

# En virksomhedsovertagelse

## Spillet om Aarhus Oliefabrik 1910

*Af Jesper Strandskov, Peter Sørensen og Kurt Pedersen*

*En af dansk erhvervslivs største fremstillingsvirksomheder, Aarhus Oliefabrik, blev i 1910 overtaget af den store britiske detailhandelskæde Maypole Dairy Co. Virksomhedsovertagelsen var formodentlig et af de første eksempler på direkte udenlandsk kapitalindflydelse på en større dansk virksomhed, der opererede inden for et erhvervsområde, som tidligt blev internationaliseret. I denne artikel, der er udsprunget af arbejdet med en bog om margarinefabrikanten Otto Mønsted, redegør professor, dr.merc. Jesper Strandskov, seniorforsker, cand.phil. Peter Sørensen og lektor, cand.polit. Kurt Pedersen for baggrunden for og det konkrete forløb af afhændelsen af Aarhus Oliefabrik.*

Den 30. september 1910 blev en skelsættende dato i Aarhus Olie Limite-rets dengang kun 18-årige historie! Det var den dag, hvor interessenterne i Aarhus Oliefabrik besluttede at afhænde hele koncernen til britiske kapitalinteresser. Ifølge direktør Frederik Lausens optegnelser i en erindringsbog fra 1943 var årsagen til salget, at »De gamle Interessenter.....ikke kunde modstaa Fristelsen til at faa ca. 8 Gange den oprindelige indbetalte Kapital af 1/2 Mill. kr. udbetalt efter i de forløbne 18 Aar at have erholdt udbetalt en Gennemsnitsdividende af 10 pct. p.a.«.<sup>1</sup>

Privatøkonomiske grunde skulle ifølge denne udlægning have været udslagsgivende for salget af Aarhus Oliefabrik. Baggrunden og forhandlingsforløbet var imidlertid langt mere kompliceret end som så. I virkeligheden havde virksomhedssalget en længere forhistorie, der var fulgt i kølvandet af begivenheder inden for den europæiske margarineindustri i almindelighed og på det britiske margarinemarked i særdeleshed.

---

1. Frederik Lausen: *Aarhus Oliefabrik Ltd. 1892-1918*. Clasonsborg 1943, s. 26.

### Scenen og aktørerne

Markeds- og konkurrenceudviklingen inden for fedtstoffer og især margarine kom fra slutningen af 1800-tallet og frem til udgangen af 1920'erne til at forme sig som en kraftig brancherivalisering – et dramatisk og kompliceret spil præget af mange modstående interesser. Også følgeindustriene blev trukket ind i denne rivalisering.<sup>2</sup>

Det var først og fremmest efterspørgslen på det store britiske fødevarermarked, der trak. Fra slutningen af 1890'erne kom dette marked nærmest til at virke som en magnet, idet et stort købedygtigt publikum efterspurgte fødevarer som aldrig før. Årsagen hertil var en kraftig befolkningsudvikling og en betydelig økonomisk vækst, der bidrog til at forbedre levestandarder for de brede befolkningsgrupper. Især efterspørgslen efter fedtstofferne smør og margarine blev kolossal. Skulle efterspørgslen imødekommes, måtte det ske ved import, idet Storbritannien i slutningen af 1880'erne fremstillede mindre end halvdelen af landets samlede fedtstofbehov. I det følgende tiår fordobledes det samlede smør- og margarineforbrug. Da de britiske landbrugsinteresser ikke havde regeringens store bevågenhed, førtes en relativ mild form for handelspolitik, præget af lave toldtariffer for importerede landbrugsprodukter. Dette tiltrak hollandske såvel som danske landbrugsinteresser.

De hollandske producenter Jurgens, Van den Bergh, Hagemann, van der Laan m.fl. var de første, der fra midten af 1870'erne indledte salg af margarine til det britiske marked. De to største var familiefirmaerne Jurgens og Van den Bergh. Jurgens-brødrene havde stået for en meget betydelig eksport af smør, hvorfor de traditionelle salgskanaler til det britiske marked allerede var indarbejdede. I stigende grad overtog de store grossistfirmaer en større og større del af Jurgens forsyninger, hvorved der skete en geografisk spredning af salget til store provinsbyer som Birmingham, Manchester, Liverpool, Leeds, Newcastle og Glasgow. Grossistfirmaerne henvendte sig primært til mellemklassen og ikke den brede befolkning. Van den Bergh derimod satsede fra begyndelsen på London-området.

Også den danske grosserer Otto Mønsted (1838-1916) blev i starten indfanget af det engelske markeds magnetiske virkning. Han havde i 1883

---

2. Fremstillingen af markeds- og konkurrenceudviklingen bygger overvejende på Charles Wilson: *The History of Unilever. A Study in Economic Growth and Social Change*, II, London 1954; Peter Mathias: *Retailing Revolution. A History of Multiple Retailing in the Food Trades based upon the Allied Suppliers Group of Companies*, London 1967; James B. Jefferys: *Retailing in Britain 1850-1950*, Cambridge 1954.



Otto Mønsted på foto signeret af ham selv 9. oktober 1902. (Foto tilhørende August Kölner-Augustson).

etableret Danmarks første margarinefabrik i Vestergade i Århus, men måtte i de efterfølgende år igennem en lang og udmarvende margarinekrig. Denne endte dog med en forholdsvis liberal lovgivning i tilknytning til fremstilling, emballering og markedsføring af den nye artikel »butterine«. I den korte periode, hvor der var fri udførsel af dansk margarine, havde Mønsted eksporteret mindre mængder af margarine til det engelske marked. Efter at et forbud mod farvning eftertrykkeligt havde lukket for dansk eksport af »butterine«, havde Mønsted måttet overveje andre måder at få solgt sin margarine på. Der er næppe tvivl om, at Mønsted smørekseportforretning, »The Danish Preserved Butter Company«, der blev startet i midten af 1870'erne, havde givet en række nyttige kontakter til Storbritannien, som også kunne bruges til at indarbejde margarinen. På denne baggrund købte Otto Mønsted i 1888 en margarinefabrik i Godley uden for Manchester for knap £3.000 (ca. 60.000 kr.).<sup>3</sup>

3. Fabrikken erhvervedes af en John Broomer, som i øvrigt også blev fabrikkens første direktør, jf. »Original account between Aarhus and Godley«, 1. januar 1889, Einar V. Schous privatarkiv, Palsgaard. Der findes også en kort omtale af købet i *Aarhus Stiftstidende*, 20. december 1891.

Som bestyrer og senere direktør for Godley-fabrikken ansatte Mønsted i 1889 den kun 23 år gamle Einar Viggo Schou (1866-1925). Schou var 16 år gammel kommet i handelslære i Århus. Fra 1884 til 1886 var han ansat på Otto Mønsteds kontor i Vestergade. Herefter fik han ansættelse i Hamburg, for siden at fortsætte sin handelsuddannelse i det store, højt respekterede bank- og vekselererfirma Pontoppidan. I 1888 tog Schou til London, hvor den danske landbrugseksport var i rivende udvikling inden for afsætningen af smør, flæsk og æg. Han gjorde lynkarriere i Otto Mønsteds engelske virksomheder og blev en af hovedaktørerne i det branchepolitiske spil, der udspillede sig i margarineindustrien frem til 1. Verdenskrig. Schou skulle også komme til at spille en central rolle i forbindelse med overtagelsen af Aarhus Oliefabrik.

Sideløbende med det stærkt stigende forbrug af fedtstoffer skete store omvæltninger i den britiske handel og omsætning med fødevarer. Dannelsen af de store, effektive butikskæder – *the multiple retailers* – ændrede fuldstændigt markedstrukturen og svækkede det tidligere så dominerende grossistleds placering i forhold til forbrugerne. Butikskæder som Lipton, Meadows, Home & Colonial Stores og Maypole Dairy Co. fik i løbet af få år opbygget et stort og bredt dækkende net af butikker til at varetage salget af nødvendighedsvarer som smør, margarine, te, svinekød m.v. Gennem langtidskontrakter med råvareleverandører og effektive distributionssystemer formåede kæderne at flytte store mængder af letfordærlige fødevarer frem til de endelige salgssteder. Herudover opbyggede butikskæderne en række tekniske og kommercielle standarder, f.eks. indførelsen af butiksinpektører, der kontrollerede prissætningen og kvaliteten i den enkelte butik. Afgørende for denne udvikling var kædernes store omsætningshastighed af varer godt understøttet af en massiv reklamepåvirkning over for forbrugerne. Stordriftsfordelene i samtlige fremstillings- og salgsled blev effektivt udnyttet.

Den mest aggressive butikskæde blev Maypole Dairy Co., der oprindeligt var startet som en smørprovisionsforretning i Birmingham. Med de tre brødre William George, Charles og Alfred Watson i spidsen opbyggede Maypole Dairy Co. fra slutningen af 1880'erne et meget betydeligt forretningsimperium, der primært byggede på importerede fødevarer især fra Danmark. I løbet af en 20-årig periode etablerede Watson-brødrene mere end 1.000 butikker i England, dvs. at der i gennemsnit blev åbnet omkring én butik om ugen! Maypole grundlagde ligeledes indkøbskontorer i København, Aalborg og Århus samt involverede sig i en lang række forskellige forretningsområder.

Maypole Dairy Co. udbyggede i begyndelsen af 1890'erne yderligere

sine danske forbindelser, da firmaet blev storkunde af margarine fra Mønstedes Godley-fabrik. Dette førte til et mangeårigt forretningsmæssigt samarbejde mellem Otto Mønsted og William George Watson (1861-1930). Frem til 1910 blev der opbygget et snævert økonomisk skæbnefællesskab, der bl.a. kom til udtryk ved, at Mønsted og Watson gensidigt kom til at eje aktier i hinandens britiske selskaber. Samarbejdet, der blev formidlet af direktør Einar V. Schou, blev indledt i den periode, hvor margarineforbruget for alvor begyndte at stige. Einar V. Schou havde gennem en længere periode haft planer om at etablere en stor margarinefabrik i London, og han fik Otto Mønsted med på ideen. Som storkunde ønskede Watson-brødrene at medvirke i finansieringen af opførelsen af den nye margarinefabrik, og de tegnede sig i første omgang for £50.000 i Otto Monsted Ltd.

Southall-fabrikken blev produktionsklar i 1895 og udviklede sig i de følgende år til at blive hovedforsyningskanal til Maypoles voksende butiksnæ. Storkunden Maypole aftog i det meste af perioden mellem halvdelen og to tredjedele af Southalls og Godleys produktion. Gradvist måtte Watson-brødrene stille større og større arbejdskapitaler til rådighed for at finansiere margarinefabrikkernes råstofbehov, især for vegetabiliske olier. Det betød, at de fik en større andel af aktiekapitalen i Otto Monsted Ltd. (3/5 allerede i 1898) uden dog i første omgang at komme til at besidde de stemmetunge stamaktier (*ordinary shares*), som Mønsted ejede. I 1902 afhændede Mønsted Godley-fabrikken til Watson-brødrene og fik til gengæld præferenceaktier i Maypole Dairy Co.

Margarinefabrikken i Southall udviklede sig frem til 1920'ernes begyndelse til at blive den største af sin art i verden med en ugentlig produktion på omkring 1.000 tons. Fabrikken udmærkede sig ved at fremstille kvalitetsmargarine til konkurrencedygtige priser. Teknologisk såvel som markedsføringsmæssigt blev den førende. Inden da blev Southall kastet ind i et storpolitisk branchespil, der drejede sig om magten om det britiske margarinemarked. Det skulle vise sig, at interesserne kom til at gå på tværs mellem de britiske butikskæder indbyrdes og i forholdet til grossisthandelen, mellem detailhandels- og producentleddet og mellem de store margarineproducenter indbyrdes.

Så tidligt som i 1899 forsøgte Anton Jurgens fra det store hollandske firma at overtale Maypoles bestyrelsesformand George Watson til at sammenslutte Otto Monsted Ltd. med Jurgens' britiske salgsaktiviteter. Sondringerne førte ikke i første omgang til noget, fordi Otto Mønsted på det bestemteste havde været imod: »Kunderne er nu ikke en Gang en Vare man kan overdrage og handle med«, skrev han i et brev til Einar V. Schou

i slutningen af 1899. Imidlertid var konkurrencen fortsat hård med prisunderbud og stærkt stigende salgs- og distributionsomkostninger til følge. Den intensive priskonkurrence førte til meget svingende og usikre indtjeningsforløb for samtlige markedsdeltagere. Også de britiske detailhandelskæder var berørt, hvilket i 1904-05 førte til drøftelser om en virksomhedssammenslutning af de helt store dimensioner, nemlig mellem Lipton Ltd., Home & Colonial Stores samt et par mindre kæder. Også George Watson fra Maypole Dairy Co. var i starten involveret i disse drøftelser, bl.a. med tanker om at lade Otto Monsted Ltd. indgå i den nye sammenslutning. Forhandlingerne mellem butikskæderne endte imidlertid resultatløse.

Sideløbende hermed barslede Einar V. Schou i begyndelsen af 1904 på vegne af Otto Monsted Ltd. med planer om at overtage Jurgens' britiske salgskanaler med henblik på at komme af med en konkurrent. I tidligere fremstillinger er det blevet hævdet, at det var Anton Jurgens, der optrådte i den aggressive rolle som fusionsfortaleren.<sup>4</sup> Det er kun delvis rigtigt, idet Einar V. Schou igennem hele forhandlingsforløbet var en aktiv med- og modspiller i fusionsforhandlingerne. I sommeren 1904 foregik en række indledende sonderinger mellem Jurgens, Watson og Schou, men realitetsforhandlinger var der fortsat ikke grobund for.

I løbet af efteråret 1905 vendte Anton Jurgens tilbage på scenen, men uden om Monsted Ltd. Jurgens var tilsyneladende blevet træt af at forhandle med Einar V. Schou, hvorfor han her vendte sig direkte til Maypoles bestyrelsesformand. Over for George Watson foreslog Jurgens den helt store sammenslutning: »The Continental Combination« omfattende Otto Monsted Ltd. (Southall og Godley-fabrikkerne med salgskontorer) og samtlige Jurgens-fabrikker i henholdsvis Holland, Belgien og Tyskland. I en tid blev Southalls magtfulde direktør Einar V. Schou koblet ud af forhandlingerne – og sat på pinebænken.

Især købssum og goodwill-betalingen for de indgående selskaber blev grundigt diskuteret på grundlag af regnskabstal for årene 1902, 1903 og 1904. Også planer for opførelse af en ny margarinefabrik i Skotland indgik i forhandlingerne, ligesom det blev drøftet, hvem der skulle stå i spidsen for den tværnationale sammenslutning. I løbet af november 1905 forværedes forhandlingsklimaet, og den 27. november kørte forhandlingerne fast. Parterne kunne ikke blive enige om beregningsgrundlaget for

4. Se Wilson 1954 og Mathias 1967. Begge forfattere hævder, at Monsted Ltd. optrådte som den passive og nølende part, som hele vejen igennem forsøgte at sætte en kæp i hjulet på forhandlingerne.

købspriser og dermed goodwill-betalingen. Desuden var der uenighed om aktiefordelingen, hvor Anton Jurgens krævede at besidde mindst halvdele af det nyfusionerede selskabs aktiekapital, mens George Watson og Schou ønskede en fordeling på en tredjedel til hver. Det endelige forhandlingsammenbrud skete den 14. december 1905, da Anton Jurgens ikke kunne acceptere de betingelser, George Watson havde fremsat. Der er næppe tvivl om, at Jurgens-firmaets svage økonomiske resultater for især året 1905 var medvirkende til det negative forhandlingsresultat.

På denne baggrund knyttedes der i de følgende år stadig tættere bånd mellem Otto Monsted Ltd. og Maypole Dairy Co. Allerede i begyndelsen af 1906 blev Monsted Ltd. finansielt rekonstrueret, idet Watson-brødrene overtog en større andel af selskabets stamaktier, mens Otto Mønsted til gengæld fik præferenceaktier i både Southall-fabrikken og Maypole. Forretningerne blev yderligere konsolideret, da margarineomsætningen i Otto Monsted Ltd. nærmest fordobledes de næste par år. Watson og Schou havde derfor ingen tilskyndelse til at gå ind i nye forhandlinger med Jurgens, der igen forsøgte sig i begyndelsen af 1907. På den anden side havde hverken Van der Bergh eller Jurgens fundet stabile alliancepartnere blandt de store butikskæder, og de kæmpede indædt imod hinanden. For Maypole og Otto Monsted Ltd. var det blot et spørgsmål om at vente – de havde alt at vinde.

I perioden fra sammenslutningsforhandlingerne og frem til 1908 forbedredes Jurgens' markedsmæssige situation gradvis. Det var dog fortsat Van den Bergh, der klarede sig bedst, men de hollandske bekymringer steg. I slutningen af 1906 tabte Van den Bergh margarinekontrakten til Home & Colonial Stores, men vandt den kort tid efter tilbage. Betingelserne var dog ikke særligt tilfredsstillende. Allerede i 1908 passerede Maypoles ugentlige margarinesalg Van den Berghs. Sammen med samarbejdspartneren Home & Colonial Stores diskuteredes mulighederne for et modtræk, men uden held. I lyset af de dårlige tider og vanskeligheder med at få en aftale med Maypole Dairy Co. strakte den formelle leder af firmaet Jurgens, den ældre Jan Jurgens, hånden frem til forståelse. Van den Bergh-familien greb den, og i 1908 kom det til en hemmelig aftale mellem de to hollandske margarineproducenter.

For begge virksomheder var det kvalitet og omkostninger, der var problemet. Kvaliteten skulle i vejret for at udkonkurrere de billige smørkvaliteter. Også de evigt voksende salgs- og distributionsomkostninger skulle beskæres, så man kom ned i nærheden af Southalls konkurrencedygtige priser. Forhandlingerne trak ud. Der kom mange forslag på bordet, også vidtgående, der pegede på en reel sammenslutning. Enden blev dog – med

Anton Jurgens' ord – ».....a working arrangement in the form of a pooling of the profits«. Det var dog alene overskuddet fra margarinen, der var omfattet af aftalen, som i alt 15 fabrikker indgik i, og som skulle gælde perioden 1908-26.

Interesserterne bag Otto Monsted Ltd. levede i uvidenhed om profitdelingsaftalen mellem de hollandske konkurrenter. Alligevel kunne Einar V. Schou umiddelbart efter en USA-rejse i 1908 fortælle George Watson, at han havde sikre informationer om, at de to hollandske firmaer var ved at gennemføre en sammenslutning rettet mod markeds- og konkurrencesituationen i det kontinentale Europa, dvs. især Tyskland.<sup>5</sup> Sammenslutningen ville næppe komme til at berøre udviklingen på det britiske marked, vurderede han. Som altid var Schous markedsefterretninger uforlignelige. Men hvad han ikke kunne forudse var, at det bånd, der ved denne lejlighed blev smedet mellem de to store hollandske konkurrenter, med tiden blev det lokomotiv, som trak margarine- og sæbeproducenterne til dannelsen af kæmpekongcernen Unilever. Dette skete dog først i 1929.

I første omgang blev den strategiske alliance mellem Maypole og Otto Monsted Ltd. en sådan succes, at de hollandske udbydere nærmest blev udkonkurreret frem mod 1. Verdenskrig. Der var yderligere behov for at udvide produktionskapaciteten i Southall, hvilket skete i 1909. Herudover opførtes en ny bygning til medarbejderne, »The Employees' Dining and Recreation Hall«. Samtidigt blev det i september 1909 besluttet at lade Maypole overtage aktiemajoriteten i Otto Monsted Ltd. Reelt betød det, at Otto Mønsted forretningsmæssigt såvel som ejermæssigt var ude af det kæmpemæssige engelske margarineforetagende, han siden 1888 havde stået i spidsen for.

### *Aarhus Oliefabrik Limiteret og Erith Oil Works*

Fra at have været en kamp om andele på margarinemarkedet blev det branchepolitiske spil i perioden 1905-10 flyttet til råstofmarkedet. Det stærkt stigende margarineforbrug afledte en tilsvarende kraftig efterspørgsel efter vegetabiliske olier. Adgangen til og kontrollen med råvarerne fik derved en væsentlig betydning for margarineproducenternes konkurrencestilling. Og råvaremarkedet havde nærmest fra slutningen af 1890'erne oplevet en revolution, der betød afslutningen på de animalske

---

5. Einar V. Schou til Watson, 4. juni 1908, Einar V. Schous privatarkiv.



fedtstoffers tidligere så dominerende stilling inden for margarinefremstillingen.

Oleomargarin havde indtil udgangen af 1800-tallet været det vigtigste margarineråstof, men efterhånden var margarineproducenterne gået over til neutral lard, da dette råstof i forhold til oleo oplevede et kraftigt prisfald. Fra omkring 1905 indtrådte en begyndende prisstigning på både oleo og neutral lard. Årsagen skyldtes forholdene på det amerikanske marked, hvor især stigende majspriser medførte en nedgang i kvægholdet samt en dårligere fodring, som igen førte til en mindre animalsk fedtproduktion. Den betydelige eksport af neutral lard og oleo, som USA traditionelt havde haft til Europa, bortfaldt gradvist som følge af stigningen i hjemmemarkedsefterspørgslen. Det blev de vegetabiliske spiseoliers chance. Dermed blev Aarhus Oliefabrik trukket ind i den branchemæssige rivalisering.

Den oprindelige idé med Aarhus Palmekærnefabrik, der var blevet grundlagt den 14. september 1871, var at tjene penge på at fremstille foderstoffer til det danske landbrug med udgangspunkt i palmekerner.<sup>6</sup> Behovet for foderstoffer var nemlig meget stort i forbindelse med landbrugets omlægning til animalsk produktion. I midten af 1860'erne var importen af foderstoffer meget lille, men mindre end 10 år senere udgjorde foderstoffer omkring 3/4 af den samlede danske import.

Initiativtagerne til Palmekærnefabrikken havde først og fremmest været generalkonsul Hendrik Pontoppidan, Hans Broge, Rud. Wulff, Otto Langballe, Erik Stokkebye, I. Cloos, Chr. Bang og H.L. Pallesen – alle købmænd med nær tilknytning til grovvarebranchen. Den palmeolie, der blev udvundet i forbindelse med fremstillingen af foderstoffer, blev betragtet som et biprodukt. Olien blev eksporteret til Rusland, nærmere betegnet de russiske regioner omkring Østersøen, hvor der var et stort marked for lampeolie til kirkerne og til sæbefabrikation. Produktionen af foderstoffer blev støt øget frem til 1880'ernes begyndelse. Herefter indfandt der sig en afsætningskrise, bl.a. forårsaget af dramatisk faldende priser på husdyrprodukter samt af en tysk toldlov fra 1879, der lagde store afgifter på importen af levende kvæg. Flere lande fulgte efter, hvorved Danmark fik vanskeligt ved at eksportere levende kvæg. Det fik indflydelse på den pris, man kunne få ved salget af foderstoffer.

6. Fremstillingen af dannelsen og udviklingen af Aarhus Oliefabrik bygger på Poul Krage-lund: *Aarhus Oliefabrik 1871-1996*, Århus 1996. Redegørelsen vedrørende forhandlingerne om Aarhus Oliefabriks overtagelse bygger på arkivalier i Frederik Lausens privatarkiv, Erhvervsarkivet, og i Einar V. Schous privatarkiv.

Samtidig løb Palmekærnefabrikkens eksport af palmeolie til Estland ind i problemer, idet russerne flere gange forhøjede toldsatserne på importerede varer for at beskytte den indenlandske industri. Da det russiske marked for vegetabilsk olie var i kraftig vækst, besluttede interessenterne bag Palmekærnefabrikken i begyndelsen af 1880'erne at anlægge en oliefabrik i det daværende Libau i Letland med henblik på at komme bag toldmuren.

I 1892 blev Otto Mønsted inviteret til at medvirke ved rekonstruktionen af den ellers noget hensygnende Aarhus Palmekærnefabrik. Interessenterne bag Palmekærnefabrikken, der alle tilhørte Broge-Mønstedkredsen, overvejede nemlig den interessante forretningsmulighed, der lå i at fremstille spiseolier til margarinefabrikation. På daværende tidspunkt fandtes der kun få margarinefabrikker i Danmark, hvor hovedparten af råvarerne (sesamolie) blev importeret fra Frankrig. Otto Mønsted havde overbevist ejerne bag Palmekærnefabrikken om, at de skulle satse på spiseolier, idet hans fabrik hver måned alene importerede 100 tons sesamolie fra Frankrig. Samtidig forudsagde han, at forbruget ville stige. Otto Mønsted påtog sig rollen som hovedaktionær med 31 andele a 6.250 kr., svarende til en kapital på knap 200.000 kr. Ved samme lejlighed ændrede firmaet navn til Aarhus Oliefabrik Limiteret. I de efterfølgende år overtog Otto Mønsted et stigende antal andele og var samtidig også den, der stillede betydelig lånekapital til rådighed både i forbindelse med udvidelser og finansieringen af driftskreditter. Mønsted blev bestyrelsens dominerende skikkelse, ikke mindst når det drejede sig om formuleringen af selskabets dristige og vækstorienterede forretningsstrategi.

Samme år selskabet rekonstrueredes, blev Frederik Lausen i en alder af 25 år ansat som forretningsfører (direktør). Frederik Lausen (1866-1959) var oprindelig uddannet hos kornfirmaet Stokkebye og Hvalsøe. Senere havde Lausen gennemgået Grüner Handelsakademi i København og havde et flerårigt ophold i Hamburg og London bag sig. Valget af Lausen som direktør skulle snart vise sig som en fremsynet disposition, idet han de følgende år tilførte selskabet en betydelig grad af dynamik og gennemslagskraft, der kom til at placere Aarhus Oliefabrik som en af de betydningsfulde aktører inden for sit forretningsområde.

Den nye Aarhus-fabrik koncentrerede sig tidligt om to nye produkter: Neutrex og Cebes. Neutrex var raffineret kokosolie, som havde vist sig at have et smelte- og størkningsforløb, der lå meget tæt på smørs. Prisen på vegetabilsk fedtstof var efterhånden blevet mere gunstig i forhold til prisen på animalsk fedtstof, som især i starten blev benyttet af margarinefabrikanterne. Neutrex blev en formidabel salgssucces. Cebes var der-

imod et specialfedtstof, der kunne erstatte kakaosmør i chokoladeovertræk.

Omkring århundredskiftet kunne produktionen af kokosolie ikke følge med salget, hvorfor Frederik Lausen anmodede bestyrelsen om at udvide raffinaderiet. Forslaget mødte imidlertid betydelig modstand, idet flere forudså konjunktursving, der reducerede behovet. Otto Mønsted kom Lausen til undsætning, idet han efterhånden var blevet overbevist om Neutrex-produktets kvalitet. Hans stemme vejede tilsyneladende tungt, idet bestyrelsen besluttede at udvide kapaciteten i kokosoliefabrikken svarende til en investering på 500.000 kr.

På samme tidspunkt var der etableret en meget stor eksport af kokosolie til Tyskland. Aarhus Oliefabrik ønskede derfor at udnytte sit markedsmæssige forspring ved at etablere lokal produktion. Det tyske marked for spiseolier var i kraftig vækst. Varemærket »Neutrex« var allerede blevet registreret. Herudover var forventningen, at de tyske myndigheder ville forhøje toldsatserne på spiseligt kokosolie, hvilket også skete. I 1902 blev »Oelwerke Teutonia« i Harburg uden for Hamburg stiftet med en kapital på en halv million Reichsmark. En gammel palmeoliefabrik blev i første omgang lejet. Imidlertid brændte fabriksbygningerne i 1908, hvilket førte til oprettelsen af en ny moderne fabrik, der stod klar i 1909.

De positive erfaringer fra Teutonia fik Aarhus Oliefabrik til at rette blikket mod England. Selskabets eksportmuligheder var imidlertid hæmmet af et stigende hjemmemarkedsforbrug, der reducerede den del, der kunne eksporteres. I første omgang (1903) blev der oprettet et salgskontor i London – The Vegetable Butter Co. – hvis væsentligste opgave var afsætning af palmin. Med den betydelige markedsposition, Otto Mønsted Ltd. efterhånden havde opbygget med Southall-fabrikken, kunne Frederik Lausen forudse, at her var tale om endda en meget stor potentiel kunde for Aarhus Oliefabrik. I Danmark var det Otto Mønstedes margarinefabrik, der var Aarhus Olies største enkeltkunde, mens Van den Bergh indtog positionen i Tyskland.

I sommeren 1907 undersøgte Lausen mulighederne for at etablere en lokal produktion i England. Til lokalisering af en fabrik for olieraffinering havde han udset sig London-området, nærmere bestemt den lille by Belvedere, der ligger i distriktet Erith.<sup>7</sup> Lausen rettede i august måned 1907 en henvendelse til Einar V. Schou i Southall, hvor han bad om at få »et til-

7. Jf. et omfattende prospekt udarbejdet af Fuller, Horsey, Sons & Cassell, juni 1907, Frederik Lausens privatarkiv.

sagn fra Deres Side om i Fælles Interesse at ville støtte vor eventuelle engelske Fabrik, selvfølgelig indenfor de Rammer, Concurrence altid foreskriver«. <sup>8</sup> Lausen betonedede i sit brev, at interessenterne bag Aarhus Oliefabrik med Otto Mønsted i spidsen ville gå med til opførelsen. I øvrigt bad han Schou bedømme kvaliteten af en prøve på Oliefabrikkens bomuldsolie samt opgive tal for Southall- og Godley-fabrikkernes forbrug af vegetabiliske olier.

Schou besvarede ikke henvendelsen direkte, men stillede derimod spørgsmål ved fabrikkens Themsen-placering – begrundet ud fra problemer med vandforsyning og spildevandsudledning. Alternativt foreslog Schou, at Manchester Ship Canal nok syntes at være den mest hensigtsmæssige placering for en sådan fabrik. <sup>9</sup> Schou mente, at Aarhus Olie burde sikre sig de nødvendige garantier fra de lokale myndigheder vedrørende både vandforsyning og udledning, før en etablering endelig kunne besluttes. En måske mere nærliggende årsag til Schous ikke særligt positive indstilling til Aarhus Olies planer blev blotlagt nogle dage ind i september. Her modtog Lausen nemlig en kopi af et brev, Schou havde forfattet til Otto Mønsted. I fremsendelsesbrevet til Lausen skrev Mønsted bl.a.: »Jeg ikke kan nægte at denne Meddelelse kommer mig meget overraskende«. <sup>10</sup>

Schou havde nemlig meddelt, at Southall havde indledt forsøg med at raffinere engelsk kokosolie. Da fremgangsmåden var simpel og anlægget ikke særligt kostbart, ville Southall satse på selv at raffinere større mængder olier med henblik på fremover at dække fabrikkens eget behov. I brevet til Mønsted skrev Schou videre, at det forekom ham at være meget risikabelt for Aarhus Oliefabrik at anlægge et raffinaderi i England, da fabrikkens ville blive udsat for hård konkurrence. <sup>11</sup> Få dage senere redegjorde Schou selv i et brev til Lausen om sine planer – måske for at få Lausen til at opgive sine. <sup>12</sup>

8. Frederik Lausen til Einar V. Schou, 22. august 1907, Frederik Lausens privatarkiv.

9. Einar V. Schou til Lausen, 31. august 1907, Frederik Lausens privatarkiv.

10. Otto Mønsted til Frederik Lausen, 9. september 1907, Frederik Lausens privatarkiv.

11. Einar V. Schou til Otto Mønsted, 6. september 1907, Frederik Lausens privatarkiv.

12. Einar V. Schou til Frederik Lausen, 10. september 1907, Frederik Lausens privatarkiv. I Lausens brev til Mønsted af 16. maj 1910 skriver han: »Tak for Meddelelsen, som jeg selvfølgelig er kjed af; paa den anden Side har jeg aldrig gjort mig nogen Illusioner m.H.t. Herr Schou overfor os« (Frederik Lausens privatark v). Dette giver et fingerpeg om, at de to allerede kendte hinanden i forvejen, og indvarsler de senere vanskelige forhandlinger mellem Aarhus Olie og Maypole Dairy Co.

Lausen opgav imidlertid ikke. På generalforsamlingens møde i Aarhus Olie den 29. september 1907 fik han bestyrelsens opbakning til at etablere en oliefabrik i Erith. Bestyrelsen blev anmodet om at tage spenderbøgerne på: Overtagelsen af grund og bygninger ville koste £10.000 (ca. 200.000 kr.), mens maskiner til raffinering af ca. 25 tons olie pr. uge ville beløbe sig til 400.000 kr. Hertil kom en række mindre udgifter.

Lausen havde dog gjort de forsamlede herrer opmærksom på, at beslutningen indebar en række usikre momenter. Bl.a. havde han ikke haft tid nok til at undersøge de britiske selskabsretslige forhold, ligesom raffinaderivirksomhed af bomuldsolie måtte betragtes som en mere konjunkturafhængig og spekulativt præget forretning. Endelig måtte man også periodevis se frem til at holde større lagre, hvilket krævede yderligere driftskapital. Lausen oplyste, at der ikke umiddelbart var behov for kapitaltilførsel, idet han havde skaffet de nødvendige kreditter. Stillet over for disse kritiske forhold kunne Otto Mønsted og Alfred Kieler på bestyrelsesmødet udtale, at de fuldt ud kunne anbefale forslaget i sin helhed. På denne baggrund tilsluttede generalforsamlingen sig enstemmigt planen, og den nye engelske oliefabrik, »Erith Oil Works Ltd.«, stod med en selskabskapital på £35.000 produktionsklar året efter.

### *Forhandlingerne om overtagelse af Aarhus Oliefabrik*

Imellem George Watson, Einar V. Schou og Frederik Lausen havde der i forbindelse med en privat sammenkomst været ført en løs samtale om et eventuelt langsigtet indkøbssamarbejde mellem Southall og Erith Oil Works. Samtalen havde fundet sted på et ikke nærmere angivet tidspunkt i december 1909, hvor Lausen var i London for at gøre forretninger med Southall. Erith Oil Works var på blot to år blevet storleverandør af vegetabilsk olie til Southall og Godley. Spiseolien fra Aarhus Oliefabrik havde dermed fundet nåde for Southalls magtfulde direktør Einar V. Schou. Af en liste for levering af »Neutrex« dateret den 1. december 1908 fremgår det, at Otto Monsted Ltd. (Southall) og Maypole Dairy Co. (Godley) var blevet Erith Oils største enkeltkunder. Ud af en samlet leverance på 4.171 tons for perioden januar-december 1908 udgjorde Monsteds Ltd.'s og Maypoles samlede indkøb 2.750 tons, altså to tredjedele af alle leverancer. Også de to store hollandske udbydere Jurgens og Van den Bergh aftog i samme periode betydelige mængder fra Erith Oil Works.

Initiativet til at føre margarineproducent og råvareleverandør sammen var oprindeligt udgået fra Frederik Lausen, idet han omkring sommeren

1909 diskret havde bragt emnet på bane over for O. Michelsen, Einar V. Schous førstemand i Southall. Samtalerne i december 1909 havde ikke i første omgang ført til noget. Hvad skulle da være Aarhus Oliefabriks motiv til at indgå et tættere samarbejde med Maypole Dairy Co., ud over fortsat at kunne opretholde sine store leverancer af palmekerne- og kokosolier til Englands dominerende margarineproducent? Baggrunden skulle findes i flere forhold.

Et helt afgørende motiv for Frederik Lausen har uden tvivl været, at Aarhus Olie havde behov for at få en kapitalstærk partner i ryggen. Det fremgår af nogle synspunkter, som den på daværende tidspunkt 42-årige direktør udtrykte i forbindelse med en status over Erith Oil Works første årsregnskab.<sup>13</sup> Han skrev bl.a.: »Forretningsforholdene i Almindelighed, Kreditforholdene, vor pekuniært lidt vanskelige Situation, og Vore Interessenter, og deriblandt de »massgebende« ere efterhaanden blevne ældre Folk, som, hvad man ikke kan undre sig over, ikke vise nogen Tilbøjelighed til at tage saa megen Hensyn til Fremtiden, som tidligere«. <sup>14</sup>

Lausen sigtede uden tvivl til hovedaktionæren Otto Mønsted, der samme år fyldte 70. Nok så vigtigt var, at Aarhus Oliefabrik havde gennemløbet en meget kraftig vækstproces umiddelbart efter århundredskiftet med betydelige investeringer i udenlandske fabriksanlæg og udvidelser hjemme. Dette havde sat sit præg på selskabets økonomiske resultater.

Medens regnskabsresultaterne havde været absolut tilfredsstillende i århundredets første år, vendte billedet i 1903-05. Ifølge forhandlingsprotokollen blev der for 1903 udbetalt beskedne 10% i udbytte. Dykket fortsat i 1904, hvor fortjenesten havde været omkring 100.000 kr., men der havde tillige været tab i Harburg-fabrikken. Tabet blev dækket af en i forvejen hårdt angrebet reservekonto i Århus-fabrikken, og alligevel besluttede man at udbetale 5% i udbytte. I 1905 var resultatet ikke meget bedre, og direktør Lausen kunne på generalforsamlingsmødet udtale, at det var »Umuligt for Århusfabrikken at tjene noget, saalænge denne Kamp på Liv og Død førtes«. Årsagen var ikke mindst, at knaphed på de sorter koprå, der skulle benyttes til at fremstille fint kokossmør, havde sendt råvareprisen på himmelflugt.

I slutningen af 1905 ønskede Lausen at købe fabriksbygningen »Teutonia«. Der blev aftalt en pris på 400.000 kr. Til formålet bevilgede besty-

13. Jf. Lausens private brev til Christian Christensen, 31. december 1908, Frederik Lausens privatarkiv.

14. Frederik Lausen til Christian Christensen, 31. december 1908, Frederik Lausens privatarkiv.

relsen 1/2 mill. kr., og samtidig blev den nominelle selskabskapital på et tilsvarende beløb indbetalt. Imidlertid fortsatte den bedrøvelige råvaresituation med knaphed og stigende råvarepriser langt ind i 1907, og man forudså en standsning af kokosfabrikken. Alternativt havde Oliefabrikken ladet fremstille majs-kager og forsøgt sig med andre frøsorter. Færdigvarepriserne på olierne var dog rimeligt høje, hvilket betød et tilfredsstillende resultat for 1906: et samlet overskud på 320.000 kr. Man enedes om at udbetale 200.000 kr. i udbytte eller 10% af den investerede kapital. Det skete dog ikke uden sværdslag, idet bestyrelsen havde en længere drøftelse af afskrivnings- og udbyttepolitikken. Overskuddet for 1907 blev endnu mindre.

På møderne i 1908 og 1909 diskuteredes indgående Aarhus Oliefabriks spændte finansielle stilling. Interessenterne var ikke særligt tilbøjelige til at indskyde flere penge i selskabet, bl.a. fordi nettooverskuddene havde været beskedne. Det var især overretssagfører Chr. Kier, der ikke ville gå med til udvidelser, der krævede pengetilskud.<sup>15</sup> Baggrunden var de fortsat dårlige markedsudsigter og en skærpet konkurrencesituation på såvel hjemmemarkedet som i udlandet. Samtidig havde der været tab i Harburg-fabrikken. Desuden var Erith Oil Works først sent blevet produktionsklar, og der havde kun været en beskedent indtjening i Århus svarende til ca. 260.000 kr. Summa summarum: Der var intet større nettooverskud for 1908. Aktionærene fik ikke det år forrentet deres kapital.

I modsætning til Kier stod Otto Mønsted fortsat for den ekspansive kurs. Hans synspunkt var, at man havde anlagt de udenlandske fabrikker uden fast kapitalforøgelse og måtte benytte kreditter, hvad man også udmærket kunne, da selskabets finansielle stilling både var sund og god. At de økonomiske resultater hele tiden svingede, og at det nærmest var umuligt at forudsige olieforretningens udvikling, fremgik allerede året efter. Nettooverskuddet for 1909 blev på 430.000 kr. (inklusive tab i Erith Oil Works og store afskrivninger), hvoraf det besluttedes at udbetale 200.000 kr. i udbytte.

Ud over de meget betydelige investeringer i udenlandske oliefabrikker var også Københavns Oliefabrik så sent som i september 1909 blevet overtaget. Otto Mønsted havde stået for forhandlingerne med ØK, der ejede Københavns Oliefabrik, og Aarhus Oliefabrik havde måttet betale en kontant sum på 415.000 kr. Da Harburg-fabrikken »Oelwerke Teutonia« i 1908 brændte, blev en ny fabrik med en dobbelt så stor produk-

15. Forhandlingsprotokollen den 7. februar 1909.

tionskapacitet opført. Disse ekstra investeringer blev gennemført på samme tidspunkt som etableringen af Erith Oil Works. Den økonomiske bue var derfor spændt til det yderste. Og alligevel havde Frederik Lausen fortsat store ambitioner med Oliefabrikken. Han så derfor Maypole Dairy Co. som en ny stærk kapitalpartner, der kunne realisere de fortsatte vækstplaner.<sup>16</sup> Meget tyder imidlertid på, at hans plan var at sikre, at Aarhus Oliefabrik forblev en selvstændig virksomhed med fuld økonomisk frihed.<sup>17</sup>

På det engelske marked var det heller ikke gået som forventet, idet Erith Oil Works ikke var blevet produktionsklar til den aftalte tid. Man kom først rigtig i gang i september 1908. Der havde også været problemer med olie kvaliteten. Maypole Dairy Co. havde således måttet tilbagelevere to større partier. I et konkret tilfælde var problemet, at Erith havde været nødt til at blande noget majsolie i den raffinerede arachidolie leveret til Southall – en olie, der endda var sat til en højere pris end den bedre kokosolie, der var knaphed på. Brøden forsøgte holdt hemmelig.<sup>18</sup>

En yderligere grund til at søge tættere kontakt til Maypole kan sikkert forklares med de første års tab i Erith Oil Works Ltd. Halvårsregnskabet for anden halvdel af 1908 havde vist et underskud på £6.000, hvilket nødvendiggjorde en udvidelse af bankkrediten. Resultatet for hele 1909 var ikke meget bedre. Problemerne i selskabet tilskrev Lausen – i et udateret notat sandsynligvis fra begyndelsen af 1909 – den daglige ledelse: »Det gaar ikke med Herr Christensen, dels kan han ikke magte Stillingen, dels misforstaar han sin Stilling og følger ikke vore Instruktioner trods mangfoldige Raad og Advarsler«. I første omgang blev Christensen i juni 1909 frataget en række beføjelser, bl.a. indkøb af palmekerneolie. Han opfordredes direkte til at fratæde sin stilling, hvilket han nægtede.<sup>19</sup> Det var først, da Christensen i oktober måned udsatte Erith Oil for en betydelig risiko i forbindelse med en råvarekontrakt, at han modtog sin opsigelse af Lausen.<sup>20</sup>

16. Motivet til få en kapitalstærk partner i ryggen fremgår endvidere af Frederik Lausens breve til overretssagfører Chr. Kier dateret henholdsvis den 28. og 30. juni 1910, hvor Lausen forklarer det hidtidige forhandlingsforløb og sin baggrund for at gå ind i forhandlingerne med Maypole. Frederik Lausens privatarkiv.

17. Fremgår af et meget åbenhjertigt brev fra Lausen til direktør Michelsen, Southall, 1. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

18. Fremgår af Lausens »privat«-stemplede brev til Christensen, 12. december 1907, Frederik Lausens privatarkiv.

19. Lausen til Christensen, 16. juni 1909, Frederik Lausens privatarkiv.

20. Opsigelsen er dateret den 23. oktober, Frederik Lausens privatarkiv. Sagen får et vist efterspil, men uden udgifter for Aarhus Oliefabrik, da Christensen har misligholdt sin direktørkontrakt.



I begyndelsen af 1910 modnedes George Watsons – og dermed Maypole Dairy Co.'s – interesser i aktivt at gå ind i indkøb, udvinding og raffinering af vegetabiliske olier. En væsentlig årsag hertil var, at den stærkt stigende britiske margarineefterspørgsel i forening med et stærkt fluktuerende og hårdt presset råvaremarked vanskeliggjorde margarineproducenternes konkurrencestilling. For Southall- og Godley-fabrikkerne kunne der uge efter uge i marts og april meldes om rekordsalg af margarine, og der blev arbejdet på højtryk for at tilfredsstille efterspørgslen. De to fabrikker fremstillede mere end 1.000 tons ugentligt, hvilket var 200 tons mere end året før. Kapacitetsgrænsen var tæt på at blive overskredet, og der var behov for en væsentlig fabriksudvidelse. På dette tidspunkt var Otto Monsted Ltd. oppe på at producere omkring 40-50.000 tons margarine om året.

Ligeledes var konkurrenterne på krigsstien. Det svirrede med rygter om, at Jurgens ville overtage en mindre fabrik, Kunerol & Cococette Ltd. i Southall, der var sat til salg. Værre var, at råvaretilførslen vanskeligt kunne følge med færdigvareproduktionen. I den nærmest daglige korrespondance mellem Watson og Schou i de første måneder af 1910 var råvareforsyningen det store emne. Forsyningen med kokosnøddolie, oleo og neutral lard var meget ustabil, og markedet var præget af spekulative bevægelser med stærkt stigende priser til følge. I denne periode var det vanskeligt at skaffe kokosnøddolie, bl.a. på grund af strejker i Marseilles.

Southall havde til fornuftige priser opkøbt meget store mængder af spiseolier og animalske fedtstoffer for at sikre sig mod en forventet mangel-situation senere på året, men også de hollandske konkurrenter havde været aktive for at sikre sig forsyninger. Over for Watson indrømmede Schou dog, at det var noget af en opgave at fremskaffe de betydelige råvaremængder, der skulle til at dække en margarineproduktion på 1.000 tons ugentlig. Herudover var den økonomiske risiko ved disse indkøb meget betydelig. I et brev til Watson, der ferierede i Italien, skrev Schou i marts bl.a.:<sup>21</sup> »I hope you not had any bad dreams about us. If you have it will probably be the enormous purchases which have worried you. We have bought for prompt and forward delivery something like 130.000 trcs. of various sorts, and the average value will probably work out about £8 or £10 a tierce. We have stopped buying now, and you need not rush back to stop us, and although it does seem a big and risky thing to buy such quantities forward, it would have been still more risky not to cover when there is a

21. Brev af 25. marts 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

good profit in sight and having regard to the enormous quantities which we certainly must have to keep us going«.

Watson var ikke blevet særligt beroliget, hvilket bl.a. fremgår af flere af de breve, Schou modtog i løbet af april.<sup>22</sup> Desuden var likviditeten i Southall hårdt presset. Finansieringen af råvareindkøbene var sket ved kontant betaling eller via træk på bankkreditten, der dog var ved at blive en begrænsende faktor, idet den gik op til £60.000. Watson afviste en anmodning fra Schou om at lade Maypole gå ind og påtage sig en del af finansieringen af de store råvareindkøb.<sup>23</sup>

På trods af disse stærkt ændrede konkurrencevilkår var Watson – og især den øvrige bestyrelse i Maypole Dairy Co. – afventende. Man ønskede at se tiden an, inden virksomheden eventuelt måtte overveje at gå ind i fremstillingen af vegetabiliske olier for at sikre forsyningerne. Et skub i en mere offensiv retning skete givetvis under kraftig indflydelse fra Einar V. Schous strategiske overvejelser og vurderinger. I et brev dateret den 23. april 1910 redegjorde Schou i en særdeles skarpsindig analyse af markeds- og konkurrencesituationen for det trusselsbillede, der tegnede sig for Maypole, hvis ikke butikskæden aktivt søgte at påvirke udviklingen på markedet for vegetabiliske olier.<sup>24</sup>

Udgangspunktet var ifølge Schou, at Maypole inden for margarinefremstilling og -handel majsommeligt havde opbygget et konkurrenceforspring på det engelske marked i forhold til Jurgens og Van den Bergh – et forspring, der måtte forsvares. Tyngdepunktet i konkurrencen var blevet ændret med den revolution, der var sket ved overgangen til anvendelse af vegetabiliske olier inden for margarinefremstillingen. Schou påpegede, at 3/5 af margarineproduktionen i Otto Monsted Ltd. skete på baggrund af kokosnød- og palmekerneolie. På råvaresiden havde margarineproducenterne angiveligt mistet nogle af deres tidligere fordele.

Før i tiden kunne der vælges mellem at anvende animalske fedtstoffer og vegetabiliske olier (især sesamololie), nu var man derimod tvunget til at anskaffe en meget betydelig mængde af én type råvarer, fortrinsvis kokosnøddolie, fordi prisen på neutral lard og o.e.o. var for høj. Schou anslog, at råvareindkøbet samlet blev fordyret med omkring £2.000 pr. uge, hvis man indkøbte animalsk fedt. For det andet kunne margarineproducenterne, da de animalske råstoffer var dominerende, købe direkte hos de store amerikanske *meat packers* i Chicago-området. Men nu – anførte Schou –

22. Bl.a. i sit brev fra Firenze af 30. marts 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

23. Jf. Watsons svar til Schou af 19. marts 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

24. Beskrevet i et brev til George Watson af 23. april 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

måtte anskaffelsen ske gennem mellemænd (oliemøller), der opkøbte råvarerne, raffinerede dem og solgte den vegetabiliske olie for at opnå den højest mulige fortjeneste.

Otto Monsted Ltd.'s muligheder for at fremskaffe vegetabiliske råvarer var reelt begrænset til to større oliefabrikker i Europa: Aarhus Olies fabrik i Erith og Rocca Tassy i Marseilles. Produktionskapaciteten i disse selskaber kunne imidlertid ikke dække Godleys og Southalls samlede ugentlige råstofbehov, især ikke under den stærkt stigende efterspørgsel efter færdigvarer. Derfor måtte man falde tilbage til Hamburg, hvor henholdsvis Teutonia og Schlincks var de store producenter. På grund af den importbeskyttelse, de tyske olievirksomheder nød, var priserne på den vegetabiliske olie væsentligt højere, svarende til mere end £1 pr. ton, sammenlignet med det engelske marked, hvilket forringede mulighederne for at skaffe råvarerne i Tyskland.

Endelig mente Schou, at hovedkonkurrenterne – Jurgens og Van den Bergh – allerede havde taget bestik af den ændrede råvareanvendelse ved selv aktivt at gå ind i et samarbejde med især tyske oliemøller og raffinaderier. Derved kunne Otto Monsted Ltd. meget vel blive fanget i en »råvareklemme«, eller som Schou præcist udtrykte det.<sup>25</sup> »The position will then be this, that while we have still to rely on makers who under normal conditions cannot keep us going, forcing us to always buy on the more expensive market in Germany, also from refiners, our competitors will have the whole of the world wherever these nuts are grown, to draw from for the suppliers of their raw materials, and they will buy these raw materials in competition and against the firms whom we rely on and without which we simply could not get on. I think it takes very little imagination to see that some day, and not a very distant one neither, we shall be left in the cold, and you can be pretty sure that it will be very cold too...«.

### *Taktiske spilfægtier – direktørrunden*

Schous analyse havde uden tvivl påvirket og måske også ændret Maypoles magtfulde bestyrelsesformand George Watsons opfattelse af situationen. I hvert fald forsøgte duoen i de efterfølgende måneders taktiske spil at spille på to heste samtidig – med Schou som iscenesætter og dirigent. I strategien indgik tilsyneladende ikke overvejelser om at etablere oliemøl-

25. Se ovenstående note.

leri og -raffinering fra grunden – alligevel blev der eksperimenteret i Southall-laboratoriet med olieraffinering.<sup>26</sup> Derimod satsedes på enten at indgå langsigtede indkøbsaftaler eller at overtage en eksisterende olievirksomhed. En for stor kapitalbinding ville man dog ikke gå ind i.

I første omgang var Maypole-interesserne mest optaget af at gennemføre en alliance med Aarhus Oliefabrik, evt. ved helt at overtage virksomheden med søsterselskaber. Watson og Schou var dog udmærket klar over, at Aarhus Oliefabrik næppe ville være billigt til salg. Ligeledes var forventningen, at de gamle aktionærer kun havde begrænset interesse i at modtage stemmesvage aktier i Maypole Dairy Co. i bytte for Aarhus Olie-aktier. Sideløbende udviste Watson og Schou en ikke ubetydelig interesse i at overtage den tyske oliemølle Schlinck i Hamburg, som på meget kort tid havde formået at opbygge en ugentlig produktion på ca. 200 tons vegetabilsk margarine. Selskabet var en familievirksomhed ejet af brødrene Schlinck. Kontakten til Schlinck var skabt via en Herr Ascher.

Den første front blev forsigtigt åbnet i slutningen af april 1910. Einar V. Schou anmodede Otto Mønsted om et møde for at diskutere mulighederne for et samarbejde mellem Otto Monsted Ltd. og Aarhus Oliefabrik, om end han havde beskedne forventninger til Mønsteds positive svar. Svaret i begyndelsen af maj var da også tilbageholdende. Mønsted ønskede ikke at give møde inden generalforsamlingens møde i Aarhus Oliefabrik, der var planlagt afholdt i Wiesbaden umiddelbart efter den 8. maj. Han anførte videre, at samarbejdsmulighederne helt måtte afhænge af direktør Frederik Lausen. Derved var udsigterne ikke særligt gunstige, bemærkede Schou, fordi Lausen sandsynligvis helst ville holde fast i de gamle aktionærer.<sup>27</sup>

Heri tog Schou dog ganske fejl. I et senere brev til overretssagfører Kier udtrykte direktør Lausen således sin store overraskelse over, at det netop var Watson og Schou, der tog initiativet til et møde, efter nærmest at have udvist total mangel på interesse på decembermødet i 1909. Eller som Lausen udtrykte det: »... og den gang afviste han [Watson] det som noget, der laa udenfor hans Interesser, men på den anden Side skal jeg gerne indrømme, at det har vist sig heller ikke at være saa nemt at se, hvad Herr W. egentlig vil«. <sup>28</sup> I virkeligheden var Århus-interesserne mere end positivt stemt for et møde.

26. Eksperimenterne indledtes i juni 1910, jf. Schous og Watsons brevveksling herom den 30. juni og 1. juli 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

27. Schou til Watson, 4. maj 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

28. Frederik Lausens brev (stemplet fortroligt) til Chr. Kier, 30. juni 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

Nogenlunde samtidig blev den anden front åbnet, idet ».....whatever offer from Aarhus it will be very advisable for us to have a second string to our bow and see what offer from Schlinck.....«, som Einar V. Schou udtrykte det.<sup>29</sup> Iscenesættelsen blev gennemført med list, idet Schou i et brev til Ascher benyttede en sag om licensrettigheder som påskud til at få en reaktion på det, der var hans egentlige ærinde: At undersøge, om firmaet Schlinck var til salg? I virkeligheden ønskede Schou at skræmme den tyske oliefabrik i håbet om at fremprovokere et salgstilbud fra ejeren, Dr. Schlinck. Brevet havde tilsyneladende ikke den tilsigtede virkning. Der blev ikke fremsendt noget salgstilbud. Derimod drøftedes i de følgende måneder en langsigtet indkøbsaftale om råvarer. Nok så vigtigt var, at Schou ved at åbne denne front havde fået et ekstra kort på hånden, da Schlinck og det af Aarhus Olie ejede Teutonia lå i indædt konkurrence med hinanden. Dette kort skulle han snart spille.

Nogenlunde på samme tidspunkt kom der fra Hamburg efterretninger om, at Van den Bergh og Jurgens var ved at samle hovedparten af de tyske oliefabriker i et fælles samarbejde. De nærmere detaljer var ikke oplyst, men hverken Teutonia eller Schlinck var angivelig med i dette initiativ – ifølge Schou's oplysninger.<sup>30</sup> Schou kunne derfor i et brev til Otto Mønsted den 5. maj 1910 yderligere begrunde sit ønske om et møde mellem repræsentanter for Monsted Ltd. – dvs. i realiteten Maypole – og Aarhus Oliefabrik, idet »It seems to me that as you are already interested in this oil refining business, it would be wisest and pleasanter that we should first ascertain if there is any way by which we could join forces, and put our interests together for our mutual benefit. In view of what Vandenburgs and Jurgens are now doing, this seems equally important for all interests«.

I virkeligheden havde Van den Bergh og Jurgens været langt tidligere ude. Faktisk kort tid efter at de to selskaber i al hemmelighed havde indgået deres konsortieaftale i 1908. Da begge selskaber skønnede, at de hverken havde økonomiske ressourcer eller teknisk kompetence til at bevæge sig ind i oliemølleri og -raffineri, valgte de to hollandske margarineproducenter at tage initiativ til indgåelse af langtidskontrakter med de største oliefabriker for at sikre og kontrollere råvareforsyningen. Ud over Teutonia og Schlinck var de største firmaer Verein Deutscher Ölfabriken (V.D.Ö.), Bremen-Besigheimer Ölfabriken (B.B.Ö.), Gross-Gerau og Thöls Vereinigte Harburger Fabriken – alle lokaliseret i Hamburg-Bre-

29. I brev til George Watson, 5. maj 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

30. Schou til George Watson, 10. maj 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

men området. Disse fire sad tilsammen på en tredjedel af det tyske marked for vegetabiliske olier. I løbet af 1908-09 indgik Van den Bergh og Jurgens langtidskontrakter med hver af disse fire oliefabrikker. Hvad ingen af markedsdeltagerne vidste var, at de to hollandske konkurrenter havde koordineret indkøbspolitikken.<sup>31</sup>

Det lykkedes at få et møde i stand på Parkhotel & Bristol i Wiesbaden den 8. eller 9. maj 1910. I mødet deltog George Watson, Otto Mønsted og Frederik Lausen, mens Einar V. Schou ikke var med. Taktikken over for Aarhus Oliefabrik synes imidlertid ikke særligt afklaret, idet man tilsyneladende både var interesseret i en formaliseret langtidskontrakt om råvareindkøb og et mere udbygget forretningssamarbejde baseret på fælles ejerskab og kapitalengagement. I det omfang Maypole Dairy Co. skulle påtage sig en væsentlig kapitalinvestering, måtte Maypole – ifølge Schou – kræve fuld kontrol og indflydelse over det fælles selskab, bl.a. ved at bestyrelsen skulle have sæde i England og ikke i Danmark.<sup>32</sup>

Af det forhandlingsnotat, Watson lod udarbejde fra mødet, fremgår, at Maypole helt skulle overtage Erith Oil Works. Der var blevet talt om, at to tredjedele af købsprisen skulle erlægges kontant, mens en tredjedel skulle betales i Maypole Co. *deferred* aktier. Indkøbet af råolierne skulle lægges i hænderne på en komite bestående af repræsentanter for Maypole, The Russian Co.<sup>33</sup> og Aarhus Oliefabrik.<sup>34</sup> Købsprisen fremgår ikke af notatet. Tilsyneladende var det Frederik Lausen, der havde været forslaget arkitekt.<sup>35</sup>

Der gik ca. en måned, før der kom yderligere skred i sonderingerne. George Watson ønskede tilsyneladende ikke at forhandle videre på basis af samtalerne i Wiesbaden om en fuld overtagelse af Erith Oil Works. Derimod ønskede han et samarbejde. På et møde i Hamburg den 13. og 14. juni fremsatte Watson og Schou et nyt forslag over for Lausen, der i

31. En nærmere redegørelse for udviklingen i de tyske markeds- og konkurrenceforhold for vegetabiliske spiseolier fremgår af Wilson 1954, s. 101-106.

32. Se note 31.

33. Sandsynligvis et datterselskab af Maypole.

34. Udateret håndskrevet forhandlingsnotat. Af notatet fremgår endvidere, at direktør Lausen skulle være leder af Erith Oil med assistance fra Watson selv, mens O. Michelsen og Einar V. Schou skulle repræsentere Maypole Dairy eller Otto Monsted Ltd.

35. Lausen anfører i et senere brev til O. Michelsen (dateret den 27. juni 1910), hvor han gør status over forhandlingerne, at det i virkeligheden var Watson, der udarbejdede forslaget i Wiesbaden. Frederik Lausens privatarkiv.

store træk gik ud på, at Maypole Dairy Co. skulle overtage halvdelen af aktiekapitalen i Erith Oil, svarende til £50.000 i kontant betaling, samt stille et tilsvarende beløb til rådighed som en slags arbejdskapital.<sup>36</sup> Hamburg-forslaget skitserede ligeledes betingelserne for indgåelsen af en 10 års langtidskontrakt. Man havde talt om, at Erith Oil ugentligt skulle levere 1.000 tons raffineret olie til Otto Monsted Ltd. til en pris svarende til købsprisen for råolien plus et tillæg på £7,15 pr. ton. Ifølge Lausens egne optegnelser skulle tillægget dække alt uden undtagelse (emballage m.v.) samt en profit til Aarhus Olie svarende til 20% i udbytte på den tænkte aktiekapital på £100.000. Tillæggets størrelse fortalte han dog ikke Maypole-folkene.

Efter indgående overvejelser ønskede George Watson alligevel ikke at gå videre i forhandlingerne, fordi »the basis price would be too expensive, therefore on full consideration we have decided that it will be wisest to go on separate firms as at present«. <sup>37</sup> Sandsynligvis ønskede Watson og Schou at holde forhandlingerne flydende, idet meldingerne fra den anden front – forhandlingerne med Schlinck – fortsat var uafklarede. Schou måtte uden tvivl have holdt et møde med Ascher i Hamburg, efter han havde forladt mødet med Watson og Lausen den 14. maj. Ascher var givetvis blevet præpareret til at påvirke ledelsen i Schlinck til at indgå en langtidskontrakt med Maypole. I hvert fald diskuteredes, om Ascher skulle modtage 1/4% i kommission af en kommende indkøbsaftale som betaling for at repræsentere Maypoles interesser i Hamburg (»smøringspenge«). <sup>38</sup> Afklaringen med Schlinck gik ikke så hurtigt, som Watson kunne ønske – udkastet til købsbetingelserne kunne der vanskeligt opnås enighed om. <sup>39</sup> Maypole havde dog tid nok.

### *En bandbulle – og nye forhandlinger*

Direktør Lausen modtog George Watsons afslag med nogen skuffelse. Han var næppe særligt overrasket. Dertil havde han lige fra starten for-

36. Jf. Lausens håndskrevne notat fra mødet på Hotel Esplanade, Hamburg, 13. juni 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

37. George Watson til Frederik Lausen, 20. maj 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

38. Jf. Watson til Schou, 16. juni 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

39. Fremgår af Watsons breve til Schou dateret henholdsvis den 20. og 27. juni 1910, Einar V. Schous privatarkiv. Firmaet Schlinck er tilsyneladende mere krævende end som så.

nemmet Einar V. Schous negative attitude, hvilket fremgår af et senere referat fra mødet, som blev tilsendt bestyrelsesrådet i Aarhus Oliefabrik, dvs. Chr. Kier, Alfred Kieler og Otto Mønsted.<sup>40</sup> Heri noterede Lausen, at tillægget på £7,15 pr. ton – i øvrigt hans eget forslag – skulle betragtes som et uforbindende forhandlingsudspil. Han var dog fortsat meget opsat på at indgå en aftale med Maypole. Han havde beregnet, at et tillæg på £6,15 – eller £1 mindre pr. ton – var den tærskelværdi, aktionærerne i Aarhus Olie kunne strække sig til at acceptere. Lausen ønskede at høre bestyrelsesrådets synspunkter.

Overretssagfører Chr. Kier svarede, at han havde svært ved at tage stilling til, hvordan taktikken videre skulle gribes an, men han mente, at Lausen burde tage det næste skridt. »Vi er svært forlegen for at komme ind«, skrev han. Samtidig forespurgte Kier: »Hvor staar O.M. [Otto Mønsted] overhovedet for tiden?«<sup>41</sup> Otto Mønstedes svar et par dage senere gav et klart fingerpeg, idet han med skepsis så på det udarbejdede forslag. Han skrev: »...og det er ogsaa et stort Spørgsmaal om en saadan Overenskomst i Længden vil være holdbar. Det bedste er naturligvis et Salg af Fabrikken til Maypole men efter et Brev jeg har modtaget fra Watson troer jeg ikke der er nogen Udsigt dertil foreløbig«.<sup>42</sup>

Om Mønsted mente, at det bedste var et frasalg af hele Aarhus Olie Limeret med søsterselskaber eller kun fabrikken i England, fremgår ikke.

Lausen, der også mestrede det taktiske forhandlingsspil, tog det næste skridt. I stedet for hurtigt at besvare Watsons afslag med nogle høflige almindeligheder, ventede han. Han ønskede at »åbne« forhandlingerne, men uden at vise svaghed. Dette skete indirekte ved at sende et strengt fortroligt brev til direktør O. Michelsen i Southall, som var en god personlig bekendt.<sup>43</sup> Anledningen var, at Lausen af sin forretningsfører i Erith var blevet gjort bekendt med, at O. Michelsen og Einar V. Schou ønskede at aflægge Erith Oil Works et besøg. Under normale omstændigheder ville det ikke være noget problem, når der var tale om en stor kunde. Med Watsons afslag på at fortsætte forhandlingerne mellem Aarhus Oliefabrik og Maypole stillede sagen sig ganske anderledes, udtalte Lausen.

40. Brev af 25. juni 1910 stilet til Kier, Kieler og Mønsted, Frederik Lausens privatarkiv.

41. Chr. Kiers breve til Lausen dateret den 26. og 27. juni 1910, Frederik Lausens privatarkiv. Heri fremgår ligeledes, at Kier betragter Schou som den, der blokerer for et forhandlingsresultat. »Kun en er jeg lidt bange for, og det er Scho«, skriver han.

42. Otto Mønsted til Frederik Lausen, 27. juni 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

43. Frederik Lausen til O. Michelsen, 27. juni 1910, Frederik Lausens privatarkiv.



Brevet til direktør Michelsen indeholdt en voldsom bandbulle mod Schou. Lausen havde sandsynligvis ikke glemt, at Schou allerede i 1907 havde været imod etableringen af Erith Oil Works. Tilsyneladende havde Lausen også gennemskuet Schous forhandlingstaktik. Først blev Schou beskyldt for at have lagt gift ud for forhandlingerne på trods af, at Watson havde udvist stor interesse for at finde en rimelig løsning. Videre skrev Lausen, at Schou »har noget under«, siden der fra Maypoles side ikke var fremkommet et fornyet forhandlingsudspil. På denne baggrund ville Lausen ikke give Schou tilladelse til at bese fabrikken i Erith, »maaske ledsaget af den unge Herr. A., fra hvem han formodentlig har sine oplysninger om, hvad det koster af raffinere Cocosolie, thi Herr A., som ikke har indlagt sig Fortjeneste ved den Virksomhed, hvor han kommer fra, trænger til at lære noget paa det Omraade og kan lære noget ved at besigtige vor Fabrik«. Han sigtede dermed til Ascher fra konkurrenten Schlinck.<sup>44</sup>

I Lausens fortsættelse blev der ikke lagt fingre imellem. Råt for usødet bemærkede han, at »Schou ingen som helst Skrupler har ved at søge at sætte sig ind i vor Fabrikation og vore Fabrikations-Hemmeligheder og derefter blæse os en March og forene sig med vore Modstandere og Konkurrenter imod os«. <sup>45</sup> Derimod var både Michelsen og Watson velkomne til at bese fabrikken, idet Lausen var sikker på, at de to ikke ville misbruge situationen.

Lausens egentlige ærinde præsenteredes herefter. Han mente, at forhandlingerne på Hamburg-mødet ikke tilstrækkeligt havde fået fastslået de præmisser, hvorpå det af ham foreslåede tillæg på £7,15 byggede. Ej heller havde man fået lejlighed til at drøfte, hvilke råvarepriser der skulle lægges til grund. Lausen bemærkede videre, at tillægget var alt inklusive uden undtagelse – også til dækning af emballageomkostninger – men, at betingelserne fortsat var til forhandling! Om Michelsen videregav disse synspunkter vides ikke, men Lausen gentog og uddybede dem i et brev til George Watson dateret den 29. juni, hvor han præciserede, at

44. I et senere brev til overretssagfører Kier (dateret den 30. juni) omtaler Lausen Ascher som »en derværende Fedtjøde –, i hvem Herr S. har funden en Mand af den Slags, han har Brug for og som, Jøde som han er, lader sig behandle af Schou, uden at føle den Skade, han tager paa sin Menneskeværdighed«. Frederik Lausens privatarkiv.

45. Lausens foragt over for Schou kommer yderligere til udtryk i det i note 47 nævnte brev til Chr. Kier. Her karakteriserer han Schou som både umulig at arbejde sammen og forhandle med og som intrigant, »fordi S. næsten altid har Sær-Interesser at pleje og dernæst har en uhelbredelig Kærlighed til at sætte den ene op imod den anden med den Hensigt, at han kan vinde derved«.



*Direktør Einar V. Schou på sit kontor på fabrikken i Southall ca. 1900. (Foto i Palsgaards arkiv).*

det »nøgne« tillæg faktisk var på £6,10 pr. ton (ekskl. emballage) baseret på de normale kalkulationer, Aarhus Olie gjorde i samhandelen med Southall.<sup>46</sup>

At Lausen var meget opsat på at få forhandlet en aftale med Maypole Dairy Co. på plads, fremgår af den korrespondance, han i slutningen af juni førte med overretssagfører Kier. Heri skriver han bl.a., »At det kunde være rart af faa W. [Watson] med i vor Concern paa den ene eller anden Maade med et stort Beløb«. <sup>47</sup> Løseligt anslog Lausen, at der var et kapitalbehov i størrelsesordenen 7 mill. kr. for at drive Aarhus Olies fire fabrikker. Interessentkapital, afskrivninger og reserver blev ved udgangen af 1909 anslået til at være på omkring 4,3 mill. kr. For at opnå et tilstrækkeligt solidt kapitalgrundlag ville der med andre ord være et løbende indtjeningskrav på 2-3 mill. kr. i Aarhus Oliefabrik, hvilket på det tidspunkt måtte siges at være urealistisk stort.

I begyndelsen af juli 1910 fik Lausen et spinkelt håb om, at Maypole alligevel var interesseret i at fortsætte forhandlingerne.<sup>48</sup> Håbet steg yderligere, da George Watson den 21. juli i et brev mere direkte gav udtryk for sin personlige interesse i sagen. Tilsyneladende drejede et muligt samarbejde eller en overtagelse sig ikke mere om fabrikken Erith Oil, men om hele virksomheden – moderselskab med søsterselskaber! Watson ønskede i hvert fald at se de sidste tre års regnskaber for Aarhus Oliefabrik med søsterselskaber. Ligeledes meddelte han, at Einar V. Schou på hans vegne var rede til at forhandle – betingelser, som næppe gjorde Lausen positivt stemt.<sup>49</sup>

På trods af den forholdsvis varme sommer fik direktør Lausen travlt i de sidste dage af juli. Dels førte han indgående korrespondance med bestyrelsesrådet i Oliefabrikken – dvs. Otto Mønsted og Chr. Kier – og dels fik han udarbejdet et 6 siders langt notat til Watson, hvori han nærmere redegjorde for Oliefabrikkens udvikling og baggrunden for at søge samar-

46. Lausens svarbrev til Watson af 30. juni 1910. Synspunkterne præciseres og uddybes videre i et brev til Michelsen dagen efter (1. juli 1910). Heri skriver han: »I det Hele taget, jeg har jo ikke saa faa Planer og stor Lyst til at komme til en Mand som Mr. W., thi her er jeg mellem os, sat i staa med Udvidelsesplaner, fordi vore Interessenter ikke vil ud med flere Penge. I det Hele, mit Hovedmotiv var: tilsammen vilde vi (Southall og Aarhus) blive en Magt – hver for sig: gode Venner, men ikke saa mægtige«. Frederik Lausens privatarkiv.

47. Lausen til Kier, 28. juni 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

48. Jf. Michelsens breve til Lausen dateret henholdsvis den 7. og 15. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

49. Watson til Lausen, 21. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

bejde. I notatet vendte han tilbage til Wiesbaden-mødet, som han fortsat anså for det bedste grundlag for de videre forhandlinger.<sup>50</sup> Han fastslog, at motivet til at indgå samarbejde med Maypole var at få tilstrækkelig med kapital fri til at udbygge Erith-fabrikken, idet de nuværende interessenter i Aarhus Olie ikke selv ønskede at medvirke ved en yderligere kapitaludvidelse. Derved kunne Erith Oil Works også tilfredsstille Maypoles fortsat stigende råvareforbrug. Han mente, at en pris på £100.000 for det britiske søsterselskab ville være realistisk, idet der i alt var blevet investeret for £70.000. Hertil kom en goodwill sum på £30.000, som Lausen mente måtte være en rimelig betaling for, at Maypole kunne opnå adgang til det nyeste produktionsudstyr samt de erfaringer og den know how, Aarhus Olie gennem en lang årrække havde opbygget.

I forhandlingerne var Lausen dog villig til at indgå et kompromis, således at halvdelen af goodwill-betalingen (£15.000) kunne ske i kontanter, mens resten skulle ske i form af Erith-aktier, fordi »there can be no question about the character of the co-operation between us, and Aarhus Olie-fabrik will under such an arrangement undertake to do all the work in connection with eventual extentions«.

Lausen underrettede Otto Mønsted om sin korrespondance med Watson. Han var dog stærkt i tvivl om, hvorvidt de videre forhandlinger ville føre til noget, nu da »Herren til Palsgaard« havde fået det, som han vil, »men De skal ikke være bange for at jeg ikke kan forhandle med Hr. Schou!«.<sup>51</sup> Otto Mønsted var imidlertid velorienteret om sagens gang, ja vel nærmest et hestehoved foran, idet han samme dag i København holdt møde med Schou: »De faar i dag Besøg af Schou og De vil erfare at hans Plan nu er at Maypole bliver Aktionære i vort Selskab... Jeg har det Indtryk at Schou og Watson nu fuldstændig er gaaet fra Tanken om at købe »Erith« saa det nytter ikke at presse paa der...«.<sup>52</sup>

Lausen og Schou mødtes kort den 27. juli om formiddagen i Århus på Hotel Royal. Schou havde ikke meget tid, men han nåede at udvikle sin idé, som Lausen mildest talt ikke var særligt begejstret for. Samtidig fik Lausen bekræftet sin mistanke om, at Schou førte forhandlinger med den tyske oliefabrik Schlinck, »og Herr S. har ærlig og redelig gjort, hvad han kunde for at uddybe Kløften mellem os«, skrev han afdæmpet til Otto Mønsted.<sup>53</sup>

50. Lausen til Watson, 26. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

51. Lausens private brev til Otto Mønsted, 26. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

52. Otto Mønsted til Frederik Lausen, 26. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

53. Lausen til Otto Mønsted, 27. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

Sin harme kunne han imidlertid vanskeligt styre over for overretssagfører Chr. Kier, der i denne sag var hans nærmeste fortrolige: »Hvad der nu sker er, at Schou efter længere Tid at have gjort, hvad han kunde for at sætte Schlinck og os op mod hinanden, nu tænker, at vi staar skarpt til hinanden til, at Schlinck og vi ikke kan komme overens om et Samarbejde, og at han under disse Forhold bedst kan bruge os begge 2 og stadig holde os op mod hinanden«. Galden slog ud i lys lue, idet han udtalte sin »største ulyst« og »største mistillid« til Einar V. Schou samt, at han gerne ville være fri for denne »Maskapi«. Hævnerrigt afsluttede han sin bandulle: »Jeg havde mest Lyst af alt til at søge Enighed med Schlinck men desværre lader det sig vist ikke gøre, paa Grund af Schous Machination eller se at faa Bergh til at reflektere paa Fabrikken eller udbyde den til Aktietegning i London eller Hamburg, men her kommer de daarlige Begyndelsesregnskaber i vejen...«. <sup>54</sup>

Direktør Frederik Lausen havde åbnet ballet til forhandlinger med det magtfulde Maypole. Det var ikke gået helt, som han kunne ønske. Havde han overvurderet de kort, han sad med på hånden? Hvilket spil ville de øvrige interessenter i Aarhus Olie spille? Og hvilke trumfer kunne Maypole tænkes at spille ud? De efterfølgende måneders hektiske forhandlinger skulle give svar herpå.

### *Realitetsforhandlingerne*

Det, der havde udsigt til at blive et dramatisk forhandlingsforløb mellem to så stærke personer som Einar V. Schou og Frederik Lausen, endte forholdsvis fredeligt – dog først efter flere forhandlingsrunder gennem det meste af andet halvår af 1910. Månederne august, september og oktober blev præget af stor travlhed og hektisk rejseaktivitet mellem Århus og London og vice versa – med afstikkere til Juelsminde, København og Hamburg. Selv om det fortrinsvis var Einar V. Schou og Frederik Lausen, der var på farten, blev Otto Mønsted og interessenterne i Aarhus Olie såvel som Maypoles bestyrelsesformand George Watson også involveret i forhandlingerne.

Det blev hurtigt klart, at Wiesbaden-forslaget ikke kunne danne basis for de videre drøftelser, idet »Erith Fabriken ikke er en selvstændig Fabrik, men kun en Afdeling af et større Hele og ere saadan ganske afhæn-

54. Lausen til Chr. Kier, 27. juli 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

gig af dette baade i den ledende Administration, Indkøb og Initiativ« – som Einar V. Schou skrev i et brev til Lausen.<sup>55</sup> I samme brev præciserede Schou de betingelser, Maypole ville stille for at fortsætte forhandlingerne, »ellers er det bedst at lade Sagen falde«. Hvis Maypole skulle medvirke med ny kapital, måtte det være i moderselskabet, Aarhus Olie Limited, og kun i form af nyudstedte aktier. Herudover blev det præciseret, at kapitaludvidelsen alene skulle anvendes til at udbygge fabrikken i Erith. I øvrigt ønskede Maypole ikke at forpligte sig til at indkøbe råstoffer i Aarhus Olies fabrikker. Samtidig lod Schou meddele, at forhandlingerne med Schlinck foreløbig var stillet i bero.

Interessenterne i Aarhus Oliefabrik var tilsyneladende ikke særlig skræmt af Schous betingelser, idet Lausen meddelte, at han var villig til at tage et møde, hvor også hovedaktionærerne skulle deltage, idet »det er dog deres Mening, der bliver afgørende«. <sup>56</sup> Mødet blev afholdt fredag den 12. august 1910 i Århus, igen på Hotel Royal. Deltagerne var Otto Mønsted, Chr. Kier og Frederik Lausen samt Einar V. Schou. Mødet var nærmest af orienterende art, idet der blev udvekslet regnskabsoplysninger. Århus-herrerne havde medbragt et løseligt forslag, som kunne betragtes som et nyt forhandlingsoplæg.

For så vidt angik de rent faktuelle forhold, blev det over for Schou oplyst, at Aarhus Oliefabrik for årene 1907, 1908 og 1909 havde haft nettooverskud svarende til henholdsvis 285.722 kr., 261.259 kr. og 506.892 kr., samt at der i de seneste mange år var blevet udbetalt dividende svarende til 10% af en aktiekapital på 2 mill. kr.<sup>57</sup> Forrentningsprocenten havde i gennemsnit været på omkring 17% for de seneste tre år. Udsigterne for indtjeningen i første halvdel af 1910 så meget lovende ud – omkring 850.000 kr., hvilket ville være et rekordoverskud. Endvidere fremgik det af mødets bilagsmateriale, at Aarhus Oliefabrik omsatte for i alt 1,6 mill. kr. i 1909. Om kapitalgrundlaget blev det endvidere oplyst, at der ud over selskabets egenkapital på de 2 mill. kr. fandtes et banklån på 2 mill. kr. samt et interressentlån på 1 mill. kr. (hvoraf Otto Mønsted stod for størsteparten), samt en løbende bankkredit på mellem 3 og 4 mill. kr. Schou fik tillige oplysninger om selskabets balance, der med udgangen af 1909 var på knap 10 mill. kr., herunder fordelingen af aktiver og passiver på enkeltposter.

55. Schou til Lausen, 8. august 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

56. Lausens svarbrev til Schou, 8. august 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

57. Jf. Schous håndskrevne noter fra mødet samt diverse udleveret regnskabsmateriale, Einar V. Schous privatarkiv.

Århus-interessenterne havde følgende forslag at gøre: Selskabskapitalen i Aarhus Olie skulle udvides med 2-3 mill. kr. ved at lade overskuddet for 1910 plus reserver (minus dividende og tantieme) konvertere til ny aktiekapital på 1 mill. kr., som skulle overdrages de gamle aktionærer i form af friaktier. Herudover ønskede de gamle aktionærer at få de sædvanlige 10% i dividende af egenkapitalen efter de foretagne afskrivninger.<sup>58</sup> Det blev endvidere foreslået, at der skulle udstedes nye aktier, hvoraf Maypole skulle tilbydes en pålydende værdi på mindst 700.000 kr., dog højst 1 mill. kr. til kurs 175. De nye aktionærer skulle dog først have andel i fortjenesten pr. 1. januar 1911. Hvis Maypole ikke fuldt ud ønskede at overtage hele den pålydende aktieværdi på 1 mill. kr., skulle selskabet tilbydes den samme kurs som de gamle aktionærer, hvor dog overkursens beløb skulle hensættes til reservekontoen.

Med disse oplysninger drog Schou tilbage til London. Måtte han have været positiv stemt, var han det i hvert fald ikke, da han dagen efter Århus-mødet modtog et brev fra Lausen.<sup>59</sup> Denne ønskede at berigtige nogle regnskabstal, idet han var blevet opmærksom på et par fejl. Således udviste amortisationskontoen for 1908 en tilvækst på 192.000 kr. ud over det normale, hvilket skyldtes et forhøjet overskud i 1907. Værre var, at nettooverskuddet for 1909 ikke – som tidligere opgivet – var på 506.892 kr., men derimod kun på 245.633 kr. På denne baggrund var Schou meget negativ i sin tilbagemelding til George Watson, idet han bl.a. bemærkede, at netop 1909 var et exceptionelt godt år for oliemøllerne i almindelighed.

Schou kunne ikke forstå, hvordan en fejl i 1909-overskuddet på mere end 100% var opstået. Således havde Otto Mønsted oplyst ham tallene, som uden tvivl stammede fra direktør Lausen. Og ikke nok med det: »all the same the Manager and the Board must be very absent-minded if it does not at once strike them as a mistake when the profit figures for the last year are called out at more than double of what they actually were«.<sup>60</sup> Dermed antydede han, at direktionen og bestyrelsen i Aarhus Oliefabrik havde »sovet i timen«.

Schou så heller ikke særligt positivt på forventningerne til et rekordoverskud for 1910. Han havde mistanke om, at Lausen i samme periode havde frasolgt Aarhus Olies palminforretning til Otto Mønsted, hvilket

58. Fremgår af bilagsmateriale, sandsynligvis præsenteret for bestyrelsesrådet i Aarhus Oliefabrik, dateret august 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

59. Lausen til Schou, 13. august 1910, Frederik Lausens privatarkiv og Einar V. Schous privatarkiv.

60. Schou til Watson, 16. august 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

var korrekt. Samtidig mente Schou, at Aarhus Oliefabrik var langt mere gældsplaget, end regnskaberne gav udtryk for, idet man formodentligt først ville bogføre købet af Glostrup-fabrikken – overtaget fra ØK – i regnskabsåret for 1910. For så vidt angik Otto Mønstedes økonomiske engagement i Aarhus Olie, observerede Schou, at dette var i størrelsesordenen 3-4 mill. kr. bestående af såvel aktiekapital som lån. Han konkluderede: I det omfang Mønsted ikke fortsat ønskede at støtte selskabet, ville det være vanskeligt at drive forretningen videre. Selv om Mønsted fortsat besad en stor portion aktier i Aarhus Olie, mente Schou ikke, at han ville indskyde nye penge i foretagendet, men derimod ønskede at indfri de gamle lån. Dermed var Aarhus Olie ikke bedre økonomisk stillet.

Schou anslog, at selskabskapitalen i Aarhus Olie mindst skulle op på 7 mill. kr., hvoraf højst 2 mill. kr. måtte være fremmedkapital. Alligevel ville selskabet næppe være i stand til at udbetale et rimeligt udbytte i forhold til den investerede kapital, »...so considering the matter from all sides, I am bound to say that I do not recommend our Company to go on with it«. Som afslutning på sit brev anførte Schou, at man med det samme burde meddele modparten Maypoles stilling, og i den forbindelse vedlagde han et udkast til et brev tilstilet Otto Mønsted.<sup>61</sup>

Med denne krystalklare indstilling må det undre, hvad der efterfølgende skete. George Watson kunne tilslutte sig Schous hovedkonklusion. Alligevel mente Watson, at de to burde mødes og drøfte sagen indgående. Også brevet til Mønsted burde tilbageholdes. Fredag den 19. august 1910 mødtes de på Watsons gods, Sulhamstead Abbots, Reading. Hvad der blev drøftet, fremgår ikke af kildematerialet. Man kan forestille sig, at diskussionen især har kredset om den ikke særligt imponerende udvikling i Aarhus Olies økonomiske resultater.

Schou og Watson var givetvis blevet enige om ikke at ville betale en overkurs for at få andel i nyudstedte Aarhus Olie-aktier. Således ville gennemførelsen af Aarhus-forslaget have medført, at Maypole havde fået mindre end en fjerdedel af de bestemmende aktier, dvs. ingen reel indflydelse i Aarhus Olie. For dette skulle Maypole have betalt mellem 1,4 og 1,6 mill. kr. Omvendt ville de gamle aktionærer i Aarhus Olie have fået kon-

61. Brevet afsendtes imidlertid aldrig. I udkastet præciserer Schou, at forudsætningerne for forhandlingerne med de nye regnskabstal helt er ændrede i forhold til Hotel Royal-mødet. I bløde vendinger skriver Schou, at Maypole ikke vil betale en overkurs for aktier, som tilsyneladende ikke er meget værd, samt at Aarhus Olie er »dangerously under-capitalized«. Udateret og ikke afsendt brevuekast fra Einar V. Schou til Otto Mønsted, Einar V. Schous privatarkiv.



verteret hele nettooverskuddet for 1910 plus reserver til friaktier samt have kunnet hæve et kontant udbytte på 200.000 kr. Dermed ville kapitalforholdene i Aarhus Olie ikke afgørende være blevet forbedret. På denne baggrund meddelte Einar V. Schou i et telegram til Frederik Lausen, at Maypole ikke ønskede at forhandle på grundlag af Århus-forslaget, men at de selv ville udarbejde et nyt forslag, udfærdiget efter andre retningslinier.

### Udgangen

Århus-interessenterne må have været »sultne«, for fredag den 25. august ankom Lausen til London, hvor han standsmæssigt indlogerede sig på Waldorf Hotel. Dagen efter mødtes han med Watson og Schou, der havde udarbejdet et nyt forslag, dateret den 26. august 1910. London-forslaget – »Private and Confidential and not binding for either Side« – gik i store træk ud på, at aktiekapitalen skulle udvides til 4 mill. kr. De gamle aktionærer i Aarhus Olie skulle tilbydes at lade deres andelsbeviser (stamaktier) med en pålydende værdi på i alt 2 mill. kr. konvertere til 15% præferenceaktier. Hver pålydende stamaktie på 1.000 kr. skulle udskiftes med en præferenceaktie til en værdi på 1.000 kr. I tilfælde af selskabets likvidation opnåede præferenceaktionærerne en fortrinsstilling svarende til en udbetaling på 2.000 kr. pr. aktie.

Samtidig blev det foreslået, at Aarhus Oliefabrik pr. 1. januar 1911 skulle udstede og sælge nye stamaktier til Maypole Dairy Co. for nominelt i alt 2 mill. kr. til parikurs. Maypole tilbød at ville betale de gamle aktionærer i alt 1.385.566 kr., hvoraf 385.566 kr. skulle erlægges i kontanter, svarende til henholdsvis udbetaling af reservefonden samt de sædvanlige 10% i udbyttebetaling. Resten – 1 mill. kr. – blev foreslået betalt i form af en bonus, der skulle erlægges i 500.000 kr. nye 15% præferenceaktier med enten en mulig indløsningskurs på 200, eller som Maypole Co. (*deferred*) aktier til markedskurs.

Ligeledes havde Schou udarbejdet en direktørkontrakt til Frederik Lausen, dateret den 25. august 1910. Kontrakten fastslog, at Lausen skulle bevare sine privilegier som administrerende direktør i Aarhus Olie med en årsløn på 20.000 kr. samt en garanteret minimumsbonus på 90.000 kr. af årets overskud – en fyrstelig gage efter datidens forhold.

I Århus blev der gransket og regnet på London-forslaget. Bestyrelsesrådet med Otto Mønsted i spidsen blev indkaldt til møde den 3. september. I London ventede man spændt på en afklaring. Det drejede sig ifølge

Schou om at have »is i maven«. Eller som han udtrykte det: »I am rather inclined to think if we now stick out for our terms they will eventually accept them, as, failing an arrangement of this kind, I think it is evident that the shareholders will have to find more money, and this I believe they are not much in favour of.«<sup>62</sup> Tilsyneladende ville man ikke få problemer med Maypoles bestyrelse, idet Watson allerede den 1. september havde fået grønt lys til at gå videre med købet af Aarhus Oliefabrik.<sup>63</sup>

Op til mødet i bestyrelsesrådet havde Frederik Lausen opstillet et regnestykke, der viste, at gennemførelsen af det nye udspil ville medføre, at de gamle interessenter i Aarhus Oliefabrik kom til at tabe på handelen, når kontant købssum og opnåelse af præferenceaktier blev afvejet over for selskabets aktivmasse plus udbetaling af hele overskuddet for 1910. Lausens konklusion lød: »Hvis denne Opstilling er rigtig saa faar vi 1.385.566.- og giver derfor 3.627.024,57, faar intet for »good will«, men faar Sikkerhed for Beløbet, giver derimod Afkald paa mulig Merfortjeneste end 15%«.<sup>64</sup>

På denne baggrund havde Lausen udarbejdet et modforslag, der byggede på samme basis for aktieudvidelse og konvertering af de oprindelige andelsbeviser til præferenceraktier. I hans forslag skulle de gamle aktionærer i Aarhus Oliefabrik – i stedet for at modtage 10% dividende samt for 500.000 kr. i nye 15% præferenceraktier – kontant have udbetalt det forhånden værende reservefondsbeløb (185.566 kr.) plus hele nettooverskuddet for året 1910. Lausens opgørelser viste, at nettooverskuddet for 1. halvår 1910 beløb sig til knap 1 mill. kr., mens der for 2. halvår var forventninger om et resultat svarende til knap 300.000 kr. Med fradrag for tantiemer og de statutmæssige afskrivninger gav dette udspil en kontant betaling på i underkanten af 1 mill. kr. – »lige ned i foret« til de gamle ejere. Også overretssagfører Chr. Kier havde gjort sit hjemmearbejde, idet han forud for bestyrelsesrådets møde havde udarbejdet et udkast til en købskontrakt. Her opereredes med en købesum på 5.385.566 kr., hvoraf de gamle aktionærer i alt skulle have en kontant betaling på 1.385.566 kr. for Aarhus Oliefabrik med tilhørende søsterselskaber.

I dagene op til rådets møde var Mønsted, Kier og Lausen i nær kontakt med hinanden, og den store »nød« i London-forslaget var tilsyneladende

62. Schou til George Watson, 29. august 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

63. Watson til Schou, 1. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

64. Udateret bilagsmateriale sandsynligvis forberedt til bestyrelsesrådets møde i Aarhus Oliefabrik den 3. september 1910, Frederik Lausens privatarkiv.

spørgsmålet om bonusbetalingen. De gamle aktionærer ønskede ikke at modtage præferenceaktier som betaling. De ville se hårde kontanter! Hvis forhandlingerne skulle fortsættes med udgangspunkt i London-udspillet, måtte aktionæerne i Aarhus Olie mindst kræve, at bonussummen på 1 mill. kr. enten blev udbetalt kontant eller i form af stamaktier.<sup>65</sup>

Dette meddelte Lausen allerede den 1. september Einar V. Schou, dvs. før bestyrelsesrådets møde.<sup>66</sup> Begrundelsen var, at »Det vil blive allersværeste at vinde over, at Maypole selv vil have alle »Ordinary Shares« og sætter de gamle helt ud af Spillet, og det er min personlige Mening i Øjeblikket, at der skal det af mig foran nævnte til at overvinde dette«. Herudover gjorde Lausen også en række andre krav gældende. Der blev stillet krav om gennemførelse af en årlig serieudtrækning af præferenceaktierne efter værdiforholdet 2.000 kr. for 1.000 kr. Desuden skulle Maypole uden forbehold acceptere balanceopgørelserne for Aarhus Oliefabrik, således som det fremgik af det udsendte regnskabsmateriale med bilag. Endvidere skulle de gamle interessentlån holdes uden for handelen, ligesom direktør Lausen skulle beholde sin tantieme for 1910 beregnet efter de hidtil gældende regler. Herudover ønskede Aarhus-interessenterne nogle mindre detaljer opklaret.

Den 5. september 1910 modtog Lausen svar fra Schou. Denne meddelte, at Maypole ikke kunne gå ind på at udbetale hele nettooverskuddet for 1910 med de anførte fradrag. Schou fremlagde sine argumenter: »First of all, we would not under any condition base a deal on a future Balance Sheet as it is bound to lead to trouble, and secondly, we would not have to pay out such large amounts as dividends had it not been according to your statement, the profits will probably be a good deal more than these sums, as it would certainly not do to scrape the bottom altogether«. <sup>67</sup> Derimod var Maypole nok villig til at forhandle om, at bonusudbetalingen kunne foregå kontant. Ydermere ville spørgsmålet om serieudtrækningen for præferenceaktierne kræve nogle forhandlinger afhængigt af, hvordan bonusbetalingen fandt sted. De øvrige krav fandt Schou uproblematisk.<sup>68</sup>

65. Jf. Lausens brev til Otto Mønsted, 30. august 1910. Frederik Lausens privatarkiv.

66. Dette fremgår af de to breve, som Lausen sender Einar V. Schou den 1. september. De findes både i Frederik Lausens privatarkiv og i Einar V. Schous privatarkiv.

67. Schou til Lausen, 5. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

68. Med henblik på at sikre pålideligheden og rigtigheden af balanceopgørelserne i Aarhus Oliefabrik tager Schou underhånden kontakt til sin svigerfader, bankdirektør Döcker, Københavns Handelsbank, hvor han forespørger, om Revisionskontoret i Aarhus er et solidt og respekteret revisionsfirma, jf. Einar V. Schous brev af 5. september. Dette bekræftes i Döckers svar af 7. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

Problemet var imidlertid størrelsen af den kontante betaling til de gamle aktionærer. Schou foreslog derfor, at de sidste udestående »knaster« personligt skulle forhandles mellem ham og Lausen.

Schou og Lausen mødtes den 9. september 1910 på Palsgaard, Schous gods ved Juelsminde. Schou havde et nyt forhandlingsudspil i ærmet, som stort set gik ud på at lade de gamle aktionærers stamaktier i Aarhus Oliefabrik konvertere til 20% Maypole Co. præferenceaktier til parikurs, men ellers med uændrede betingelser i forhold til London-udkastet.<sup>69</sup> Det viste sig et par dage senere, at Schou ikke havde dækning for sit forslag. George Watson ville nemlig ikke gå med til en sådan aktiebytteordning.<sup>70</sup> Også Lausen havde forberedt sig til mødet, idet han havde regnskabet for 1. halvår 1910 med. Det viste et rekordoverskud på godt 1 mill. kr. med positive udsigter for 2. halvår – sandsynligvis et overskud på mere end 400.000 kr. Sandt at sige et godt udgangspunkt for Århus-folkene!

Det afgørende møde i forhandlingerne mellem Aarhus Olie og Maypole blev afholdt i Århus på Hotel Royal fredag den 14. september 1910. Fra Aarhus Olie deltog Lausen, Kier, Kieler og Mønsted, dvs. hele bestyrelsesrådet, mens Einar V. Schou ene mand repræsenterede Maypole. Mødet var programsat til kl. 18, og der blev forhandlet til langt ud på aftenen – fem timer i træk. Ifølge Schous mødereferat holdt Otto Mønsted og Alfred Kieler hårdnakket fast på, at de gamle aktionærer var i deres gode og legitime ret til kontant at få udbetalt hele nettooverskuddet for 1910, og at det ikke skulle være i form af aktiebetaling. For så vidt angik ombytningen af stamaktierne (pålydende værdi på 2 mill. kr.) ønskedes for ekstra 250.000 kr. i 15% præferenceaktier (dvs. en højere kurs end pari). Endelig ville Aarhus Olie-folkene have en amortiseringsaftale for præferenceaktierne med en årlig serieudtrækning på 1/10 af den pålydende aktieværdi. Ellers var man villig til at acceptere London-udkastets øvrige betingelser.<sup>71</sup> Dette var tilsyneladende Århus-interessenternes sidste og endelige ultimatum.

Det var således ikke lykkedes Schou at overtale Otto Mønsted og de øvrige Århus-aktionærer til at opgive deres krav om at få udbetalt en stor kontant bonus. Ultimatumet indeholdt yderligere fordele for Århus-interessenterne i forhold til deres hidtil fremsendte krav. Alligevel anbefalede

69. Udspil fra Einar V. Schou dateret den 9. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv og Frederik Lausens privatarkiv.

70. Watson til Schou, 12. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

71. Jf. aftalepapir fra Aarhus-mødet dateret den 15. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

Prot. 11. 10. 1910

105

Kier gjorde Interessenterne bekendt med en hen 3/10  
 afholdt Overenskomst mellem for den ene Side Alfred V. Kier  
 Otho Abustid og Kier som Repræsentanter for Aarhus Oliefabrik og  
 for den anden Side Wm. J. Watson som Repræsentant for The  
 Maypole Dairy Company. Desuden blev gjort Interessenterne  
 bekendt med de hidtil rig sluttende Akkord til Frembringere i og  
 Tilley til Lovene.

Generalforsamlingen tilkendte endvidere den ovennævnte  
 Overenskomst af 3 Oktober 1910 og vedtog i Forbindelse dermed  
 endvidere Akkord til Frembringere i og Tilley til Lovene  
 for Aarhus Oliefabrik sinistret.

Indlyden af saavel Overenskomsten som af Frembringerne  
 i og Tilley til Lovene vil mere at indføres i Forhandlingsprotokollen.

Kier  
 Reviser i foranstaaende:

<del>Alfred V. Kier</del>	Alfred V. Kier	Andersen
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff
<del>Wm. J. Watson</del>	Wm. J. Watson	Wolff

Overenskomsten saavel Frembringere i og Tilley til Lovene:

De underskrevne Andeltagere i Aarhus Oliefabrik herved  
 erklærer sig repræsenterede mindst 160 Andele, hermed  
 at ville anbefale en Generalforsamling til Vedtagelse af følgende  
 som Mr. Watson herved tillige som befaldningsfuldt for  
 "The Maypole Dairy Company":

Aarhus Oliefabriks Generalforsamling vedtager med The  
 Maypole Dairy Company's Samtykke at indbetale de nuværende  
 Interessenter i Aarhus Oliefabrik som Dividende for 1910  
 kontant og skatetil 1385.566 Kr. senest Dagen efter, at  
 samtlige de nuværende Andele er overført Aarhus Oliefabrik  
 i helliget Stand

129

Aarhus Oliefabriks sidste forhandlingsprotokol med de danske aktionærers underskrifter under aftalen om salget af virksomheden. (Frederik Lausens privatarkiv. Erhvervsarkivet. Foto: Poul Pedersen).

Schou over for Watson, at Maypole accepterede forslaget, også selv om det ville betyde en kontant merudgift på 500.000 kr. med den aftalte indløsningskurs på 200.<sup>72</sup> Den større købesum skulle angivelig kompenseres af undervurderede aktiver i Teutonia-fabrikken i Hamburg.

Foreholdt det nye udspil meddelte George Watson i et brev dateret den 19. september 1910, at Schou igen skulle forsøge at overtale Århus-interesserterne til at sælge præferenceaktierne til Maypole i stedet for at amortisere dem. Selv ville han overtale de øvrige bestyrelsesmedlemmer i Maypole til at gå ind på handelen. I øvrigt blev der planlagt besøg af George Watson i slutningen af september med henblik på, at han ved selvsyn kunne bese samtlige de til Aarhus Olie Limiteret hørende fabrikker.

»Colleagues agreed« tikkede det ind den 23. september kl. 3.34 på stationen i Juelsminde. Telegrammet var tilskrevet Schou, Palsgaard, Juelsminde, Denmark. Afsenderen – George Watson – meddelte, at Maypolebestyrelsen havde accepteret Århus-aftalen.<sup>73</sup> Kun manglede det endelige dokument til en overenskomst mellem Maypole som køber og Aarhus Oliefabrik som sælger. Udarbejdelsen af en »Overenskomst« samt »Forandringer i og Tillæg til Love for AARHUS OLIEFABRIK Limiteret« tog overretssagfører Kier sig af de følgende dage. Der blev udarbejdet flere udkast. I overenskomsten fik Frederik Lausen bl.a. indføjjet, at den administrerende direktør såvel som alle funktionærer skulle forblive i deres stillinger på tilnærmelsesvis de samme vilkår som hidtil.

Den formelle del af handelen faldt på plads i begyndelsen af oktober, efter at Maypole havde fået sikkerhed for, at der ikke var udækkede fordringer eller dubiøse debitorer af betydning i Aarhus Oliefabrik. Overenskomsten (*last copy*) bestemte, at »Aarhus Oliefabriks Generalforsamling vedtager med The Maypole Dairy Companys Samtykke at udbetale de nuværende Interessenter i Aarhus Oliefabrik som Dividende for 1910 kontant og skadesløst 1.385.566 kr....« (§ 1), samt at »Generalforsamlingen godkender, at samtlige to Millioner Kroners Andele i Aarhus Oliefabrik samtidigt med Dividendens Udbetaling ombyttes med 2.250.000 Kroners 15% Præference-Andele, der udleveres til Selskabets nuværende Interessenter.....« (Overenskomstens §3).

I de ændrede love for Aarhus Oliefabrik Limiteret blev det fastslået, at kapitalen skulle udvides til 4.250.000 kr. bestående af henholdsvis

72. Schous refererat af mødet tilsendt Watson den 15. september, Einar V. Schous privatarkiv.

73. Watsons telegram til Schou den 23. september 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

2.000.000 kr. ordinære aktier (dvs. stamaktierne) og 2.250.000 kr. 15% præferenceaktier, hvoraf samtlige andele var på 1.000 kr.<sup>74</sup> Om præferenceaktierne hed det, at »de ikke giver disses Ejere Ret til hverken personlig eller ved Fuldmagt at overvære saa lidt som stemme paa nogen Generalforsamling«. Undtagelserne herfor var dog de tilfælde, hvor der skete ændringer i selskabets kapitalforhold og lovbestemmelser, samt i forbindelse med ændringer, der berørte præferenceaktionærernes stilling og privilegier, dvs. typisk ved udbetaling af overskuddet.

Tirsdag den 3. oktober 1910 drog Maypoles bestyrelsesformand og hovedaktionær George Watson til Danmark. Der var arrangeret et større besøgsprogram, som ikke levede meget tid til afslapning og fornøjelser. Først blev Aarhus Oliefabrik besøgt, senere kom turen til Københavns Oliefabrik i Glostrup, og turen fortsatte videre til Teutonia i Hamburg med afslutning på Erith Oil Works uden for London den 6. oktober.<sup>75</sup>

Forløbet af denne »tour de force« faldt tilsyneladende heldigt ud. I et brev dikteret fra Hotel Atlantic, Hamburg, udtalte Watson, at han især var meget imponeret over fabrikken i Harburg.<sup>76</sup> Ved at bese Aarhus Olies fabriker i Århus, Glostrup, Harburg og Erith havde Watson uden tvivl fået et godt indtryk af denne store virksomheds aktiviteter. Ca. 500 medarbejdere og en samlet omsætning i nærheden af 2-3 mill. kr. havde med et slag skiftet ejer og var nu blevet underordnet det store og magtfulde Maypole Dairy Co.

»Wer ist M.D. & Co.?«, spurgte Georg Tychsen, direktør i Oelwerke Teutonia – og svoger til Frederik Lausen – i et brev dateret den 3. oktober. I virkeligheden var det kun en lille personkreds, der havde kendskab til handelen mellem Aarhus Oliefabrik og Maypole. Det var nemlig blevet aftalt at holde handelen hemmelig over for både konkurrenter, kunder og ansatte i Aarhus Oliefabrik. Man ønskede at gå på listesko – også over for den anden front, den tyske oliemølle Schlinck – som Maypole endelig havde fået lavet et indkøbssamarbejde med. Watson skrev: » ..... not wise to tell Dr. Schlinck anything but the fact that we have an arrangement with AO. The English are not popular in Germany.... English Capital.....

74. Endeligt udkast til »Forandringer i og Tillæg for Aarhus Oliefabrik Limiteret« dateret den 3. oktober 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

75. Rejse- og besøgsprogram udarbejdet af Frederik Lausen, jf. brev til Schou, 3. oktober 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

76. George Watson til Einar V. Schou, 8. oktober 1910, Einar V. Schous privatarkiv.

may injure the Teutonia interests«.77 Selve betalingen og ombytningen af aktierne foregik via flere bankforbindelser i London. Hemmeligholdelsen lykkedes til fulde helt frem til 1918, da *Aarhus Stiftstidende* og et par andre Århus-aviser fik opsnuset, at Aarhus Oliefabrik tilsyneladende var ved at komme på danske hænder igen. Rygtet ville vide, at det var direktør Lausen og lokale århusianske bankinteresser, der stod som initiativtagere. Men det er en helt anden historie!

### *Konklusion*

Denne fremstilling har vist, at eksterne såvel som interne forklaringsfaktorer i et tæt samspil resulterede i, at Aarhus Oliefabrik med søsterselskaber blev solgt til den store engelske detailhandelskæde Maypole Dairy Co. Virksomhedsovertagelsen skete som en udløber af den kraftige internationale brancherivalisering, der foregik inden for den europæiske margarineindustri frem til 1. Verdenskrig, hvor der udspillede sig en magtpolitisk kamp om råvareforsyningen, fremstillingen og adgangen til de endelige forbrugere. Hovedaktørerne i denne kamp var den engelske butikskæde Maypole Dairy Co., der så tidligt som i midten af 1890'erne havde etableret en strategisk indkøbsalliance med Otto Mønstedts engelske margarinefabrikker, Godley og Southall, og de store hollandske margarineproducenter Jurgens og Van den Bergh. Sammen vandt Maypole og Otto Monsted Ltd. i første omgang slaget om det britiske margarine-marked. Vegetabiliske olier blev trukket med i dette europæiske branchespil af dimensioner, og det blev Aarhus Oliefabriks skæbne eller lykketræf – alt efter hvordan man ser det. Og baggrunden var, at Oliefabrikens engelske datterselskab Erith Oil Works på blot få år var blevet hovedleverandør af vegetabiliske olier til Southall.

Selv om Maypole Dairy Co. havde ønsket om at kontrollere råvareforsyningen med vegetabiliske olier for at kunne imødekomme det stærkt stigende efterspørgselspres for margarine, ville Aarhus Oliefabrik næppe være blevet overtaget, hvis ikke selskabet havde befundet sig i en spændt finansiel situation omkring 1909-10. Den forretningsmæssige kurs havde været meget ekspansiv med etablering af udenlandske oliemøller og -raffinaderier i henholdsvis Tyskland og Storbritanien. På hjemmemarkedet var der ligeledes foretaget betydelige investeringer i nye anlæg. Desuden

---

77. George Watson til Schou, 9. oktober 1910, Einar V. Schous privatarkiv.



var Københavns Oliefabrik blevet overtaget i slutningen af 1909. Direktør Frederik Lausen havde stået i spidsen for denne kraftige vækstproces godt understøttet af bestyrelsen og især Oliefabrikkens hovedaktionær, Otto Mønsted.

Forhandlingerne fik imidlertid et andet forløb, end de to hovedaktører havde forventet – og sikkert håbet på. Såvel Frederik Lausen fra Aarhus Olie som Einar V. Schou fra Otto Mønsted Ltd. (Maypole) var tidligt interesseret i at skabe tætte forretningsforbindelser mellem forsyningsvirksomhed og færdigvareproducent. Lausen ønskede at fastholde Maypole som storkunde i Erith Oil Works, men ønskede samtidigt at få Maypole med som finansiel partner, da de daværende interessenter i Aarhus Oliefabrik ikke ville indskyde flere penge. Einar V. Schou havde i en klarsynet analyse af konkurrenceforholdene inden for margarineindustrien forudset nødvendigheden af at sikre forsyningerne med vegetabiliske spiseolier, herunder ikke mindst at påvirke råvareprisdannelsen direkte. Efter hans opfattelse kunne en overtagelse blive nødvendig – dog uden for stor en kapitalbinding.

Hvad der startede som sonderinger om indgåelse af et mere engageret samarbejde mellem Erith Oil Works og Maypole for løbende at tilføre Southall-fabrikken rigelige mængder af planteolier til margarinefremstilling, udviklede sig til at blive et spørgsmål om et salg af Aarhus Oliefabriks store engelske olieraffinaderi. Direktør Frederik Lausen håbede fra starten at få overtalt Maypole til at gå ind med kapital i Erith Oil. Han havde næppe forudset, at forhandlingernes tema pludseligt ændrede sig til et spørgsmål om, hvorvidt Maypole Dairy Co. skulle overtage hele Aarhus Oliefabrik med søsterselskaber i henholdsvis Hamburg, Glostrup og Erith.

For strategen direktør Einar V. Schou, der forhandlede på vegne af Maypoles bestyrelsesformand George Watson, var det afgørende at opnå forsyningsikkerhed i forbindelse med margarinefremstillingen. Under forhandlingerne arbejdede han på, at Maypole skulle overtage Erith Oil Works, men vel at mærke til den lavest mulige pris. Hvorvidt han også så fordelene ved at overtage hele Aarhus Olie-koncernen er mere tvivlsomt. Da han sent hen i forhandlingsforløbet blev forsynet med de relevante regnskabsoplysninger og fandt ud af, at Aarhus Oliefabrik var stærkt underkapitaliseret, var han imod og frarådede en overtagelse. Schou mente ikke, at Maypole burde betale en større goodwill for foretagendet, når Aarhus Oliefabrik ikke var bedre til at tjene penge.

På trods af at kemien mellem de to jævnaldrende direktører Frederik Lausen og Einar V. Schou slet ikke passede sammen, skulle det vise sig, at

når det endeligt gjaldt, var det de pengesætte mænd bag henholdsvis Maypole og Aarhus Oliefabrik, der traf de store beslutninger. I realiteten var det George Watson og Otto Mønsted, der trumfede deres viljer igennem. Inden da blev forhandlingerne præget af taktiske spilfægtier og maskepi med forhandlingsudspil og modspil fra både den ene og anden part. Hvad der præcist var George Watsons motiv til at overtage hele Aarhus Olie-koncernen, er svært gennemskueligt. Kapitalbindingen blev ganske betydelig. Otto Mønsted derimod havde på det nærmeste med udgangen af 1909 afviklet sine store margarineinteresser i England og var på daværende tidspunkt over 70. Samtidig havde han ingen arving til sit margarineimperium og var mest optaget af at realisere sine aktiver. Herudover havde han stillet en betydelig lånekapital til rådighed for Aarhus Oliefabrik, som han givetvis ønskede tilbagebetalt.

Hvem der vandt på Aarhus Olie-handelen, lader sig vanskeligt opgøre. I forhold til forhandlingsparternes udgangsposition kan det konstateres, at Otto Mønsted og bestyrelsesrådet i Aarhus Oliefabrik trak det længste strå. Den endelige pris for Aarhus Olie blev især bestemt af den høje indtjening i 1. halvår af 1910 (godt 1 mill. kr.), som var exceptionelt stor i forhold til tidligere år, samt af de fremtidige – og kunne man tilføje – usikre forventninger om selskabets indtjening. Da George Watson endelig var blevet overbevist om, at Maypole Co. måtte overtage aktierne i Aarhus Oliefabrik med tilhørende søsterfabrikker, holdt han ikke i forhandlingerne tilstrækkeligt hårdt på, at Aarhus Oliefabriks realiserede nettooverskud for årene 1907, 1908 og 1909 havde været beskedne, jævnfør Einar V. Schous sønderknusende regnskabsanalyse fra midten af august 1910. Selskabet var samtidig stærkt underkapitaliseret på grund af et alt for uhæmmet vækstforløb.

For Aarhus-interesserne var handelen indbringende. F.eks. havde Otto Mønsteds samlede investering indtil 1910 været på knap 1 mill. kr. i aktiekapital, ligesom han havde ydet et større lån, der blev tilbagebetalt med udgangen af 1910. For Mønsted betød handelen en udbetaling af den nette sum af 630.000 kr. – endda i kontanter – idet han som hovedaktionær havde 72 ud af i alt 160 andele. Bonusen var stor i forhold til det samlede udbytte, Otto Mønsted havde hævet i de 18 år, han var aktionær i Aarhus Oliefabrik (akkumuleret i størrelsesordenen 2,5 mill. kr.). Hertil fik han pålydende præferenceaktier for godt 1 mill. kr. med fortrinsret til at få andel i de efterfølgende ti års overskud. Dvs. som kuponklipper kunne Mønsted se frem til at hæve omkring 340.000 kr. i årligt udbytte. For Mønsted og de gamle interessenter havde salget af Aarhus Oliefabrik også en pris. Som »betaling« for handlen måtte de helt opgive deres indflydelse på Oliefabrikkens udvikling.