

omfortolkning af begivenhederne under besættelsen (foruden den af DKP ekskluderede søfyrbøder-formand Richard Jensen), uden at læseren rigtig får at vide, hvem og hvad Wollweber og hans organisation var. På side 369 omtales et skænderi med Mogens Fog i et kulturprogram på DR, som jeg svært gerne ville vide noget mere om (skænderiet altså, ikke kulturprogrammet), særligt da de to TV-værter åbenbart måtte bryde ind og stoppe kamphanerne.

Det mest åbenlyse tilfælde er dog Christiania-dommen i Højesteret, som på mange måder kanoniserede Madsen. Vi får faktisk aldrig at vide, præcis hvad den lød på. Det var angiveligt en stadfæstelse af Landsrettens dom, men den får vi heller ikke forklaret. Vi får at vide, at den var et juridisk nederlag, men en politisk sejr. Så vidt jeg kan se, kom retten frem til, at spørgsmålet om Christianias fremtid ikke skulle afgøres i retten, men politisk. Det var reelt en sejr for Carl Madsen og christianitterne, fordi retten dermed ikke efterkom Forsvarsministeriets ønske om at smide de unge på porten. Men selvom afgørelsen således kan betragtes som en sejr, fik Carl Madsen, så vidt jeg kan se, ikke ret i sine påstande. Et så afgørende punkt i hans liv, karriere og ikke mindst eftermæle ville det have været rart at få skåret mere ud i pap.

Det leder til indvending nr. tre: At det af og til virker, som om CHL er forført af myten om Carl Madsen som en dygtig sagfører. At Madsen var velbegavet, hersker der ingen tvivl om. At han havde en skarp tunge heller ikke. At han formåede at forhale sine retssager og gøre dem til et offentligt cirkus, får vi dokumenteret til overflod. Men det virker, som om han tabte de fleste af sine sager – også dem, han med succes fik offentlighedens bevågenhed for. Spørgsmålet nager i hvert fald denne læser: Var Carl Madsen overhovedet en dygtig sagfører?

Disse indvendinger bør dog ikke afholde nogen fra at læse bogen. Den er underholdende, og man bliver klogere på både hovedpersonen og hans omgivelser. Mere kan man næppe ønske sig af en biografi.

*Iben Bjørnsson*

| DITLEV TAMM: *De klogeste og skarpeste. Historien om Carlsbergfondet, bryggeriet og vores øl*, Gyldendal, København 2018, 533 s., 349,95 kr.

Titlen klinger som et historisk citat, men stammer, oplyser forfatteren, fra Carlsbergfondets aktuelle hjemmeside. Renset for enhver falsk ydmyghed skal ordene bidrage til at forklare det særegne forhold at en stor international bryggerivirksomhed i sidste ende kontrolleres af et lille og – som det senere fremgår af bogen – i praksis selvsupplerende udvalg af universitetsprofessorer, nemlig Carlsbergfondets bestyrelse

på fem personer, med den fuldtidsbeskæftigede formand i den dominerende rolle som kontrollant og sparringspartner for koncernens administrerende direktør. Bogens fokus er disse to skiftende figurer og deres komplementære, til tider modsætningsfulde forhold til hinanden. Det er en aktørorienteret fortælling, som dog udspiller sig på baggrund af Carlsbergs almindelige historie. Bogen bliver dermed ganske lang, men ikke af den grund kedelig eftersom den dels er velskrevet, dels rummer meget nyt, f.eks. om de fejlslagne bestræbelser på at slutte Carlsberg og Tuborg sammen under og lige efter 1. Verdenskrig og om den faktiske sammenslutning i 1970. Forfatteren, som har haft fri adgang til Carlsbergfondets arkiv, tager adskillige sensitive og kontroversielle emner op til drøftelse. Bogen er et velkomment bidrag til de store københavnske bryggeriers historie, men er også fuld af problemer, både metodisk og i sine karakteristikker og konklusioner.

Fremstillingen omfatter hele virksomhedens historie, men den nyere del er mere pointeret end den ældre. Det styrende motiv er den seneste menneskealders internationale koncentration i bryggeribranchen som har medført at nogle få store koncerner, heriblandt Carlsberg, sidder på en betydelig del af verdensmarkedet for øl. Øl er hverken hi-tech eller en specielt kapitalintensiv branche. Mange mellemstore og mindre bryggerifirmaer trives i dag godt, det gælder både den mere traditionelle slags og aktører på det stærkt voksende marked for kvalitets- og specialprodukter. Ikke desto mindre kan en brygger med stor afsætning høste betydelig skalafordel. Eftersom stadig vækst også afhænger af dygtig og massiv markedsføring med lang rækkevidde, bliver tilstedeværelse på så store dele af verdensmarkedet som muligt et kritisk punkt. At komme med i toppen af bryggeriligaen kræver at man er villig til at deltage i den aktivitet der i business-lingo kaldes *mergers and acquisitions*. Nøjes man med at vokse organisk, kan man ikke være med i ræset om international topplacering, men risikerer tværtimod at blive overtaget eller marginaliseret. Også en mellemstor bryggerivirksomhed kan være en international succes; i Danmark er Unibrews historie et markant eksempel, men der er her tale om en solid position på hjemmemarkedet og nære eksportmarkeder, ikke de svimlende multinationale perspektiver.

Her udmærker Carlsberg sig derimod. Denne del af virksomhedens historie har foldet sig ud over de seneste omkring 20 år, men det skete på baggrund af tidligere tilstedeværelse på det internationale marked og mange års opbygning af et stærkt verdenskendt brand, eller rettere to brands, Carlsberg og Tuborg. Carlsbergs status som nationalt ikon, kilde til indtægt fra udlandet og forbindelseslinje ud til den store verden er med den seneste internationalisering yderligere blevet boostet. I sammenligning med de få internationale bryggerier der er

endnu større end Carlsberg, kom man dog sent med i kapløbet. Dette knyttes i fremstillingen sammen med den særegne fondsejerform som fastholdt ikke blot den bestemmende indflydelse, men også majoritets-*ejerskabet* af koncernen hos Carlsbergfondet og derved vanskeliggjorde tilvejebringelse af den nødvendige kapital til ekspansion. Koncernens direktion affandt sig længe mere eller mindre godvilligt med situationen, bl.a. fordi de muligheder der faktisk var for at komme ud af dødvandet, i en årrække blev hæmmet af konservative eller om man vil forsigtige kræfter i Carlsbergfondet, i særdeleshed historikeren Kristof Glamann (1923-2013) som var formand i perioden 1976-1993. Det var et spørgsmål om at ændre (eller ikke ændre) fundatsen så der kunne rejses likvid kapital ved udstedelse af nye aktier.

Det er forståeligt og rimeligt at Ditlev Tamm drøfter og endda kritiserer de blokeringer som kunne have hindret Carlsberg i at slå ind på den vej som viste sig at føre til succes. Og det er utvivlsomt rigtigt at governance-strukturen spillede en væsentlig rolle i den sammenhæng. Det er mindre rimeligt at vise den nye strategi som så indlysende fordelagtig at enhver modstand fra folk med indflydelse (især Glamann står for skud) må tolkes som bagstræb drevet af selviske motiver eller inkompetence. Bogen mangler en seriøs vurdering af mulige respektable motiver for at holde igen. Det er ikke kun en teoretisk betragtning, men et problem hvis eksistens de historiske begivenheder på konkret vis bekræfter. Forløbet med erobring af nye markedsandele gennem direkte investeringer i form af overtagelser eller nære partnerskaber med andre bryggerivirksomheder var turbulent og behæftet med betydelige risici knyttet til både økonomiske konjunkturer, politiske forhold, det taktiske spil i forhold til konkurrenterne samt finansiel overanspændelse – Carlsberg har den dag i dag en ganske stor rentebærende gæld. Ligeledes kan der have været alvorligt ment frygt for at reform af ejer- og ledelsesforhold kunne føre til underminering af målsætningen om at en væsentlig del af koncernens nettooverskud skulle bruges til at støtte videnskab og kunst.

En sådan frygt blev nok gjort til skamme, men det fritager ikke forløbets historiker fra forpligtigelsen til på uhildet måde at leve sig ind i de væsentlige aktørers perceptioner og hele horisont på det tidspunkt hvor intet var afgjort endnu. Aktørerne står som sagt i centrum, og forfatteren stiller sig kritisk til adskillige af dem. Det er i udgangspunktet positivt at han bryder med den udglattende og fortiende stil man finder i en del erhvervshistorie, især om store virksomheder og deres karismatiske ledere – og også i tidligere historieskrivning om Carlsberg, som Ditlev Tamm med rette påpeger. Men den personkritiske skrue går i flere tilfælde over gevind for ham selv. Hårdest ramt er førort-

te Kristof Glamann som der uafslædigt stikkes til i selv den mindste anledning. Det kulminerer på s. 314 hvor det hævdes at „meget tyder på ... at han [Glamann] ikke havde gennemskuet at den i forhold til ham altid korrekte og loyale Svanholm [koncerndirektøren] var godt træt af en bestyrelsesformand, der ikke rigtig ville andet med posten end at positionere sig selv“. Det er velkendt at der var uenigheder mellem de to. Glamann har selv nævnt det på tryk og citeres for det af Ditlev Tamm. Men i den citerede passage gør sidstnævnte sin egen subjektive vurdering af Glamann til Svanholms, vel at mærke uden belæg, blot under dække af det diffuse „meget tyder på“ (som nærmest indikerer, at der *ikke* er meget at bygge på!).

Holger Foss (1926-1986), formand for de mandlige københavnske bryggeriarbejderes fagforening i årene 1958-1986, modtager også drøje hug idet Tamm citerer Ivar Kirk Nielsen (født 1918), der i dele af samme periode var bryggeriarbejdernes forbundsformand, for at Foss var demagog, umulig at samarbejde med, ude af stand til at indgå kompromis og truede sig til alting (s. 237). Denne gang gives dog et belæg, men uden nødvendig kildekritik. Ditlev Tamm tager Ivar Kirk Niensens karakteristik af Foss til sig uden at reflektere over at hjemmelsmanden var den røde og militante Foss' fremmeste modstander i fagbevægelsen, både politisk og personligt. Han er derfor langt fra et sikkert karaktervidne.

Noget paradoksalt erfarer læseren andetsteds at A.W. Nielsen (1909-82), den administrerende direktør 1956-1974, ikke alene affandt sig med bryggeriarbejdernes militante optræden, men var hurtig til i rigt mål at imødekomme kravene. Ditlev Tamm beskriver A.W. Nielsen som usædvanligt dygtig, men også, som leder betragtet, en frygtindgydende diktator – over for alle andre end produktionsarbejderne må man forstå. Hans efterfølger, Poul Svanholm, var mere fast i kødet og gav arbejderne det modspil der skulle til. Tamm tolker det som en individuel forskel. Men der var stor forskel mellem de strukturelle vilkår i 1960'erne og i tiden efter 1974 da efterkrigsopsvinget var forbi. I A.W. Niensens tid var arbejdsmarkedet stramt på grund af højkonjunkturen, og det traf sig at Carlsberg mere end de fleste andre virksomheder havde råd til at være eftergivende for at holde på og motivere arbejderne. Spillerummet blev derefter indsnævret, bl.a. fordi den økonomiske krise brød ud.

Også bryggerierne og andens industris skiftende teknostruktur spillede en rolle. Med 1960'ernes mekaniseringsniveau havde man stadig behov for flere tusinde bryggeriarbejdere, en broget skare hvis indsats i produktionen krævede sikker organisering, både teknisk og socialt. Fagforeninger og klubber har sandsynligvis medvirket hertil, dvs.

A.W. Nielsen fik noget ud af at holde sig på god fod med tillidsfolkene. I Poul Svanholms tid gik mekaniseringen frem med hastige skridt, arbejderens tal blev indskrænket til få hundrede, og de kom i defensiven i den daglige lønkamp – men fik til gengæld fordele ved teknificerede arbejdspladser lavere grad af monotoni og mindre fysisk belastende arbejdsmiljø. Så det var næppe kun den personlige indstilling der adskilte Nielsen og Svanholm med hensyn til deres måde at omgås arbejderne og deres organisationer på.

Til og med A.W. Niensens tid havde Carlsberg (og Tuborg, som man dannede kartel med fra 1903 til sammenslutningen i 1970) rigeligt med penge. Her deler Ditlev Tamm sol og vind lige idet han ikke nøjes med at påpege de høje arbejderlønninger, men også ser kritisk på den store rundhændethed der blev udvist med hensyn til chefers lønninger og aftrædelsesordninger, gaver og lignende. Dertil kommer de mange penge til Carlsbergfondet. Det hele blev betalt af forbrugerne, som ikke rigtig havde noget valg. Carlsberg-Tuborg-alliancen havde så stærk en position på markedet at den ikke, ifølge den økonomiske teoris lære om samspillet mellem udbud og efterspørgsel, måtte acceptere et anonymt markeds ligevægtspris, men havde magt til selv at sætte prisen. Den milde statslige overvågning i kombination med de øvrige bryggeriers lokalt begrænsede afsætning og manglende storskalafordel skabte en monopollignende situation.

Man kan ikke påstå at dette ignoreres i bogen, tværtimod er der mange hentydninger til at det fungerede på den måde. Men det sker i et skæmtende og nonchalant tonefald, som var det en harmløs baggrundsvariabel. Dette retoriske greb indebærer dels at bryggeriernes monopolprofitter erhvervet på forbrugernes bekostning aldrig når at blive problematiseret, dels at undermineringen af deres suveræne position fra 1970'erne og frem ikke bliver forklaret fuldt ud. Der henvises lidt til EF/EU's betydning og selvfølgelig mere fuldtønt til branchens internationalisering, som er fremstillingens ledemotiv. Derimod erfarer læseren ikke noget om de tendenser til opbrud på det danske marked som udgjorde en trussel for Carlsberg-Tuborgs dominerende stilling: Faxe-bryggeriets produktinnovation, i særdeleshed Faxe Fad i alternativt flaskeformat; øldåsernes indtog, som til sidst førte til en omlægning af returemballage-systemet; udenlandske mærkers stigende popularitet, bl.a. stimuleret af at efterspørgslen gik i nye retninger under og efter ølstrejken i 1985; og discountbajerens indtog, som nok lige nævnes i bogen, men blot som en bemærkning om at noget sådant har Carlsberg aldrig beflittet sig med. Sandt nok, men discountøllet betød at Carlsberg fik reel konkurrence i Danmark, ikke kun på brand-værdien, men også på prisen.

Påpegningen af disse udeladelser skal ikke forstås som et ønske om en bredere, mere kulturhistorisk og folkeligt orienteret fremstilling, men om en bedre dækning af de erhvervshistoriske forhold af relevans for Carlsbergs forretningsstrategi og ledelse. Trykket fra også den nye indre konkurrence, den skærpede kamp om forbrugernes gunst, bidrog til at gøde jordbunden for de tanker om et komplet strategiskift som Flemming Lindeløv, koncerndirektør 1996-2001, modigt lancerede. Lindeløv krediteres i bogen for sin nytænkning, men der dryppes megen malurt i bægeret, bl.a. i form af udsagnet om at han var for snakkesalig i sin omgang med pressen, hvilket muligvis var tilfældet, men dog virker noget disproportionalt i konteksten. Klogeligt får antydninger om at Lindeløv var illoyal, lov til at stå for den i bestyrelsen centralt placerede Palle Marcus' regning. Det kan undre at Lindeløvs mulige alternative version ikke nævnes, selv om de begge figurerer i forordets liste over personer som forfatteren har gennemført samtaler med.

Også i en anden, noget bredere sammenhæng er proportionerne skæve. Man undrer sig over den stærkt engagerede nedvurdering af Tuborg, Tuborgs betydning og Tuborgs ledelse som forfatteren stedse lægger for dagen. Undtagelsen er højesteretssagfører Bernt Hjejle (1901-1994) om hvem man erfarer at han i virkeligheden indså Carlsbergs overlegenhed og forrang, uagtet at han en lang årrække sad i De Forenede Bryggeriers bestyrelse og som formand for samme repræsenterede Tuborg under sammenslutningsprocessen. Læseren må forstå det sådan at fortidens Carlsberg og ingen anden er ophav til den nuværende fuldt integrerede concerns historiske arv og levende tradition. Det flugter med at Carlsberg i dag, som det fremgår af seneste årsberetning (og en dyr reklamekampagne med Mads Mikkelsen), i væsentlig grad baserer sin internationale markedsføring på et nyt „distinctly Danish redesign of the brand“ (Carlsberg Group, Annual Report 2018, s. 26). Ak, ja: Erhvervshistoriske monografier initieret og/eller finansieret af det skildrede firmas ledelse har det – nu som før – med at være i harmoni med sin genstands målsætninger og interesser. Men entusiasmen kan undergrave troværdigheden. Det er svært at fæste lid til at Tuborg slet ikke har spillet nogen positiv og mindeværdig rolle i bryggeriernes historie.

I bogens afsluttende kapitel gør Ditlev Tamm sig en række vigtige overvejelser over det nuværende og fremtidige forhold mellem Bryggeriet og Fondet. Han gør opmærksom på at også Glamanns efterfølgere som formænd for Carlsbergfondet har valgt personligt at indtage posten som formand for koncernens bestyrelse, hvilket ikke nødvendigvis er den bedste fremtidige ordning. I diskussionen nævnes bl.a. at

Carlsbergfondets nuværende formand, Flemming Besenbacher, spiller en proaktiv rolle som virksomhedsleder og i den forbindelse søger at bruge Fondet som et aktiv i den kommercielle drift, nemlig som garant for den værdibaserede ledelse og formålsorienterede (*purpose driven*) strategi som også den administrerende direktør Cees 't Hart beklæder sig til. Der er „vendt op og ned på forholdet mellem virksomhed og fond“ (s. 496).

I hvilken retning vil dette mon drive Carlsberg, og hvad vil udviklingen betyde for Carlsbergfondets fremtidige rolle i det danske samfund? Ditlev Tamm kommer ind på at Fondets vigtighed som finansieringskilde for videnskaben i dag er reduceret, i og med at andre og større private fonde er kommet til. Carlsbergfondet uddeler omkring 400 mio. kr. om året, hvilket bestemt er mange penge. Beløbet skal dog sammenholdes med bryggerikoncernens nettoindtægt på over 60 mia. kr., et nettoresultat efter skat på 6 mia. kr. og en statusbalance på 118 mia. kr. Det er ikke utænkeligt at Carlsberg på et tidspunkt modtager tilbud om til en høj pris at blive overtaget af en af de øvrige, endnu større globale bryggerikoncerner. I så fald får Carlsbergfondets ledelse noget at tænke over. Som fortalt og forklaret i bogen kan fundatser ændres, dvs. en afhændelse af bryggerikoncernen kan ikke udelukkes. Carlsbergfondet ville da blive til en kapitalfond hvis ansvarlige forvaltere, efter et farvel til operationel multinational virksomhedsledelse, lettere kunne koncentrere sig om forskningsstøtten.

Det ville ikke nødvendigvis være en god løsning på det nuværende governance-problem. Det betyder ikke længere alverden hvert år at kunne dele selv en stor sum private penge ud til gode formål. Der er mange om buddet. Men det er af vital betydning for landets økonomi og samfundsliv at et vist antal store multinationale virksomheder har hovedsæde og generel forankring i Danmark. Det giver en dynamik som tæller mere end nok så mange stipendier. Carlsberg er en af de få virksomheder af den art vi råder over. En udflagning ville være et stort tab, ikke på grund af såret national stolthed, men på grund af Carlsbergs plads i den globale økonomisk-institutionelle infrastruktur. Der er virkelig tale om at rollerne er vendt om: Hvor bryggeriet tidligere var et middel til at skaffe vigtige penge til videnskab og kultur, er virksomheden i dag blevet hovedanliggendet, målt på sin bredere samfundsmæssige værdi og funktion. Ditlev Tamms bog er – på trods af kritisable momenter i den historiske fremstilling – et vigtigt oplæg og bidrag til den offentlige diskussion om sagen som formentlig vil komme, før eller siden.

*Jan Pedersen*