

# *Pindstrup Mosebrug i hundrede år*

## EN STUDIE I FORRETNINGSUDVIKLING

AF

KURT PEDERSEN, JESPER STRANDSKOV & PETER SØRENSEN

Historien om Pindstrup Mosebrug er historien om ét råmateriale – mosens tørv – og hvordan dette har dannet grundlag for en fascinerende virksomhedsudvikling. Historien falder i tre afsnit, der hver afspejler udviklingen i de samfundsmæssige omgivelser og virksomhedens respons. Centralt for de tre epoker står tre direktører med hver sin profil og hvert sit bidrag. Mosebruget blev grundlagt i 1905 af den navnkundige Johannes Faurschou la Cour, som forblev aktiv i ledelsen helt til 1971. Undervejs fik han dog selskab af Bertel Stausholm, som var direktør 1956-86, men undervejs blev underordnet Niels Søe, mosebrugets administrerende direktør fra 1971. Han bestred fortsat stillingen i 2005, hvor denne historie slutter.

Der er god mening i at inddele fremstillingen efter disse skift i ledelsen, især da direktørerne Stausholm og Søe blev ansat i krisetider. Mosebrugets tre perioder er dermed fastlagt til 1905-1956, 1956-1971 og 1971-2005 (og videre). Den første, meget lange periode var karakteriseret ved, at virksomheden fremstillede brændselstørv af mosens materialer, men der var adskillige diversifikationer, især i retning af træprodukter. Johannes la Cour havde en glimrende forståelse af samøkonomiske fordele – synergier – og fuld udnyttelse af mosens og dens jord. Perioden bød på vældige opsving under de to verdenskrige, fulgt af dybe nedture efter begge. Ved udløbet af den første periode var udsigterne for hovedaktiviteten dystre – branchens virksomheder drejede nu jævnt hen nøglen om. Under Stausholms ledelse blev der i tråd med denne tendens gennemført en række diversifikationer, hvoraf nogle var relaterede til grundmaterialet, andre slet ikke.

Eksperimenterne med strategisk diversifikation var langtfra vellykkede, men med Niels Søe startede en ny epoke, hvor man anvendte virksomhedens dybe viden om mosens materialer til at skabe nye, mere værdifulde produkter til helt nye kundegrupper, nemlig gartnerier

og parcelhusejere. Mosebruget oparbejdede en ny profil i det produkt, hvor de i dag ikke blot er markedsførende i Danmark, men tælles blandt de internationale trendsættere: sphagnum. Samtidig med at teknologien blev forbedret, drev den ret aggressive danske naturfredningspolitik virksomheden til opkøb af udenlandske moser. Desuden har salget til eksport siden 2005 overgået hjemmemarkedssalget.

Artiklen beskriver den udvikling, Pindstrup Mosebrug har gennemløbet i de 100 år siden starten. I lyset af den vægt, der i moderne litteratur lægges på strategisk forandring og mangfoldighed, er det bemærkelsesværdigt, at mosebrugets udvikling over så lang en periode kan rummes i den meget enkle form: fokusering – krise – strategiske eksperimenter – krise – refokusering. Tænkningen hos mosebrugets ledelse har stor vægt i fremstillingen, men også den bredere virksomhedskultur indkredses ved skildring af større og mindre begivenheder, som fortsat er levende legender blandt de ansatte.

#### *Snapshot af det klassiske mosebrug på toppen*

Foreningen af danske Mosebrugere arrangerede gennem mange år årlige udflugter til markante virksomheder med tilknytning til mosebruget. Den 3. august 1949 var turen kommet til Pindstrup Mosebrug på Djursland. I foreningens blad *Mosen* blev besøget refereret af tørvefabrikant Jul. Rasmussen, Vorbasse:

I herligt Sommervejr med varmt Solskin og nu og da smaa forfriskende Regnbyger foregik Foreningens sidste store Udflugt til det skønne Djursland, sikkert en af Danmarks allerskønneste Egne.

Morgenfriske mødtes vi, i alt ca. 80 Deltagere, ved Hornslet Gml. Kro, hvor Egnens og Dagens store Mand, direktør la Cour, Pindstrup, sammen med Foreningens afholdte og gæve formand, Direktør Christensen, Blaahøj, tog imod og straks bød paa en for de flestes Vedkommende haardt tiltrængt Hjertestyrking. Morgenkaffe med fuldt Tilbehør, dog ogsaa med fuldt Fra-drag – i Smørmærker.

Fra alle Egne i Landet var der mødt Deltagere, selv Syd-havsøerne havde sendt Delegerede, og fra alle Sider var det de bedste, der var mødt op. Foreningens gode Venner fra Hedeselskab og Landbrugsministerium var endogsaa – dog efter Opfordring – mødt med Damer, og da det samme i stor Udstrækning

var Tilfældet for Mosefolkets eget Vedkommende, var Spindesiden rigt og smukt repræsenteret, hvilket selvsagt blev af den aller største Betydning for det vellykkede og festlige Forløb, som Dagen fik.

Efter at Direktør la Cour ved Kaffebordet havde givet en kort Oversigt over alt det, der i Dagens Løb skulde beses, stod det enhver klart, at Tiden lige fra Starten maatte tages nøje i Agt, hvis Programmet skulde overholdes. Og det blev i det store og hele overholdt. Oplevelserne blev mange og store, ja saa store, at mange af Deltagerne, som for første Gang besaa la Cours mangeartede Virksomhed, nu og da næsten tabte Vejret af Forundring over, at det kunde være muligt for en enkelt Mand at skabe et saa gigantisk Foretagende og at holde Rede paa hvert enkelt led i dette. Men la Cour, Pindstrup, er jo ogsaa en Mand for sig. Altid frisk, energisk, optaget og i Besiddelse af en beundringsværdig Sindslikevægt.

Rasmussen fortæller videre om dagens oplevelser: Tørvefabrikation ved Rosenholm, hvor et dobbelt ælteværk fremstillede 300.000 tørv om dagen, smuldproduktion, busk- og trærydning omkring Pindstrup, landvinding af 75 tdr. land. Derefter rundvisning på fabriksområdet i Pindstrup, inklusive savværk, træuldsfabrik, krydsfinerfabrik, møbelpladefabrik – og emballagefabrikken, der blandt andet fremstillede bømter til osteeksport. Endelig briketfabrikken med smuldsilo, transportbånd, hammermølle, tallerkentørrere med elektrisk støvfilter, damppressere mv. Fabrikken fremstillede godt 100 tons briketter i døgnet. Efter frokost besøgte selskabet moseområderne i Fuglsø Mose og i Horsemosen samt tørvestrøelsefabrikken i Stenvad med en årsproduktion på 160-200.000 baller. Der gik et jernbanespor ind til fabrikken, således at ballerne kunne indlades direkte i jernbanevogne med henblik på leverancer til europæiske markeder såvel som USA. Jul. Rasmussen afsluttede:

Nu var den faglige Del af udflugten forbi, og efter Indtagelse af endnu en lille Forfriskning, serveret ved den nydelige Bestyrerbolig, hvorfra Forvalter R. Wester leder den store Tørvestrøelsefabrik m.m., begav Selskabet sig ved 5-6 Tiden ud paa den meget smukke Køretur, der forbi eller gennem Mols Bjerge fører til Ebeltoft. Undervejs passeredes en Del af Direktør la Cours 60 Landejendomme og nogle af de Skovstrækninger (5.000 Tdr.

Land), hvorfra la Cours Trævarefabriker delvis forsynes med Træmasse. Inden der helt lukkes af for Pindstrup, skal lige nævnes, at Pindstrup Mosebrug nu omfatter 7 Tørveælteværker og 6 Briketfabriker, der har en samlet Aarsproduktion paa rundt 100.000 Tons Tørveprodukter. Tørv, Formbrændsel og Briketter. Vi kan vist herefter roligt betegne Direktør la Cour, Pindstrup, som alle Tiders største Tørvefabrikant i Kongeriget Danmark.<sup>1</sup>

Johs. La Cour var ikke en hr. hvemsomhelst. I 1949 var han tæt på de halvfjerds år og stod efter fire årtiers omskifteligheder på toppen af sin karriere inden for mosebruget, hvor produktionen i mængde og fabrikanternes indtjening under og efter krigen havde slået den ene årlige rekord efter den anden. Han havde stadig en del år i sig, men har nok anet, hvor det bar hen med det danske mosebrug ...

#### *Mosebruget i Danmark indtil begyndelsen af det 20. århundrede*

I oldtiden var omkring en fjerdedel af Danmark dækket af mose, mod nutidens ene procent. Det viste sig tidligt, at mosen – ud over uhygge, uglor og trolddom – rummede skatte, der kunne omsættes til varme. Her skal vi alene kort gøre rede for det mere organiserede mosebrugs nyere historie. En af pionererne i dansk tørveindustri var ritmester og landinspektør Marius Rahbek (1840-1910), som efter at have deltaget i krigen i 1864 tog sin afsked fra hæren i 1873. Han købte i 1878 Bakkegaarden i Sparkær, hvortil hørte en tørvemose. Han undersøgte udenlandske produktionsmetoder, men forkastede dem, da de var tilpasset et langt større produktionsvolumen, end de fugtige og ujævne danske moser havde kapacitet til. Ritmesteren forstod betydningen af et ensartet tørveprodukt, og da hans undersøgelser afslørede store forskelle i lagene i mosernes aflejring, opfandt han en passende metode: Tørvedyndet skulle æltes med så meget vand, at det blev flydende, transporteres hen til en sandholdig læggeplads og endelig formes til ensartede tørv.<sup>2</sup> Det våde materiale var nemt at transportere, og hele processen kunne rationaliseres. Det lykkedes Rahbek at få både moseejere og myndigheder i tale, og hans energiske indsats resulterede i 1901 i oprettelsen af *Moseindustri-Foreningen*, som gennem vejledning og vidensdeling blev en katalysator for industrialiseringen af dansk

1 Mosen – Tidsskrift for Mosebrug, nr. 276, juli-august 1949, side 4.

2 Tørvemassen kom på tørvepladsen i trærammer med 55 tørv i hver. Formene var 183 × 141 × 89 cm. En våd tørv vejede 3,5 kg, en tør tørv kun et halvt kg.

tørvebrug. I 1908 blev foreningen indlejret i Det danske Hedeselskab som en selvstændig afdeling for moseindustri.

Men forinden var den ovenfor omtalte Foreningen af Danske Mosebrugere blevet grundlagt; dens første protokol daterer sig fra et møde på Skyttes Hotel i Skive den 13. november 1900. Denne forening blev med tiden mosefolkets egentlige interesseorganisation. Foreningen stod for tekniske forsøg, og den var forhandlingspartner med myndighederne. Den var også en social forening, hvor der gennem medlemsbladet *Mosen* og de årlige sammenkomster skabtes kontakt mellem tørvefabrikanterne.

#### *Metode- og produktudvikling indtil midten af det 20. århundrede*

Efter at have domineret gennem et halvt hundrede år blev Rahbeks metode overhalet af pressetørsv, briketter og formbrændsel, der efterhånden udgjorde en betydelig del af produktionen. Traditionelle skæretørsv udgjorde desuden stadig en niche, og endelig var der fremstillingen af tørvestrøelse, som især Pindstrup Mosebrug slog sig op på. De enkelte metoder og produkter skal kort præsenteres.

Før Rahbeks reformation af tørveproduktionen fremstilledes der udelukkende skæretørsv. Med en særligt udformet spade blev der af mosen udskåret blokke, der med trillebør kørtes hen til læggepladsen, hvor de blev skåret i murstenslignende stykker – tørsv! De blev tørret og opstakket i »røgler«, som er hule i midten. Efter tørring kunne de transporteres til de endelige brugere, sædvanligvis mosens ejer og de nærmeste naboer. Med tiden blev der udviklet »vandspader«, så man også kunne grave de tørsv, der befandt sig under vandspejlet. Det var en arbejdsintensiv metode, der sled hårdt på tørveskærerne. Det var et af ritmester Rahbeks store bidrag, at den såkaldte vådælteproces ødelægger tørvestrukturen og dermed tørvenes vandsugende egenskab. Ved tørring skrumper de stærkt og bliver hårdere og stærkere end skæretørsv. Oprindeligt foregik æltningen ved at folk og fæ stampede rundt i den våde tørvemasse, men med tiden blev der indført ælteværker.

En mere radikal form for vådæltning har været anvendt af flere danske tørvefabrikker med A/S Kaas Briketter i Store Vildmose som pioneren. Metoden, der kaldes *hydro-peat*, består i at spule tørvemassen ud af brinken med en kraftig vandstråle. Herved findeles materialet og samler sig som slam i mosens bund, hvorfra det pumpes til læggepladsen gennem et rørsystem. Her spredes dyndet ud i et jævnt lag mellem lave diger, og efter en vis tørring gennemkøres tørvemassen med en

formetromle. Herefter er processen som ved oparbejdningen af andre vådtørv. Metoden er meget kapitalkrævende og stammer fra Rusland, hvor der findes vidtstrakte moseområder.<sup>3</sup> Den stiller store krav til anlægsinvesteringer og til læggepladser. Metoden er mere produktiv end andre metoder, men også mere følsom over for større udsving i efterspørgslen efter tørv.

For at undgå de store mængder vand i processen gik man nogle steder over til pressetørv. Metoden er her, at tørvemassen føres til tørvepressen, hvor den blandes og æltes. Gennem et mundstykke kommer det æltede materiale ud som en lang pølse, der køres til læggepladsen, hvor den skæres til tørv. Pressemaskinen kan sættes på skinner og flyttes hen til det sted, hvor den nye sending tørvemateriale skal lægges til tørring. Medmindre læggepladsen befinder sig i nærheden af mosen, er der dog tale om en ganske kapitalkrævende variant. Metoden forlener tørvene med en glat overflade, som afviser regnvand, men også forhindrer den ønskelige indtørring af tørvene. Metoden var udbredt i vore nabolande og var i brug i Danmark under Første Verdenskrig.

Foreningen af danske Mosebrugere forestod gennem 1930erne en række forsøg med tørvepressere, og ved besættelsen i 1940 var man klar til at masseproducere de forholdsvis små og billige tørvepressere. Det var nok hovedårsagen til, at tørveproduktionen kunne forøges med flere hundrede procent allerede i det første krigså, hvor man under Første Verdenskrig først nåede den maksimale produktion tre år henne i krigen.

Tørvens helt grundlæggende problem er, at de har en ringere brændværdi og derfor fylder en del mere end konkurrenter som kul og koks. Desuden kan vandindholdet kun vanskeligt drives under 25 pct. Der blev sat mange kræfter ind på at forbedre tørvens egenskaber, og anstrengelserne udmøntede sig i nye produkter som tørvekoks, tørvbriketter og formbrændsel. *Tørvekoks* opstår gennem en forkulningsproces, hvorved der dannes gas og tjære, som kan bruges i den kemiske industri. Undertiden er tørv blevet forkullet alene af denne grund. Under Anden Verdenskrig blev der fremstillet tørvekoks til brug i bilgeneratorerne, men de var ikke konkurrencedygtige med de mere hyppigt anvendte trækul. Teknikken gjorde det dog muligt for mosebrugerne at fremstille deres egne tørvekoks til de lokomobiler, der leverede trækraft til det industrielle mosebrugs forskellige funktioner.

3 Det gamle og det nye Rusland – og indimellem Sovjetunionen – har været førende inden for stordrift i tørvemoser og var vistnok det eneste land, der havde en videregående uddannelse inden for tørveproduktion. I Rusland kan man finde uddannede tørv-ingeniører.

Vigtigere var *tørvebriketterne*, hvor Danmark med A/S Kaas Briketfabrik havde en internationalt anerkendt pionervirksomhed. Tørvebriketter fremstilles af fræsetørsv, altså tørv der ved hjælp af traktordrevne fræsere skrælles af den afvandede moseoverflade. Materialet tørres og vendes af og til med harver og skubbes efterfølgende sammen i bunker langs tipvognssporene, hvorfra det transporteres direkte til briketfabrikken. Tørvebriketter blev med tiden en vigtig artikel for Pindstrup Mosebrug. Briketterne, som også gik under navnet formbrændsel, kunne skovles, transporteres og brændes uden at smuldre. Især under Anden Verdenskrig blev tørvebriketter meget anvendt til opvarmning.

Det øverste lag i mange højmoser består af uomsat *sphagnumtørv*, som har en meget betydelig evne til at opsuge vand. Desuden er disse tørv et glimrende isolationsmateriale. Af sphagnumtørven har man fra gammel tid fremstillet *tørvestrøelse*, og med tiden blev denne produktion ligeså industrialiseret som tørvefremstillingen i almindelighed. I løbet af eftersommeren og efteråret graves »klynerne«, dvs. tørvestykkerne op. De står på mosearealet vinteren over og får plantecellerne sprængt af frosten. Dette er afgørende for materialets vandsugende evne. Den følgende sommer samles de tørre klyner i lagerstakke, hvorfra de hentes ind på fabrikken og bliver findelt i en hurtigroterende rivemaskine. Materialet sigtes og presses i baller på 520 liter (50-60 kg) og emballeres med trælist og ståltråd. Alt efter længden af fibre klassificeres materialet i tørvestrøelse og tørvemuld. Strøelsen blev blandt andet brugt til underlag for husdyr, emballering af frugt, og isolationsmateriale til bygninger og drænrør, mens tørvemuld anvendtes som voksemedium i gartnerier og private haver.

#### *Johannes Faurschou la Cour (1880-1971) og hans slægt*

Slægten la Cour har beboet gården Skærsø siden 1825. Den var på 75 tdr. hartkorn og beliggende i et malerisk landskab nær købstaden Ebeltoft, kun få kilometer fra Mols Bjerge. Der var ikke langt til strand og vand. Slægtens stamfader var Pierre la Cour, der kom til Danmark i 1732, og det var hans barnebarn, Lauritz la Cour, der erhvervede slægtsgården. Det var en forfalden proprietærgård, som han fik på fode og gjorde til et mønsterlandbrug. Han opstillede vindmøller og indførte nye metoder til dyrkning af kartofler og lupiner. Et af hans ni børn var Jacob Ludvig Vauvert la Cour, som igen fik sønnen Johannes la Cour, grundlæggeren af mosebruget i Pindstrup. Slægtens bedst kendte medlem, fysikeren Poul la Cour, som skabte vigtige opfindelser inden for telegrafi og vindkraft, var en af Johannes' onkler.

Johannes blev født den 21. juni 1880. Samme dag døde moderen i barsels seng, men faderen indgik senere nyt ægteskab, og efterhånden var der ti børn i hjemmet. Flere af Johannes storebrødre fik akademiske uddannelser og glimrende internationale karrierer.<sup>4</sup> Tilsyneladende var Johannes lidt skrøbelig, og brødrene mente ikke han kunne klare undervisningen på Århus Katedralskole, hvor de selv havde gået. Han blev undervist hjemme af frk. Hollensen, som han knyttede sig stærkt til.

Johannes var mest til det praktiske og fik en ganske omfattende landbrugsmæssig uddannelse. Bl.a. tilbragte han vinteren 1899/1900 på den af farbroder Jørgen Carl la Cour oprettede Lyngby landboskole. Efter aftjent værnepligt i infanteriets 20. bataljons andet kompagni blev han frem til 1905 forvalter på Skærsø, og indimellem underforvalter på Hellerup gods på Fyn. Johannes giftede sig i 1909 med Margrethe Andrea Jensen, datter af en mejerikonsulent i Ringkøbing, og fik fem børn. En af dem, Ellen Margrethe, gift Stausholm, erindrer, at børnene blev opdraget ret strengt, men frit og under ansvar, døtrene dog noget mildere end drengene.<sup>5</sup>

Johannes beskrives som selvbevidst, kreativ og harmonisk – med stort engagement og megen energi. Han var alt andet end autoritetstro og kunne være stædig og udholdende. Han samlede scrapbøger om slægten og var stærkt optaget af, hvordan familiens medlemmer klarede sig. Han ansatte gerne søskende, børn, svigerbørn og børnebørn i sine virksomheder. Han var påholdende både i hjemmet og i sin virksomhed – ville kun give penge ud når det var »absolut nødvendigt«.<sup>6</sup> Han havde en stærk religiøs overbevisning, hvilket bl.a. gav sig udslag i socialt og humanistisk engagement. Politisk hørte han hjemme i Det Konservative Folkeparti, og han engagerede sig som bestyrelsesmedlem i erhvervs- og arbejdsgiverforeninger.<sup>7</sup>

I al sin erhvervmæssige succes forblev Johannes et beskedent menneske. Ved sin 80 års fødselsdag fik han 12 flasker champagne af nabofamilien Estrup og udbrød »Det er ganske overdrevent«.<sup>8</sup> Også de medlemmer af familien, der har været interviewet, noterede dette karaktertræk. I 1952 blev Johannes la Cour Ridder af Dannebrog og i 1965 Ridder af 1. grad.

4 Slægtsforholdene, og især Johannes la Cours forhold til sine slægtninge, blev indgående belyst i en samtale med hans datter Ellen Stausholm (f. la Cour) den 2. november 2004.

5 Ovennævnte interview, samt samtale med Margrethe og Christian la Cour den 4. november 2004, samt Ellen Stausholm den 11. april 2005.

6 Ovennævnte interview med Ellen Stausholm den 2. november 2004 samt en skriftlig kommentar af Hans Henrik la Cour af 8. april 2005.

7 Dansk Biografisk Leksikon 1981 (artikel af Henrik Fode).

8 Samtale med Vilhelm Estrup den 9. december 2004.



*Mosebruget i Pindstrups første år*

Den 1. april 1905 købte Johannes F. la Cour et mindre mosebrug, Winholtgaard, på 47 tdr. land i Pindstrup.<sup>9</sup> Købsaftalen var underskrevet af hans far, da Johannes først blev myndig senere på året. Winholtgaard havde to køer og to heste og kostede 22.000 kr. Johannes tog med det samme fat på både landbruget og tørvefremstilling i beskeden målestok med håndskårne tørv. Gårdens tørvejord havde et lavt askeindhold og en høj brændværdi, og tørvene blev hurtigt efterspurgt. Johannes anskaffede sig et primitivt tørveælteværk drevet af en hestegang. Allerede det følgende år købte han endnu en ejendom, med 46 tdr. land mose og sandjord, som han indrettede til bolig. Frem til 1909 blev tørveproduktionen udvidet og forbedret med moderne ælteværker, ligesom der anlagdes et savværk og en emballagefabrik. Savværket fremstillede lister til emballering af tørv og tørvestrøelse, samt stave til smørdritler og finerbøtter, der blev lavet i emballagefabrikken. Savværket leverede endvidere træ til bygning af grisestalde og sommerhuse ved Femmøller.<sup>10</sup> I 1912 blev der opført en træuldsfabrik.

Familien Estrup residerede på naboejendommen Skaføgaard. Den gamle, forhenværende konseilspræsident J.B.S. Estrup (1825-1913) til sagde Johannes til møde på sin ejendom for at klage over en støjende motor i la Cours mosebrug – den skræmte hestene. Med tiden kom der en del økonomiske forbindelser mellem familierne, efterhånden som la Cour forpagtede nogle af Estrups vidtstrakte tørvemoser, købte tømmer til sveller i mosebruget samt udtyndingstræ til den – langt senere anlagte – Novopan Træindustri.

Første Verdenskrig gav tørveindustrien et opsving, og Johannes la Cour købte flere ejendomme samt Fuglsø- og Horsemoserne ved Stenvad – i alt adskillige hundrede hektar. Der blev påbegyndt forskelligt byggeri, herunder arbejderboliger i Pindstrup. De var blandt andet beregnet på polske arbejdere, der strømmede til Danmark først i det nye århundrede. De første håndværkere blev ansat i smedje og tømrerværksted. Fra starten havde la Cour fremstillet tørvestrøelse; nu anlagdes der i 1917 en ganske stor tørvestrøelsesfabrik i Stenvad. Det øverste lag i nogle af moserne egnede sig ikke til brændselstørv, men var til gengæld ideelt råmateriale til tørvestrøelse.

1917 blev virksomheden omdannet til aktieselskab. Nordisk Mosebrug A/S havde en aktiekapital på 1 million kr., som delvis var lånt af storebroderen i Sverige, Jens Lassen F. la Cour. Johannes var både

9 Købeaftale per 1. april 1905 og skøde per 15. juli 1905. Leif la Cours privatarkiv.

10 Samtale med Ellen Stausholm den 18. april 2005.

enejer og direktør i selskabet. Samtidigt ansattes smed Søren Pedersen, som kom til at spille en vigtig rolle i virksomhedens videre udvikling. Ansættelsen – som kom til at strække sig over 52 år – foregik i form af en kort samtale. Johannes spurgte den unge mand, der var iført laksko og sit stiveste puds, *Hvad er Deres ærinde?*, hvortil Søren svarede, *De har søgt en smed. – Kan De passe en drejebænk?*, spurgte Johannes. *Ja*, svarede Søren og blev ansat på stedet.

Under verdenskrigen forårsagede tyskernes uindskrænkede u-båds- krig en halvering af den danske brændselsimport fra 1917. Priserne på tørv blev drevet op, og produktionen blev udvidet til 25-35 mio. styk år- ligt. I 1920 nåede produktionen helt op på rekordniveauet 49 mio. tørv. Derefter var der en faldende trend frem til slutningen af 1930erne.

#### *Den store nedtur*

Indtil Første Verdenskrig brugte man heste som trækraft på næsten alle områder i mosebruget, ved æltning, udkørsel og formning af tørvedyndet, transport af tipvogne og endnu mere. Om foråret blev et stort antal heste indkøbt, og når tørvesæsonen var ovre, blev de fleste solgt igen på auktion. Men med tiden blev hestene udskiftet med damp- og forbrændingsmotorer. I sommeren 1921 blev både mosebruget og store dele af Pindstrup by lagt øde af gnister fra et lokomotiv, der arbejdede i mosen. De følgende år, frem til 1926, var præget af »fredskrisen« – et ret sejlivet internationalt konjunkturtilbageslag – og der blev endvidere åbnet for brændselsimport.<sup>11</sup> Tørveproduktionen i Nordisk Mosebrug faldt til omkring 25 mio. styk om året, men steg atter i årene 1924 og 1925 til hen imod det dobbelte.

Fra midten af 1920erne og den næste halve snes år balancerede Nordisk Mosebrug A/S økonomisk på en knivsæg; det skyldtes ikke alene de dårlige konjunkturer, men også Johannes la Cours til tider noget chancebetonede dispositioner. Det fremgår af statusbogen, eller mere præcist »Den gennemdragne og med Embeds Segl forsynede Protokol til Brug for Fabrikant Johs. La Cour, Pindstrup«. <sup>12</sup> Statusbogen beskriver hele perioden fra 1914 til 1933 og giver et førstehånds indblik i udviklingen i virksomhedens formueforhold, jf. tabel 1.

11 I 1921-22 faldt Danmarks industriproduktion med ca. 25 pct., og ledigheden steg fra omkring 6 pct. i 1920 til 19-20 pct. i begge de følgende år (Niels Thomsen: *Industri, stat og samfund, 1870-1939*, Odense Universitetsforlag 1991, s. 269f).

12 Protokollen er stemplet og autoriseret af notar og befinder sig i Hans Henrik la Cours privatarkiv.

**Tabel 1:****Balance og formue for Nordisk Mosebrug 1914-1933, kr.**

Status per:	Balance:	Formue:
1.4.1914	173.643	19.042
1.4.1916	403.774	40.252
1.4.1918	855.485	309.492
1.1.1921	1.039.240	104.023
1.1.1923	1.006.352	- 157.951
1.1.1925	733.234	- 208.906
1.1.1927	728.993	- 260.106
1.1.1929	641.543	- 306.393
1.1.1931	632.186	- 411.786
1.1.1933	646.541	- 620.541

Kilde: Statusbog. Hans Henrik la Cours privatarkiv.

Som det fremgår, var balancen i 1914 på 173.643 kroner, hvorunder der på passivside indgik grundlæggerens private kapital i ejendommen, kr. 19.042. Om overskud af driften står der intet, men de følgende års regnskaber er noget mere fyldestgørende. I regnskabsåret 1915-16 udgjorde salget af tørv og tørvestrøelse kr. 252.603, salget af landbrugsproduktet fra mosebrugets ejendomme kr. 17.340 og salget af varer fra savværket 49.280 kroner. Overskuddet det år var 9.285 kr; det følgende år steg produktionen, og overskuddet voksede til kr. 12.036.

Fra 1918-19 og frem foreligger ingen driftsregnskaber, mens der for hvert år er en statusopgørelse. Omkring afslutningen af Første Verdenskrig indtraf en dramatisk ændring i mosebrugets økonomiske situation. På et enkelt år, 1917-18, steg formuen med omkring en kvart million kroner for derefter konstant at falde frem til 1933. I 1922-23 indtraf et helt usædvanligt dyk, hvor formuen blev reduceret med over 200.000 kr. Et kig i statusbogen giver delvis svaret på de voldsomme udsving. Det store spring i 1917 kan skyldes, at mosebruget havde en ualmindelig god indtjening. Men samtidig medførte omorganiseringen til et aktieselskab, at tallene ikke kan sammenlignes direkte. Ultimo 1919 optræder en ganske betydelig post tyske Reichmark (216.000 kr.), som ultimo 1921 var faldet med en fjerdedel og som det følgende år var helt væk. Nogenlunde samtidig forsvandt en post aktier på godt 100.000 kr.

Samlet mistede Johannes la Cour antagelig omkring en halv million kr. i perioden 1917-24.<sup>13</sup>

I 1926 opførtes en emballagefabrik, der fremstillede bøjeligt finer til bøtter. Det var et større byggeri, der blandt andet omfattede et fyringsanlæg til fremstilling af dampkraft og varme. Fabrikken brændte i 1930, hvorefter der blev opført en ny og mere moderne fabrik til en pris på 50.000 kr. over, hvad forsikringen på den brændte udgjorde.<sup>14</sup> De fortsatte tab betød, at aktiekapitalen blev sat over styr, og den 1. januar 1932 trådte Nordisk Mosebrug A/S i likvidation. Johannes fortsatte imidlertid som forpagter for Kreditforeningen for Industrielle Ejendomme, som nu ejede mosebruget. Han fik forkøbsret til virksomheden og overtog den igen i 1933 som en personligt ejet forretning.

Tiderne blev nu mere gunstige, og især fra 1937 og frem voksede tørveproduktionen pænt og nåede et niveau omkring 30 mio. styk om året. Midten af 1930'erne blev også gennembrudsår for fremstillingen af tørvestrøelse. Hvor produktionen hidtil havde ligget på 2.000 tons om året i gennemsnit (over for en import på ca. 2.500 tons), steg produktionen af strøelse nu til 9.000 tons på årsbasis, mens importen blev næsten helt fortrængt.

Også på emballagefabrikken voksede produktionen i denne periode. Johannes la Cour førte i 1935 forhandlinger med et antal skovejere om levering af kransse til ombinding af dritler. Udspillet var kransse til 90.000 dritler om året, men skovejerne ville kun forpligte sig til at levere kransse til 75-80.000.<sup>15</sup>

I 1938 blev det besluttet at opføre en fabrik til fremstilling af krydsfiner til møbel- og bygningsbrug. Sønnen Poul la Cour havde været ansat et halvt års tid i en tysk krydsfinerfabrik sidst i 1930'erne og kom hjem fyldt med gode ideer. Bøgekævler ville være velegnede, og han havde sat sig ind i den nye teknik med vandfast limning.<sup>16</sup> Johannes og Poul tog sammen med Søren Pedersen til Tyskland for at se på, hvordan fabrikken skulle indrettes. I sæsonen 1939-40 startede produktionen. Både knastfri kævler og limprodukter (urea- og fenol-lim) blev

13 Som anført af Vilhelm Estrup i det anførte interview har der på egnen været rygter om Johannes la Cours spekulative pengeanbringelser. I interviewet med Henrik la Cour blev dette bekræftet, men han mente, at der var tale om mindre beløb, end hvad der fremgår af protokollen.

14 Kommentar af Hans Henrik la Cour den 8. april 2005.

15 Johannes F. la Cour til Niels Estrup den 14. januar og 21. februar 1935. Niels Estrups privatarkiv.

16 Samtale med Christian la Cour og Hans Henrik la Cour den 16. december 2004.

importeret, for at kvaliteten af den nye fabriks virkninger kunne komme i top. Indimellem var der, i 1937, blevet opkøbt et fabrikskompleks i Ryomgaard, hvori Johannes indrettede et kornlager og en cementvarefabrik.<sup>17</sup> Der blev lavet forskellige cementelementer til byggeindustrien. Det skulle snart vise sig, at mursten lavet af cement var en fejl-disposition.<sup>18</sup>

#### *Besættelsestiden: Moseguld*

Besættelsen blev en gylden periode for Pindstrup-virksomhederne. Der kunne på ny afsættes store mængder tørv, og produktionen mangedobledes. Fra i slutningen af 1930'erne at have ligget på omkring 30 mio. tørv om året steg produktionen til 89 mio. i 1940, 120 mio. i 1941 og 105 mio. i 1942, for at kulminere med 133 mio. tørv i 1943. Derfra faldt den i den resterende del af besættelsen til 105-110 mio. En tidligere mosearbejder fortæller, at de »gik til den « under krigen. Han begyndte i mosen kl. 4 om morgenen og var færdig kl. 14. Det var »et grusomt slæb«, og skovlene var meget store. Han tjente 10-12 kr. om dagen – eller knap 75 kr. om ugen. En anden arbejder husker, at de lavede tørv, der var »haarde som Kul«, til generatorbrændsel under besættelsen. En tredje beretter, at han kørte tipvognstoget med smuld om natten ind til fabrikken i Pindstrup, hvor smuldet blev presset til briketter.<sup>19</sup>

Der er ingen oplysninger om arbejdsstyrken under krigen, men antallet har været betydeligt, da arbejdet stort set foregik ved håndkraft. Der har i højsæsonen nok været ansat op mod 2.500, hvilket har gjort Pindstrup til Danmarks største mosebrug.<sup>20</sup> Den knappe faktor i tørvebruget var egnet mosejord, men dette gjaldt ikke for Johannes la Cour, som ivrigt opkøbte omliggende landbrugsejendomme. Det fortælles, at når han ved hjælp af sin »opsnuser« fik en ejendom i kikkerten, kunne ejeren forlange den ønskede pris, og la Cour var næsten altid klar med et håndslag: »Mosen ville bringe "Guld"«. <sup>21</sup>

Det var en del af Johannes la Cours forretningsfilosofi, at jorden på landbrugsejendommene ikke måtte forsømmes. Derfor blev jorden forpagtet ud til især unge familier. Forpagtningsafgiften kunne erlægges i naturalier, fx i form af afgrøder fra marken. Det var ofte kartofler,

17 Johs. La Cours levnedbeskrivelse til Ordenskapitlet af 15. januar 1953.

18 Regnskaberne for cementfabrikken, Pindstrup Mosebrugs Arkiv (herefter: PMA).

19 Charlotte Pedersen, Susmi Rosenthal & John Granberg: *Arbejdere i det røde helvede. Interviews med arbejdere fra Fuglsø Mose og Horsemosen, 1920-1980*, Grenå 1991, s. 28-29, 36-37, 64.

20 Oplysningen om de 2500 stammer fra interviewet med Ellen Stausholm den 13. april 2005.

21 Jens Sejer Jensen & Ejnar Thuesen Johansen: *Pindstrup: Skabt på træ & tørv*, Margrethe og Johs. F. la Cours Fond 1994, s. 46.

hvorfor Mosebruget også blev storleverandør til Andelskartoffelmelsfabrikken Djursland i Auning. Som oftest fik forpagterne tillige tilbudt arbejde ved mosebruget.

Briketfabrikkerne lå i Stenvad og Pindstrup, og sidstnævnte var forbundet med siloerne langs jernbanesporene med et langt transportbånd. En samtidig kilde noterer, at »de lange Tog med Tørv og Briketter ruller Døgnet rundt«. <sup>22</sup> Billedet dækker godt den høje aktivitet, hvormed der under besættelsen sendtes tørv og briketter med tog til stort set hele Danmark. I 1942 opførtes endnu en – meget stor – briketfabrik med tre presser og to tallerkentrørere. Poul la Cour var kommet på sporet af en tysk fabrik under afvikling og fik den idé at købe materiellet dér. <sup>23</sup> Overhovedet var Johannes ferm til at opkøbe brugt maskineri; samme år var han i Sverige og hente nogle maskiner, der kunne fremstille tørvene ude i mosen. <sup>24</sup> I 1942 købte Mosebruget en nedlagt fabriksejendom i Ryomgaard, hvor træbetonpladefabrikken *Rypi* blev installeret. Betegnelsen træbeton dækker over et isoleringsmateriale. Der blev sammesteds plads til en kurvefabrik, som blandt lavede hundekurve.

Tyskerne skabte ikke de store problemer under besættelsen, men der var et par episoder. I forbindelse med folkestrejken i 1944 dukkede de op og ville have værktøj og reservedele. Folkene i Pindstrup havde dog fået et praj om, at de var på vej, og gemte værktøjet i en enorm dyngede tørvestrøelse, hvor tyskerne ikke fandt det. Poul E. la Cour var sekondløjtnant og i slægt med den legendariske modstandsmand Flemming Juncker. Han ledte selv en modstandsgruppe i Pindstrup, som blandt talte nogle stykker af mosebrugets ansatte.

Den 5. maj 1945 om morgenen samlede Johannes la Cour alle sine medarbejdere foran hovedbygningen. Netop da han havde afsluttet sin tale, råbte en medarbejder *Hurra*, hvorefter han aldrig kom til at hedde andet end Hurra-Jens. <sup>25</sup> Også hos Pindstrup Mosebrug kunne der være god grund til at juble, for virksomheden havde for første gang tjent rigtig mange penge – 650.000 kroner, der blev det finansielle grundlag for efterkrigstidens aktiviteter. I jubilæumsskriftet fra 1945 skrev Johannes la Cour: »Fra en beskeden Begyndelse er Virksomheden i Løbet af de 40 Aar vokset op til nu at have placeret sig blandt landets største

<sup>22</sup> Jubilæumsskrift af 21. juni 1945. Orla Pedersens privatarkiv.

<sup>23</sup> Samtaler med Hans Henrik la Cour den 16. december 2004 og Christian la Cour den 4. november 2004.

<sup>24</sup> Orla Pedersen havde flere artikler herom i Mosebrugets egen publikation, *Optimisten*.

<sup>25</sup> Samtale med Hans Thomsen den 5. november 2004.

saavel inden for Tørve- som Træindustri«. Jubilæet faldt tidsmæssigt sammen med ejerens 65 års fødselsdag, og i den forbindelse blev der oprettet en »Spareforening for Funktionærer ved Pindstrup Mosebrug, Savværk og Emballagefabrik«. Hver måned indbetalte både funktionær og virksomhed fem pct. af gagen. Foreningen blev nedlagt 30. juni 1985 grundet ændringer i lovgrundlaget. På kontoen stod da 5,9 mio. kr.

### *Tørvebrændslet på lavt blus*

Bortset fra en kortvarig opblussen under Koreakrigen (1950-53) var efterspørgslen efter brændselstørv nu stadig faldende. Kraftforsyningen og industrien gik ret hurtigt over til kul og koks, snart fulgt af de private husstande i de større byer. Tørveindustrien argumenterede med danske arbejdspladser og valutabesparelser ved at fyre med danske tørv. Man prøvede endog at markedsføre det som godt, dansk brændsel. Men tiden var hastigt ved at rinde ud, og alle bestræbelser forblev frugtesløse. Kul, koks og i særklasse olie var langt mere forbrugervenlige – mindre pladskrævende, havde stor brændværdi, og var mindre svinende og ødelæggende for varmeanlæggene. Snart var tørvene »dansk landbobrændsel«, og det marked var ikke stort nok! Stigende realindkomst forcerede skiftet til mere lødigt brændsel, og det oliefyrede parcelhus blev tidens ideelle ramme om familielivet.

Verdenskrigen havde bragt en del uvederhæftige tørvefabrikanter op af mosen, og deres ringe produkter havde skadet tørvens anseelse mere end nødvendigt. Tidsskriftet *Mosen* var tidligt fuld af jeremiader over disse fusentaster, men anlagde lejlighedsvis en humoristisk synsvinkel:

#### Moderne Ildslukning.

»Aarhus Stiftstidende« fortæller: Hen ad landevejen kom kørende en Lastbil. Paa Ladet laa et svingende Læs Tørv. Og Farten gik strygende. Pludselig begyndte det at ryge fra Motoren. Flammerne slog ud, Vognen brændte. Chaufføren sprang ud og saa sig om efter noget til at slukke Ilden med. Samtidig raabte han om Hjælp til en Mand, der stod ved et Hus i Nærheden. I største hast gjorde de Anstalter til at kvæle Flammerne. De stred og sled, men Ilden havde godt fat. Den aad sig frem gennem Vognen. Men endelig sagtnede den, blev mindre og mindre, blev til en ganske lille Flamme, som til sidst forsvandt ... for Ilden havde naaet Tørvene.<sup>26</sup>

26 Tidsskriftet *Mosen*, Nr. 192, februar 1942.

I starten af 1960'erne var efterspørgslen efter brændtørv forsvindende lille, og produktionen faldt til under 10.000 tons om året. Først i tresserne lukkede de fleste førende producenter deres anlæg. Der var udsigt til fortsatte tab i branchen, og for det økonomisk ganske velpolstrede mosebrug i Pindstrup var der lagt op til et dybtgående strategiskift. Fremstilling af tørvesmuld havde en lang historie, og man kunne søge efter nye anvendelsesmuligheder for det. Men det var også en mulighed at gå ind i helt nye forretningsområder. Begge udveje stillede store krav til den mere visionære fantasi, men en fastholdelse af status quo ville være vejen til fallit.

Foranlediget af den utvetydige skrift på væggen valgte Pindstrup Mosebrug da at følge flere veje, og i større eller mindre grad havde man også held med flere af dem. I det følgende bliver denne byge af aktivitet taget op til behandling: Den gennem årene oparbejdede ekspertise i træ og finér blev udbygget og fandt sin kulmination i spånpladefabrikken Novopan, som opnåede at få en national profil og blev den største af Pindstrup-virksomhederne.

Men aktiviteten blev også spredt til en række mere fjerntliggende forretningsområder, såsom fremstilling af keramiske fliser på Tronholm Flisefabrik A/S, foderpiller på fabrikken LYPI, biologisk nedbrydelige plantepotter på Jiffy Pot, og forhandling af engangsservice gennem Dansk Bilå. Hver især var disse tiltag udtryk for en forretningsmæssig opfindsomhed og evne til at gribe opståede muligheder. Den opmærksomme iagttager kunne bag al aktiviteten spore en ny ånd, der udsprang fra Johannes la Cours svigersøn, Bertel Stausholm. Han havde været brygmester ved Bryggeriet Thor i Randers og blev udnævnt til direktør i 1956. Den nye direktør var meget udadvendt og skabte et netværk af internationale forbindelser, blandt andet gennem *The International Peat Society*. Han var i højere grad udviklingsarbejdets end driftens mand, og aktivitetsekspllosionen var i høj grad hans design.<sup>27</sup>

Den langvarige overlevelse blev dog sikret ved at udnytte den ekspertise, der gennem årtier var opbygget omkring tørvesmuld. Med tiden blev Pindstrup den førende danske producent af vækstmedier til såvel gartnerier som haver. Man blev i stand til at sælge tørvesmuldet med en langt højere værditilvækst end tilforn. I dag er kvalitets spagnum indbegrebet af Pindstrup Mosebrug. I det følgende gennemgås hovedtræk af de mange aktiviteter.

<sup>27</sup> Ifølge Hans Henrik la Cours skriftlige kommentar af 8. april 2005 var Stausholm dog direkte modstander af at engagere sig i LYPI, ligesom han intet havde med flisefabrikken Tronholm at gøre.



*Det strategiske vadedsted – diversifikation til træindustri*

Ved udgangen af 1940'erne havde Pindstrup Mosebrug – ud over tørveproduktionen – et savværk, en finér- og en krydsfinerfabrik, flere briketfabrikker og en træbetonpladefabrik. På denne baggrund faldt det naturligt at foretage en »relateret diversifikation« ved at etablere en spånpladefabrik.<sup>28</sup> I 1947 aftalte Poul E. la Cour med den schweiziske ingeniør Fred Fahrni, at Pindstrup måtte anvende hans patenterede fremstillingsteknik for spånplader mod at betale en fast procentdel af omsætningen. Novopan Træindustri A/S blev stiftet 30. juni 1950 med en aktiekapital på 800.000 kr. Stifterne var Poul E. la Cour og begge hans forældre. Man fik såvel Marshall-hjælp som statstilskud.

Foruden spånpladerne gik fabrikken i gang med at lave Novopan B-skod, en komponent der var godkendt i en række lande i henhold til den internationale konvention for skibsbygning.<sup>29</sup> Eksemplet understreger, at virksomheden var innovativ fra starten og orienteret mod produktudvikling efter kundernes ønsker. Omsætningen steg støt fra 1,1 mio. kr. i 1951 til 4,2 mio. kr. i 1955. På bestyrelsesmødet i april 1957 blev det vedtaget at overtage Mosebrugets træindustri og en kraftstation. Aktiekapitalen blev udvidet til 1 mio. kr. Derfra gik det støt fremad, til omsætningen i 1963/64 nåede 23 mio. kr., og nettooverskuddet rundede millionen.

En ny, automatiseret fabrik til 17,5 mio. kr. kom i drift i efteråret 1966.<sup>30</sup> Den kunne lave 2,5 meter brede spånplader i endeløse baner og i tykkelser fra 4 mm. til 40 mm. Pladekvaliteten gik op, og svindet gik ned. I 1965 og 1966 blev Novopan ramt af to brande med skader for i alt omkring to mio. kr. I 1966 blev Poul E. la Cour hovedaktionær i virksomheden.

I starten af 1970'erne blev der igen udvidet, denne gang med et helt up-to-date Flexoplan-anlæg – en etagepresse med faste mål og med større produktionskapacitet end det ældre Konti-anlæg. Det nye anlæg kostede 25 mio. kr. og arbejdede fra januar måned 1971. Overhovedet var dette årti en meget aktiv periode, hvor der blev investeret i et nyt opskæringsanlæg, en række miljøforbedringer, tørreovne mv., som i alt beløb sig til 20 mio. kr. Der blev indrettet en udviklingsafdeling med et laboratorium med syv ansatte.

<sup>28</sup> Dette afsnit bygger fortrinsvis på bestyrelsesprotokollerne fra Novopan Træindustri A/S.

<sup>29</sup> DFDS' Englandsbåde »Kronprins Frederik« og færgen »Kong Frederik« fik Novopan-plader installeret i 1950'erne.

<sup>30</sup> Jf. bestyrelsesmødet den 12. august 1967.

Oliekrisen i 1973/74 ramte imidlertid Novopan hårdt. Dels steg produktionsomkostningerne ganske voldsomt, dels faldt hjemmemarkedssalget med over 30 pct. Produktionen blev skåret ned, og fyringer kunne ikke undgås. Både i Danmark og blandt udenlandske konkurrenter var der virksomheder, der bukkede under. Novopan forblev rentabel, men med et betragteligt dyk i indtjeningen fra godt 5 mio. til 1,6 mio. kr. i 1973/74.

Da krisen begyndte at klinge af, gik Novopan aggressivt til værks. Man købte Kristian Stærks Finerfabrik i Sønderborg for 15 mio. kr. og overtog en panelfabrik i Viborg, hvor man startede firmaet Viboplan. I 1979 overtog Novopan den konkursramte skånske spånplade- og papirfabrik Broby Industrier AB. Det viste sig imidlertid hurtigt, at Novopan ikke havde forudsætninger for papirproduktion, og den del af virksomheden blev indstillet. Det gik heller ikke med spånpladerne, og den 1. juli gik den skånske virksomhed konkurs. Alt i alt blev opkøbene en dyr affære for Novopan.

Novopan blev rekonstrueret i 1983; der blev tilført kapital fra institutionelle investorer og Poul E. la Cour via hans personligt ejede Lange-skov Finerværk. Efter et par profitable år solgte Poul la Cour sin andel i 1985, og familien la Cour var herefter ude af Novopan. I midten af 1980'erne passerede Novopan i øvrigt 200 mio. kr. i omsætning og opnåede en markant stilling nationalt som internationalt – en innovativ og levedygtig virksomhed inden for sit område og en af perlerne i mosebrugets lange historie.

#### *Urelaterede diversifikationer – fliser, foder og engangsservice*

Mens spånplader og træfiner faldt naturligt ind i Mosebrugets historiske aktiviteter, var det noget helt andet med de nye forretninger inden for keramiske fliser, foderpiller og engangsservice – de var alle radikale brud med foretagendets tradition. De mere vilde eksperimenter strakte sig over et kvart århundrede, før de blev opgivet.

Det mest ambitiøse forsøg på urelateret diversificering var Tronholm Flisefabrik, som Johannes la Cour etablerede den 1. januar 1954. For en million kr. havde han købt et fabriksanlæg af A/S Sanitets-Keramik i Randers, som havde fremstillet WC-kummer og håndvaske.<sup>31</sup> Johannes' svigersøn, Jens Thomsen, var blandt dem, der havde mistet sit arbejde, da Sanitets-Keramik lukkede. Han blev nu ansat som driftsleder i

31 Hans Henrik la Cours skriftlige kommentar af 8. april 2005.

Tronholm Flisefabrik, som var personligt ejet af Johannes.<sup>32</sup> Jens Thomsen var cand.polyt., med afgangprojekt om keramiske fliser, og han havde erhvervserfaring fra italienske flisefabrikker.<sup>33</sup>

Tronholm Flisefabrik tog kontakt med den førende amerikanske virksomhed Allied Engineering Ferro Corporation i Ohio, der blev leverandør. Det tog Jens Thomsen og svigerfar 16 måneder at planlægge produktionen på den nye fabrik. Fabrikken blev udrustet med en 80 meter ovn og to 49 meter ovne, og produktionen omfattede såvel hvide som kulørte vægfliser. Fabrikken lå ideelt ved havnen og havde let adgang til levering af råvarer og forsendelse af de færdige fliser.

Johannes la Cours engagement blev belønnet, da han den 3. maj 1956 fik overrakt prisen for Dansk Arbejde på Tronholm Flisefabrik. Han gav ved modtagelsen af hæderen sin svigersøn meget af æren og sagde blandt andet:

At opgaven med at sætte fabrikken i gang har været større og mere kostbar, end jeg havde tænkt mig, skal jeg heller ikke lægge skjul på. Fabrikens kapacitet var i første omgang lagt an efter amerikansk mønster med eengangs-brænding og med årsproduktion på 20 mio. fliser for øje. Imidlertid viste dette produktionssystem sig ikke at være så heldigt.

Efter min svigersøns ophold i Italien turde vi ikke optage fabrikationen efter samme metode, men bestemte os til at gå over til 2 gange brænding, dvs. at man brænder fliserne første gang, før glaseringen finder sted, og derefter brænder dem anden gang efter glaseringen. Denne metode kræver, at der blev en ovn mere, og hvis man skulle have opretholdt en produktion på 20 mio. fliser årligt, ville dette have krævet 2 ovne mere, for man ville ikke kunne få en kvalitetsvare frem ved brænding i én lang ovn.<sup>34</sup>

Den 16. august 1956 blev Tronholm Flisefabrik omdannet til et aktieselskab lige som de øvrige Pindstrup-virksomheder. Aktiekapitalen var på 250.000 kr., og den blev ti år senere udvidet til 1 mio. kr. Det første års omsætning var 3 mio. kr., og resultatet før skat 522.310 kr.<sup>35</sup> De 120

<sup>32</sup> Johannes la Cour skød selv 85.000 kr. ind, resten var lån og Marshall-hjælp. Købsaftale af 19. november 1953. PMA.

<sup>33</sup> Han havde kontrakt med Marca Corona nær Modena til 1. oktober 1954.

<sup>34</sup> Johs. la Cours personlige ringbind. PMA.

<sup>35</sup> Årsregnskabet. PMA.

ansatte arbejdede i treholdsskift. De følgende år blev fremgangsrige, og virksomhedens selvbevidsthed voksede støt. I et længere salgspapir blev der gjort rede for produkternes fortræffeligheder. Vægfliserne fandtes i tolv smukke farver, afstemt med arkitekternes krav til moderne flisebeklædning, og de var af »meget høj kvalitet« – blandt andet var de bestandige mod rengøringsmidler og syreopløsninger.<sup>36</sup> I driftsåret 1964/65 blev flisefabrikken den mest indtjenende af samtlige Pindstrup-virksomheder. Den kunne således låne penge ud til trængende søstervirksomheder.

Tronholm-fabrikken havde som anført en målsætning om på længere sigt at producere 20 mio. fliser om året, men fra midt i 1960erne svingede den årlige produktion mellem 28 og 31 mio. Der var behov for udvidelser, som blev gennemført allerede i 1965.<sup>37</sup> Med den omfattende struktur- og ejerskabsforandring i Pindstrup-selskaberne i 1970 – se nedenfor – overtog Jacob la Cour aktiekapitalen i Tronholm, mens Jens Thomsen fortsatte som direktør. Men oliekrisen i 1973/74 blev en pind til fabrikkens ligkiste. Især fra 1975 gik det ned ad bakke – fremstillingen var meget løntung, og de danske lønninger eksploderede i perioden. Endvidere var fabrikken for lille til at kunne nå konkurrenternes stordriftsfordele, og sortimentet var alt for stort.<sup>38</sup> Den 10. februar 1979 blev produktionen indstillet, og bygningerne blev købt af Johannes la Cours sønnesøn, Hans Henrik la Cour i 1981. De fungerede endnu i 2005 som udlejningsejendom og pakhusforretning under navnet Lagerhotel Tronholmen 10.

### *Foderpillefabrikken LYPI*

En gang i 1950erne introducerede agronomen, forstander Povl Sonne-Frederiksen grøntørring i Danmark. Johannes la Cour mødte ham, blev grebet af forretningsmuligheden og gik ind i en helt ny branche – grønpiller.<sup>39</sup> Mosebruget var i færd med at lukke sine formbrændselsfabrikker, og de afgravede moser var med statsstøtte under landvinding – det drejede sig om flere hundrede hektar. Firmaet var på udkik efter

36 Salgspapir, PMA.

37 Jens Thomsens beretning af 15. august 1969. PMA.

38 Samtale med Hans Henrik la Cour den 7. februar 2005.

39 Historien om LYPI bygger på Hans Henrik la Cours optegnelser om forløbet, som han beredvilligt har stillet til rådighed for forfatterne. Der er tale om et upubliceret notat af 16. marts 2005.

en afgrøde, der kunne dyrkes på de genvundne mosearealer. Sonne-Frederiksens tanker omkring græs, grøntørring og pillepresning var nærmest en åbenbaring. I 1962 byggede Johannes la Cour foderpillefabrikken LYPI »til fremstilling af kunstigt tørret grøntfoder af græs og lucerne«. <sup>40</sup> Både Stausholm og P.E. la Cour var meget imod planerne, men kunne ikke forhindre den nu godt 80-årige iværksætter i at koble den nye aktivitet op på sit private firma, Pindstrup Mosebrug Savværk og Emballagefabrik.

Navnet LYPI er en sammentrækning af **Lykkegaard** og **Pindstrup**; Lykkegaard tilhørte Johannes, og det var på dens jorder den nye fabrik blev opført. Græsset og lucernen blev tørret på et oliefyret tørreri, hvorefter det blev formalet og presset til piller. Pillerne anvendtes som foder til køer, kalve, svin og heste. Da Johannes la Cour blev interviewet af Århusavisen *Demokraten* d. 13. juni 1965, udtalte han:

For et par år siden startede jeg foderpillefabrikken »Lypi« ved Auning ... i Auning fremstilles 20-25 tons piller om dagen i sæsonen, der går fra midt i maj til omkring oktober. Det meste af produktionen går til eksport, fordi danske landmænd endnu ikke har forstået betydningen af dette fodermiddel..

Vi har selv på min gård »Lykkegården« ved Auning, hvor der er 80 køer og 120 ungdyr og et stort svinehold, lavet forsøg med græspiller, og det har givet gode resultater. Vi mener på »Lykkegården« at kunne spore en bedre sundhedstilstand blandt dyrene, drægtighedsmæssigt for køer og svin....

Det er et arbejdsbesparende foder, og det er valutabesparende at bruge et dansk kraftfoder, og jeg tror, at det vil slå om, når de forsøg, man er i gang med på Statens Forsøgsstationer, er afsluttet.

I 1965 investerede han først en million kr. i et nyt tørreanlæg i fabrikken, og dernæst købte han på tvangsauktion Sønderjysk Tørreindustri A.m.b.a. Den var billig og velfungerende; der var et velindarbejdet personale og masser af græs. Måske afspejlede købet også Johannes og hans hustrus interesse for den sønderjyske landsdel. Dels var de hyppige gæster på Løgumkloster Refugium, og dels havde han en 120 tdr. land stor statsforpagtning i Kongens Mose, som efter landvinding ville være velegnet til græsdyrkning.

40 Johannes F. la Cours levnedsskildring, 1965, Ordenskapitlet.

Økonomisk blev 1968 katastrofalt, men den tørre sommer i 1969 reddede fabrikken. Flere af konkurrenterne havde oversolgt og måtte dækningskøbe for at indfri eksportkontrakter til tyske kunder. Det blev redningen for de pindstrupske foderpillefabrikker, som trods en mindre produktion fik så gode priser, at årsregnskabet kom i balance. Men i 1970 gik det atter galt for de to pillefabrikker. Hans Henrik la Cour prøvede at få dem solgt, men uden held. Efter Johannes' død i 1971 var ingen af arvingerne interesserede, men de tre virksomheder Novopan, Pindstrup Mosebrug og Trønholm Flisefabrik stiftede Pindstrup Foderindustri, som overtog LYPI.

Hans Henrik la Cour blev leder af selskabet med en option på selv at købe aktierne – en mulighed han udnyttede i december 1973 sammen med broderen Leif, og i 1975 blev han hovedaktionær. Sidst i 1970'erne var selskabets omsætning på højde med Mosebrugets, men senere blev LYPI lukket, og Pindstrup Foderindustri fungerede alene som holding-selskab for Sønderjysk Tørreindustri A/S.

### *Dansk Bilå*

Svigersønnen Bertel Stausholm var initiativtager til oprettelsen af A/S Dansk Bilå Engangsservice (Pindstrup Mosebrug A/S) med domicil i København. Han havde undfanget ideen under en forretningsrejse i 1962 til USA, hvor han havde bemærket anvendelsen af engangsservice af pap og plast på kontorer og i kantiner.<sup>41</sup> Efterfølgende rejste han til Sverige og besøgte Bilå AB, et firma i Bonnier-koncernen, som fremstillede engangsservice, papirservietter og lignende på fabrikker i Halmstad og Skåpafors. Bilå havde en dansk agent, men var utilfreds med ham. Svenskerne var interesserede i at skifte agent og straks interesserede i Stausholms forslag om at etablere et salgsselskab i Danmark under hans ledelse.

Leif la Cour, et af Johannes la Cours børnebørn, blev salgschef i det nye firma. Han var dimitteret fra Handelshøjskolen i København og havde været salgskonsulent for Novopan i det sjællandske område siden 1962. Den 15. juli 1965 fik Pindstrup Mosebrug overdraget eneforhandlingsretten for Danmark. Danskerne forpligtede sig til at aftage varer til en værdi af mindst 700.000, 1.200.000 og 1.700.000 danske kr. de første tre år – til priser, der ikke oversteg de priser, svenske grossister betalte.

41 Beskrivelsen af Dansk Bilå bygger hovedsagelig på en samtale med Leif la Cour den 25. januar 2005.

Overenskomsten forudså etableringen af en dansk fabrik til produktion af engangsservice – men der viste sig aldrig noget behov herfor. Dansk Bilås kunder var især virksomheder, hoteller, restauranter, sygehuse, kaserner og andre institutioner. Der blev ydet en ganske energisk markedsføringsindsats i de første år. Efter en svag start blev virksomheden overskudsgivende fra 1966. I 1969 flyttede man til større lokaler på Frederiksberg, omsætningen øgedes, og antallet af medarbejdere steg efterhånden til 20.

Den 7. januar 1970 blev firmaet omdannet til A/S Dansk Bilå Engangs-Service med en aktiekapital på 1,2 mio. kr.<sup>42</sup> Firmaet løsrev sig fra Mosebruget og blev selvstændigt. Det hedder i overenskomsten fra december 1969: »Parterne er enedes om, at samtlige rettigheder og forpligtelser som overenskomsten med tillæg tillægger Pindstrup Mosebrug A/S overgår til det nystiftede A/S Dansk Bilå Engangs-Service«. Det var dog fortsat Pindstrup Mosebrug, der ejede aktierne. Bestyrelsen var ligeledes uændret, og Leif la Cour blev udnævnt til administrerende direktør i det nye selskab.

Allerede i december 1971 blev ejerskabet ændret afgørende, idet svenskerne købte halvdelen af aktierne, 600.000 kr., for 1.905.540 kr.<sup>43</sup> Argumentet var, at de ejede deres salgsdatterselskaber i andre lande fuldt ud og derfor ønskede medejerskab i Danmark. Halvdelen af den danske halvdel af aktierne blev senere afkøbt Mosebruget af Leif la Cour. Da Hotel Codan i 1975 gik konkurs, følte selskabet sig fristet af en ikke alt for snævert relateret diversifikation og købte det. Også her blev Leif direktør, og han løftede omsætningen betydeligt. Da man i 1983 fik et godt tilbud, blev hotellet atter frasolgt.

Det var også i 1983, man skiftede navn til Duni Bilå A/S og henlagde firmadomicilet til Rødovre. Antallet af medarbejdere var nu 82, og allerede i 1980 havde virksomheden passeret de 100 mio. kr. i omsætning. I de følgende år udviklede Duni sig til en sand pengemaskine. I 1989 var omsætningen 230 mio. og overskuddet godt 22 mio. kr. Den 29. december 1989 købte moderselskabet alle aktierne, og Pindstrups engagement ophørte. Leif la Cour fortsatte som direktør til 2001, da han gik på pension.

### *Hjem til mosen*

Af mosebrugets forhandlingsprotokoller fremgår det ganske klart, at man igennem 1950erne var kommet i stærk tvivl om den fremtidige

42 Aktieselskabsregistret den 7. januar 1970.

43 Købsaftale af 22. december 1971. PMA.

strategi. Ud over de ovenfor gennemgåede strategiske udfald stod valget mellem at fortsætte med at lave briketter og brændsel eller skifte til det nye produkt – sphagnum. Efter knap en halv snes års debatter i bestyrelsen blev der taget hul på en ny æra med fremstilling af sphagnum, i baller såvel som i potteform. Endnu så sent som oktober 1961 fik Stausholm af bestyrelsen godkendt købet af en brugt briketpresse til 50.000 kr. Den skulle opstilles i Kongens Mose til fremstilling af brunkulsbriketter.

Et halvt år efter, på bestyrelsesmødet i marts 1962 kunne Stausholm så oplyse, at selskabet på blot fem måneder havde tabt 100.000 kr. på form- og briketbrændsel. Det blev besluttet at undersøge mulighederne for at afhænde briketfabrikkerne i Tjerrild, Bendstrup og Pindstrup.<sup>44</sup> På mødet i slutningen af september 1962 bad Stausholm bestyrelsen om alvorligt at overveje, om man fortsat skulle fremstille brændsel eller skifte til et grundforbedringsmiddel (sphagnum). Bestyrelsen var noget fodslæbende, og fremstillingen af brændsel fortsatte endnu en tid, for dog at blive nedlagt ultimo 1963.<sup>45</sup> På bestyrelsesmødet den 25. november 1963 oplyste direktøren, at der nu var solgt briketpresser for ca. 330.000 kr.

I løbet af 1950'erne var Mosebruget begyndt at eksportere sin viden, og der blev opbygget en række internationale kontakter. Arkiverne i Pindstrup vidner om aktivitet på såvel det finske som det irske marked.<sup>46</sup> Der kan have været andre forbindelser, og det må ikke overses, at Pindstrup Mosebrug i mange år frem til 1960'erne havde en eksportandel på omkring 10 pct. af tørvesmuldet.

I Finland blev der opbygget et brohoved i form af et ganske fast samarbejde med Pajari Brännatorv og dets direktør, Björn Blomqvist. Tilsyneladende påbegyndtes samarbejdet i oktober 1951, hvor mosebruget eksporterede et anlæg til tørring af smuld. Købesummen var 26.500 kr., og det fremgår, at direktør Blomqvist fik en provision på 10 pct. af beløbet. Det følgende år var ingeniør Damgaard i Finland, og nogenlunde samtidig meddelte Blomqvist, at der i Finland var betydelig interesse for dansk tørvemaskineri. Førende finske tørvebrugere havde været om ad Pajari for at indhente information.

44 Det fremgår af bestyrelsesprotokol den 29. september 1962 (PMA), at de tre produktionssteder var de første, der ophørte med at fremstille formbrændsel.

45 På bestyrelsesmødet den 25. november 1963 (PMA) blev det diskuteret, hvad man skulle stille op med Kongens Mose, efter at tørvproduktionen var indstillet.

46 Der findes i PMA et mindre læg om de finske forbindelser og et noget større, som mere detaljeret beskriver, hvordan forholdet til det irske Bord na Mona udviklede sig i perioden. Beskrivelsen i det følgende baserer sig herpå.



Samhandelen bar tydeligt præg af tidens handelsrestriktioner. I februar 1954 beklagede finnerne sig over, at de ikke kunne opnå importtilladelser og udbad sig Pindstrups tegninger, så de selv kunne fabricere maskinerne. Den gik Johannes la Cour ikke på; han beklagede, som han skrev, »... at måtte meddele Dem, at vi ikke er interesserede i at afhænde tegningerne«. Forholdet udviklede sig til et forhandlerforhold, hvor Pindstrup var eksportør og mellemhandler af danskfremstillet tørvemaskineri, mens Pajari distribuerede til finske tørvefabrikanter. Ingeniør Jørgen Damgaard fungerede som teknisk back-up. Blandt slutkunderne var de finske jernbaner, som også drev mosebrug og i 1955 købte et briketteringsanlæg for 71.000 kr.

I Irland har tørv ligesom i Danmark været brugt som brændsel i hundreder af år. Så tidligt som i 1809 nedsatte parlamentet i London en kommission til vurdering af tørvens potentiale, men der skete ikke rigtig noget før Anden Verdenskrig, hvor efterspørgslen efter brændselstørv steg brat.<sup>47</sup> Dog ændrede produktionsteknikken sig kun langsomt, og tørvegravning foregik hovedsagelig på traditionel vis, med håndkraft.

I maj 1949 sendte Bord na Mona, det irske direktorat for tørveindustrien, en forespørgsel til Pindstrup. Danskerne blev spurgt til råds om tørveproduktion, herunder om man ville være villig til at udføre briketteringsforsøg med irsk tørvsmuld. Man ville i bekræftende fald fremsende tre tons af varierende slags og vedlagde en testplan. I tidens ånd gjorde man Pindstrup-folkene opmærksomme på, at de nok skulle ansøge de danske myndigheder om importtilladelse! Man forudså fremtidige besøg, og man spurgte især til ingeniør Jørgen Damgaards mening. Den 13. august ankom tørvene, og i september forelå en ganske udførlig konklusion. De irske tørv var vanskelige at presse til ordentlige briketter, men en enkelt type viste sig ganske velegnet. Holdningen var meget åben, og Pindstrup Mosebrug øste beredvilligt af sine erfaringer.

Således opmuntrede opstillede irerne et forsøgsanlæg med teknisk bistand fra Damgaard. Direktør Andrews kom til Pindstrup den 7. december 1950, og danskerne påtog sig at sammensætte et anlæg bestående af danske komponenter. Damgaard blev projektansvarlig, og den 30. oktober 1951 kunne han til Johannes la Cours store tilfredshed berette, at »den lille fabrik i Irland fremstiller nydelige briketter, og i en større mængde end forudset«. Der var allerede irske planer om flere anlæg.

<sup>47</sup> A. J. Howard, Ministry of Commerce, Belfast: *The State of Peat Interest and Development in Northern Ireland*. Indlæg på International Peat Symposium, Dublin July 1954. PMA.

I juli 1951 havde Johannes med frue besøgt direktør Andrews og dannet sig et indtryk af forholdene i Irland. Samarbejdet blev fortsat med besøg begge veje, blandt andet med eksport af teknologi til udvinding af tørv fra mindre moser. I november 1961 – ikke længe inden produktionen blev standset i Danmark – korresponderede irerne og Pindstrup om anlæggelse af en fælles prispolitik på de engelske og amerikanske markeder, som begge sider eksporterede til.

Det er et interessant kapitel i Mosebrugets historie, at det efterhånden udviklede sig til en international virksomhed med tætte forbindelser i både øst og vest. Flere og flere aspekter af tørveforretningen blev inddraget, og de personlige relationer udviklede sig hånd i hånd hermed. Det fremgår, at Pindstrup Mosebrug havde et betydeligt talent for at håndtere forskellige aspekter af internationaliseringsprocessen. Man beherskede tidens bureaukratiske finesser med hensyn til transport og betaling. De tekniske budskaber kom igennem på et glimrende forretningsengelsk. Mange af de udenlandske breve blev oversat – vel sagtens et vidnesbyrd om lederens mangelfulde sprogkundskaber – men selv oversættelserne er holdt på et glimrende dansk, uden tilløb til sjusk. Der er ingen tvivl om, at disse tidlige øvelser – både eksport og vidensoverførsel – var en vigtig spire til den internationalisering, der fra 1970'erne og frem blev helt afgørende for forretningens overlevelse.

*Sphagnum* – Mosebrugets nye kerneprodukt – var strengt taget ikke noget nyt. Gennem længere tid havde man anvendt tørvestrøelse i gartneriernes jordblandinger – »gartnerjord«, som man dengang kaldte det. Først langt senere begyndte man at anvende det latinske udtryk sphagnum, som betyder »tørvemose«. Fra begyndelsen af 1960'erne indtog sphagnum en vigtig plads, både på generalforsamlingerne og ved bestyrelsesmøderne. Der blev fremstillet tørvestrøelse i blandt andet Kongerslev, Store Vildmose, Stenvad, Rosenholm og i Kongens Mose. Man arbejdede både med at mekanisere produktionen og med direkte pakning i poser i stedet for de tidligere anvendte baller med trælist.

Afsætningen var stigende, og sideløbende med udviklingen af tørvestrøelsen begyndte bekymringen for fremtidens leverancer. Johannes la Cour havde vel altid næret denne bekymring, hvilket hans aggressive opkøb af mosejord i de tidlige år bevidner, men fra 1961 blev det en egentlig politik i Pindstrup at sikre sig tilstrækkeligt med mosejord. Der blev lavet en handel med Statens Jordlovsudvalg om, at de overtog Kongens Mose, mod at Pindstrup købte arealer i Store Vildmose. I 1966 udvidedes arealerne med 365 hektar, der skulle danne grundlag for fremstilling af gartnerjord.

Omstillingen fra briketter til sphagnum foregik hurtigt og blev ganske succesfuld. Det sidste regnskabsår med briketproduktion (1962/63) gav et overskud før skat på 95.639 kr., mens 1963/64 resulterede i et overskud før skat på 663.697 kr. Teknisk og forretningsmæssig dygtighed blev understøttet af vejrguderne: »Forbavsende nok havde vi efter den våde sommer meget fine, tørre klyner, idet regnen havde vist tilbøjelighed til at falde rundt om, men ikke i moserne«. <sup>48</sup> Ballerne var nede på halv vægt i forhold til det foregående år!

Omlægningen fandt sted under højkonjunktur og fuld beskæftigelse, hvilket kaldte på en mere kapitalintensiv produktion – som ville kræve investeringer. <sup>49</sup> Det fremgår imidlertid af bestyrelsens forhandlinger i september 1962, at man var »kommet for sent i gang« med processen. Stausholm udarbejdede en investeringsplan, der i alt beløb sig til 700.000 kr. og bl.a. omfattede to svenske klynemaskiner, to læsapparater og seks Fordson traktorer. <sup>50</sup> Mod slutningen af 1963 havde man således kapacitet til at fremstille 500.000 baller om året, svarende til 250.000 kubikmeter klyne. Pindstrups overlevelse hang nu på to spørgsmål: Kunne man skaffe jord nok, og kunne man i tilstrækkelig grad forædle tørvestrøelsen?

Historien om Dansk Jiffy Pot er ikke så lang, men ganske karakteristisk for tænkningen i Pindstrup. På en af sine ture sidst i 1950'erne var Stausholm kommet i kontakt med direktørerne for Jiffy Pot A/S i Østre Grorud i Norge. Firmaet lavede potter af presset sphagnum, gødning og træ- eller papirmasse. Jiffy-potterne var bio-nedbrydelige og i samklang med tidens spirende økologiske bevidsthed. Salget gik især til gartnerier, hvor spæde planter blev sat i potterne og herfra kunne sprede rodnettet ud igennem potten, som langsomt gik i ét med det omgivende vækstmedium. Der var konkurrenter, men Jiffy Pot var en af markedslederne i Norge.

I/S Dansk Jiffy Pot blev oprettet i 1959 i Ryomgård, Djursland. Johannes la Cour og nordmændene indskød hver 100.000 kr. i foretagendet, og Stausholm blev direktør i interessentskabet. Virksomheden blev installeret i de bygninger, der tidligere havde rummet RYPI. Johannes opnåede, at bygningerne blev brugt; samtidig fik han en lejeindtægt på 55.000 kr. om året og en eksklusiv aftale om levering af råvarerne. »La Cour i en nøddeskal«, som Peer Neergaard Rasmussen har udtrykt

48 Bertel Stausholm på generalforsamlingen 28. april 1965. Generalforsamlingsprotokol. PMA.

49 Bestyrelsesprotokol, 29. september, 1962. PMA.

50 Bestyrelsesprotokol, 25. november 1963. PMA.

det.<sup>51</sup> Nordmændene bidrog med fire pressemaskiner af en værdi på 600.000 kr., som blev afdraget over en seksårig periode. Produktionskapaciteten var 200 mio. potter om året, og der blev beskæftiget 42 personer i produktion og lager. Mens danskerne stod for produktionen, tog nordmændene sig af salget mod en provision på 5 pct..<sup>52</sup>

Projektet blev en omgående succes og forblev profitabelt i mange år.<sup>53</sup> Omsætningen steg fra ca. 2,5 mio. kr. det første år til over 5 mio. blot to år senere. Overskuddet lå tæt på en tredjedel af omsætningen, altså godt trekvart million til hver af de to ejere. Det var endda oven på lejeindtægten, og hvad Pindstrup Mosebrug måtte have af fortjeneste på den leverede sphagnum til pottfabrikationen. Fra første begyndelse var det nordamerikanske marked interessant, og USA aftog omkring halvdelen af produktionen.<sup>54</sup>

På Stausholms initiativ blev der først i 1960'erne indført et edb-baseret lønningssystem, som blev kørt på en IBM 1130-computer. Systemet blev en succes og efterhånden indført i Mosebruget, på Novopan og i andre af slægtens virksomheder.

Da interessentskabsaftalen ophørte, overtog nordmændene helt virksomheden, og ejeren var ved den betragtede periodes udløb Johan Olsen i Kristiansand. Ved overtagelsen blev A/S Jiffy Pot Production stiftet med Neergaard Rasmussen som direktør. Pindstrup Mosebrug gennemførte væsentlige kapacitetsudvidelser og stod fortsat for leverancerne af sphagnum. Arbejdsstyrken voksede og kulminerede i begyndelsen af 1970'erne med 132 ansatte og 13 pottepressere. Stausholm forblev medlem af bestyrelsen indtil 15. november 1988. Da havde selskabet overtaget bygninger og grund; i forbindelse med ejendomshandlen

51 Interview den 23. februar 2005. Neergaard Rasmussen blev på Stausholms initiativ ansat i virksomheden i 1961 og gjorde glimrende karriere, først som edb-chef, siden som økonomichef og 1971-92 som administrerende direktør. Nærværende redegørelse for Jiffy Pots historie bygger for en stor del på dette interview.

52 Først i 1960'erne blev satsen sat op til 7,5 pct.. Efter Johannes la Cours opfattelse blot midlertidigt, men ikke efter nordmændenes. Der fulgte en ganske skarp brevkærling mellem parterne, hvoraf det blandt andet fremgår, at Johannes la Cour var rede til at lade sig kompensere ved at få en højere andel af den samlede pottproduktion.

53 Der foreligger ikke systematiske opgørelser over indtjeningen frem til 1971, da nordmændene overtog virksomheden fuldt ud. Regnskaber fra 1980'erne antyder indtjeningsproblemer, men det er Neergaard Rasmussens opfattelse, at der blot var tale om det ikke ukendte fænomen, at internationale koncerner har vide muligheder for at påvirke det enkelte datterselskabs resultat.

54 Den norske direktør, Leif Koxvold, tilskrev Johannes la Cour den 31. marts 1960, og kom ind på markedernes fordeling: USA sættes til 160 mio. ud af i alt 465 mio. på verdensplan. De følgende lande er Vesttyskland (110 mio.), England (40 mio.), Frankrig (30 mio.) og de tre skandinaviske lande med hver ca. 20 mio. potter. PMA.

blev fortsat levering fra Pindstrup gjort til en betingelse. Det var i strid med EU's konkurrenceregler, og betingelsen blev kendt ugyldig. Men Pindstrup leverede fortsat ...

### *Generationsskiftet*

Den 7. januar 1971 afgik Johannes F. la Cour ved døden. Trods tiltagende alderdomssvækkelse og sygdom deltog han til det sidste i bestyrelsesmøderne i sine virksomheder. Han havde været en aktiv og selvstændig forretningsmand i 65 år og en utrættelig foregangsmand og iværksætter inden for dansk mosebrug. Han var tillige en mand med sans for detaljerne, der kunne dukke op i mosebrugets smedje midt om natten for at sikre sig, at smedene tog sig noget fornuftigt til. Da kraftcentralen havde fået en ny skorsten, klatrede han hele vejen op indvendigt for at sikre sig, at den havde den aftalte højde af 45 meter – som han havde betalt for.<sup>55</sup> Hertil kom et skarpt blik for anvendelige men uudnyttede ressourcer, som ofte førte frem til nye forretningsområder i mosekoncernen. Han var så tidligt som nogen klar over, at god mosejord var ved at blive en knap faktor og var altid på udkik efter egnede moser.<sup>56</sup> En overgang var han ejer af 82 ejendomme med mosejord. Johannes var noget af en patriark. Slægtens ve og vel lå ham stærkt på sinde, og han ønskede at fremme sammenholdet i familien. Han havde også stor sympati for sine ansatte, men brød sig ikke meget om deres fagforeninger. Således blev smedeformanden fra Randers forment adgang til fabrikken.

Alt i alt var han en fremsynet, idérig og såre aktiv erhvervsmand med stort engagement i projekter og virksomheder. Afbalanceret, stædige og undertiden nøjeregnende. Med hans egne ord: »Man skal være en mærkelig blanding, hvis man vil have succes. Man skal være flittig, nøjeregnende i det små og dristig i det store. Man skal dertil have held, skal kunne tage et nederlag, og man skal være ydmyg«. <sup>57</sup>

Ved sin død ejede han personligt Pindstrup Mosebrug, Savværk og Emballagefabrik – gennem mange år de centrale virksomheder. I 1948 havde han etableret Pindstrup Mosebrugs Ejendomsselskab A/S, som i 1957 blev omdannet til A/S Pindstrup Mosebrug, og var medejer af

<sup>55</sup> Samtale med Vilhelm Estrup den 9. december 2004.

<sup>56</sup> Hans søn Jacob oplevede engang som dreng, at en passager i toget fra Ryomgaard til Pindstrup sagde til en medpassager: »Se, derinde bor la Cour. Når han har tjent 10 kr., køber han for 20«. Interview med Hans Henrik la Cour den 8. april 2005.

<sup>57</sup> Interview med Johannes la Cour i dagbladet *Demokraten* den 17. juni 1970.

Jiffy Pot A/S og A/S Dansk Bilå. I dette selskab besad han en femte del af aktiekapitalen, 205.000 kr. Dertil kom hans interesser i Tronholm Flisefabrik A/S, hvoraf han også ejede en femtedel. Alt i alt var Johannes god for godt 10 mio. kr.

Efter faderens død tog Jacob la Cour initiativet til en afgørende omfordeling af ejerskabet i Pindstrup-virksomhederne. Selv overtog han aktierne i Tronholm Flisefabrik A/S.<sup>58</sup> Poul la Cour og Ellen Stausholm overtog Johannes' aktier i mosebruget.<sup>59</sup> Med omstruktureringen brød man også med Johannes la Cours grundlæggende princip om, at hele familien skulle være sammen om hver enkelt virksomhed. Mere i hans ånd var en »stemmeaftale« i Mosebruget – nemlig at Poul la Cour og Ellen Stausholm med hver 46 pct. ikke måtte »overstemme« hinanden, men skulle samarbejde. Da Poul la Cour senere søgte aftalen ophævet, indbragte søsteren den for Vestre Landsret, som gav hende medhold.<sup>60</sup> Sagen nåede at komme på Ekstrabladets forside!

#### *Fra smuld til sphagnum*

1971 – året hvor Johannes la Cour døde – blev også i en anden henseende skelsættende. Bertel Stausholm fik en ung meddirektør, Niels Søe, som havde løst nogle opgaver for Novopan på en tilfredsstillende måde. Ikke mindst på grund af hans indsats var Pindstrup Mosebrug i 2005 en ganske anden virksomhed end den var i 1970. Søe overtog Johannes' grundlæggende prioritering, nemlig sikringen af mosens ressourcegrundlag. På det grundlag har virksomheden indkalkuleret den samfundsmæssige udvikling og handlet proaktivt herudfra. Det har først og fremmest givet sig udslag i udviklingen i kombinationer af produkter og markeder, sådan som det var blevet påbegyndt i 1960erne under inspiration fra Stausholm. Tørvesmuldet blev til sphagnum, og det blev tilpasset nye kundegrupper, ligesom der blev opbygget ekspertise i håndtering af afsætningskanalerne.<sup>61</sup>

Den afgørende udfordring for virksomheden fra 1970erne og frem var sikringen af tilstrækkeligt med tørv. Der var ikke meget tørvejord tilbage i Danmark, og den stigende bevidsthed omkring natur og miljø

58 Bestyrelsesprotokol, 12. december 1970. Hans Henrik la Cours arkiv.

59 Forhandlingsprotokol for Pindstrup Mosebrug, den 12. december 1970. Ifølge samtale med Hans Henrik la Cour den 7. februar 2005 skyldtes dette forløb i høj grad, at Jacob la Cour var ret utilfreds med en del forhold i mosebruget.

60 Bestyrelsesprotokol den 14 januar 1994. PMA.

61 Afsnittet bygger især på samtaler med direktør Søe og andre ansatte i Pindstrup Mosebrug i 2003-04.

trak i retning af flere restriktioner på den kommercielle udnyttelse af moserne. Der skulle *sources* internationalt, og det blev især Irland og senere Letland, der kom i spil. Samtidig blev også eksporten styrket, og fra at udgøre omkring 10 pct. steg eksportandelen i Pindstrups afsætning til godt 50 pct. i 2004/05. I overensstemmelse med Pindstrups tidlige tradition under Johannes la Cour blev hovedkvarteret centrum for videreudviklingen af teknologi og produkter. Kompetencegrundlaget blev fastholdt på Djursland, og herfra spredtes ny viden til daterselskaberne. Bag den internationale udvikling lå en fast position som markedsledende i Danmark med en markedsandel på godt 60 pct. perioden igennem.<sup>62</sup>

### *Produktudvikling*

Allerede i 1960'erne påbegyndtes den stadig igangværende udvikling af sphagnum-produkterne i et samarbejde med hortonom Bagge Olsen ved Landbohøjskolen. Det gamle mejeri i Ryomgård blev indrettet med gødningsblander og lagertanke, så der kunne laves flydende gødning til fremstilling af sphagnumblandinger. Man begyndte også at sælge flydende næring til planteskoler og gartnerier og kom dermed ind på det professionelle marked. Pindstrup Mosebrug blev kendetegnet ved en vældig produktdifferentiering, og i årenes løb har man udviklet – og stort set også afviklet – over 10.000 recepter på vækstmedier. Det berømte produkt *Pindstrup Plus* kom oprindeligt i orange 200 liters poser, men senere skiftede man til den velkendte gule farve. Til det private segment blev der udviklet *handy peat*, hårdt presset sphagnum fra LYPI, som skulle lægges i bunden af altankasser, hvor det ved vanding ville svulme op. Det blev dog aldrig nogen større salgssucces.

En del af eksperimenterne blandede lys sphagnum fra Kongerslev i Lille Vildmose med mørk sphagnum fra Fuglsø Mose. Det blev blandt andet basis for udviklingen af »Chrysantemumjord« og en lang række andre specialblandinger. Det foregik på fabrikken i Stenvad, som udviklede et meget kreativt miljø, men blev lukket i 1992, da dens støv- og støjgener blev naboerne en tand for meget.

Endnu i 1970'erne havde gartnerne typisk deres egen recept for dyrkningsmedier i baglommen, og de blandede selv deres dyrkningsmedier. Det var noget af et brud med deres credo, da Pindstrup i 1972

<sup>62</sup> Af virksomhedsarkiverne fremgår spredte tal for markedsandelen i Danmark. Den var i 1971/72 60 pct.. I 1975/76 og ligeledes i 1994/95 var den 65 pct..

begyndte at markedsføre *Færdigblanding 1* og *Færdigblanding 2*, som var udviklet i samarbejde med udvalgte gartnere. Men blandingerne fik fodfæste på markedet og blev salgssucceser, og de blev i 1980 fulgt af den tredje færdigblanding. Fra 1980erne gik gartnerierne over til selv at blande og fik leveringer i løs vægt. Pindstrup løste transportproblemet ved at investere i containere, der kunne rumme 50 kubikmeter sphagnum. Det viste sig at være en stor fordel, at man tidligt i processen inddrog fagfolk blandt kunderne i udviklingsarbejdet og derved fik en dyb indsigt i gartnerens behov. Det gav mulighed for at kombinere containernes stordriftsfordele med specielt tilpassede opskrifter til den enkelte gartner, og fra ca. 1990 var gartnerne generelt gået over til færdige, specialtilpassede substrater.

I 1993 blev der opført en ny fabrik i Kongerslev, som med et fleksibelt produktionsanlæg muliggjorde blanding af alskens sphagnum (top- og bundklyner, vakuumsphagnum, fræsetørvt mv.) fra Stenvad, Vildmoserne, eller Baltikum efter behov. Det åbnede for produktion af mange sorteringer og affødte en strøm af nye recepter. I 2003 blev produktionens fleksibilitet matchet af pakkeriets. Med nye, computerstyrede robotter kunne enhver posestørrelse stables, fra 10 liter til 320. Gennem hele udviklingen har kvalitetskontrol af de løbende produktioner været central.

Fabrikken i Store Vildmose tog sig af havefolket og blev hjemsted for Pindstrups »haveprogram«, som blev stærkt udvidet op gennem 1980erne med produkter som Maxikap og Minikap, samt specialblandinger til rododendron, roser osv. Det var også denne fabrik, der stod for det nye produkt stråmix. På et sådant anlæg kunne bønderne få snittet og mineralberiget deres medbragte halm – og bruge blandingen som kraftfoder. I løbet af især 1970erne opstillede Pindstrup Mosebrug mange sådanne anlæg ved lokale foderstofforretninger. Her spores virksomhedens DNA og stifterens tænkning.

### *Ressourcegrundlaget*

Det begrænsede ressourcegrundlag i danske moser – i 2005 skønnedes det, at der højst var tørvt til endnu 25 års udvinding – i forbindelse med den stigende produktion nødvendiggjorde dels en kamp for at sikre sig de knappe danske ressourcer og dels en søgning efter udenlandske. De knappe ressourcer kan vurderes i forhold til den voksende afsætning af sphagnum. Tabel 2 viser, at i perioden 1970-2005 steg produktionen med over 160 pct.. I 2005 var der kun tre moser tilbage, hvoraf



Stenvad blot fremstillede 40.000 kubikmeter om året og de to i Vildmosen 360.000. Knap halvdelen af råvarerne importeredes således til forarbejdning i Kongerslev.

**Tabel 2:**  
**Afsætning af sphagnum i Danmark og til eksport 1970-2005,**  
**1000 kubikmeter**

År	1970	1980	1990	2000	2005
Danmark	290	258	315	250	374
Eksport	–	40	52	198	395
I alt	+ 290	298	367	448	769

Note: Der foreligger ikke eksporttal for 1970. Det anslås, de udgør under 5 pct. af salget.

Kilde: Pindstrup Mosebrugs Arkiv.

Arealerne i Vildmoserne ejes eller lejes ved Statens Jordbrugsudvalg, og de første lejemål skriver sig tilbage til Anden Verdenskrig. I 1972 blev der indgået et lejemål i Lille Vildmose, omfattende 80 hektar over 10 år.<sup>63</sup> Gennem 1970erne var der løbende forhandlinger om leje eller køb af yderligere arealer. Fra slutningen af 1970erne blev Miljøministeriet inddraget i forhandlingerne. Snart fik Mosebruget en fredningssag i Kongens Mose på halsen, der udviklede sig til en erstatningssag. Samtidig blev kravene strammet i forbindelse med salg eller udlejning, fx at der ved køb af mosejord skulle afgives tre gange så meget genopdyrket landbrugsjord.<sup>64</sup>

I 1990 blev der indgået en aftale med landbrugsministeriet: Pindstrup Mosebrug skulle have erstatning for tabet af Kongens Mose og endvidere have kompenserende mosejord. Landbrugsministeriet blev af Finansudvalget pålagt at afhænde statens arealer i begge Vildmoser, og informeret om, at det var Pindstrup magtpåliggende at få del i arealer med god mosejord. Direktør Søes sammenkobling af fredningssagen og de nye forhandlinger om leje eller køb medførte, at der blev tilført

<sup>63</sup> Bestyrelsesprotokol den 1. september 1972. PMA. Man antog her, at der var råvarer i danske moser til endnu 40-50 års produktion, men uden angivelse af betingende antagelser såsom udviklingen i produktion mv.

<sup>64</sup> Referat af bestyrelsesmøde 2. februar 1979. PMA.

ganske betydelige ressourcer.<sup>65</sup> Der var tale om et glimrende moseareal på 400 hektar i Lille Vildmose, og resultatet betød en udvidelse af råvarehorisonten med omkring 30 år, samtidig med at konkurrenterne blev afskåret fra at bruge noget af det sidste prima mosejord i Danmark. Allerede tre år efter, i sommeren 1993, blev der indgået en aftale med Jordbrugsdirektoratet om leje af yderligere 375 hektar over 40 år.<sup>66</sup>

Andre muligheder for erhvervelse af mosejord kom også på tale. Samarbejde eller overtagelse af konkurrenter med adgang til jord var, og er, en mulighed. I 1992 var Pindstrup Mosebrug med i kapløbet om at erhverve Stenrøgel Mosebrug, men tabte til den finske VAPO, som var storproducent af sphagnum. Stenrøgel skulle fungere som salgsled for finsk sphagnum og dermed få en rolle som prispresser på det danske marked. Senere overtog man Unimuld, men vistnok mest af hensyn til afsætningsmulighederne. Fra efteråret 1999 modtog mosebruget sphagnum fra det lettiske datterselskab Sia Pindstrup Latvia.<sup>67</sup>

Det var en væsentlig pointe i erhvervelsen af den lettiske afdeling, at forsyningen af det danske marked nu kom fra kilder med vidt forskelligt vejrlig. Sommeren 1999 var ringe for den danske sphagnumproduktion, men til gengæld var høsten i Letland overvældende. Med Niels Søes ord:

De dårlige produktionsforhold i Danmark i 1999 og den tiltagende priskonkurrence ... vil på kort sigt påvirke resultatopgørelserne ugunstigt, men de foretagne investeringer i Letland og et vidtforgrenet salgsværk vil formentlig give fortsat vækst i koncernens omsætning med et tilfredsstillende resultat til følge.<sup>68</sup>

I 2002 overtog Pindstrup endnu en konkurrent, Djursland Sphagnum, som havde et godt indarbejdet brand.<sup>69</sup> Til gengæld opstod der bryderier med staten, idet der opstod tvivl om indvindingstilladelserne i Vildmoserne, ligesom en ny frednings- og erstatningssag tårnede sig

65 Referat af bestyrelsesmøde den 30. marts 1990. PMA.

66 Referat af bestyrelsesmøde den 25. september 1993. PMA.

67 Referat af bestyrelsesmøde den 4. februar 2000. PMA

68 Referat af bestyrelsesmøde den 25. februar 2000. PMA.

69 Referat af bestyrelsesmøderne den 13. juni og 2. december 2002. Dermed udvides den i forvejen lange liste over overtagne konkurrenter: Danmuld (1986), Tylstrup (1988), Zenith Mosebrug (1989), Lille Vildmosebrug (1992) og Unimuld (2001).

op.<sup>70</sup> Danmark var i denne henseende et foregangsland, og direktør Søe måtte erkende, at:

Generelt set må det forventes, at det inden for hele Europa – inklusive Baltikum – vil blive mere besværligt at være sphagnum-producent, idet alle lande her jo er omfattet af EU's habitatskrav.<sup>71</sup>

I 2005 var Pindstrup Mosebrug midt i et alvorligt opgør med Nordjyllands Amt, der havde afslået at koncedere indvindingsrettigheder i Lille Vildmose, en beslutning der blev appelleret til Naturklagenævnet. Samtidig var Landsrettens afgørelse om en erstatning på fem mio. kr. som kompensation for Kongens Mose appelleret til Højesteret med påstand om en firedobling af beløbet. International sourcing var blevet tvingende nødvendigt for virksomhedens overlevelse.

#### *Teknologiudvikling*

I forlængelse af ansættelsen af direktør Søe blev mosebruget teknisk opgraderet. Man ansatte tre ingeniører, Lykke Larsen, Elholm og Tang Møller; førstnævnte allerede i 1971. De skulle udvikle og vedligeholde maskinerne og arbejde med rationalisering af produktionen og dermed forbedre driftsøkonomien i virksomheden.<sup>72</sup> Det var perioden efter den første oliekrise, hvor inflation og lønstigninger fyldte en del i det økonomiske billede, og der var økonomi i mere kapitalintensive metoder. Der er dog tale om et vedvarende tema, og igen og igen er det blevet fastslået, at svaret på den hårde konkurrence har været rationalisering og automatisering.<sup>73</sup>

Ingeniørernes arbejde blev stærkt opmuntret af ledelsen – direktør Søe er selv uddannet ingeniør – og snart viste deres kreativitet sig på især pakke- og transportsiden. De ovennævnte »strå-mix« anlæg var en nebengeschäft for ingeniørerne, og tilsvarende udviklede de ludbe-handlingsanlæg til foderindustrien. Der blev tænkt bredt i Pindstrup. Efterhånden som Mosebruget fik etableret afdelinger i udlandet,

70 Referat af bestyrelsesmøderne den 13. juni og den 12. september 2002. PMA.

71 Referat af bestyrelsesmøde den 14. juni 2004. PMA.

72 På generalforsamlingen den 6. juni 1974 blev der redegjort for investeringer på tre mio. kr. i presser, sigter og transportanlæg, samt mekanisering af tørvefræsning. Med 13 mand i mose og fabrik kunne man herefter producere 3-4 gange så meget sphagnum som tidligere med godt 60 mand.

73 Fx Søes bemærkninger i referatet af bestyrelsesmøde den 24. juni 2003. PMA.

blev Pindstrup-ingeniørerne det dynamiske center for en omfattende teknologiekspert. De stod for *feasibility studies* ved anlæg af fabrikkerne i Spanien, Estland og Letland, og de bidrog i vidt omfang til anlæggene med egne konstruktioner.<sup>74</sup>

Da Kongerslev-fabrikken brændte i 1991, nåede Søe og Møller frem inden slukningen var til ende. Derpå kørte de til Holland og købte nyt maskineri, og ingeniørerne satte sig til computerne og designede et nyt anlæg. En måned efter kørte produktionen igen, og kunderne opdagede knap nok, at der havde været en ødelæggende brand på fabrikken. Man benyttede også lejligheden til radikalt at ændre transporten fra mose til fabrik, idet man gik fra de tidligere tog – »mosegrise« – til lastbiler, som lastes med et mobilt transportbånd. De 400, der tidligere havde arbejde i Lille Vildmose (600 hektar) er nu nedbragt til højst 35.<sup>75</sup>

Ingeniør Møller konstruerede til brug i mosen en vakuumhøster i 1981. Metoden kan minde om klyneskæring, idet tørven først harves op og derpå opsuges (vakuumeffekten). Opsugningen kan justeres således, at man får et produkt med ensartet struktur og vandindhold. Metoden fungerer bedst i tørt vejr og egner sig især til moser, der er fyldt med grove komponenter som fx træørdder. Den har netop derfor vist sig yderst anvendelig i de baltiske tørvemoser. Vakuumhøstning har vist sig så effektiv, at det nu alene er den metode, der anvendes. Således ophørte fremstilling af fræsetørv i 1995.

### *Salg og afsætning*

Som det fremgik af tabel 2, har afsætningen på det danske marked været ret stabil, mens det internationale salg har været i kraftig vækst. Spredningen af salget over flere markeder stiller nye kompetencekrav til Pindstrup Mosebrug, men medfører også en spredning i risikoen – ligesom den gør det muligt at udfordre udenlandske konkurrenter i Danmark i deres egen »baghave«. Prisen på sphagnum reagerer ikke nær så kraftigt på vækstbetingelserne (vejrliget) som den efterspurgte mængde. Det skyldes, at der i ringe høstår importeres mere udefra end i gode høstår. Konsekvenserne af en ringe høst bæres af de lokale

74 Referatet af den tekniske udvikling bygger dels på arkivstudier og dels på interview med ingeniør Niels T. Møller den 12. september 2005.

75 Niels Søe har som et muntert kuriosum berettet, at i Vildmosen er vinden enten stik øst eller stik vest. Klynerne skal derfor blot stilles, så der altid er gennemtræk. Det giver tørve-tørring på rekordtid.

producenter – og det gælder så meget desto mere, efterhånden som globaliseringen af branchen skrider frem. Tabel 3 viser prisudviklingen på hjemme- og på eksportmarkederne for Pindstrups produkter.

**Tabel 3:**  
**Prisudviklingen på hjemme- og eksportmarkedet, 1988-90 og 1996-2005, kr., løbende priser.**

År	Pris per kubikmeter, Danmark	Pris per kubikmeter, eksport
1988-89	183	152
1989-90	190	161
1996-97	221	217
1997-98	216	198
1998-99	220	212
1999-00	275	237
2002-03	237	215
2003-04	229	213
2004-05	218	198

Note: De danske priser er gennemsnit af pris til professionelle og private og omfatter kun Pindstrup-produkter, ikke fx Danmuld (som var prissat lavere).

Kilde: Pindstrup Mosebrugs Arkiv.

Tallene viser en let vigende prisudvikling, målt i reale priser. De større udsving er begrundet i specielt gode eller dårlige høstudbytter, men målt i faste priser er sphagnum blevet billigere og billigere over perioden. Dette understreger sandheden i, at effektiviseringer og rationaliseringer i produktionen har været nødvendige. Det gælder så meget mere, fordi de danske afgifter på sphagnum ikke fuldt ud kan overvælttes på forbrugerne på grund af den ret store import.

Det er nævnt ovenfor, at Pindstrup Mosebrug i begyndelsen helt overvejende var aktiv i forhold til gartnerierne – det professionelle marked. Men i tidens løb er de gule poser blevet et stærkt brand i byggemarkeder og haveafdelinger. De to segmenter fylder nu nogenlunde lige meget i Pindstrups omsætning. Pindstrup skønnede i 2005 at have over tre fjerdedele af det private marked i Danmark, hvorimod dette spiller en ringe rolle i eksporten. På det professionelle marked

er markedsandelen omkring 60 pct. med finskejede Stenrøgel som hårdeste konkurrent. Meget af salget går gennem mellemhandlere som fx andelsvirksomheden Garta ved Odense.<sup>76</sup> Gartneren indtelefonerer eller mailer sin ordre til Kongerslev, der fabrikkerer hans specialblanding og lægger den i en container. De fleste gartnere har egen aflæsseplads med et bånd, der fører råvaren direkte ind i potteriet. Pindstrup Mosebrug er på den måde blevet en aktiv spiller i de sidste årtiers omlægning af dansk gartneri mod stordrift og effektivitet.

### *Internationaliseringen*

Det fremgår af ovenstående, at direktør Søes periode blev præget af en videre udbygning af kernekompetencerne såvel som en betydelig eskalering af virksomhedens aktivitet. Det helt centrale begreb til forståelse af perioden 1971-2005 har dog været internationaliseringen af virksomheden. Ganske vist har der været et internationalt element siden 1950'erne, men det var et beskedent islæt i det samlede billede. Den nye og strategisk begrundede internationalisering begyndte i 1977, da Stausholm og Søe var på rundrejse i Nordirland for at studere tørveproduktion. Tyskland var på det tidspunkt Europas førende tørvenation, men ligesom i Danmark var det ved at være slut med tørvene, og en tysk delegation var ude i samme ærinde som Pindstrup-folkene. De skulle besigtige mosen *New Ferry Bog* (bog: mose), men hastede hjem, da en IRA-bombe sprang i nærheden. Så fik de danske direktører budet og slog til.<sup>77</sup>

### *Bulrush i Nordirland*

Der blev taget forbindelse til Robin Thomson, der var tilknyttet Price Waterhouse som markedsanalytiker og netop havde gennemført en undersøgelse af det nordiske marked for sphagnum. Der blev indledt forhandlinger, og i december 1978 blev overtagelsen aftalt, samtidig med at Thomson modtog og accepterede tilbuddet om at blive leder af den nye virksomhed, Bulrush Peat Ltd., i flækken Bellaghy nordvest

<sup>76</sup> Interview med produkt- og marketingchef Jørgen Olsen, Garta, den 22. september 2005. Sphagnumsalget udgør ca. 10 pct. af omsætningen, og der forelå (2005) en eksklusivt aftale med Pindstrup.

<sup>77</sup> Det skal dog retfærdigvis noteres, at d'herre Søe og Stausholm først fik kendskab til attentatet efter deres hjemkomst. Episoden kan ikke bruges som en test af deres heltemod.

for Belfast.<sup>78</sup> Thomson ydede selskabet et lån på 30.000 GBP, der ikke skulle tilbagebetales, men kunne konverteres til aktier i selskabet per 2. oktober 1983. Han havde en universitetsgrad i agronomi og fungerede som direktør i 20 år. Endnu i 2005 var han medlem af bestyrelsen. Aktiekapitalen i det nystiftede selskab var på 200.000 GBP (2,2 mio. kr.), og investeringen var budgetteret til 945.000 GBP. Fabrikken var produktionsklar i juli 1980.<sup>79</sup>

Mosen, New Ferry Bog, var ikke nem at gå til. Den var meget våd og skulle drænes, inden nogen produktion kunne iværksættes. Den blev opdelt i 19 områder med hver sine specifikke tekniske udfordringer. Thomson blev stadig mere bekymret:

The bull-dozer were getting stuck very frequently and water in old ditches was getting trapped. I was worried that this would prevent or slow down the drainage.<sup>80</sup>

The extremely wet condition of the bog makes it seem very unlikely that we will be able to extract peat from it before the late summer 1980.<sup>81</sup>

The railway keeps sinking down into the bog, when the locomotive passes over it.<sup>82</sup>

Der gik således to år, inden man fik løst problemerne med dræningen. På bedste la Cour-vis begyndte Thomson at opkøbe lokale moser. Det stillede på sin side store krav til transportstrukturen, men da de nordiske jernbaner just var gået i gang med at udskifte materiel, blev både vogne og skinner købt ganske billigt. I denne periode stod Thomson og Søe i fast forbindelse både per brev og telefon. Søe kom ganske tit over og besøgte sit datterselskab, og de garvede danske ingeniører ydede deres bidrag til produktionssystemet.<sup>83</sup>

Pindstrup Mosebrug opnåede gode etableringsbetingelser med et tilskud fra den nordiske regering på 40 pct. – godt 350.000 GBP – til

78 Etableringen af Bulrush og virksomhedens første år bygger især på Robin Thomsons to kopibøger, der dækker perioden fra 2. maj 1979 til 18. april 1982. Kopibøgerne er håndskrevne og en enestående kilde til Pindstrup Mosebrugs første udlands-investering. De rummer rapporter til Niels Søe, breve til nordiske myndigheder, entreprenører, kunder og meget andet.

79 Den beskrives i kolde facts i Thomsons kopibog: »Den er på 2000 kvm. Murstensmurene er 5 meter høje, siderne 6 meter, og i midten er den 8 meter høj«.

80 Brev til Niels Søe sidst i maj 1979. Thomsons kopibøger. Thomsons privatarkiv.

81 Brev til Niels Søe den 13. juni 1979. Thomsons kopibøger. Thomsons privatarkiv.

82 Brev til Niels Søe den 19. oktober 1980. Thomsons kopibøger. Thomsons privatarkiv.

83 Ingeniør Møller hjalp fx med at købe en snittemaskine (*Schnitzgerät*) i det tyske firma Klasmann. Thomsons kopibog under den 2. januar 1980. Thomsons privatarkiv.

etableringen og skattefrihed de første år. Flere britiske banker bød sig til, men Niels Søe foretrak sin danske bank, hvilket viste sig at være en valutamæssigt ganske heldig beslutning. Et problem var, at den irske sommer i Bulrushs første tre leveår viste sig fra sin værste side – det styrtregnede! Konsekvensen var, at det akkumulerede underskud efter tre år beløb sig til 358.370 GBP (godt 4 mio. kr.) *Northern Ireland Development Agency* trådte hjælpende til, dels ved at indskyde aktiekapital og dels ved at yde et lån, begge på 50.000 GBP. Efter de tre magre år kom en lang række gode, begyndende med et overskud i 1982/83 på 1,3 mio. kr. Bulrush har historisk været en af Pindstrup-koncernens mest profitable forretningsenheder.

Bulrush fik sin første eksportordre fra Egypten i 1980: 20.000 baller sphagnum til emballering af kartofler, der var solgt til Europa. Kontakterne i Mellemøsten blev efterhånden udvidet, og der blev solgt sphagnum med henblik på at skabe grønne områder og landbrugsland i ørkenområder.

I 1996 fik Bulrush et nyt produktionsanlæg, som Søe betegnede som et »mini-Kongerslev«. <sup>84</sup> Med en markedsandel i England på 7-8 pct. har det været overvejet at etablere sig med et blandingsanlæg i England, men planerne blev dog opgivet. <sup>85</sup> I 1997/98 nåede omsætningen op på over 75 mio. kr., og fortjenesten på knap 9 mio. kr. <sup>86</sup> Blot tre år senere var dette overskud fordoblet. <sup>87</sup> Bulrush, internt kaldet Niels Søes fjerde barn, blev et væsentligt aktiv i Mosebruget.

Som i Danmark er tørven ved at være en mangelvare, men den 20. august 2001 indgik Bulrush en aftale om udnyttelse af et større moseområde, man gennem nogen tid havde været interesseret i. Aftalen sikrede den nordirske virksomhed omkring 100.000 kubikmeter sphagnum om året over de følgende ti år. Med øvrige køb – i alt ejer Bulrush 15 moser – i både den irske republik og Nordirland har man sikret sig råvarer til de næste 40-50 år. Det har været overvejet, om der skulle investeres i lettiske moser, men beslutningen blev, at det skulle håndteres af hovedkvarteret i Danmark. <sup>88</sup> Ved udgangen af den undersøgte periode lød Bulrush' strategi ikke desto mindre: »Basis er fabrikken i Nordirland, råvarer fra republikken Irland, marked i England. Og eventuelt køb af moser i Letland«. <sup>89</sup> Bemærkningen er interessant i

84 Bestyrelsesprotokol 30. september 1996. PMA.

85 Bestyrelsesprotokol 26.februar 1996. PMA.

86 Protokol og regnskab 1997/98. PMA.

87 Protokol og regnskab 2001/02. PMA.

88 Bestyrelsesprotokol den 16. april 1999. PMA.

89 Bestyrelsesprotokol den 26. februar 2001. Niels Søes søn var i 2005 direktør i den lettiske filial af Pindstrup Mosebrug.



lyset af den tidligere trufne beslutning om, at Bulrush skulle overlade det til Pindstrup Mosebrug at investere i lettiske moser.

Som andre steder i Europa skærpes spillereglerne. Fra 2005 er der krav i England om, at 40 pct. af dyrkningsmedierne skal bestå af andet end sphagnum. Bulrush gik derfor i gang med at opføre et nyt blandingsanlæg i Bellaghy. Pindstrup Mosebrug var allerede på det tidspunkt ganske langt fremme med forsøg, der bl.a. tilsætter bark til sphagnum-mediet. Ligesom den britiske miljøbevægelse er den irske – *Friends of the Earth* – meget stærk og aggressiv. Den har arrangeret sultestrejker ved Bellaghy fabrikken, hvor parolen lød: »Stop the production or take the consequences«. Modstanden mod udvinding af mosernes råstoffer har ligesom i Danmark udløst fredningssager. Således blev Ballynahone-mosen fredet i 1995. Det var et tab på 1,6 mio. kubikmeter sphagnum – svarende til 10-15 års produktion. Som et plaster på såret modtog Bulrush senere 12 mio. kr. i erstatning fra myndighederne.<sup>90</sup>

#### *Sotopalacios i Spanien*

En dag i 1983 kom en spanier, Alberto Canas, til Pindstrup for at købe sphagnum. Det kom der ingen handel ud af, men et par år senere kom han tilbage med sin engelsktalende søn. Nu havde han stiftet sit eget selskab, men han kunne meddele, at hans tidligere firma, Agroturba, var i vanskeligheder. Det – og dermed dets indvindingsrettigheder i Burgos – var til salg. På et bestyrelsesmøde i 1988 berettede Niels Søre, at Pindstrup Mosebrug havde købt en fabrik, Sotopalacios, i Burgos. Året efter, marts 1989, oplyste han, at man havde erhvervet Agroturbas indvindingsrettigheder og ansat en spansk direktør.<sup>91</sup> Fremstødet havde været godt forberedt, idet Søre og en baggrundsgruppe, der også talte de tre ingeniører, havde tilbragt nogen tid i Spanien, hvor de blandt andet havde taget prøver fra moserne. Den spanske tørv var meget mørk, men af rimelig kvalitet. Kongerslev leverede et produktionsanlæg, og fabrikken stod klar i 1990. Der blev ydet et sparsomt spansk investeringstilskud på omkring en mio. kr.

<sup>90</sup> Bestyrelsesprotokol den 9. januar 1995 og Regnskab 1997/98. PMA

<sup>91</sup> Det ser unægtelig ud til, at Søre handlede helt på egen hånd og først efterfølgende orienterede bestyrelsen om købet. Afsnittet bygger på Pindstrup Mosebrugs protokoller og en samtale med direktøren i det spanske selskab, Allan Jørgensen den 23. august 2005.

I forbindelse med fremlæggelsen af det første årsregnskab – et underskud på 2,4 mio. kr. – pointerede direktør Søre, at den spanske direktør »ikke var den rigtige«. Der var problemer med styringen af den daglige drift, hvorfor Søre selv overtog den daglige ledelse i en længere periode. Underskuddet steg til 5,4 mio. kr. det andet år, og Pindstrups bestyrelse var stærkt bekymret. Søre fastholdt optimismen og forventede et gennembrud i det tredje år; men den spanske devaluering på 10 pct. i 1992 kom i vejen, og underskuddet det tredje år blev 2,1 mio. kr. ud af en omsætning på 12 mio.

Ved udgangen af 1992 var der i alt investeret 8 mio. kr. i den spanske forretning, og de samlede tab var på næsten 10 mio. kr. Søre greb til analogien fra Bulrush – »Nu er bunden nået – nu kan det kun gå op«. <sup>92</sup> Og vendepunktet indfandt sig virkelig, båret af en række nyanstættelser. Der kom danske topledere og udskiftninger i salgsafdelingen. I maj 1993 blev Allan Jørgensen *administrador* – han havde en sprog- og økonomiuddannelse fra Handelshøjskolen i Århus og var spansk gift. I 2001 blev han direktør i det spanske selskab. De unge danske ledere fik skuden vendt med hjælp fra Søre og hans stab, der altid var parat med råd og vejledning. Sidst i 1990erne overgik ansvaret for produktionen imidlertid til en lokal ansat, Jago Santilla, som fortsat var produktionschef i 2005.

Salget af sphagnum har været jævnt stigende, fra 94.000 kubikmeter i 1998 til 136.000 i 2004, svarende til en markedsandel på hen ved 30 pct. Omsætningen er samtidig steget til ca. 40 mio. kr., og overskuddene har ligeledes været betydelige. En af succeserne har været at opdyrke det private marked med 100 liters poser. Den spanske salgsorganisation håndterer endvidere Portugal og den sydlige tredjedel af Frankrig, mens hovedkvarteret tager sig af resten. Det er den mindste del af salget, der fremstilles på den spanske fabrik; det meste stammer fra de lettiske moser. Om få år vil de spanske moser være tømt for sphagnum.

Som tilfældet var i Nordirland, var det en sej kamp at få fodfæste og skabt en profitabel forretning i Spanien. Men etableringen har ikke kun bidraget til koncernens samlede resultat, den har også givet Pindstrup-koncernen et nyt og betragteligt marked.

92 Frans Helm-Petersens erindring fra en firmafest i Pindstrup.

*Det baltiske potentiale*

Allerede før Sovjetunionens opløsning i 1991 besøgte Niels Søe og Lykke Larsen Estland for at sondere terrænet og finde »råvarer til de næste 200 år«. Esterne var interesserede i et samarbejde, og der blev indgået en kontrakt, hvorefter mosebruget Ramsi modtog maskineri fra Pindstrup mod at levere tørv. Under navnet Estonia Peat Product indgik de to virksomheder i 1992 et fifty-fifty joint-venture, hvor Pindstrup bandt sig til at modtage råvarerne fra Estland, blandt andet til brug i det spanske datterselskab.

For at kunne fremstille ordentligt træ til tørveproduktion og -emballage købte Pindstrup Mosebrug et mindre savværk. En dansk møbelvirksomhed fik øje på den lille virksomhed og foreslog et joint-venture; den havde behov for at få billige halvfabrikata til sin danske produktion. Beskæftigelsen nåede en overgang op på 150 mand. Kontrakten indeholdt en »skilsmisseklausul«, og da partneren bød 9 mio. kr. for Pindstrup-andelen, besluttede mosebruget sig for at sige nej tak – og overtog partnerens aktier for samme beløb. Det skulle snart vise sig, at Pindstrup alvorligt havde fejlvurderet mulighederne i den estiske træindustri. Dan Estonia Timber blev sat til salg, men var endnu ikke solgt i 2005. Den blev drevet med betydelige underskud.

I 1995 var der vidt fremskredne planer om at etablere sig i Kaliningrad-enklaven med et joint-venture bestående af den statslige danske Investeringsfonden for Østlandene og Pindstrup Mosebrug samt tre lokale investorer. Danskerne skulle efter planen have 70 pct. af aktierne; for Pindstrups vedkommende var indskuddet 9 mio. kr.<sup>93</sup> Der var imidlertid talrige problemer forbundet med opstarten. Dels var det vanskeligt at få kontakt med de tre investorer, og dels manglede der dokumentation for, at de formelt havde rettighederne til de omhandlede moser. Endelig betød den noget ustabile politik i Rusland, at investeringer måtte betragtes som ret usikre. Polen blev også undersøgt, men de polske moser forekom ikke Pindstrup-folkene tiltrækkende.

Til gengæld blev Letland det nye værtsland for pindstrupske investeringer. I 1996 blev der sat moseområder til salg i form af mosen Lielsalas ved Talsi. Det er en stor mose på ca. 1000 hektar, og der blev forhandlet med Transporting Loading Service – et svensk-lettisk selskab – om mosen. TLS, der havde udvindingsrettighederne, men manglede knowhow og kapital, foreslog et joint-venture, men Søe afslog. Mosebruget ville selv stå for udvindingen.<sup>94</sup> Den 30. september kunne Niels

<sup>93</sup> Bestyrelsesprotokol for Pindstrup Mosebrug A/S den 2. marts 1998. PMA.

<sup>94</sup> Afsnittet om Letland bygger på samtaler med direktør Simon Søe den 11-13. marts 2005 i Riga, samt med direktør Janis Cuprums den 13. marts i Talsi.

Søe meddele, at Lielsalas-mosen nu var overtaget formedelst fem mio. kr. Et par år efter overtog Pindstrup Mosebrug samtlige aktier i TLS og gik i gang med renovering og nyetablering af spor, således at råvarerne kunne bringes ud af mosen på effektiv måde. Meget udstyr blev fragtet til Letland for at bringe produktionen op på et tilfredsstillende niveau.

Samme år blev moseselskabet Pia Panbalt privatiseret, og da dets økonomiske situation var elendig, solgte det alle sine aktier til Pindstrup Mosebrug. Det samme skete i 2000 for TLS. Medio 2000 blev den lokalt rekrutterede Janis Cuprun, som nød Søes ubetingede tillid, direktør for både TLS og Panbalt.

Forinden, i juli 1997, havde Mosebruget købt størstedelen af det børsnoterede lettiske selskab Balozi State Joint Stock Co., som man allerede tidligere havde haft øje på, på en privatiseringsauktion.<sup>95</sup> For 2,1 mio. kr. erhvervedes 51 pct. af aktiekapitalen, som dog senere blev reduceret til 49 pct. som følge af den lettiske lovgivning. Balozi fremstillede brændselstørv og producerede ca. 15.000 kubikmeter sphagnum om året. Et vigtigt argument for købet var, at virksomheden havde gode bygninger og lå gunstigt i forhold til udskibningshavnen i Riga.

Pindstrups statsautoriserede revisor, Hammer-Pedersen, havde i sommeren 1996 plæderet for at få vedtaget en fremtidig råvarestrategi – han mente, at en sådan ville gøre diskussionerne i bestyrelsen lettere. På bestyrelsesmødet den 29. august 1997 svarede Søe, at »køb af ressourcer er en langsigtet strategi. Der bør med tiden erhverves op mod 6.000 hektar mose«. Argumentet blev gentaget ved bestyrelsens møde i marts 1998, hvor Søe sluttede sit indlæg med reference til Pindstrups grundlægger: »Man kan den dag i dag takke Pindstrups Mosebrugs stifter – Johs. F. la Cours – fremsynethed for, at Mosebruget p.t. har tilstrækkelige råvarer«.

Og der blev fulgt op – Pindstrup var i 2005 ejer af fem lettiske moser.<sup>96</sup> Tillige var produktionsanlægget moderne og trimmet. Det skete efter samme mønster som i Kongerslev – den tekniske back-up-gruppe trådte nok en gang i funktion. Der leveres til en lang række markeder. I 2005 blev det besluttet at sammenlægge de tre baltiske selskaber, råvareproducenterne TLS og Panbalt og færdigvareproducenten Pindstrup Latvia. Det fusionerede selskab fik navnet *Sia Pindstrup Mosebrug Latvia*. Selskabet blev dermed det største moseselskab i Letland med Simon Søe og Janis Cuprun som direktører.

95 Bestyrelsesprotokollen for Pindstrup Mosebrug A/S den 30. januar 1998. PMA.

96 Samtale med Janis Cuprun den 13. marts 2005.

Produktionsvirksomhederne i Danmark, Nordirland, Spanien og Letland forsyner en lang række markeder med sphagnumprodukter. Afhængigt af efterspørgslens karakter og logistiske forhold betjenes markederne af den mest hensigtsmæssige produktionsvirksomhed. I 2005 var det nyeste eksportmarked – naturligvis – Kina, hvor der er oprettet et salgsdatterselskab med Sun Zheng Ping som leder. Han ser store forretningsmuligheder i Kina, hvor Pindstrup i det nordlige Kina er »det førende selskab«, mens det er nummer to i det sydlige Kina.<sup>97</sup>

### *Konklusion*

Produkter som brændtørv og sphagnum leder naturligt tanken i retning af tørvetrillere og pæne blomsterbede. Ikke desto mindre er historien om tørv og sphagnum og det markante foretagende Pindstrup Mosebrug fyldt med spænding. Det er historien om, hvordan blot tre direktører over et 100-årigt forløb holdt fast i og udviklede kernekompetencen: at håndtere mosens produkter, så det gav virksomheden overskud og profit. Uanset at vægten skiftede fra brændselstørv til tørvestrøelse og videre til sphagnum, er virksomhedens sjæl – eller mere materialistisk udtrykt: dens DNA – snævert knyttet til udvinding af »mosens guld«. I den forstand kan beretningen siges at være en bekræftelse af den strategiske skole, man kalder *The Ressource Based View*, som netop sætter opbygning og udvikling af kernekompetencer i fokus.

Det ville imidlertid være gået grueligt galt, hvis ikke virksomheden havde evnet at vurdere tendenserne i sin omverden fra tid til anden. Konjunkturer og verdenskrige havde stor betydning for virksomhedens lønsomhed, og i den forbindelse var planlægning værdifuld. Det gjaldt f.eks., da Johannes la Cour netop havde installeret mere produktive systemer i sine moser op til udbruddet af Anden Verdenskrig. Der var dog måske nok mere tale om et lykkeligt tilfælde end om egentlig planlægning. Men i en større sammenhæng var det især evnen til at forudse ændringer i kundebehov og kundegrupper, der betød noget. I 1950'erne lukkede tørvebranchen i Danmark stort set ned, men efter en række eksperimenter foretog Pindstrup en sikker positionering af sit nye tørveprodukt hos helt nye kunder. Omlægningen varede stort set 15 år og var vel især Stausholms fortjeneste.

Men selv positioneringsevne og ressourcefokus var ikke tilstrækkeligt. Både Johannes la Cour, Stausholm og Niels Søe var på det rene

<sup>97</sup> Sun Zheng Ping: »Brief Report – week 34«. PMA. Interview med Sun Zheng Ping den 30. juli 2005.

med betydningen af at sikre sig de nødvendige råvarer i en langsigtet forsyningsstrategi. De erkendte Pindstrups afhængighed af ressourcer, som tilhørte andre end dem selv. Frem til 1970 var det især danskejede moser, de gik efter at erhverve, i konkurrence med de få andre overlevende danske virksomheder. Selvom disse bestræbelser fortsatte ind i 1990erne, blev internationaliseringen af forsyningen en hjørnesteen i virksomhedens strategi fra sidst i 1970erne.

Hånd i hånd med internationaliseringen på input-siden gik internationaliseringen af virksomhedens afsætning. De overtagne udenlandske producenter havde lokale markeder, men efterhånden blev markedsdækningen udvidet også til fremmede kontinenter. Nok blev virksomheden ved sin læst, men læsten blev udvidet ganske kraftigt, og man kom til at gå i større og større sko.

I sammenhængen er det ganske interessant, at den krigskasse, man havde opbygget i de gode tider under og efter Anden Verdenskrig, blev anvendt til både udvikling af tørveprodukter og en række diversifikationer. Ingen af disse var i længde levedygtige, og nogle gav økonomiske lussinger; men kunne ikke afspore sphagnumtoget, da det først kom i fart. Forsøgene på at forlade sin læst blev dyre, men ikke katastrofale.

Et sidste væsentligt punkt, når den samlede strategi skal vurderes, er, at ledelsen hele vejen igennem har været præget af dybt engagement i mosen og dens produkter. Johannes la Cour (fokus og relateret diversifikation), Bertel Stausholm (diversifikation og tørvestrøelse) og Niels Søe (fokus og internationalisering) har vel forskellige profiler, men har én efter én bidraget til et forunderligt fælles fodslag i virksomhedens langsigtede udvikling.

## SUMMARY

### *Pindstrup Mosebrug 1905-2005. A Study in Business Development*

Pindstrup Mosebrug, the leading Danish producer of sphagnum, a growing medium for plants, is recognized far beyond Denmark's borders as it serves demand on a global scale from a number of European production sites. This article describes and analyses how the firm acquired its position from a modest start in 1905. The century-long story centres on the exploitation of an increasingly scarce resource, peat.

Johannes la Cour, the founder, owner and manager, was acutely aware of the scarcity of good peat bogs and ceaselessly acquired bogs whenever they were available. His focus was on the use of peat for heating purposes, but all along he saw opportunities for diversification of the resource and actually initiated new lines of business. Peat was by no means an ideal fuel, however, and, as a

result, demand followed changes in the accessibility of coal (and, later, oil). The two world wars predictably offered golden business opportunities to Pindstrup Mosebrug, the war years thus proving highly profitable. The interwar period was a challenge, however: having gone almost bankrupt, the firm was reconstructed. During the Post-World War Two period, the funds accumulated proved insufficient to sustain the company, making it clear that the days of peat as a fuel had come to an end.

In the mid-fifties, Bertel Stausholm, the founder's son-in-law, gradually took over and tried his hand at a variety of related as well as unrelated diversifications, including wood industry and ceramic tiles. What saved the company, however, was the change in the use of peat – from serving as a fuel it became a growing medium used by both private and professional gardeners.

In 1971, a new co-manager, Niels Søre, was appointed, who became the managing director of Pindstrup Mosebrug in 1985. Although the firm had developed international relations over the years, it was due to Søre that the operations of the firm were radically internationalized on both the sourcing and marketing sides. Targeting new customer groups, he initiated continuous product and process development turning peat into a high value material.

This article outlines the development of a company which over a period of a hundred years had merely three CEOs, each of whom represented a distinct strategic profile. The long firm history may be summarized in a fairly simple schedule: Focus – crisis – diversification – crisis – re-focus. Through the stages runs a connecting thread, viz. a penetrating understanding of the substance of bogs.

*Translated by Margrethe Petersen*