lauritzen Kosan, Eitzen Gas
2002-	Exmar Kosan Pool	Fuldtrykgastankskibe (3.000-5.000 kubikmeter)	Lauritzen Kosan (Hong Kong)	Lauritzen Kosan
2003-2006	Maersk Norgas Carriers	Ethylenegastankskibe (5.000-12.500 kubikmeter)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers
2004-	Norient Product Pool	Produkttankskibe: Handysize og MR (35.000-52.000 tons dødvægt) samt LR1 (60.000-75.000 tons dødvægt)	Rederiet Norden (Hellerup)	Rederiet Norden
2006-2008	Swift Tankers	Mindre produkt- og kemikalietankskibe (10.000-20.000 tons dødvægt)	Maersk Tankers (København)***	Maersk Tankers
2008-	Maersk Tankers VLGC Pool	Meget store gastankskibe (mere end 60.000 kubikmeter)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers
2010-	Hafnia MR Pool	MR produkttankskibe (39.000-55.000 tons dødvægt)	Hafnia Management (Hellerup)	Nordic Tankers, Lauritzen Tankers
2011-	Straits Tankers LR1 Pool	LR1 produkttankskibe (70.000-75.000 tons dødvægt)	Straits Tankers Pte. Ltd. (Singapore)	Nordic Tankers
2011-	Nordic Womar Pool	Coatede kemikalietankskibe (10.000-25.000 tons dødvægt)	Nordic Womar (Singapore)	Nordic Tankers
2011-	Nordic Siva Pool	Fleksible kemikalietankskibe (19.888 tons dødvægt)	Nordic Tankers (København)	Nordic Tankers
2012-	Nova Tankers	VLCC-olietankskibe (290.000-320.000 tons dødvægt)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers

Kilde: Fearnley Consultants (2006) samt diverse virksomhedshjemmesider og andre branchekilder.

* Atlas Bulk Shipping var en dansk tørlastoperatør. Selskabet blev stiftet i 1996 og havde stor succes frem til 2008, hvor det krakkede i kølvandet på finanskrisen.

** Tankers International er et poolsamarbejde inden for råolie-segmentet for supertankere i kategorien Very Large Crude Carriers (VLCC) og Ultra Large Crude Carriers (ULCC). I poolen deltager i dag det græske produkttankskibsrederi Athenian Sea Carriers, den norske råolietransportør DHT Holdings, den franske råolietransportør Euronav, Singaporerederiet GC Tankers, Hong-Kongrederiet Oak Maritime, den amerikanske råolietransportør Overseas Shipholding Group (OSG), den tyske tankskibsoperatør Reederei Nord Limited og det tyske investeringsselskab Salamon. Poolen blev etableret af Maersk Tankers, som dog forlod samarbejdet i 2004.

På verdensplan findes der i dag mere end et halvt hundrede poolsamarbejder inden for trampfarten, og danske rederier er aktive i godt en tredjedel af disse. På vegne af EU-kommissionen gennemførte norske Fearnley Consultants, som har godt 40 års erfaring med indsamling og bearbejdning af data om den maritime sektor, i 2006 den første empiriske analyse af poolsamarbejder inden for trampfarten, og deres rapport har givet et godt udgangspunkt for at indfange betydningen af pools som forretningsmodel i international skibsfart.²⁶ Skibsfarten nyhedsdækkes desuden systematisk af en række dedikerede danske og udenlandske maritime nyhedsmedier (f.eks. magasiner og aviser såsom Lloyd's List, IHS-Fairplay, Ships Monthly, Sea Breezes, TradeWinds, Scandinavian Shipping Gazette/Shipgaz og Søfart samt, i Danmark, onlineportalerne Maritime Danmark og ShippingWatch), hvorfor det er muligt at sammenstykke et ret præcist billede af poolsamarbejders udbredelse inden for den globale trampfart i dag. Tabel 1 viser poolsamarbejder med dansk deltagelse. Det er bemærkelsesværdigt, at 16 ud af de 19 pools, hvor danske rederier deltager, har dansk pool manager. Af disse opereres hele 15 fra Storkøbenhavn. Udviklingen har betydet, at transportlogistik og maritimt købmandskab i dag er kernen i alle segmenter af dansk skibsfart, og altså ikke kun inden for den Maersk Line-dominerede containerskibsfart, således at netop købmandskabet er det element, der igen og igen fremhæves som den egentlige styrke i dansk maritim sammenhæng.

Specifikt for produkttankskibssegmentet har udviklingen betydet, at København i dag er blevet et globalt midtpunkt for operation af søtransporter med raffinerede olieprodukter. Tages der udgangspunkt i de i tabel 1 omtalte produkttankskibspools med dansk manager, opereres der estimeret et sted 350 og 400 produkttankskibe fra København i dag. I et bredere perspektiv har fokus på logistik og maritimt købmandskab betydet, at produktiviteten inden dansk skibsfart ligger væsentligt højere end for resten af dansk økonomi i dag.²⁷ I den store sammenhæng har TORMs dispositioner og udviklingen af poolkonceptet været stærkt medvirkende til at sætte København på landkortet i den globale skibsfart – og det i sådan en grad, at Danmarks Rederiforening for nogle år siden, i deres bestræbelser på at trække udenlandske rederier til Danmark, forsøgte at lancere København som ”Capital of the Oceans” – de syv haves hovedstad.

TORM i krise

I efteråret 2008 kollapsede de internationale fragtrater inden for tørlastmarkedet, ligesom tankskibsraterne faldt voldsomt. Tramprederierne blev i de efterfølgende år hårdt ramt af en kombination af stigende udbud – i form af ny tonnage kontraheret i de gode år fra især 2006 til 2008 – samt faldende efterspørgsel i form af en vigende fragtmængde efter finanskrisen. I dansk sammenhæng viste TORM sig som den absolutte taber i det vanskelige marked. Selskabets børsværdi faldt brat fra over to milliarder kr. i foråret 2011 til bare 205 millioner kr. i efteråret 2012, hvor rederiet var snublende nær en egentlig konkurs grundet en gæld på over ti milliarder kr. Den fortsatte drift blev alene sikret af bankerne, som fandt det værre at tage en stor nedskrivning ved konkurs, end at lade rederiet sejle videre uden den langsigtede finansiering.

Hvordan det kunne gå så galt? For en overfladisk betragtning kan TORMs nuværende katastrofale situation tilskrives dels et vanskeligt fragtmarked og dels en forfejlet ledelse. For det første har rederiet tabt mange penge på sine tørlastaktiviteter. Dernæst kommer, at raterne på rederiets traditionelle kerneområde, tankskibsfarten, har været meget lave siden efteråret 2008, hvilket skyldes kombinationen af den globale økonomiske afmatning samt, at rederierne har fået bygget historisk mange produkttankskibe.

Med hensyn til ledelsen af rederiet kan der konstateres alvorlige svigt på flere niveauer. Den græske skibsreder Gabriel Panayotides, som siden 2000 har ejet 52 procent af aktierne i TORM, har krævet store udbetalinger af dividende i de gode år op til 2008 og særligt dengang i 2007, hvor resultatet efter skat lød på intet mindre end 3,9 milliarder kr., hovedparten en engangsindtægt fra salget af rederiets aktiepost i konkurrenten Rederiet Norden. Udbetalingerne til Panayotides blev især brugt til at holde hans andet rederi, det økonomisk svært trængte tørlastrederi Excel Maritime, flydende efter 2008. Pengene kunne TORM have brugt, da finanskrisen rasede. I stedet blev der udbetalt ekstraordinært udbytte kombineret med tung gældsætning til at finansiere rederiets ekspansion. På bestyrelsesniveau har formanden, N. E. Nielsen, bakket loyalt op om sin administrerende direktør Jacob Meldgaard. Den 12. september 2008 blev det meddelt, at Meldgaard forlod rederiet Norden, som reagerede prompte ved at aktivere en konkurrenceklausul. Dermed stod TORM i et ledelsestomrum indtil den 1. april 2010. I den periode ramte finanskrisen. TORM mistede flere nøglemedarbejdere til blandt andet nyetablerede spillere i erhvervet såsom Hafnia og Tankers Inc., og aktiekursen raslede ned. Det er væsentligt at spørge kritisk om ikke bestyrelsen burde have reageret og fundet en anden løsning. Som en torn i øjet på de hårdt plagede investorer havde bestyrelsesformanden desuden godkendt en usædvanlig og ekstraordinær transfersum til Meldgaard på 62 millioner kr.

Flere af disse elementer har angiveligt spillet ind på rederiets nuværende situation, men hvis vi ønsker at forklare derouten, bør vi anlægge et bredere procesperspektiv, hvor beslutninger truffet og handlinger gennemført for længe siden, i en anden virksomhedshistorisk og markedsræssig kontekst, har haft utilsigtede sidevirkninger, som ved en negativ spiral har øget rederiets sårbarhed. Det er sandsynligt, at TORMs nuværende problemer for en stor dels vedkommende skal forklares som et resultat af de selvsamme tiltag og udviklinger beskrevet ovenfor, som ellers førte til rederiets succes fra de tidligere 1990'ere op til krisen i 2008. Det mere markante fokus på købmandskabet og på selve transportprocessen fremfor på asset play, som Kjærulff var bannerfører for, viste sit værd i den lange periode fra starten af 1990'erne og frem til en periode inde i den globale økonomiske krise efter 2009. Dette var en periode karakteriseret ved konsolidering blandt de allerede store olieselskaber, råvarehandlere og de asiatiske handelshuse, hvilket betød en historisk mulighed for de ekspanderende tankskibsrederier, hvor fokus var på kundepleje. Med den nuværende økonomiske krise kan vi imidlertid konstatere, at værdien af TORMs aktiver har været kraftigt faldende, og at dette har stor betydning for rederiets nuværende økonomiske vanskeligheder. Pendulet er svinget, og asset play har atter en prominent placering i det strategiske spil, hvor værdien af den eksisterende flåde udhules markant. I dette perspektiv har det ikke været opportunistisk adfærd, der har været årsagen til derouten, men i stedet en overoptimisme og tiltagende blind tro på egne beslutninger og handlinger drevet af en lang periode med ubrudt succes og hastig vækst.

Empiriske studier har vist, at en sådan negativ spiral gerne udspringer af et ønske om vækst og har en række følgende generelle træk.²⁸ For det første ses det, at en negativ spiral typisk starter med, at en virksomhed formulerer en vækststrategi, som implementeres i kombination med lanceringen af et nyt produkt eller en forbedret produktionsproces (produkt- og/eller procesinnovation). Strategien viser sig efterfølgende effektiv, og virksomheden opnår legitimitet blandt medarbejdere og i omgivelserne som en af de mest lovende virksomheder i branchen. TORMs vækst siden 1990'erne har været markant, og rederiets succes med poolsamarbejderne har været fremhævet i dets egne rapporter og i den generelle lovprisning af det danske rederierhverv, som Danmarks Rederiforening, de øvrige maritime organisationer, pressen og de danske myndigheder har fremført med jævne mellemrum over de sidste 10-15 år.²⁹ Studier af fejlende virksomheder viser, at den første fejl, som er udløsende for en negativ spiral, typisk ligger i ledelsens reaktion på denne ellers positive udvikling; nemlig faretruende

forblændet overoptimisme. At TORMs ledelse udtrykte optimisme måske ud over det rimelige, illustreres af selskabets udmelding i august 2008 om historisk høje forventninger til indtjeningen.

Vi forventer, at indtjeningen i 2008 bliver den højeste i Rederiets historie. Det er en konsekvens af vores målrettede vækststrategi og bekræfter vores fokus på markedet for produkttankskibe. Timingen af opkøbet af især OMI og senere halvdelen af FR8 har været gunstig i forhold til den positive udvikling, vi oplever i tankmarkedet.³⁰

I det videre forløb i en typisk nedadgående spiral, vil virksomheden fortsætte med at vokse og have succes, og det samme gør dens kapitalomkostninger og finansielle gearing. Faldgruber ignoreres, og virksomhedens grundlæggende organisationsstruktur forbliver i store træk uændret. Også dette generelle træk kan relateres til udviklingen i TORM. Tankskibsfart er som nævnt et volatilt marked med store udsving i indtjeningen, og TORM fortsatte sin aggressive vækststrategi langt ud over den historisk gængse vækstperiode i tankskibsfartens cyklusser. Eksempelvis fortsatte rederiets nybygningsprogram, godt nok delvist på grund af forsinkelser i systemet, frem til foråret 2012 – hele fire år efter konjunkturomslaget. Shipping-økonomen Martin Stopford har, med en statistisk beskrivelse af 22 cyklusser i perioden 1741-2007, demonstreret en typisk cyklus inden for trampfart på 10,4 år. Selv om der historisk har været store forskelle på længden af trampfartens cyklusser, varierende fra fire til 20 år, har et fuldt gennemløb fra et cyklisk lavpunkt over bedring til et højdepunkt over nedgang til det næste lavpunkt altså i gennemsnit taget 10,4 år.³¹ Hvis man anskuer denne problematik i et teoretisk økonomisk perspektiv, kan det vises, at for hvert eneste år med overnormale fragtrater inden for tankskibsfart, må der være 7 år med lave fragtrater.³² Forblændet optimisme kan blokere for denne erkendelse. Set i det lys udgjorde det ekstreme globale nybygningsprogram fra midten af 2000'erne et signal om mørkere tider forude, men ingen af de toneangivende rederier i hverken udlandet eller Danmark – heller ikke TORM – reagerede på dette signal om en bobleøkonomi i tide.

Som udviklingen typisk forløber for fejlende virksomheder, vil den fortsatte vækst, understøttet af ledelsens optimisme, nødvendigvis føre til kontroltab og til manglende kendskab til faktorer, som potentielt kan påvirke virksomhedens operationelle effektivitet, omsætning m.m. Det resulterer i en række negative signaler såsom overestimeret salg, overkapacitet og høje udgifter. På grund af ledelsens overdrevne optimisme og urealistiske forventninger (og krav til udbetaling af ekstraordinære aktieudbytter kan henregnes under denne kategori) er der en tendens til, at negative signaler ignoreres eller tilskrives udefrakommende forhold, som ledelsen ikke kan influere på og derfor undlader at reagere på. Ledelsens skråsikkerhed og den ubalancerede vækst fortsætter i de fleste tilfælde indtil virksomheden møder et kritisk punkt, hvorfra det ikke længere er muligt at vende udviklingen. Hvorvidt dette også kommer til at gælde for TORM er endnu uvist. Den seneste udvikling, hvor bankerne har valgt at lade rederiet fortsætte mindst tre år endnu, har vist, at rederiet endnu kan formå at vende udviklingen og afværge katastrofen. Den nuværende ledelse har vist stor vilje til at finde en løsning og bevare et godt og tillidsfuldt forhold til sine kunder og kreditorer med blandt andet en udpræget åbenhed om rederiets situation og vilje til samarbejde, og kunderne har i det nuværende svagt forbedrede tankmarked valgt fortsat at placere deres laster hos TORM og tilsyneladende vist sig villige til at betale markedsprisen uden at kræve rabatter. Disse faktorer har haft afgørende betydning for bankernes og de øvrige kreditorens vilje til at lade TORM sejle videre.

Konklusion

TORMs historiske betydning for det blå Danmark kan ikke overvurderes. Med udgangspunkt i produkttankskibsinvesteringerne i 1980'erne og især med udviklingen af poolkonceptet i 1990'erne stod rederiet for en fornyelse af dansk skibsfart. Baseret på Klaus Kjærulffs personlige erfaring med operation af skibe fra ScanDutch etablerede TORM verdens første produkttankskibspool og inden for et årti fulgte yderligere to. Her placerede en række store udenlandske tankskibsrederier dele af deres flåder under dansk ledelse, og hermed blev København et betydende centrum for skibstransport med olieprodukter. TORM blev reelt det største produkttankskibsrederi i verden med en markedsandel tæt ved de 30 procent. Siden da er poolsamarbejder blevet ganske udbredt inden for tankskibsfart både i Danmark og i udlandet, og på verdensplan eksisterer der i dag et halvt hundrede tørlast- og tankskibspools. Godt en fjerdedel er under dansk kommerciel ledelse, og poolkonceptet er dermed en væsentlig del af forklaringen på, at Danmark har placeret sig blandt verdens førende søfartsnationer. TORM blev imidlertid ramt af sin egen succes. I de gyldne år fra 2005 til 2008 blev der opkøbt og kontraheret dyrt i tankskibsmarkedet, gearret hårdt med høj gæld og på det mere symbolske plan tegnet umådeholdende ledelsesaflønningsaftaler. Efter den nådesløse finanskrisen faldt aktivernes værdi i takt med indtjeningen, og TORM led en krank skæbne på bankernes nåde.

Litteraturliste

- BurWain Tankers International A/S, *Årsberetning 1991*
- Wesley M. Cohen og Franco Malerba: "Is the Tendency to Variation a Chief Cause of Progress?", *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 1991, s. 587-608
- Danmarks Rederiforening: *Beskæftigelse og produktion i Det Blå Danmark. En rapport udarbejdet af Dansk Metal, Danske Maritime og Danmarks Rederiforening*, 2011
- Erik Eriksen: *Torm i 115 år: Fra dampskibsselskab til globalt rederi*, 2005
- Fearnley Consultants: *Legal and Economic Analysis of Tramp Maritime Services*, Bruxelles, 2006
- Tore J. Hanisch og Martin Bould: *Megler og reder. Utgitt til 50-årsjubiléet for Torvald Klaveness Gruppen*, Oslo, 1996
- Hercules E. Haralambides: "The economics of bulk shipping pools", *Maritime Policy & Management*, 23(3), 1996, s. 221-237
- Peter Lorange and Øystein D. Fjeldstad: "New Business Models and Strategies in Shipping", i Wayne K. Talley (red.): *Blackwell Companion to Maritime Economics*, London, 2012, s. 263-280
- Filippo Lorenzon og Renato Nazzini: "Setting Sail on a Sea of Doubt: Tramp Shipping Pools, Competition Law and the Noble Quest for Certainty", i Antonis Antapassis, Lia Athanassiou og Erik Røsæg (red.): *Competition and Regulation in Shipping and Shipping Related Industries*, Leiden, 2009
- Dimitrios V. Lyridis og Panayotis Zacharioudakis: "Liquid Bulk Shipping", i Wayne K. Talley (red.), *Blackwell Companion to Maritime Economics*, London, 2012
- Alfred D. Marshall: *Principles of Economics*, London, 1920
- Hubert Ooghe og Sofie De Prijcker: "Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology", *Management Decision*, 2008, 46(2), s. 223-242
- William V. Packard: "Shipping Pools – Is There Strength in Numbers?", *Fairplay International Shipping Weekly*, Vol. 313, 1991, s. 22-23; Packard, *Shipping Pools*, London, 1995
- Platts: "Tanker giant Torm CEO dismisses impact of staff, pool partner exodus", Singapore, 18. maj 2010
- RB Børsen, "Torm/CEO: Begyndelsen til enden på effektiviseringsprogram", 2009
- Hans Christian Røder: *Dansk skibsfarts renæssance I. Dansk skibsfarts historie fra Københavns Frihavns åbning 1894 til vor tid*, 1962
- Henrik Sornn-Friese og Carsten Ørts Hansen: *Landlubbers and Sea Dogs. The Case of Labour Mobility in the Danish Maritime sector in a Time of Accelerating Globalisation*, København, 2012
- Martin Stopford: *Maritime Economics*, London og New York, 3. udgave, 2009
- René Taudal Poulsen: "Liner Shipping and Technological Innovation: Ostasiat and the Container Revolution, 1963-75", *Scandinavian Economic History Review*, 55(2), 2007
- Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.): *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960*, London, 2012
- Torm: *The Inspector*, 2009. Se http://csr.torm.com/uploads/media_items/vetting-audits-article.original.pdf
- Vibeke Vestergaard: "Havets købmand. Portræt: Klaus Kjærulff", *Berlingske Nyhedsmagasin*, 2005
- Torm: *Fondsbørsmeddelelse Nr. 16 – 2008*, 2008
- Torm: *Årsrapport 2005*, 2006
- Torm: *Årsrapport 2007*, 2008
- Torm: *Årsrapport 2011*, 2012

Udenrigsministeriet, Eksportrådet: "Capability, vision, efficiency", i *Focus Denmark. Business and Investment News*, 2004

Noter

¹ Stig Tenold, "Boom, Crisis and Internationalised Revitalisation: Norwegian Shipping", i Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.), *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960* (London, 2012, 26-59).

² Henrik Sornn-Friese, René Taudal Poulsen og Martin Jes Iversen: "Knowing the Ropes": Capability Reconfiguration and Restructuring of the Danish Shipping Industry", i Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.), *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960* (London, 2012, s. 61-99).

³ For et overblik over den maritime sektor i Danmark henvises til Henrik Sornn-Friese og Carsten Ørts Hansen, *Landlubbers and Sea Dogs. The Case of Labour Mobility in the Danish Maritime sector in a Time of Accelerating Globalisation* (København, 2012).

⁴ Allerede Alfred D. Marshall hævdede i *Principles of Economics* (London, 1920), at variation er en af de vigtigste kilder til udvikling i samfundsøkonomien. Nyere studier har vist, at variation skaber vækst gennem tre forskellige mekanismer, nemlig henholdsvis selektion, bredde og komplementaritet. Se Wesley M. Cohen og Franco Malerba: "Is the Tendency to Variation a Chief Cause of Progress?", *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 1991, s. 587-608.

⁵ Produkttankskibe transporterer raffinerede (rene eller beskidte) olieprodukter fra olieraffineriet til enten et andet raffinaderi eller til slutbrugeren. Rene produkter er olieprodukter såsom flybrændstof, benzin og nafta, og beskidte produkter er f.eks. råolie, brændselolie, dieselolie og bunkerolie. For transport af særligt rene produkter er der høje krav til kvalitet, idet skibenes tanke skal være fuldstændig rengjorte inden påfyldning af et nyt produkt.

⁶ Hans Christian Røder: *Dansk skibsfarts renæssance I. Dansk skibsfarts historie fra Københavns Frihavns åbning 1894 til vor tid* (København, 1962).

⁷ Erik Eriksen: *Torm i 115 år: Fra dampskibsselskab til globalt rederi* (København, 2005), s. 74-75.

⁸ Databasen "Mapping Blue Denmark, CBS": <http://ilex.cbs.dk/corporatedk/BlueDK/Company.asp?c=85>

⁹ Erik Eriksen: *Torm i 115 år: Fra dampskibsselskab til globalt rederi* (København, 2005).

¹⁰ ScanDutch var et skandinavisk-hollandsk poolsamarbejde inden for containerskibsfarten mellem Europa og Asien. Samarbejdet blev etableret i 1971, da Koninklijke Nedlloyd sluttede sig til Scandinavian Joint Service-konsortiet, som igen byggede på årtiers samarbejde mellem ØK, det norske Wilh. Wilhelmsen og Svenska Ostasiatiska Kompagniet/Broström (Ostasiat) i farten på det fjerne Østen. Siden kom også det franske Compagnie Générale Maritime (CGM) og Malaysia International Shipping til. ScanDutch blev opløst i 1992. For en erhvervshistorisk analyse henvises til René Taudal Poulsen: "Liner Shipping and Technological Innovation: Ostasiat and the Container Revolution, 1963-75", *Scandinavian Economic History Review*, 55(2), 2007, s. 83-100. Se også artiklen, "s for skibe, s for service, s for samarbejde, s for succes, S for ScanDutch", bragt i bladet *Søfart*, nr. 4, 1973, s. 5-6.

¹¹ Vibeke Vestergaard: "Havets købmand. Portræt: Klaus Kjærulff", *Berlingske Nyhedsmagasin* (København, 4. november 2005).

¹² Poolsamarbejder havde dog allerede været afprøvet inden for andre af skibsfartens segmenter. Foruden eksempelvis ScanDutch-samarbejdet inden for containerskibsfarten kan nævnes Torvald Klaveness Gruppens to poolsamarbejder inden for tørlast, som begge blev etableret mange år før TORMs pools; nemlig Bulkhandling Pool (etableret i 1963) og Baumarine Pool (etableret i 1985). Se f.eks. Tore J. Hanisch og Martin Bould: *Megler og reder. Utgitt til 50-årsjubiléet for Torvald Klaveness Gruppen* (Oslo, 1996).

¹³ For en gennemgang af organisation og økonomi i shipping pools henvises til William V. Packard: "Shipping Pools – Is There Strength in Numbers?", *Fairplay International Shipping Weekly*, Vol. 313, 1991, s. 22-23; Packard: *Shipping Pools* (London, 1995); Hercules E. Haralambides: "The economics of bulk shipping pools", *Maritime Policy & Management*, 23(3), 1996, s. 221-237; Filippo Lorenzon og Renato Nazzini: "Setting Sail on a Sea of Doubt: Tramp Shipping Pools, Competition Law and the Noble Quest for Certainty", i Antonis Antapassis, Lia Athanassiou og Erik Røsæg (red.): *Competition and Regulation in Shipping and Shipping Related Industries* (Leiden, 2009); Peter Lorange and Øystein D. Fjeldstad: "New Business Models and Strategies in Shipping", i Wayne K. Talley (red.): *Blackwell Companion to Maritime Economics* (London, 2012, s. 263-280).

¹⁴ Se f.eks. BurWain Tankers International A/S, *Årsberetning 1991* (København, april 1992).

-
- ¹⁵ Med en størrelse på 84.000 tons dødvægt kunne hvert skib laste ca. 60.000 tons raffinerede (rene) olieprodukter, hvilket gav operatørerne større lastefleksibilitet samt betydelige stordriftsfordele i forbindelse med brændstofforbrug og bemanning.
- ¹⁶ Markedsudsving inden for tankskibsfart er reelt et meget mere komplekst fænomen end her beskrevet, og der er mange eksterne såvel som brancheinterne faktorer, der spiller ind. For en detaljeret diskussion af tankskibsfartens økonomiske dynamik henvises til Dimitrios V. Lyridis og Panayotis Zacharioudakis: "Liquid Bulk Shipping", i Wayne K. Talley (red.): *Blackwell Companion to Maritime Economics* (London, 2012).
- ¹⁷ Mange af disse stammer tilbage fra de tætte, personlige kontakter, som Jens Erik Behn opbyggede gennem sine mange år for A. P. Møller i Asien.
- ¹⁸ Torm: *The Inspector* (København, 2009). Kan downloades fra http://csr.torm.com/uploads/media_items/vetting-audits-article.original.pdf
- ¹⁹ Handysize er de mest udbredte produkttankskibe. De er defineret ved deres relativt lille størrelse, normalt mellem 10.000 og 50.000 tons dødvægt, som giver dem en større fleksibilitet, da de også kan anløbe mindre havne.
- ²⁰ I 1991 rykkede Karlshøj hele operationen fra USA til Vancouver i Canada. Det skete delvist for at beskytte rederiet fra den skærpede amerikanske lovgivning i forbindelse med olieudslip, dels for at udnytte nye canadiske skatteregler, som fritog hovedkontorer for udenlandske virksomheder for at betale skat af deres globale forretningsaktiviteter.
- ²¹ Torm: *Årsrapport 2005* (København, 6. marts 2006).
- ²² Torm: *Årsrapport 2007* (København, 14. marts 2008).
- ²³ RB Børsen, "Torm/CEO: Begyndelsen til enden på effektiviseringsprogram" (København, 17. juni 2009).
- ²⁴ Torm: *Årsrapport 2011* (København, 23. april 2012).
- ²⁵ Platts, "Tanker giant Torm CEO dismisses impact of staff, pool partner exodus" (Singapore, 18. maj 2010).
- ²⁶ Fearnley Consultants: *Legal and Economic Analysis of Tramp Maritime Services* (Bruxelles, 2006),
- ²⁷ *Beskæftigelse og produktion i Det Blå Danmark. En rapport udarbejdet af Dansk Metal, Danske Maritime og Danmarks Rederiforening* (København, november 2011).
- ²⁸ Hubert Ooghe og Sofie De Prijcker: "Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology", *Management Decision*, 2008, 46(2), s. 223-242.
- ²⁹ Se f.eks. Udenrigsministeriets udgivelser via Eksportrådet: "Capability, vision, efficiency", i *Focus Denmark. Business and Investment News*, september 2004, s. 6-7.
- ³⁰ Torm: *Fondsbørsmeddelelse Nr. 16 - 2008* (København, 11. august 2008).
- ³¹ Martin Stopford: *Maritime Economics* (London og New York, 3. udgave, 2009, s. 106).
- ³² Victor D. Norman: "A Future for Nordic Shipping?", i Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.): *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960* (London, 2012, s. 202-214).

Frederikshavn som værftsby for fiskefartøjer 1870-1988

Af ERIK S. CHRISTENSEN

Træskibsværfter i Frederikshavn blev fra 1870'erne teknologisk førende i udviklingen af nye typer fiskefartøjer, der fuldstændig ændrede det danske fiskerierhverv fra det kystnære fiskeri i små åbne sejlførende både til store motoriserede fiskefartøjer, der allerede før århundredskiftet kunne tage på fiskeri i Nordsøen og Nordatlanten. En vigtig dimension var samarbejde med byens øvrige industri, især Frederikshavn Jernstøberi og Maskinfabrik om motorudviklingen. Fra omkring 1910 var værftsindustrien i Frederikshavn igen i front med byggeri af de første stålfisketrawlere. Konkurrencen med både danske og udenlandske værfter spidsede dog til, men frem til 1950'erne lykkedes det Frederikshavn Værft at bygge avancerede ståltrawlere, der blev eksporteret til lande som eksempelvis Spanien og Frankrig. Siden fulgte nogle færøske trawlere, men med den norske rejsetrawler JAN MAYEN i 1988 var det uigenkaldeligt slut med Frederikshavns tid som værftsby for fiskefartøjer.

Indledning

Frederikshavns største arbejdsplads og et af Danmarks sidste store stålskibsværfter, det Lauritzen-ejede, Danyard, drejede nøglen og lukkede med en milliardgæld ved årtusindskiftet. Dermed sluttede en industriepoke, som havde overlevet på godt og ondt i Frederikshavn gennem 130 år.

Da jeg for to år siden afleverede det færdige manuskript til bogen om Frederikshavn værft, var det med følelsen af, at jeg slet ikke var færdig.¹ Der var stadig mange vinkler på historien, som kunne pudses og poleres yderligere. To af disse, synes jeg selv, utroligt spændende vinkler var, det strategiske samarbejde omkring industrialiseringen af dansk fiskeri, og om værftets gentagne forsøg på at eksportere avancerede fiskefartøjer til hele verden.

Fiskeriet i Kattegat har altid været af største vigtighed for beboerne langs kysten, hvad enten de bor i Vendsyssel på danskersiden eller langs svenskekysten i Bohuslän eller Halland. Fiskeriet går langt tilbage i tiden og sildefiskeriet satte i middelalderen sit spor i Skagens byvåben. Ud for Frederikshavn ligger Busser rev, som har fået navn efter svenske og nederlandske sildebusser, som afhentede sildefangsten i Kattegat. Fiskeriet krævede redskaber og fiskefartøjer. I kirkebøger og folketællinger kan vi finde erhvervsbetegnelser som bådebygger langt tilbage i tiden. Der har sikkert ikke været tale om et organiseret byggeri, men snarere enkelte bådebyggere som byggede på klamp efter de stedlige traditioner.

Den første træskibsbygger

I 1870 skete der dog noget som fik skelsættende betydning for både dansk skibsbyggeri, dansk fiskeri og ikke mindst for den lille søvnige købstad Frederikshavn. Det var da den 25 årige skibstømrer og skibskonstruktør Harald Valdemar Buhl slog sig ned i Frederikshavn.²

Erik Sigmund Christensen, f. 1957. Cand. phil med hovedfag i historie fra Aalborg Universitets Center i 1984. Journalist (DJ), forfatter og gymnasielærer. Arkivleder på Bangsbo museum & arkiv (nu Nordjyllands Kystmuseum) siden 1996. Er medlem af styrelsen i Historisk Samfund for Vendsyssel, bestyrelsen for Maritim Historisk Forening, Værft Historisk selskab, Fonden Tordenskiold, Slægts- og Lokalhistorisk Forening i Frederikshavn og formand for den selvejende institution Sognefogedgården.

Harald Valdemar Buhl var ikke ukendt, hverken med byen eller sit fag. Dels var han født og opvokset på en gård i Østvendssyssel og dels havde han fået en god uddannelse først på "Hans Mesters Værft" i Sønderborg. Siden opbyggede han erfaring som farende svend på Gamla Varvet i Göteborg under den danske skibskonstruktør N.C. Kirkegaard. Fra Sverige medbragte han ud over gode kontakter også stor erfaring i materialeudvælgelse. Efter Sverige nåede den unge mand til København, hvor han studerede skibskonstruktion, både på Orlogsværftet og Burmeister & Wains skibskonstruktørskole.

I København forlovede han sig med Louise Moldenhawer. Hendes far var den indflydelsesrige justitsråd og inspektør ved Det Kongelige Bibliotek Carl Erik Moldenhawer. Fra Moldenhawernes adresse i Kronprinsessegade sendte han den 3. januar 1870 en ansøgning til Den Kongelige Havnekommission i Frederikshavn. Han ansøgte om lov til at anlægge et skibsværft. Den første kontrakt på en nybygning, som han ville påbegynde byggeriet af i foråret 1870, var allerede i hus.³

Frederikshavn – en storhavn

Frederikshavn var ikke noget dårligt valg. For det første fik han forhandlet sig frem til en billig kontrakt med havnen. En havn som havde været i en ganske god udvikling siden 1806, hvor det første havnebyggeri blev igangsat. Der var dog bygget skibe i Frederikshavn tidligere. Af toldprotokollen fremgår det, at en skibsbygger M. Erichsen i 1830 byggede en enmastet kvase i Frederikshavn. Oplysningen finder vi langt senere, da skibet i 1873 bliver ombygget hos Buhl.⁴

En lang række alvorlige efterårsstorme i slutningen af 1860'erne og begyndelsen af 1870'erne viste med al tydelighed, at der var brug for en nødhavn på Vendsyssels østkyst. Buhl fortæller selv om en snestorm i begyndelsen af november 1873, hvor han var stormet inde på Læsø. Han så fra Byrum kirkes spir 27 fartøjer stå på grundene omkring øen, hertil kom skibene, der stod på grunde langs Vendsyssels østkyst. Denne ene storm betød, at hans værft var beskæftiget med reparationer i halvandet år.

Fra 1883 og ti år frem udvidedes Frederikshavn havn til at være Danmarks næststørste. Om vinteren lå skibene tæt i hele havnen, hvor de var oplagt for at vente på at isen slap sit tag i den Botniske bugt og de norske fjorde. Det var skibe af forskellige nationaliteter, som benyttede den ofte isfrie havn som vinterkvarter. Der var kamp om pladserne i havnen tæt ved Nordeuropas vigtigste vandvej mellem øst og vest. Mange af de skibe, som indbragtes til reparation på Buhls og siden Frederikshavn værft, var nærmest overlæssede med træ fra det Baltiske område. En skibsladning som kunne være både farlig og økonomisk lukrativ.

Ud over havnens rolle i den internationale skibstrafik var havnen også vigtig som bindeled mellem regionerne omkring Kattegat og Skagerrak. En trafik som bandt det europæiske kontinent sammen med den Skandinaviske halvø. Inden 1880 havde Frederikshavn faste dampskibsforbindelser med de norske byer Kristiansand og Kristiania. Dernæst med Sveriges industrielle centrum omkring Göteborg, Det nordtyske område med Kiel og denne bys jernbaneforbindelser til hele det europæiske kontinent. Selvfølgelig fik havnen også faste dampskibsforbindelser med både Aalborg, Aarhus og København. Sidst, men ikke mindst, havde DFDS faste anløb af dampskibe med landbrugsvarer og passagerer til England.

Dermed kan det konstateres, at Harald Valdemar Buhl havde fundet en havn, hvor hans skibsværft havde store muligheder for at få gode reparationsordre. Et skibsværft skal dog stå på to ben for at have de bedste overlevelseshancer. Derfor satsede han også på nybyggeriet og også her fandt han et godt fundament i Frederikshavn.

Nybyggeriet anså han for vigtigt af flere årsager, blandt andet som en stor del af hans ambitioner som skibsbygger, men nybyggeriet var også vigtigt for at holde fast på den kvalificerede

arbejdskraft. Han fortæller selv, at det var svært at finde faglært arbejdskraft omkring Frederikshavn og at han derfor selv måtte uddanne sine egne skibstørmere og efterfølgende sørge for at undgå, at der blev huller i produktionen, så arbejdskraften blev nødt til at finde arbejdspladser andre steder i Danmark eller i Skandinavien.

Fiskeriet

Harald Valdemar Buhl og de øvrige træskibsbyggerier i Frederikshavn fandt en niche til deres skibe i fiskeriet. Først skibe til fiskeri i Kattegat, dernæst Skagerrak og siden både Nordsøen og Nordatlanten. De var med til at udvikle fiskeriet fra det kystnære fiskeri i små åbne sejlførende både til store motoriserede fiskefartøjer, der allerede før århundredeskiftet kunne tage på fiskeri under Island.

Så langt vi kan se tilbage har fiskeriet været vigtig for kystens beboere. En del af kirkens tiende og noget af præsternes løn afregnedes i fisk, salt var den væsentligste del af bønderenes landgilde langt ind i 1600-tallet, selvom kongen havde forbudt saltsydning.⁵ Langs kysten og på Hirsholmene afregnede husmændene landgildet i fisk. I begyndelsen af 1400-tallet overtog munkene fra Børglum østkystens største herregård Bangsbo og i låsebrevet⁶, er fiskeri og ålegårde nævnt som noget væsentligt ved overtagelsen af gården.

En gennemgang af Flade sogns kirkebog i årene 1696, 1715 og 1749, som lokalhistorikeren Verner Jensen har foretaget med henblik på at konstruere en folketælling, viser med al tydelighed at fiskeriet var det absolut største erhverv i det gamle Fladstrand, som Frederikshavn hed før 1818.⁷

Fiskeriet var efter gammel tradition organiseret i laug. Det var små selskaber med 6-8 fiskere, som tog på havet i åbne både. Fangsten blev fordelt efter parter, alt efter fiskerens rolle på båden. Desuden fik båden også sine parter til vedligeholdelse. Bådene lå i de mange kaase langs kysten. Kaasene er opsamlede natursten udlagt i lange lige rækker vinkelret på kysten, så de kan give læ for de åbne både ved losning og lastning. Der var kaase omkring Rønne, Diget, Neppen og ved Fladstrand langs hele kysten mellem Skippergade og pynten ved Nordre Skanse. Kaasene havde navn efter den familie, som vedligeholdte den lille anløbsplads.

Der blev fisket hele året efter torsk, kuller, lange, hvilling, flynder og makrel. Til Sct. Hans tingedes der til vinterfiskeri, her skulle der bruges 6-8 mand pr. båd fra sidst i september og året ud. Vinterfiskeriet var efter kuller, lange, torsk. Man fiskede her fra bakker med liner, og til dette fiskeri deltog gerne hele familien med at bakke kroge med agn. Sommerfiskeriet, der foregik med garn, gik efter rødspætter fra 1. maj til ind i juli måned. Hver fisker havde op til 20 garn. Udenfor disse to vigtige sæsoner dørredes der efter makrel.⁸



Et fiskerlaug fra Bangsbostrand har her søgt læ i den åbne båd i en af kystens kaase, de udlagte natursten langs kysten. Det var denne type af lokale kystbåde, som Lydia, bygget af lokale bådebyggere, den nye værftsindustri gjorde op med. Billedet er fra skipper Ole Jørgensens album. Skipperen selv yderst til højre lige omkring år 1900. Foto: Bangsbo Museum og Arkiv.

En opgørelse fra 1810 viser at der i Fladstrand var hjemmehørende 10 små fiskefartøjer. Dette antal faldt til 4 selskaber af 5-6 mand i 1814. Om faldet skyldtes krigen, eller at fiskeriet skiftede fra saltede til ferske fisk, kan vi kun gisne. Begge årsager var mulige, idet fiskekvaserne fra 1814 overtog transporten af ferske fisk i damme. Salt var dog også en mangelvare på grund af krigen, så kvaserne var måske den eneste mulighed for transport af fisk til eksempelvis København. I Fladstrand var 6 kvaser hjemmehørende, men helt op til 50 kvaser foretog hver 3-4 ture om året. Turene gik til København, Aalborg, Randers, Kiel og Norge med fra 40-500 snele rødspætter ad gangen. I 1834 var der registret 21 heltidsfiskere fordelt i 5 både.⁹ Af fæsteregnskaberne kan det i øvrigt ses, at en stor del af fæsteafgifterne fra de små huse langs kysten og på Hirtsholmene udelukkende bestod af afgifter i fisk. Det samme gjorde sig i øvrigt gældende for kirketienden.

Nord for Hirtsholmene og langt op i Aalbæk bugt var der store banker med østers af en særlig god kvalitet. Østersskrabningen var i 1770 blevet et kongeligt privilegium. Her blev afgiften betalt både i penge og i østers. Amtmand Brinck Seidelin skriver, at der i 1827 blev betalt 195 rd. sølv og leveret 600 stk. østers til den kongelige kasse. Østerseventyret var overstået i 1878.¹⁰ Det var en lukrativ forretning for købmanden, skipperen og rederen Frantz Übersax, der var eneejer af øerne og forpagter af disse banker og samtidigt en utrættelig forkæmper for en egentlig havn ved Fladstrand.

Op gennem 1800 tallet og i begyndelsen af 1900 fortsatte byens indbyggertal med at stige. Industrialiseringen kom til at slå sig igennem i Frederikshavn omkring 1890, hvor befolkningstallet siden 1870 var fordoblet. Selvom befolkningstallet yderligere fordobledes frem mod 1916 forblev fiskernes andel af befolkningen den samme. I 1888 havde der været gjort et forsøg på at opbygge en syge- og hjælpekasse for fiskerne, men først i 1905 organiseredes byens fiskere.

Samtidigt med byens øvrige industrialisering skete der også en industrialisering af fiskeriet med stadigt større og efterhånden også motoriserede fiskekuttere. De lange sejladsere langt ud i Nordsøen og ændringer i redskabernes størrelse betød, at der måtte skoling til og fiskerierhvervet fik i 1898 en fiskeskipperskole i Frederikshavn i tilknytning til byens tekniske skole.

En opgørelse over antallet af hjemmehørende fiskefartøjer viser også en stigning fra 43 kuttere på mellem 4 og 20 tons i 1870 til 68 kuttere i 1880. I 1890 fordoblede antallet af hjemmehørende kuttere næsten til 137 fiskefartøjer. Ti år efter var antallet igen steget, men knapt så meget til 148 kuttere. Én af årsagerne var, at Strandby havn var kommet til i 1896. Frem mod 1910 faldt antallet af hjemmehørende fartøjer til 118. Tilbagegangen kom fordi Skagen fik egen havn i 1907. Desuden var det i de år dampskibene endeligt fik taget livet af kvasefarten til København og at Islandsfiskeriet blev urentabelt på grund af konkurrencen fra de engelske damptrawlere. En stor del af fiskerne fra Skagen fiskede fra Frederikshavn, fordi det herfra var muligt at fiske med de større både. Det var også i havnene, at fiskerne kunne samle rødspætterne i hyttefade for at afvente bedre priser. Afsætningsmulighederne i Frederikshavn var også meget bedre end i Skagen. Enkelte kilder taler om op til 20 procents forskel i salgspriserne. I 1890 fik Skagen dog en jernbaneforbindelse med Frederikshavn, som styrkede afsætningsmulighederne. Jernbanen var dog smalsporet mod statsbanernes normalsporede bane. Det betød en omlæsning af fiskene i Frederikshavn og dermed endnu en fordyrelse af fiskene fra Skagen.

En anden årsag til nedgangen i fiskefartøjer kan måske også findes i, at fiskerflåden motoriseredes efter århundredeskiftet. I år 1900 var de fleste, 146 af 148, af kutterne sejlførende. I 1910 var 93 af de 118 kuttere motoriserede. Frederikshavn var dog førende i forhold til Esbjerg, som i tolddistriktets protokol samtidigt havde 73 og Skagen 49 kuttere med motor og skrue.

Årsagerne til fiskeriets udvikling

Der er naturligvis mange årsager til fiskeriets udvikling, ikke mindst befolkningsudviklingen, som mere end fordoblede i de 100 år mellem 1801 og 1901. Det betød naturligvis noget for afsætningen,

men også muligheden for at få frisk fisk frem til markederne i de store byer, som voksede voldsomt fra 1850 og frem, betød meget. Allerede under Englandskrigen begyndte sejladsen med friske fisk, til især København, at vinde frem. Det var kvasefarten med deres damme midtskibs, som betød at fiskene kunne holdes friske over længere afstande. Dermed havde man løst konserveringsopgaven, som ellers foregik ved nedsaltning af fisken. Salt var en importvare og under Englandskrigen var det meget vanskelig at få fat i eller meget dyrt at købe. Napoleonskrigen på det europæiske fastland gjorde det vanskeligt både at udgrave salt, få det forarbejdet og eksporteret. I stedet forsøgte man flere steder langs Vendsyssels østkyst at genoplive saltproduktionen ved igen at syde saltholdigt tang. Om kvasefarten også kom til at betyde billigere fisk vides ikke.

Efter Englandskrigen fortsatte kvasefarten. Naturligt nok til de store byer omkring Kattegat og ikke mindst København som for et enkelt år, i 1899, stod for at aftage 36 procent af fangsten. Først og fremmest rødspætter, hvoraf 210 tons kørtes på jernbane, 410 tons blev sejlet i kvaser, mens 739 tons sejledes med damskib til hovedstaden. I 1872-73 eksporteredes der 825 tons fisk med jernbanen fra Frederikshavn. I 1890-91 var tallet steget til 6750 tons og i 1914-15 steg afsendelsen af fisk til 26.689 tons.¹¹

Det store fiskeri efter rødspætter i Kattegat tog for alvor et opsving efter Jens Vævers udvikling af snurrevoddet op til 1850. Vodbindere i Frederikshavn og Bangsbostrand videreudviklede voddene til forholdene i Kattegat. Oprindeligt havde fiskekvaserne en mindre jolle til hjælp ved udsætningen af voddet. I løbet af 1880'erne indførtes der efterhånden forskellige former for mekanisering om bord på fiskefartøjerne. En mekanisering som efter århundredeskiftet betød at skibene fik installeret stadigt større motorer, som efterhånden betød, at kutterne blev uafhængige af sejl.

Efter snurrevoddet var næste store opfindelse telegraf og telefon. Begge dele fik stor betydning for eksporten af fisk. Fiskehandlerne eller opkøberne fik efterhånden status som egentlige eksportører med arbejdsmarker over hele Europa. En af de væsentligste af denne tids pionere var fiskeeksportør Isager, som deltog i fiskeriudstillinger og fiskerimesser, hvor han markedsførte fiskene fra Frederikshavn så godt, at han modtog flere priser og præmier for sine produkter. En væsentlig årsag til at fiskeeksporten fik så stor betydning var, at den jyske længdebane efterhånden nåede frem til Frederikshavn. Første skridt var Vendsysselbanen mellem Frederikshavn og Nørresundby, som indviedes i 1871. Rigtig glæde af banen fik fiskeeksportørerne dog først i august 1879, hvor jernbanebroen over Limfjorden åbnedes og det blev muligt at eksportere fisk direkte til Berlin indenfor 24 timer.

Det var dog ikke kun fisk fra Frederikshavn, som blev eksporteret. Dampskibsforbindelserne til Norge og Sverige betød, at de frederikshavnske fiskeeksportører opkøbte fisk til eksport i de nordiske broderlande, som så blev fragtet til Frederikshavn for at blive pakket og sendt videre ned gennem Europa på jernbanevogne.

I 1883 oprettede jernstøber Laurits Peter Houmøller og hans bror Jens Andreas Brødrene Houmøllers Jernstøberi. Ud over de sædvanlige støberiopgaver begyndte brødrene at eksperimentere med spil og dampmaskiner til byens fiskekuttere. Især kom brødrene til at arbejde sammen med H.V. Buhl omkring dampmaskiner til de fiskefartøjer, som Buhl byggede gennem 80'erne og 90'erne. I 1890'erne begyndte Houmøller at eksperimentere med petroleumsmotorer og han fik udviklet en lille 4 HK petroleumsmotor, som han kaldte for Alpha. For at sætte motoren i produktion måtte han skaffe kapital ved at organisere virksomheden som et aktieselskab. Han omdøbte virksomheden til Frederikshavn Jernstøberi og Maskinfabrik A/S og serieproducerede motoren fra 1898. I 1902 præsenterede han et komplet fremdrivningsanlæg med gear og skrue og i 1911 kunne virksomheden fejre produktionen af motor nummer 2000.

L.P. Houmøllers søn Fritjof Houmøller mente dog ikke at der var et udviklingspotentiale i den lille motor og forsømte produktudviklingen. Det betød at virksomheden måtte rekonstrueres i



Frederikshavns havn i slutningen af 1890'erne set fra "Toldkrogen". Buhls træskibsværft, hvor træskibseventyret startede, ses til venstre omkring Krudttårnet. Af skoven af master fremgår det tydeligt, at det var en stor fiskerihavn. Forrest losses der træ til Buhls stabelplads. Postkort. Bangsbo Museum og Arkiv.

begyndelsen af 30'erne og B&W tog efterhånden over. I 1939 var virksomheden opkøbt under navnet B&W Alpha Diesel, og i dag er virksomheden ejet af den store tyske motorfabrik MAN i Augsburg. Udviklingen af petroleumsmotoren kom Houmøllers produktionschef Henning Hansen til at stå for, men med foden under eget bord. Han købte patent på den svenske Gamma motor og startede Frederikshavn Motorfabrik. Her blev motorerne store og de blev efterhånden udviklet til at kunne sejle med vendbare skrueblade, som også var produceret på Frederikshavn Motorfabrik. Oprindeligt var dampmaskinen tænkt som en hjælpemotor til de dæksspil, som efterhånden skulle til for at bjærge det tunge snurrevod. En frederikshavnsk kleinsmedemester Johan August Seider eksperimenterede sig frem til en skrue, som ved hjælp af en aksel fra dampmotoren kunne trække en skrue, som kunne sænkes ned i vandet og køre rundt ved hjælp af tandhjul og kæde, hvorfor skruen blev kaldt en cykelskrue.

Cykelskruen var dog meget besværlig og ikke voldsom pålidelig. Derfor begyndte den frederikshavnske skibsbygmester Jens Nicolai Olsen at føre skrueakslen gennem stævnen i et vandtæt stævnørør. Den første danske kutter der blev udstyret med en sådan løsning var den E.C. Benzons tegnede fiskekvasse W. Klitgaard, der blev afleveret fra det frederikshavnske værft i 1891. Skibskonstruktøren tegnede slanke og hurtigtsejlende skibe som havde den force at rødspætterne kunne holde sig i live i dammen over større afstande.¹²

I en fiskeriberetning fra 1894 beskrives en tur med Klitgaard fra Løkken til Frederikshavn. På grund af stille vejr sejlede hun for motor, hvilket betød at hun 28 timer senere i modstrøm nåede Frederikshavn. Af fangsten på 300 snese overlevede de 255. De øvrige skibe, som havde fisket ud før Løkken, og som ikke havde maskinkraft, måtte gå ind til Skagen på en tur, hvor næsten hele lasten var død. En lille historie, som med alt tydelighed fortæller om den nye teknologis betydning.¹³

Den sidste brik i puslespillet omkring fiskeriets udvikling i Frederikshavn var den økonomiske side. Her blev en effektiv løsning partsrederier som tog afsæt i fiskeriets gamle organisationsform. Her kunne flere være sammen om at købe et skibs parter og Harald Valdemar Buhl gik selv forrest når det gjaldt at have parter i de skibe, som han selv byggede. En anden løsning var kutterredere som

investerede i flere fiskefartøjer og stod for bemanning, udrustning og økonomi. Det var reddere som Peter Robertus Schou, som på et tidspunkt havde 22 skibe i søen, hvoraf de 16 var bygget hos H.V. Buhl. Det var kutterrederne som organiserede fiskeriet ved Island og makrelfiskeriet ved Norge. I øvrigt er det arven efter Schou, som hans barnebarn Erik Schou investerede i tovvarefabrikken Roblon. En virksomhed der i 50'erne voksede op på baggrund af nylontovets opfindelse. Først producerede virksomheden net i nylon. Senere blev det tovværksmaskiner til hele verden. I dag er det lysledere, materialer til offshore og beskyttelse af biler mod bombeattentater.

Fiskerierhvervet var også et farligt erhverv og den nye teknologi var ikke altid helt let at styre. Men også vejrmæssigt kom fiskerne ofte i problemer. Ikke mindst sejladsen på Island var farlig og mange kuttere forliste på vejen. Alene i året 1899 forliste tre både, hvoraf den ene forsvandt med mand og mus. Uden radio og effektivt redningsmateriel var fiskerne prisgivet.

Ulykkerne betød at der blev oprettet et skibsforsikringselskab. Efter en forløber i 1860 startede Skibsforsikrings-Foreningen for Frederikshavn Tolddistrikt til indbyrdes Forsikring af Fiskekvaser sin virksomhed i 1868. Forsikringselskabet havde først og fremmest øje til motoriseringen af fartøjerne og i selskabet ses det at der gives stramme tøjler for størrelsen af motorer i skibene der kan forsikres. I 1898 var maksimum 6 HK stigende til 25 HK i 1908, for helt at ophæves i 1912.¹⁴

Det var først og fremmest dampmaskinerne som var eksplosion- og brandfarlige. Men som det ses af en beretning om kutteren Henrik Bødkers brand kunne også petroleumsmotoren være farlig. Her betød en fejlbetjening af blæselampen at der gik ild i båden. Selvom det lykkedes at bekæmpe ilden efter fire timer havde kutteren fået omfattende skader.¹⁵

Da den nye kuttertype Hajen efter århundredeskiftet kom til kort måtte disse forholdsvis små både med stor maskinkraft pænt erlægge en ekstrapræmie indtil de havde bevist at de ikke var mere farlige end kvaserne. Hajen var så effektiv til rødspættefiskeri, at den siges at have fået sit navn fordi den, ligesom hajen, var altædende. Haj var nok en videreudvikling af den slanke kutter som E.C. Benzon udviklede kombineret med en effektiv og kraftig motor til både sejlads og snurrevod samt et lastrum i stedet for dam.

Skibsbyggerierne

I perioden 1870 til 1945 byggede de fire træskibsbyggerier i Frederikshavn tilsammen 267 fiskefartøjer. Alene i perioden op til århundredeskiftet blev der bygget 171 skibe. Harald Valdemar Buhl var til at begynde med enerådene. Frem til 1912 nåede han at få bygget det imponerende antal af 88 fiskefartøjer. Hans største konkurrent var Jens Nicolai Olsen, som næsten slog sin gamle lærermester i antallet af kuttere, hvor det lykkedes ham at få søsat hele 79 skibe inden han solgte værftet til Hjørne og Jacobsen i 1915. De tre sidst tilkomne værfter, Chr. Nielsen i 1897, M.R. Mortensen i 1906 og Hjørne og Jacobsen i 1915 fik bygget henholdsvis 32, 29 og 36 skibe i perioden.¹⁶

H.V. Buhl og Jens Nicolai Olsen var store konkurrenter. Buhl havde selv udlært Jens Nicolai Olsen som skibstømrer. Men Buhl havde en stor fordel i og med, at han også var uddannet konstruktør, mens Olsen måtte udføre sine både efter andres tegninger.

Buhls første skonnertkvaser var ALFEN, som byggedes i 1872. Året efter byggede han den tomastede galeaseriggede fiskekvaser HAABET. Kvasen var indrettet med dam og en 4 HK motor med hjælpeskrue. Skibet blev bygget udelukkende til Buhl selv og var fuld af de nyeste skibsteknologiske opfindelser. Den 4 hk store dampmaskine var med transmissionsaksler forbundet til et spil til indhaling af snurrevod. Akslen kunne skiftes til den såkaldte cykelskrue, som betød at skibet fik en enorm frihed ved manøvrering. Fra 1885 var han dog ikke alene længere. Ud over skibe producerede Buhl også 15 faresignalstationer til Dansk Fiskeriforening i 1889.



Søsætning af nye fiskekuttere trak altid mange folk til havnen. Her ses i 1931 kutteren ROTA, der var bygget på træskibsværftet Hjørne & Jacobsens Skibsværft. Værftet benyttede ikke en byggebedding med udløb i havnen, men benyttede en vogn, som blev trukket tværs over havnepladsen til et slæbested. Herfra søsattes så kutterne uden at vognen havde direkte kontakt med vandet. I baggrunden ses Frederikshavn værftis maskinværksted, smedje og tømrerværksted. Rundbuehallen er værftets skibsbyggeri. Foto af Herluf W. Jensen i Bangsbo Museum og Arkiv.

I 1903 byggede Buhl to søsterskibe KÖRLIN og MEMEL til Deutsche Seefischerei-Ferein. Ved afleveringen fulgte der danske fiskere med skibene til Tyskland for at oplære tyske fiskere. Året efter udgav Buhl sammen den tyske marinekaptajn R. Dittmer en lærebog "Seefischereifahrzeuge und – Boote ohne und mit Hilfmaschinen". Bogen indeholdt beskrivelser og konstruktionstegninger af såvel Buhls egne skibstyper som gamle tyske kuttere, som havde været på land på værftet og få indlagt motorer.

Senere fulgte leverancer af fiskefartøjer til det meste af verden. Norge, Sverige, Italien, Dalmatien og Brasilien samt Grønland og Island der, dengang, ganske vist begge var indenfor rigsfællesskabet, men dog meget langt væk. Hele fem skibe leveredes til Trieste i Italien og tre til Dalmatien.

Der findes ikke en egentlig statistik over byggeriet af de mange fiskefartøjer, som blev bygget i slutningen af 1800-tallet og i begyndelsen 1900-tallet. Først fra 1894 udkom Fiskeriårbogen, hvori alle registrerede fiskefartøjer er med. En sammentælling på landsplan viser over en fordobling i antallet af registrerede fiskefartøjer fra 1894 til 1910, nemlig fra 525 til 1131 fartøjer. Sammentællingen viser desuden, at Frederikshavn havde en nærmest altdominerende rolle i fiskeriet årene frem til århundredeskiftet. Ganske vist havde Thisted flere fartøjer registreret end Frederikshavn, men ingen af bådene i Thisted var på over 10 netto tons. Når vi ser på den registrerede flåde over 10 netto tons, var en tredjedel af flåden hjemmehørende i Frederikshavn eller 47 kuttere mod den næststørste havn

Esbjergs 29 kuttere over 10 netto tons. Seks år senere er forskellen mellem Frederikshavn og Esbjerg stadig stor, idet over halvdelen af de store kuttere over 10 netto tons er hjemmehørende i Frederikshavn. I 1910 er situationen udlignet. Ganske vist er der stadig flest hjemmehørende kuttere i Frederikshavn. Men blandt fartøjer over 10 netto tons er en tredjedel af fartøjerne hjemskrevet i henholdsvis Esbjerg og Frederikshavn.¹⁷

En gennemgang af toldprotokollerne viser at de frederikshavnske værfter ikke havde megen konkurrence fra andre værfter i landet. Først efter første verdenskrig ses det at et enkelt værft tager konkurrencen op. Det er Andersens & Ferdinandsens skibs- og bådebyggeri i Gilleleje, som i perioden mellem 1929 og besættelsen afleverede 27 fartøjer som indregistreredes i Frederikshavn Tolddistrikt. Indtil da var det kun få skibe som tilførtes flåden udefra. Så den største del af byens egen flåde blev altså bygget i byen, mens der samtidigt var en del skibe som blev bygget i Frederikshavn, men blev solgt udenfor tolldistriktet.

Skibe i stål

I 1905 havde Harald Valdemar Buhl fået mod til at prøve en helt ny vej, der i 1908 førte frem til, at han byggede det første stålskib. Han havde redet på en 30 år lang bølge af succes, hvor det kun var gået op og op hele tiden og han tænkte vel, at der skulle ske noget nyt. Han havde fået tre konkurrenter og måtte vælge om han stadig ville være den første blandt ligemænd, eller om han skulle give sig i kast med den nye tids materiale – stålet.

Spekulationerne må have givet anledning til søvnløse nætter i Villa Marina, som Buhl havde ladet opføre i 1888. Han har sikkert, som en forudsætning for forlængelsen af sin kontrakt med havnen i 1889, købt den gamle Søndre Skanse. Buhl havde lejet sig ind på det gamle fæstningsterræn klods op og ned ad redouten med byens gamle vartegn, kanontårnet, kaldet Krudttårnet. For at udvide produktionen til stålskibsbygning, måtte han have mere plads og han indledte på ny forhandlinger med havnen.

Det blev lange og hårde forhandlinger, og de nye betingelser blev betydeligt mere kostbare, end han havde tænkt sig. Den 2. marts 1905 anmodede Buhl om et møde med Den Kongelige Havnekommission, hvor han forelagde planerne for det nye stålskibsværft og ikke mindst ønsket om en udvidelse af værftets areal, så der blev plads til en 500 tons ophalerbedding. Han håbede også på hurtig ekspedition, idet han agtede at have beddingen færdig og i brug inden udgangen af 1906.

Det gik ikke som ønsket. Kontrakten kunne først træde i kraft den 1. januar 1907. Buhl forpligtigede sig til, at den nye store bedding skulle være færdig inden udgangen af 1907, og inden 1908 endnu to beddings, som hver for sig skulle kunne optage de på den tid største hjemmehørende fiskekuttere.

Buhl havde dog også andre opgaver at løse i forbindelse med overgangen til stålskibe. Det at bygge skibe i først jern og siden stål, var en ny foreteelse. Med opfindelsen af skruen i begyndelsen af 1870'erne, blev det langt lettere at fremdrive skibe med damp. Fra sin fremskudte position på vejen mellem det baltiske område og England kunne Buhl se, at det stålbyggede dampskib vandt en større og større plads på havet og han ville være med her, som han havde været det med fiskekutterne, motorerne og skrueerne. Han havde på baggrund af disse elementer behov for den store byggebedding, som kunne bære et skib med stålskrog. Han ville imidlertid også være med på reparationsiden, hvorfor han anskaffede sig en flydedok fra Kiel i september 1906. Buhl i Frederikshavn blev således det første stålskibsværft i Jylland - kun B&W og Helsingør skibsværft byggede ellers stålskibe i Danmark.

Selvom Buhl og hans skibsbyggere kunne omsætte mange af håndværkstraditionerne fra træ til stål, så var der dog tale om en kæmpe ændring overalt i organisationen. Der skal indføres en lang

række nye værktøjer, som valsemaskiner til at valse stålpladerne i det rette smig og lokkemaskiner til at udstanse huller til nitterne. Medarbejderne skulle også uddannes til den nye teknologi og der kom helt nye betegnelser for de faglærte arbejdere, som stemmer, nitter og stålskibsbygger. Smedefaget havde også ændret sig i forbindelse med indførslen af først damp og siden petroleums- og dieselmotor. Den gamle grovsmed fik hjælp af kedel- og kobbersmede, samt formere og maskinarbejdere.

Det må have været en kolossal anstrengelse at gå over til at bygge nittede stålskibe. Der var ikke mange hverken arbejdere, konstruktører eller ingeniører, som havde erfaringen i Europa, langt mindre i Danmark og slet ikke i Nordjylland. På motorfabrikken Brdr. Houmøller valgte man simpelthen at sende sine maskinarbejderlærlinge til Jochumsen i Horsens, indtil den lokale tekniske skole fik ansat den fornødne ekspertise, og virksomhedens egne medarbejdere fik den nødvendige rutine. Hvordan Buhl klarede den omfattende ændring i organisation og produktion står ikke klart. Derimod ved vi, at den økonomiske opgave ikke kunne løftes af hans egenkapital alene og han ændrede virksomhedens organisationsform til et aktieselskab. Frederikshavn Skibsværft og Flydedok, H.V. Buhl & Co. A/S. Aktiekapitalen var på 250.000 kroner fordelt på 1.000 kroners-aktier.

Den første motortrawler i stål PROGRESSO byggede han i 1911 til Brasilien. Det var et dobbeltskruet motorskib med kølelast og frysemaskineri. Det var på 250 bruttoregister-ton og var forsynet med 2 stk. 3-cylindrde Alpha motorer på hver 45 HK og en 20 HK motor til fryseanlægget. Igen var Buhl tidligt ude. Virksomheden Sabroe i Århus var den første virksomhed herhjemme der begyndte at producere køle og fryseanlæg til industriel brug. Det skete i 1897, om det var et sådant anlæg PROGRESSO fik installeret vides dog ikke. I 1912 bygges endnu to motortrawlere til Brasilien Pedro Toledo og HONORINA. Sidstnævnte var igen bygget med køle og fryseanlæg, samt to 50 HK motorer fra den store svenske motorfabrik Bolinder.

Buhl havde åbenbart forbindelser langt uden for landets grænser. Måske var det for Brasiliens vedkommende udvandrede frederikshavnske familier, som stod bag ordren. Ellers vil det være spændende at afdække hvordan der dengang skabtes kontakter indenfor skibsbyggeri så langt væk. Der skulle herefter gå mange år inden Buhls arvtager, det DFDS-ejede Frederikshavn værft, igen bevægede sig ind på bygning af fiskefartøjer. Men værftets nye direktør Frederik Thomsen havde åbenbart gode forbindelser til Spanien og Frankrig.

Den første direktør efter Buhl kom fra stålskibsværftet i Helsingør. Han var organisationens mand og tjente værftets ejer DFDS ganske godt. Ligesom krigskonjunkturerne bestemt ikke var Frederikshavn værft imod. Først med de meget tynde ordrebøger i 1920'erne, og implementeringen af nogle store investeringer, blev Godfrey Mygind i 1927 skiftet ud med Frederik Thomsen, som havde et stort kundearkiv.¹⁸

Stortrawlere til Frankrig og Spanien

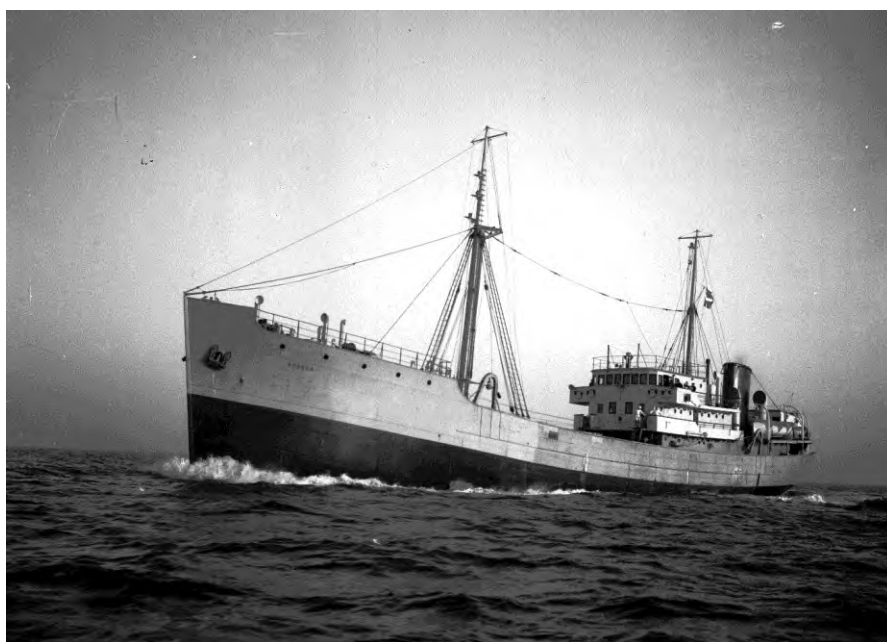
I 1934 lykkedes det at hive en ordre på verdens dengang største og mest moderne trawler JUTLAND hjem. Det var JUTLAND, en højsøtrawler til Huret & Cie i Bordeaux. Betalingen af skibet til en pris på 940.000 kroner var dog lidt af et puslespil. Den første fjerdedel af prisen skulle falde under byggeriet dernæst skulle endnu en fjerdedel falde ved afleveringen og den sidste halvdel skulle falde over fire år. Værftet havde opnået at statens eksportkreditråd gik ind som førsteprioritetshaver i et lån i skibet. Men der skulle stadig pusles. Med den sindrige konstruktion, havde værftet ikke likvide midler til at lade skibet bygge. Værftets sædvanlige kassekredit kunne ikke bære endnu et lån, kreditten var næsten i maksimum. Men også dette problem løstes, idet værftet opnåede driftslån direkte i Nationalbanken.

Byggeriet af den store moderne trawler var vellykket, og økonomien skruet så godt sammen i projektet, at direktion og bestyrelse ville arbejde på at få endnu flere ordrer fra lande som Frankrig, Spanien og Portugal. Der var allerede opnået kontakt med spanske redere ved præsentationen af JUTLAND i Frankrig før afleveringen.

Et af de mest spektakulære nybygningsprogrammer på værftet var byggeriet af to højsøtrawlere CIERTZO og ABREGO til Spanien. Midt under byggeriet af disse to skibe udbrød der borgerkrig i Spanien og da skibene var bestilt og garanteret under en lovlige spansk regering gav det problemer ved udleveringen af skibene, da general Franco ved et militærkup afsatte den lovlige valgte regering. Problemet var i første omgang at finde ud af, hvem der ejede skibene, dernæst om de indgåede betalingsbetingelser kunne overholdes så værftet kunne få sine penge. Men ud over disse rent praktiske problemer var der også politiske problemer, som den dag i dag stadig er omgærdet af mystik. Mange danskere mente ikke at man kunne udlevere de to trawlere til det spanske militærdiktatur, og forsøgte at nedlægge fogedforbud mod udlevering af skibene ud fra den begrundelse at de hurtigt kunne armeres og anvendes som krigsskibe.

Kort før skibene skulle udleveres til ejerne blev der udført et sabotageforsøg på skibene i Frederikshavn havn. Alt efter hvordan man bedømmer attentatet, så var det enten den første terroraktion eller den første sabotageaktion der blev udført i Frederikshavn. Under alle omstændigheder blev afleveringen af trawlerne forsinket efter aktionen, som kun delvist lykkedes. Efterfølgende blev flere kommunister mistænkt og dømt for attentatet. At attentatet havde lokale medlemmer af DKP som hjælpere er uomgængeligt. De påstod at søfyrbøder Albert Hansen, der udførte attentatet, havde vist de lokale nogle papirer som viste at formanden for det kommunistiske parti Aksel Larsen stod bag aktionen. To andre kommunister Thøger Thøgersen og Richard Jensen blev begge dømt for delagtighed i attentatet. Da mistanken nærmede sig dem blev de ekskluderet af partiet. De var begge involverede i Kominterns Wolvebergruppes aktiviteter indenfor det internationale søfartsforbund.

Det var dog ikke kun på det politiske plan at de spanske trawlere var spektakulære. Også på det tekniske område var der tale om sensationer. Rederen fra San Sebastian i det spanske hjørne af den Biscayiske bugt havde set hvor effektiv verdens største og mest moderne trawler JUTLAND, bygget på Frederikshavn værft året før, havde været på sine togter til Grønland. De to spanske trawlere var af samme type, men lidt større end den franske.



Den spanske højsøtrawler ABREGO på prøvesejlads i 1936, bygget på Frederikshavn Værft samme år. Foto: Herluf W. Jensen. Bangsbo Museum og Arkiv.

I sommeren 1936 var 50 procent af kontraktbeløbet for de to spanske trawlere betalt. Men august måneds rater manglede på grund af borgerkrigen og værftet manglede kapital til færdiggørelsen af skibene. Derfor skulle der søges om et driftslån med pant i skibene, men dette arrangement skulle aftales med rederiet i San Sebastian, hvilket naturligvis var vanskeligt på grund af borgerkrigen.

Det var ikke kun skibe værftet solgte. I 1941 optræder der en mærkværdig handel på et bestyrelsesmøde. Øjensynligt har direktør Frederik Thomsen solgt tegninger af værftets mekaniske dokkøklodser til det store Euskalduna værft i Bilbao i Spanien. Betalingen blev af praktiske indbetalt på en konto hos Pysbe i San Sebastian. Det selskab som havde købt og bestilt de to spanske trawlere. Når muligheden bød sig for at hente pengene hjem til Danmark ville direktøren kunne beholde 2/3 af beløbet, uden det dog skulle skabe præcedens. Den spanske sag var sandelig speget.

En trøst var det, at der under besættelsen kom brev fra Spanien om den overordentlig store tilfredshed rederiet i San Sebastian havde med trawlerne CIERTZO og ABREGO selv efter 6 års drift og at der blev bygget 10 søsterskibe i Spanien efter samme tegning. Efter besættelsen forsøgte værftet at genoplive kontakten til Frankrig og det lykkedes at kontrahere højsøtrawleren JUTLAND til en gammel kending. Det var Huret & Cie i Bordeaux, som før krigen fik bygget en højsøtrawler af samme navn.

I slutningen af 1950'erne var fragtmarkederne i krise og værftet forsøgte igen at komme ind på markedet for fiskefartøjer. Det skete med dieseltrawleren BRANDUR SIGMUNDARSON til Færøerne som blev værftets nybygning nummer 229. Finansieringen af den færøske trawler var noget af et kludetæppe, idet BRANDUR SIGMUNDARSON finansieredes med 50 % lån fra den danske stat. Der var lån i fiskeribank på yderligere 20 %. Realkreditinstitutionerne finansierede de 15 %, mens det færøske landsstyre gav et tilskud på 10 % kontant. Frederikshavn værft ydede et lån for de sidste 5 % over 5 år med garanti fra det færøske landsstyre.

Skibet stod sig godt i konkurrencen og værftet modtog et tilfredshedsbrev fra den færøske reder, idet bruttofortjenesten på skibet havde ligget 10 procent over det forventede. Det blev dog ikke til mere end det ene skib. Konkurrencen med andre værfter, og de vanskelige finansieringsforhold betød at nye ordrer på færøske trawlere gik andre steder hen. I stedet løstes værftets problemer ved at gå ind i det danske coastermarked, og værftet blev her landets førende.



Dieseltrawleren BRANDUR SIGMUNDARSON blev bygget på Frederikshavn Værft til Færøerne i 1959-60, men blev desværre en enlig svale. Trods stor tilfredshed hos rederen varslede trawleren begyndelsen til enden for Frederikshavns status som værftsby for fiskerkuttere. Foto: FotoChristensen. Bangsbo Museum og Arkiv.

I 1988 blev der indgået en kontrakt om den norske rejtrawler JAN MAYEN. Det blev det sidste fiskeskib som værftet byggede. Heller ikke her førte ordren til andre skibe, hvilket kan tilskrives, at det store produktionsapparat, som værftet havde fået opbygget, ikke længere kunne geares ned til at bygge så små skibe med så forholdsvis lille fortjeneste.

Ud over skibe til fiskeri udviklede værftet også skibe til redningsvæsenet, byggede havundersøgelsesskibe og skibe til fiskeriinspektion i store dele af verden.

Arne Ørskov Christensen

På Frederikshavn Værft og Tørdok havde man placeret sig mellem to stole. Man var ikke i stand til at bygge skibe i den størrelse som verdensmarkedet forlangte og man var ikke interesserede i at satse på mindre skibe, som havde fået en renæssance op gennem 1950'erne. Det marked var naboværftet Arne Ørskov-Christensens Stålskibsværft gået ind i.

Ørskov Christensen var begyndt på nærmest flad mark i 1958, hvor han byggede fisketrawleren Ulla Skagbo. Hans ide var, at "når hollænderne ka' så ka' vi også i Danmark". Arne Ørskov Christensen, der dengang var maskinmester på Statsfængslet Kragshovede, havde lagt mærke til at hollandsk byggede skibsskrog fragtedes til Frederikshavn for at få ilagt motor fra B&W Alpha Diesel og blive apteret på motorfabrikkens bedding, det tidligere træskibsværft Hjørne og Jacobsen. På Dansk Smede og Maskinarbejder Forbunds generalforsamling i 1959 bedømtes chancerne for det nye værfts overlevelse dog på samme niveau som fagforeningen bedømte det nystartede Socialistisk Folkeparti. De blev begge spået en kort levetid.

Ørskov holdt dog ved i mange år og værftet lukkede et par år efter Danyard. Det skyldtes et russisk fiskerientyr, hvor Niels Ørskov mente at have fået garantier fra den russiske og danske stat til byggeriet. En garanti som alle siden løb fra og værftet måtte lukke. Det hele begyndte som et fiskeriprojekt, der skulle hjælpe Rusland med at forny sin nedslidte fiskeriflåde. Derfor havde værftet, sammen med det dansk-grønlandske selskab Sevryba International Shipping Ltd. fået lov til at bruge trawlerne til at fiske i Barentshavet i ti år, hvorefter skibene skulle overdrages til Rusland. Imidlertid blev tilladelserne inddraget og de russiske banker trak sig fra arrangementet uden forklaring.¹⁹ Herefter gik først Udenrigsministeriet ind i sagen og til sidst forsøgte statsminister Anders Fogh Rasmussen at løse konflikten med uden held.²⁰ Arne Ørskovs barnebarn Jeppe Ørskov har dog siden genopbygget værftet, men udelukkende som reparationsværft.



Trawleren Ulla Skagbo blev bygget i 1958 som den første nybygning på Arne Ørskov Christensens Stålskibsværft. Foto i MAN B&W Alpha Diesels arkiv. Bangsbo Museum og Arkiv.

Afslutning

Frederikshavn var altså engang Danmarks fiskerimekka for snurrevodskuttere til rødspættefangst. Så indgroet har fiskeriet været at Frederikshavn stadig kaldes rødspættebyen. Men det var ikke fiskeriet alene som gav navn til byen. Også de tekniske innovationer og udviklingen af alle mulige forskellige fangstredskaber fra skibsskrog og motorer til trawlsplil, vodbinderier og tovværk fik en enorm betydning for byens og fiskeriets industrialisering. Frederikshavn lå i læ af de høje bakker vest for byen, de mange øer og rev mod øst og det var muligt at bygge den nordligste havn i Danmark, som også havde infrastrukturen i orden. Havnen i Skagen blev naturligvis en konkurrent, men langt mere alvorligt var det med byggeriet af Hirtshals havn i 1937 og Hanstholm havn i 1967. De to oliekriser i 1970'erne var de sidste alvorlige begivenheder som på det nærmeste lukkede den kun 15 år gamle fiskerihavn, som byen havde kæmpet for siden 1930'erne.

I dag findes der næsten ikke flere træskibsværfter inden for Frederikshavn kommunes grænser. I nord er det Karstensens Skibsværft i Skagen og Aalbæk værft. I Strandby findes stadig Strandby værft og i Frederikshavn er der Alphas bedding, det gamle Hjørne og Jacobsen, som dog kun er montageværft for MAN Diesels motorer og Frederikshavn Bedding, det gamle Mortensens skibsværft, som er ejet af en kreds af historiske træskibsentusiaster i samarbejde med Nordjyllands Kystmuseum. På Læsø og i Sæby er værfterne også for længst lukkede.

Utrykte kilder

Bangsbo Museum og Arkiv

Danyard/Frederikshavn Værfts arkiv (A298)
Skibsingeniør Finn Frydensbergs arkiv (A419)
Skibsforsikringen Frederikshavn (A36)
MAN B&W Alpha Diesels arkiv (A 116)

Landsarkivet for Nørrejylland

Frederikshavn Tolddistrikt: Skibsregistreringer (B303).

Trykte kilder og litteratur

Aar bog for den danske Fiskerflaade, 1894, 1900 og 1910.
Christensen, Asger Nørlund: *Skibsbygmesteren E.C. Benzon og hans skibe*, 2005.
Christensen, Erik S.: *En værftskronike. Historien om Frederikshavn værft fra begyndelsen i 1870, 2010.*
Christensen, Erik S. (red.): *Nordjylland under Englandskrigen 1807-1814*, 2009.
Christensen, Erik S. og Jan Larsen: *Dannelsen af arbejderkvarterer under industrialiseringen af Frederikshavn i perioden 1870-1916*, 2 bd., 1984.
Dam-Hansen, Børge: *Alpha Diesel. 100 år i fremdrift*, 1983.
Frederikshavns Avis, div. år.
Frederikshavns Socialdemokrat, div. år.
Hansen, Bent: *Frederikshavn i stilstand og fremgang*, 1968.
Klingemann, S.: ”Havfiskeriets Udvikling fra Frederikshavn og noget af dets Forhistorie”, *Dansk Fiskeri Tidende*, 1892, s. 6-6, 17-19 og 25-26

Michelsen, Albert: *Fiskeriet i det nordlige Jylland gennem tiderne*, 1968.

Nielsen, Henrik Gjøde m.fl.: *Fra reformation til enevælde. Renæssancen i Nordjylland 1536-1660*, 2007.

Seidelin, L.C. Brinch: *Bidrag til Kundskab om de danske Provindsers nærværende Tilstand i oekonomisk Henseende. 4. Stykke: Hjørring Amt*, 1828.

Søndergaard, Morten Karnø: "Fra petroleumsmotorens barndom", *Bangsbo Museum og Arkiv Årbog*, 1999, s. 23-34.

Tarbensen, Kenn: *For alle Danmarks fiskere. Danmarks Fiskeriforening 125 år. 1887-2012*, 2012.

Noter

¹ Christensen, Erik S, 2010.

² Skibssingeniør på Frederikshavn værft Finn Frydensberg har samlet en lang række arkivalier og kopier af arkivalier om H.V. Buhl. Blandt andet hans egenhændige livsskildring, som findes i arkivet på Nordjyllands Kystmuseum.

³ Den Kongelige Havnekommissions arkiv i kopi på Nordjyllands Kystmuseum.

⁴ Frederikshavn Tolddistrikts arkiv. Afskrift på Nordjyllands Kystmuseum.

⁵ Nielsen, Henrik Gjøde m.fl. 2007.

⁶ Danmarks Riges Breve 1405 og igen 1501 ses det, at Børglum har hævdet sin ejendomsret til Bangsbo og dens forstrande.

⁷ Beboerne i Fladstrand 1696, Beboerne i Bangsbostrand og Flade 1750 og Folketællingen i Fladstrand 1749 alle af lokalhistorikeren Verner Jensen.

⁸ Staves også dørge, og er en fangstmetode, hvor liner med lod trækkes efter båden.

⁹ Seidelin, L.C. Brinck 1828 og Hansen 1968, s. 40-41

¹⁰ Seidelin, L.C. Brinck 1828, s. 241-249.

¹¹ Hansen 1968, s. 131 ff.

¹² Christensen, Asger Nørlund 2005.

¹³ Fiskeriberetning for 1894-95, s. 135-36

¹⁴ Frederikshavn Skibsforsikrings arkiv på Nordjyllands Kystmuseum.

¹⁵ Søndergaard, Morten Karnø 1999.

¹⁶ Opgjort på baggrund af Toldvæsenets protokoller.

¹⁷ Opgjort på baggrund af Fiskeriårbøgerne 1894, 1900 og 1910.

¹⁸ Frederikshavn værfts bestyrelsesprotokol.

¹⁹ Ingeniøren 16. marts 2001.

²⁰ Ritzaus Bureau den 19. april 2002.

Historien om Aarhus Flydedok

Fra flyvende start i 1945 over op og nedture fra 1960'erne til forliset i 1999

Af MICHAEL O. BRUUN

I denne artikel beskrives og analyseres Aarhus Flydedoks historie. Det århusianske skibsværft der blev startet i 1945 med udgangspunkt i en allerede eksisterende reparationsvirksomhed og i den hurtigt voksende efterkrigstidsøkonomi. Videre redegør artiklen for, hvordan virksomheden voksede op til at blive en af byens store arbejdspladser, og hvordan en række ejerskifter med tilknyttede succesrige dispositioner bragte skibsværftet helskindet igennem selv perioder, hvor europæisk skibsværftsindustri i øvrigt havde det svært. Det illustrerer hvordan dygtighed og held går hånd i hånd og bl.a. forhindrede et forlis allerede i 1970 og senere i 1988.

Dispositionerne bragte skibsværftet ind i 1990'erne, hvor det imidlertid blev indhentet af "sin skæbne" og gik konkurs 1999.¹ Artiklen beskriver også det korte efterspil, hvor der endnu gik otte år med værftsmæssige aktiviteter på lokaliteten.²

Indledning

Historien om Aarhus Flydedok illustrerer på bedste vis det fundamentale samspil mellem på den ene side virksomhedens driftsøkonomi og på den anden side den nationale og den internationale økonomiske udvikling. Det drejer sig blandt andet om den vigtige iværksætterrolle, ledelsen i den efterfølgende vækstperiode (inkl. kapitalstrukturen), virksomhedens innovative profil, andelen af dygtige og loyale medarbejdere, udefra kommende påvirkninger (markedet, finansieringsmuligheder mv.).

Aarhus Flydedoks historie er således en arketypisk dansk virksomhedshistorie rummende alle de vigtige driftsøkonomiske aspekter. Det hele startede med den driftige iværksætter, der også formåede at drive virksomheden frem i den første vækstperiode. Herefter fulgte op og nedture under forskellige ejere. Aarhus Flydedok blev en af byens største arbejdspladser og fejrede i 1995 50 års jubilæum. Få år efter kom så det store forlis; betalingsstandsningen i 1999. Den internationale udvikling med hård konkurrence og overkapacitet i branchen havde indhentet skibsværftet. Fragmenter af virksomheden fortsatte som Aarhus Værft, som i 2007 måtte opleve endnu en betalingsstandsning og efterfølgende konkurs.

Starten og de første mange års gode udvikling 1945- 1967. Krise 1968- 1971

Iværksætterens periode 1945- 1954

I de første ti år var det drejer Hans Nielsen, der var virksomhedens ubestridte helt og centrale person. Det var ham, som havde ideen og viljen til at starte et skibsværft i Aarhus Havn. Det skete 16. august 1945 og i partnerskab med Helsingør Skibsværft, idet man stiftede interessentselskabet Aarhus Flydedok I/S.

Michael Bruun, f. 1943, cand. polyt, 1967. Blandt andet ansat som chef for Aarhus Kommunes erhvervsafdeling, 1991-2005. Siden 2005 associeret forsker ved Aarhus Universitet, Center for Erhvervshistorie og Institut for Økonomi.

Allerede før 1. verdenskrig havde Hans Nielsen optrådt i rollen som igangsætter. I 1913 var virksomheden Hans Nielsens Maskinfabrik blevet startet som en datidens spin-off fra Frichs-fabrikkerne, hvor Hans Nielsen havde arbejdet som drejer. Den vigtige kombination af et iværksættergen, faglig kunnen og kendskab til branchen var til stede. Hans Nielsens Maskinfabrik optrådte de første mange år som en traditionel maskin- og metalfabrik (ligesom modervirksomheden Frichs-fabrikkerne) med fremstilling af transportanlæg og diverse stålkonstruktioner. Men med placeringen nær byens havn blev der i stigende grad tale om skibsreparationer ved kaj. Under 1. verdenskrig lykkedes det således Hans Nielsen at tilegne sig et næsten monopol på sådanne maskin- og metal reparationer på skibe ved kaj i Aarhus havn. Skridtet i retning af en egentlig skibsværftsindustri blev mere og mere nærliggende. Ikke mindst da Hans Nielsen som underleverandør havde indledt et samarbejde med Helsingør Skibsværft. Scenen var således sat for etableringen af et nyt skibsværft. Blandt andet på grund af modstand fra de lokale myndigheder blev det dog først i 1945, lige efter 2. verdenskrig, at det lykkedes.

Tyskerne havde under 2. verdenskrig haft en del værftslignende aktiviteter på Aarhus havn, hvor jo også Hans Nielsens Maskinfabrik holdt til. Hertil kom, at tyskerne i Korsør havde efterladt en større flydedok (oprindeligt beregnet til ubåde), der på trods af sin ramponerede tilstand som følge af diverse sabotage aktioner alligevel kunne gøres operationsklar igen. Hans Nielsen kombinerede de to forhold og stiftede som nævnt I/S Aarhus Flydedok og Maskinfabrik sammen med Helsingør Skibsværft og Maskinfabrik. Kapitalen var på ca. 2 millioner kr. og var primært indskudt af Helsingør Værft. Etableringen inkluderede en hårdt tilkæmpet tilladelse fra Aarhus Kommune.

Den 16. august 1945 ankom flydedokken fra Korsør, så denne dato regnedes senere for værftets startdato. Omkring denne tyske flydedok udspandt sig et lille stykke bureaukrati. Flydedokken var nemlig formelt britisk ejendom og kunne først efter en henvendelse til det britiske admiralitet via den danske marine overføres til Aarhus Flydedok (først leje, så i 1958 køb). Allerede det første år beskæftigede værftet omkring hundrede medarbejdere.

Værftet voksede støt under Hans Nielsens ledelse. Der var hele tiden en pæn ordreindgang. Det var i Hans Nielsens tid udelukkende reparationer af i første omgang allierede skibe, overtagne tyske krigs- og handelsskibe, men også mange danske skibe. I 1948 havde værftets aktiviteter nået et sådant omfang, at man besluttede at omdanne det til et aktieselskab, stadig med Hans Nielsen og Helsingør skibsværft som de to ejere. Sidstnævnte som majoritetsaktionær, mens førstnævnte fortsatte som værftets direktør. I 1954 fyldte Hans Nielsen 70 år og blev efterfulgt af Jørgen A. Christensen som ny direktør. For første gang var det ikke iværksætteren som stod i spidsen for den daglige ledelse. I løbet af de ti år Hans Nielsen ledede værftet voksede virksomheden til at blive en af byens store virksomheder med næsten 500 medarbejdere.

Væksten fortsætter 1955- 1967. Krise 1968-1971

Værftet blev ved at vokse også under den nye ledelse. Ordreindgangen var stadig fin. Indenfor europæisk økonomisk historie taler man om perioden efter 2. verdenskrig og op til 1970/1972 som en periode præget af økonomisk fremgang i Europa. For det første var der den udtalte mangel på 'alt ting' efter krigen og som kaldte på økonomisk aktivitet over en bred kam. Det samme gjorde de mange ødelæggelser. Hertil kom så en forholdsvis stor konsensus på de vesteuropæiske arbejdsmarkeder og tilsvarende gode finansieringsmuligheder blandt andet via Marshallhjælpen. For det andet var der en klar motivation til at bringe sig på omgangshøjde med amerikansk teknologi og knowhow, der havde udviklet sig dramatisk i 1940'erne. Nu kunne europæerne i stort omfang efterligne og overføre denne viden. Endelig var der selvfølgelig overførslen af de teknologiske landevindinger opstået i krigens kølvand.³

Aarhus Flydedoks vækst i de første mange år er et godt eksempel fra mikroøkonomien på denne europæiske vækst og på mekanismerne bag den, her den omtalte mangelsituation. I 1954 besluttede Aarhus Flydedok så endeligt at engagere sig i nybyggeri af skibe, idet man skrev kontrakt på et polsk lastskib som det første. De gode tider i 1950'erne og 1960'erne medførte også udbygning af selve værftet, hvor man allerede i 1954 havde påbegyndt opførelsen af en hal til skibsbygning og en såkaldt byggebedding. Yderligere investerede værftet i en 35.000 m² stor grund på land i den nordvestlige del af Aarhus (Lystrup). Her lå en gammel engelsk flyverhangar fra krigens tid, og efter en renovering udgjorde en fortrinlig maskinhal til stålkonstruktioner. Værftet havde nemlig sammen med søsterværftet Helsingør Skibsværft engageret sig i produktionen af 14 store kedelanlæg til en række danske kraftværker.

I perioden 1956-1969 byggede Aarhus Flydedok nu i alt 38 skibe. For det meste mindre skibe under 2500 tons og til meget forskellige formål. Dog optrådte sent i perioden en vis specialisering idet man fra 1964 begyndte at bygge en række cementskibe til Aalborg Portland. De gode tider kom også til udtryk i værftets beskæftigelse, der i 1960 kulminerede på omkring 1000 personer. Her holdt den sig indtil 1967-1968, hvor en krise ramte værftet.

I slutningen af 1960'erne indtrådte en generel afmatning for den europæiske værftsindustri og den internationale konkurrence blev tilsvarende hård. For Aarhus Flydedok betød det, at antallet af nye ordrer stort set tørrede ud i perioden 1968-1969. Antallet af medarbejdere måtte reduceres meget kraftigt fra 900 i 1967 til 450 i 1968. Værftets bynære administrationsbygninger m.v. blev solgt til kommunen. Direktør Jørgen Christensen måtte efter 14 års virke forlade værftet. Han blev afløst af en direktør, der søgte at lede værftet fra Helsingør. Det varede dog kun et par måneder, så blev han afløst af direktør Fritz A. Richter. Dette ledelsesmæssigt turbulente forløb illustrerer i høj grad krisen. Søsterselskabet (storesøster) Helsingør Værft var selv under pres og kunne derfor kun i begrænset omfang bistå Aarhus Flydedok med økonomisk støtte. I 1969 tilsluttede Aarhus Flydedok sig derfor Dan-Værft samarbejdet, der var et samarbejde mellem Aalborg Værft A/S, Frederikshavn Værft og Tørdok A/S, Helsingør Værft A/S samt nu også Aarhus Flydedok A/S. Alle værfter kontrolleret af skibsrederiet J. Lauritzen, der blandt andet havde overtaget aktiemajoriteten i DFDS, der igen ejede Helsingør Værft og dermed også kontrollerede Aarhus Flydedok.

Ideen med samarbejdet var at opnå en langsigtet koordinering af de fire værfters aktiviteter inkl. strukturrationaliseringer og organisatoriske forenklinger. Ligeledes blev medarbejderne i højere grad involveret og Fællesklubberne på de fire værfter indledte et samarbejde. Med Dan-Værft samarbejdet håbede lederne på at kunne modvirke den internationale værftskrise, men uden større held. I 1970 overvejede bestyrelsen af Aarhus Flydedok en lukning af værftet. Værftet var det mindste og mest urentable af de fire værfter. Hertil kom at produktionsapparatet var nedslidt. Flere af værftets kraner og øvrige udstyr havde endda en fortid hos Helsingør Værft. Innovation og teknologisk fornyelse var ikke et fremherskende træk ved det århusianske værft anno 1970. Hvad var det så, der på trods af disse dystre kendsgerninger alligevel redede værftet? Det handler næste afsnit om.

Rederiaktieselskabet Dannebrog. Nye ejere i 1971 og frem til 1989

Miraklet i 1971/72 og de efterfølgende gyldne år 1973- 1984

Miraklet i 1972 og den deraf følgende gunstige udvikling de næste godt 10 år var et sammenfald af flere gunstige omstændigheder. Udsagnet, at planlægning er godt, men der er nu ikke noget, der slår det rene svinheld, kunne måske bruges her med den tilføjelse, at et sådant held forudsætter en forudgående effektivitet kombineret med faglig dygtighed og indsigt.

I 1967 var erhvervs- og shippingmanden Ebbe baron Wedell-Wedellsborg blevet medejer af rederiet Dannebrog. Han var med i et konsortium sammen med sin fætter Tido greve Wedell, der

overtog det pressede og nødlidende københavnske rederi. Det udviklede sig hurtigt til en meget heldig overtagelse ikke mindst på grund af femdages krigen mellem Israel og dets arabiske naboer (juni 1967). Det medførte en langvarig lukning af Suezkanalen og en deraf følgende betydelig efterspørgsel efter tanktonnage. Denne fremgang på fragtmarkedet muliggjorde den nødvendige sanering af Dannebrog-rederiets økonomi. Da man yderligere i foråret 1970 havde held til at videre sælge et stort produkttankskib til Den kinesiske Folkerepublik havde rederiet på rekordfart fået styrket sin økonomi yderligere. Hertil kom den afgørende omstændighed, at Ebbe Wedell-Wedellsborg sad i bestyrelsen for DFDS og derigennem havde et indgående kendskab til Dan-Værfterne og deres vanskeligheder. Han (Dannebrog rederiet) tilbød nu at overtage Aarhus Flydedok for 3 millioner kr. Det var en fremsynet og dygtig forretningsmand, der her så muligheder i det lille og nedslidte værft. Og så var omstændighederne endnu engang med Ebbe baron Wedell-Wedellsborg og dermed med Aarhus Flydedok. Navnlig to forhold skilte sig ud. Først gik det tyske værft Roland Werft konkurs i 1972. Værftet var i gang med at bygge tre såkaldte supplyskibe (forsyningskibe) til rederiet A. P. Møller. Det var tre skibe som Aarhus Flydedok (under de nye ejere) tidligere havde måttet sige nej til på grund af et alt for lavt dækningsbidrag. Nu blev ordren overført til Aarhus Flydedok under anderledes gunstige vilkår. Yderligere ordrer på i alt 9 supplyskibe fulgte i de følgende år fra A. P. Møller- frem til 1983. Den næste heldige omstændighed var et tilsvarende stort scoop. Igen var det Den kinesiske Folkerepublik, der var kunden og igen var det supplyskibe til den opvoksende offshore olieindustri. Kineserne bestilte (først i 1970'erne) otte skibe under forudsætning af, at de første kunne leveres næsten med det samme. Det kunne Aarhus Flydedok, da Dannebrog-rederiet allerede havde to sådanne skibe under bygning i Aarhus. Det var skibe som rederiet havde bestilt til sig selv for blandt andet at holde nybygningsafdelingen på Flydedokken i gang. Skibene kunne nu direkte overføres til kineserne. Selve udførelsen af den kinesiske ordre gav i øvrigt miljøet på Aarhus Flydedok et eksotisk islæt, da kineserne udstationerede kontrollanter i Aarhus, der nidkært fulgte byggeriet af de otte skibe, så længe det stod på. Den kinesiske ordre skilte sig i øvrigt ud på den måde, at den blev en af datidens succes historier i dansk erhvervsliv og illustrerede Ebbe baron Wedell-Wedellsborgs dristighed og fremsynethed som erhvervsmand kombineret med gode forhandlingsevner.

Hvis en eller flere af ovenstående heldige omstændigheder ikke var indtruffet på de rigtige tidspunkter var Aarhus Flydedok med overvejende sandsynlighed blevet lukket i begyndelsen af 1970'erne. Nu blev det i stedet til 30 år mere som en af byens største private arbejdspladser. I 1971 var der dog stadig underskud, mest som følge af ordrer indgået af de tidligere ejere. Men herefter oplevede værftet en periode på over ti år med årlige overskud og en beskæftigelse der hele tiden lå over de 500 medarbejdere (beskæftigelsen svingede mellem de 540 og 640 medarbejdere) og en mangedobling af egenkapitalen.

I 1973 udskiftedes værftets direktør Fritz A. Richter med den yngre fremadstormende erhvervsmand Thomas Fr. Duer som administrerende direktør. Et valg helt i tråd med Ebbe baron Wedell-Wedellsborgs forretningsfilosofi. Thomas Fr. Duer sad hele 14 år på posten og havde dermed sin andel i de gyldne ti år 1973-1984. En af de første opgaver for den nye direktør var i øvrigt at modtage dronning Margrethe, som forestod dåben af et af de første nye supplyskibe. I perioden 1973-1984 udmøntede værftet de gode resultater i en tiltrængt modernisering og udbygning. Der blev investeret i ny teknologi og store arealer omkring værftets grund på Aarhus havn blev inddæmmet, fyldt op og efterfølgende bebygget med moderne beddinger, montage- og maskinhaller samt administrationsbygninger.

I takt med de fysiske udvidelser og moderniseringen blev byggemetoderne ændret radikalt, idet man gik over til at opbygge skibsskroget sektion for sektion. De moderne byggemetoder tillod herefter en sammensvejsning af selve skibet på beddingen. Allerede i 1960'erne var man ophørt med at nitte skibsskrogene sammen til fordel for svejsning. Hertil kom indførelsen af den nye

styrings- og kontrolelektronik, der i stigende grad tillod overvågning af skibets forskellige funktioner fra broen. Computerteknologien var på vej.

I 1975 købte værftet en brugt flydedok af Aalborg Værft til afløsning af den mindste af de gamle dokke. Samme år skiftede værftet navn fra Aarhus Flydedok til Dannebrog Værft. Det skete ikke mindst af hensyn til det internationale marked. I 1979 styrkede man så yderligere værftets reparationsafdeling ved køb af Østasiatisk Kompagnis containerværksted Aarhus Container- og Skibsservice A/S. Selvom værkstedet lå på Aarhus havn ikke langt fra Dannebrog Værftet, valgte man alligevel at flytte aktiviteten ud til afdelingen i det nordvestlige Aarhus (den såkaldte Lyme-afdeling). Her nærmede beskæftigelsen sig nu 70-80 medarbejdere.

I årene 1976- 1981 huserede endnu en langvarig krise i international værftsindustri. Beskæftigelsen på de danske værfter faldt i denne periode fra ca. 20.000 til ca. 14.000. Alligevel klarede Dannebrog Værft sig godt med overskud år efter år. Det hang blandt andet sammen med de føromtalte investeringer der beløb sig til over 70 millioner kr. i perioden og som styrkede værftets konkurrenceevne betydeligt. I den gyldne periode fra først i 1970'erne til først i 1980'erne byggede Dannebrog Værft ikke alene de tidligere nævnte supplyskibe til A. P. Møller og Den kinesiske Folkerepublik, men også færger til DSB, cementskibe inspektionsskibe, et havundersøgelsesskib, et kabelskib m.fl. Mod slutningen af perioden blev ordrebogen noget tyndere, men værftet bevarede beskæftigelsen blandt andet via en aftale med bugserfirmaet Svitzer i 1976.

Nedgangstider midt i 1980'erne

Midt i 1980'erne ebbede både reparations- og nybygningsordrer ud. Det samme gjorde heldet. I 1985 var begge ordrebøger stort set tomme. Dannebrog Værft var igen klart truet af lukning. Man forsøgte sig med alternative stålproduktioner (vindmøletårne), men ultimo 1985 lykkedes det at få en ordre på to avancerede dykkerskibe (finansieret via anpartsselskabet Difko) og de ca. 500 medarbejdere kunne indtil videre ånde lettet op. Allerede i 1987 var den gal igen efter, at de to dykkerskibe var afleveret. Ordrebogen var igen tom og den ellers så succesrige Th. Fr. Duer fik nyt job og blev efter to korte midlertidige løsninger i 1988 afløst af den københavnske erhvervsmand Jens Stephensen (maskiningeniør ligesom forgænger). Selvom det lykkedes at få en stor ordre i hus, en ombygning af et fragtskib til en DSB-passagerfærge, var værftet særdeles trængt og stod på ny foran en lukning. I juli 1989 var Dannebrog Værft helt nede på beskedne 180 medarbejdere, som var det laveste tal siden 1945.

Nye ejere. Nyt opsving 1989- 1995

I slutningen af 1980'erne stod det som nævnt klart, at Dannebrog Værft ville lukke, hvis man ikke fik tilført ny kapital. En kapitalindsprøjtning som moderselskabet Dannebrog Holding hverken kunne eller ville bidrage med. Direktør Jens Stephensen indledte derfor forhandlinger med eksterne investorer. Forhandlinger der endte med at værftet medio 1989 skiftede ejere, idet Nordsøværftets holdingselskab, Ringkøbing overtog 51 % af aktierne i Dannebrog Værft, mens Kommunernes Pensionsforsikring, KP og Lønmodtagernes Dyrtidsfond LD overtog 24.5 % hver. Der var nu såvel lønmodtagerkapital som offentlige penge investeret i værftet. Værftet skiftede ved samme lejlighed navn tilbage til det oprindelige Aarhus Flydedok A/S. Rationalet eller de strategiske overvejelser bag denne rekonstruktion var, at de to værfter kunne styrke hinanden gennem et bredere produktsortiment overfor det samme kundeselement samtidig med, at en arbejdsdeling mellem værfterne skulle gøre dem mere effektive. Hertil kom, at Aarhus Flydedok efter investeringer for mere end 150 millioner kr. de sidste ti år nu fremstod som et teknisk stærkt og velholdt værft. Endelig traf man den vigtige beslutning at omstille værftet til serieproduktion af især køleskibe og kemikalietankere. Den beslutning skal ses i lyset af de aktuelle muligheder for at opnå netop sådanne ordrer.

Det lykkedes og i den efterfølgende periode 1990-1994 byggede Aarhus Flydedok blandt andet tre store køleskibe og ni kemikalietankere. Værftet havde på ny fået en flyvende start efter rekonstruktionen. Hertil kom, at søværnet i 1989 indgik en aftale med Aarhus Flydedok om løbende vedligehold af marinens ubåde. En tiårig kontrakt der i øvrigt medførte, at værftet fik tilført to flydedokke, hvor den ene afløste den oprindelige tyske flydedok, der var blevet solgt efter 44 års tro tjeneste.

Baggrunden for kontrakten med søværnet var lukningen af Orlogsværftet på Holmen i København. En heldig omstændighed og sammen med serieskibene en kærkommen styrkelse af værftet. Lidt i samme retning gik Flydedokkens overtagelse i 1992 af vedligeholdskontrakterne på Aarhus Maskinfabriks mange havnekraner, der var placeret rundt om i flere danske havne. Aarhus Maskinfabrik (en af Europas få producenter af store havnekraner) var gået konkurs samme år. En russisk ordre på havnekraner til Skt. Petersborg havn spillede en central rolle i Aarhus Maskinfabriks forlis. Der var problemer med finansieringen. Ved skæbnens ironi var det også finansieringen af en russisk ordre, der prægede Aarhus Flydedoks forlis kun syv år senere. I 1993 fik værftet en ny direktør Arne Pedersen (Jens Stephensen havde fået job hos B & W skibsværft) og blev samtidig engageret i produktionen af en række containerskibe. En produktion der strakte sig helt frem til ultimo 1990'erne. Årene efter rekonstruktionen i 1989 gav således en pæn stabil omsætning og ligeledes et stabilt overskud år efter år lige indtil 1998, hvor værftet for første gang i mange år realiserede et stort underskud.

I 1997 havde LD øget sin aktieandel i Aarhus Flydedok til 35 %. Samtidig havde Nordsøværftets holdingselskab som den sælgende part opgivet sin majoritetsstatus. Hertil kom, at Nykredit var indtrådt som ny aktionær. Det var sket i forbindelse med, at Aarhus Flydedok overtog diverse aktiviteter og driftsmidler fra det konkursramte Svendborg Værft. Men lige meget hjalp det. Selv en ny rekonstruktion med en stor kapital udvidelse ultimo 1998, delvis fra Dansk Erhvervsinvestering som ny medaktionær, kunne ikke hindre det store forlis primo 1999.

Det store forlis 26. februar 1999

Konkursen eller forliset skyldtes igen et sammenfald af forskellige omstændigheder, men denne gang uheldige omstændigheder. Denne gang kom der ikke et befriende ejerskifte med ny kapital og dynamik. Mulighederne herfor var ikke-eksisterende. Den internationale værftsindustri var blevet en branche, hvor det var mere end svært at tjene penge. Det gjaldt navnlig de europæiske værfter der var udsat for hård konkurrence fra de statsubsidierede værfter i Fjernøsten.

Den første sorte sky viste sig allerede i 1997, hvor værftet i Ringkøbing måtte erklæres konkurs. Det medførte, som tidligere omtalt, ændringer i ejerstrukturen i Aarhus Flydedok, idet Nordsøværftets holdingselskab (navnet ændret til E.F.J. Invest) måtte sælge ud af sine aktier til blandt andet LD. Derudover, og det var måske det værste for Flydedokkens fremtid, hang det århusianske værft på Nordsøværftets forpligtelser angående færdiggørelse af tre kemikalietankere til en italiensk reder. Det var en meget kompliceret ordre, som kun gav et beskedent dækningsbidrag om overhovedet noget. Samtidig lagde ordren beslag på Aarhus Flydedoks opmærksomhed i en kritisk tid. Samme år overtog Flydedokken altså også udstyr og aktiviteter fra det konkursramte Svendborg Værft. Ej heller nogen heldig disposition. Det skete for at styrke reparationsafdelingen; en afdeling som værftet kort tid efter besluttede at lukke. Også overtagelsen af Svendborg Værft lagde beslag på Flydedokkens ressourcer, ikke mindst de ledelsesmæssige ressourcer. I forbindelse med overtagelsen indtrådte Nykredit som tidligere nævnt som ny aktionær.

Den uheldige omstændighed, der bidrog mest til værftets forlis i 1999 var dog indgåelsen og udførelsen af en ordre på hele syv ens specialbyggede køleskibe til det russiske rederi Dalmore Products. Den skæbnesvangre aftale/kontrakt blev indgået allerede i 1995. De syv skibe skulle specialbygges til brug ved fiskefangst i Barentshavet. Det var en fristende ordre, da værftet netop

havde omstillet sig serieproduktion af den slags skibe. Aarhus Flydedok havde da også kalkuleret med et stort dækningsbidrag pr. skib. I alt omkring 270 millioner, hvilket ville have forgyldt værftet. I stedet blev det til et stort underskud på næsten 100 millioner kr. En manko på næsten 400 millioner kr. Det kunne værftet ikke klare uden hjælp, men hjælpen kom ikke denne gang.

Hvordan kunne det så gå galt? I årene 1997-1998 afleverede værftet de første fem køleskibe, men hver eneste aflevering skete med møje og besvær for værftet, blandt andet fordi rederen Dalmore Product hele tiden var i betalingsvanskeligheder samtidig med, at han gjorde mangler gældende, hvilket yderligere forhalede afleveringerne. Det endte delvist med en voldgiftssag til inddrivelse af værftets tilgodehavende hos rederen. Skibskreditfonden og Eksportrådet strammede finansieringsvilkårene for skib nr. 6. og nr. 7. En stramning der endte med, at Eksportrådet hævdede et garantitilsagn på de to skibe, hvorefter værftet i december 1998 hævdede kontrakterne på de to skibe. Finansieringen af de oprindeligt syv skibe var for de 80 % vedkommende kommet på plads gennem Skibskreditfonden (penge der kom til udbetaling ved hver enkelt skibs levering). De 20 % skulle betales direkte fra reder til værft (det var disse penge der var årsagen til den ovenfor omtalte voldgift). Lånet på de 80 % hos Skibskreditfonden var garanteret af statens Eksportkreditfond. Det havde i øvrigt indtil 1993 typisk været bankerne der garanterede disse beløb. På et tidspunkt i forløbet havde værftet haft en særlig gunstig garantistillelse fra Eksportkreditfonden, der dækkede hele købesummen og ikke kun de sædvanlige 80 %. Den ændrede værftet selv i 1996 som værende unødvendig, idet man kun behøvede de 80 %.

Man stod altså nu i december 1998 med to ufinansierede skibe. De var specialbyggede og kunne derfor ikke umiddelbart overtages af andre redere. Situationen var kritisk, meget kritisk og værftet måtte indgå en rekonstruktionsaftale med aktionærene og med værftets bankforbindelse BG Bank om vilkårene for en kapitaltilførsel. Aktionærene tegnede for 60 millioner kr. nye aktier og banken konverterede 100 millioner kr. bankgæld til ansvarlig lånekapital samtidig med, at banken garanterede løbende finansiering af værftets drift. Til gengæld fik banken lejlighed til løbende at følge værftets udvikling på tæt hold gennem blandt andet deltagelse i bestyrelsesmøder m.v. Banken overtog yderligere de to strandede køleskibe inkl. en gæld på 158 millioner kr. knyttet til disse skibe. Herefter kunne værftet udvise et budget for 1998/99 med et underskud på kun 18 millioner kr. Regnskabet for 1997/98 havde til sammenligning vist et underskud på 140 millioner kr., hvortil desværre alle værftets aktiviteter havde bidraget.

På et ekstraordinært bestyrelsesmøde først i det nye år 1999 måtte ledelsen på grundlag af de seneste resultater justere underskuddet på de 18 millioner kr. til ca. 70 millioner kr. Umiddelbart efter mødet opsagde banken sin aftale med Aarhus Flydedok A/S. Ikke alene måtte banken konstatere et stærkt øget budgetteret underskud, som banken vurderede til snarere at blive omkring de 100 millioner kr., men også et utilfredsstillende dækningsbidrag på den seneste nybygningskontrakt, der ikke engang kunne dække omkostningerne. Der var efter bankens mening ikke håb for fremtiden. Overkapaciteten på de mange værfter rundt om i verden, ikke mindst fjernøsten, havde slået til igen.

Aarhus Flydedok A/S måtte 26. februar 1999 indgive den endelige konkursbegæring. Et befriende ejerskifte var som nævnt ikke muligt denne gang. Dertil var udgangspunktet for svagt og udsigterne for dårlige. Alligevel forsøgte Århus' borgmester Flemming Knudsen sig heroisk som formidler overfor blandt andet A. P. Møller. Uden held. Det var slut.

Kort om efterspillet

Det økonomiske efterspil

Det var BG Banks beslutning om ikke at låne værftet flere penge, der var den direkte årsag til, at værftet måtte lukke og 850 medarbejdere sættes på gaden. Boopgørelsen viste ca. et år efter

konkursen, at BG Bank stod til at få sine tilgodehavender på i alt 276 millioner dækket. Det betød, at BG Bank kun mistede de 100 millioner kr., der var blevet konverteret fra almindelig lån til ansvarlig lånekapital kort før det endelige sammenbrud. Det gode resultat skyldtes, at BG Bank havde fået en rimelig pris for de to strandede køleskibe, som Dalmore Products ikke kunne overtage. De øvrige kreditorer, der tilsammen havde et tilsvarende beløb til gode, måtte nøjes med under en femtedel. Det gav næring til en strid mellem banken og værftets aktionærer LD, KP og Dansk Erhvervsinvestering om, hvorvidt lukningen kunne have været undgået og primært var sat i gang på et for banken optimalt tidspunkt.

Værftets bygninger og arealer som erhvervsudviklingsområde

I 2001 købte bygge- og ejendomsfirmaet Olav de Linde alle værftets bygninger på havnen, inkl. byens stærkeste kran, med henblik på udlejning eller salg til såkaldt havnerelaterede virksomheder. Det gav en ønsket dynamik og tilflytning af nye arbejdspladser. Blandt indflytterne var det store renovationsfirma, Marius Pedersen, Firmaet Rodeco (industrielakering, sandblæsning og korrosionsbeskyttelse af store emner som containere og offshore udstyr) og skibsmæglerfirmaet Unilog. Hertil kom så udlejningen af ca. en tredjedel værftets gamle areal til P og S Flydedokken, der var en filial af Petersen og Sørensens Motorværksted med hjemsted i Svendborg. Petersen og Sørensen Motorværksted havde i 2001 overtaget kontrakten med søværnet om vedligeholdet af de (to) danske ubåde samt en del af Flydedokkens reparationsvirksomhed.

Værftsaktiviteter på Aarhus havn. Men nu kun i beskedent omfang

I 2004 var aktiviteterne i P og S Flydedokken trods alt blevet af et sådant omfang, at ejerne besluttede at etablere Aarhus Værft som nyt officielt navn. Værftet havde da 30-40 medarbejdere. Det baserede sig som tidligere skrevet på vedligeholdelse af søværnets to ubåde, på skibsreparationer samt nu også færdiggørelse af nybygninger af luksusfartøjer (indretningen af skibet med alle de indvendige faciliteter og udstyr). Det var ordrer formidlet af det lokale firma Royal Denship ejet af Peter Johansen, manden der havde skabt Martin Gruppen.

Allerede i 2006 kom Aarhus Værft i økonomiske vanskeligheder, som dog blev løst ved at Petersen og Sørensen Motorværksted solgte 60 % af aktierne i Aarhus Værft til værftets direktør Niels Strøm via selskabet Euro Marine A/S. Værftet var i mellemtiden vokset til ca. 90 medarbejdere. Hertil kom ca. 80 timelønnede hos underleverandører. I 2007 gentog historien sig fra 1999. Aarhus Værft gik i betalingsstandsning. Man havde et netop færdigbygget skib, som rederen ikke ville tage imod. Herudover lå et par skibe, som skulle færdiggøres. Et forsøg i 2009 på igen at få liv i værftet, som reparationsværksted slog fejl og i 2010 blev alt inventar solgt på auktion. Det var uigenkaldeligt slut.

Noter

¹ Aarhus Flydedoks historie i perioden 1945- 95 baserer sig på følgende kilder: Bo Bramsen: "Hundrede år under Dannebrog 1883- 1993" Udgivet af Rederiet Dannebrog, Rungsted Kyst 1983. Aarhus Flydedok A/S 1945- 95" Udgivet i anledning af værftets 50 års jubilæum 1995. Michael O. Bruun: "På forkant af den globale erhvervsudvikling. Vækst i Århus 1990- 2004". Udgivet 2009 på Institut for Økonomi/Center for Erhvervshistorie, Aarhus Universitet. Perioden 1995- 99 inkl. "Det stor forlis februar 99" er beskrevet på grundlag af: Michael O. Bruun: "På forkant af den globale erhvervsudvikling. Vækst i Århus 1990- 2004" Udgivet 2009 på Institut for Økonomi/Center for Erhvervshistorie, Aarhus Universitet. "Beretning til statsrevisorerne om Lønmodtagernes Dyrtidsfonds engagement i Aarhus Flydedok A/S", Folketinget februar 2000. Perioden 2000- 2007.: epn.dk(udgiver JP/Politikkens Hus A/S): "BG Bank godt fra konkurs" (Ann Nissen) 26. januar 2000. Århus Stiftstidende "Tre år efter" (Peter Poulsen) 26.

februar 2002. Århus Stiftstidende: "Værftet der genopstod" (Peter Poulsen) 27. april 2004. d- JP Århus: Aarhus Værft er gået i betalingsstandsning (Anders Ellebye Nielsen) 21. september 2007.

² Hele perioden 1945(1913)- 2010 Korte oplysninger i stikordsform på hjemmesiden "virk-info.dk"

³ Europæisk økonomisk historie efter 2. verdenskrig: "The European Economy Since 1945", Barry Eichengreen, Princeton University Press.

Oversigt over arkiver fra erhvervsorganisationer, skibsværfter og rederier i Statens Arkiver

<i>Organisationer</i>		
Danmarks Rederiforening		Erhvervsarkivet
Fællesrepræsentationen for dansk Skibsfart		Erhvervsarkivet
Søfartsrådet		Erhvervsarkivet
<i>Skibsværfter</i>		
Navn	Landsdel/Amt	Afdeling i Statens Arkiver
Chr. Ludvig Johansen	Fyn	Erhvervsarkivet
Marstal Stålskibsværft	Fyn	Erhvervsarkivet
A. P. M. Andersen	Fyn	Erhvervsarkivet
Gorm Henrik Christian Clausen	Fyn	Erhvervsarkivet
Rasmus Mortensen	Fyn	Erhvervsarkivet
A/S Hellerup Skibsværft og maskinbyggeri	København	Erhvervsarkivet
A/S Københavns Flydedok og Skibsværft	København	Erhvervsarkivet
B&W Industir A/S	København	Erhvervsarkivet
Burmeister & Wains Skibsværft A/S af 1843	København	Erhvervsarkivet
Burmeister & Wains Skibsbyggeri A/S	København	Erhvervsarkivet
Hans Krøyer	København	Erhvervsarkivet
A/S Frederikshavns Jernstøberi & Maskinfabrik/B&W Alpha Diesel A/S	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Buhls Værft v. Lauritz Jensen	Nordjylland	Erhvervsarkivet
A/S N. P. Jensen & Søn	Ribe	Erhvervsarkivet
Søren I. Kjeldsen	Ribe	Erhvervsarkivet
A/S Køge Værft	Roskilde	Erhvervsarkivet
Nakskov Skibsværft	Storstrøm	Erhvervsarkivet
Sønderborg Skibsværft A/S	Sønderjylland	Landsarkivet for Sønderjylland
Århus Flydedok/Dannebrog Værft A/S	Århus	Erhvervsarkivet
Chr. Hansen	Århus	Erhvervsarkivet
Frederik Vang	Århus	Erhvervsarkivet
<i>Rederier</i>		
Dampskibsselskabet på Bornholm af 1866	Bornholm	Erhvervsarkivet
Forskellige rederier på Fanø	Fanø/Ribe	Landsarkivet for Nørrejylland
A. P. Møller-Mærsk A/S	Frederiksberg	Erhvervsarkivet
Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg	Frederiksberg	Erhvervsarkivet

H-H Linien A/S	Frederiksborg	Erhvervsarkivet
Peter Kromann Rasmussen	Fyn	Erhvervsarkivet
Håbet	Fyn	Erhvervsarkivet
Minerva	Fyn	Erhvervsarkivet
Nordline K/S	Fyn	Erhvervsarkivet
Olga A/S	Fyn	Erhvervsarkivet
Pallesen A/S	Fyn	Erhvervsarkivet
Rederi E. Boe-Hansen	Fyn	Erhvervsarkivet
Rederiaktieselskabet ASA	Fyn	Erhvervsarkivet
Rederiet Dania	Fyn	Erhvervsarkivet
Jagten Edel af Tornby	Hjørring	Landsarkivet for Nørrejylland
Andelsdampskibsselskabet Læsø	Hjørring	Landsarkivet for Nørrejylland
A/S Alfragt - All Freight Ltd.	København	Erhvervsarkivet
A/S Beva Line	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet af 1896	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Atlantic	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Dannebrog	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Høreborg	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Neptun	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Skakkeborg	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Skjoldborg	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Vendila	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Thingvalla	København	Erhvervsarkivet
A/S Dansk Damptrawling, Dan	København	Erhvervsarkivet
A/S Det Østasiatiske Kompagni	København	Erhvervsarkivet
A/S Myren	København	Erhvervsarkivet
A/S Peter F. Heering	København	Erhvervsarkivet
Aktieselskabet Det Dansk-Franske Dampskibsselskab	København	Erhvervsarkivet
Rederiet C. K. Hansen	København	Erhvervsarkivet
A. O. Andersen & Co	København	Erhvervsarkivet
C. P. A. Koch & Co	København	Erhvervsarkivet
D/S Jessie	København	Erhvervsarkivet
D/S København-Malmø	København	Erhvervsarkivet
D/S Turisten	København	Erhvervsarkivet
D/S Viking	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Albion	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Atlanterhavet A/S	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Carl	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Dan	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Dania A/S	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Erik	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Gorm	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Gylfe	København	Erhvervsarkivet

Dampskibsselskabet H. Kirschner	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Hafnia	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Heimdal	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Knud	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet København-Newcastle	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Orient A/S	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Samsø A/S	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Seaway	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Skjold	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Valkyrien	København	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Vesterhavet	København	Erhvervsarkivet
Danish Shipping Ltd. A/S	København	Erhvervsarkivet
Det almindelige danske Dampskibsselskab	København	Erhvervsarkivet
Det dansk-russiske Dampskibsselskab	København	Erhvervsarkivet
DFDS	København	Erhvervsarkivet
H. Puggård	København	Erhvervsarkivet
H. P. Prior	København	Erhvervsarkivet
Holm & Wonsild	København	Erhvervsarkivet
J. Lauritzen/Rederiet Ocean A/S	København	Erhvervsarkivet
J. L. Offshore Drilling A/S	København	Erhvervsarkivet
Jacob Holm & Sønner	København	Erhvervsarkivet
Koch & Henderson	København	Erhvervsarkivet
Lauritzen Reefers A/S	København	Erhvervsarkivet
Moses G. Melchior	København	Erhvervsarkivet
Rederiaktieselskabet Atlanta	København	Erhvervsarkivet
Rederiaktieselskabet Dannebrog	København	Erhvervsarkivet
Scandinavian World Cruises	København	Erhvervsarkivet
Sejlskibsrederiet Sirius	København	Erhvervsarkivet
Sejlskibsselskabet Hippalos A/S	København	Erhvervsarkivet
Skandinavien-Amerika Linien	København	Erhvervsarkivet
A/S Dampskibsselskabet Thingvalla	København	Erhvervsarkivet
A/S N. Winding	København	Erhvervsarkivet
I/S Københavns Bådmandskompagni	København	Erhvervsarkivet
A/S Munin	Marstal/Fyn	Erhvervsarkivet
C. J. Krebs	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Chr. H Nielsen	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Jagten "De tvende Brødre"	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Jens Carl Klitgaard	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Skibet "Pomerantzen"	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Sluppen Marie	Nordjylland	Erhvervsarkivet
Elias B. Muus	Odense	Erhvervsarkivet
Kaperen Tordenskjold af Randers	Randers	Landsarkivet for Nørrejylland
Forskellige rederier i Randers	Randers	Landsarkivet for Nørrejylland

A/S "Galeasen Anne Louises Rederi"	Ribe	Erhvervsarkivet
Fortuna	Ribe	Erhvervsarkivet
J. W. Palludans efft.	Ribe	Erhvervsarkivet
P. H. Clausen	Ribe	Erhvervsarkivet
Skibet "Fortuna"	Ribe	Erhvervsarkivet
Jagterne Tvende Brødre og Malvine af Kolding	Ribe	Landsarkivet for Nørrejylland
I/S Hjerting Landgangsbro	Ribe	Landsarkivet for Nørrejylland
Andreas W. Andrup	Ringkøbing	Erhvervsarkivet
C. Hage & Søn	Ringkøbing	Erhvervsarkivet
Frederik Winding	Rudkøbing/Fyn	Erhvervsarkivet
Mommark Færge A/S	Sønderjylland	Erhvervsarkivet
Sønderborg Dampskibsselskab A/S	Sønderjylland	Erhvervsarkivet
Sønderjysk Rederiaktieselskab	Sønderjylland	Landsarkivet for Sønderjylland
Jagten Marie af Nykøbing	Thisted	Landsarkivet for Nørrejylland
A/S Jens Nielsen	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
A/S N.P Petersen	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Apollo A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Cathrine A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Else A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Falken A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Fylla A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Fyn A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Gefion	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Havet A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Marie	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Minerva A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Nordborg A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Norden A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Olga A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Pallesen A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Rossing A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Solon A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Zampa A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Ørnen A/S	Thurø/Fyn	Erhvervsarkivet
Gdynia-American Shipping Lines Ltd.	Udlandet	Erhvervsarkivet
The Northern Steamship Company Ltd.	Udlandet	Erhvervsarkivet
The Siam Steam Navigation Co Ltd.	Udlandet	Erhvervsarkivet
Jagten Sophie Yding af Horsens	Vejle	Landsarkivet for Nørrejylland
A/S C. Langballe & Søn	Århus	Erhvervsarkivet
A/S Danena	Århus	Erhvervsarkivet
A/S V. Melchiorson	Århus	Erhvervsarkivet
A/S Århus-Bugtens Dampskibsselskab	Århus	Erhvervsarkivet
Dampskibsselskabet Ægir	Århus	Erhvervsarkivet

J. C. Hansen	Århus	Erhvervsarkivet
Jens Christian Olsen	Århus	Erhvervsarkivet
K. A. Gregersen	Århus	Erhvervsarkivet
P. M. Kruse	Århus	Erhvervsarkivet
Rasmus Malling	Århus	Erhvervsarkivet
Rederiet af 10/11-1964	Århus	Erhvervsarkivet
Valdemar Nielsen	Århus	Erhvervsarkivet
A/S Turisten	Århus	Erhvervsarkivet
Grenå-Hundested Færgefart	Århus	Erhvervsarkivet
Mols-Linien A/S	Århus	Erhvervsarkivet
Det Århus-Kalundborgske Færgelav (se Herschendgave Gods)	Århus	Landsarkivet for Nørrejylland

English summary

The closure of Nakskov Shipyard in 1986

By THOMAS ROSLYNG OLESEN

The last 20 years have seen an increasing interest in the history of Danish shipyards. The history of Nakskov Shipyard, however, has only received very little attention. In addition to this, the existing research on the history of Danish shipbuilding is characterized by stopping with the closure of the shipyards. This means that it has not yet been examined what happened after the shipyard closures and how the factors of production labour and capital were used afterwards.

This article examines the closure of Nakskov Shipyard in 1986. It shows how several attempts were made to find new market niches from 1982 and onwards. The article also shows that the closure didn't evolve into a total collapse but that several activities were actually continued until the mid 1990ties. The article mainly builds on management- and board minutes from the Nakskov Shipyard company archive which are situated at Erhvervsarkivet in Aarhus. The studies were carried out as part of the PhD thesis *Fugl Føniks? Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2012*, which was handed in at the University of Southern Denmark in May 2012.

The history of the shipping company D/S TORM and the Danish maritime cluster

By Martin J. Iversen and Henrik Sornn-Friese

In contrast to most other Danish industries shipping companies in Denmark have been very internationally oriented since the late 19th century. At the same time they were characterized by a high concentration in the form of a group of dominant companies primarily located in Copenhagen. This article is focused on the steamship company TORM, founded in 1889, and a company which recently has been taken over by a group of banks due financial problems. We reflect on two important issues. Firstly, in retrospect: which impact did TORM have on the development of the maritime sector in Denmark in recent times? Secondly, also regarded in a historical perspective: how could it go so wrong for the company?

TORM has had a significant impact on the strategic and structural development among Danish companies. After the great shipping crisis of the mid-1970s to mid-1980s, followed a growth-phase, in which the Danish maritime industry grasped the global trade opportunities of European integration in the early 1990s, the U.S. economic recovery in the late 1990s and the Shinese economic breakthrough following year 2000.

The development of operation rather than ownership of fleets was critical to this development and TORM was a pioneer in this respect. In terms of operation TORM was actually the largest product tanker company in the world with a market share close to the 30 per cent around year 2005. In the golden years from 2005 to 2008 TORM unfortunately contracted expensive tonnage in the tanker market. After the severe financial crisis from 2008 to 2011 the value of the assets decreased in line with earnings. TORM suffered a sad fate and only survived on the mercy of the financial institutions.

Frederikshavn as a shipyard town for fishing boats in the period 1870-1988

By ERIK S. CHRISTENSEN

The shipyards in Frederikshavn building ships in wood were in the 1870s in the lead of the development of new types of fishing boats, which changed the fishing industry from inshore fishing in small boats into large boats with engines. Those large boats were fishing in the North Sea and at the Atlantic. An important issue was the cooperation between the industries in Frederikshavn; especially between the leading shipyard Frederikshavn Værft and the leading iron foundry and engine work Frederikshavn Jernstøberi og Maskinfabrik, which was in front progressing engines for fishing boats.

Frederikshavn was in 1910 in front building trawlers made of steel and Frederikshavn Værft was succeeding in building steel trawlers up to 1950s. The boats were exported to among other Spain and France. In 1988 Frederikshavn Værft ended building fishing boats. But it was not only fishing boats that made Frederikshavn a mecca for the fishing industry. Technical innovation and developments within all kinds of fishing tackle, hull of the boat, engines, trawl winch, seine fishing and cordage became very important for the town and the fishing industry.

The location of Frederikshavn made it possible to build the most northerly harbor in Denmark, where the infrastructure was in order too. The harbor in Skagen was of course a competitor, but the harbor in Hirtshals – build in 1937 – was even more so. Later the harbor in Hanstholm – build in 1967 – became a competitor too. The two oil crises in the 1970s closed the 15 year old fishing harbor, which Frederikshavn had struggled for since the 1930s. In the area of Frederikshavn are almost no shipyards left. At Læsø and in Sæby the shipyards were closed long ago.

In the north there is Karstensen Skibsværft in Skagen, Aalbæk Værft in Aalbæk, and in Strandby there still is Strandby Værft. In Frederikshavn there are the slip belonging to Alpha, which only is used for the assembly of MAN Diesel engines for boats, the old Hjørne og Jacobsen shipyard. In the end Frederikshavn Bedding, which is now owned by a group of local people and the museum named Nordjyllands Kystmuseum.

The story of Aarhus Dockyard

Persistent entrepreneurship, risky and successful leadership and in the end the unavoidable wreck

By MICHAEL O. BRUUN

The paper describes and comments the story of Aarhus Dockyard from its infancy just after the Second World War to its “wreck” 54 years later. The dockyard was established in 1945 in the harbor of Aarhus (the second largest city in Denmark). It was built out from an already existing repair-workshop and in the first many years benefited greatly from an international economy defrosting after the stagnation during the Second World War.

The paper further describes the ups and downs in the following years, the 1970s, 1980s and 1990s, until the bankruptcy in 1999. Several changes in ownership are mentioned together with a number of very successful and lucky decisions and disposals. These activities helped the shipyard through periods, which were generally bad for the European ships industry causing considerable decline.

Aarhus Dockyard also nearly made it through the nineties, but in 1999 it could no longer avoid its destiny and was forced to close down; the bank lost its patience with the dockyard. The

paper finally briefly describes the following 8 years, where some shipyard activities were continued on the old location, but in a much smaller scale, a sequel with new owners. In 2007 a new bankruptcy finally killed any further shipyard activity.