



Dette værk er downloadet fra Danskernes Historie Online

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

Støt Danskernes Historie Online - Bliv sponsor

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

Ophavsret

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

Links

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

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



Erhvervshistorisk Årbog 2006



Erhvervshistorisk
Årbog

Erhvervshistorisk Årbog

2006

Danish Yearbook of Business History
with an English Summary

Bind 55



STATENS ARKIVER

ERHVERVSARKIVET

OMSLAG:
Ruslandskort med angivelse af
Sophus Falcks rejse, side 113

REDAKTION:
Chr. R. Jansen
Lone Hedegaard Liljegen
Under medvirken af
Jørgen Fink

ENGLISH SUMMARY:
Translated by
Jørgen Peder Clausager

Trykt med støtte af
Erhvervsarkivet

ISSN
0071-1152

Copyright © 2006 by Erhvervsarkivet
Vester Allé 12
8000 Århus C

Printed in Denmark
by
Special-Trykkeriet Viborg a-s

Indhold

Teori og metode

- Finn Olesen*: Om økonomisk metode – et relevant alternativ til hermeneutikken? 7
- Duncan Ross*: Erhvervshistorie i Storbritannien 32

Artikler

- Søren Bitsch Christensen*: Den private kornhandel i anden halvdel af 1700-tallet 44
- Morten Mandel Refskou*: Danske felthospitaler i Rusland 91
- Jesper Strandskov*: ISS A/S: Internationalisering gennem selskabsopkøb 134

Virksomhedsportrætter

- Knud H. Markersen* †: H.M. Markersen & Søn, Rødby
Hovedrids af et rådgivende ingeniørfirmas historie 172

Erhvervsarkivet

- Chr. R. Jansen*: Nyt magasinbyggeri til Erhvervsarkivet i Århus 189

Afleveringer til Erhvervsarkivet 2005	196
Bidragydere til denne årbog	209
English summary	211

Indholdsfortegnelsen til de tidligere bind af Erhvervshistorisk Årbog kan findes på internetadressen: www.sa.dk/ea/Aarbog/Indholdsfortegnelse.htm

Om økonomisk metode – et relevant alternativ til hermeneutikken?

AF FINN OLESEN

Økonomisk mainstream er i dag i udpræget grad kendetegnet ved mikroøkonomiske argumenter indhyllet i en matematisk formalisme. Hvor dominerende denne opfattelse af økonomi som fagdisciplin end måtte være er der dog også økonomer, som stiller et spørgsmålstegn ved hensigtsmæssigheden af en sådan udformning af økonomisk teori. I de senere år synes især, hvad der benævnes kritisk realisme at markere sig i debatten med et alternativt metodologisk forslag. Med deres opfattelse af, at man bør betragte det økonomiske system som et åbent og foranderligt socialt system, bygger de videre på tankegangen i et af den økonomiske litteraturs mesterværker: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, skrevet af John Maynard Keynes i 1936. Heri påpegede Keynes ikke alene forventningernes afgørende betydning for husholdningers og virksomheders økonomiske handlen, han advarede også mod at betragte økonomi som omhandlende kun kvantitative størrelser. Om end vi naturligvis skal måle og veje, så skal vi også andet. Dermed er argumenterne bragt på banen for at advokere for en mere pluralistisk metodologisk approach.

Indledning

Med et humanistisk udgangspunkt forekommer i hvert tilfælde en vis form for hermeneutik at være på sin plads. Skal man eksempelvis forholde sig til en given økonomisk historisk problemstilling, er vores information – kilde såvel som datamæssigt – sjældent af en sådan karakter, at »kendsgerningerne« taler for sig selv, så at sige.¹ For at kunne komme med det bedste bud på, hvad fortiden synes at have at fortælle os, har vi derfor brug for et vist tolkningsrum. Inden for samfundsvidenskaber og især inden for økonomi er det hermeneutiske aspekt betydeligt mindre.² I hvert tilfælde hvis man ved økonomi vælger at forstå mainstream økonomisk tankegang. Her er opfattelsen den, at vi er på så

sikker grund, at vi teoretisk og også ofte empirisk – givet den massive anvendelse af formaliserede økonometriske metoder, der i dag finder sted inden for den økonomiske forskning – kan lade kendsgerningerne tale for sig selv. Deres objektive udsagnsmæssige værdi er så entydig, at behovet for en mere subjektiv tolkning, om overhovedet til stede, blot er af en minimal karakter, argumenteres der.

I det følgende er det hensigten at præsentere forskellige aspekter af den økonomiske metodologi. Først følger et afsnit omhandlende, hvordan det hele nu startede inden for den økonomiske videnskab. Historisk set blev den mainstream økonomiske metode, som det vil fremgå af gennemgangen, givet af den klassiske økonom David Ricardo. Efterfølgende forfinede de såkaldte marginalister den økonomiske teori, og en gryende neoklassisk tankegang så dagens lys. En præsentation heraf og hvilke metodologiske konsekvenser, denne udvikling fik, er temaet for tredje afsnit. Dernæst følger et afsnit med nogle bemærkninger om den popperske kritiske rationalisme. I femte afsnit bringes John Maynard Keynes på banen. Ikke alene var han en betydelig teoretisk økonom, der med sit hovedværk *The General Theory of Employment, Interest and Money* fra 1936 for altid fik etableret sig en blivende plads i den økonomiske teorihistorie, han var også en betydende metodolog. Og i modsætning til mainstream opfattelsen var han langt mere pluralistisk indstillet i sin approach. Med Keynes er der mange veje til at opnå videnskabelig erkendelse. Og der er mange flige af den videnskabelige sandhed, som skal afdækkes. Skal budskabet fra Keynes derfor tages for pålydende, giver det anledning til overvejelser med hensyn til, hvad økonomi egentlig er, og hvordan den økonomiske forskning bør bedrives. Derfor præsenteres i afsnit seks nogle refleksioner over anvendelsen af den megen matematik i økonomisk teori, mens syvende afsnit tilsvarende diskuterer nogle aspekter vedrørende moral og etik. Giver det mening at stille spørgsmålstejn ved matematikken, og er der behov for eller i det hele taget plads til moralske og etiske overvejelser inden for økonomi? I afsnit otte introduceres kort, hvad der benævnes den kritiske realisme. Med en opblødning af den herskende uniforme metodologiske tilgang giver denne approach måske anvisninger på en mere relevant vej for fremtidens økonomiske metodologi. Endelig afsluttes gennemgangen i artiklen med nogle opsamlende bemærkninger.

Økonomi og David Ricardo

Selv om fødslen af en sammenhængende økonomisk forståelsesramme traditionelt henføres til Adam Smiths skelsættende bog *The Wealth of Nations* fra 1776, vil mange økonomer alligevel fremhæve David Ricardo (1772-1823) som den klassiske økonom, der om nogen skabte økonomi som en egentlig videnskab.³ Adam Smith skabte nok med sit værk visionen om det nye samfund: den prækapitalistiske økonomi. Men han var holistisk i sin tilgang. Helt fornuftigt argumenterede han, at skulle man forsøge at forstå fremtidens samfund – hvori det nye bestod, og hvilke fordele, dette indebar, økonomisk som på anden vis – da måtte man nødvendigvis have en bred tilgang til sin analyse. Og for Adam Smith betød dette naturligvis ikke, at man skulle fokusere på rene økonomiske forhold alene, man var også nødt til at inddrage eksempelvis historiske og politiske forhold for at få optikken rigtigt på plads i analysen.

Med sit hovedværk *Principles on Political Economy and Taxation* fra 1817 skrev David Ricardo på en tid, hvor industrialiseringsprocessen allerede var godt i gang i England. Den smithske transitionsproces var så at sige allerede langt henne i sit forløb. Måske netop derfor fandt han det naturligt at skærpe den analytiske tilgang. Skulle økonomi betragtes som et selvstændigt fag, måtte man skære ind til benet af den økonomiske analyse, hævdede han. Økonomer skulle have forstand på økonomi. De måtte forsøge at forstå, hvorledes de økonomiske processer i en kapitalistisk økonomi forløber. De skulle forsøge at afdække økonomiske naturlove. Og i en kapitalistisk økonomi, som er karakteriseret ved en masseproduktion af ensartede goder til andres forbrug, får markedet som den afgørende institution en helt essentiel rolle at spille. Og i forståelsen af, hvorledes markedsmekanismen udspiller sin styrke, skal man alene fokusere på økonomiske forhold, fastslog Ricardo.

Samtidig skal den økonomiske argumentation teoretiseres, forstået på den måde, at nok skal empiriske forhold fortsat have en rolle at spille for økonomerne, men økonomi er med Ricardo ikke længere primært et studie af faktiske samfundsforhold. Den induktivistiske dimension får således en underordnet og mere passiv placering i den økonomiske analyse i forhold til, hvad der havde været tilfældet for præsentationen i *The Wealth of Nations*. Rigtig teori er for Ricardos vedkommende en deduktiv tilgang til de relevante problemstillinger. Med Ricardo bliver den økonomiske teori derfor abstrakt og generel i sit indhold og i sin formulering.⁴ Netop derfor fremstår han for mange økonomer som den, der, om nogen, udstak retningslinierne for, hvordan økonomi kunne ska-

bes som en moderne videnskab. Og med afsat i Ricardo skulle den økonomisk metodologiske approach efterfølgende vise sig at blive mere og mere uniform.

Tilslutningen til den følgende karakteristik af Ricardos fortjenester vil således være ganske betydelig, om end dog ikke fuldstændig blandt økonomer:

If economics is essentially an engine of analysis, a method of thinking rather than a body of substantive results, Ricardo literally invented the technique of economics ... his gift for heroic abstractions produced one of the most impressive models, judged by its scope and practical import, in the entire history of economic theory: seizing hold of a wide range of significant problems with a simple analytical model involving only a few strategic variables, he produced dramatic conclusions oriented to policy action.⁵

Neoklassisk tankegang som økonomisk mainstream

I 1870'erne oplevede den økonomiske teori en revolution, som fik betydning ikke alene for den teoretiske forståelse, men tillige også for, hvorledes man burde angribe økonomiske problemstillinger. Revolutionen havde tre anerkendte ophavsmænd: englænderen William Jevons, østrigeren Carl Menger og franskmænd Leon Walras.⁶ I al sin enkelthed gik revolutionen ud på at analysere økonomiske beslutninger ved hjælp af grænsebetrægtninger. Med inspiration fra matematikken blev det nu muligt helt entydigt at bestemme, hvorledes den enkelte driftsherre eller producent, henholdsvis den enkelte husholdning skulle fastlægge den optimale produktion, henholdsvis det optimale forbrug. Samtidig blev det muligt præcist at beskrive, hvordan kampen mellem udbud og efterspørgsel på det enkelte produkt ville resultere i en optimal ligevægt. Markedsmekanismen kunne nu for alvor studeres på det ideelle, fuldkomne konkurrencemarked. Adam Smiths usynlige hænder var så at sige med et blevet gjort synlige med marginalismens gennembrud. Derfor siges de sidste par årtier af 1800-tallet ofte at være den periode, hvor økonomi som fag betragtet blev professionaliseret. I modsætning til tidligere blev det med den marginalistiske revolution nu specialister inden for økonomi frem for inden for mere bredt defineret samfundsvidenskab, som fremover kom til at skrive om økonomiske problemstillinger.

En væsentlig del af genialiteten ved den marginalistiske revolution var, at man med et enkelt matematisk redskab – differentiering – kunne

bruge den samme metode til analyse af forskellige problemstillinger. Man kunne nu med fornuft sige noget om marginalnyttens, marginalproduktet og de marginale omkostninger samt noget om, hvordan disse i et samspil med ændringer i relative prisforhold kunne forklare agenternes økonomiske adfærd på markedet. Dermed blev fokus i den økonomiske analyse endnu skarpere, men til gengæld også mere snæver, end den hidtil havde været i den økonomiske litteratur.

Og med inspirationen fra matematikken – grænsbetragtninger som analyseredskab – blev også den økonomiske metodologi, ganske naturligt, mere præget af det naturvidenskabelige forskningsideal. Det gjaldt nu i højere grad end tidligere om at kunne måle og veje. Dermed steg den kvantitative dimension i økonomi i betydning. Og denne øgede dominans skete på bekostning af de mere kvalitative aspekter i den økonomiske tænkning. Økonomisk teori blev således mere ensartet og homogen – det vil sige mainstream like – i sin udformning og i sit indhold. Og i jagten på en større grad af naturvidenskabelig eftertragtet videnskabelighed forsøgte økonomi også at blive mindre subjektiv og dermed mere objektiv i sit indhold. Men kan en samfundsvidenskabelig forskning i det hele taget gøres værdifri?⁷

Med anvendelse af det marginale princip kunne en samlet økonomisk forståelse opbygges. Den mikroøkonomiske teori eller den neoklassiske tankegang havde dermed set dagens lys. Man kunne nu ikke alene beskrive den enkelte virksomheds eller husholdnings rationelle adfærd eller forklare forløbet af markedsprocesserne, man kunne også beskrive alle virksomheder, husholdninger og markeder under et. Med udgangspunkt i Walras' arbejder blev det muligt at opstille en samlende, generel ligevægtsmodel til beskrivelse af hele det økonomiske system under et.

Og efterhånden, som dette arbejde skred frem, blev anvendelsen af formaliserede matematiske metoder stadig mere udbredt inden for den økonomiske fagdisciplin. Den økonomiske metode blev mere og mere uniform, ligesom det blev sværere og sværere at være økonom uden for mainstream. Dog havde den neoklassiske tankegang fra starten af sine kritikere. Men de var ikke mange. Og deres gennemslagskraft var ganske beskedent. At være heterodoks i sin økonomiske tænkning gav ingen ære, ingen professionel karriere og slet ingen indflydelse. Først med Keynes' hovedværk fra 1936 blev det accepteret at stille spørgsmålstegn ved den herskende mainstream tankegang. Men på dette tidspunkt var den neoklassiske forståelse så grundfæstet inden for økonomi, at tankegangen for altid havde slået rod. Og ikke mindre fortsatte den øko-

nomiske tilgang med at være matematisk i sin formulering. Også selv om Keynes forsøgte sig med et bud på en alternativ metodologi. Men førend vi nærmere beskæftiger os hermed, skal vi gøre nogle få udvalgte videnskabsteoretiske kommentarer i det følgende afsnit.

Den popperske kritiske rationalisme

Videnskabsteoretisk bygger megen samfundsvidenskab og i hvert tilfælde økonomi fundamentalt set på Karl Poppers forfatterskab.⁸ Hans oprør mod og opgør med en ideologisk defineret »sand« videnskab, hvad enten ideologien nu var af et fascistisk, nazistisk eller et kommunistisk tilsnit, blev skelsættende. Nok kunne en verifikation fortsat siges at understøtte videnskabelige udsagn og teser – mere og mere empirisk viden kunne synes at tale til gunst for en given teoretisk fortolkning – men verifikation kunne ikke længere stå alene, hvis en teori skulle søges bekræftet. Med den kritiske rationalisme som alment accepteret videnskabelig arbejdsform skulle et stærkere metodologisk princip sættes i højsæde. Nu skulle forskere forsøge at opstille testbare hypoteser, som ikke alene kunne, men som ligefrem burde forsøges falsificeret. De videnskabelige udsagn skulle som en konsekvens heraf være mere præcist formuleret, ligesom hypotesernes forudsætninger skulle ekspliciteres. Og så skulle der kritiseres åbent. Kun derved kunne forskerne nå videre på en progressiv måde i deres stadige jagt på yderligere at opnå videnskabelig erkendelse. Eller som Popper selv har sagt det:

Enhver 'god' videnskabelig teori er et forbud: den forbyder, at visse ting sker. Jo mere en teori forbyder, jo bedre er den ... en teori som ikke kan gendrives af nogen tænkelig begivenhed er ikke-videnskabelig ... enhver virkelig afprøvning af en teori er et forsøg på at falsificere den eller gendrive den.⁹

Og med den ovenfor beskrevne udvikling i økonomisk teori måtte den popperske arbejdsform lige være vand på økonomernes mølle.¹⁰ Nu kunne økonomi øge sin grad af eftertragtet videnskabelighed:

Of course, mathematics invaded and spread throughout economics during the same period in which positivism entered and gave way to falsification as the means for determining truth. And, clearly, mathematics has been enlisted in the service of both positivism and falsification in economics.¹¹

Men også kun tilsyneladende. For har økonomer egentlig historisk set gjort eller gør de i dag megen brug af falsifikationsprincippet? De har selvfølgelig talt meget herom med begejstring, men i deres faktisk adfærd har de typisk været noget mere valne, deres stadig mere markante tilslutning til det naturvidenskabelige forskningsideal til trods. Så i princippet er økonomer falsifikationister, men i praksis har de haft mere end svært ved at smide det beskidte badevand ud, hvilket i denne sammenhæng har foranlediget Mark Blaug til at karakterisere dem som naive falsifikationister. Men helt så tåbelig er økonomernes adfærd måske alligevel ikke. For skyder vi et teoretisk udsagn ned – hvis vi da helt præcist kan fastlægge, hvilken del af vores hypotese, som har lidt skibsbrud, jf. Duhem-Quine argumentet – ved vi selvfølgelig godt, at noget er forkert med vores hypotese, men ofte ved vi ikke helt præcist, hvad det er, der er forkert. Hvilket eller hvilke delelementer af vores hypotese er det, som netop er blevet forkastet? Og uden denne viden, hvordan skal vi da mest hensigtsmæssigt forbedre den testede relation? – har vi da i det hele taget et mere brugbart alternativ at sætte i stedet? Ikke altid i hvert tilfælde, og så kan det give god fornuft lidt endnu at holde fast i et teoretisk statement, som vi egentlig godt ved, ikke er fuldt korrekt. Men er noget teoretisk eller empirisk udsagn nogensinde fuldkommen korrekt? Er hele den videnskabelige erkendelsesproces ikke blot en lang vej hen imod noget, som vi mener, er mere sandt end noget andet? I denne forstand er sandhed altid et relativt begreb. Den er ikke absolut. Netop derfor taler Popper også om, hvad han kalder for videnskabelige provisoriske sandheder. Disse er vores bedste bud på et svar på en given problemstilling på et givet tidspunkt i historien. Men historien har lært os, at vi i fremtiden også på dette punkt vil blive nød til at revidere vores erkendelse.

Den metodologiske Keynes: dyrk pluralismen!

Med de økonomiske krisetegn i 1920'erne og især i begyndelsen af 1930'erne blev afstanden mellem den optimalitet og harmoni, som den mainstream neoklassiske tankegang postulerede, og de faktiske økonomiske vilkår for stor. I hvert tilfælde for de skeptisk indstillede mere heterodokse økonomer. Kritikken mod mainstream voksede, og kravet om mere realisme i de økonomiske teorier blev mere udtalt.

Men som allerede nævnt, de heterodokses gennemslagskraft var generelt lille. De manglede en anerkendt bannerfører til at lede deres korskog. Og de fandt ham. Ikke blandt de egentlige heterodokse selv, men

blandt en af de absolutte økonomiske superstjerner. Hans navn var internationalt anerkendt, og han havde længe bidraget til udviklingen af den økonomiske teori, og så var han kendt som en ivrig samfundsdebattør, der havde en mening om stort set alt, og som ikke var bange for at blande sig i den offentlige polemik. Hans navn var John Maynard Keynes (1883-1946).¹²

Som økonom var Keynes' teoretiske arbejde altid inspireret af refleksioner over samtidens aktuelle problemer. Det bar et langt forfatterskab et klart vidnesbyrd om. Og det var helt naturligt også kendetegnende for indholdet i hovedværket *The General Theory of Employment, Interest and Money* fra 1936, som kom til at revolutionere den økonomiske videnskab. Med denne klassiker i den økonomiske litteratur blev den moderne makroøkonomiske teori født. Og der blev blæst til angreb mod den neoklassiske teoridannelse fra første side i bogen. I kapitel 1, der kun består af en side, skriver Keynes således:

I shall argue that the postulates of the classical theory are applicable to a special case only and not to the general case, the situation which it assumes being a limiting point of the possible positions of equilibrium.¹³

Ifølge Keynes kan mainstream opfattelsen inden for økonomi kun beskrive en situation, der er optimal og harmonisk. I denne ideale ligevægt er der ingen grund til bekymring. Markedsmekanismen har bevist sin styrke. Den har fremkaldt og fastholdt en situation med fuld beskæftigelse af alle ressourcerne i samfundet.¹⁴ Der er ingen arbejdsløshed, og der er ingen ledig realkapital. Desværre findes en sådan økonomisk situation kun i lærebøgenes verden. Ude i det virkelige liv ser det helt anderledes ud, siger Keynes. Her hersker den økonomiske krises ubarmhøjertige realiteter. Her er der nød og elendighed for de mange. Her er velstanden alene forbeholdt de få.

Og sættes den neoklassiske teoridannelse under beskyldning, så må også dens metodologiske approach angribes. Kritikken imod denne finder Keynes argumentation for i sin filosofiske og matematiske forankring fra ungdommen, der også har formet og farvet hans opfattelse af, hvorledes de økonomiske processer forløber. Og denne forståelse er en opfattelse, som længe har været under udvikling igennem hans lange forfatterskab, og som kulminerer med gennembruddet i 1936. Keynes' forfatterskab kan derfor ses som en langstrakt proces hen imod det endelige oprør mod og opgør med en for firkantet og på sin vis inhuman økonomisk forståelsesramme, der postulerer en grad af rationalitet, der

dels ikke er til stede i virkeligheden og dels på u hensigtsmæssig vis begrænser opfattelsen og forståelsen af den menneskelige adfærd. Herom skrev Keynes i 1938 i et selvbiografisk tilbageblik, at:

The attribution of rationality to human nature, instead of enriching it, now seems to me to have impoverished it. It ignored certain powerful and valuable springs of feeling. Some of the spontaneous, irrational outburst of human nature can have a sort of value from which our schematism was cut off.¹⁵

Og Keynes' makroøkonomiske forståelse bygger især på tre kerneudsagn.

For det første handler agenterne altid i en situation, hvorom det gælder, at fremtiden er usikker. Og jo længere ud i fremtiden, beslutningerne skal række, desto større usikkerhed vil der ofte være forbundet med de valg, som skal træffes i dag. Dermed må vi skelne mellem risiko og usikkerhed, hvilket netop er det centrale tema for Keynes. Mens vi med hensyn til risikoaspektet har en objektiv erkendelse omkring indholdet af udfaldsrummet, betinger usikkerhedsaspektet i princippet, at udfaldsrummet er ukendt. Nogle af de fremtidige hændelser kan de fleste af os i dag netop ikke forudse eller forstå korrekt. Andre har en anelse herom, og atter andre mener sig så velinformeret om de økonomiske relevante forhold, at de i denne sammenhæng nok mener sig i stand til at kunne vurdere usikkerheden med en individuel og subjektiv fornemmelse («sandsynlighed») byggende på deres erfaring og intuition. Med en forståelse for denne skelnen mellem risiko og usikkerhed må vi derfor skelne mellem, hvad vi kan kalde for *rational expectations* og *rational beliefs*. Og med vores faktiske handlinger i dag er vi med til at skabe morgendagens rammer (udfaldsrummet). Nye muligheder opstår, mens andre dør ud.

For det andet er enhver økonomisk beslutning kontekstuel i den forstand, at udfoldelsen (og formentligt også udformningen) af en sådan er betinget og begrænset af de gældende institutionelle forhold. Og at det institutionelle set up ændrer sig, har vi lært af den økonomiske historie, hvorved naturligvis usikkerhedselementet i de økonomiske beslutninger yderligere blot forstærkes. Netop derfor må vi aldrig glemme betydningen af de overordnede samfundsmæssige rammer og spilleregler for den økonomiske handlingens udfoldelse, argumenterer Keynes.

Og for det tredje: med formuleringen af det effektive efterspørgselsprincip i det helt centrale kapitel 3 i *The General Theory of Employ-*

ment, Interest and Money ønskede Keynes at sandsynliggøre, at et markedsøkonomisk system *ikke* automatisk er et selvregulerende system, som frembringer optimale udfald for samfundet som sådan eller for de individer, som oplever at blive afgørende begrænset i deres frie økonomiske handlen som følge af systemets tendens til frembringelse og fastholdelse af utilfredsstillende, uligevægtsprægede situationer. Og er et sådant forløb i omfang som i tidsmæssig udstrækning ikke af en ubetydelig karakter, føres der på ny endnu mere næring til det allerede flammende usikkerhedsbål. Eller alternativt formuleret:

Mennesker er ikke maskiner, tværtimod er deres økonomiske dispositioner styret af skiftende forventninger til en usikker fremtid ... **Skiftende forventninger til en usikker og ofte ukendt fremtid** vil vedholdende kaste grus i det økonomiske system ... Fremtiden er usikker og kan ikke kalkuleres. Det har afgørende indflydelse på, hvad vi kan vide om fremtiden og dermed for karakteren af de forventninger, vi rationelt kan danne os om fremtiden.¹⁶

Derfor er økonomi også primært en kvalitativ fagdisciplin, som Keynes ligeledes i 1938 forsøgte at redegøre for og overbevise sin unge kollega Ray Harrod om i en berømt brevveksling omhandlende Jan Tinbergens tidlige pionerarbejde inden for økonometrien.¹⁷ Om sin opfattelse af økonomi som fagdisciplin skrev Keynes således blandt andet:

Economics is a science of thinking in terms of models joined to the art of choosing models which are relevant to the contemporary world. It is compelled to be this, because, unlike the typical natural science, the material to which it is applied is, in too many respects, not homogeneous through time ... **Progress** in economics consists almost entirely in a progressive improvement in the choice of models ... I also want to emphasize strongly the point about economics being a moral science. I mentioned before that it deals with introspection and with values. I might have added that it deals with motives, expectations, psychological uncertainties. One has to be constantly on guard against treating the material as constant and homogeneous.¹⁸

Og dermed adskiller økonomi som samfundsvidenskab sig fundamentalt fra de naturvidenskabelige fagdiscipliner. Eksperimenter, hvor opstillede hypoteser forsøges falsificeret, har derfor kun en begrænset rolle at spille inden for økonomi, argumenter Keynes. Og påpeger:

In chemistry and physics and other natural sciences the object of experiment is to fill in the actual values of the various quantities and factors appearing in an equation or a formula; and the work when done is once, and for all. In economics that is not the case, and to convert a model into quantitative formula is to destroy its usefulness as an instrument of thought.¹⁹

Men sin skepsis til trods tog Keynes ikke fuldstændig afstand fra de nye muligheder, der lå i anvendelsen af økonometrien.²⁰ Hverken Tinbergen, han selv eller andre kunne nemlig vide på forhånd, hvad en anvendelse af denne nye tilgang ville føre til. Måske kunne yderligere værdifuld videnskabelig erkendelse netop nås ad denne rute. Blot måtte man ikke, set med Keynes' øjne, gå naivt fortrøstningsfuld herudaf uden at være opmærksom på de potentielle farer, som lurede. Og er en sund portion videnskabelig skepsis ikke netop, hvad man bør forbinde med den popperske kritiske rationalisme? Så for Keynes var der mange veje til at opnå videnskabelig sandhed. Der er mange flige af denne, som skal afdækkes. Anvendelsen af matematisk formalisme er blot en af flere relevante tilgange inden for økonomi. Aldrig den eneste. Brug den, hvor den er relevant, og brug den med fornuft og omtanke, synes Keynes' råd at have været.

Opsummerende kan man sige, at Keynes dermed arbejdede *realytic* som økonom, som er et udtryk for en approach, der forsøger at give en analytisk tilgang en nødvendig grad af realisme.²¹ Derfor beskrev Keynes i 1936 en økonomisk situation, hvor det fundamentale problem var at finde på økonomiens efterspørgselsside. Senere med udbruddet af den 2. Verdenskrig skiftede det økonomiske grundproblem karakter. Nu var det økonomiens udbudsside, som skulle i fokus. Nu måtte man forholde sig til en forudseelig knaphed på ressourcer i flere år fremover, sådan som Keynes selv forsøgte at gøre det i bidraget *How to pay for the War* fra 1940.

Om matematik

Tager man et næsten hvilket som helst moderne økonomisk tidsskrift i hånden og bladrer det igennem, støder man på mange matematiske ligninger og formler. Anvendelsen af dette redskab inden for økonomi er, jævnfør det foranstående, blevet stadig mere udbredt. Men er matematisk formalisme altid udtryk for en høj grad af videnskabelighed?

Således diskuterer eksempelvis Steven Payson kritisk økonomis status som videnskab. Er økonomi som en samfundsvidenskabelig fagdis-

ciplin i besiddelse af en tilstrækkelig videnskabelig bredde, dybde og dannelse? Selv om mange økonomer har en meget positiv forståelse for nødvendigheden af at anvende matematik, har de måske ikke altid korrekt og fuldt ud forstået indholdet i den naturvidenskabelige approach, påpeger han. På hvilke områder af den økonomiske teoris genstandsfelt – og hvorfor og hvordan – kan den matematiske tilgang med held anvendes? Og hvor bør der snarere anlægges en mere bred og tværvideenskabelig angrebsvinkel? Disse overvejelser gøres ikke af de enkelte forskere i et tilstrækkeligt omfang, hævder Payson, hvorfor den traditionelle og matematisk prægede metodologi ofte anvendes mere pr. automatik end på grund af et bevidst og velovervejte valg. Dette er naturligvis uheldigt, idet:

... mathematics does not underlie economic phenomena – human and institutional behaviour do, and that involves psychology and sociology ... the only explanation for the fact that science is not used very much in economics is that most economists today are simply carrying out the only functions they have ever learned to perform: high-powered mathematics, neoclassical synthesis, and »scholarship« in the game of getting published.²²

En analog opfattelse kan genfindes hos Don Patinkin, der giver udtryk for sin bekymring over, at økonomi i for stor udstrækning skal udvikle sig til at blive:

... symbolic pseudo-mathematical methods of formalizing a system of economic analysis ... which allow the author to lose sight of the complexities and interdependencies of the real world in a maze of pretentious and unhelpful symbols.²³

Endelig kunne også de potentielle problemer ved den megen formalisme i økonomisk teori i form af den markante anvendelse af generelle ligevægtsmodeller i relation til kernebegreberne *tid* og *ligevægt* bringes ind i diskussionen. Som fremhævet af John Hicks bør man anerkende, at:

Economics is in time, in a way that the natural sciences are not. All economic data are dated ... time is a device which prevents everything from happening at once.²⁴

Økonomisk aktivitet som f.eks. produktion og forbrug er typisk tidskrævende processer. Metodologisk er det derfor ganske afgørende, om den økonomiske analyse forløber i metatid eller i historisk tid. Som påpeget af eksempelvis Ebbe Yndgaard udgør en belysning af konsekvenserne af den indeholdte tidsdimension og det anvendte ligevægtsbegreb i økonomisk teori en ganske kompleks problemstilling med mange svære erkendelsesmæssige spørgsmål og desværre kun få klare og simple svar. Om samspillet mellem begreberne *tid* og *ligevægt* giver Yndgaard det følgende råd til den metodologisk set kritiske læser af økonomisk teori:

... he should be on the alert whenever he meets an economist who works in the apparently stringent tradition of mathematics. His methodological instruments are most often imprecise and when he claims a result to be an equilibrium, without further ado he should be met by the questions: which one, how do you bring it about, and what is its time conceptual foundation?²⁵

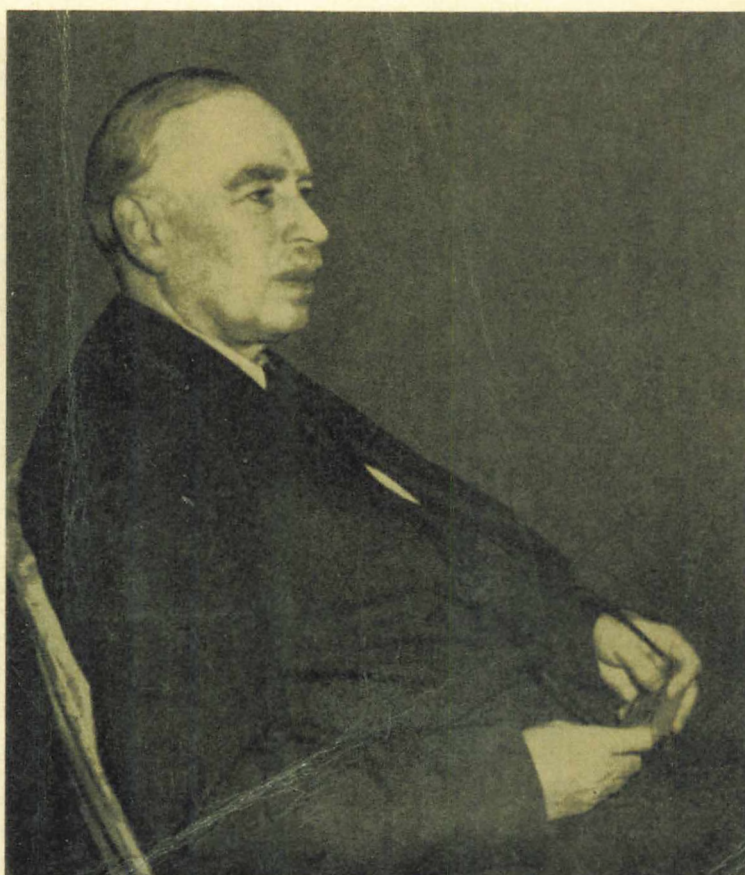
Eller som Nicholas Kaldor har sagt det i sin klassiske artikel fra 1972: generelle ligevægtsmodeller bygger på urealistiske antagelser. Den økonomiske virkelighed er ikke kendetegnet ved hverken simultanitet, perfekte konkurrenceforhold, rationelle agenter eller homogene goder. Og dog: alle økonomiske teorier mangler i en vis udstrækning realisme. Dette er simpelthen nødvendigt for at sikre sig, at teorien er operationel. En sådan forenkling bliver først for alvor problematisk, hvis der indtræffer væsentlige institutionelle og strukturelle ændringer i økonomien. Er en sådan udvikling sandsynlig, må den økonomiske teori nødvendigvis være kontekstuel, jf. argumentationen hos Keynes og post-keynesianerne.

Hidtil har fremstillingen omkring den megen formalisme i økonomisk teori alene haft et skeptisk præg. Lad afslutningsvis dette afsnit påpege nogle af de potentielle fordele ved en fornuftig anvendelse af matematik. Fordelene af en relevant anvendelse af formaliserede metoder inden for økonomi er flere. Dels kan denne approach give struktur og overblik. Man kan opstille modeller, indsamle data og ved estimationer og simulationer forsøge at finde understøttelse for sine teoretiske udsagn, eventuelt, og stærkere, søge disse falsificeret. Man kan fremkomme med bud på den fremtidige økonomiske udvikling og dermed give det politiske beslutningsapparat en bedre baggrund for at træffe økonomisk politiske beslutninger, ligesom måske også den økonomisk poli-

Finn Olesen

The General Theory of Employment Interest and Money

John Maynard Keynes



PAPERMAC 12

12/6

- ◀ *The General Theory of Employment Interest and Money* i en paperbackudgave fra 1964 med portræt af John Maynard Keynes på forsiden. Keynes var en fremtrædende økonom, der dels forskede og underviste i Cambridge, dels var ansat i den britiske centraladministration. Hans arbejder og synspunkter gjorde ham kendt i en større offentlighed. Selv blev han ret velhavende ved at udnytte sin økonomiske viden.

tiske debat bliver mere konsistent og præcis i sit indhold. Dels indebærer tilgangen en mulighed for en entydig, klar og præcis overføring af viden. Dels kan formaliserede modeller virke pædagogisk fremmende for den økonomisk teoretiske forståelse. Anvendt med fornuft og omtanke er formalisme derfor et blandt mange nyttige redskaber til opnåelse af yderligere videnskabelig erkendelse.

Det er da også muligt at finde referencer, der på baggrund heraf betegner økonomi som den mest progressive af de fire samfundsvidenskabelige fagdiscipliner. Eksempelvis fremhæver Lazear Edward, at økonomis styrkeposition netop er skabt på grundlag af anvendelsen af matematisk formalisme. Samtidig sikrer denne metodologiske approach, hævder han, at økonomi er i stand til at producere relevante forudsigelser, som i hvert tilfælde delvist kan testes og derfor er i overensstemmelse med Poppers videnskabsteoretiske filosofi:

the ascension of economics results from the fact that our discipline has a rigorous language that allows complicated concepts to be written in relatively simple, abstract terms ... economics is scientific; it follows the scientific method of stating a formal refutable theory, testing the theory, and revising the theory based on the evidence.²⁶

Om moral og etik

Fra tidernes morgen var økonomiske overvejelser også overvejelser af en moralsk og en etisk karakter. Også i den klassiske økonomiske æra gav den økonomiske tænkning ofte plads til en diskussion af og en refleksion over disse normative aspekter. Tænk eksempelvis blot på Adam Smith, der ud over *The Wealth of Nations* også var forfatter til et væsentligt bidrag til moralfilosofien. Men jo tættere vi kom på det marginalistiske gennembrud i 1870'erne, desto mindre spillerum blev der givet til sådanne kvalitative overvejelser. De blev trængt i baggrunden og erstattet af tilsyneladende mere præcise kvantitative elementer. Ikke alene gik den matematiske formalisme således af med sejren, det blev

også helt umoderne at tale om *the political economy*. Økonomi som fag var dermed tilsyneladende blevet objektiviseret. Men også kun tilsyneladende. For kan samfundsvidenskab i det hele taget gøres værdifri?

I en dansk kontekst har det især været udformningen af og indholdet i den moderne makroteori, som er blevet diskuteret. Var renselsesprocessen i form af den neoklassiske teoris indtogsmarch på den økonomiske arena og erobringen af denne udelukkende af en positiv karakter? I det følgende skal der præsenteres nogle udvalgte danske synspunkter i denne debat.

Hovedtemaet i flere af Jesper Jespersens bidrag er et oprør mod den neoklassiske teoridannelse som et relevant fundament for makroteorien. Ved i et af disse at forholde sig kritisk til fem udvalgte neoklassiske udsagn forsøger han at dokumentere, hvad man kunne benævne den atomistiske fejlslutning. Inden for rammerne af dette positivistisk prægede univers kritiseres især, at teoridannelsen, ifølge ham, forveksler *is* med *ought*:

... hvis sigtet med 'økonomiteorien' er at forklare og forstå økonomiske processer i det samfund, som omgiver os her og nu, så er det næppe hensigtsmæssigt at bygge denne forståelse på en 'bør-teori': Mennesket burde være 'rationelt' og kende fremtiden, prisdannelsen burde foregå under fuldkommen konkurrence etc. Med et sådant udgangspunkt er neoklassisk teori – her repræsenteret ved den generelle ligevægtsmodel – på hastig march væk fra den beskrivende økonomi og direkte på vej over i den normative teoribygning.²⁷

At den makroøkonomiske teori indeholder en normativ dimension, fremhæves også flere gange af Jespersen.²⁸ Således vil den makroøkonomiske analyse, hævdes det, være ideologisk, idet analysen altid – om end måske kun implicit – vil afspejle forskerens samfundsfilosofi («visionen» så at sige for samfundet og dets udvikling). I et forsøg på at undertrykke denne dimension forsøges den moderne makroteori objektiviseret gennem især tre tiltag, argumenterer han. Dels gennem den eksplicite formulering af et neoklassisk mikroøkonomisk fundament for teoridannelsen, dels ved en anvendelse af en tiltagende grad af formalisme samt endelig ved en accept af ahistorisme som et grundlæggende princip begrundet i den udbredte anvendelse af generelle ligevægtsmodeller. Men er sådanne objektiviseringstiltag ikke præcist selv lige netop normativt betingede tiltag?

Defineres makroteoriens rationale i overensstemmelse med Helge Brink som det at ville:

... beskrive virkeligheden som den er og at undersøge muligheder for og konsekvenser af faktiske former for økonomisk politik²⁹

hævdes den moderne makroteori ved sit metodiske grundlag at afsondre sig herfra i en sådan udstrækning, at teorien og dens anvendelsesmuligheder er blevet indhyllet i:

... et postuleret stringent mikroøkonomisk grundlag, der ved nærmere eftersyn minder langt mere om folkloristiske fortællinger.³⁰

Konsekvenserne af et sådant teoretisk setup er, ifølge Brink – helt på linie med Jespersen – at makroteorien fejlagtigt blot bliver en simpel aggregering af mikroplanet. Teoretisk måske nok yderst elegant, men næppe specielt hverken virkelighedsnær eller videre relevant.

Og hvad er det for nogen mærkelige mennesker eller rettere økonomiske agenter, som optræder i den økonomiske teori? Denne homo oeconomicus forholder eksempelvis Karsten Laursen sig kritisk til. Sådanne agenttyper er forudsætningsvist gjort til eksperter på områderne rationalitet og egoisme. Men dette er jo netop et normativt valg, påpeger han. Og det er ikke med sikkerhed et særligt heldigt valg. Repræsenterer en sådan agenttype megen af den økonomiske adfærd, som finder sted ude i virkelighedens verden? For, spørger han:

Men rationel adfærd er i sig selv en moralsk norm, fordi den ofte vil stride mod andre moralske normer. Økonomerne kan ikke både blæse og have mel i munden. De kan ikke uden at komme i konflikt med sig selv gøre økonomisk teori til en rationel, værdifri videnskab, fordi rationaliteten er moralsk befængt og derfor ikke værdifri.³¹

At menneskelig adfærd generelt også ofte er præget af i hvert tilfælde en vis grad af irrationalitet, fremgår ligeledes af Laursen, der med en bibelsk reference fastslår:

Som Paulus skriver i sit brev til menigheden i Rom, forstår han ikke, hvordan han handler, det han vil, er netop det, han ikke gør, og det han hader, er netop det, han foretager sig. Hvis sådanne sjælekvaler er et alment menneskeligt problem, hvad de selvfølgelig er, har den repræsentative forbruger ikke meget til fælles med homo oeconomicus, som ved hvad han vil, og derfor er der ingen slinger i valsen, når han opstiller sine præferencer og inden for sin økonomiske formåen handler derefter.³²

Økonomisk teori kan derfor ikke kemisk renses for normative aspekter. De har alle dage været til stede, og de vil fortsætte med at være der. Siden tidernes morgen har *the quality and justice of life* været to centrale spørgsmål for menneskelig adfærd. Også inden for den økonomiske teoris rammer. Til enhver tid har enhver økonom derfor ofte haft en vision om det gode, det retfærdige og det rigtige samfund. Det lærer den økonomiske teorihistorie os. Nogle gange har denne vision dog været mere fremtrædende og synlig end andre gange. Normative aspekter har dermed været eksplicit, andre gange mere ydmygt og undertrykt til stede i økonomisk teori. Men de har været der.

Og helt grundlæggende er vel al videnskab normativ i den forstand, at vi *må* vælge emne – hvorfor behandle et og ikke et andet emne? – og en konkret metode («teknisk» i bred forstand inklusive lingvistiske og semantiske aspekter) med de begrænsninger, der følger heraf. Hvor stor en rolle, det subjektive element bør have, afhænger vel af videnskabens karakter; ontologisk lægger naturvidenskabelige problemstillinger langt lettere op til en neopositivisme, mens fortolkningselementet helt klart er tydeligere til stede inden for samfundsvidenskab og humaniora med et spektrum rækkende fra en neopositivistisk over kritisk teori til en konstruktivistisk verdensopfattelse. Og det at forholde sig normativt til en given problemstilling er ikke nødvendigvis det samme som ren ustruktureret metafysik. Også selv om kritikerne heraf måske gerne vil belære os andre om, at det skulle være tilfældet.

Kritisk realisme

Som nævnt tidligere mener mange, at det først var med David Ricardo, at økonomi blev videnskabelig i den forstand, at det naturvidenskabelige forskningsideal gradvis, men efterfølgende stadig mere markant slog igennem som den alment accepterede metodologi. Også inden for økonomi jagter vi stabile lovmæssigheder. Og, synes den økonomiske teorihistorie at kunne dokumentere, ofte med et vist held.

Med udgangspunkt i Keynes' forfatterskab har flere bidragsydere inden for, hvad der benævnes den post-keynesianske skole dog alligevel forsøgt at finde et alternativ til denne mainstream økonomiske metodologi. Accepterer vi en matematisk formalistisk forskningsapproach, er denne nemlig ikke omkostningsfri. En sådan betinger, ifølge Victoria Chick og Sheila Dow, at man må opfatte det økonomiske system som et lukket og et mekanisk system. Og da vi ikke, eller i hvert tilfælde kun yderst vanskeligt, kan gennemføre eksperimenter inden for økonomi, i

modsætning til hvad der er tilfældet inden for naturvidenskaberne, må vi skabe konsistente teoretiske systemer, der ofte desværre måske ikke er særlig virkelighedsnære i deres indhold:

If we cannot construct closed systems experimentally, then we must rely on closed theoretical systems, and the question posed by such a procedure is, what relation does this 'thought experiment' of a closed theoretical system bear to our concept of reality?³³

Skal menneskelig adfærd opfattes som en social adfærd, er dette ikke altid en hensigtsmæssig konstruktion, idet økonomiske agenter, deres påståede rationalitet til trods, som oftest:

learn and innovate and that the institutions and conventions which shape economic actions evolve through time.³⁴

Ofte vil vores forståelse af forskellige begreber og sammenhænge være tids- og stedsspecifikke. Dermed er viden i en vis forstand en social konstruktion, som Tony Lawson argumenterer. Derfor taler han også om *situated rationality*.³⁵ Forestillingen er her den, at de enkelte agenter træffer beslutninger i en given kontekst bestemt af deres sociale og økonomiske position i samfundet. Det hensigtsmæssige i et sådant set up er, at det synes at repræsentere virkeligheden ganske godt og i hvert tilfælde bedre end en traditionel atomistisk tilgang, hvor det økonomiske system er en aggregering af dets enkelte uafhængige dele, argumenterer Chick og Dow. Ifølge dem bør man snarere betragte økonomi som et åbent organisk (eller biologisk) system med en betydelig grad af interdependens mellem systemets mange delelementer og med en væsentlig institutionel og adfærdsmæssig forandring over tiden.

Som hos Keynes er det en mangel på perfekt viden til en usikker fremtid, der betinger agenternes om ikke daglige, så dog jævnlige koordineringsproblemer, når de hver for sig ønsker at føre deres økonomiske planer ud i livet på den bedst tænkelige måde. Og som bekendt antager Keynes, at de økonomiske relationer mellem de økonomiske aktører snarere er præget af en indbyrdes afhængighed end af uafhængighed. På grund af usikkerhedens eksistens talte han om det, som vi mener at vide, som *beliefs*, hvad vi også kunne kalde for betingede udsagn.

Ad samme ræsonnementskæde argumenterer Alex Leijonhufvud i sin diskussion af begreberne teori kontra model. Ved en økonomisk teori eller en teoridannelse i kuhnsk forstand forstår Leijonhufvud netop *a set*

of beliefs omhandlende det faktiske økonomiske system, dets funktionsevne og fundamentale processer. Mens en teori således så at sige giver den enkelte økonom et økonomisk verdensbillede (eller -forståelse), er en model en mere formel, men samtidig altså også blot en partiel repræsentation af en given teoriforståelse. Og ligesom en given teori kan give anledning til formuleringen af flere forskellige modeller, kan en given model repræsentere teoriaspekter fra forskellige teoriretninger. Netop derfor er en formalistisk modelrepræsentation ikke i sig selv nok. Vi må nødvendigvis også have den bagved liggende overordnede teoriforståelse med, argumenteres der. Vores om end nok måske ufuldstændige *beliefs* om virkeligheden må inddrages, hvis økonomi skal være videnskabelig på en tilfredsstillende og en samfundsmæssig relevant måde. Også selv om:

verbal economics does not stand in high regard these days, but the fact is that models need to be supplemented by a lot of verbiage for theory to be communicated at all accurately.³⁶

Med det organiske syn på økonomi, som Victoria Chick og Shiela Dow præsenterer, ønsker de netop at opbløde den uniforme metodologiske approach i den økonomiske forskning. Men mere pluralisme og mere realisme betinger ikke nødvendigvis en afstandtagen fra matematisk formalisme, jf. også opfattelsen hos Leijonhufvud. Konkluderende sammenfatter Chick og Dow deres opfattelse derved:

Mathematics is only one method; other, non-mathematical methods are required in order to address the complexity of social systems. By definition these methods together are not commensurate (or they could all be reduced to mathematics). Therefore the method of exclusive mathematical formalism inevitably limits the scope for application, and thus is non-neutral.³⁷

Eller alternativt formuleret:

If economics is understood as a mathematical discipline, then it is much easier to see history, sociology, philosophy, and methodology as drawing on quite different expertise and being disconnected from economics practice. But for those who see economics as a social science that happens to employ mathematics, the content of economics itself already requires expertise in history, sociology, philosophy, and methodology.³⁸

Nogle opsamlende bemærkninger

I det ovenstående er der forsøgt præsenteret nogle udvalgte aspekter på, hvordan den økonomiske forskning er blevet og fortsat bliver bedrevet. Mens en tilsyneladende uniformisme breder sig inden for mainstream – anvendelse af matematisk formalisme bliver ikke alene mere udbredt, men samtidig også mere accepteret og anerkendt som *måden* at bedrive videnskab på – fik vi også præsenteret nogle aspekter, som kun svært, om overhovedet, kan inddrages under et streng matematisk formalistisk metodologisk approach. Og som dog alligevel må siges at have relevans for forståelsen af forløbet af de økonomiske processer.

Rigtigt er det uden tvivl, at den økonomiske fagdisciplin i videnskabelig erkendelse og progressivitet er kommet et langt stykke netop gennem at gøre brug af matematiske modeller og ræsonnementer. Især inden for den teoretiske sfære, men også inden for empirien. Som illustreret med Keynes som case er der dog også en mere kvalitativ vej til en øget forståelse. Og Keynes' tanker var i midten af 1930'erne ikke alene nye, de skulle efterfølgende vise sig at være ligefrem revolutionerende for forståelsen af, hvorledes en makroøkonomi måtte antages at fungere. Og dette gennembrud skete uden megen anvendelse af matematik, som læsningen af værket hurtigt kan overbevise en om.³⁹ Som Keynes også advokerede, må økonomiske teorier såvel som økonomiske problemer aldrig løsrives fra deres historiske kontekst. Ethvert samfund har til enhver tid haft sine egne specifikke problemer, som økonomerne har forsøgt at forholde sig analytisk til, ofte også med det formål for øje at kunne komme med bud på, hvorledes problemerne kunne mindskes og helst helt fjernes. I denne forstand bør selv den moderne økonomiske tænkning ikke være blind for nødvendigheden af en induktiv inspiration. Samspillet mellem virkelighed og teori er givet kommet for at blive. Også inden for økonomi. Og dette er en gammel erkendt og anerkendt visdom. Således skrev Keynes' egen læremester Alfred Marshall herom:

General reasoning is essential, but a wide and thorough study of facts is equally essential ... A combination of the two sides of the work is *alone* economics *proper*.⁴⁰

Inspirationen fra den gamle mester til Keynes synes her helt åbenbar. Budskabet til den dygtige økonom bør derfor være: dyrk pluralismen.⁴¹

Og i god forlængelse af en sådan metodologisk pluralistisk tilgang synes den kritiske realisme også at være. I nogle sammenhænge er de

økonomiske relationer stabile. I andre udvikler de sig på en endogen og på forhånd uforudsigelig facon.⁴² Og skal ikke såvel den økonomiske teori som også den økonomiske metodologi tage hensyn til denne kendsgerning? Eller med Sheila Dow:

If social systems are in fact open and organic, then axiomatisation can illuminate only parts of such systems; this leaves scope for argument by means of a variety of other methods, appropriate to complex systems where knowledge is partial and uncertain.⁴³

Om den kritiske realisme får nogen nævneværdig metodologisk rolle at spille inden for økonomi, må fremtiden vise. Den udbredte brug af matematisk formalisme kan dog ikke længere med rimelighed begrundes deri, at der intet alternativ findes til denne approach. Og skal økonomerne fortsat kunne kommunikere med andre end deres egne specialiserede fagfæller, og skal de opretholde deres ønske om en vis gennemslagskraft i den offentlige debat, bør de måske lægge sig det følgende citat fra Alex Leijonhufvud kraftigt på sinde:

Fifty years ago, Paul Samuelson quoted J. Willard Gibbs on the frontispiece of his *Foundations of Economics*: 'Mathematics is a language'. One can easily appreciate why Samuelson felt the point needed making at the time. Today, the profession may be more in need of a reminder from an 'unknown thinker: English is a language too'.⁴⁴

Og et sådant budskab burde vel gå rent ind hos en hermeneutisk opdraget historiker. Af hende eller ham har vi som økonomer helt sikkert noget at lære om tolkningsrummets vigtighed. Forhåbentlig finder historikeren også, at hun eller han kan hente inspiration og viden hos os om end måske kun i et begrænset omfang. Eller anderledes formuleret: god økonomisk metode kan indeholde vigtige guidelines, som hermeneutikken med held formentlig kan gøre brug af. Men den økonomiske metode kan ikke erstatte en hermeneutisk tilgang. Det er samspillet, som vi bør dyrke. Inden for som uden for den økonomiske histories rammer.

Noter

1. En diskussion af den økonomiske histories metodologi kan eksempelvis findes i Nahrstedt & Olesen: *Økonomi, Historie & Statistik – en metodebog*, 2001, kapitel 2
2. Jf. dog Perregaard: »Økonomer som hele mennesker«, *Samfundsøkonomen 2005:3*, der netop fremhæver, at skal vi forstå økonomiske teorier korrekte, må vi være i stand til at identificere os med de økonomer, som formulerede teorierne. Og vel at mærke skal vi ikke blot forsøge at identificere os med økonomen, men med det hele menneske bagved økonomen. Vi skal dermed forsøge at fatte og forstå alle personens relevante »roller« som menneske. Med Perregaards anbefaling er der således for alvor givet plads og rum til hermeneutikken. Holistiske referencerammer – bredt defineret – har holdt deres indtog i økonomi, hvis anbefalingen følges. Det gør den dog næppe. Hverken inden for mainstream økonomisk tænkning eller inden for den økonomiske teorihistorie, som er Perregaards getet
3. Jf. fremstillingen i Olesen & Pedersen: *Den økonomiske teoris rødder – fra Aristoteles til Lucas*, 2002. I det taget synes netop den økonomiske teorihistorie at være et genstandsfelt inden for den økonomiske fagdisciplin, hvor forskere uden for mainstream opfattelsen især synes at boltre sig. Her er der generelt ingen problemer med at forholde sig fortolkende til det behandlede. Det følger i sagens natur af feltets historiske dimension. Her er det hermeneutiske aspekt et must, hvis den teorihistoriske fremstilling skal have den nødvendige relevans. Og i enkelte bidrag ekspliciteres den humanistiske tilbøjelighed ligefrem, jf. fremstillingen i Perregaard: *Økonomisk teorihistorie – i et humanistisk perspektiv*, 2000
4. Der er dog naturligvis også lighedspunkter mellem fremstillingen hos Adam Smith og David Ricardo. Hos dem begge er det driftsherren eller producenten, der tildeles den helt centrale rolle i den økonomiske analyse. Det er ham, som agenten frem for nogen, der skaber økonomisk vækst i samfundet. Han jagter profitten, men ikke med eget forbrug for øje. Hans motiv er et andet. Han ønsker at udnytte de potentielle muligheder for fremtidig profit mest muligt. Derfor må han maksimere sin opsparring og anvende denne til investering. Kun gennem denne form for kapitalopbygning eller -akkumulation kan han gøre sig håb om at kunne realisere de profitmuligheder, som synes at ligge åben foran ham, hvis han handler rationelt. Herved sikres en effektiv ressourceallokering i økonomien, idet aflønningen af realkapitalen – det vil sige profittaten – gøres ensartet i de forskellige produktioner
5. Fra Blaug: *Economic Theory in Retrospect*, Cambridge, 1986, s. 135 f
6. Egentlig burde æren også tilfalde englænderen Alfred Marshall. Han var mindst lige så tidligt ude, som de tre andre var. Men han var travlt optaget af sin vision eller snarere måske mission om at skrive et samlende økonomisk opus, som bandt alle de relevante tråde sammen i en helhedsforståelse. Det skulle også lykkes for ham at få skrevet værket. Men det var først i 1890, at hans *Principles of Economics* så dagens lys for første gang. Til gengæld skulle værket blive lærebogen for flere generationer af fremtidens økonomer
7. Svaret herpå er nej. En sandhed, der eksempelvis også er erkendt af Deane: *The evolution of economic ideas*, Cambridge, 1982, s. 101: »the very jargon of pure economic theory, e.g. the notions of 'rationality', or 'perfect' competition, of an 'optimum' allocation of resources, helped to accentuate its ideological overtones and to lend ostensible 'scientific' support to a political *status quo* which depended on accepting a philosophy of economic individualism and harmony«
8. For en kort introduktion til samfundsvidenskabelig relevant videnskabsteori kan der henvises til kapitel 1 i Olesen & Pedersen: *Den økonomiske teoris rødder – fra Aristoteles til Lucas*, 2002. For en uddybende behandling med en stærkere fokusering på økonomiske problemstillinger kan der henvises til Pheby: *Methodology and Economics – a critical introduction*, London, 1988
9. Fra Popper: *Kritisk rationalisme. Udvalgte essays om videnskab og samfund*, 1996, s. 43 f. Jf. også s. 34 f, hvor Popper påpeger: »Hvorledes kan vi håbe på at opdage og eliminere fejl? ... ved at kritisere andres teorier ... og vore egne teorier og gætterier ... hvis du er interesseret i det problem, jeg prøvede at løse med min påstand ... kan du hjælpe mig ved at kritisere den så hårdt, du formår: og hvis du kan finde på et eller andet forsøg, som du mener kan tilbagevise min påstand, vil jeg gladelig og af al magt hjælpe dig med at tilbagevise den«. Man skal dog ikke have været længe i det videnskabelige miljø (i hvert tilfælde inden for den økonomiske fagdisciplin) for at erkende, at dette forslag til arbejdsproces snarere beskriver

- en ideal situation, end den beskriver realiteterne verden
10. Jf. igen Blaug: *Economic Theory in Retrospect*, Cambridge, 1986, s. 6, der kort definerer videnskaben som: »Science ... consists of the endless process of trying to falsify hypotheses«
 11. Fra Katzner: »Why mathematics in economics?«, *Journal of Post Keynesian Economics*, Summer 2003, s. 562 f
 12. For en glimrende biografi på dansk om Keynes skal der henvises til Jespersen: *John Maynard Keynes*, 2002
 13. Fra Keynes: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, The Collected Writings of John Maynard Keynes Vol. VII, Macmillan & Cambridge University Press, 1973, s. 3. Når citatet læses, bør det huskes, at Keynes i bogen ikke skelner mellem den klassiske og den neoklassiske økonomiske tankegang
 14. Og en sådan økonomisk virkelighed vil vi naturligvis gerne tilstræbe. Men at bilde os ind, at det er virkelighed, er at stikke blå i øjnene på os alle: »It may well be that the classical theory represents the way in which we should like our economy to behave. But to assume that it actually does so it to assume our difficulties away«. Se Keynes, 1973, s. 34
 15. Fra Keynes: *My Early Beliefs*, The Collected Writings of John Maynard Keynes Vol. X: *Essays in Biography*, London, 1972, s. 448 f
 16. Fra Jespersen: *John Maynard Keynes*, 2002, s. 3, 8 og 44
 17. Konkret skrev Keynes om Tinbergens arbejder: »How far are these curves and equations meant to be no more than a piece of historical curve-fitting and description, and how far do they make inductive claims with reference to the future as well as the past? ... For the main *prima facie* objection to the application of the method of multiple correlation to complex economic problems lies in the apparent lack of any adequate degree of uniformity in the environment«, Keynes: *Professor Tinbergen's Method*, The Collected Writings of John Maynard Keynes Vol. XIV, Macmillan & Cambridge University Press, 1973, s. 315 f
 18. Her citeret fra Olesen: *Keynes' kritik af »Tinbergens Metode«*, fra bogen *Model og virkelighed – træk af debatten om de økonomiske modeller*, redigeret af Jesper Jespersen, 1991, s. 135
 19. Olesen, 1991, s. 135
 20. Herom skriver Keynes i sin brevveksling med Roy Harrod afslutningsvist: »But do not be reluctant to soil your hands, as you call it. I think it is most important. The specialist in the manufacture of models will not be successful unless he is constantly correcting his judgement by intimate and messy acquaintance with the facts to which his model has to be applied«, her fra Olesen, 1991, s. 136
 21. Jf. Landreth & Colander: *History of Economic Thought*, London 1994, s. 463: »A *realytic theory* is contextual; it blends inductive information about the economy with deductive logic. Reality guides the choice of assumptions«
 22. Fra Payson: »Regardless of philosophy, economics will not be a science until it is based on science«, *Journal of Post Keynesian Economics*, 1996-97, s. 260 og 273
 23. Fra Patinkin: »Keynes and Econometrics: On the Interaction Between the Macroeconomic Revolution of the Interwar Period«, her fra bogen *John Maynard Keynes – Critical Assessments*, Wood, J. Cunningham (ed.), London, 1983, Vol. I, s. 512.
 24. Fra Hicks: *Causality in Economics*, Cambridge, 1979, s. 41 og 46
 25. Fra Yndgaard: *Some reflections on time and equilibrium*, Working Paper No. 1999-16, Økonomisk Institut, Aarhus Universitet, s. 14
 26. Fra Lazear: »Economic Imperialism«, *The Quarterly Journal of Economics*, 2000, s. 99 og 102
 27. Fra Jespersen: *Økonomi og virkelighed. Fem økonomiske »sandheder« til debat*, 1996, s. 26.
 28. Se eksempelvis Jespersen: »Makroøkonomiske Visioner«, *Samfundsøkonomen* 1998:6, s. 5-12
 29. Fra Brink: »Makroøkonomiens folkløse«, *Samfundsøkonomen* 1999:4, s. 43
 30. Brink, s. 44
 31. Fra Laursen: *Økonomi og moral. Fem essays*, 1997, s. 48
 32. Laursen, s. 42
 33. Fra Chick og Dow: »Formalism, logic and reality: a Keynesian analysis«, *Cambridge Journal of Economics* 2001, s. 707
 34. Chick og Dow, s. 709
 35. Om menneskelig rationalitet skriver Lawson: »Situated rationality«, *Journal of Economic Methodology* 4:1 1997, s. 120f: »Not only are individuals' choices of action conditioned by the situated options which they perceive, but also the individuals themselves, their expressions of their needs and motives, the manner in which their capacities and capabilities have been moulded, their values and interests are conditioned by the context of their birth and development ... while there can be no doubting the skilful, capable and knowledgeable – in short rational – manner in which people usually act, the concept of rationality implicated in

- all this is a far cry from the ever calculating, ranking, optimiser of standard economic theory ... [et mere korrekt billede af den økonomiske virkelighed er derfor] one of a process in motion, of dynamic, structure, and agency inter-dependency. Den bagved dette udsagn liggende metodologiske opfattelse benævnes critical realism. For en kort oversigt over denne metodologiske retning kan der henvises til Lawson: »Connections and distinctions: Post Keynesianism and critical realism«, *Journal of Post Keynesian Economics*, 1999, No. 1, s. 3-14. For et dansk bidrag se Jespersen: »Kritisk realisme – teori og praksis. En samfundsvidenskabelig metodologi med makroøkonomiske eksempler« fra bogen *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer*, redigeret af Fuglsang & Bitsch Olsen, 2003, s. 247-87
36. Fra Leijonhufvud: »Models and theories«, *Journal of Economic Methodology*, 4:2 1997, s. 197
 37. Fra Chick og Dow: »Formalism, logic and reality: a Keynesian analysis«, *Cambridge Journal of Economics*, 2001, s. 719
 38. Fra Dow: »Understanding the relationship between mathematics and economics«, *Journal of Post Keynesian Economics*, 2003, s. 551
 39. I den forbindelse kan der henvises til, hvad Keynes selv skrev herom i 1936: »It is a great fault of symbolic pseudo-mathematical methods of formalising a system of economic analysis ... that they expressly assume strict independence between the factors involved and lose all their cogency and authority if this hypothesis is disallowed; whereas, in ordinary discourse, where we are not blindly manipulating but know all the time what we are doing and what the words mean, we can keep 'at the back of our heads' the necessary reserves and qualifications and the adjustments which we shall have to make later on, in a way in which we cannot keep complicated partial differentials 'at the back' of several pages of algebra which assume that they all vanish. Too large a proportion of recent 'mathematical' economics are merely concoctions, as imprecise as the initial assumptions they rest on, which allow the author to lose sight of the complexities and interdependencies of the real world in a maze of pretentious and unhelpful symbols«; Keynes: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, The Collected Writings of John Maynard Keynes Vol. VII, Cambridge, 1973, s. 297 f
 40. Citatet er fra et brev til Marshall's kollega Edgeworth. I brevet skriver han også, at: »Economic theory is, in my opinion, as mischievous an impostor when it claims to be economics proper as is mere crude unanalyzed history«, her citeret fra Coase: *Marshall on Method* fra bogen *Essays on Economics and Economists*, Chicago, 1991, s. 172
 41. Eller som Petersen: »Kærgårds stråmænd – en lidt polemisk kommentar til en meget polemisk artikel«, *Nationaløkonomisk Tidsskrift* 1999, s. 373, siger det: »Main-stream samfundsvidenskab har utvivlsomt givet megen værdifuld information; men dens metode må håndteres i ydmyg erkendelse af, at der er andre veje til indsigt. Og disse veje gør tolkningsrummet større. Naturvidenskaben er måske i højere grad kumulativ, præget af overvejende enighed om paradigmet og en henvisning af fortids tankegods til det teoriehistoriske museum; men det er vel egentlig ikke et problem at måtte erkende, at indsigten i den sociale virkelighed har en anden beskaffenhed end forståelsen af de naturlige fænomener«
 42. Eller som den førende amerikanske post-keynesianer har formuleret det: »Our knowledge about economic events occurring through time is, however asymmetric: although we may know the past, we cannot be sure that we have any reliable knowledge about the economic future. The future remains to be created by human actions and is not merely determined by some immutable economic law. In other words, for many important economic activities – especially long-duration ones – information about future current outcomes does not currently exist. The economic future is yet to be created and is not predetermined by existing rules or economic laws«, Davidson: *Controversies in Post Keynesian Economics*, London, 1991, s. 35
 43. Fra Dow: »Controversy: Formalism in Economics, Editorial Note«, *The Economic Journal*, 1998, s. 1827
 44. Fra Leijonhufvud: »Models and theories«, *Journal of Economic Methodology*, 4:2 1997, s. 198

Erhvervshistorie i Storbritannien

AF DUNCAN ROSS

Artiklen giver en oversigt over udviklingen af studiet af erhvervshistorie i Storbritannien gennem de sidste 50 år. Der har været en betydelig udvikling inden for området, hvor stadig flere forskere beskæftiger sig med erhvervshistorie, og også de højere undervisningsinstitutioner har taget erhvervshistorie op. Det må dog samtidig konstateres, at teori og økonomisk historie ikke altid har spillet sammen med den britiske erhvervshistorieskrivning, der har været præget af behandlingen af enkelte virksomheder og cases.

I sit ellers temmelig pessimistiske studie fra 1987 om placeringen af og fremtiden for økonomisk historie i Storbritannien foreslog Donald Coleman, at »studiet af erhvervshistorie frembyder en anden lovende vej til helbredelse«.¹ Forholdet mellem økonomisk historie og erhvervshistorie havde helt klart undergået store forandringer i forhold til T. S. Ashtons henvisning til det førstnævnte som 'moderstudiet' i sin indledning til det første nummer af det ny tidsskrift *Business History*, udgivet af Liverpool University i 1958.² For Coleman var det mere optimistiske syn på erhvervshistorie baseret på disciplinens evne til at optage teoretiske perspektiver, som understøttede fortolkningerne, samtidig med at den bibeholdt et videre perspektiv på egne grænser.

De første initiativer til erhvervshistorie i Storbritannien kom fra erhvervslivet. G. N. Clark havde understreget erhvervsarkivaliernes betydning i sin tiltrædelsesforelæsning i Oxford i 1932, og både han og Ashton havde støttet oprettelsen af Rådet for Bevaring af Erhvervsarkiver (Council for the Preservation of Business Archives, nu Erhvervsarkivrådet, Business Archives Council) i 1932. Rådet blev grundlagt og finansieret af erhvervsvirksomheder, og Clark udnævntes til den første formand for CPBA. Dette organs fornemste opgave var at fungere som en stimulans for erhvervene – at sikre, at erhvervsvirksomhederne var bevidste om og forstod, at deres arkivalier var værdifulde og havde en væsentlig historie at berette. Men opmærksomheden var dengang rettet mod enkelte erhvervsvirksomheder og det, som vi nu kalder 'virksomhedens hukommelse'. En systematisk forståelse af vigtigheden af erhvervslivets historie var allerede blevet udviklet i USA i 1920'erne gen-

nem Harvard-videnskabsmændenes første entusiasme. I Storbritannien fandtes denne mere fænomenologiske tilgang imidlertid først rigtigt fra 1950'erne. I 1960 udgav T. C. Barker, R. H. Campbell og P. Mathias – tre af de store navne, som gjorde et pionerarbejde for at gøre erhvervshistorie til en respektabel og respekteret faglig disciplin – en brochure i serien *Helps for Students of History*, som blev udgivet af Historical Association. I den rettede de opmærksomheden mod erhvervshistoriens betydning både for erhvervsfolk og historikere.³ Denne betydning lå – for de førstnævnte – i et forsvar mod anti-erhvervslivskritikere, og – for de sidstnævnte – i en fyldigere og mere nuanceret forståelse af de kræfter, der bidrager til økonomisk vækst. I det omtalte første nummer af *Business History* henvendte Barker sig udtrykkeligt til erhvervslivet og tilbød det muligheden for at indtage sin plads i rækken af den industrielle revolutions helte. Han talte for en mere videnskabelig tilgang til fejringen af de mange 100-års jubilæer, som ville indtræffe i de kommende årtier, og hans budskab, at »erhvervslivet synes at have lidet at tabe og meget at vinde ved at tillade, at dets arkivalier bliver grundigt gennemgået af kompetente økonomiske historikere«, var i lige grad beregnet til at berolige og til at opmuntre.⁴

Disse forfattere red naturligvis på en bølge af vigtige casestudies – Charles Wilsons autoritative tobinds historie om Unilever var blevet udgivet i 1954 og blev helt uforudsigeligt en bestseller. Theo Barkers banebrydende historie om Pilkington (1960) afslørede meget om de industrielle innovationsprocesser såvel som om selskabsorganisering. Der var mange andre: John (1959) om Alfred Booth & Co, Raistrick (1953) om Darby-familien i Coalbrookdale og Chaloner (1959) om Vulcans historie. Disse bøger blev normgivende for periodens erhvervshistorie med kapitler om arbejdsstyrken, om hvordan de store navne og erhvervsledere erhvervede og udvidede deres kapital og investeringer, om hvor arbejdsstyrken kom fra, om dens behandling og boligforhold, om de teknologiske og organisatoriske innovationer og om, hvordan produkterne blev markedsført; alt dette udgjorde en let tilgængelig skabelon for udforskningen af en erhvervsvirksomhed, dens historie og dens relationer til de lokale, nationale og internationale omgivelser.

I sit bidrag til Wilsons festskrift (1984) gjorde Coleman opmærksom på, at studiet af erhvervshistorie, der selvklart var et studie i store firmaer, i endnu højere grad var et studium af store mænd. Coleman gav selv i sin bog om Courtaulds (1969 og 1980) et bidrag til studiet af iværksætteren, den enestående, dynamiske, brillante, inspirerede, ubehagelige, krævende, hemmelighedsfulde, ambitiøse og selvrådige per-

son, som for generationer af videnskabsmænd og studerende kom til at stå som nøglen til forståelsen af den britiske industrielle revolution. Det samme gælder Reader i bogen om I.C.I. (1975), Payne i bogen om Colville (1979) og Church i bogen om Herbert Austin (1979) – og mange andre. Det var også dette emne, som kom til at udløse de første vigtige slutninger fra erhvervshistorie til økonomisk historie ved at betragte iværksætningens natur såvel som dens omfang og de betingelser, under hvilke den kunne tænkes at blomstre, som et debattemne for økonomiske (og erhvervs-) historikere. Dersom 'store mænd' og deres evner som iværksættere var afgørende for den industrielle revolution og Storbrianniens påfølgende dominans i den internationale økonomi, kunne deres uddøen måske frembyde en forklaring på de påfølgende vanskelige tider (Aldcroft, 1964; Aldcroft & Richardson, 1969). Debatten førtes en tid lang med stor lidenskab i tidsskrifter for både økonomisk historie og erhvervshistorie, og Peter Paynes (1978) oversigt i *Cambridge Economic History of Europe* står fortsat som en standardreference. Men denne debat, der var rodfæstet i erhvervshistoriske traditioner og tilgange, henledte også opmærksomheden på erhvervslivets mere almindelige rolle i økonomien og samfundet. McCloskey og andre begyndte at ræsonnere på grundlag af forretningsbeslutningers økonomiske rolle og rationale, (McCloskey, 1970, McCloskey & Sandberg, 1971), og Weiner (1981) understregede, at erhvervslivet ikke kunne isoleres fra det kulturelle og sociale miljø, hvori det var placeret. Der er endnu ikke opnået enighed om nogen af disse emner – og det synes heller ikke sandsynligt, at det vil ske – men de er et udtryk for erhvervshistoriens voksende betydning som en tilgangsvej til ikke blot enkeltvirksomheders historie, men til erhvervsliv og samfund i mere almindelig og helhedspræget forstand. *Dictionary of Business Biography* ((Jeremy, 1984-1986) og *Scottish Dictionary of Business Biography* (Slaven & Checkland, 1986) kan ses som forsøg på at systematisere og fremlægge et råmateriale til videregående analyser af iværksætterfænomenet, men de er desværre kun blevet lidet benyttet på denne måde i de efterfølgende årtier.

Alfred Chandler⁵ – som stadig er erhvervshistoriens nestor og den mand, hvis intellektuelle førerskab dominerede disciplinen i næsten 40 år – bemærkede, at »kravet...om mere syntese og mere analyse i beskrivelsen af erhvervshistorie« blev kraftigt i USA fra 1950'erne. Ved at til egne sig teknikker, teorier og indsigter fra en mangfoldighed af samfundsvidenskabelige discipliner begyndte erhvervshistorie at stille stadig mere systematiske spørgsmål om firmaer, deres organisation og re-

lationer. Processen kulminerede naturligvis i Chandlers skelsættende arbejder om *Strategy and Structure* (1962) og *The Visible Hand* (1977). I Storbritannien var den samfundsvidenskabelige tilgangsvinkel til erhvervshistorie mindre udviklet, men der var stadig plads til en elegant blanding af økonomisk analyse og institutionshistorie. Den første vigtige reaktion på Chandlers paradigme kom fra Derek Channon (1973) og blev snart efterfulgt af det måske vigtigste enkeltarbejde om britisk erhvervshistorie, Leslie Hannahs *The Rise of the Corporate Economy* (1976), hvori begreberne 'firma/selskab' og 'stordrift' blev gjort til genstand for videnskabelig drøftelse. Men 1970'ernes og 1980'ernes britiske erhvervshistorie blev i høj grad præget af påvisningen af, hvordan Storbritannien adskilte sig fra USA, og de måder, på hvilke erhvervsvirksomheder på denne side af Atlanterhavet enten ikke antog den amerikanske model med integreret stordrift i mange divisioner eller ikke kunne forventes at have gjort det. Chandlers indsigter blev selvfølgelig udnyttet, men arbejder som f.eks. Elbaums og Lazonicks *Decline of the British Economy* (1986) blev generelt kritiseret, fordi de undlod at tage højde for forskellene i erhvervsmiljø.

I deres berømte redaktionelle indledning til *Business History* i 1990 bemærkede Geoff Jones og Charles Harvey, at britiske erhvervshistorikere i det store og hele ikke var blevet overbevist om nytteværdien af teoretisk indsigt – de to hovedundtagelser var de videnskabsmænd, som interesserede sig for enten arbejdsmarkedshistorie eller multinationale virksomheder – men repræsenterede »en overdreven fastholden ved den empiriske metode« og bibeholdt en grundlæggende skepsis over for »fornyende ideer som kom fra udlandet«. ⁶ De noterede ganske vist, at erhvervshistorien var blevet international med konferencer, sammen slutninger og publikationer, men der manglede stadig meget i at udvikle en international, komparativ forskning. En begyndelse var blevet gjort, men den redaktionelle indledning var grundlæggende et manifest for disciplinen i det efterfølgende årti – komparativ, international, fænomenologisk og teoretisk velfunderet erhvervshistorie blev publiceret i deres tidsskrift og andetsteds i Storbritannien i de følgende år.

Også i institutionel sammenhæng modnedes erhvervshistorien i Storbritannien i 1980'erne og 1990'erne. I 1978 oprettedes en erhvervshistorisk afdeling ved London School of Economics takket være en appel til erhvervslivet, som resulterede i donationer på omtrent £250.000. Leslie Hannah blev ansat som leder af afdelingen og professor i erhvervshistorie, og man udarbejdede et imponerende projektkatalog og tiltrak mange medarbejdere og stipendiater. Coventry Polytechnic op-

rettede et center for erhvervshistorie i 1984, og Bristol Polytechnic fulgte trop i 1986. Begge disse initiativer sigtede på at forsyne det lokale erhvervsliv med erhvervshistorie – en opgave som Barker, Campbell og andre ville have anerkendt og bifaldet. I sådanne centre var der veludviklede forbindelser mellem arkiver, historie og erhvervspolitik. Cardiff oprettede en forskningsafdeling for erhvervshistorie i 1988, og året forinden havde universitetet i Glasgow (der havde ansat Tony Slaven som den første professor i erhvervshistorie i Storbritannien) oprettet et center for erhvervshistorie i Skotland. Glasgow havde allerede en betydelig samling af erhvervsarkivalier, takket være Sydney Checklands og Peter Paynes pionerarbejde (som senere blev fulgt op af Slaven og Michael Moss) på Institut for Økonomisk Historie med at indsamle erhvervsarkivalier fra de skotske firmaer, som lukkede i 1960'erne. I Glasgow var Colquhoun-lektoratet i erhvervshistorie blevet finansieret ved appeller til Handelskammeret siden 1960'erne, og det var en stor donation, som skabte centret i 1987. Centret for erhvervshistorie i Glasgow gjorde et betydningsfuldt kup ved i 1997 at påtage sig værtskabet for den første ikke-nordamerikanske American Business History Conference.

Erhvervshistorie bredte sig i mangfoldige retninger i de sene 1980'ere: Reading, Manchester, Lancaster, Leeds og East Anglia blev alle vigtige centre for forskning og undervisning i disciplinen. Det traditionsrige seminar, som Derek Oddy på Polytechnic of Central London var vært for, fik følgeskab af andre – på Business History Unit ved London School of Economics og siden i form af tosidede møder mellem erhvervshistorikere i Reading og Lancaster, Bristol og Cardiff. Publikationerne fra disse møder gjorde meget for at udbrede rammerne for og tilgængeligheden af arbejder om britisk erhvervshistorie. Man benyttede såvel økonomiske som erhvervsmæssige tilgangsvinkler – kvantitative undersøgelser og selskabsstrategi blev anerkendt som nøgleelementer i undersøgelsen af erhvervshistorie, og en gentagen og oplyst forbindelse mellem historie og teori blev udviklet. Undervisning og forskning ved unge kandidater fik en fremtrædende placering på mange universiteter, og der begyndte at udkomme lærebøger – Kirby & Rose (1994) redigerede, hvad der skulle vise sig at være en fremlæggelse af den aktuelle viden og problemområder inden for disciplinen. John Wilson (1997) fremlagde en syntese over britisk erhvervshistorie i det lange forløb, og David Jeremy (1999) fokuserede på det 20. århundrede. Hans bog – der var baseret på hans undervisning i Manchester – viste, at det var muligt at yde et bidrag til handelshøjskolens pensum på en livlig og vidende måde. Dette havde naturligvis været pointen ved erhvervshi-

storie på Harvard og andre steder i USA, men det tog lang tid, før en tilsvarende synsmåde bredte sig i Storbritannien. På trods af det fortræffelige pionerarbejde, der i så henseende er præsteret i Reading, Lancaster, Royal Holloway og andre steder, er erhvervshistorie forblevet ikke så lidt af et Askepot-fag på britiske handelshøjskoler.

I 1990 var det blevet tydeligt, at Business Archives Council (BAC) – der i så lang tid havde været det institutionelle hjemsted for erhvervshistorie i Storbritannien – ikke fortsat kunne repræsentere både den akademiske videnskab og erhvervsarkivelementet i sit bagland. Sammenlutningen af Erhvervshistorikere (Association of Business Historians, ABH) blev dannet og søgte at samle alle, der havde interesse for faget, og at fremme diskussion og debat gennem tilrettelæggelse af konferencer og workshops og gennem udgivelsen af et halvårligt nyhedsbrev. Dens årlige konference er nu et af det akademiske års højdepunkter for videnskabsmænd inden for en bred vifte af discipliner, som har det til fælles, at de omfatter studier af erhvervslivet. BACs bidrag til erhvervshistorien er imidlertid stadig af stor betydning både gennem dets arkivvirksomhed og dets uddeling af den årlige Wadsworth-pris til forfatteren af den bedste bog, som er udgivet om britisk erhvervshistorie i det pågældende år.

Gennem de workshops, som den arrangerede i sine første år og dens årlige pris til PhD-afhandlinger, har ABH opmuntret yngre videnskabsmænd til at opfatte sig selv som erhvervshistorikere og har bidraget til en åbenhed og alsidighed i tilgangen til faget, som bygger bro over stagnerende faggrænser. Dette brede perspektiv afspejles såvel i sammenlutningen som i tidsskriftet (der ikke er organisatorisk forbundne). Da John Wilson i 1998 påbegyndte udgivelsen af sit tidsskrift *Journal of Industrial History* (som desværre kun fik en kort levetid), appellerede han som redaktør udtrykkeligt til den industri-økonomiske tradition som det vigtigste teoretiske værktøj, han gerne ville pleje og se udvikles i sit tidsskrift. Erklæringen antyder naturligvis, at en sådan tilgangsvinkel kun var en af mange mulige veje til erhvervshistoriens store skueplads. Det er ligeledes vigtigt at bide mærke i, at den ikke indebar nogen kritik – Wilson er nu en af redaktørerne af *Business History*. Geoff Jones er flyttet til Harvard Business School, og Charles Harvey er blevet udnævnt til dekan på Strathclyde Graduate School of Business – begge udnævnelser er betegnende for de store fremskridt, der har fundet sted inden for britisk erhvervshistorie i de sidste 15 år. Disse fremskridt er så meget mere bemærkelsesværdige, som der er sket en institutionel tilbagegang inden for de økonomisk-historiske institutter ved

de britiske universiteter. Erhvervshistoriens livsduelighed og fortsatte trivsel er blevet sikret, netop fordi den har bevæget sig ud over den gamle optagethed af forretningsmænd og deres rolle i historien. Da den mangler et selvskrevet institutionelt hjemsted, åbent for en bred vifte af teoretiske påvirkninger og empiriske spørgsmål, dyrkes erhvervshistorien nu mange steder – på institutter for historie, for regnskabsføring, for økonomi, for virksomhedsledelse, for sociologi, og for afsætningslære. Den er fremdeles en særdeles livskraftig intellektuel beskæftigelse i Storbritannien.

Erhvervshistoriske sammenslutninger

The Association of Business Historians (ABH)

<http://www.busman.qmw.ac.uk/abh/>

The Association of Business Historians er den førende faglige sammenslutning i Storbritannien med det formål at skabe og sprede viden om erhvervshistorie. Dens medlemmer er overvejende universitetsforskere og forskningsinstitutioner.

Erhvervshistoriske centre

The Accounting and Business History Research Unit, Cardiff Business School.

The Accounting and Business History Research Unit ved Cardiff Business School er en af de førende akademiske institutioner i Storbritannien for studiet af erhvervslivet og virksomhedsledelse og arbejder især med regnskabs- og erhvervshistorie. Afdelingen udgiver det internationale og refererede tidsskrift *Accounting, Business and Financial History*. <http://www.cf.ac.uk/carbs/research/abhru/>

Centre for Business History, School of History, University of Leeds.

Centre for Business History i Leeds er et regionalt forskningscenter til fremme af forståelsen af den historiske udvikling af det moderne erhvervsforetagende. Det beskæftiger sig med de historiske aspekter af virksomhedsledelsen og arbejdsstyrken, firmaer og landsdækkende institutioner, og det analyserer samspillet mellem erhvervslivet og det bredere økonomiske, sociale og politiske miljø.

<http://www.leeds.ac.uk/history/research/business.htm>

The Centre for Business History in Scotland, University of Glasgow.

The Centre for Business History i Skotland blev indviet i 1989 og er finansieret af The Aggregate Foundation. Dets vigtigste formål er at stimulere til og at foretage banebrydende forskning inden for alle områder af erhvervshistorie, med særlig vægt på virksomhedsledelsesstrategi og organisationsmæssig forandring. Herunder foregår der en arkivbaseret forskning i skotsk erhvervsliv hjemme og i udlandet, placeret i sine britiske, europæiske og globale sammenhænge. Centret er forbundet med universitetets arkivtjeneste, som driver det internationalt anerkendte skotske erhvervsarkiv, der har en af de største samlinger af erhvervsarkivalier i Europa.

<http://www.gla.ac.uk/centres/businesshistory/>

The Centre for Business History, University of Exeter

The Centre for Business History i Exeter blev etableret i 2004. Centrets formål er at fremme interessen for erhvervshistorie i almindelighed og i særdeleshed for innovativ forskning på højt niveau i erhvervshistorie.

<http://www.ex.ac.uk/con/>

The Centre for Urban History, University of Leicester

The Centre for Urban History i Leicester er et tværfagligt forskningsinstitut, som søger at fremme videnskabeligt arbejde og samarbejde inden for sit felt. Det udgiver også *The Urban History Newsletter* i samarbejde med the Urban History Group og Pre-Modern Towns Group.

<http://www.le.ac.uk/ur/index.html>

The Committee for the History of Retailing and Distribution, University of Wolverhampton.

The Committee for the History of Retailing and Distribution (CHORD) blev nedsat i 1998 for at give ny dynamik til studiet af detailhandelens og varedistributionens historie og for at fungere som et mødested for videnskabsfolk, der forsker inden for dette område.

<http://pers-www.wlv.ac.uk/~in6086/chord.html>

The Centre for International Business History, Reading University.

The Centre for International Business History i Reading søger at kombinere en forpligtelse til historievitenskabelig af høj kvalitet med en søgen efter gyldige generaliseringer om erhvervsmæssig adfærd. Det tilstræber at udvikle begreber og referencerammer, der muliggør en forståelse af såvel erhvervslivets historie som dets udvikling i fremtiden.

<http://www.rdg.ac.uk/cibh/>

Duncan Ross

The Business History Unit, London

The Business History Unit (BHU) blev oprettet i 1978 af London School of Economics og Imperial College London via en fond, som blev oprettet af førende britiske erhvervsvirksomheder. Det var det første forskningscenter af sin art i Europa. Dets vigtigste formål er at fremme arbejdet inden for alle grene af erhvervshistorien; en stor del af dets forskning vedrører analysen af erhvervslivet i bred forstand omfattende økonomiske, sociale og politiske aspekter.

<http://www.lse.ac.uk/collections/BHU/>

International Business History Institute, University of Nottingham.

International Business History Institute i Nottingham har som sit bredt definerede formål at fremme forskning i emner, der vedrører forandringerne inden for industrier og selskaber. Dets aktiviteter spænder over nøgleområder som selskabsledelse, finansiell ydeevne og regnskabssemner, erhvervsregulering, arbejdsmarkedsforholdenes historie og temaer, som hænger sammen med nye markeder og globalisering. Det tilstræber at fremme den komparative analyse af international erhvervsorganisation, baseret på tværfaglige metodologier.

<http://www.nottingham.ac.uk/businesshistory/index.phtml>

Erhvervshistoriske tidsskrifter

Accounting, Business and Financial History

Redaktører: J. R. Edwards og Trevor Boyns, Cardiff Business School, Cardiff.

Udgivelsen af *Accounting, Business and Financial History* begyndte i 1990 og tidsskriftet dækker emneområderne regnskabsvæsenets historie, erhvervshistorie og finansiell historie. Det tilsigter også at udforske de gensidige påvirkninger mellem regnskabspraksis, finansmarkeder og økonomisk udvikling samt regnskabsførelsens indflydelse på det miljø, hvori forretningsafgørelser træffes, og den samfundsmæssige indflydelse på erhvervs- og finansverdenen. Det udgives af Taylor & Francis. <http://www.tandf.co.uk/journals/titles/09585206.asp>

Business History

Redaktører: Charles Harvey, University of the West of England, Bristol, og John Wilson, University of Central Lancashire.

Business History er et internationalt tidsskrift, som beskæftiger sig med forretningsystemers og foretagenders udvikling i det lange forløb og

deres funktion i nutiden. Dets fremmeste formål er at gøre den avancerede forsknings resultater tilgængelige såvel på det empiriske som på det begrebsmæssige område inden for emner af global betydning som f.eks. firmaorganisation og -vækst, multinationale foretagender, forretningseffektivitet, iværksættere, teknologisk forandring, finanssektoren, markedsføring, administration af de menneskelige ressourcer, professionalisering og virksomhedskultur. Det udgives af Taylor & Francis. <http://www.tandf.co.uk/journals/titles/00076791.asp>

Britisk erhvervshistorisk bibliografi

Francis Goodall: *A Bibliography of British business histories*. Aldershot: Gower, 1987

Sidney Horrocks: *Lancashire business histories*. Manchester: Joint Committee on the Lancashire Bibliography, 1971

David J. Jeremy: *A Business history of Britain, 1900-1990s*. Oxford: Oxford University Press, 1998

David J. Jeremy (red.): *Dictionary of business biography: a biographical dictionary of business leaders active in Britain in the period 1860-1980*. 5 bind + supplementsbind. London: Butterworths, 1984-1986

John Orbell: *A Guide to tracing the history of a business*. Aldershot: Gower, 1987

D.J. Rowe (red.): *Northern business histories: a bibliography*. London: Library Association, Reference, Special and Information Section, 1979

Anthony Slaven & Sydney Checkland (red.): *Dictionary of Scottish business history 1860-1960*. Aberdeen University Press, 1986-1990. Vol. 1 (The Staple Industries), Vol. 2 (Processing, Distribution, Services)

John F. Wilson: *British business history, 1720-1994*. Manchester: Manchester University Press, 1995

Stephanie Zarach: *British business history: a bibliography*. Basingstoke: Macmillan, 1994

Stephanie Zarach: *Debrett's bibliography of business history*. Basingstoke: Macmillan in association with Debrett's History Research, 1987

Større samlinger af erhvervshistorisk materiale

Guildhall Library Aldermanbury, London EC2P 2EJ

http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/leisure_heritage/libraries_archives_museums_galleries/city_london_libraries/guildhall_lib.htm

City of Londons stilling som finanscentrum afspejles i den erhvervshistoriske samling i Guildhall Library. En guide til de erhvervshistoriske materialer, som findes i dette bibliotek, kan findes på http://www.cityoflondon.gov.uk/NR/rdonlyres/09B384F-8823-4274-B8B28C59CDD5EFCA/0/LH_CL_businesshistory.pdf

The British Library, St. Pancras, 96 Euston Road, London NW1 2DB

<http://www.bl.uk>

På internettet ligger en fortegnelse over 500 historiske fremstillinger af enkelte britiske firmaer, som findes i British Library. Den er ordnet alfabetisk efter firmanavn. Se:

<http://www.bl.uk/collections/britirish/selbritcoms.html>

The Centre for Business History in Scotland, University of Glasgow, Glasgow G12 8QQ

Centret har en meget stor samling af enkeltfirmaers historier og monografier om britisk erhvervshistorie.

<http://www.gla.ac.uk/centres/businesshistory/>

Litteratur

Aldcroft, D.H.: »The entrepreneur and the British economy, 1870-1914«, *Economic History Review*, 17, 1964.

Aldcroft, D.H. & Richardson, H.W. *The British Economy, 1870-1939* (London).

Ashton, T.S.: »Business History«, *Business History* 1, 1958.

Barker, T.C.: »Business History and the Business Man«, *Business History*, 1, 1958.

Barker, T.C.: *Pilkington Brothers and the Glass Industry* (London), 1960.

Barker, T.C., Campbell, R.H. & Mathias, P.: *Business History* (Helps for Students of History, no. 59, Historical Association, 1960).

Chaloner, W.H.: *Vulcan: The History of One Hun-*

dred Years of Engineering and Insurance (London), 1959.

Chandler, A.D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass.) 1962.

Chandler, A.D.: *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.) 1979.

Chandler, A.D.: »Comparative Business History«, D.C. Coleman & P. Mathias (red.): *Enterprise and History: Essays in Honour of Charles Wilson* (Cambridge) 1984.

Channon, D.F.: *The Strategy and Structure of British Enterprise* (London) 1973.

Church, R.: *Herbert Austin* (London) 1979.

- Coleman, D.C.: *History and the Economic Past: An Account of the Rise and Decline of Economic History in Britain* (Oxford) 1987.
- Coleman, D.C.: »Historians and Businessmen«, D.C. Coleman & P. Mathias (red.): *Enterprise and History: Essays in Honour of Charles Wilson* (Cambridge), 1984.
- Coleman, D.C.: *Courtaulds: An Economic and Social History* (Oxford) 1969 og 1980.
- Elbaum, B., & Lazonick, W. (red.): *The Decline of the British Economy* (Oxford).
- Hannah, L.: *The Rise of the Corporate Economy* (London) 1976.
- Harvey, C. & Jones, G.: »Business History in Britain into the 1990s«, *Business History* 32, 1990.
- Jeremy, D.J. (red.): *Dictionary of business biography: a biographical dictionary of business leaders active in Britain in the period 1860-1980* (London, 5 bd.) 1984-1986.
- Jeremy, D.J.: *A Business History of Britain* (Oxford) 1998.
- John, A.H.: *A Liverpool Merchant House: Being the History of Alfred Booth and Company* (London) 1959.
- Kirby, M. & Rose, M. (red.): *Business Enterprise in Modern Britain from the Eighteenth to the Twentieth Century* (London) 1994.
- McCloskey, D.N.: »Did Victorian Britain Fail?«, *Economic History Review* 23, 1970.
- McCloskey, D.N. & Sandberg, L.G.: »From Damnation to Redemption: Judgements on the Late-Victorian Entrepreneur«, *Explorations in Economic History* 9, 1971.
- Payne, P.L.: *Colvilles and the Scottish Steel Industry* (Oxford) 1979.
- Payne, P.L.: »Industrial entrepreneurship and management in Great Britain«, P. Mathias & M.M. Postan (red.): *Cambridge Economic History of Europe, volume VII* (Cambridge) 1978.
- Raistrick, A.: *Dynasty of Ironfounders: the Darbys of Coalbrookdale* (London) 1953.
- Reader, W.J.: *Imperial Chemical Industries: A History* (Oxford) 1975.
- Slaven, A. & Checkland, S.: *Dictionary of Scottish Business Biography* (Aberdeen) 1986.
- Wiener, M.J.: *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit* (Cambridge) 1981.
- Wilson, C.: *The History of Unilever* (London) 1954.
- Wilson, J.F.: *British Business History, 1720-1994* (Manchester) 1995.
- Wilson, J.F.: »Industrial History: Towards a Definition«, *The Journal of Industrial History* 1, 1998.

Noter

1. Coleman, 1987, s. 138
2. Ashton, 1958, s. 2
3. Barker, Campbell & Mathias, 1960, s. 3
4. Barker, 1958, s. 20
5. Chandler, 1984, s. 7
6. Harvey & Jones, 1990, s. 6

Den private kornhandel i anden halvdel af 1700-tallet

AF SØREN BITSCH CHRISTENSEN

I denne artikel belyses købmændenes, godsejernes, præsternes, skippernes og bøndernes stilling og praksis på kornmarkedet i tiden op til landboreformerne. Hovedkilderne er en række indberetninger til statsmagten. Artiklen viser, hvordan markedsforhold som prisdannelse og salgs- og købsaftaler befandt sig langt væk fra det, der normalt forstås som et perfekt fungerende marked. Det kan i sidste ende forklares med, at kornproduktionen var utilstrækkelig og de frie markedsforhold sat delvis ud af kraft i den lange periode under kornmonopolet, der udelukkede udlandet fra at forsyne både Danmark og det søndenfjeldske Norge. Bøndernes stilling på markedet var det samtidig kun muligt at opretholde ved hjælp af omfattende assistance, ydet af godser og præster som en bestanddel af det patrimoniale godssystem, hvilket derfor bør betragtes som en del af periodens erhvervsøkonomiske praksis. Artiklen demonstrerer således, hvor meget der i institutionel henseende var tilbage at udrette, før et bedre fungerende kornmarked kunne understøtte landbrugets reformer.

Agrarsamfundet og fælden

De generelle europæiske prisstigninger og de store reformer af landbrugets ejerforhold og dyrkningssystemer fra ca. 1780 førte i løbet af få årtier Danmark ind i en af de mest afgørende vækstperioder i landets historie. Fra 1750 til 1850 blev kornproduktionen fordoblet fra ca. seks til tolv millioner tønder korn, samtidig med at kornet blev renere og tungere; alene rugen blev 11% tungere 1790-1850.¹ Den omfattende kommercialisering af bondesamfundet førte til nye markedsdannelse, teknologier, incitamentsstrukturer og organisationsformer.

Udviklingen havde stor betydning for den erhvervsøkonomiske sektor. En større mængde korn blev omsat på det private marked både absolut og relativt. Det skete i takt med selvforsyningsøkonomiens tilbagegang, den fremskredne afvikling af fæstegodssystemet og statens delvise tilbagetrækning fra sin ellers fremskudte position på kornmarkedet som skatteopræver af korn *in natura* (indledt i 1791).

Vigtig i denne proces var en række statslige lovpakker. En af de vigtigste var ophævelsen i 1788 af kornmonopolet, der havde forbudt import af fremmed korn. Det førte dog ikke uden videre til, at statsmagten fik fuld tillid til, at økonomien af sig selv ville frembringe perfekte forhold på kornmarkedet, og den understøttede derfor markedet på forskellig vis. Det drejede sig blandt andet om tilskyndelse til at indføre vægt i stedet for rummål i handelen, statslige licitationer efter kvalitetsmål og fremme af ny teknologi. Førrende reformpolitikere var sig fuldt bevidst, at den gamle kornhandel under monopoltiden havde været fuld af dårlige vaner på grund af den sikre afsætning til Norge, og at virkningerne havde forplantet sig hele vejen ned gennem systemet til købmænd, godsejere og bønder. Efter 1788 arbejdede regeringen sammen med især Det Kongelige Danske Landhusholdningsselskab og Grosserer-Societetet på at lette handelen ved at etablere institutioner til sikring af, at aktørerne kunne handle efter hurtige og troværdige oplysninger. Kornet skulle være så rigeligt, rent og tørt, at det kunne omsættes som en spekulationsvare. Hvad det jo også siden blev. Sammen med landbrugsreformerne lagde det grunden til kornsalgperioden og den økonomiske vækst efter ca. 1790.

Reformatorenes visioner tog altså udgangspunkt i at forbedre kornhandelen, som den var indtil det sidste årti af 1700-tallet. Indtil da havde handel med korn i Danmark været en handel med en knaphedsvare. Det ramte ikke kun bønderne og forbrugerne. Handelssektoren blev også begrænset i at udvikle sig, for det var kun sjældent muligt at samle så store partier, at det gav grundlag for mere avancerede forretningsmetoder. Den almindelige provinskøbmand opererede sjældent på et større marked end det nære opland. Godsejerne var som regel også forhindret i at udnytte markedet og dets prissvingninger optimalt, fordi bøndernes mangel tvang dem til at yde assistance med naturaliekorn, og fordi kornet ikke kunne lagres gennem en hel sæson og dermed ikke sælges til højest mulige priser. Alle sad mere eller mindre fast i »the trap of agrarian society«.² Behovet for korn blev sjældent mættet.

Kilder

Kilderne til artiklen er primært hentet fra den statslige administration af kornskatten og særlige kornordninger. Hovedkilderne er en række indberetninger fra præster, proprietærer, skippere og købmænd om deres handel med rug og havre i 1761-1762, indsamlet for at give et overblik over rigets forsyningssituation forud for den truende konflikt med Rus-

land i 1762 (materialet benævnes herefter *1762-materialet*). Materialet er enestående, men ikke uproblematisk repræsentativt, ej heller utendigtøst. Der er tale om selvangivelser, som dog efterfølgende var genstand for inspektioner fra fogederne. I alt er der bevaret indberetninger fra 896 sogne med oplysninger fra 1.855 aktører (608 godser, 559 købmænd, 643 præster, 35 skippere og 10 andre) om 2.165 kornhandels-transaktioner med en angivet omsætning på 185.162 tdr. korn. Tallene fra henholdsvis køber og sælger er sammenholdt i en database, og et gennemsnit for den enkelte transaktion er benyttet. Men man skal huske på, at materialet kun dækker rug og havre og i øvrigt er mangelfuldt. Endelig er det vigtigt at vide, at situationen i foråret 1762 var præget af en misvækst for især rug, der nogle steder havde varet i et par år.

Andre benyttede kilder er udførlige indberetninger om forsyningssituationen i foråret 1771 og 1795. I 1771 var indberetningerne forårsaget af omfattende misvækst. I 1795 blev der indsamlet oplysninger for at se virkningerne af den stigende eksport til de krigsførende lande, men der var langt fra tale om en mangelsituation som i 1770-1771. Disse forhold spiller selvfølgelig ind, når indberetningerne skal anvendes. Der er desuden kun bevaret indberetninger fra 1795 fra Fyns Stift og Sjælland. Endelig er der benyttet en landsdækkende samling af toldudførselsregnskaber fra 1793. Dette år var et godt kornår.

Oversigt over aktører og afsætningsmønstre

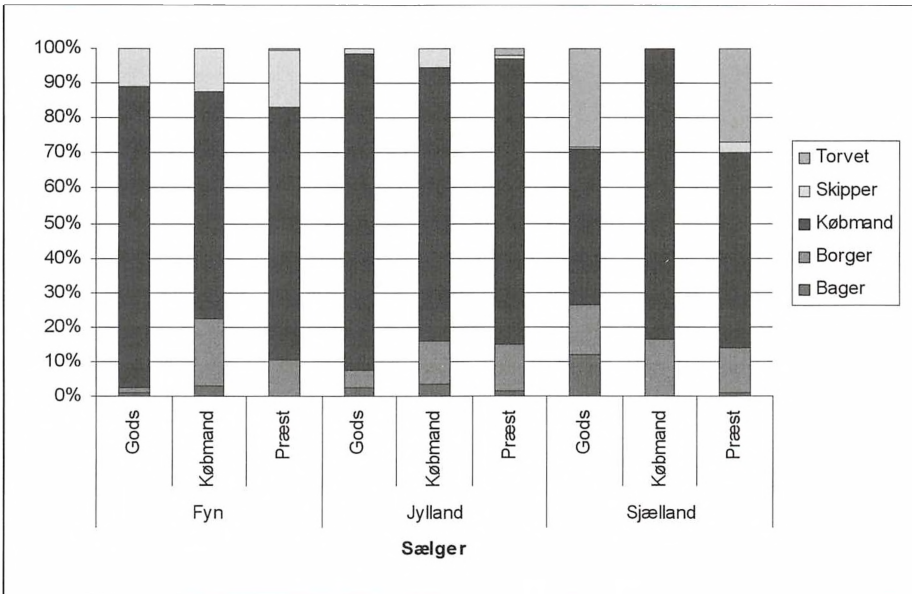
Korn var den vigtigste handelsvare i 1700-tallets Danmark. Lokalt kunne produkter udvundet af fisk, kvæg, får og andre dyr have større betydning, men samlet set var der ingen tvivl om kornets betydning. På udbudssiden fandt man jordens dyrkere og ejere, dvs. bønder og gods-ejere samt præsterne. Efterspørgslen var reguleret af købstædernes købmænd og torvesalget (især i København), men også bønder, præster og godsejere købte korn, primært til deres egen bedrift. Eksporten gik indtil de gode handelskonjunkturer i 1790'erne næsten udelukkende til Norge.

Kornet blev dyrket af landets bønder på fæstegårdene, på de – indtil selvejerbølgen i 1780'erne og 1790'erne – meget færre selvejergårde og på hovedgårdsmarkerne. Fæstebønderne kunne sælge deres eget korn frit, om end en stor del af deres korn medgik til såsæd og eget forbrug. De anvendte også korn til naturalieafgifter som skattekorn til staten, landgilde til godsejeren og tiende. I praksis var betydelige mængder korn af et års høst på forhånd reserveret til betaling af lån til godsejeren

(‘lånekorn’) for dennes udlæg til skatte Korn m.v. En tredjedel af tienden tilfaldt normalt præsten, og sammen med præstegårdsavlens betød det, at mange præster også var væsentlige kornsælgere. For godsejerne var kornet betydningsfuldt som handelsvare og til eget forbrug, men de fleste godsers egentlige markedsbaserede handel var indskrænket af, at de skulle lægge ud for deres bønders kornskat og yde lån til betrængte bønder.

Kornets betydning for bøndernes stilling i fæstegodssystemet og for deres husholdningsøkonomi er et klassisk tema inden for dansk landbohistorie. I en erhvervshistorisk sammenhæng er det nok så relevant at spørge, hvem der købte det korn, der cirkulerede på det danske indenrigsmarked? Normalt er man henvist til at søge svaret i toldmaterialet, men det belyser kun nettoudførslen af korn. Derimod angiver 1762-materialet bruttoomsætningen for mere end halvandet hundredtusinde tøn-der korn (figur 1).

Figur 1. Købere af godsers, købmænds og præsters korn 1761-1762.

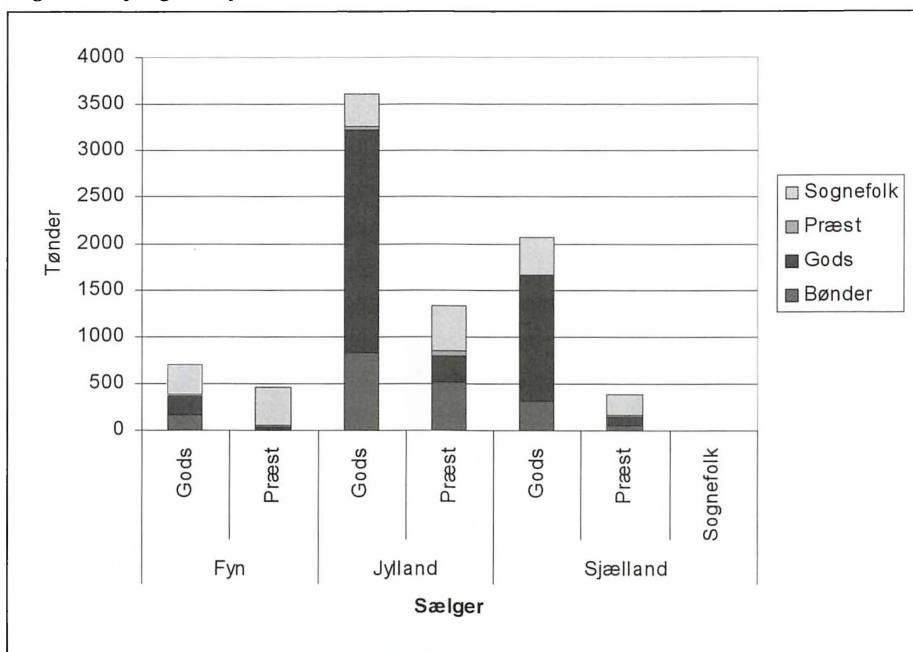


Oplysninger om 152.327 tdr., primært rug og havre.
Kilde: 1762-materialet.

Fyn (inkl. Langeland) og Jylland lignede i grundtræk hinanden: det meste korn blev solgt til købmænd, men en betydelig del desuden til skippere, mest udpræget på Fyn/Langeland. På Sjælland (inkl. Møn, Lolland og Falster) var billedet anderledes: godserne og præsterne havde et stort direkte salg til borgere og bagere, og ikke mindst var 'torvet' et stort afsætningsmarked. Forskellene beroede først og fremmest på nærheden til Københavns borgere, bagere og torve, men det skal nævnes, at hvis Lolland-Falster og Sydsjælland havde været mere udpræget rug- og havreland – og dermed bedre dækket i materialet – ville Ærøskippernes handel være trådt tydeligere frem.

Normalt betragtes korn som en købmandsvare og i mindre grad som del af skipperhandelen, men materialet viser, at korn også blev solgt til andre end købstæderne og skipperne (figur 2).

Figur 2. Aftagere af korn i handel uden om købstæderne 1761-1762



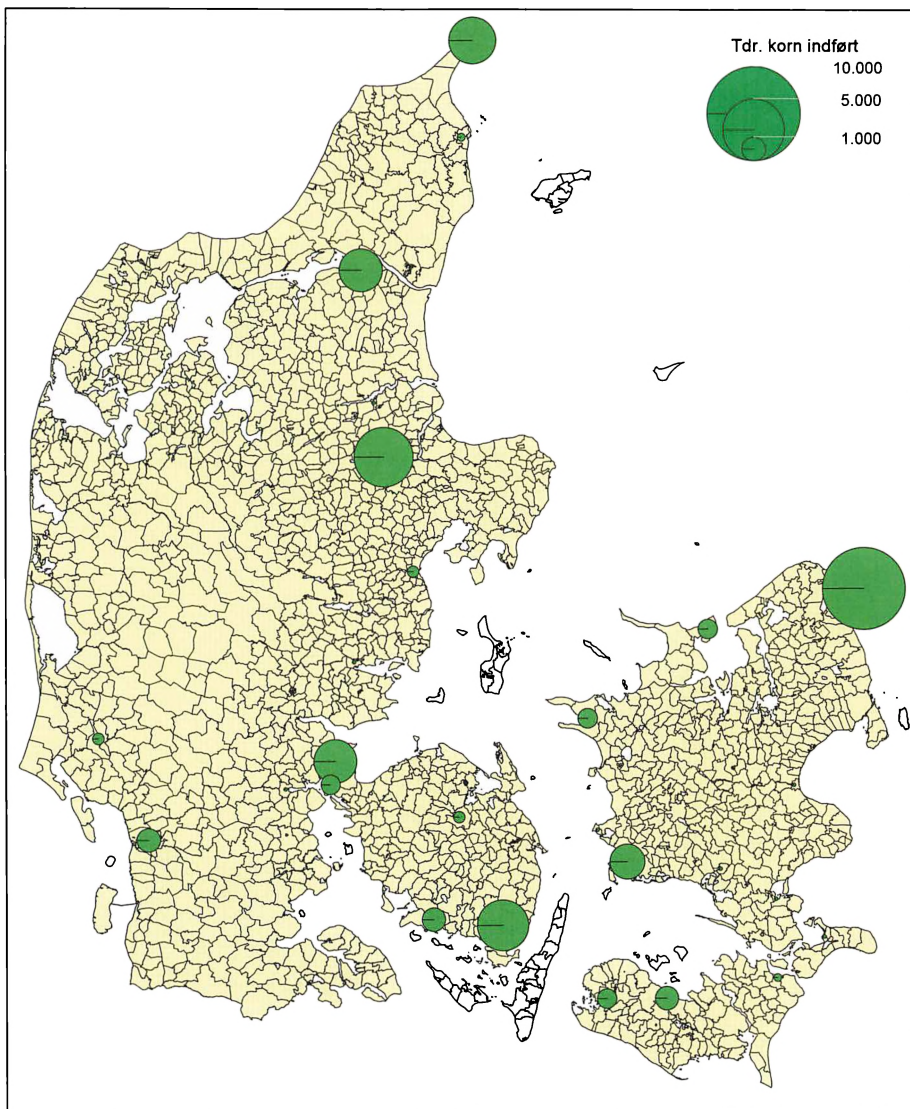
Oplysninger om 8.549 tdr., primært rug og havre.

Kilde: 1762-materialet.

Her hører ligheden mellem Fyn (inkl. Langeland) og Jylland op, for de fynske godser brugte ikke som de jyske og sjællandske, mønske og lolland-falsterske at sælge store mængder korn til andre godser. 'Bønder' og 'sognefolk' betegner ofte de samme, og i denne oversigtsform kan det

Den private kornhandel i anden halvdel af 1700-tallet

Figur 3. Søværts kornindførsel 1793.



Ekskl. Nysted og Rødby.
Samlet indførsel 36.356 tdr.
Kilde: Se note 4.

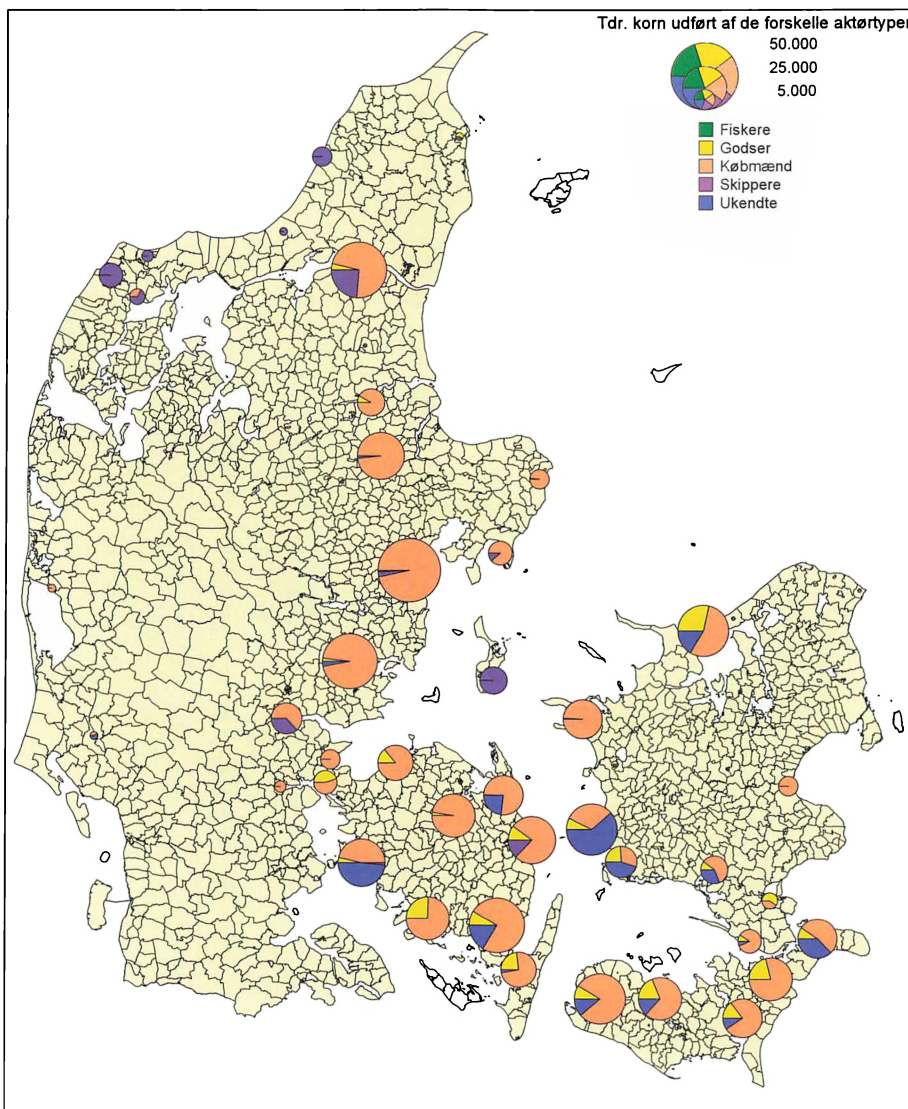
være svært at se, om de tilsyneladende forskelle nu også er reelle. I øvrigt er opgivelserne om salg til bønder højst mangelfulde i materialet.

Mængderne er trods alt ikke større, end at man må sige, at købstædernes merkantile herredømme var uantastet.³ Der var i alt væsentligt tale om en afsætning til de nærmeste købstæder. Der blev da – ifølge

dette materiale – kun handlet begrænsede mængder på tværs af landsdelene i 1762, nemlig 16.135 tdr. rug og havre, heraf de 15.592 tdr. til København fra Jylland og Fyn/Langeland.

Det er interessant, at toldstederne i 1793 i forhold til *1762-materialet* indførte mere end dobbelt så meget korn fra andre indenrigske steder, og at Københavns andel heraf var faldet (figur 3). Det er nærliggende at

Figur 4. Provinstoldstedernes kornudførsel 1793.



Ekskl. Rødby og Nysted. Vestjysk skudehandel er udspecificeret.

Samlet udførsel: 490.680 tdr.

Kilde: Se note 4.

konstatere, at man ved århundredets slutning mere systematisk udnyttede prisvariationerne inden for det nationale marked, måske for at samle tilstrækkelige mængder til eksport.⁴ Det taler for denne tanke, at den største indførsel af indenrigsk korn fandt sted i udprægede eksporthavnene: Ålborg, Randers og Skælskør. Hertil kom så to byer uden nævneværdigt opland, Skagen og Helsingør, som af den grund havde en stor indførsel.

Ser man på sammensætningen af kornudskibere i 1793, er der stadig markante regionale forskelle (figur 4). Jyllands særpræg var skipperne i skudefarten fra Jammerbugtens sandstrande (mere herom senere) og skipperne, der stod bag en pæn del af kornskibene fra Ålborg. Købmændene disponerede solidt over resten. Fyn/Langeland og Sjælland, Møn, Lolland og Falster kunne i modsætning til Jylland fremvise en stor direkte udskibning fra godserne, som regel med Ærøskipperne. I disse områder var der en tradition for direkte kontakter med Nordtyskland uden om købstæderne, og sammen med Københavns handelsdominans reducerede det provinskøbmændenes markedsandele.⁵

Handelsformer

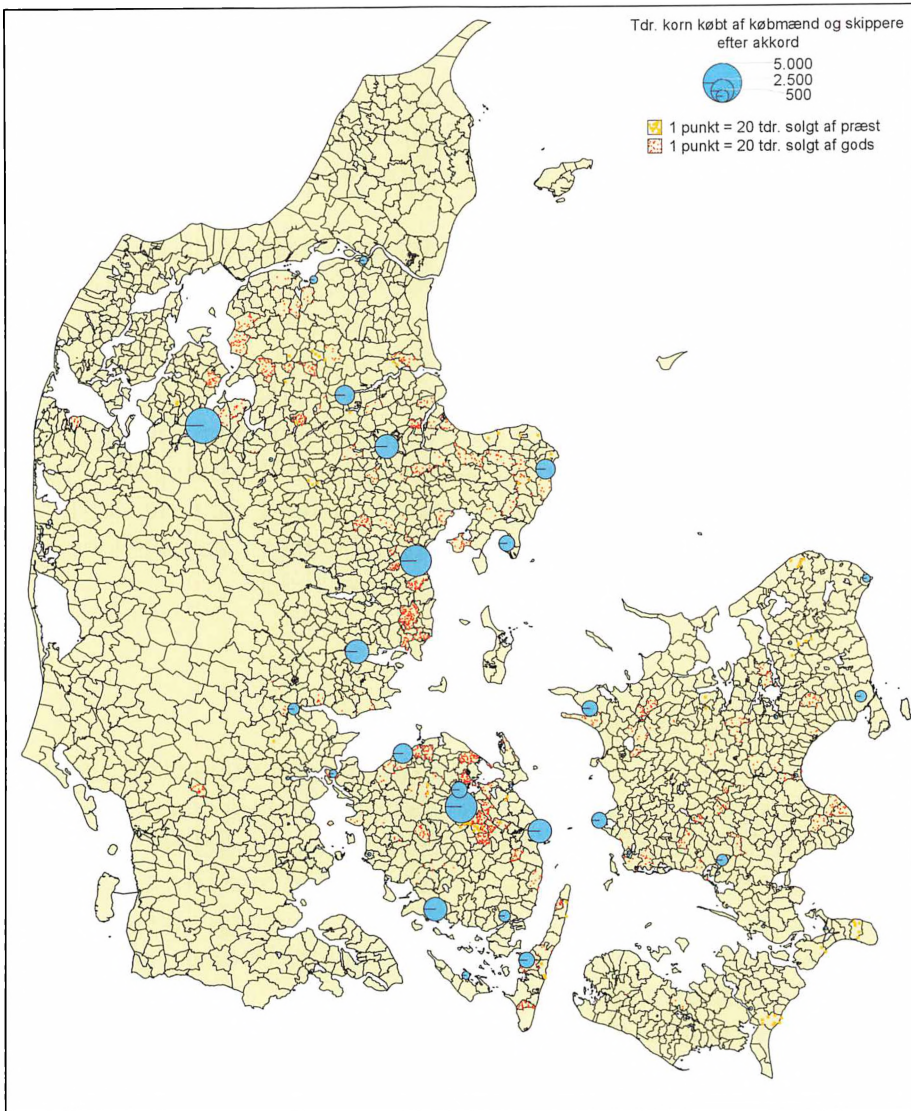
Handel efter kontrakt – akkordsystemet

At give sig markedet i vold var ikke det typiske. Handelens omdrejningspunkt var kun sjældent at gemme kornet for at få den højeste pris. For at sikre omsætningen ønskede både sælgere og købere snarere at indgå aftaler om levering af bestemte mængder til forudbestemte priser. Godsejere og præster sikrede sig således ved at indgå akkorder med købmændene, som dermed også dækkede sig ind. Det har vi et rigt materiale til at dokumentere.⁶

Det ene år kunne det være til sælgers fordel, andre år til købers. Når vejrforholdene havde været gunstige, kunne det for eksempel ske, at den sædvanlige prisstigning om sommeren udeblev. I 1757 var det tilfældet i Sorø og Ringsted amter, hvor godsejerne lå inde med 1.000 tdr. korn, efter at bønderne var forsynede med sommerføde og jorderne alle vegne besåede, »så at disse beholdninger nu efterhånden sælges efter de derom gjorde akkorder, men [for] de som ej allerede har betinget sådan deres beholdning, falder prisen daglig«. ⁷

I *1762-materialet* må oplysningerne om akkorder betragtes som i underkanten af det reelle. Ikke desto mindre er 33% af godsernes solgte korn angivet som solgt på denne måde og 15% af præsternes. Figur 5 viser den geografiske udbredelse. Det fremgår tydeligt, at akkorderne

Figur 5. Handel med rug og havre efter akkord 1761-1762.



Kilde: 1762-materialet.

fandt størst anvendelse i de egne, hvor konkurrencen var stærkest: Fyn, Østjylland og Sydvestsjælland. De udbredte akkorder omkring Skive skyldtes købmand Christen Kaarsgaard, der på denne måde samlede korn til at honorere sine indgåede aftaler (mere om ham senere).

Normalt løb akkorderne over et år, men på Djursland, som var et af de områder, hvor konkurrencen mellem købstæderne var stærk, blev flere købmænd presset til at indgå kontrakter med seks års løbetid. Ak-

korderne antog flere former. Nogle få opgives at være mundtlige, men langt de fleste var skrevet ned som egentlige kontrakter, om de så var nok så primitive. Fra grevskabet Frijsenborg havde man for eksempel i november 1761 akkorderet med købmand Knud Nielsen Bech i Århus. Han havde i marts 1762 fået 478 tdr. rug og havre, men kunne regne med yderligere 220 tdr., fordi han var »akkorderet om alt det øvrige korn, som jeg fra min egen økonomi og gods' assistance kunne undvære«. Det var en typisk ordlyd. Som et andet eksempel kan nævnes en akkord fra 1771, hvor indberetteren fra godset Skærsø oplyser, at der var indgået akkord med købmand Colding i Ebeltoft på disse vilkår:

At han skal i 10 år på en anden følgende år imodtage alt mit korn, intet undtagen, imod at han betaler 1 mark på hver tønne rug over den årlige kapitel takst og det øvrige korn efter kapitel takst.⁸

Høgholm og Rugård havde i 1771 en fireårig akkord med Hans Broch i Grenå. Dette år omtales også flerårige akkorder af Kristiansdal og Marggaard på Fyn og Krabbesholm ved Skive. Men ingen kunne overgå ejeren af Sonnerupgård vest for Roskilde, der 1761-1762 »efter på livstid sluttet bestandig vis akkord« solgte sit korn til en stadskaptajn, en viceborgmester og en kongelig juveler i København.

Anvendelsen af akkorder kan ikke tælles og måles i det materiale, der i 1795 blev indsamlet for at forebygge en truende kornmangel.⁹ Men enkeltstående udsagn viser, at systemet stadig var udbredt. På en række godser var der oplagt større eller mindre mængder korn for købmændenes regning. På Skjoldemose på Fyn i form af, at »alt kornet som kan undværes er lovet og solgt til Svendborg efterhånden som samme er af-tærsket«; på Hvedeholm var alt solgt i februar til købmand Voigt i Fåborg. Men det almindeligste var stadig, at købmanden tid efter anden modtog kornet, når det var klar til afsendelse (f.eks. Hollufgård, Fraugdegård og Sanderumgård).

Synet på spekulation og anvendelsen af kapitelstakst

Akkordsystemets udbredelse levnedde ikke megen plads til friere spekulation fra godsernes side. Men selvfølgelig var der undtagelser. Og selvfølgelig blev disse flere i takt med, at sæsonlagringen blev mere udbredt, dvs. at man kunne lagre korn fra den ene høst til den næste. På Hindsgavl var der i juni 1795 opsamlet over 1.100 tdr. korn i juni, hvoraf 6-700 tdr. straks skulle opsendes til Skien i Norge; noget skulle bruges til et tilhørende »fabrikanslæg« i Middelfart, »og i anden fald ud-



Korntønne, 1791. På siden er brændt C 5 R og Århus byvåben (huset med de tre årer) som tegn på, at myndighederne i Århus havde opmålt tønnden til at være i overensstemmelse med Christian 5.s forordning om mål og vægt fra 1683. Tønnden måler 60 cm i højden, 53,2 cm i udvendigt diameter foroven og 49,6 cm forneden. En godkendt korntønne indeholdt 139,121 liter, svarende til 8 skæpper. Korntønnden findes i Den Gamle By, Århus.

skibes samme som sædvanlig til efterhøsten til Norge«. ¹⁰ Niels Rindum fra Holmgård øst for Ringkøbing Fjord talte i sin indberetning varmt for, at godsejerne holdt på kornet for at spekulere i forventede prisstigninger sidst på sæsonen: »Dets formedelst er mange blevet hjulpet til brødkorn, der ellers ikke kunnet«. ¹¹

Det kunne han nu ikke få alle sine standsfællers underskrift på. Det almindeligste var – som Jacob Wedel til Kjærgård og Holsegård på Fyn berettede i 1795 – at alt var solgt, før det var tærsket. Aldrig havde han eller hans bønder båret korn på loftet under sådanne priser, som herskede det år:

Jeg overlader det til de handlende at drive spekulationshandel. Min slags er det kun at skaffe så meget til veje som mulig af jordens afgrøder. ¹²



Kornskæppe, 1767. Skæppen er justeret i Århus. Den måler 20,5 cm. i højden, 36 cm i udvendigt diameter foroven og 41,5 cm forneden. Kornskæppen findes i Den Gamle By, Århus.

Da de statslige myndigheder i misvækståret 1771 syslede med planer om tvungen oplagspligt, blev godsejerne spurgt, om de i givet fald ville betales efter kapitelstakst eller danzigerpriser. Man kunne også have spurgt dem, om de ville være på den sikre side eller gamble med prisen. Kun få ville gamble. Alt i alt ønskede kun seks godser sig betalt efter danzigerpriser, mens en håndfuld ønskede den danske dagspris. Alle andre ønskede kapitelstaksten og sluttede dermed op bag W. Rosenkrantz, Krabbesholm, der kaldte kapitelstaksten »som i mine tanker det visse- ligste og efterretteligste pris«. Selv en købmandsgodsejer som Hans Hincheldey tog afstand fra at betjene sig af danzigerpriser, »som stiger og falder oftere end månen«.¹³

Der var geografiske forskelle i anvendelsen af kapitelstakst i daglig handel. I *1762-materialet* oplyses om 25 transaktioner, at de var betalt efter kapitelstakst, heraf 20 i Jylland, men kun to på Fyn og tre på Sjælland, Møn, Lolland og Falster. Det kan næppe være tilfældigt. Dertil

kommer andre udsagn, for eksempel fra Rasmus Storm, præst i Mørke Sogn på Djursland, der fortalte, at det normale for stedets præster var at sælge kornet efter kapitelstaksterne til købmanden med levering inden udgangen af januar.

På samme måde kan man i samme materiale se nogle mønstre i anvendelsen af opmål (også kaldet topmål, med top på tøndens som en ekstra ydelse fra sælger). Det er svært at sige, om opmål var udtryk for købers marked. Umiddelbart ser det sådan ud, men det kan også være, at det simpelthen var blevet en almindelig praksis. Det samme gods kunne sælge korn både med og uden opmål, men for eksempel var det meget udbredt i Havreballegårds Amt ved Århus at kombinere kapiteltakst og opmål, og man får indtryk af, at kapitelstaksten har ligget lidt over markedsprisen, og købmændene derfor er blevet kompenseret med et opmål. På Constantinsborg ved Århus havde man akkorderet med Århuskøbmanden Niels Stauning efter kapitelstaksten og med et opmål på 1 fjerdingkar for rug (1 tønne+3,1%) og 1 skæppe for havre (1 tønne+12¹/₂%). Samme opmål brugte det nærtliggende gods Lyngbygård i sin akkord med en anden Århuskøbmand.¹⁴

Ålborgkøbmændene var særlig slemme til at kræve opmål på tøndens, når der handlede efter kapitelstakst. Et fjerdingkar opmål var normalt i 1700-tallets begyndelse, og ofte kom oveni, at kornet kunne sættes mere eller mindre hårdt i tøndens, hvilket kunne gøre en forskel på ca. 5%. Ved samme tid hedder det fra Ålborg Stift, at de fleste godsejere og præster »er kommet udi maner med ej at ville sælge deres korn anderledes end efter kapitelstaksten«. ¹⁵ Af *1762-materialet* fremgår det dog, at i Halds Amt handlede godserne uden opmål, men til gengæld til en fast pris, ikke kapitelstakst; det samme gjaldt i Varde og Ribe ifølge både købmænd og proprietærer. Men sidst i 1770'erne lyder meldingen fra Jylland, at det almindeligste endnu var, at købmændene på de fleste herregårde købte efter kapitelstaksten.¹⁶

Fra Fyn og Langeland var det almindeligste at sælge med strøget mål. I modsat fald kostede en tønne med opmål mindst 1 mark over kapiteltaksten.¹⁷ Alle forpagtere under grevskabet Langeland oplyste dog at have solgt til en fast pris uden opmål.

Omkring Kalundborg var det ifølge *1762-materialet* brugt at sælge rugen 20 skilling under kapitelstaksten, men så med strøget mål.¹⁸ Denne afregningsmåde går igen i de publicerede godsforvalterbreve fra Holsteinborg og Fuirendal.¹⁹ Det var det sjællandske mønster, at kapiteltaksten var retningsgivende på den måde, at prisen blev sat så og så meget lavere end den.²⁰

Det kan altså konkluderes, at kapitelstaksten var almindelig anvendt i daglig handel med godserne i Nørrejylland og normalt i forbindelse med opmål. Det kan antyde, at købmændene i de store nørrejske købstæder har stået stærkere over for egnens godser end i resten af landet. Også på Fyn blev kapitelstaksten lagt til grund for prisen for en tønde med opmål. I Sønderjylland og enkelte andre steder stod prisen åbenbart til friere forhandling, sikkert på grund af afsætningen sydpå. På Sjælland og Lolland-Falster var det mest almindelige i handelen med godser at sætte prisen f.eks. 20 skilling under kapitelstaksten med strøgsmål. Men i øvrigt var der ikke faste regler.²¹ På torvet gjaldt selvfølgelig dagspriserne, i de større byer ved siden af brødtaksterne.

Konsekvensen af disse salgssystemer var, at der ikke var en gennemskuelig national prisdannelse. Det gjorde det vanskeligt for en køber at arbejde hurtigt og effektivt på store markeder. Det er i dette lys, at man skal se statsmagtens og senere Det Kongelige Danske Landhusholdningsselskabs og Grosserer-Societetets store og langvarige kamp efter 1791 for at indføre handel efter vægt.

Betalingsmønstre og terminsforhold

Som nævnt blev store dele af kornhandelen afviklet efter kontrakter. Men det var ikke kun knaphed på korn, der lå bag akkorderne og dermed fremtvang salg af korn på prismæssigt ugunstige tidspunkter. Ofte var det gældsforhold, der tvang godset ind i en akkord. Fra Lolland berettes i 1771, hvordan godser måtte gældsætte sig til købmænd for at klare sig forbi terminen 11. juni og samtidig love at forsyne dem med korn efter Mikkelsdag.²²

Snapstinget i Viborg den 26. april var omdrejningspunktet for finansieringen af store dele af den nordjyske kornhandel. Således skrev W. Rosenkrantz til Krabbesholm i Skivehus Amt i 1771, at

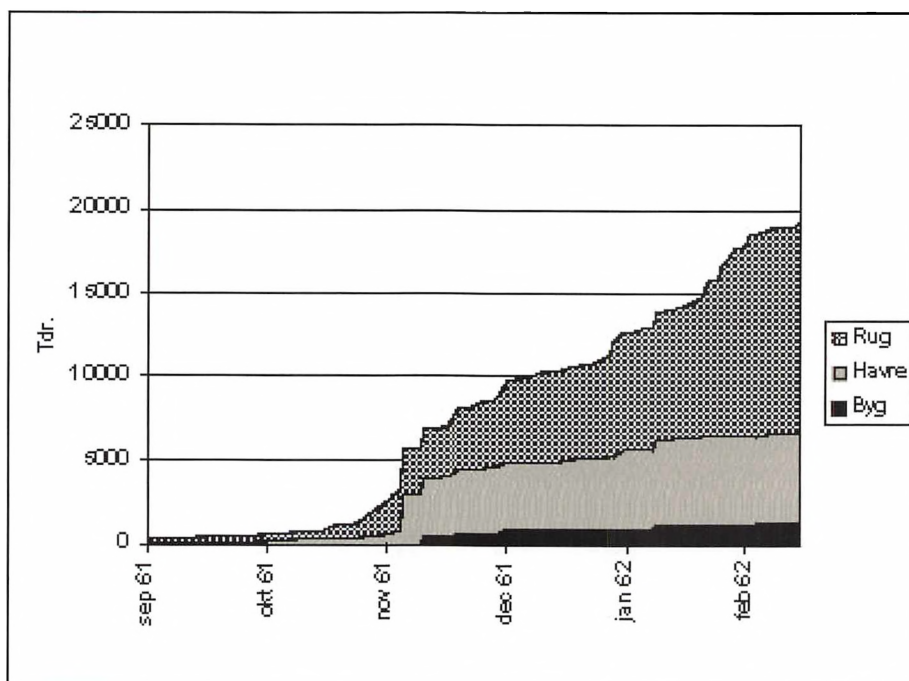
Jeg og de fleste jordegodsejere heri landet, som besidder deres gods med gæld, behøver nødvendig i Snapsting, som er vores omslagstermin, vores indtægter til renters og kapitalens betaling, samt andre udgifters bestyrelse; af disse indtægter udgør kornet, når Gud ej straffer landet med misvækst, den fornemmeste og den visseste del, helst når det indtræffer, at staldoxene på en eller anden gård bliver solgte, ja hvor de endogså nu i nogle år er solgte til temmelig høje priser, så må i proportion af sådanne priser meget dyre igen indkøbes, så at den mindste profit haves på de gårde, der stalder.

Uden for Skivehus Amt spillede Snapstinget dog tilsyneladende en mindre rolle.²³ Undtagelsen var Skanderborg og Åkjær amter. Kornet herfra blev leveret til købmændene inden Kyndelmisse (2. februar) for at få penge til at betale renter med på Snapstinget.²⁴

Især på mindre godser lagde terminssystemet som helhed kornhandelen i faste rammer. Fra Lolland beretter godsejere om, hvordan hele året var et kapløb om at få rede penge ved kornsalg for at betale terminer og skatter.²⁵ 1762-materialet kan kun delvis bekræfte disse udsagn, for de fleste indberetninger er indsamlet i februar og marts, og langt fra alle gav oplysninger om afsluttede eller indgåede handler, hvad de ellers skulle. Der er oplysninger om salgsdato for hen ved tyve tusinde tønder korn (figur 6). Kun halvdelen af dette korn var solgt inden udgangen af januar. Fra en senere beretning vides det, at det store salg i januar og februar også skyldtes, at da havde isen ofte lagt sig på fjordene, så det var ulige lettere at transportere kornet end i mudderet og pløret på vejene.²⁶

Det er således vanskeligt at uddrage vidtgående konklusioner om gældssystemets indflydelse på markedsforholdene ud over, at de flere årlige terminer tvang godserne til at realisere deres korn løbende. Også

Figur 6. Akkumuleret kornsalg pr. dato 1761-1762. Godser, præster og købmænds registrerede kornsalg 1. september 1761-11. marts 1762.



Kilde: 1762-materialet.

forpagterinstitutionen påvirkede betalingsmønstrene. Forpagterne under grevskabet Scheel erklærede således, at de måtte sælge deres korn så tidligt, at de havde rede penge til omslagsterminen 26. april, hvor deres forpagtningsafgift forfaldt til betaling.²⁷ Samme formuleringer går igen mange gange. Forpagterne under de fynske grevskaber Wedellsborg, Holckenhavn og Gyldensteen opgav i 1771 endog at være så presede, at de måtte sælge det første korn ved Skt. Hans, altså førend der var overblik over høsten og priserne, mod at få penge i forskud. Resten blev solgt i kapløb med tærskearbejdet.²⁸

Selv om godserne nok kunne beklage virkningerne af gældssystemet, ændrede det imidlertid ikke ved, at godser, præster og købmænd havde ressourcer til at lagre kornet nogle måneder længere end bønderne. De kunne altså få kornet betalt til de dyrere vinterpriser. Bønderne var den svage part.

Bønderne

De nordsjællandske bønder i 1762

Bønderne tog ind til torvet og tilbage igen. Det skulle da være en smal sag for forskningen at forstå. Men så ligetil var det ikke.

Bønderne i zonen omkring hovedstaden havde en mere udpræget pengeøkonomi end de fleste andre bønder.²⁹ Utvivlsomt var de også rigere.³⁰ For det første var de fleste frem til 1766 rytterbønder og dermed sandsynligvis bedre stillet end de fleste andre bønder (se senere). For det andet kunne de sælge alskens frugter, hø, halm, tørv, mejeriprodukter, fjerkræ, fisk og alle mulige andre slags fødevarer på Københavns torve.³¹

Her skulle vi altså stå ansigt til ansigt med tidens fremmeste bønder. Der var endda en bonde ved navn Peder Andersen i Ballerup, der i 1761-1762 købte 100 tdr. havre af godset Svenstrup.³² Men ikke desto mindre svarede amtsforvalter Holm fra Hørsholm Amt på vegne af dets nyslåede selvejerbønder, at det var velkendt, hvordan disse selv ikke i de mest frugtbare år kunne sælge korn af nogen slags; tværtimod måtte de dække en del af deres husholdningskorn ved indkøb, »siden jorden i denne skovegn er skuffelig, og kornet af vildtet meget ødelægges«. ³³

Hvis dette var tilfældet med nogle af landets rigeste bønder, hvad havde så bønderne i resten af landet at handle med?

Proprietærbøndernes kornlagre

I princippet svarede herskaberne og forvalterne rundt på de danske godser også for deres bøndergods, når de affattede de afkrævede indberetninger til Rentekammeret i foråret 1762. I praksis var det de færreste,

der kastede et blik på deres bøndergods, før de svarede. De kendte kun tilstanden alt for godt. Men i en del indberetninger berøres bøndernes forhold mere udtrykkeligt. Hist og her var der korn i behold efter vinteren. Grevskabet Vilhelmsborgs bønder tilbød at levere 400 tdr. havre til det kongelige magasin i Århus.³⁴ Fra Møgelkær ved Horsens tilbød bønderne at aflevere 32½ tdr. rug og 204 tdr. havre.³⁵ Men ellers var bøndernes kornlagre ikke noget, kongen kunne regne med, da krigen bankede på døren.

På godsinstitutioner som Vallø, Vartov, Due-Brødre Kloster og Universitetets godser besad administratorerne solid indsigt i bøndernes forhold, og de meddelte i begyndelsen af marts 1762, at bønderne for længst havde afhændet og solgt det rug og havre, de kunne. På Vallø var der 86 tdr. rug og 12 tdr. havre i overskud hos bønderne. Beskeder med samme indhold indløb fra det ene gods efter det andet.

På grevskabet Langeland havde greven ladet undersøge alle sine bønder. Alle havde udsolgt på nær nogle få. På baroniet Juellinge på Lolland besøgte birkedommeren hver en gård. Blot hos fem fandt han et overskud. Bonden Jørgen Rasmussen i Ravnsby havde 12 tdr. rug, fire andre bønder 1-2 tdr. Men ingen havde overskydende havre: »Mange ejer ikkun en skæppe havre og ej halvt så megen rug som de til brød højst kunne have fornøden. Ja, nogle få har end ikke uden 2 á 2½ skæpper rug hver«. ³⁶ Fra Frijsenborg fandt også noget korn vej fra bønderne til kongens magasin, vist nok 34 tdr. rug og 50 tdr. havre.³⁷ Nord for Limfjorden og i Morsø herreder var det lykkedes nogle tilsyneladende mere emsige lokale embedsmænd at finde frem til mere bønderkorn. Fra Søren Høegs fogedgård, Vaarbjerggaard, i Kær Herred, kom der helt frivilligt 50 tdr. rug.³⁸ Til Thisted magasin blev der på tre måneder afleveret ca. 150 tdr. havre fra 19 bønder. I Nyborg kom en enkelt bonde frem med 4 tdr. rug, på Djursland afleverede en bonde 10 tdr.³⁹ At der kunne presses mere ud af bønderne, beviste leveringen af 106 tdr. rug til Kalundborg magasin fra »strøgods og proprietærbønder«. ⁴⁰ Beviset leveredes også på Gammel Kjøgegaard: 39 tdr. rug og 26 tdr. havre leverede bøndergodset til det kongelige magasin, men med tilføjelsen »efter yderste evne«. ⁴¹ Og uagtet, at der kan være grund til at være forsigtig med sådanne bemærkninger, der tjente til at holde statsmagten på afstand, lå der her en sandhed begravet: Hvis man havde villet presse bønderne noget mere, var der kommet nogle flere tønder rug og havre frem i lyset hos nogle af bønderne. Det var alt, og dertil ønskede de færreste at gå.

De tømte lader var ingen engangsforeteelse. Godsejeren til Knuds-

eje og Dybvad i Dronninglund Herred, Jens Jacobsen Gleerup, skrev i 1770: »Jeg nægter ikke, at der er her den bonde, der kan sælge en del, men der er desværre alt for mange, som skal købe til den fornødne underholdning«. ⁴² Også i de jyske indberetninger dette år er det gennemgående, at bønderne intet har i behold til at sælge »uden igen at stå fare for samme at købe til sommer«, som det hedder fra Halds Amt. ⁴³

I deciderede misvækstår som 1771 blev bøndernes kornsalg trukket ned mod nulgrænsen. Eller under. Selvfølgelig skal man hele tiden holde sig for øje, at de indberetninger, vi betjener os af, er skabt på en krisebakgrund, og at godsejerne river hinanden med i en retorik, der netop betoner krisestemningen. Ingeborg Margrethe Øllgaard til Bramminge hævdede sig i 1771 over øjeblikkets elendighed. I hendes vurdering var det kommet dertil, at bønderne »mere og mere kommer i stand til at kunne gemme på deres korn, indtil det koster noget i foråret«. ⁴⁴ Men hun står alene.

Rytterbøndernes kornlagre i 1762

Men hvad så med Hans Majestæts egne bønder, rytterbønderne? Krongodset udgjorde 14-16% af det samlede hartkorn i 1762. Det er usikkert, om rytterbønderne i almindelighed havde bedre forhold end fæstebønderne. ⁴⁵ Nyere forskning lægger vægt på, at rytterbønderne havde en mindre hoveribyrd. ⁴⁶

Ikke alle undersøgelsesforretningerne fra 1762 er bevarede. På det falsterske gods, »som mand for mand er blevet examineret«, blev der fra bøndergodset tilbudt ca. 279 tdr. rug. ⁴⁷ I Mønbo Herred havde 65 bønder 128½ tdr. rug og 3 tdr. havre i overskud til afsætning. ⁴⁸ Samlet set leverede rytterbønderne 962 tdr. rug og 204 tdr. havre til de kongelige magasiner. ⁴⁹ Men det skal sammenholdes med, at 1.071 af bønderne i løbet af foråret havde lånt 10 tdr. rug, 2.395 tdr. havre og 2.382 tdr. byg. Rytterbønderne som helhed havde altså ikke meget korn at sælge, mange af dem løb tør for korn i løbet af foråret, og det var ikke usædvanligt, at de skyldte store mængder korn til deres øvrighed. ⁵⁰ Præsterne i rytterdistrikterne havde derimod langt mere korn at sælge end i resten af landet (se senere).

Handel mellem bønder

Stillede godsejeren eller præsten sig ikke til rådighed, måtte bønderne søge andre steder hen for at råde bod på den evigt tilbagevendende mangel på føde- og sædekorn. ⁵¹

I Skivehus Amt var der for eksempel en omfattende handel med sæderug uden for amtets grænser. Det samme gjaldt bønderne under Marselisborg, der i deres søgen nåede uden for herredsgrænserne.⁵² Bønderne under Rosenvold på Vejle Fjords nordside nåede helt over til Varde- og Ribegnen.⁵³

Fra Skanderborg og Åkjær amter får man den interessante oplysning, at bønderne handlede indbyrdes til den høje pris af 3 mark pr. skæppe eller 4 rdl. for en tønne.⁵⁴ For nogle bønder har den pris givet opvejet risikoen for den stigmatisering, der ellers var forbundet med at være for entreprenant i sit lokalsamfund. Med foragt i pennen indberettede Peder Skow fra godset Bustrup ved Skive, at »når en bonde-jøde kan sidde med 2 a 3 tdr. rug, tager han 7, 8, ja 9 rigsdaler for tønden af den arme, efter at husbonden har fourneret med det, de havde, for 19, 20 á 22 mark«.⁵⁵

Konklusionen på dette og de foregående afsnit er således, at forholdene for bønder i alle dele af riget var, at så tidligt som i februar-marts var deres kornreserver forsvindende små. Indberetningerne kan a priori ikke friholdes helt for en tendens til at underdrive de virkelige kornmængder. Men hvor de lader sig kontrollere enten af regnskaberne fra rytterdistrikterne eller højtideligt henholdt sig til grundige visitationer, når de frem til et billede med samme træk.

Det har været en lang sommers vandring mod høst.

Bøndernes evne til at rejse kontanter til kornskatten

Under 'den ekspertstyrede enevælde' var det ofte praksis, at kollegierne indhentede vurderinger fra ledende folk i lokaladministrationen, gerne amtmændene. Da det i 1763 var under overvejelse at erstatte den såkaldte kornskat med en pengeafgift, udsendte Rentekammeret 28. juni et cirkulære til enkelte stiftamtmænd og andre udvalgte. Der var udbredt skepsis over for bøndernes evne til at skaffe rede penge ved kornsalg. Det var ellers givet, at det i hovedreglen var kornet, der skulle rejse pengene: da »det alle tider leverer det anseligste til at bestride udgiften med«.⁵⁶ Det var også det aktuelle problem – meddelt fra de østjyske amter – at kvægsygdommen havde gjort det umuligt for mange bønder at udrede skatten i penge, da de nu skulle »tage deres udgifter af kornet alene«.⁵⁷

Stiftamtmand i Odense, Spliid, henviste til tidligere gjorte erfaringer: I 1746-1747 havde det været tilladt bønderne at betale kornskattepenge, men på trods af en tålelig pris havde kun få gjort brug af tilbudet. I Odense og Rugårds amter betalte bønderne sig kun fra ca. 250 tdr. korn

i 1746 og slet intet året efter. På ryttergodset havde man, skrev han, gjort sig lignende erfaringer. Restancerne var vokset voldsomt i den periode frem til 1733, hvor rytterbønderne efter krigsJORdebogen af 1719 skulle betale »alleting« – kvartalsskatter, skatte Korn, landgilde og hoveri – med 4 rdl. pr. td. htk. Anno 1763 fandt Spliid stadig, at bondestanden slet intet korn havde til overs; ja, den havde knap nok det fornødne til at svare den eksisterende skat. Også amtmand Scheel fra Frederiksberg skrev, at markedsforholdene endnu var for utilstrækkelige til den foreslåede ændring. Amtmand von Gram fra Frederiksborg lå på samme linje og pegede på provinserne uden for Sjælland, hvor kornet stod i lavere pris og de store byer var færre, så bonden »ej til skikkelighed kan afsætte og få sine varer betalt«. ⁵⁸

Købmandsøkonomi og magt over bønder

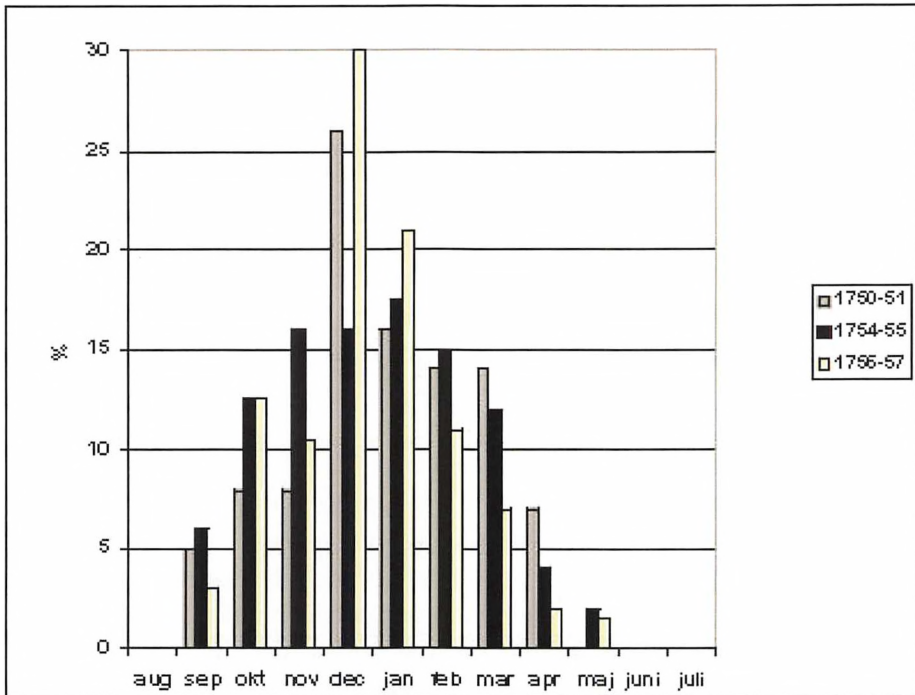
Det var vigtigt for bønderne ikke at være presset til at sælge for meget korn om efteråret, hvor priserne typisk var lavere. Men sådan gik det ofte alligevel. Det var et tilbagevendende emne i den landbofaglige diskussion i samtiden, om købmændene udnyttede bøndernes svage økonomi til at gennemtvinge lave priser og strenge handelsbetingelser.

Adam Christopher Holsten berørte sagen om bøndernes salg i sin indberetning fra 1763 om kornskatten. Den senere baron stod lige foran sin amtmandskarriere, men i juli 1763 var han endnu kirkeinspektør over rytterdistrikternes kirker i Sjælland. Stillingen havde givet ham et stort kontaktnet, som han skriftligt og mundtligt havde konfereret med, før han gav sin mening til kende. Mange bønder og slette husholdere, skrev han, solgte gerne deres korn i efterhøsten til skade for sig selv og godsejeren. De skadede sig selv, fordi de dermed lod sig styre af et korttidsønske om penge, og godsejeren blev ramt, fordi bønderne så lod det komme an på herskabet, hvor vårsæden og sommerskatterne skulle komme fra.

Dette sæsonmønster havde eksisteret længe. ⁵⁹ At det stadig stod ved magt, bekræftes fra andre sider, også fra de første, nye selvejere. ⁶⁰ Det var gunstigt for købmændenes markedsmagt ⁶¹ og efterlod bonden »med sine grædende tårer«, ydmygt bedende sin godsejer om lånekorn. ⁶² Det skulle ligefrem været kommet så vidt, at en del godsejere var gået ind og havde støttet bønderne med lån for at forhindre dem i at sælge til købmanden lige efter høst.

Disse enstemmige vurderinger kan holdes op mod, hvad der sort på hvidt står om bøndernes kornhandel i Skælskørkøbmand Peder Nolds kornbøger. ⁶³

Figur 7. Købmand Peder Nolds kornkøb hos bønder, Skælskør 1750'erne.



Dækker 1750/51, 1754/55, 1756/57. I alt oplysninger om 1.459 tdr.

Kilde: Se note 63.

Bønderne slap en uforholdsmæssig stor del af deres korn før jul og var dermed afskåret fra at få den gunstigere pris hen på foråret. Men ikke helt. En pæn del af deres korn blev solgt i februar og marts. Hovedindtrykket fra *1762-materialet* er dog, at så var det også slut.⁶⁴

Men var det købmændenes skyld, at bønderne solgte deres handelskorn for tidligt og købte deres sæde- og fødekorn for dyrt? Der trivedes udbredte forestillinger om købmændenes markedsmagt. Allerede i 1740 hed det fra amtmand Gersdorff, Kalø Amt, at det lå købmændene nær at udnytte udførselsforbuddet (kornmonopolet) til at tvinge bonden til lave efterårspriser og høje sommerpriser.⁶⁵ I 1778-indberetningerne om kornavlens er mønstret det samme. Udgiveren heraf, Jens Holmgaard, gør med rette opmærksom på købmændenes manglende prisdifferentiering. Der indkom gentagne besværinger over, at købmændene skruede prisen op på forårets sædekorn og sommerens fødekorn.⁶⁶ Klagerne over købmændenes manglende lyst til at sætte priserne op og ned efter kvaliteten af bøndernes korn er utallige.⁶⁷ Og de lod sig høre langt op i 1800-tallet.

Spliid fra Odense berettede i 1763, at kornskattepenge faldt sværest at betale i år med god høst og lave priser, fordi købmændene indgik priskarteller:

og endnu mere formindsket ved indbyrdes vedtægter og foreninger imellem kornhandlerne, som tvinger samme for den sælgende og igen forhøjer den for den købende, så at bonden enten er forlegen med sit korn eller må sælge det for hvad han kan få af købmanden.⁶⁸

En anden godsejer kunne skrive under på, at

købmændene i de små købstæder træder tilsammen for at gøre forening om til, hvad pris de vil betale årets afgrøde, og hvad de i så måde har fastsat, har haft sit forblivende indtil den allernådigste kornskatsforordning er udkommen, som da efter dens befindende beskaffenhed har forhøjet priserne.⁶⁹

Set i det store perspektiv var disse forhold klart til skade for markedets duelighed og for bønderne. Men bønderne lod sig netop ikke lede af det gennemsigtige og oplyste marked, de søgte mod det mørke, der kastede et forsonende skær over den dårlige vare, de havde at tilbyde. 'Gode køb' hed det med en forbløffende aforisme om den praksis, kornhandlerne i købstæderne – Ålborg er udtrykkeligt nævnt – kunne gøre brug af over for bønderne. Disse bragte deres korn til købmanden, der straks afregnede $\frac{2}{3}$ af det til gangbare priser og resten til »gode købs priser«, som købmanden selv bestemte. Bondens bevæggrund til at indgå på så fornærmelig en akkord og opkaste købmanden til dommer var ifølge godsinspektør Niss Andkier fra Lindenberg, at dommeren gjorde sig blind og ikke skelede til kvaliteten. På denne måde slap bonden af med »efterkornet«.⁷⁰

Overtog godsejerne salget af bøndernes eget korn?

Flere af besvarelserne fra 1763 om kornskattens mulige ændring til en pengeskat kredsede om bøndernes evne til overhovedet at rejse penge ved kornsalg og vejede fordele og ulemper ved, at de i stedet, så at sige, 'solgte' kornet til deres godsejer i hans egenskab af skattemyndighed.⁷¹

Ikke at der var noget galt i det. Så længe godserne holdt sig til deres eget gods og dermed deres egne bønder, var det lovligt. Hvis de derimod købte korn af andres godsers bønder, var det et brud på købstadsprivilegierne.⁷² Ikke desto mindre ulmede mistanken om misbrug.⁷³ Sa-



Ålborg, 1760'erne. Limfjordsbyen havde flere købmænd på listen over de største kornhandlere i 1761-1762 end nogen anden by. Byen var begunstiget med handelsprivilegier, der gav dens købmænd ret til at handle i andre købstæders opland og ved Limfjordens kyster. Købstæderne vest for byen var reelt at regne som byens handelsstationer. Illustration fra Pontoppidans Danske Atlas.

gen er afgørende for forståelsen af bøndernes deltagelse i markedsøkonomien. Godsejerne kunne modtage bøndernes korn som betaling for skatterne, eller de kunne i al almindelighed gå ind som bøndernes stedfortræder i forhandlingen med købmanden. Det var denne praksis, en godsejer i 1763 hentydede til, da han skrev om godsejerne, at de har

vidst middel til at gå kornkøbmændenes absigt til bondens ruin i møde ved at bruge sådan økonomi, at de har kunnet udbringe bøndernes korn til lige så høje priser som deres egne.⁷⁴

I hele *1762-materialet* er der imidlertid kun ét eksempel på, at godset stod for salget af dets bønders korn. Hevringholm på Djursland havde indkøbt en del af sit korn fra bønderne og solgt det videre til købmanden. På den anden side er det et fast indslag i en del af de publicerede godsforvalterbreve 1784-1792.⁷⁵ Det sydsjællandske Holsteinborg, der ellers før i tiden udtrykkeligt havde modsat sig at lade bønderne betale

deres skat med korn, bøjede sig i december 1790: »dette har en stor grund i, at vejene er så slette, at de ej kan komme til købstæderne, ej heller er sikker her om noget bestandigt køb«. ⁷⁶ På nabogodset Fuirendal var forvalteren villig til at gå ind og overtage salget af bøndernes korn, når de lokale købmænd havde forsøgt at underbyde dem. ⁷⁷ Ofte solgte de to godser bøndernes korn til Ærøboerne med direkte tanke på at skaffe penge til efterårsskatterne. ⁷⁸ Ved at trække på sin gode forbindelse til storkøbmanden i Randers, Thomas Hansen, lykkedes det flere gange godsforvalter Lauritz Jespersen fra grevskabet Scheel på bøndernes vegne at få gode priser på korn, »som de ej kunne sælge i Grenå«. ⁷⁹ Også på Korselitze kunne bønderne glæde sig over bedre priser, da godset overtog forhandlingen af deres korn i 1791. ⁸⁰ Ejeren, J.F. Classen, indvilgede i at få korn for skatter, men han insisterede på at give samme pris som købmændene. ⁸¹ Da kornet i 1785 var usædvanligt ringe, sagde han dog nej til bønderne.

Dette opbud af eksempler på, at godserne overtog salget af deres bønders korn, må siges at være vægtigere end oplysningerne i *1762-materialet*. Vi kan konstatere, at en stor del af bøndernes korn ikke blev ført til markedet af dem selv, men under godsets formynderskab. Det var en tilstand, der var knyttet til det patrimoniale godssystem. Den senere overgang til selveje gjorde, at bønderne kom i en personlig relation til markedet, nærmere betegnet købmanden.

En anden side af dette godssystem var som nævnt godsernes assistance til bønderne med sæde- og fødekorn. Dette unddrog sig ikke 'det økonomiske kredsløb'. Restancer kunne blive forrentet med et »opbud på tønden, alt som året er til«. Ridefogden skulle hvert år holde forretning over de enkelte fæstebønders kornbeholdning til bestridelse af udgifter, forbrug og udsæd. Lånekorn måtte han først udlevere, når bonden havde forberedt sin mark. ⁸²

De forskellige indberetninger fra 1762, 1771 og 1795 giver masser af eksempler på lån eller salg af føde- og sædekorn til bønderne. Hermed er intet sagt om, at proprietærernes motiver altid var ædle. Godsejerne kunne lige så vel sælge som låne korn til deres bønder og andre trængende i sognet. I oktober 1771 gik samtlige fæstebønder fra ti fynske landsbyer, underlagt fem forskellige godser, sammen om to bønskrifter til kongen. De skulle som alle andre holde rug til det dette år påkrævede forråd til staten, men de havde ikke korn og skulle ud at købe det: De kunne blot ikke; vel betalte deres konge 3 rdl. for en tønne, men deres forvaltere afkrævede dem 5 rdl. og 2 mark. ⁸³

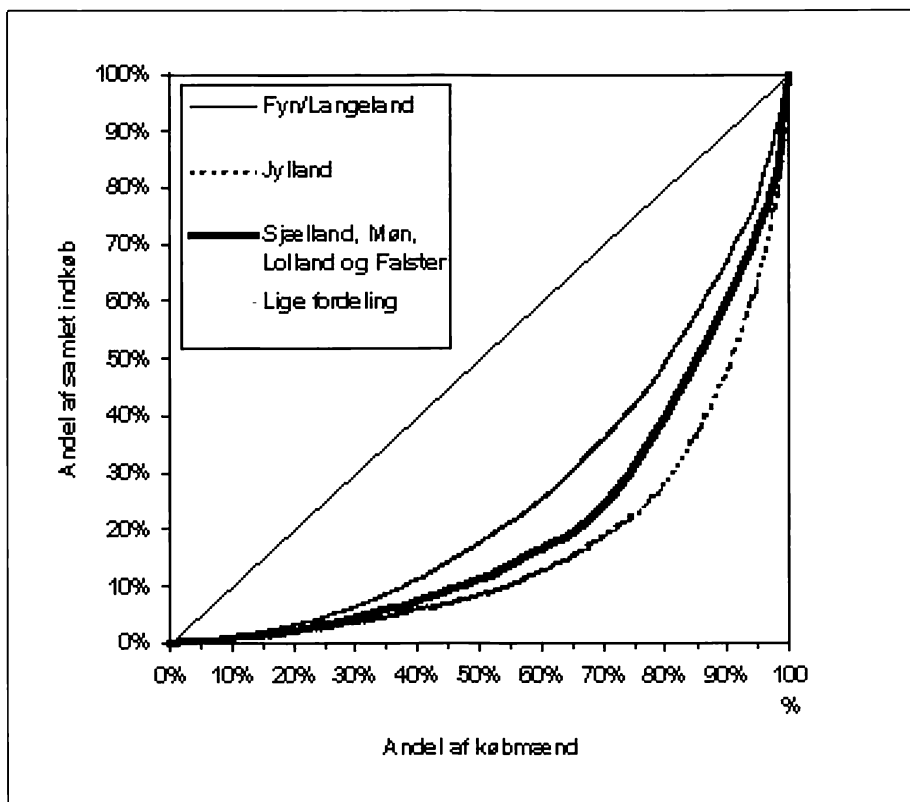
Købmændene

Indre differentiering

Købmændene var en sammensat flok med forskellige roller i kornhandelen. Der var småkøbmændene, der som markedets arbejdsmænd forsynede borgere og brændevinsbrændere, der var udførselskøbmændene med Norge og København i tankerne, og der var de få matadorer, der regerede mere eller mindre uindskrænket over hele byer og deres opland. 1762- og 1793-materialet giver et solidt indblik i standens indre differentiering (figur 8 og 9). Ved sammenligning skal man blot være opmærksom på, at det første diagram består af alle kornkøbende købmænd med et større registreret samlet køb end 20 tdr., mens det andet består af alle udførselskøbmænd. Derfor er 1793-diagrammet nok lidt mere eksklusivt end 1762-diagrammet.

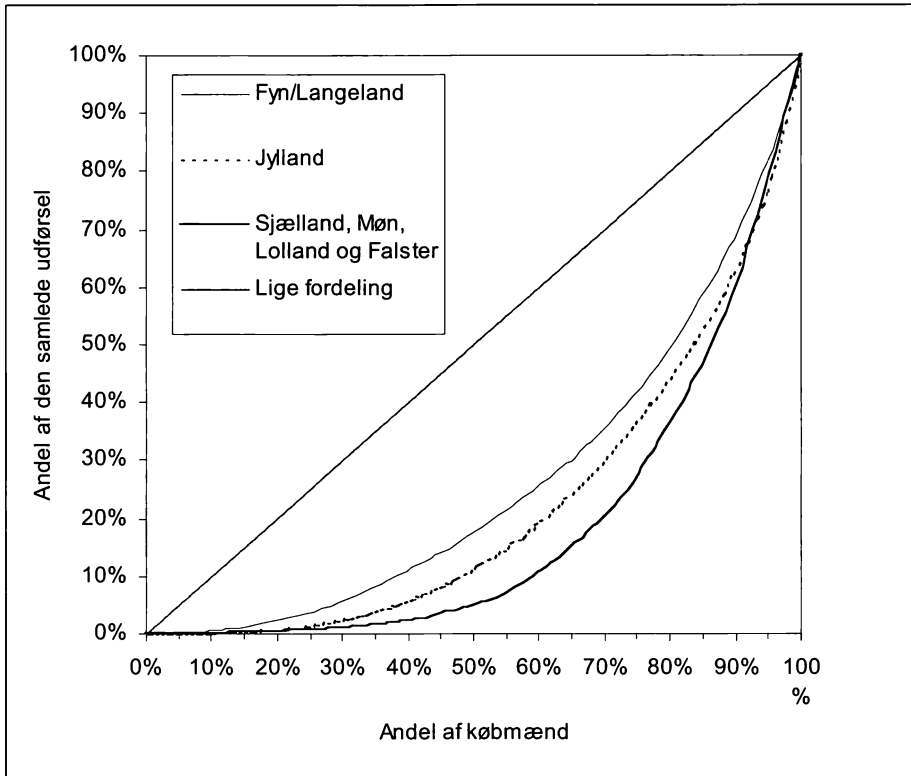
Ser vi først på 1761-1762, kommer det frem, at Fyn/Langeland var

Figur 8. Lorenzkurve over købmændenes kornkøb 1761-1762.



Kun medtaget købmænd med registreret salg over 20 tdr. korn.
Oplysninger om 108.358 tdr., primært rug og havre.
Kilde: 1762-materialet.

Figur 9. Lorenzkurve over købmændenes kornudførsel 1793



Samlet udførsel: 475.170 tdr.

Kilde: Se note 4.

det område, hvor købmændene var mest lige. Her sad de 10% største kornsælgere kun på 33% af omsætningen, hvor det tilsvarende tal i Jylland var 50% og på Sjælland, Møn, Lolland og Falster 40%.

Flytter man blikket fra landboreformperiodens begyndelse til 1793, får man øje på en bemærkelsesværdig forskellig udvikling i regionerne (udtrykt i lorenzkurvernes mål, gini-koefficienter).⁸⁴

Gini-koefficienter for kornkøbmændene 1761-1762 og 1793.

	Fyn/Langeland	Jylland	Sjælland, Møn & Lolland-Falster
1761-1762	0,48	0,66	0,58
1793	0,47	0,56	0,63

Fyn/Langeland ændrede praktisk talt ikke sin fordeling: deres købmænd var også i 1793 de mest jævnbrydige. I Jylland fandt en udglatning sted.

Linjens hældning forandredes med en krumning opefter, hvilket er et udtryk for, at der var opstået en større mellemgruppe af købmænd. Den jyske elite – der i 1761-1762 virkelig ikke var talrig – kunne mærke en ny tids provinsmatadorers ånde i nakken. Sjælland og Lolland-Falster gik den modsatte vej med en indsnævring af eliten.⁸⁵

På listen over de 30 købmænd med det største registrerede køb 1761-1762 figurerer på denne baggrund ikke overraskende 21 købmænd fra Jylland, seks fra Fyn/Langeland, et firma fra København og kun to købmænd fra Sjælland (hvilket også hænger sammen med, at byg og hvede som hovedregel ikke er med i opgørelsen. Disse kornsorter var særlig vigtige i det østdanske).

De 30 største kornkøbere 1761-1762. Kun rug og havre.

Navn	By	Tdr.
Firmaet Ryberg & Thygesen	Kbh.	9.100
Christen Ryberg	Ålborg	5.580
Christen Kaarsgaard	Skive	4.530
Knud Nielsen Bech	Århus	3.305
Claus Jensen	Fåborg	2.551
Jens Windfeld	Varde	2.148
Villads Knudsen	Nyborg	1.705
Peter Eilschou	Odense	1.612
Christen Washard	Hobro	1.552
Hans og Ove Broch	Grenå	1.537
Poul Helles Rhode	Ebeltoft	1.428
Jens Berlin	Ålborg	1.405
Jens Rudolpsen Bay	Randers	1.353
Mogens Black	Århus	1.193
Anders Haaroe	Ålborg	1.190
Rasmus Langeland	Korsør	1.171
Rådmand Hybertzen	Ålborg	1.067
Peder Wissing	Korsør	1.051
Knud Monberg	Horsens	1.020
Niels Stauning	Århus	1.015
Rasmus Øllgaard	Varde	1.000
Christen Byrums enke	Ålborg	1.000
Peder Tronsen	Fåborg	980
Jens Brandt	Bogense	964
Christian Oberwad	Ålborg	962
E. Kleitrup	Grenå	928
S. Høstmark	Horsens	915
Niels R. Bay	Randers	850
Michel Colding	Ebeltoft	832
Jørgen Degn	Rudkøbing	829

Kilde: *1762-materialet*.

Den private kornhandel i anden halvdel af 1700-tallet

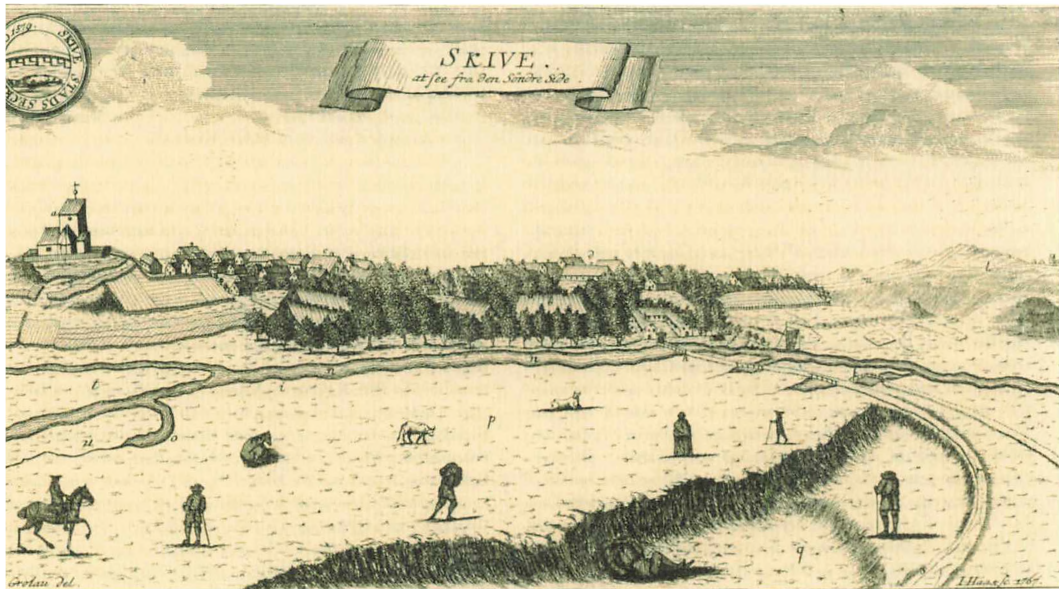
Den tilsvarende fordeling fra 1793 viser langt større værdier og en anden fordeling. Dog er det bemærkelsesværdigt, at de største kornhandlere havde mindre omsætning end de største i 1761-1762, men det hang sammen med, at hærens mobilisering i foråret 1762 havde fremkaldt nogle ekstraordinært store ordrer.

De 30 største kornkøbmænd i provinsen 1793. Samlet udførsel af alle sorter.

Navn	By	Tdr.
L. Staal	Stubbekøbing	8.176
Riissing	Odense	7.796
Malling	Århus	6.721
Moritz Monberg	Horsens	6.626
Madam Årsleff	Nyborg	6.550
Rasmus Hansen	Randers	6.332
Rasmus Møller	Nyborg	6.308
Marcus Lauritzen	Korsør	6.214
Agent Hincheldey	Nykøbing F	6.111
Kølle	Nakskov	6.022
Madam Jacobsen	Fåborg	5.958
Hans Raae	Århus	5.902
Sidenius	Bandholm	5.841
Benzon	Stubbekøbing	5.734
Staal	Vordingborg	5.664
Jensen	Nakskov	5.658
Fuglede	Kalundborg	5.179
Faaborg	Kalundborg	5.165
Bay	Rudkøbing	5.119
Bertel Mørch	Ålborg	5.081
Bang	Odense	4.916
Johannes Thomsen	Århus	4.872
Jørgen Nielsen	Nyborg	4.765
Hans Andersen	Århus	4.660
J.H. Junior	Bandholm	4.607
Gottschalck	Odense	4.526
Lauritz Kiellerup	Ålborg	4.113
I.C. Dreyer	Assens	4.050

Kilde: Se note 4.

De østdanske købmænd er i forhold til *1762-materialet* skudt frem på listen. Det skyldes for en del, at alle kornsorter nu er med. Men der melder sig også den tanke, at kornproduktionens forøgelse især har haft betydning for disse købmænd. Baggrunden er, at med en mindre produktion gik en forholdsvis større del af det sjællandske og lolland-falsteriske korn direkte til torvet i København – og dermed uden om købmændene – mens en større produktion har formindsket hovedstadens relative andel og trukket købmændene ind i varmen igen.



Skive, 1760'erne. Byen havde på denne tid under 450 civile indbyggere, men købmand Christen Kaarsgaard formåede alligevel med den lille by som base at oparbejde en af landets største omsætninger med rug og havre i 1761-1762. Illustration fra Pontoppidans Danske Atlas.

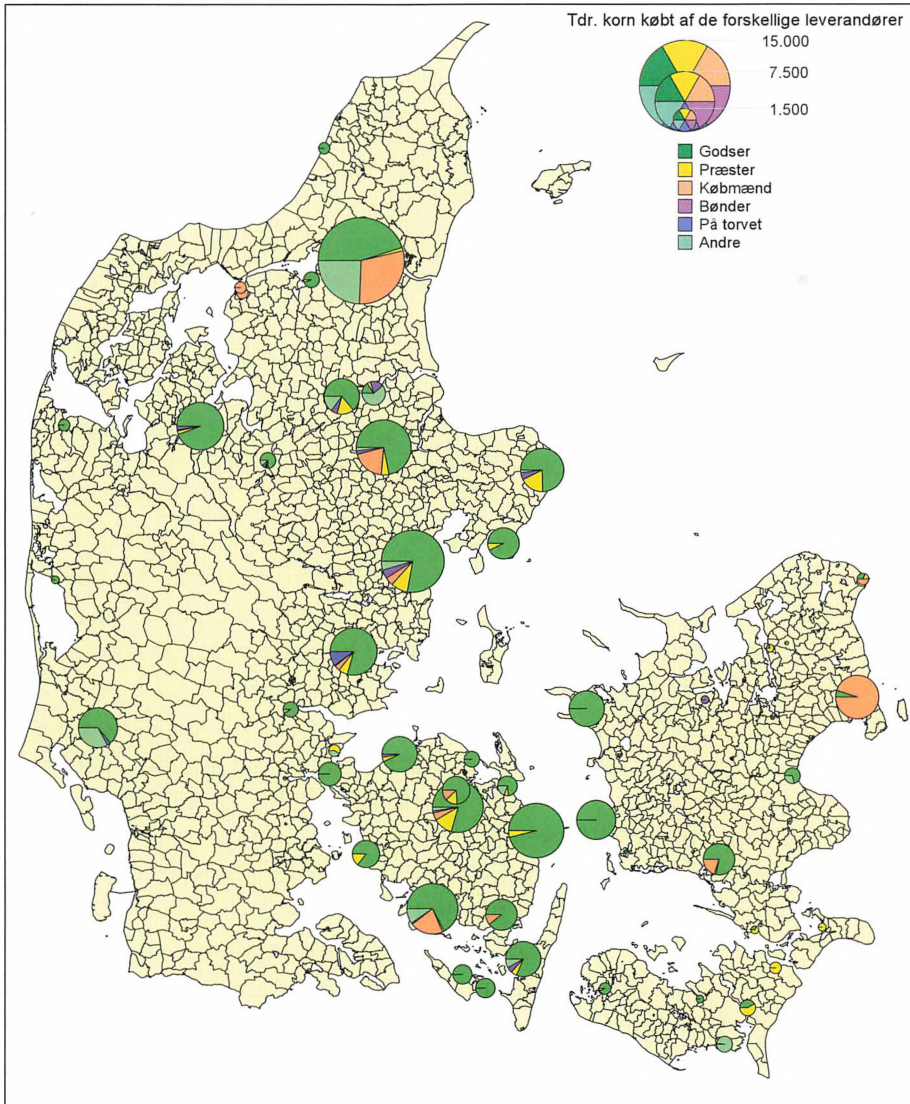
Det store kredsløb

Hvad gjorde de store købmænd store? Figur 10 over sammensætningen af købmændenes indkøb 1761-1762 viser, at i flere af de største kornbyer havde købmændene en stor handel med andre købmænd, først og fremmest i Ålborg,⁸⁶ Randers, København og Fåborg samt mindre udpræget Næstved. Fælles for alle disse byer var, at der var flere købmænd, der opgav, at de var i færd med at samle korn sammen til en tredje købmand eller til udførsel.

Når der indløb ordrer fra udlandet, satte det altså handelens tempo op, og man havde ikke tid til at betjene sig af akkorder i særlig grad (kun angivet for 9% af solgt korn mellem to købmænd). Derimod handlede flere på basis af udenlandske kommissioner. Fredericiakøbmændene (der ellers ikke havde meget at fremvise) Thomsen og Kirsten Bruun blev på den måde sat i bevægelse ned mod Koldingegnen, hvor de købte 200 tdr. rug i kommission for en Flensborgkøbmand. En mere solid figur var Christen Kaarsgaard i Skive, en sand provinsmatador med tætte forbindelser til monarkiets små områder med kapitalistisk kornhandel. Ryberg & Thygesen havde entretret med ham om 3.100 tdr. korn til

Den private kornhandel i anden halvdel af 1700-tallet

Figur 10. Købmændenes indkøb af rug og havre 1761-1762.



Kilde: 1762-materialet.

Island og Finnmarken, og til værket i Kongsberg havde han i mange år sendt to-tre skibsladninger, dette år godt og vel 1.000 tdr. rug.

Udførselsmaterialet fra 1793 siger i sagens natur intet om kommissioner og andre handelsbetingelser. Men det kan dokumentere, når en købmand var på fremmed grund. Så meget som ca. 34.000 tdr. korn blev udskibet fra provinshavne for udenbys købmænds regning. I forhold til

1762-materialet en betragtelig fremgang. På trods af den større kornproduktion kan det ses som et udtryk for en effektivisering af det indre kornmarked.

Hverdagslivets strukturer: Det lille kredsløb

Så var der alle de andre købmænd. De, der udfoldede sig inden for 'hverdagslivets strukturer'. De var henvist til at forsyne byens egne borgere, ja faktisk var mange købmænd, borgere og fattige tvunget i armene på hinanden. Det ville være uklogt at tro, at købmændene løj, når de gang på gang bedyrede et ansvar for byens fattige. Ordvalget antyder, at de kunne have fået mere for kornet, hvis det var solgt til andre eller udført. Flere købmænd i Viborg brugte udtrykket, at de havde »lovet« betydelige mængder til fattige. Købmand Andreas Møller i Kolding havde i sinde at »fournere« byens fattige med rug og malt »som sædvanlig«.

Købmændene i *1762-materialet* købte meget mere bondekorn, end det fremgår af figur 10. Kun de færreste satte nemlig mængder på, men opgav blot at have købt enten 'på torvet' eller 'af bønder'. I Skanderborg købte alle borgere angiveligt direkte af bønderne. I Kerteminde var leverancerne fra bønderne på indberetningstidspunktet ved at gå i stå, og derfor var de fattige henvist til byens købmænd. Sådan var det også i Middelfart, hvor købmand Chr. Ivarsen tillige i de seneste 15-16 år havde haft 1-200 tdr. rug på lager til »borgerskabet og andre fattige«. Også i Horsens havde tilførselen af rug været ringe; de fattige havde været nødsaget til at købe deres brødkorn hos købmændene, fordi kolonisterne på heden vest for byen havde foretaget store opkøb.

Der er kun en håndfuld tilkendegivelser om, at bondekorn indgik i egentlig videreförhandling. Som hovedregel blev bøndernes rug og havre ikke sendt ud i 'det store kredsløb': det blev enten brugt i købmændenes husholdning eller solgt til byens egne borgere af bønderne selv eller købmændene. Oplysninger fra købmand efter købmand bekræfter dette mønster, f.eks. storkøbmanden Christen Kaarsgaard i Skive og hans kollega i byen, Peder Brøndums enke; sidstnævnte havde købt 80 tdr. rug af bønderne på landet til egen husholdning og fattige. Et andet eksempel: Jens Haslund i Mariager havde ladet sig forsyne med 60 tdr. rug og 100 tdr. byg fra bønder, alt sammen til sin egen husholdning. I Horsens og Viborg antog bondehandelen den forbløffende form, at købmændene købte bondekorn på torvet, altså ikke i deres egen bod. Det fortæller 23 købmænd fra de to byer, som står helt alene på det punkt.

Skipperne

De fleste skippere indtog rollen som transportører, men andre skippere var deres egne herrer, der handlede for egen regning og risiko.

Sammenholdes figurerne 4 (side 50) og 11 (næste side) får man et indtryk af skippernes stilling i kornhandelen. Til grund ligger udtrykkeligt oplysninger om kornets ejer eller forhandler, ikke transportøren. Man skal se på begge kort, fordi i *1762-materialet* (figur 11) er samsingerne og Ærøboerne stærkt underrepræsenteret; de første fordi grevskabet ikke sendte en indberetning om dem, sidstnævnte fordi de primært opererede i områder, hvor rug og havre var mindre betydningsfuldt.

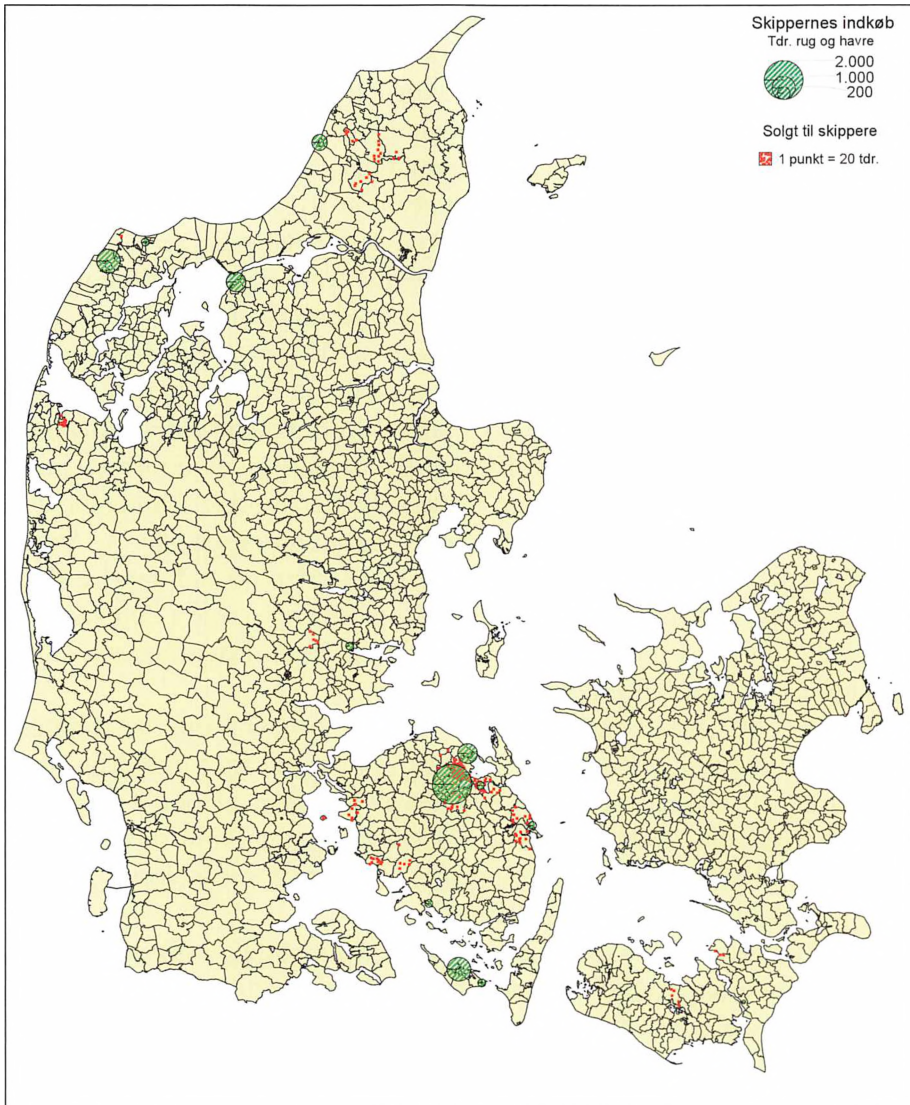
1762-materialet viser en koncentration af skippere i Løkken i Vendsyssel og Klitmøller i Thy, som alle handlede på Norge, hvorimod den enlige Løgstørskipper fragtede sit korn til København. Skudehandelen havde så at sige et kort aftræk, for den havde næsten ingen magasinkapacitet, så kornet gik i de tidlige forårsmåneder direkte fra tærskeloen ombord i skibene og derfra i handelen.⁸⁷ Skudefarten på Thy og Vendsyssel havde i 1600-tallet været på norsk køl, men nu sad danske skipper på den.⁸⁸ I Klitmøller var i 1762 12 skippere aktive i den samt en Thistedkøbmand, i Vigsø var der fem aktive, hvoraf den ene var Christen Dragsbæk fra Klitmøller.

Det mest bemærkelsesværdige er den store koncentration af skippere omkring udmundingen af Odense Fjord. Skipperne fra Stige drog således fordel af, at Odensekøbmændene var hæmmet af den vanskelige indsejling til selve Odense, og de var slået igennem som selvstændige handlende, der sammen med skipperne fra Munkebo og Norup plejede en stor opkøbszone på Nordvestfyn.

Ærøskipperne havde ifølge amtmanden over Lolland »fornemmelig« i løbet af vinteren »opkøbt og udført det, de har kunnet få fra Nakskov og Halsted Klosters Amt«.⁸⁹ Ser man bort fra Norgeshandelen, var Lolland-Falster Danmarks dør til Europas kornmarked på denne tid. Men også på Vestfyn og ved Assens og Nyborg er Ærøboernes opkøb registreret. En stor del af kornet afsatte de til brændevinsbrænderne i Flensborg, der ikke tog det så nøje med kvaliteten.⁹⁰

Ser vi derpå på 1793-kortet (figur 4), bliver Samsøskippernes handel for første gang synlig. Bondeskipperne fra Kattegatøen høstede fordel af samsingernes særlige tolbegunstigelser og blev hjulpet af, at der ingen købmænd var på øen.⁹¹ Den vestjyske skudehandel var blevet udvidet til Torup og Trantum, og i alt udførtes fra strandene 11.140 tdr. korn. Skippernes store markedsandel i Ålborg skyldtes især norske skipperes køb af 5.100 tdr. korn.

Figur 11. Skippers indkøb af rug og havre 1761-1762.



Kilde: 1762-materialet.

Til gengæld var den fynske skipperhandel i 1793 på det nærmeste forsvundet, og det kan vist kun forklares med, at købmændene har udvidet deres opland og trukket handelen tilbage til købstæderne. Tilsyneladende var købmændene også gået stærkt frem på bekostning af Ærøskipperne i det sydfynske og på Lolland-Falster. Men det holder ikke. Der lå en ændret toldpraksis bag, hvor godserne blev skrevet som ud-

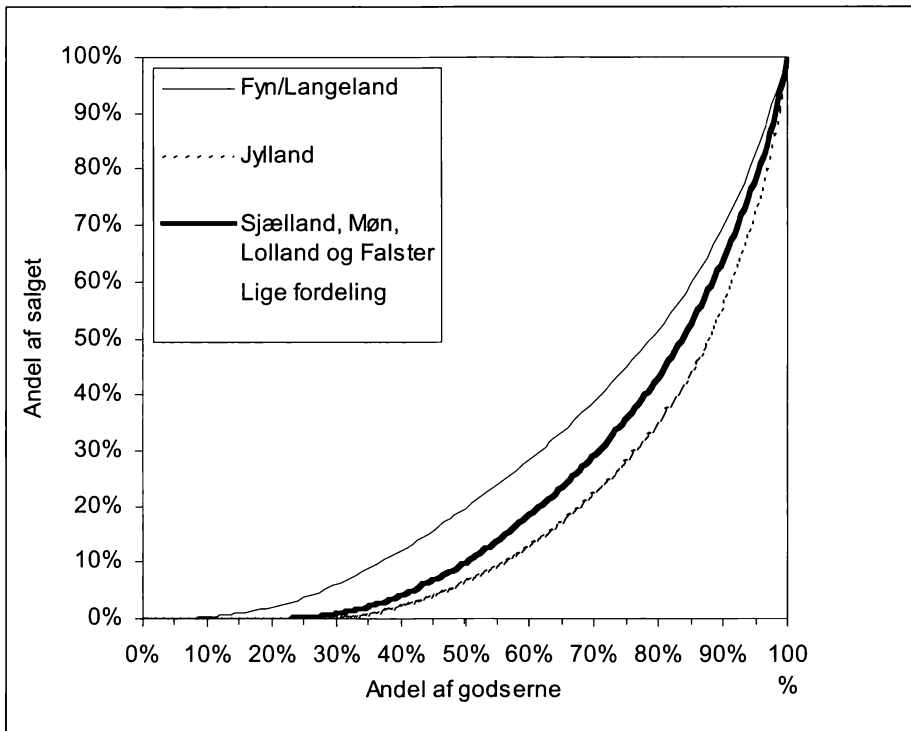
skibere, hvor det reelt var skipperne. Anløb af Ærøskippere fandt tværtimod sted i stigende grad frem mod århundredeskiftet i hele det syd-danske område.⁹² Vi ved fra anden side, at f.eks. marstallerne i 1796 stadig sad tungt på udførselen af korn fra Nakskov, så tungt, at borgmester G. L. Baden klagede over, at de slemme skippere sammen med lybæk-kerne holdt byens kornhandlere i en gældsskrue.⁹³

Godserne

Godserne som kornsælgere før den store reformtid

Godserne var de største udbydere af korn på det danske kornmarked. Fra Morten Quistgaards tre hovedgårde på Sydvestsjælland sværmede et halvt tusinde bøndervogne mod havnen i Korsør alene i 1787-1788. En godsejer som han kunne præstere at sælge 3.000 tdr. korn om året.⁹⁴ Men Quistgaard var en magnat, og de fleste godsejere var ingen Quistgaard.

Figur 12. Lorenzkurve over godsernes kornkøb 1761-1762.



Oplysninger om 115.415 tdr.
Kilde: 1762-materialet.

De regionale forskelle er yderst bemærkelsesværdige (figur 12). De jyske godser var præget af de største indbyrdes forskelle: alene 14% af alle godser stod bag halvdelen af det opgivne salg i *1762-materialet*. Forskellen mellem godserne på Sjælland, Møn, Lolland og Falster var ikke meget mindre, mens Fyn ligesom med købmændene igen træder frem som den landsdel, hvor der var mindst spredning mellem aktørerne.⁹⁵

Afsætningen foregik primært efter akkorder (angivet for 33% af de samlede solgte mængder, mindst for Sjælland og Lolland-Falster), mens selve den frie forhandling var organiseret på forskellige måder. På A. G. Moltkes Turebyholm havde man for eksempel en forhandler i København, og på baroniet Conradsborg holdt baron Knuth kontakt til en kommissionær. Niels Behr, der forpagtede Rosenkrantzernes Rosenholm og selv ejede Skaføgård, brugte vejermester Brendstrup i Århus som kommissionær, og han solgte kornet videre til en lang række Århusborgere.

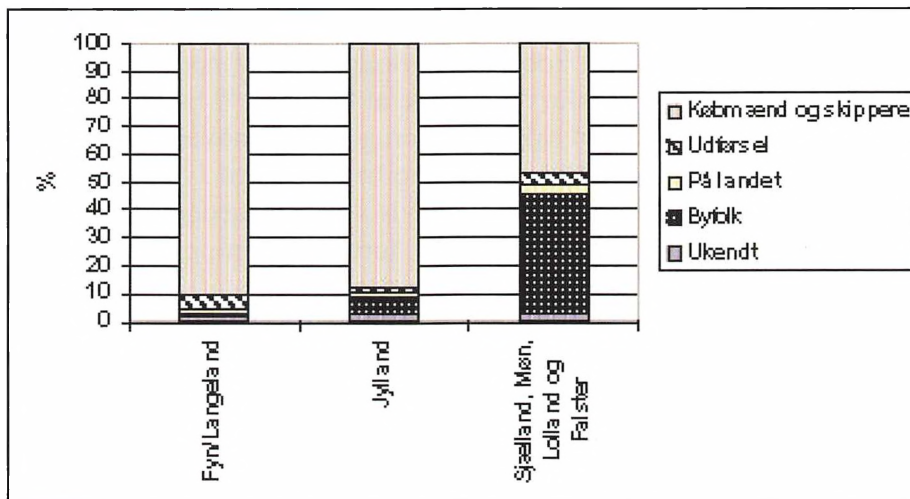
Som vist nåede en stor del af godsernes korn aldrig ud i markedscirkulation. Én ting var, at kornet naturligvis mange steder indgik som løn, deputater og afdrag på håndværkerregninger og deslige (f.eks. fynske Guldbjerg og Elvedgård: »håndværksfolk i Odense og Bogense som jeg står i regning med«). Denne side, bevægelserne ved markedets bund, er stort set faldet igennem *1762-materialets* masker – med enkelte undtagelser. De første reformgodser træder frem af mængden. Juel på Tåsinge kunne for eksempel henvise til, at hovedgårdsavlingen »var delt mellem bønderne, som deraf svarede penge«, ligesom de gjorde af tien-der og landgilde. Der var altså gode grunde til, at der oppe på slottet kun var 120-130 tdr. af henholdsvis rug, havre og byg. Intet kunne undværes, for alt medgik til den store husholdning, småkreaturer og heste ved slottet, og resten blev anvendt til de mange folk ved den tilhørende fabrikk »og en del fattige folk her på landet, der trænger«.

En anden ting var, at det solgte korn fordelte sig ad mange forskellige kanaler.

Den væsentligste forskel i landsdelenes afsætningsmønstre var, at godserne på Sjælland, Møn, Lolland og Falster i langt mindre grad end i resten af landet knyttede kontakter til købmænd; i stedet solgte de næsten halvdelen af deres korn til den gruppe, der er betegnet som 'by-folk', hvilket først og fremmest dækker over et stort salg til bagere, borgere og på torvet i København.

Ikke særlig mange godser tog direkte del i eksport. Den mest bemærkelsesværdige handel havde generalauditør Høyer, der besad en

Figur 13. Købere af godsernes korn 1761-1762. Fordeling på landsdel og købere



I alt oplysninger om 115.415 tdr.

Kilde: 1762-materialet.

række spredte godser i Nordjylland, aftalt med handelshuset Otto i Flensborg om at føre 900 tdr. havre til havnen i Eckernførde i juli. Det bragte Høyer ud på købermarkedet, hvor han nærmest støvsugede sine nabogodser for havre. Ellers var det stort set kun fra Fyn, at enkelte godser opgav at have solgt korn direkte til borgere i Flensborg og andre fra hertugdømmerne.

Et andet iøjnefaldende træk er den store spredning i de jyske godser kornsalg: landsdelen var ikke alene splittet mellem områder med stort salg og andre områder uden noget salg overhovedet, mange godser var også nødt til selv at købe rug og havre. Salget i Jylland til grupper 'på landet' skyldtes halvøens variationer i jordens frugtbarhed og landbrugstyper.⁹⁶

Fridlev Skrubbeltrang har hævdet, at på godserne fandt mindre køb af korn, navnlig til sædekorn, især sted i misvækstår og til overpriser.⁹⁷ Dette kan bekræftes i hovedtræk, om end der var regionale forskelle. De fleste fynske, lolland-falsterske og sjællandske godser kunne således i almindelighed langt bedre end de jyske selv forsyne deres bønder med rug. Indkøb omtales kun sjældent.⁹⁸ I egentlige misvækstår som 1771 måtte godserne købe særlig meget korn. På Tirsbæk og Bryskeborg ved Vejle hentede herskabet det meste af sit og bøndernes sæderug fra Angeln. Den nordligere Kærbygård købte alt sit sæderug.⁹⁹ Og fra Estvad

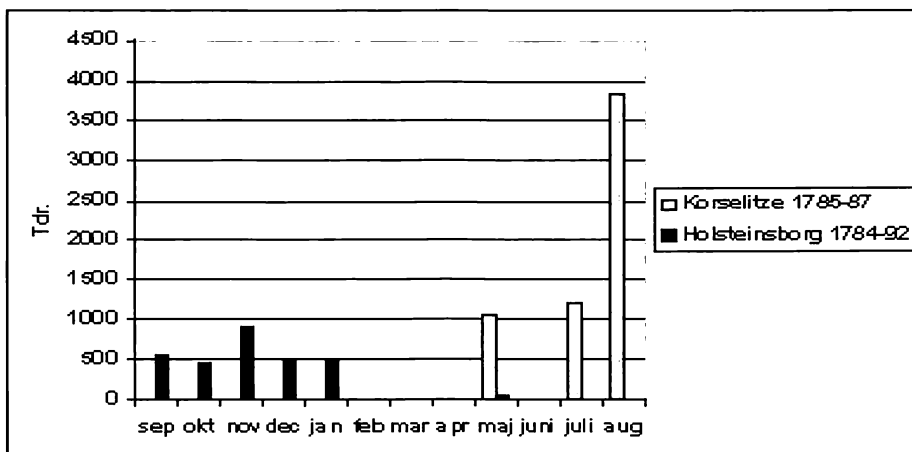
Kloster og Estvadgård vest for Skive taltes om en følelig mangel på korn hos bønderne, som ikke alene betød, at de skulle hjælpes med alt det korn, der kunne undværes fra godsets drift, men også krævede »til slutning anselige penge at købe for, hvormed godset nødvendig måtte [beflitte sig?] om de ej skulle omkomme af hunger«. ¹⁰⁰ Favrskov under Frijsenborg havde ligefrem salg af sæderug som en hovedforretning. ¹⁰¹ Denne type eksempler er legio – og ikke begrænset til Jylland. På fynske Holckenhavn havde man eksempelvis »fra købstæderne indkøbt et anseligt kvantum kornvare af alle slags, foruden spisningskorn«. ¹⁰²

Afsætningsrytme under og efter den store reformperiode

Godsernes afsætningsrytme 1761-1762 fremgik af figur 6 side 58, hvor godsernes salg indgår med størst vægt. Hvordan gik det i resten af århundredet? Vi må nøjes med nogle punktnedslag.

Det classenske gods Korselitze på Falster indtog rollen som leverandør af levnedsmidler til de øvrige classenske etablissemeter. Over-skudskornet blev tilsyneladende systematisk samlet sammen til de dyre augustmåneder, primært af hovedgårdskornet (fordi dette var af bedre kvalitet end bønderkornet), og godset havde en omfattende sæsonlagring. Holsteinborg var bortforpagtet, og forvalteren havde derfor kun tiende- og landgildekorn at operere med. Nødtvungent måtte man vælge en helt anden strategi end på Korselitze, fordi bønderkornet ikke lod sig oplagre så længe. ¹⁰³ Ser man på figur 14, er både resultatet heraf og forskellen mellem de to godser synlige.

Figur 14. Kornsalg fra Korselitze og Holsteinsborg. Månedsfordeling.



Kilde: Ole. H. Christensen 1982, s. 48ff, 192, 223.

Det sidste eksempel er grevskabet Lindenborg i Himmerland, som var et næsten uforandret fæstegodskompleks i denne periode. Det giver mulighed for at holde godsets størrelse som en konstant faktor, hvilket gør det nemmere at se virkningerne af den almindelige produktionsfremgang. I godsets kornbøger er der oplysninger om salgsdatoen for præcis 12.600 tdr. korn for årene 1785-1792 og 1799-1818. Som helhed havde godset i disse år endnu halvdelen af sit korn på lager i marts-april. I 1762 havde godset derimod solgt alt, hvad det kunne af rug og havre på samme tid. Selv om 1762 var et høstår under middel, er forskellen så stor, at godset må siges efter 1785 at have fået bedre muligheder for at drage fordel af prisvariationerne i løbet af sæsonen. Ikke så lidt korn blev gemt til de dyre sommermåneder, og i 1799-1818 var man så småt ved at tage hul på en sæsonlagring, dvs. at man nåede frem til efteråret, før det sidste korn blev solgt.¹⁰⁴

På Lindenborg sendte man ikke bønderne direkte til købmændene eller en fremmed skipper med deres landgildekorn. Det gjorde man ellers andre steder, hvor leverancen til købmændene – som på Holsteinborg – derfor faldt tidligere på året på grund af bøndernes mindre lagerkapacitet og dårligere kornbehandling.

Præsterne

Præsteøkonomi og bønder

Blandt det beskedne antal prisoplysninger i *1762-materialet* er det næppe tilfældigt, at de laveste priser gennemgående var dem, præster afkrævede af deres bønder og sognefolk. For mangen paternalistisk præst var det en naturlig del af kaldet at spænde et økonomisk sikkerhedsnet ud under sine sognefolk. Så langt evnerne nu rakte. Ledsagende kommentarer i mange præsteindberetninger bringer os tættere på dette forhold.

Præsten i Vindinge på Fyn så det som et påbud at dele sit overskud af brødkorn med sognets mange fattige. Hans præstekollega i Østofte på Lolland var enig og gav som begrundelse, at de fattige ellers ikke nogetsteds kunne købe korn 'skæppevis', altså i små portioner. I Hesselager Sogn havde præsten sit at se til med »dem han hver måned uddele og borthjælper«. Præsten i Blistrup Sogn i det allernordligste Sjælland lagde heller ikke skjul på sin velgørenhed; for første gang i sin levetid havde han i år solgt byg til byen,

»thi jeg giver mine stændige folk og daglejere mit offer for at æde min avling, og undertiden går noget af tienden med, når misvæksten falder, som ofte har træffet ind ved dette sted, hvor udygtig jord og høje bakker findes.

Og vi kan passende slutte af med præsten i Hårlev i Bjæverskov Herred, som tilkendegav, at han aldrig stod i handel med købmænd (han kørte dog nogle læs til torvet i København), men »lejer til mine sognebønder hvad jeg af avling og tiende kan undvære«.

Nu skal man jo ikke lade sig rive helt med. Men talmæssigt belæg for den udstrakte kornhjælp er der faktisk. En række præster angav nemlig deres forventede forbrug fra marts 1762 til næste høst, og det kan sammenholdes med de oplysninger, præsterne gav om deres kornhjælp. Tallene er ikke helt retvisende, for det er ikke nødvendigvis samme præster, der oplyser om begge forhold. Men det ser ud til, at præsternes 'forstrækning' til sognefolkene var lige så stor som deres eget forbrug. Det er flere steder lidt uklart, om præsterne selv mente, der var nogen forskel på 'forstrækning' og 'salg' til sognefolk. Uanset hvad, skal det egentlige salg lægges til, og det udgjorde 14% af præsternes opgivne totale salg.

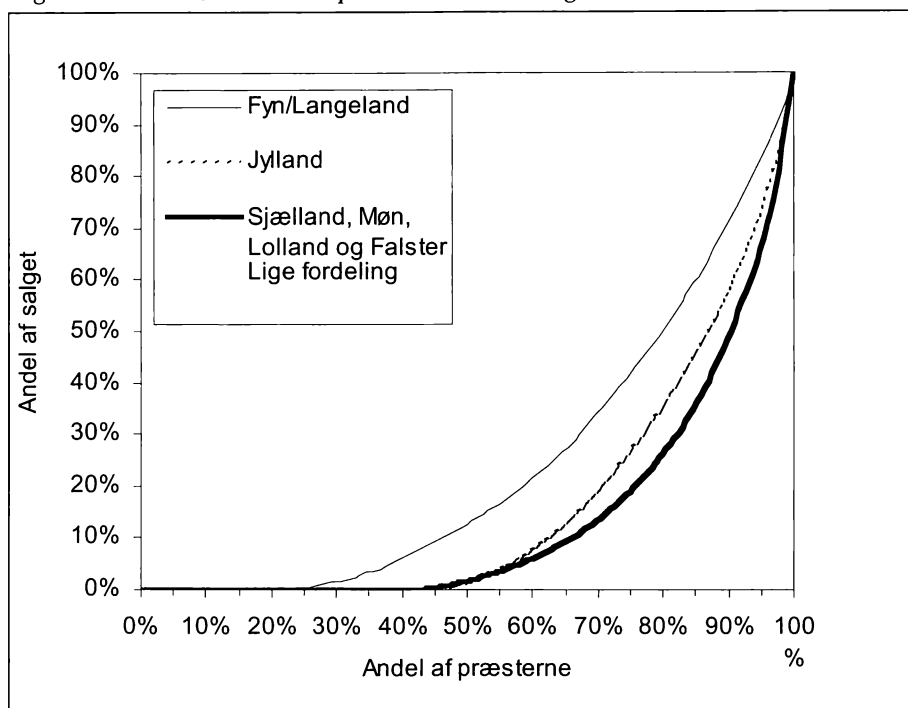
Præsterne var altså en meget vigtig del af kornforsyningen på landet.

Præsterne som kornsælgere

Præsterne var andet og mere end 'kornbank' for trængende sognefolk. De var også kornsælgere; mange endda i stor stil, jf. *1762-materialet*. Godt og vel halvdelen af deres salgskorn solgte præsterne til købmænd og en anden stor del til borgere og på bytorvene, mens som nævnt 14% blev solgt til bønder og folk i deres hjemsgogne.

Der var iøjnefaldende store geografiske forskelle. En stor del heraf kan naturligvis forklares med, at byg og hvede er udeladt af tallene. Men dertil kommer en helt klar tendens til, at præsterne i rytterdistrikterne havde langt større salgstal. Det er helt udpræget i de koldinghuske, kronborgske (hvor man skal huske, at centrum var Holbo Herred, ikke Øresundskysten) og frederiksborgske distrikter samt det falsterske og mønske distrikt. Men tendensen er også til stede i det fynske distrikt med centrum i Odense og Lunde herreder og i det skanderborgske; derimod ikke i de odsherredske, københavnske, dronningborgske og vordingborgske distrikter. Det er oplagt, at de færre godser har spillet en rolle for dette mønster, men den fulde sammenhæng må afvente nærmere undersøgelser.

Figur 15. Lorenzkurve over præsternes kornsalg 1761-1762.



Oplysninger om 13.287 tdr.
Kilde: 1762-materialet.

Lorenzkurven over salget (figur 15) viser uligheden mellem de enkelte præster. Størst ulighed fandtes i gruppen af sjællandske, mønske og lolland-falsterske præster, af hvilke 25% sad på 80% af det samlede rug- og havresalg. Det gjaldt både for disse og de jyske præster, at knap halvdelen slet ikke havde noget salg af rug og havre (en delårsag hertil var de mange tiender, der var blevet omvekslet til pengeydelse). Den mest lige fordeling fandtes på Fyn.¹⁰⁵ På denne baggrund er det ikke så mærkeligt, at det er på Sjælland, Møn, Lolland og Falster, at man fandt de fleste præster i køberens rolle. Når præster købte korn, gjorde de det i øvrigt fortrinsvis af andre præster!

Sådan røgtede nogle præster Herrens magre kald og andre hans fede, og i hvert fald i Ferring, lidt syd for Harboøre, vakte henvendelsen fra kongens kammer undren, helt ude af trit med præstens virkelighed, som den var. Gregers Knudsen Lund, der havde haft sit embede i sognet siden 1750, havde aldrig solgt rug eller havre, »thi gården er en græsgård, hvis marker ligger for stor farlighed af havets opstigende dunster og stormvinde«. Han havde mange skæbnefæller rundt i landet.

Den indbyrdes forskel havde mange ansigter. De fleste præster havde slet ikke noget salg af rug og havre til en skipper eller købmand, men 45 præster havde på den anden side kontakt til mere end én købmand. Det var et næsten overvældende salg, der prægede nogle af de mest kornsælgende præster. Helt præcist 100 præster står tegnet for et salg på 50 tdr. eller derover. Af dem kunne en del fremvise større salgstal end mange godser.

Konklusion

De anvendte indberetninger fra statsadministrationen har givet et hidtil ukendt, præcist billede af de aktive i den danske indenrigshandel med korn i anden halvdel af 1700-tallet. Købmændene var de største aktører, men på Sjælland, Møn og Lolland-Falster mødte de skarp konkurrence fra godsernes salg på Københavns korntorv og til skippere. Handelen mellem landsdelene blev større 1762-1793, hvilket er tegn på en mere effektiv udnyttelse af prisforskellene.

Men ellers var kornhandelen præget af forsigtighed. Konkurrencens moment var ikke at afvente markedets bevægelser for at overraske med et hurtigt køb og salg. Kampen stod om overhovedet at få korn at handle med og på samme tid sikre, at det korn, man havde, ikke rådne og gik til. Derfor var det udbredt at handle efter kontrakter (akkorder) med fikserede priser og med løbende levering af kornet. Godserne fraskrev sig dermed ofte muligheden for at tjene på en prisstigning i det sene forår og hen over sommeren. Til gengæld løb de mindre risiko for, at kornet skulle rådne, inden man kom så vidt. Og den risiko var reel. Også købmændene afstod dermed fra en friere spekulation i prisbevægelserne. Betalingssystemerne med Snapsting, forvalterafgifter og andre terminer var ydermere med til at presse godserne til at sælge deres korn i løbet af året og ikke gemme det.

Købmændene var alt andet end lige. Der var en mindre gruppe af stor-købmænd, der i omsætning langt overgik den talmæssigt meget større gruppe af mellemstore købmænd. Det var provinsmatadorerne, der til daglig udgjorde eliten; de største af dem havde kontakter til den udenlandske handel, der gav deres egen handel fremdrift og drev dem til at købe korn af andre købmænd. Det nederste lag udgjordes af de købmænd, der først og fremmest varetog omsætningen mellem by og det umiddelbare opland. Det er med andre ord den samme arbejdsdeling, som Per Boje konstaterede for perioden 1815-1847.¹⁰⁶ Blot var samhandelen mellem købmændene endnu uudviklet. Men fundamentet var lagt.

Et gods var heller ikke blot et gods. Forskellen mellem de største og de mindste kornsælgere blandt godserne var meget stor. I Jylland og på Fyn/Langeland var godsernes foretrukne afsætningsmåde akkorder, på Sjælland – og i mindre grad Lolland-Falster – bestod den af en blanding af akkorder og torvesalg, mens det direkte salg til udlandet kun på Syd-fyn og Lolland-Falster havde en vis betydning. Som helhed udgjorde præsterne kornmarkedets ‘middelklasse’, mellem godser og bønder. Men deres adfærd lå tættest op ad godsernes. Det gjaldt deres part i det patrimoniale forsyningssystem. Og det gjaldt den måde, de handlede med købmændene på, først og fremmest udtrykt i den vidtstrakte anvendelse af akkorder (min. 15% af alle opgivne salgsmængder).

Den samlede danske kornproduktion voksede fra ca. 1750 til midten af 1790'erne fra ca. seks til ca. otte millioner tønder.¹⁰⁷ Virkningerne forplantede sig naturligvis til de markedsforhold, denne artikel har belyst. Således blev det konstateret, at godserne havde ressourcer – og kornet fra deres hovedgårdsmarker lagerfasthed – til at blive gemt længere, end bønderne kunne gemme deres korn. I forhold til *1762-materialet* tyder materialet fra 1790'erne på, at afsætningsrytmen var blevet forskudt, så tyngden lå endnu længere henne på foråret. Enderne var ved at nå sammen. Men et stigende udbud gjorde det ikke alene. Det krævede et omfattende reformarbejde, inden irrationelle mål- og vægt-systemer, salgsaftaler og prismekanismer nærmede sig et mere moderne markedsdesign. Det var reformatorernes fortjeneste, at dette faktisk blev opnået i løbet af første halvdel af 1800-tallet.

Litteratur

- Andrén, Anders: *Den urbana scenen. Städer och samhälle i det medeltida Danmark*, Malmø, 1985
- Baechler, J., Hall, John A., Mann, Michael (eds.): *Europe and the Rise of Capitalism*, Oxford, 1989
- Boje, Per: *Danske provinskøbmænds vareomsætning og kapitalforhold 1815-47*, 1977
- Christensen, Jens (udg.): *Christen Hansens dagbog. Elstrup 1766-1810*, 1986
- Christensen, Ole H. (udg.): *Storlandbrug under omformning. Uddrag af danske godsforvalterbreve 1784-1792*, 1982
- Danmarks og Norges Oeconomiske Magazin*, 7. bd., 1763
- Christensen, Søren Bitsch: »I rigets midte. Træk af Samsøes økonomiske historie 1750-1900«, *Århus Stifts Årbøger* 1999, s. 1-25
- Christensen, Søren Bitsch: *Monopol, marked og magasiner. Dansk kornhandel og kornpolitik 1730-1850 – med hovedvægt på reformårene*. Utrykt ph.d.-afhandling. Historisk Institut, Århus Universitet, 2001
- Christensen, Søren Bitsch: »Det naturlige midtpunkt? Købstædernes økonomiske centralitet ca. 1450-1800«, Christensen, Søren Bitsch (red.): *Den klassiske købstad*, 2005, s. 47-136
- Christiansen, Palle Ove: *A manorial world. Lord, peasants and cultural distinctions on a Danish estate 1750-1980*, Oslo/København, 1996
- Dombernowsky, Lotte: *Det danske landbrugs historie ca. 1720-1810. Det danske landbrugs historie 2*, 1988
- Feldbæk, Ole: *Danmarks økonomiske historie 1500-1840*, 1993
- Holmgaard, Jens (udg.): *Indberetninger om kornavl i Danmark 1778, Bol og By* vol. 3, 1962
- Holmgaard, Jens: »Kapitelstaksters tilblivelse. En

Søren Bitsch Christensen

- strid mellem Aalborgs borgmester og købmænd og Aalborgs stifts gejstlighed om kapitelstaksterne for 1715«, *Bol og By*, 2. rk., nr. 5, 1983, s. 43-106
- Hyldtoft, Ole: *Statistik. En introduktion for historikere*, 1999
- Jansen, Lotte: *Morten Quistgaard som medlem af Den Store Landbokommission og som godsejer. Utrykt specialeafhandling*. Institut for Historie, Københavns Universitet, 1969
- Jensen, S.P.: »Lindencrones landboreformer på Gjorslev gods 1767-71«, *Årbog for Historisk Samfund for Præstø Amt*, 1984, s. 10-15
- Løgstrup, Birgit: *Jorddrot og offentlig administrator. Godsejerstyret inden for skatte- og udskrivningsvæsenet i det 18. århundrede*, 1983
- Holm, Poul: *Kystfolk. Kontakter og sammenhænge over Kattegat og Skagerrak ca. 1550-1914*, 1991
- Mikkelsen, Jørgen: »Korn, købmænd og kreditter. Om kornhandel og kornpriser i Sydvestsjælland ca. 1740-1807«, *Fortid og Nutid*, 1993, s. 177-212
- Mogensen, Margit og Olsen, Poul Erik (udg.): *Godsejerrøster. Landøkonomiske indberetninger fra Roskilde amt 1735-1770*, 1984
- Munk, Holger: *Rytterbonden 1718-1768. En landbrugs- og kulturhistorisk studie fra Vordingborg Rytterdistrikt 1718-1768*, 1955
- Møller, Anders Monrad: *Fra galeoth til galease. Studier i de kongerigske provinsers søfart i det 18. århundrede*, 1981
- Poulsen, Bjørn: »Land og by i senmiddelalderen«, Ingesman, P. og Jensen, J. V. (red.): *Danmark i Senmiddelalderen*, Oxford, 1994, s. 196-220
- Rasmussen, Holger: »Københavnsbønder«, *Historiske Meddelelser om København*, 1963, s. 75-98
- Rasmussen, Jørgen Dieckmann (udg.): *Sognefoged i Stavsholt Lars Nielsens dagbog (1771) 1789-1794*, 1978
- Rockstroh, K.C.: »Frederik 4.s Godspolitik 1715-1720«, *Historisk Tidsskrift* 9. rk., 3. bd., 1923, s. 1-92
- Roussell, Aage (red.): *Danske slotte og herregårde*, bd. 5., 1964
- Schou, J.H. (udg.): *Chronologisk register over de kongelige forordninger og åbne breve tilligemed et nøiagtigt udtog af de endnu giældende*, 1801
- Skrubbeltrang, F.: *Det danske Landbosamfund 1500-1800*, 1978
- Strøbyberg, N.K.: *Jacob Kiellerup. Justitsraad, Overkøbmand 1760-1831. Hans Virksomhed som Købmand i Aalborg fra 1785 til 1831 i følge hans efterladte Papirer*, 1912.
- Trap Danmark* 5. udg., bd. 11., 1955
- Vedel-Smith, Henrik: »Købmandshuset Diderich Diderichsen i Nakskov i slutningen af 1700-tallet«, *Erhvervshistorisk Årbog*, 1986, s. 412-430

Utrykt materiale

1761-1762-kornhandelsmateriale – fork. 1762:

Bestående af indberetninger i henhold til Rentekammerskrivelser (Rkt.) 20.2. og 13.3. 1762 og beslagforretninger gennemført som følge af Rentekammerskrivelser af 27.3.1762, begge dele udløst af plakat af 20.2.1762. Indberetningerne ligger i følgende arkiver:

Rigsarkivet (fork. RA)

Rentekammeret:

Rytterdistrikternes, Møns og Amagerlands kontor: 2248.261 Journalsag nr. 3652.

Fyns Stifts kontor:

2244.272 Indkomne efterretninger og undersøgelsesforretninger ang. de i behold værende kornvarer.

Sjællands Stifts kontor:

2243.205 Journalsag 2101 C – breve indkomne ang. de af hofagent Ryberg, købmand Thygesen, agent Borre & Fenger, amtsforvalter Bruun og Rasmus Langeland m.fl. i de kgl. magasiner leverede kornvarer med bilag. Journalsag nr. 2101 E.

2243.206 Journalsag nr. 2101 F og G – breve ang. amtsforvalter Bruun og de 15.000 tdr. rug, som Københavns indvånere mod betaling er blevne overladte ang. statssalg til København.

2243.344 Div. akter vedr. kornforråd og -skatberegninger og ekstrakter 1709, 1746-47, 1762.

Jyske Stifters kontor:

2247.44 Efterretninger om hvad rug og havre der er indleveret i de kgl. mag. i Jylland iflg. plakaten af 16.2. 1762 og Rkt.skr. af 20.s.m.

2247.45 Efterretninger om forråd af rug og havre, indsendt i henh. til Rkt.order af 13. og 27.3. 1762.

Landsarkivet for Sjælland m.v. (fork. LAK)

Holbæk Amt, L:

Breve og dokumenter, skattekorset og fourageleverancer vedk. 1728-65.

Landsarkivet for Nørrejylland (fork. LAV)

Århus Stiftamt:

253f Indkomne breve vedr. alm. sager, købstæderne. Hasle, Ning og V. Lisbjerg herreder.

Øvrigt benyttet utrykt materiale:

Rigsarkivet (fork. RA)

Generaltoldkammer og Kommercekollegium:

Indberetninger om ind- og udførte korn- og fedevare
rer 1792-1793 (VA II, s. 283).

Rentekammeret:

Kammerkancelliet 1679-1771, 1773-1840:

2215.308-309 Diverse dokumenter vedr. udskrivning, indkøb, magasiner og distribuering af korn og fourage 1680-1778.

2416.103 Diverse korn- og fouragesager 1691-1841, læg IV Betænkninger fra amtmand i Odense, Spliid, om forandring af kornudskrivningen in natura til en pengeafgift, indkomne som svar på Rentekammer-cirkulære af 28. juni 1763.

2416.106: Indberetning om kornforråd for at forekomme brødmangel, Fyns Stift og Sjælland, juni/juli 1795.

Jyske renteskriverkontor:

2247.46 Efterretninger om forråd af gammel rug i Jylland samt om hvordan rughøsten 1770 har været, indsendte i henh. til Kammercirkulære af 23. oktober s.å.

Rytterdistrikternes, Møns og Amagerlands kontor:
2248.264 Journalsager 1762.

Danske Kammer:

Sekretariatet:

2324.55 Journal 1771.

Diverse sager:

235.15-16 Dokumenter ang. indkøb og salg samt beholdninger af forrådsrug i Jylland 1771-1772.

Finansarkiver:

Overskattedirektionen:

315 Korrespondance og diverse dokumenter vedk. indkøb og salg af kobber, salt, rug og stude 1770-1780.

Landsarkivet for Nørrejylland (fork. LAV)

G 147, pk. 248 Lindborgs kornjournaler.

Landsarkivet for Sjælland m.v. (fork. LAK)

Erhvervsarkiver:

Peder Nolds kornbøger 1750-1757.

Noter

1. Søren Bitsch Christensen, 2001, s. 142-169. Resten af afsnittet er tillige baseret på dette værk.
2. Baechler m.fl., 1989, s. 3.
3. Udtrykket lånt hos Andren, 108ff. og Poulsen, s. 212f.
4. RA, Generaltoldkammer og Kommercekollegium: Indberetninger om ind- og udførte korn- og fedevare 1792-1793.
5. Søren Bitsch Christensen, 2005, s. 96-111.
6. I det flg. anvendes foruden 1762-materialet og 1795-indberetningerne (note 9) en samling indberetninger fra 1771. Dette år forhørte Rentekammeret proprietærerne i hele Danmark om deres lyst og evne til at holde et årligt forråd af rug til statens rekvision. I den forbindelse redegjorde mange for deres kornhandels struktur og tilstand som forklaring på, hvorfor de ikke kunne påtage sig dette. Det er klart, at materialet ikke er uden tendens. Mange godsejere har været uvillige til at binde sig til staten som køber. På den anden side tilbød staten en god pris – kapitalstakst eller danzigerpriser. Godsejernes hovedpine har snarest været, at disse års økologiske krise og misvækst ikke gav dem mulighed for at forudsige noget som helst om produktionsoverskuddet. Indberetningerne findes i RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 og 235.16, læg 2. Heri findes indberetninger fra hele landet undtagen Sjælland uden for Korsør og Antvorskov amter. De øvrige sjællandske indberetninger er tilsyneladende ikke bevaret; dog er flere af grevskabernes og baroniernes besvarelser refereret i Danske Kammer 2334.55 journal 1771, sag nr. 10, 31, 79, 108, 109 og 123.
7. RA, Rkt. 2215.309, læg »1757«. Om kornforråd og høst sommeren 1757.
8. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberetning 4.8. 1771 under Havreballegård og Kalø amter.
9. RA, Rkt. 2416.106 Indberetning om kornforråd for at forekomme brødmangel, Fyns Stift og Sjælland, juni/juli 1795.
10. Samme sted, Indberetning under Assens og Hindsgavl amter.
11. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberetning 7.8. 1771 under Lundenæs og Bøvling amter.
12. RA, Rkt. 2416.106 Indberetning under Assens og Hindsgavl amter.
13. RA, Danske Kammer 235.16, læg 2 Indberetning 15.8. 1771 under Falsters Amt.
14. Se også eks. fra godset Scheel i Ole H. Christensen, s. 271, brev fra Scheel 12.2. 1791.

15. Jens Holmgaard, 1983, s. 80 og 92f.
16. RA, finansarkiver: Overskattedirektionen nr. 315, læg III, heri brev fra Christen Blach 20.3. 1777.
17. RA, Rkt. 235.16, læg 2 Indberetning fra Brahesborg august 1771.
18. Jvf. (1762) Kalundborg rådstuearkiv C 6, kopi-bog over udgående breve 1749-1776, Indberetning 3.4. 1762.
19. På Holsteinborg var en pris 20 skilling under kapitelstaksten tilbagevendende (1785, 1786, 1790, 1791). Fuirendal, se Ole H. Christensen: s. 145, 1790: s. 155 og 160.
20. Jvf. Jørgen Mikkelsen, s. 200 og 206.
21. Og dermed tilbagevises den af Lotte Dombornowsky, s. 223, viderebragte påstand om, at »det var hovedstadens og købstædernes torvepriser, der bestemte, hvad kornvarer skulle koste«.
22. RA, Danske Kammer 235.16, læg 2 Indberetning fra Fuglsang og Priorskov 16.8. 1771 under Ålholm m.fl. amter.
23. Dog er indberetningerne fra Silkeborg, Mariager og Dronningborg amter ganske summariske.
24. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1: Indberetning august 1771 under nævnte amter.
25. Samme sted Indberetning fra Fuglsang og Priorskov godser 16.8. 1771 under Ålholm m.fl. amter.
26. Jvf. brev fra J. Kiellerup, Ålborg, til Faartoft, Nykøbing, 13.1. 1820, i N.K. Strøbyberg 1912, s. 114.
27. Samme sted Indberetning 22.8. 1771 under nævnte grevskab.
28. RA, Danske Kammer 235.16, læg 2: Indberetning 24. og 27.8. 1771 under nævnte grevskaber.
29. Jørgen Dieckmann Rasmussen, 1978, s. 6 og 15.
30. Se f.eks. indberetning fra J. Bruun Neergaard til Svenstrup i Ramsø Herred, 1768. Margit Mogensen og Poul Erik Olsen, 1984, s. 235ff.
31. Holger Rasmussen, 1963.
32. 1762 (Roskilde Amt 13.3.).
33. 1762 (Hørsholm Amt 13.3.)
34. 1762 (Vilhelmsborg 13.3.)
35. 1762 (Boller Birk 20.2.).
36. 1762 (Rkt. 2244.272).
37. 1762 (Frijsenborg + 2247.44 ekstrakt over afl. til Ebeltoft og Århus magasiner).
38. 1762 (Aalborghus m.fl. amter).
39. 1762 (2247.44 ekstrakt over aflevering til Ebeltoft og Århus magasiner).
40. 1762 (2101D, skrivelse fra Kalundborg. amts-tue, april). Betydningen af 'strøgods' kan ikke afklares.
41. 1762 (Roskilde Amt 13.3.).
42. RA, Rkt. 2247.46 Indberetning under Aalborg-hus m.fl. amter 7.11. 1770.
43. *Samme sted* Indberetning 3.12. 1770 fra gehej-meråd Huitfeldt. Se bl.a. tilsvarende svar 28.11. 1770 under Koldinghus Amt.
44. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberet-ning 12.8. 1771/Riberhus Amt.
45. Det præcise omfang af ryttergodset kendes ikke for 1762, derimod for 1731. Dette år blev det opgjort til ca. 68.000 tdr. htk., inklusive ca. 6.000 tdr. htk. proprietærgods, hvor man på grund af beliggenheden inde midt i ryttergodset svarede afgifter til rytterdistrikternes admi-nistration. Landbrugskrisen i 1730'erne førte til et frasalg af ca. 9.500 tdr. htk. F. Skrubbel-trang, s. 151. Lotte Dombornowsky, s. 248. Ole Feldbæk, s. 163.
46. Lotte Dombornowsky, s. 253. S.P. Jensen. Jør-gen Dieckmann Rasmussen, s. 10.
47. 1762 (2248.261, sag 3723, skr. 3.3.).
48. 1762 (2248.262, skrivelse fra Møns amtstue 31.3.).
49. Hvis ikke andet angivet: 1762 (2101D), læg med de fra amtsbetjentene indkomne breve om hvad kornvarer ifølge plakaten 16. februar er ind-kommet. 1762 (2248.261, sag 3709, kun frem til 19.3.). 1762 (2247.44, afleveringsforteg-nelse for magasinet på Koldinghus). 1762 (2244.272, skrivelse fra Nyborg amtstue 7.3.). 1762 (2247.44, beslagsforretning, ikke afleve-ringsfortegnelse, som tilsyneladende mangler + ekstrakt over aflevering til Horsens magasin, maj). 1762 (2247.44, designation over i Dron-ningborg, Skanderborg og Mariager Klosters amter leverede kornvarer).
50. Til direkte sammenligning kan anføres, at Vor-dingborg distrikt i foråret 1760 måtte forstræk-ke sine bønder med over 2.600 tdr. korn. Hol-ger Munk, s. 204. Se f.eks. RA, 2248.264, heri Kornekstrakt for Nykøbings magasin pro 1761.
51. Om kornkøb hos bønder, se Jens Holmgaard, 1962, s. 54, 57, 63, 147 og 159 (bl.a.). Jens Christensen, s. 26 og 31 (bl.a.).
52. RA, Rkt. 2247.46 Indberetning 25.11. 1770 under Skivehus Amt og 30.11. 1770 under Fri-herreskabet Marselisborg.
53. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberet-ning 8.8. 1771 under Havreballegårds og Stjernholms amter.
54. RA, Rkt. 2247.46 Indberetning 27.11. 1770 under Skanderborg og Åkjær amter.
55. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberet-ning, 6.8.1771.
56. RA, Rkt. 2416.103, læg IV. Heri indberetning 12.7. 1763 fra [Worregaard?].

Den private kornhandel i anden halvdel af 1700-tallet

57. Rkt. 2416.103, læg IV, Heri skrivelse fra Rosenørn, Århus, 8.8. 1763 og Huitfeldt, Clausholm, 26.8. 1763.
58. Samme sted, von Gram, Frederiksborg, 5.7.1763.
59. Vidnesbyrd fra Ålborg Stift i 1715 tyder også på denne sammenhæng. I hvert fald var det sådan, præsterne klagede over købmændene. Jens Holmgaard, 1983, s. 94.
60. På det nylige selvejer-bøndergods i Gårsløv Sogn i Holmans Herred tvang de nye, fire gange så store, afgifter »enhver til at sælge sit korn om vinteren«. RA, Rkt. 2247.46 Indberetning under Koldinghus Amt.
61. Se f.eks. *Danmarks og Norges Oeconomiske Magazin* 7. bd., 1763, s. 198f, og indberetning fra amtmanden over Havreballegård og Stjernholm amter 1778 i Jens Holmgaard, 1962, s. 99. Samt den med ovenstående nærmest ordret overensstemmende indberetning fra P. Marcusen, Ørumgård (nord for Vejle) 18.8. 1771 i RA, Danske Kammer 235.15, læg 1.
62. Jens Holmgaard, 1962, s. 92 vedr. M.H. Lunn fra Vinderslevgård.
63. LAK, Erhvervsarkiver. Peder Nolds kombøger 1750-1757.
64. F.eks. 1762 (Viborg) 28.3.
65. Jens Holmgaard, 1978, s. 353.
66. Jens Holmgaard, 1962, s. 14.
67. Samme sted, bl.a. s. 29, 45ff, 51, 52, 62, 69, 111.
68. Samme sted, Spliid, Odense, 21.8. 1763.
69. Samme sted, Indberetning 12.7. 1763 fra [Worregaard?], der udtrykkeligt henholder sig til sine vide erfaringer fra godser i Jylland og på Sjælland.
70. Samme sted, s. 119f. Nævnes også fra Krumstrup, Gudme Herred, af ejeren M. Møller, s. 73.
71. Løvenskiolderne til Løvenborg kan fremhæves som eksempler på de godsejere, der hellere selv aftog fæstebøndernes korn end lod dem sælge det til købmændene. Birgit Løgstrup, s. 199-208.
72. Jvf. forordning 13.12. 1692 og 25.8. 1741, gentaget ved cancelliskrivelse 14.11. 1801, *Schous Forordninger* 1801.
73. Gunnar Rasmussen.
74. Se note 73.
75. Dertil kommer, at en monografi som Lotte Jansen, s. 82, kan oplyse, at man på Quistgaards tre sydvestsjællandske godser på et år købte ikke færre end ca. 1.500 tdr. kornvarer fra bønderne som afdrag på skatter og ved alm. køb. På Giesegaard så man samme fænomen. Palle Ove Christiansen, s. 264.
76. Ole H. Christensen, s. 82.
77. Samme sted, s. 168, brev fra Fuirendal 15.12. 1791, se også s. 170.
78. Samme sted, s. 98 og 166, brev fra Holsteinborg og Fuirendal 24.9. 1791 og 6.11. 1792.
79. Samme sted, s. 259 og 271, breve 10.5. 1789 og 12.2. 1791.
80. Samme sted, s. 236, brev 19.10. 1791.
81. Samme sted, s. 184, 186, 195, 206 og 208, breve 7.12. 1784, 15.2. og 8.11. 1785, 25.9. og 13.11. 1787. Se også Korselitze, s. 236.
82. Som i Birgitte Skeels instruks til ridefogden på Holmegård og Broksø i 1724. F. Skrubbelttrang, s. 193f. På Fuirendal opkrævede man i 1784 1 skæppe pr. tønde i opbod. Ole H. Christensen, s. 106.
83. RA, Danske Kammer 235.16, læg 1. Skrivelse fra Sanderum, Dalum, Højme, Hjallelse, Bellinge, Ejby, Bulbro, Lumby, Lumby-Taarup og Skovsbo 29.10. 1771. De fik afslag på kgl. assistance.
84. Jo nærmere 1, jo større ulighed. Se herom Ole Hyltdoft, s. 48-51. Gini-koefficienten er defineret som arealet mellem Lorenz-kurven og diagonalen divideret med arealet af hele trekanten under diagonalen.
85. Men det er spørgsmålet, om ikke det er et optisk – eller rettere et kildemæssigt – bedrag. På disse øer spillede der og havre en betydelig mindre rolle, og da 1793-materialet medregner alle kornsorter, vil koncentrationstendensen være forstærket.
86. Den store andel af køb fra 'andre' skyldes Christen Rybergs indkøb af 2.800 tdr. korn af en ukendt aktør.
87. Poul Holm, s. 95 med henvisning til Dorthe Haahr Carlsen.
88. Samme sted, s. 89-101.
89. 1762 244.272 Skrivelse til Rkt. 16.3. 1762.
90. Ole H. Christensen, s. 83, brev fra Holsteinborg 8.1. 1791.
91. Søren Bitsch Christensen, 1999, s. 7ff.
92. Anders Monrad Møller, s. 138-140.
93. Henrik Vedel-Smith, s. 415.
94. Lotte Jansen, s. 81-83.
95. Gini-koefficienterne er: Jylland 0,64 Sjælland/Lolland-Falster 0,57 og Fyn/Langeland 0,45.
96. Godserne i Skodborg Herred ved Lemvig kunne for eksempel ikke mønstre rugen til kornskatten, og eksempelvis Kappel gods blev sammen med sine bønder af den grund drevet helt ned til Ringkøbing. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberetning 10.8. 1771 under Lundenæs og Bøvling amter.
97. F. Skrubbelttrang, s. 241.

Søren Bitsch Christensen

98. RA, Danske Kammer 235.15, læg 1 Indberetning 10.8. 1771 fra Brahesholm under Odense m.fl. amter.
99. Samme sted Indberetning 16. og 22.8. 1771 under Havreballegårds og Stjernholms amter.
100. Samme sted Indberetning 21.8. 1771 under Lundenæs og Bøvling amter.
101. Samme sted Indberetning 2.8. 1771 under nævnte baroni.
102. RA, Danske Kammer 235.16, læg 2 Indberetning 24.8. 1771 under nævnte baroni.
103. Se f.eks. breve 15.1. 1785, 22.11. 1785. 7.10. 1789. Ole H. Christensen.
104. LAV G 147, pk. 248 Lindenborgs kornjournaler.
105. Omregnet til Gini-koefficienter: Fyn/Langeland 0,51, Jylland 0,67 og Sjælland m.v. 0,72.
106. Per Boje, s. 275-279.
107. Søren Bitsch Christensen, 2001, s. 164.

Danske felthospitaler i Rusland

AF MORTEN MANDEL REFSKOU

De fleste danskere har hørt om Falcks Redningskorps, og mange ved også, at det har navn efter dets grundlægger Sophus Falck. Derimod er det nok de færreste, som ved, at Falck for 100 år siden lavede felthospitaler til Rusland i Den russisk-japanske Krig. Med udgangspunkt i hidtil ubenyttede arkivalier analyserer ph.d.-stipendiat Morten Mandel Refskou, hvordan Sophus Falck kom til at bygge paviljoner for enkekejszerinde Dagmar, og hvordan det stemmer overens med den hidtidige historieskrivning om Falck. Afslutningsvis vurderes det, om Falcks handlinger kvalificerer ham til at være iværksætter i innovationsteoretisk forstand.

Indledning

I 1893 investerede bøsse-maker Sophus Falck i Muxolls håndværksvirksomhed.¹ Danmark var på det tidspunkt et udpræget landbrugsland, godt 60% af befolkningens 2,5 mill. indbyggere boede på landet. Ikke desto mindre var der ved at ske et skifte i de demografiske forhold, idet Danmark oplevede en gryende urbanisering. Særligt Københavns indbyggertal voksede i en hurtigere takt end det øvrige Danmark dels p.g.a. en større fødselsrate, dels som følge af en decideret afvandring fra landet.² Ændringen af befolkningssammensætningen var en medvirkende årsag til det industrielle opsving, som Danmark oplevede i denne periode.³

1890'ernes ubrudte vækst i såvel den industrielle arbejdsstyrke som i industriens andel af bruttofaktorindkomsten led godt nok et tilbageslag omkring 1900-1901, men generelt var tiden præget af en markant industriel vækst. Det viste sig f.eks. ved, at industriens værditilvækst i 1903 for første gang oversteg håndværkets. Den industrielle fremgang var ikke blot en konsekvens af øgede markedsandele på bekostning af håndværket, men bl.a. også en følge af, at den øgede levestandard gav grobund for et større hjemmemarked for industriens produkter. Industriens eksport stod dog ikke mål med den øgede afsætning på hjemmemarkedet, og kun omtrent 10% af produktionsværdien blev eksportet.⁴

I 1903 hævdede Falck sin 10 år gamle håndværksvirksomhed⁵ og dannede i stedet Aktieselskabet Københavns Pavillonbyggeri og Havemøbelfabrik (herefter Pavillonfabrikken).⁶

I resten af denne artikel vil jeg efterprøve den hidtidige Falck-litteraturs opfattelse af, hvordan Falck var knyttet til Pavillonfabrikken.⁷ Indledningsvis gives en kort karakteristik af Falck i historieskrivningen. Dernæst følger en empirisk analyse af Falcks tilknytning til Pavillonfabrikken. Afslutningsvis vil jeg vurdere, om Falcks adfærd kvalificerede ham til at være iværksætter. Det betyder, at jeg sætter Falcks handlinger i forhold til økonomen Schumpeters fem kategorier for iværksætteradfærd.⁸ Det er i den henseende væsentligt at holde sig Schumpeters klassiske tese om den nye kombination af produktionsfaktorer for øje.

Undersøgelsens empiriske grundlag er hovedsagelig arkivalier fra Københavns Pavillonbyggeri og Havemøbelfabrik i Esbern Petersens arkiv (herefter EPA). Arkivet er uordnet og i familien Petersens besiddelse.⁹

Historierne om Falck

Falcks Redningskorps har gennem tiden udgivet mere end 10 bøger om virksomheden og er måske den virksomhed i Danmark, som har udgivet mest om sig selv.¹⁰ Ikke overraskende er hovedparten af litteraturen om Falcks Redningskorps jubilæumsskrifter. De har en næsten identisk opbygning, nemlig en kort introduktion til virksomhedens grundlægger Sophus Falck, et rids af virksomhedens etablering og en mere eller mindre detaljeret redegørelse for virksomhedens vækst.

Uden undtagelse er prosaafsnittene suppleret med oplysninger fra de tidligste udrykningsrapporter samt et righoldigt billedmateriale. Det er karakteristisk, at næsten alle tekster er forfattet af virksomhedens medarbejdere; undtaget herfra er enkelte lykønskingsartikler i *Falcks Redningskorps 1906-1931* (1931) og *Falcken* (1956) og journalist Sally Dorsets medvirken i *Hurtig hjælp er dobbelt hjælp* (1981).

Litteraturens behandling af Sophus Falck er ikke så varieret, som antallet af udgivelser umiddelbart kunne antyde. Derimod kan der konstateres en overordentlig høj grad af afhængighed mellem de foreliggende tekster. Derfor kan det med nogen sikkerhed fastslås, at historien om Sophus Falck hovedsagelig hviler på tre beretninger, nemlig Sophus Falcks egen korte levnedbeskrivelse til Ordenskapitlet, hans ældste søn Rudolf Falcks beretning om faderens og korpsets historie i 25 års jubilæumsskriftet fra 1931 og direktør Duelunds beretning i *Falck paa Fyn i 25 Aar*.

Det er karakteristisk for alle senere tekster, at der ikke blot foreligger dispositorisk overensstemmelse mellem dem og store dele af de tre nævnte tekster, men også, at der i vid udstrækning er tale om decideret verbaloverensstemmelse mellem teksterne. I lyset af denne afhængighed er det således ikke overraskende, at den foreliggende litteratur betoner de samme aspekter af Sophus Falcks virke. Falcks tid før etableringen af redningskorpset i 1906 fremstilles som en lang vej frem mod netop det mål. Der anes et forsøg på at opstille en nærmest uafvendelig kausalitetsforbindelse mellem hans oplevelser og redningskorpset.

Uanset de åbenlyst gode intentioner har alle fremstillinger et tydelig panegyrisk præg, som sammen med den manglende redegørelse for dokumentationen gør det vanskeligt at gennemskue, hvor meget der er belæg for.

Etableringen af Pavillonfabrikken

Falck-traditionen

Ifølge den overleverede tradition i Falcks Redningskorps festskrifter, som i behandlingen af Pavillonfabrikken udelukkende baserer sig på Falcks levnedssberetning til Ordenskapitlet, lod Falck sin virksomhed gå på aktier »for at faa nødvendig Kapital til Udvidelser«. Ligeledes fremgår det, at Falck begyndte Pavillonfabrikken i 1904, og at han »i Begyndelsen var Enedirektør« for selskabet. Derefter havde »Virksomheden udvidet sig saa stærkt, at jeg havde maattet tage en Meddirektør«. ¹¹ Som det fremgår, indeholder beretningen nogle erindringsforskydninger med hensyn til tidspunktet for selskabets begyndelse. Det er imidlertid ikke den eneste unøjagtighed i traditionen. Af det følgende vil det fremgå, at dette billede ganske enkelt ikke harmonerer med det bevarede kildemateriale.

Ledelsesstrukturen

For det første var Pavillonfabrikken fra dens begyndelse organiseret således, at selskabets bestyrelse bestod af formanden Magnus Lemvigh Müller og sagførerne Johannes Allen og Christian Fischer, hvoraf to i forening havde ret til at tegne firmaet. Prokura var meddelt hvert bestyrelsesmedlem i forening med den administrerende direktør Oliver d'Andrade Møller eller den tekniske direktør Sophus Falck. Direktørerne i forening havde ligeledes prokura. For så vidt angår virksomhedens størrelse udgjorde kapitalen 150.000 kr. i aktier på 500 kr., der lød på ihændehaver og »var fuldt indbetalt«. ¹² Falck var altså på intet tidspunkt enedirektør i selskabet.

For det andet konstaterede en samtidig vurdering af aktieselskabet, at selskabets væsentligste aktiv var fabrikken, som var vurderet til ca. 130.000 kr. og behæftet med 90.000 kr. Konklusionen lød, at selskabet var ganske beskedent og af fuldstændig privat karakter med aktieposterne på få hænder.¹³ Denne vurdering underbygges af, at Falck to måneder efter Pavillonfabrikkens stiftelse overdrog selskabet samtlige aktiver i C. Muxolls Efterfølger S. Falck til en værdi af 63.775 kr. og 30 øre.¹⁴ Det var altså så som så med påstanden om virksomhedens stærke udvidelse.

For det tredje blev Falck ansat som direktør med en kontrakt, som fastslog, at han »... foruden at have den faglig tekniske Ledelse af Fabrikken særlig [skal] forestaa Salget og skaffe Ordre til Forretningen, medens hans Meddirektør særlig skal have Kasse- og Bogholderivæsenet under sig«.¹⁵ Falck var altså uden for direkte indflydelse på virksomhedens økonomiske transaktioner. Ansættelseskontrakten fastslog endvidere, at Falck oppebar en månedsløn på 500 kr. og tantieme. Det skal dog bemærkes, at kontrakten har følgende håndskrevne passus: »For det stemplede Papirs Skyld anslaaes min, Falcks, aarlige Indtægt efter nærværende Kontrakt til ikke at overstige 7.000 Kr.«.¹⁶ Tantieme forventedes altså ikke at overstige 1.000 kr.

Falcks indkomst var ikke ringe, tværtimod var kontrakten lønmæssigt lukrativ, idet en årsindtægt på 6-7.000 kr. må siges at være en ganske god løn, når en højesteretsdommer til sammenligning tjente 11.000 kr.¹⁷ Selv om lønnen var god, var kontrakten på andre områder ganske restriktiv. Falcks muligheder for at engagere sig i andre foretagender var forsvindende små, idet han rimeligt nok var »forpligtet til at stille hele sin personlige Arbejdskraft til Selskabets Raadighed [derfor måtte han] ikke være interesseret i nogen anden Virksomhed«.¹⁸ Kontrakten, som var gensidigt uopsigelig i 15 år fra 1. januar 1904, fastslog samtidig, at såfremt Falck væsentligt misligholdt denne, skulle han betale selskabet en bøde på den betragtelige sum af 100.000 kr.

Finansiering

Yderligere afslører en sammenligning af ovennævnte karakteristik af Pavillonfabrikken med den kontrakt, som det nystiftede selskab indgik med jerngrossererfirmaet J.F. Lemvigh Müller, et væsensforskelligt billede fra Falck-traditionens. Af kontrakten fremgår nemlig, at J.F. Lemvigh Müller som betaling for en del af sit tilgodehavende hos Falck på godt 200.000 kr.¹⁹ modtog aktier til pålydende 148.500 kr. i Pavillonbyggeriet.²⁰ Det er værd at bemærke, at jerngrossererfirmaet J.F. Lem-

vigh Müllers direktør og ejer Valdemar Lemvigh Müller ikke blot var leverandør til det nystiftede selskab, men også bror til dets bestyrelsesformand.

I realiteten var selskabet altså helt og aldeles ejet af Falcks kreditor, og de »fuldt indbetalte« 150.000 kr. aktier tjente hovedsagelig som betaling for en del af Falcks gæld. Den hævdvundne tradition med behovet for finansiering af udvidelser forekommer derfor ikke sandsynlig. Snarere giver de tre viste forhold anledning til at antage, at Falck i sin håndværksvirksomhed oparbejdede så stor en gæld til V. Lemvigh Müller, at han var nødt til at finde på en ny konstruktion for ikke at gå fuldstændig fallit.

Det kan synes, som om jerngrosserer V. Lemvigh Müller overtog bankmandens rolle, idet Falck overtalte ham til at investere i ideen om pavillonfabrikation. I den optik var V. Lemvigh Müllers tilgodehavende hos Falck den risikovillige kapital, som finansierede foretagendet. Den væsentligste anke mod denne argumentation er dog, at V. Lemvigh Müller ikke stillede sin kapital frit til rådighed. Hans pris var fuldstændig kontrol over selskabet fra dets begyndelse.

Det ræsonnement, V. Lemvigh Müller lagde til grund for sit engagement i Pavillonfabrikken, kendes ikke, men selve virksomhedens konstruktion mere end antyder, at han var gået med i projektet for at sikre sig en andel i en eventuel succes. Således viser den sidste del af kontrakten, hvordan Falck var underlagt V. Lemvigh Müllers kontrol med sine penge. Det var tanken, at Falcks ide om pavillonfabrikation skulle udmøntes i Pavillonfabrikkens regi, så V. Lemvigh Müller ikke mistede hele sit tilgodehavende.

Det underbygges af misligholdelsesklausulens krav om tilbagebetaling af 100.000 kr., som viser, at V. Lemvigh Müller egentlig havde opgivet at få inddrevet hele sit tilgodehavende hos Falck. Derfor sattes erstatningen til omtrent det halve af gælden. I denne optik blev Pavillonfabrikken oprettet som en alternativ måde at realisere noget af V. Lemvigh Müllers tilgodehavende på. Reelt købte V. Lemvigh Müller sig altså indflydelse i et nyt selskab for sit tilgodehavende.

Pavillonbyggeri – en ny vare?

Kildematerialet efterlader ingen tvivl om, at Falck i forbindelse med konstruktionen havde et ønske om at ændre og udvide sortimentet og produktionen, og derfor rejste han i løbet af foråret 1903 til England. Imidlertid er materialet til belysning af Falcks studierejse til England

meget sparsom, men det er ikke desto mindre muligt at fastslå, at han rejste med det ene formål systematisk at studere produktionen af pavilloner og barakker.

Inspirationsfasen

For det første har Falck selv udtalt derom, at han rejste »paa en Studierejse til London for at sætte mig ind i Pavillonbyggeriet, der netop den Gang havde taget Fart derovre«. ²¹ For det andet bekræftes rejsen og dens formål af det eneste bevarede dokument fra rejsen, et prospekt fra Frederick Braby & Co. En sammenligning mellem det britiske prospekt og reklametryksager fra Pavillonfabrikken fastslår, at stort set alle varer i Pavillonfabrikkens prospekt kan findes hos Frederick Braby & Co. ²² Et fælles varesortiment er normalt ikke tilstrækkeligt til at fastslå en sammenhæng mellem de to virksomheder. I det konkrete tilfælde er der imidlertid en detaljeret lighed mellem produkterne, idet Pavillonfabrikkens produkter er beskrevet med nøjagtig de samme karakteristika som de engelske.

I løbet af knapt et års tid havde Pavillonfabrikken skabt en kundekreds i hovedsageligt København, men også i provinsen. Det nye selskab byggede væsentligst havepavilloner til præstegårdshaver og lignende, men gav sig snart ud i større og mere komplicerede opgaver. Til dem hørte bl.a. huse til gasfyringsanlæg, som på grund af deres særlige konstruktion med metalbeklædning blev anbefalet som særlig brandhæmmende. ²³ Problemet var dog, at denne kundekreds ikke var tilstrækkelig, og efter knapt et års levetid var selskabet stadig ikke en rentabel forretning. ²⁴ Falck og den øvrige bestyrelse var sig dette problem smerteligt bevidst og så sig derfor allerede i vinteren 1903/1904 om efter nye muligheder for at forbedre selskabets indtjening.

Pavilloner til hospitalsbrug

Det bevarede materiale yder ikke mulighed for en nagelfast afgørelse af den præcise grund til, at Falck fik ideen til at sælge felthospitaler til det russiske Røde Kors. Men det var formodentlig dels Pavillonfabrikkens træge indtjening, dels – og formodentlig hovedsageligt – den almene danske interesse i Rusland og Den russisk-japanske Krig, som gjorde, at Falck ihukom Brabys Temporary Hospital. Det var lykkedes for Braby & Co. at udvikle et design for felthospitaler i galvaniseret bølgeblek.

Disse hospitaler var konstrueret efter samme principper som firmaets øvrige pavilloner og barakker. Det betød, at hospitalerne kunne bygges enten på stålskeletter eller med halvmure af sten. Uanset hvilket af de

to skeletter, der anvendtes, udgjorde træ en væsentlig bestanddel af hospitalerne. Spær, vinduesrammer, gulve og dele af tagene var af træ. Hospitalernes væsentligste fortrin var facaderne af galvaniserede bølgeblikplader, som var isoleret med lugtfrit filt.²⁵ Dette sidste element gjorde hospitalerne velegnede til særligt kolde egne som Sibirien og Manchuriet, hvor de russiske styrker var i kamp.

Da Falck først havde fået ideen om, at Pavillonfabrikken skulle sælge felthospitaler til Røde Kors i Rusland, handlede han hurtigt. Han overbeviste en skeptisk V. Lemvigh Müller og selskabets bestyrelse om, at ideen var frugtbar. Fra ideens undfangelse stod det klart, at Falck skulle tage sig af den praktiske udvikling af hospitalerne og varetage kontakten med russerne. Kun 18 dage efter krigsudbruddet havde hans planer om at indtage det russiske marked taget så megen form, at udenrigsministeriets direktør kunne skrive en anbefaling af Falck til den kgl. gesandt i Skt. Petersborg. Gesandten anbefalede i alle henseender at bistå Falck, som »... begiver sig med det første til St. Petersborg med den Hensigt at tilbyde det derværende Røde Kors at levere maskinbyggede (ambulante) Militærhospitaler«.²⁶

Andre aktører

Det var ikke kun Falck og Pavillonfabrikken, som gerne ville eksportere felthospitaler til Rusland. Kun tre dage efter, at udenrigsministeriets direktør afsendte sin anbefaling af Falck til det danske gesandtskab i Rusland, kunne de københavnske avislæsere i en beretning fra Berlin læse om 'Krigens Barmhjærtighedsværk'. Artiklen omhandlede den driftige danske generalkonsul i Warszawa Hr. Christoph, som med sit aktieselskab Christoph & Unmack bl.a. havde specialiseret sig i at levere hurtigbyggede barakker og pavilloner.

Virksomheden havde en stor ekspertise i netop hospitalsbarakker, som blev udviklet i samarbejde med bl.a. Røde Kors, ligesom virksomheden på opfordring af den daværende russiske finansminister de Witte en overgang etablerede en filial i Warszawa. Christoph udtrykte en klar forventning om at få en række ordrer fra russisk Røde Kors, idet hans filialer i Bøhmen og Schlesien tidligere havde leveret 300 hospitalsbarakker til tysk Røde Kors og tilsvarende 500 stk. til den tyske hær. For Falck og resten af Pavillonbyggeriets bestyrelse må alene denne afslutning på artiklen have været frygtindgydende:

... Kejser Wilhelm har stillet samtlige tyske Hospitalsbarakker i Tsinglau til Disposition for Russerne og Barakkerne i Yokohama til Disposition for

Japaneserne. Yderligere har Kejseren befalet, at Tsingtau Barakkernes Besætning skal forøges til 15 Læger. Alle de nævnte Hospitalsbarakker er i sin Tid leveret af Firmaet Christoph & Unmack.²⁷

Som det fremgår, havde ideen med at eksportere felthospitaler til Rusland et – efter danske forhold – originalt præg. Samtidig skal det bemærkes, at omstillingen af pavillonproduktionen til felthospitaler ikke var en fuldstændig ny kombination af produktionsfaktorerne, som resulterede i et nyt produkt, derimod var der i højere grad tale om at anvende pavilloner på en anden måde. Felthospitalerne var altså snarere udtryk for en ny anvendelse af et eksisterende produkt end et nyt produkt. Set i et internationalt perspektiv var der dog hverken tale om et nyt produkt eller en ny anvendelse af en eksisterende vare. For det første havde også andre producenter samme marked i kikkerten, og for det andet udsprang selve ideen til at producere felthospitaler netop af Braby & Co.s anvendelse af pavillonproduktionen til at lave felthospitaler.

Rusland – et nyt marked?

En af fordelene ved at åbne et nyt marked er, at der indledningsvis ingen konkurrence er. Det fremgik af forrige kapitel, at Falck og Pavillonfabrikken ikke var de eneste, som opererede på det russiske marked for felthospitaler. Rusland var ikke et nyt marked, hvis der dermed forstås en monopollignende tilstand uden en efterspørgselsreguleret prisdannelse. Spørgsmålet er så, om Rusland set med danske øjne var et nyt marked?

Det ny Amerika

Det kan umiddelbart slås fast, at Falck ikke var den eneste dansker, som ønskede at søge lykken i Rusland. Omkring århundredeskiftet betragtede mange danskere det tsaristiske Rusland som et nyt Amerika med rige muligheder for foretagsomme mennesker i landbrug, mejeridrift, handel og industri.²⁸ Interessen var så stor, at Rusland på dette tidspunkt gjorde Sverige rangen stridig som Danmarks tredjestørste handelspartner. Langt størstedelen af den dansk-russiske samhandel var dog dansk import af foderstoffer til det danske landbrug. Samlet set havde Danmark i begyndelsen af 1900-tallet et betydeligt handelsunderskud i forholdet til Rusland, da den danske eksport hovedsageligt var rettet mod Tyskland og England. Ikke desto mindre var Rusland måske det væsentligste marked for dansk industri, ligesom danske investeringer og industri-

Grev Sergej de Witte (1849-1915) var egentlig jernbanedirektør, men blev russisk transport- og finansminister fra 1892-1903 og senere Ruslands første konstitutionelle premierminister 1905-1906. Witte indførte guldstandard, reformerede finansvæsenet og gennemførte modernisering og industrialisering af Rusland gennem bl.a. udenlandske investeringer og lån. Fra 1892 stod Witte også i spidsen for planlægning af den Trans-Sibiriske Jernbane. Ukendt fotografi.



eventyr i Rusland havde været kendt siden Tietgen og Store Nordiskes etablering i landet i 1870'erne.²⁹

De danske virksomheders investeringer i Rusland var ikke ensidigt til dansk fordel; de var i vid udstrækning også et led i det i økonomisk henseende tilbagestående Ruslands bestræbelser på at nå et vesteuropæisk niveau. Til det formål havde Rusland etableret protektionistiske toldbarrierer, som beskyttede den russiske industri.³⁰ Det betød omvendt, at Rusland for med lempe over for vestlige industrialister, som ønskede at operere i Rusland. Reelt opmuntrede Rusland gennem toldmurene vestlige kapitalister til at lægge deres produktion i Rusland, fordi, som den russiske finansminister fra 1892-1903 og senere statsminister Sergej de Witte (1849-1915) er citeret for, »The inflow of foreign capital is ... the only way by which our industry will be able to supply our country quickly with abundant and cheap products«.³¹

Et andet led i den russiske bestræbelse på at nå et økonomisk niveau lig det vestlige Europas var en territorial ekspansion, som lå fint i tråd med tidens og især den vesteuropæiske imperialisme. Ud fra devisen om, at 'bajonetter og ikke diplomater har gjort Rusland stort' havde Rusland allerede i 1898 udvidet sin indflydelsessfære til Manchuriet med det formål at annektere Korea og gerne også Kina. Som et led i denne russiske østudvidelse grundlagde russerne en flåde- og handelsbase i den kinesiske havneby Port Arthur ved Det gule Hav. Den rus-

siske ekspansion blev mødt med modvilje hos det tilsvarende imperialistiske Japan, som selv havde den koreanske halvø i kikkerten.

Da Rusland gennem mere end to år bevidst havde ignoreret Japans protester ad diplomatisk vej, indledte Japan den 8. februar 1904 et overraskelsesangreb på den russiske flådestation i Port Arthur.³² Dette angreb var startskuddet på Den russisk-japanske Krig. Til mange europæeres overraskelse klarede Japan sig sejrrigt gennem krigen, som endte med, at Rusland i august 1905 måtte afstå sine nye besiddelser i Manchuriet, herunder Port Arthur, og anerkende Japans interesse i Korea.³³

Ikke desto mindre var den danske handelsmæssige interesse i Rusland i begyndelsen af det 20. århundrede så stor, at Grosserer-Societetets Komité i 1905 rettede henvendelse til regeringen om ansættelse af en statslig udsendt og aflønnet konsul med Rusland som arbejdsområde.³⁴ I lyset af den ihærdighed, hvormed mange danske handels- og industrivirksomheder altså netop i disse år forsøgte sig på det russiske marked, er det ikke overraskende, at Falck i sin egenskab af teknisk direktør overvejede muligheden for at introducere Pavillonfabrikkens produkter i Rusland. Det var dog først med udbruddet af Den russisk-japanske Krig, at Falck afgørende fik en ide til, hvordan han kunne få Pavillonfabrikken ind på det tillokkende russiske marked.

Enkekejserinden og Røde Kors

De nøjagtige omstændigheder omkring ideens undfangelse lader sig ikke entydig afklare, men Falck beretter selv, hvorledes han bevæbnet med en introduktionsskrivelse fra kronprins Frederik (senere Frederik 8.) til enkekejserinde Dagmar³⁵ drog til Rusland.³⁶ Det er muligt på grundlag af det tilgængelige materiale at konkludere, at Falck senest i forsommeren 1904 rejste til Rusland for der at opdyrke et marked for Pavillonfabrikkens felthospitaler.³⁷

Falcks væsentligste mål med rejsen var som nævnt at bygge hospitaler til Røde Kors. Derfor arbejdede han fra sin ankomst målrettet på, at det skulle lykkes. I den forbindelse var det ingen tilfældighed, at han medbragte en introduktionsskrivelse fra den danske kronprins til enkekejserinden. For det første var 'Dagmar-effekten' allerede dengang kendt, altså det forhold, at de dynastiske forbindelser mellem Rusland og Danmark mere end én gang havde været dansk handel og industri til gavn. Det var derfor ikke overraskende, at også Falck forsøgte at udnytte disse tætte forbindelser mellem Danmark og Rusland. For det andet var en ikke mindre væsentlig grund til at søge enkekejserindens gunst, at man kun fem dage efter krigen udbrud i de danske aviser kun-

ne læse, at hun havde overdraget omsorgen for sårede soldater til Røde Kors samt ladet lokaler i Vinterpaladset indrette til bl.a. lager for Røde Kors.³⁸

Den danske presses interesse i det danske islæt ved det russiske hof havde bevæbnet Falck med væsentlige informationer om Røde Kors' officielle rolle i forhold til de sårede russiske soldater, og om at enkekejserinden var Røde Kors venligt stemt og derfor formodentlig også i besiddelse af en del indflydelse på beslutningsgangen i Røde Kors. Dertil kommer, at det ikke kan afvises, at tanken om at eksportere felthospitaler til Rusland udsprang af netop artiklerne om enkekejserinde Dagens engagement i Røde Kors' arbejde for de sårede russiske soldater.

Det, som umiddelbart så ud som en enestående ide, nemlig at eksportere felthospitaler til Rusland, viste sig at være et led i en generel stigende dansk interesse for det russiske marked. Samtidig fremgår det, at Falck ikke var den eneste udbyder af felthospitaler i Rusland, hvorfor denne eksport næppe kan karakteriseres som åbningen af et nyt marked. Det ændrer dog ikke ved, at initiativet til at agere i Rusland havde stor betydning for Pavillonfabrikken, som ikke tidligere havde produceret til eksportmarkedet.

Organisation og netværk

I Pavillonfabrikkens ledelse blev arbejdet delt således, at Falck var den eneste, som rejste til Rusland. Som den teknikkyndige havde han de bedste forudsætninger for at vurdere, om Pavillonfabrikken kunne imødekomme russernes krav til felthospitaler. Falck var dog ikke russiskkyndig, og han besad intet kendskab til det russiske marked. Til hans opgaver hørte derfor også oprettelsen af en pålidelig organisation på det russiske marked.

Dagmars prøveordre

Da Falck rejste til Skt. Petersborg, satsede han derfor på, at kunne han få enkekejserinde Dagmar til at tale sin sag, da ville han stå stærkere i konkurrencen med konkurrenter som f.eks. Christoph. Derfor var det et væsentligt skridt i bestræbelserne på at få succes, da det gennem den danske konsulatssekretær Julius Schultz' diplomatiske netværk lykkedes for Falck at få foretræde for enkekejserinden. Formodentlig har introduktionsskrivelsen fra hendes bror og hendes interesse for Røde Kors' infirmeri- og sanitetstjeneste gjort sit til, at Falck kom til at nyde enkekejserindens bevågenhed og protektion.



Billedet viser Anitjkov-palæet, som i mange år var enkekejszerinde Dagsmars foretrukne bolig. Ukendt fotograf.

Hun blev overbevist om, at hans felthospital, uagtet at han var en helt ukendt fabrikant, adskilte sig så meget fra markedets sædvanlige produkter, at det havde en chance i konkurrencen. Enkekejszerinden vurderede, at den bedste reklame for det danske felthospital var at lade de potentielle købere, nemlig en evalueringskommission nedsat af den russiske hærs generalstab og Dagsmars kommission for russisk Røde Kors, bese det. Derfor bestilte hun et felthospital til opførelse centralt i Skt. Petersborg, nærmere bestemt på slotspladsen foran sin foretrukne residents, Anitjkov-palæet.³⁹

Den 6. september 1904 modtog Falck 6.000 rubler (11.520 kr.)⁴⁰ for prøveordren til enkekejszerinden.⁴¹ Den virkelige gevinst kom imidlertid først efterfølgende, idet Pavillonfabrikken gennem enkekejszerindens indsats nu havde den fordel frem for konkurrenterne, at hærens kommission kunne inspicere hospitalet fysisk. Dette forspring gav Falck en langt mere favorabel forhandlingsposition, da han havde mulighed for at illustrere hospitalets funktioner, ligesom kommissionen havde mulighed for at komme med konkrete forslag til forbedringer. Det lykkedes altså for Falck at drage fordel af de dynastiske forbindelser mellem Danmark og Rusland. Ved at bestille et hospital til opførelse midt i Skt. Petersborg gjorde enkekejszerinde Dagmar Pavillonfabrikken en overordentlig stor tjeneste.

Den første rigtige ordre

Med udgangspunkt i en rapport fra evalueringskommissionens besøg i hospitalet ved Anitjkov-palæet tegnede chefen for den russiske hærs generalstab, generalløjtnant Fralow, den 16. september 1904 en kontrakt med Falck om levering af et lazaret i den sibiriske by Omsk. Der var efter kontrakten at dømme tale om et temmelig stort hospital, som skulle have sengepladser til 200 menige, 10 officerer og 5 læger, 4 sygeplejersker samt plads til 14 sygehjælpere og ordonnanser og et tjenende personale på 68 personer; i alt skulle hospitalet rumme 293 mennesker. Prisen var 64.800 rubler (124.421 kr.).

Kontrakten var særlig præcis i sin angivelse af, at Pavillonfabrikken skulle levere hospitalet ikke senere end tre og en halv måned efter kontraktens underskrivelse, altså omkring 1. januar 1905. I denne tid var indberegnet 14 dage til at transportere mandskab og udstyr de knapt 2.600 km. i fugleflugtslinie fra Skt. Petersborg til Omsk. Kontrakten var dog mest koncis i dens krav om, hvordan hospitalet skulle konstrueres i kampen mod kulden. Pavillonfabrikken ville kun få udbetalt 25% af købssummen og altså gå glip af små hundrede tusind kr., hvis ikke hospitalet kunne opretholde en indendørs temperatur på $17,5^{\circ}\text{C} \frac{2}{3}$ af dagen og mindst 15°C resten af dagen ved en udendørs temperatur på minus 50°C .

For at leve op til kravene i kontrakten var det nødvendigt, at felthospitalerne var udstyret med generatorer til lys, rindende vand og et gasværk, som kunne levere den ønskede temperatur. Det var altså ganske komplicerede enheder, som skulle samles og installeres på mindre end tre måneder af årets koldeste tid. Det var derfor væsentligt at få arbejdet i gang så hurtigt som muligt. Falck var fuldt ud klar over de med opgaven forbundne vanskeligheder, men han planlagde dog selv at lede opførelsen af hospitalet.⁴²

Dagmars anden ordre

Det var ikke alle steder, at nyheden om den danske kontrakt blev modtaget lige vel. Dele af den offentlige opinion var ikke udpræget begejstret for, at den russiske hær importerede felthospitaler. Den tysksprogede udgave af avisen *Herold* trykte føljetonen 'Briefe aus Sibirien', som den 14. november 1904 over to en halv spalte beskrev Pavillonfabrikkens kontrakt med den russiske hær. Udover at referere de nærmere omstændigheder ved byggeriet gav avisen tillige udtryk for sin holdning til arrangementet således:

Es sollte scheinen, daß wir doch mindestens in den Bauten für Militärzwecke in Sibirien mit dessen noch jungfräulichen Wäldern mit eigenen Kräften und Materialien auskommen könnten, aber die Praxis zeigt ein ganz anderes Gesicht. In kürze wird in Omsk das Eintreffen eines ganzen fertigen Reservehospitals, das heißt des ganzen Baumaterials mit der detailliertesten Hospitalausführung erwartet. Man bringt dies Hospital (ein ganzes Barkenhaus für die Unterbringung von 200 verwundeten Untermilitärs und 10 Offizieren) von nirgendwo anders her als aus Dänemark, wo es von der Haupt-Evaluationskommission beim Generalstabe bei einer dänischen Gesellschaft für den Bau transportabler Baracken bestellt ist ..⁴³

Selv om avisen senere i artiklen medgav, at kontrakten med det danske firma umiddelbart var den mest rentable løsning, er der ingen tvivl om, at begejstringen for kontrakten var temmelig behersket. Falck og Pavillonfabrikkens engagement i Rusland blev altså ikke kun mødt af velvilje, men også med skepsis. Denne skepsis kan have været en medvirkende årsag til, at Falck kun kort tid efter indgåelsen af kontrakten med den russiske hærs generalstab modtog endnu en ordre fra enkekejserinde Dagmar. Denne gang bestilte hun et mindre hospital til russisk Røde Kors. Det allerede opførte hospital ved Anitjkov-palæet skulle inkorporeres i det nye hospital og således tjene som anneks til læger, sygeplejersker og andet personel.

Hospitalet skulle i alt betjene 50 sygepladser, 10 til officerer og 40 menige, og skulle leveres hurtigst muligt »... und wird in einen Dorfe in der Nähe der Bajkalsee [i Sibirien] aufzustellen«.⁴⁴ Størrelsesmæssigt var enkekejserindens hospital rundt regnet en fjerdedel af hospitalet til generalstaben; ikke desto mindre udgjorde kontraktsummens 29.500 rubler (ca. 56.600 kr.) næsten halvdelen af summen på hospitalet i Omsk. Dertil kommer, at det i modsætning til kontrakten med generalstaben var aftalt, at Falck og 10 arbejdere skulle have fri transport til og fra Bajkalsøen. Hvis der var tale om filantropi i forbindelse med Falcks engagement i Den russisk-japanske Krig, var det snarere fra enkekejserinde Dagmars end fra Pavillonfabrikkens side.

På samme vis som generalstaben i sin kontrakt med Pavillonfabriken forudsatte, at Falck ledede opførelsen af hospitalet i Omsk, forudsatte denne nye kontrakt, at Falck personligt stod for hospitalets opførelse. Da dette projekt ikke blot var en større udfordring rent logistisk, det var næsten 2.000 km. længere borte målt i fugleflugtslinie, men også især var et mere prestigøst arbejde, valgte Falck i modstrid med kontrakten med generalstaben at lede ekspeditionen til Bajkalsøen.

Dagmars økonomiske betydning

Pavillonfabrikkens kontrakter med hæren og enkekejserinden er bl.a. interessante, fordi de viser, hvor stor økonomisk betydning Dagmars indflydelse havde. I klausulerne omkring transportomkostningerne til henholdsvis Omsk og Bajkalsøen afspejles tilliden til Pavillonfabrikken på forskellig vis. Hæren betalte ikke for transporten af mandskab, men ville, hvis alle kontraktens krav opfyldtes, refundere transporten af værktøj og materialer. Samtidig forpligtede Pavillonfabrikken sig til at deponere 10% af købssummen, altså 6.480 rubler (ca. 12.500 kr.), som først tilbagetaltes, når fundamentet var støbt som angivet i kontrakten. Enkekejserindens hof betalte derimod alle transportomkostninger inkl. mandskabstransporten forlods.

Hvor hæren nærmest udtrykte om ikke mistillid, så dog en noget forbeholden tillid og ikke ønskede at betale noget som helst, før varen var leveret og kontrolleret, viste enkekejserinde Dagmars hof Pavillonfabrikken en anderledes form for tillid. Konkret betød det, at Pavillonfabrikken uden risiko kunne påbegynde byggeriet af enkekejserinde Dagmars hospital, hvorimod der var forbundet en kontant risiko på mindst 15.504 rubler⁴⁵ (ca. 30.000 kr.) ved at påtage sig opførelsen af hærens hospital i Omsk.⁴⁶ De her fremdragne aspekter illustrerer fint de håndgribelige økonomiske konsekvenser af institutionernes betydning.⁴⁷

Det kan ikke udelukkes, at det var hæren, som var ualmindeligt forsigtig, men det fremgår intetsteds af korrespondancen mellem Skt. Petersborg og København, at hærens krav var urimelige. Tværtimod viser bl.a. et senere brev fra Falck til Pavillonfabrikkens bestyrelse i forbindelse med forhandlinger med hæren om yderligere to hospitaler, at deponering var normal. Imidlertid havde Falck talt med gesandt Løvenørn, som sagde, at »Kejserinde Dagmar kunne jo sikkert frelse os fra Mulkt [ved evt. forsinket leverance] og et Ord fra hende vilde altid skaffe os vore Penge udbetalt [depositummet]. Det var ikke første Gang, at hun havde hjulpet Danske Firmaer fra Straf og andet«. ⁴⁸ Det forekommer derfor rimeligt at antage, at de favorable kontrakter med Dagmar hovedsageligt var et udtryk for hendes velvilje over for danske virksomheder.

Disse eksempler illustrerer på glimrende vis betydningen af velfungerende netværk, hvor det i det konkrete tilfælde var Dagmar, som varetog Pavillonfabrikkens interesser. Det er dog værd at bemærke, at Dagmars indflydelse som enkekejserinde var karakteriseret ved ikke kun at være knyttet til Pavillonfabrikken, men snarere var en del af et generelt dansk netværk.



Her ses kejserinde Dagmar (1848-1928) med sin mand zar Alexander 3. og deres ældste søn, den senere zar Nikolaj 2. Dagmar var datter af den senere kong Christian 9. og søster til bl.a. de senere konger Frederik 8. af Danmark og Georg I af Grækenland og den senere Dronning Aleksandra af England. I november 1866 blev prinsesse Dagmar gift med den russiske tronfølger Alexander, som regerede fra 1881 til sin død i 1894. Ved brylluppet konverterede Dagmar til den russisk ortodokse tro og tog navnet Maria Fjodorovna. Dagmar var meget venligt stemt over for dansk erhvervslivs interesser i Rusland. I Falcks tilfælde var det særligt hendes fortjeneste, at han fik solgt sine felthospitaler til Røde Kors og hæren. Dagmar levede i Rusland i mere end 50 år. Hun overlevede den russiske revolution, og forlod først Rusland i 1919 ombord på et britisk krigsskib. De sidste otte år af sit liv levede hun på Hvidøerne nord for København. Foto fra Tøjhusmuseet.

Principal – agentproblematikken

Pavillonfabrikkens netværk bestod selvsagt også af andre end enkekejserinden. Til at begynde med var Falcks aktiviteter i Skt. Petersborg koncentreret om at skaffe en agent, som kunne varetage repræsentationen af selskabets varer i Rusland. Gennem den danske konsulatssekretær Schultz fik Falck kontakt til en assessor Kalantar, med hvem han den 20. juni 1904 indgik en forpligtelse indtil indgåelsen af en kontrakt om Pavillonfabrikkens repræsentation i Rusland. Heraf fremgik det, at Kalantar »...von jedem Geschäft, welches mit seiner oder seines Kompagnons Beihülfe gemacht wird 10% vom Verkaufspreis des verkauften Objects erhalten wird«. ⁴⁹ Allerede den 2. juni 1904 havde Kalantar og Falck lavet et udkast til en kontrakt om vilkårene for Kalantars agentur. Dette udkast sendte Falck til godkendelse hos Pavillonfabrikkens bestyrelse. Bestyrelsen havde ikke nogen kommentarer, men det havde virksomhedens reelle ejer, V. Lemvigh Müller, selv om han formelt ikke havde nogen kompetence i selskabet.

V. Lemvigh Müller var på ingen måde tilfreds med kontrakten og lavede derfor en ny, »... og for at De ikke skal tage Fejl sender jeg Dem samtidig en oversættelse paa Dansk af Indholdet«. ⁵⁰ I sit i øvrigt venlige følgebrev til Falck begrundede Lemvigh Müller sine ændringer, men lod Falck forstå, at disse ikke var til forhandling. Brevet giver et tydeligt billede af, hvor store indrømmelser Falck havde givet i sine bestræbelser på at finde en agent i Rusland, f.eks. at kontrakten ikke gav mulighed for, at den kunne opsiges før udløb, såfremt Kalantar ikke solgte noget eller misligholdt sine forpligtelser. For det andet skulle $\frac{1}{3}$ af hans provision betales forud, og slutteligt havde han, såfremt Pavillonfabrikken etablerede en filial i Rusland, krav på at få en aktiepost på 10% uden at indskyde kapital i virksomheden.

Essensen af den nye kontrakt og V. Lemvigh Müllers brev var i sin umisforståelige enkelhed, at pengemanden bag Pavillonfabrikken ikke ønskede at forære penge eller indflydelse bort hverken til Falck eller nogen anden. Derfor den lidt hvasse tone i brevet begyndelse, som tjener til at understrege alvoren af både V. Lemvigh Müllers engagement i selskabet og af hans syn på Falcks rejse til Rusland. For så vidt angår Kalantar findes der ingen dokumentation for, at Pavillonfabrikken efterfølgende tegnede en kontrakt med ham.

I forlængelse af forhandlingerne om generalagenturet for Pavillonfabrikken indtraf en begivenhed, som kan tjene til at nuancere principalagent-problematikken. Da Falck i begyndelsen af juli atter rejste til Skt. Petersborg for der at opføre et hospital til enkekejserinden, bragte han sin frue med, og undervejs tog de på ferie i den svenske hovedstad. Da dette gik op for V. Lemvigh Müller, skrev han et bestemt brev til Falck, hvori han pointerede betydningen af, at Pavillonfabrikken fik succes på det russiske marked.

Herr Direktør S. Falck

Da det jo nu er $2\frac{1}{2}$ Uge siden De rejste, og jeg aldeles intet har hørt fra Dem kan det vel næppe undre Dem, at jeg begynder at blive utålmodig. Jeg betragter nemlig Udfaldet af denne Rejse som afgørende for Aktieselskabets Fortsættelse. Jeg har i det Aar Selskabet har bestaaet faaet hen ved 100.000 Kr. mere til gode, og jeg hverken kan eller vil fortsætte længere paa denne Maade, saa hvis vi ikke faar noget positiv[t] Resultat ud af Rejsen nu ere Aktieselskabets Dage talte. Det forekommer mig De sagde, at Hospitalet til Kejserinden kunde opføres paa 14 Dage, saa maa det vel snart være færdigt, saa vi kan faa Pengene. Det forbavser mig meget at høre, at

De og Deres Frue har opholdt Dem i Stockholm, og at Deres Frue nu er med i St. Petersborg, jeg haaber ikke, at De betragter Rejsen som en Lystrejse. Jeg er nu interesseret i Foretagendet med over 300.000 Kr. saa De kan jo nok forstaa, at det er en yderst alvorlig Sag for mig. Forventer omgaaende at høre godt nyt fra Dem.

Deres hengivne
V. Lemvigh Müller⁵¹

Brevet er interessant, fordi det for det første understreger, hvor vigtigt det russiske marked var for selskabet. Det rejser også spørgsmålet om, hvorvidt Falck opfattede det som et russisk eventyr for V. Lemvigh Müllers penge. For V. Lemvigh Müller var der i hvert tilfælde ikke tale om et russisk eventyr eller et kuriøst forsøg på at følge moden ved at investere i Rusland. Det var slet og ret et spørgsmål om selskabets overlevelse. For det andet accentuerer brevet styrkeforholdet mellem kapitalisten bag selskabet og dets tekniske direktør. Fra og med dette brev kan Falck ikke have været i tvivl om, at der bestod et principal-agentforhold mellem V. Lemvigh Müller og ham selv.

Dermed er spørgsmålet om principal-agent-problematikken dog ikke tilstrækkeligt belyst. Sidst på sommeren kom Falck nemlig i et modsætningsforhold til direktør Møller, da han tilsyneladende ikke mente, at han var forpligtet til at informere selskabet om sine dispositioner. På den anden side var han fast overbevist om, at han havde et krav på at blive informeret om samtlige dispositioner foretaget i København. Falck havde med andre ord svært ved at acceptere, at han ikke var ene-vældig. Det afstedkom et opgør, hvor Falcks administrerende direktør Møller i et brev den 18. august tog bladet fra munden og i utvetydige vendinger gav luft for sine synspunkter.

... Hvad angaar Deres Forbavselse over at De ikke hører noget fra mig, da kan jeg ikke dele den. For det første har jeg skrevet alt til Dem, hvad der er foregaaet, hvad der kan have Interesse for Dem ... [og han fortsætter to sider længere fremme] Med Hensyn til Brevskrivningen maa jeg for resten sige Dem at dersom De ikke har faaet alt at vide herhjemmefra, maa der være gaaet Breve tabt for jeg ved at alting hvad der er foregaaet af Betydning er blevet meddelt. Hvad angaar Deres Bemærkning om at vi ikke kan hjælpe Dem derovre er det fuldstændig rigtig, men ligesaa lidt kan De hjælpe mig her for med de Afstande kan det selvfølgelig ikke i de fleste Tilfælde nytte at korrespondere, der maa handles hurtigere end Sagerne kan

drøftes pr Korrespondance, i øvrigt skriver De jo at De har indsat andre i Deres Sted, hvad der for øvrigt er saavel Bestyrelsen som Lemvigh Müller og mig ubekendt, saa vilde jo en Rapport fra denne Deres saakaldte Stedfortræder eller Stedfortrædere være paa sin Plads.⁵²

Meget taler for, at direktør Møller i denne sag havde retten på sin side. Næsten samtlige breve fra selskabets ledelse i København afsluttedes med et ønske om, at Falck snart lod høre fra sig. Dertil kommer, at mængden af informationer om selskabets mere eller mindre dårlige forretninger i København lader til at være tilgået Falck gennem hele sommeren.⁵³ Med hensyn til direktør Møllers sidste kommentar rummer arkiverne ikke nogen kontrakt, som viser, at Falck havde ansat en stedfortræder. Ikke desto mindre tyder meget på, at Falck havde ret, når han påstod, at han havde en agent i Rusland.

Det bevarede materiale fra Falcks arkiv efterlader nemlig ingen tvivl om, at Falck knyttede kollegialassessor Barylski til Pavillonfabrikkens operationer i Rusland og derigennem benyttede sig af hans tjenester. Det bemærkelsesværdige i den sag er, at Barylski tilsyneladende skrev til Pavillonfabrikkens direktion i København, uden at den fik brevene. Det er min vurdering, at Falck undlod at videresende Barylskis breve og i stedet beholdt dem selv.⁵⁴

Imidlertid var det netop Barylski, som forestod en del af kontakten til den evalueringskommission, som den russiske hærs generalstab nedsatte til at vurdere og anskaffe felthospitaler. I juli 1904 foretog han således beregninger af transportomkostninger for hospitaler til Omsk og Irkutsk til brug ved udarbejdelse af Pavillonfabrikkens tilbud. Derefter opstillede Barylski udførlige og argumenterede beregninger på, at prisen for et dansk opført hospital i Omsk skulle være 64.800 rubler (ca. 125.000 kr.).

I samme brev beklagede han sig over, at han havde været til forhandlinger med repræsentanter fra den russiske generalstab uden at have modtaget hverken en fuldmagt fra selskabet eller konstruktionstegninger m.v. fra Falck. Ligeledes savnede han oplysninger om, hvornår »Kejserindebarakken« ville ankomme til Skt. Petersborg. Derfor bad han »... ærbødigst om at en af Generaldirektørerne snarest kommer til St. Petersborg, saaledes at vi ikke miste Bestillingen, som en Følge af Tøven«.⁵⁵ Barylskis beregninger er interessante, fordi de viser, at Falck i nogen udstrækning handlede på eget initiativ, og uden selskabets vidende etablerede kontakt med en agent.

Dette forløb understreger, at Falck havde vanskeligt ved at acceptere, at han var underlagt bestyrelsen og reelt var V. Lemvigh Müllers agent. Han handlede i stigende omfang på egen hånd og tilbageholdt systematisk væsentlige oplysninger fra selskabets øvrige ledelse. F.eks. vidste ingen i Danmark, hvilke vilkår Barylski arbejdede på, men det er næppe sandsynligt, at han arbejdede gratis. Meget tidligt havde Falck knyttet Barylski til sig og dermed indgået et for den øvrige direktion hemmeligholdt principal-agentforhold. Falck fungerede altså i rollen som både agent og principal. Derved påførte han selskabet nogle forpligtelser, som han reelt ikke havde bemyndigelse til.

Transaktionsomkostninger

Pavillonfabrikkens organisation og de institutionelle forskelle mellem selskabets afsætning på hjemmemarkedet og eksport til Rusland påvirkede selskabets transaktionsomkostninger. Falck var fra begyndelsen afhængig af hjælp til f.eks. tolkning, viden om landets organisering og kontakter. Dette behov for bistand øgede Pavillonfabrikkens transaktionsomkostninger i forhold til afsætning på hjemmemarkedet, idet Falck var nødsaget til at bruge tid og kræfter på at vurdere, hvorfra han kunne få den bedste bistand. Ligeledes nødvendiggjorde Falcks manglende kendskab til det russiske samfunds struktur en konstant afvejning af risikoen for at blive snydt af opportuniste. Dertil kommer, at Falck i mange henseender var nødsaget til at stole på konsulatssekretærens – og senere også andres – viden og jugement, hvilket bidrog til en øget asymmetri i Falcks kommunikation med sine russiske kontakter.

Falcks bestræbelser på at tegne en kontrakt med Kalantar var et konkret udtryk for de øgede omkostninger, som var forbundet med Pavillonfabrikkens forsøg på at indtage det russiske marked. Med undtagelse af de konkrete beløb i V. Lemvigh Müllers forslag til kontrakt med Kalantar er det imidlertid ikke muligt at prissætte de nævnte transaktionsomkostninger. Det er dog tydeligt, at Falcks afhængighed af andres hjælp var en generel ulempe, som ikke bør undervurderes. Hertil skal det dog bemærkes, at den udstrakte hjælp fra konsulatssekretær Schultz bidrog til at mindske transaktionsomkostningerne, da selskabet ellers skulle have købt hans tjenester andre steder.

Således indgik Falck f.eks. aldrig kontrakter med russiske myndigheder eller organisationer, som ikke var oversat til tysk eller dansk. Konkret betød det, at forhandlinger ikke kunne afsluttes med at underskrive en kontrakt, men i bedste fald kun en cursorisk oversat hensigtserklæring om indgåelse af kontrakt. Denne forsinkelse har formodentlig med-

ført usikkerhed om, hvorvidt kontrakten ville blive indgået. Beslutningsomkostningerne blev heller ikke mindre af, at den reelle beslutningskompetence lå hos V. Lemvig Müller i København. Tværtimod var godkendelsesprocessen med forsendelser frem og tilbage mellem Skt. Petersborg og København et fordyrende led.

Afstanden mellem produktionen i København og Skt. Petersborg gav også problemer for selve ordredudførelsen. Et eksempel herpå er Dagmars første ordre, som ikke blot var forsinket fra København, men samtidig ikke kunne opføres, da den var ankommet i Skt. Petersborg, fordi de danske arbejdere ikke var rejst fra København. Det fremgår af korrespondancen mellem Falck og Møller, at mandskabet skulle afgå over Hamborg d. 17. juli, altså en uge før selve afskibningen af hospitalet. Imidlertid var de mere end en uge senere endnu ikke afrejst, da Møller stadig afventede Falcks nærmere besked om, hvilke af folkene der skulle afgå til Rusland.⁵⁶ Eksemplet illustrerer meget godt de store praktiske vanskeligheder ved en organisation, som placerede halvdelen af den daglige ledelse i den fjerneste del af den Finske Bugt.

Asymmetrisk kommunikation

Som nævnt tidligere var Falcks kommunikation med den russiske hær udpræget asymmetrisk, idet han var uden førstehåndskendskab til det russiske samfund og kultur. Om netop den asymmetriske kommunikation i kontraktforhandlinger har Douglas North bl.a. påpeget, at »Although it is sometimes in the interest of the exchanging parties to conceal certain information, at other times it is in their best interest to reveal information«.⁵⁷ Dermed påpeger han, at det er nødvendigt at opveje fordele og ulemper ved at tilbageholde eller videregive information. Den situation, som knytter flest fordele til sig, vælger man, i nogle tilfælde også selv om det f.eks. på kort sigt betyder tab.

Falcks råderum var som vist begrænset af på den ene side V. Lemvig Müllers krav om at levere kontrakter og på den anden side yderst skeptiske forhandlere, som for enhver pris ikke måtte kende Pavillonfabrikens faktiske økonomiske situation. Det synes derfor rimeligt at antage, at Falck havde en betydelig interesse i at bevare et asymmetrisk informationsniveau omkring kontraktforhandlingerne. Denne vurdering understøttes yderligere af et fortroligt møde den 18. juli mellem evalueringskommissionens formand, generalløjtnant Potoschtki, og Barylski, hvor Potoschtki luftede sine og kommissionens betænkeligheder ved at handle med Pavillonfabrikken. Barylski sammenfattede budskabet i et brev dagen efter:

I Gaar modtog jeg en Indbydelse til Kommissionens Formand der meddelte mig følgende: Bestillingen af 8 Hospitaler paa en Gang fra et os fuldstændig ubekendt Firma og af en os ubekendt og ikke hos os prøvet Bygningsmaade anser Kommissionen for farlig, men er enig i Princippet om at købe et Hospital hos Dem.⁵⁸

Det tolker jeg således, at havde generalstabschef Fralow eller Potoschki haft den mindste mistanke om, at Pavillonfabrikken var direkte afhængige af succes på det russiske marked, ville de uden tøven have afbrudt forhandlingerne.

Omvendt afslørede forhandlingsforløbet også, at Falck informerede om Pavillonfabrikkens begrænsede kapacitet, hvorfor den kun kunne opføre ét hospital. Det er min vurdering, at han først og fremmest valgte denne fremgangsmåde ud fra et oprindeligt ønske om at lede byggeriet selv, som det eksplicit fremgår af kontrakten.⁵⁹ Det er ligeledes min vurdering, at Falck af taktiske grunde blottede sig i forhandlingerne. Logikken bag var den, at når han var ærlig nok til vedgå en øjeblikkelig begrænset kapacitet, ville han fremstå tilsvarende ærlig, når han sad i eventuelle senere forhandlinger om opførelsen af flere hospitaler.⁶⁰

Uanset hvilke motiver Falck havde, ligger det fast, at forhandlingsforløbet accentuerer den betydning, som informationens asymmetriske karakter havde. Selv om den asymmetriske kommunikation umiddelbart forøger transaktionsomkostningerne, viser Falcks forhandlinger med den russiske hær imidlertid også, at der knytter sig forskellige fordele til asymmetrisk information. Den bidrager som vist til at reducere forhandlingernes kompleksitet og dermed omkostningerne ved at bestemme vilkårene for transaktionen.

Bruddet med Pavillonfabrikken

Da Falck havde fået de første kontrakter i hus, rejste han tilbage til Danmark og forberedte sig på at rejse til Manchuriet. I løbet af november var den nødvendige forarbejdning af materialerne færdig, og værktøj, materiel og proviant var ved at være forberedt til ekspeditionen. Derfor delte Falck igen sin opmærksomhed mellem den forestående ekspedition og arbejdet med at sikre Pavillonfabrikkens fortsatte virke i Rusland.

Fredag aften den 2. december 1904 forlod Falck og ekspeditionens øvrige ti deltagere København mod Skt. Petersborg. Denne gang havde Falck sin 14-årige søn Rudolf med som proviantforvalter. I Skt. Peters-



Ruslandskortet anno 1905 viser bl.a. den transsibiriske jernbane fra Moskva til Irkutsk, som Sophus Falck rejste med. Kortet er udarbejdet af ruslandsinfo.dk

borg leverede enkekejserinde Dagmar et ekstratog med 24 vogne, som skulle transportere hospitalet ad den da nyanlagte transsibiriske jernbane til Tankhoj på sydbredden af Bajkal-søen.⁶¹

Falck-traditionen

Bruddet med Pavillonfabrikken forklarede Falck ved, at han, da han var kommet tilbage til Danmark, blev »... klar over, at hverken min Fabrik, saaledes som den havde udviklet sig under min Fraværelse, ej heller min Meddirektør, rigtig passede mig mere, og jeg solgte derfor snarest min Andel i Fabrikken, som derefter fortsatte nogle Aar, men nu er nedlagt«. ⁶² I Falcks selvforståelse var det altså ham, der var utilfreds med selskabet og derfor forlod det. Denne opfattelse går igen i Falcks Redningskorps festskrifter, som dog også udvider beretningen således:

Mens Falck opholdt sig i Rusland [på ekspeditionen til Bajkalsøen], opstod der i korrespondancen mellem ham og hans bestyrelse forskellige uoverensstemmelser. En rulle tovværk synes at have spillet en vis rolle; den var

blevet væk under den månedlange transport gennem Rusland, og medens Falcks meddirektør ustandselig rykkede for opgørelse over materialeforbruget, lod Falck hånt om den slags småting. Han anså det ikke for at være en ulykke, at der spildtes lidt, hvor der handledes.⁶³

Her fremstår Falck som en handlingens mand, uden smålig skelen til petitesser, hvorimod bestyrelsen udelukkende fokuserede snævert på økonomiske detaljer. Bortset fra den intetsigende kommentar i Falcks udsegn om, at han solgte sin andel af selskabet, er der overfladisk set ikke noget, som ægger til modsigelse. Imidlertid kan den traditionelle udlægning af omstændighederne ikke stå for en nærmere prøvelse. I det følgende vil jeg således argumentere for, at Falcks brud med Pavillonfabrikken ikke skete som følge af én uoverensstemmelse mellem Falck og den øvrige ledelse, men at der var snarere tale om, at Falcks adfærd i Rusland i gentagne tilfælde kolliderede med bestyrelsens interesser.

Som vist ovenfor var Falcks fortolkning af sine kompetencer ganske fri og den blev ikke mindre i den efterfølgende periode, som strakte sig over det meste af 1905. De væsentligste problemer synes at være knyttet til Falcks hidtidige virke, hans håndtering af kejserinde Alexandras⁶⁴ bestilling af et hospital, hans ledelse af ekspeditionen til Bajkal og hans efterfølgende forretningsførelse i Skt. Petersborg.

Kejserinde Alexandras hospital

Kombinationen af det i forvejen kølnede forhold mellem Falck og V. Lemvigh Müller og en ringe grad af tilbagemeldinger fra Falck under ekspeditionen til Thankhoj gjorde, at V. Lemvigh Müller og dermed også bestyrelsen ikke inddrog Falck i forhandlingerne med tsar Nikolaj 2.s hustru kejserinde Alexandra om opførelsen af endnu et hospital. I stedet valgte den øvrige bestyrelse at bruge Schultz, som for det første var i Skt. Petersborg og for det andet havde tjent selskabet loyalt. Derfor hørte Falck først om ordren fra kejserinden den 13. februar 1905, hvor han via kollegieassessor Waldemar von Nessler, som var den officielle russiske kontrollant af arbejdet på hospitalet i Thankhoj, modtog et telegram fra konsulatssekretær Schultz herom.

Falck blev meget positivt stemt ved nyheden om den nye ordre og noterede sig i sin dagbog, at »Dette [kejserindens ordre] er en meget stor Begivenhed hele vor Sag er dermed traadt ind i en hel anden Bane som kan føre til meget store Affærer«. ⁶⁵ Falck havde under sit ophold i Sibirien gjort sig nogle erfaringer, som fik ham til øjeblikkeligt at telegra-

ferer til København: »Alexandra Feodorownas Bestilling: underskriv ingen Kontrakt, andre Forhold, andre Priser. Rejser om 8 Dage til Petersborg med Expressen. Telegrafer via Schultz strax«. ⁶⁶

Det var derfor en noget overrasket Falck, som knap en uge senere kunne konstatere, at Pavillonfabrikken havde underskrevet en kontrakt med kejserinde Alexandras kancelli på 37.500 rubler (ca. 72.000 kr.) for levering af et hospital mage til det, som han byggede i Thankhoj. Falck følte sig ydmyget. Det var ikke nok med, at hans instrukser var blevet forbigået i tavshed, han skulle oven i købet blive i Thankhoj og vise kejserindens adjutant fyrst Dolgarukoff rundt, mens Schultz rejste til København for at mødes med selskabets bestyrelse. Disse dispositioner kunne Falck ikke forstå, da »... Forholdene ere saadanne at dette ikke kan lade sig gøre jeg maa tilbage og udruste en ny Expedition«. ⁶⁷

Afstanden mellem Falcks virkelighedsopfattelse og realiteterne blev endnu større, da bestyrelsen dagen efter direkte forbød ham at forlade Thankhoj. Han skulle i stedet sende detaljerede materialeopgørelser via Schultz i Skt. Petersborg, således at produktionen af det nye hospital kunne iværksættes. Samtidig skulle han undersøge, om nogle af medarbejderne havde lyst til at forlænge deres kontrakter med Pavillonfabrikken og deltage i opførelsen af det nye hospital. Selv om det herefter turde være tydeligt, at Falck ikke skulle forestå den næste ekspedition, så gjorde han sig stadig forestillinger om, hvordan han næste gang ville have sin egen opholdswaggon og lignende. Hans faste overbevisning om sin egen uundværlighed fik ham til endnu engang at telegrafere næsten samme besked. »Venter Dolgarukoff ... jeg maa selv udruste ny Expedition meget ordnes i Petersborg vær rolig for min Disposition«. ⁶⁸

I denne periode antog Falcks handlinger en stadig mere absurd form, idet han tilsyneladende uanfægtet af virkeligheden fortsatte sine forberedelser på den nye opgave. Han arrangerede derfor et møde i Irkutsk med Dolgarukoff for at forhandle de nærmere omstændigheder ved kejserindens hospital. I den anledning forsikrede han igen direktionen i København »... vær rolig store Penge at tjene lad mig selv disponere«. ⁶⁹ På mødet overskred Falck alle tænkelige beføjelser og forlangte ekstra betaling for at deltage i byggeriet af det nye hospital.

Dermed var Falck på direkte konfrontationskurs med direktionen og V. Lemvig Müller, men sådan opfattede han det ikke, eller også ville han ikke indse, at bestyrelsen kunne træffe beslutninger uden om ham. Det fremgår af Falcks dagbog, at bestyrelsen, da den blev klar over, at Falck spillede hasard med kejserindens ordre, sendte ham en om muligt endnu mere klar besked: »Bliv i Thankoy, Bestyrelsen«. Falcks reaktion

herpå følger det viste mønster »Dolgarukoff her, har forlangt extra Betaling ... vil have fuldstændig frie Hænder«. ⁷⁰

Tilsyneladende havde bestyrelsen i København held til at overbevise Dolgarukoff om, at Falck ikke havde nogen forhandlingsbemyndigelse, for efter denne episode nævner Falck ikke kejserindens hospital i dagbogen. Det er dog ikke ensbetydende med, at han ikke forsøgte at få indflydelse på beslutningsprocessen. Det fremgår således klart af Falcks dagbogsoptegnelser, at han i slutningen af februar og begyndelsen af marts havde flere møder med Dolgarukoff, men ingen af dem førte til konkrete drøftelser om det forestående hospitalsbyggeri. Tværtimod holdt Dolgarukoff sig til at rose byggeriet i Thankhøj.

I marts måned var enkekejserinde Dagmars hospital endeligt færdigbygget og overdraget til Røde Kors, og Falck rejste til Skt. Petersborg med den klare intention endeligt at afslutte forhandlingerne om de sidste detaljer og udruste den nye ekspedition. Falck havde tydeligvis ikke forstået, at selskabets øvrige ledelse ikke ønskede at inddrage ham i forhandlingerne. Hans evindelige bestræbelse på at få indflydelse blev derfor en yderligere belastning for forholdet mellem ham og bestyrelsen i København. Det var på den baggrund, at V. Lemvigh Müller 17. marts 1905 sendte Falck et brev i Skt. Petersborg, hvori han meget præcist instruerede ham om at holde lav profil.

Jeg undlader ikke herved at meddele Dem at paa et igaar afholdt Bestyrelsesmøde blev følgende vedtaget angaaende Dem: Naar De nu er i St. Petersborg maa De absolut ikke foretage Dem noget som helst angaaende den nye Leverance. Alt desangaaende er fuldstændig ordnet. ... Konsulatssekretær Schultz har overværet vore to sidste Bestyrelsesmøder og er inde i Alt, saa De maa konferere med ham om hvad De ellers foretager Dem. Med hensyn til den Extraregning til Enkekejserinden, da maa De passe paa ikke at skrue den for højt op og ikke indsende den før Herr Schultz har sanktioneret den. ... Forventende snarest at se Dem her hilses De og Rudolf. ⁷¹

Som det fremgår af brevets tone var V. Lemvigh Müllers og bestyrelsens tålmodighed med Falck opbrugt. Han var uimodtagelig for fornuft, hvorfor man fandt, at han skulle fratages alle bemyndigelser. Selv for Falck efterlod brevet ingen tvivl; hans adfærd var blevet et problem til drøftelse på bestyrelsesmødet. Dertil kom, at han blev umyndiggjort, han måtte end ikke udfærdige en tillægsregning for det hospital, han havde brugt fire måneder på at opføre. Værst af alt var dog, at han var underlagt en uden for selskabet stående konsulatssekretær. Herefter re-



Billedet af Sophus Falck og sønnen Rudolf viser ikke blot ekspeditionens officerer, som Sophus Falck benævnte de to i sin dagbog. Det viser også en anden side af Sophus Falck end den, som kommer til udtryk i hans virke som direktør og ekspeditionsleder, nemlig faderrollen. Om den rolle var så forskellig fra direktørrollen kan vi ikke vide, men billedet afslører en vis fortrolighed og nærhed, som næppe var tilstede mellem Falck og de øvrige ekspeditionsdeltagere. Billedet er venligst udlånt af Falck-Museet.

turnerede Falck med sin søn til København for at fremlægge sine synspunkter og drøfte konflikten med bestyrelsen. Her opdagede han til sin overraskelse, at medarbejderne fra ekspeditionen havde klaget over ham til bestyrelsen.

Anklagerne mod Falck

Falcks ledelsesstil var kontant og havde et militaristisk præg. Det indelbar, at han kategoriserede ekspeditionens medlemmer som henholdsvis officerer og menige/arbejdere, dog således at kun han og den knap 15-årige søn Rudolf var officerer, resten var menige.⁷² Falck var meget bevidst om de risici, der var forbundet med denne skarpe adskillelse af os og dem. Bl.a. derfor, men også fordi et Rusland i krig ikke var det sikreste land at færdes i, anskaffede han sig en revolver. Ingen andre i ekspeditionen fik udleveret våben.

Falcks ledelsesform

Den karakteristiske ledelse kom også til udtryk i hans måde at håndtere sundhed og sygdom på. Efter kun en uges rejse noterede Falck sig, at han havde »... beordret at mandskabet skal have Motion naar vi holder længere Tid paa en Station ... og ladet dem vide at jeg med strængeste Disciplin vil hævde dette.«⁷³ Samtidig havde den 30-årige maler Chr. Herløv været syg i fire dage, og Falck »... lod ham faa en 1/2 Times Motion i den friske Frostluft men han er stadig syg og er derfor strax beordret i Seng han har let feber ... min Mening er at han er stærkt forkølet og lider særligt af Hjemve Kl. 7 Aften har jeg taget Temperaturen som viser 40° ...«, hvilket dog foruroligede Falck.⁷⁴

Denne kontante facon fik snart Falck på direkte kollisionskurs med folkene, som kun fem dage senere nægtede at trække frisk luft og motion efter frokosten med den motivering, at kosten var for dårlig. Nogle påstod, at de sultede, mens andre mente, at maden blot ikke var nærende nok. Mandskabet foreslog, at de hver fik en rubel om dagen til at holde sig med kost, men det nægtede Falck, og han bad tillige folkene om at underskrive sin beretning herom. Det afviste til gengæld mandskabet med undtagelse af tolken Syberg. Derefter udtalte Falck »... i Aktieselskabets Navn at enhver som ikke vilde følge mine hygiejniske Fordringer maatte være belavet paa at naar de blev syge da ikke at oppebære Gage saalænge denne stod paa.«⁷⁵ Falck konstaterede lakonisk, at mandskabet efter denne udtalelse gik sin sædvanlige spadseretur i frisk luft.



Billedet af ekspeditionens håndværkere illustrerer fint, hvor anderledes forholdene var for 100 år siden i forhold til nu. Næppe mange af nutidens håndværkere fra Vesteuropa vil arbejde i den sibirske kulde i den mundering. Som det fremgår, var det ikke en latterklub, Sophus Falck havde samlet omkring sig på sin ekspedition til Tankhoj. Billedet er venligst udlånt af Falck-Museet.

Eksemplerne viser, hvordan Falcks direkte ledelse allerede tidligt i ekspeditionen bragte ham i et modsætningsforhold til sine medarbejdere. For Falck var der tilsyneladende ingen forsonende træk ved mandskabets adfærd, og ethvert ymt af utilfredshed blev tolket som et forsøg

på at undergrave hans ukrænkelige autoritet. Ekspeditionsjournalen efterlader ingen tvivl om, at Falck kørte sin enhed hårdt, og det passede ikke medarbejderne.

Gentagne gange har Falck noteret sig, at arbejderne klagede over kosten, som han selv mente var sund, kraftig, nærende og den væsentligste grund til medarbejdernes resistens over for kulden. Ligeledes førte Falcks næsten ubønhørlige ledelse til en lang række konfrontationer både i form af arbejdsvægning, trusler om fysiske overgreb og udtrykt i hærværk. I løbet af januar og februar skrev Falck om problemer med arbejderne i gennemsnit hver anden dag. En af de værste konfrontationer udartede sig så meget, at Falck truede med at skyde nogle af sine ansatte.⁷⁶

Arbejdsvilkår

Som det er fremgået, kan Falck ikke have været uvidende om, at ekspeditionens medarbejdere ikke var begejstrede for ham. I Falcks fremstilling havde han dog retten på sin side, ligesom han formodentlig henholdt sig til arbejdernes ansættelseskontrakter. Af disse fremgår det, at Pavillonfabrikken forpligtede sig til at yde fri rejse og fuld kost og betale tre kr. om dagen, seks dage om ugen. Der skulle dog fortrinsvis gives sådanne akkorder, at arbejds lønnen forhøjes med mindst 50%. Samtlige kontrakter afsluttedes på denne vis: »I Tilfælde af indre Tvisigheder mellem Arbejderne afgøres saadanne af Expeditionens Chef, og forpligtiger jeg mig til rette mig efter hans Afgørelse i enhver Henseende«. ⁷⁷ Kontrakterne kan ikke blot dokumentere, at der for Falck ikke var nogen tvivl om, hvem der bestemte. De kan også give et billede af, hvorfor arbejderne trods den ublide behandling valgte at rejse med til Rusland.

Med en arbejdsdag fra syv morgen til seks aften inkl. 1/2 time til frokost og 1/2 time til middag var timelønnen for pavillonbyggerne 30 øre.⁷⁸ Grundlønnen var altså under gennemsnitslønnen for faglærte arbejdere, som de to år var henholdsvis 44 og 45 øre.⁷⁹ Den reelle løn var dog betragteligt højere end gennemsnittet. Kontrakten gav mulighed for akkord, men selv om et af punkterne i medarbejdernes klager netop var Falcks manglende vilje til at give akkorder, vedstod de dog, at Falck lovede dem 1 kr. i timen.⁸⁰

Det er ligeledes nødvendigt at indregne værdien af forplejningen. På dette tidspunkt anvendte københavnske arbejder- og håndværkerfamilier ca. 40% af indtjeningen til fødevarer.⁸¹ Der findes ikke præcise opgørelser over, hvor stor mandens andel af kostbudgettet var. Det synes dog rimeligt

at antage, at han bl.a. p.g.a. de fysiologiske forskelle mellem mænd og kvinder, og som følge af hans fysisk hårde arbejde, indtog hovedparten af måltiderne. Antages det, at mandens andel udgjorde $\frac{1}{3}$ øges lønnen med godt 15%.⁸² Der knytter sig selvsagt en vis usikkerhedsmargin hertil, men det synes rimeligt at antage, at lønnen ikke var decideret ringe. Et andet incitament for at tage arbejde i Sibirien var arbejdsløsheden, som i 1904 og 1905 udgjorde henholdsvis 12% og 13%.⁸³

Når arbejderne på trods af beskæftigelse og udmærket aflønning klagede, var det hovedsageligt p.g.a. den omtalte fri kostordning. Arbejderne delte ikke Falcks vurdering af, at den udleverede kost var god, tværtimod var den efter deres udsagn ussel og knapt tilstrækkeligt nærende. Af afhøringerne fremgår det, at kosten i de fire måneder i det væsentligste bestod af klipfisk, tørret frugt kogt i vand, brød uden smør, men med ganske lidt pålæg og vand.⁸⁴ Dette underbygges af kokken Carl Petersens journal over måltiderne.⁸⁵ Kildematerialet dokumenterer altså klart, at Falck ikke gav medarbejderne helt så nærende en kost, som han selv mente. I forlængelse af problemerne omkring kosten fremførte arbejderne klager over Falcks opførsel, især eksemplificeret ved hans trusler om skydning og inddragelse af løn og mad.

Anklager om svindel

Disse klager bragte ikke usædvanlige forhold frem i lyset. I begyndelsen af det 20. århundrede var arbejdsforholdene i dansk industri meget barske, og ledelsesstilen til tider ganske uforsonlig. Det virker derfor ikke sandsynligt, at det var medarbejdernes arbejdsvilkår, som blæste til den ulmende konflikt mellem Falck og bestyrelsen. Derimod bragte afhøringerne også oplysninger om, at Falck og Waldemar von Nessler systematisk havde solgt ud af ekspeditionens proviant og materiel. Flere af medarbejderne fortalte, hvordan Falck først stod for salget af forsuret proviant og derefter at begynde salget af provianten; det gik så vidt, at »Der blev aabnet en hel lille Kolonialforretning«.⁸⁶ Salget af proviant og materiel bekræftes af Falcks notater fra ekspeditionen.⁸⁷

Selv om von Nessler egentlig skulle kontrollere Falck, indgik han i et samarbejde, som i praksis udgjorde ekspeditionens ledelse. Allerede midt i december installerede von Nessler sig i Falcks kupé og fulgte fra da af med ekspeditionen.⁸⁸ En del af grunden til, at Falck ønskede von Nesslers tilstedeværelse, var, at han repræsenterede de russiske myndigheder og dermed legitimerede deres handlinger over for mandskabet. Det skete i tilfældet med udsalget, men også da von Nessler truede med lade personel, som ikke arbejdede efter Falcks anvisninger, arrestere,

fordi »... det var strafbart at strejke på et saadant Arbejde, og at de maatte belave sig paa 6 Maaneders Straff«. ⁸⁹

For så vidt angår den tovværksrulle, som nævnes i Johansens festskrift, synes det rimeligt at antage, at den blev solgt ved et af disse ud salg. Der er dog ingen tegn på, at selskabets bestyrelse efterspurgte tovværket i løbet af ekspeditionen. Tværtimod kom videresalget først til dens kendskab i forbindelse med afhøringerne. Videresalget af provianten var ikke afhøringernes eneste ubehagelige afsløring. Alle afhørte medarbejdere kunne i forskellige vendinger berette, hvordan Falck åbenlyst havde fortalt, at han var taget til Rusland for at

... grundlægge sin egen Eksistens i St. Petersborg. Der var tilbudt ham flere hundrede Tusinder til at rejse en Fabrik for derovre, for Københavns Pavillonfabrik havde han ikke stor Fidus til. I Begyndelsen skulde det gaa, som om den i St. Petersborg var et Led af den i København, det skulde gaa som et Slags Skalkeskjul, men han ventede ikke paa andet, end naar han var færdig, da skulde han rejse hjem og hente Møblementet og sin Familie og for Resten skulde han være i Rusland. ⁹⁰

Det afviste Falck, men allerede før afrejsen til Tankhøj var han begyndt at sondere mulighederne for at bryde med Pavillonfabrikken. Det er uklart, hvordan Falck forestillede sig, at han skulle operere efterfølgende, men der er tydelige tegn på, at han gerne ville etablere en egentlig produktion af felthospitaler i Rusland. I den forbindelse skrev han bl.a. direkte til præsidenten for det russiske Røde Kors for at forelægge ham et »... avant-project concernant un atelier de construction de barques en bois transportable ... [ligesom forslaget blev sendt] ... simultanément au Gouvernement impérial militaire russe«. ⁹¹

Medarbejdernes klager over Falck blev taget meget alvorligt af bestyrelsen, som skrev til Falck, at han ikke måtte komme på fabrikken, før afhøringerne var foretaget. I samme forbindelse blev Falck instrueret om ikke at forlade København, før han havde erlagt regnskab for bestyrelsen. ⁹² Samtidig leverede bestyrelsen et stykke praktisk damage control anno 1905, idet de utilfredse medarbejdere fik at vide, at de kunne vælge at klage deres sag hos selskabets bestyrelse eller gå til pressen. Det stod dog klart, at de ikke kunne gøre begge dele. Såfremt der blev lækket oplysninger til personer uden for bestyrelsen, ville den ikke foretage sig videre i sagen. ⁹³

Hvis Falck var overrasket over medarbejdernes anklager, var han ikke usikker på, hvis parti bestyrelsen ville tage. Da han havde læst re-



At felthospitalet kom fra Danmark ændrede ikke på omstændighederne for opførelsen af hospitalet. De lokale traditioner blev holdt i hævd, så præsten velsignede byggegrunden inden opførelsen af hospitalet. Præsten er omgivet af repræsentanter fra Røde Kors, som jo skulle bruge hospitalet. Sophus Falck ses som nr. fem fra venstre. Billedet er venligst udlånt af Falck-Museet.

feratet af afhøringerne, udfærdigede han en erklæring, hvori han i tilbød at ophæve sin kontrakt med Pavillonfabrikken pr. 1. maj 1905 og i tre år afstå fra at danne en konkurrerende virksomhed i København eller Frederiksberg. Han pris herfor var, at alle mellemværender mellem ham og V. Lemvigh Müller slettedes, og at han i tilgift hertil modtog 10% af overskuddet for hvert af de leverede hospitaler i Rusland eller mindst 2.000 kr. pr. hospital.⁹⁴

Agenturet for Rusland

For at undgå, at Falck etablerede en konkurrerende virksomhed i Rusland, valgte V. Lemvigh Müller at afslå Falcks tilbud og i stedet tegne en kontrakt med ham om generalagenturet for Rusland. Det betød, at Falck trådte ud af selskabet og blev ansat som agent i Rusland med en

fast månedlig gage på 300 rubler (ca. 575 kr.) og en kommission på 5% af alt salg til Rusland.⁹⁵ Samtidig blev alle Falcks udeståender med V. Lemvigh Müller slettet. Falck trak sig dermed ud af Pavillonfabrikkens ledelse uden gæld. Fra maj måned 1905 havde principal-agentforholdet mellem V. Lemvigh Müller og Falck ændret sig således, at Falck ikke mere var direktør.

Mens Falck og Pavillonfabrikken fik afklaret deres fremtidige forhold, forsøgte Schultz forgæves at tegne endnu en kontrakt med kejserinde Alexandra.⁹⁶ I slutningen af maj rejste Falck til Skt. Petersborg, hvor han ikke blot fungerede som agent for Pavillonfabrikken, men også for andre mindre danske virksomheder, som forsøgte sig på det russiske marked. I Skt. Petersborg indgik Falck hurtigt i forhandlinger om forskellige projekter for Pavillonfabrikken, deriblandt en automobilremise til den adelige klub i Skt. Petersborg og endnu et hospital til kejserinde Alexandra. Selv om Pavillonfabrikken ganske hurtigt fulgte op på Falcks breve og telegrammer, havde han ikke held til at få nogle af kontrakterne i hus.

I juni kontaktede det kejserlige kancelli Pavillonfabrikken direkte, da Falck var midlertidigt bortrejst. Selskabet afgav i hast et tilbud, som imidlertid ikke var godt nok, og kontrakten tilfaldt andre. Falck mente, at sagen var blevet håndteret uprofessionelt af Pavillonfabrikken, og han ville være rejst over Berlin til Skt. Petersborg for at sikre kontrakten, hvis han havde vidst, at kontakten kom fra kejserinden.⁹⁷ Det fik V. Lemvigh Müller til at konstatere, at han var enig i, at det havde hjulpet, om Falck havde været i Skt. Petersborg, men »... De paastod jo at De ikke kunde blive færdig før, det var vel nærmest Deres andre Agenturer De skulde have bragt i Orden. Da jeg pressede paa for at De skulde rejse sagde De, De kjendte Forholdene bedre derovre, og at det Hastværk intet havde at betyde«. ⁹⁸ V. Lemvigh Müller ville dog ikke gøre en større sag ud af det, da det ikke var »den bedste Maade at fremme et godt Samarbejde paa«. ⁹⁹

Selv om V. Lemvigh Müller nedtonede konflikten, så er der ingen tvivl om, at Falcks engagement i andre virksomheder på bekostning af Pavillonfabrikken forringede V. Lemvigh Müllers i forvejen hårdt prøvede tillid til Falck. De følgende måneder fortsatte uden flere ordrer, alt imens problemerne mellem Falck og Pavillonfabrikken tog til. Falck var sjældent enig i direktør Møllers beslutninger, og uagtet at han ikke længere indgik i selskabets ledelse, rettede han i tilbudsmaterialet. Ligeledes forhandlede han tillægsopgaver til det eksisterende udbudsmateriale uden at konsultere København.¹⁰⁰

Kontrakten med Barylski

Det var dog en helt anden konflikt, som direkte ansporede til et endeligt brud mellem Falck og Pavillonfabrikken, nemlig Falcks brug af Barylski. Da Falck nedsatte sig som generalagent for Pavillonfabrikken i Skt. Petersborg, knyttede han igen kollegieassessor Barylski til sig. Denne gang skete det med bestyrelsens vidende, og V. Lemvigh Müller indgik i en korrespondance om vilkårene for Barylskis tilknytning.¹⁰¹ Der blev aldrig indgået en ny aftale med Barylski, idet han allerede havde et år gammel gældende kontrakt fra juni 1904. Det kom imidlertid først til bestyrelsens kendskab, da direktør Møller under et ophold i Skt. Petersborg blev opsøgt af Barylski, som præsenterede en række fordringer i henhold til den kontrakt på generalagenturet for Rusland, som han tegnede med Falck i juli 1904.¹⁰²

Barylski mente, at han havde en væsentlig andel i alle Pavillonfabrikkens russiske kontrakter, inklusiv de to til Dagmar og Alexandra. Ligeledes var han overbevist om, at han havde skaffet selskabet en stor ordre på yderligere fjorten hospitaler.

Denne Bestilling mistede Selskabet dog udelukkende gennem Selskabets egen Fejl i Deres tekniske Directeur Herr Falcks Person, som befandt sig i St. Petersburg og ved sin ejendommelige, for mig ubegribelige Optræden, ødelagde den hele Sag, som aabenbart selv gjorde sig Anstrengelse for at omgaa mig og trænge mig ud, idet han mere varetog sine egne Interesser end Selskabets.¹⁰³

Uanset de mistede kontrakter mente Barylski sig berettiget til mindst 10% af Pavillonfabrikkens omsætning i Rusland samt en kompensation for, at selskabet også havde tildelt agenturet for Rusland til Falck. Barylski bekræftede tillige, at »... Falck har gjort mig det Forslag at grunde et Selskab for ham ... just en Fabrik som Eders under Hr. S. Falcks Ledelse«. ¹⁰⁴ Da disse oplysninger kom frem, havde Falck på grund af sygdom allerede forladt Skt. Petersborg og overladt varetagelsen af sine agenturer til von Nessler.¹⁰⁵

Pavillonfabrikkens bestyrelse bad Falck om at imødegå alle punkterne i Barylskis fordring, inden den tog sin endelige stilling. I sit svarbrev forsøgte Falck meget kortfattet at imødegå Barylski ved at karakterisere det som opspind. Enkelte elementer af Falcks forsvar forekommer troværdige; således er der ikke noget, der tyder på, at Barylski overhovedet var involveret i forhandlingerne med det kejserlige hof. Samtidig anerkendte han Barylskis kontrakt, mens han på anklagen om at ville

konkurrere med Pavillonfabrikken reagerede således: »Den slags Beskyldninger maa han skaffe Vidner paa han er desværre for langt borte og Russisk Rettergang for besværlig til at imødegaa saadanne Injurier«. ¹⁰⁶

Falcks kontrakt med Pavillonfabrikken løb indtil 1907, men ved udgangen af oktober måned 1905 ophørte deres samarbejde. Det taler for, at Falcks manglende evne til troværdigt at imødegå Barylski blev afgørende for, at grænsen for V. Lemvigh Müllers tålmodighed blev nået. Indicierne på, at Falck modarbejdede Pavillonfabrikkens interesser, var så omfattende, at de ikke kunne siddes overhørige. Det var ikke gjort med, at han forsøgte at etablere en konkurrerende virksomhed, han havde også, som vist, indgået bindende og økonomisk forpligtende aftaler uden om bestyrelsen. Dertil kom, at Falcks til tider besynderlige sagsbehandling formodentlig har styrket mistanken om, at han plejede sine egne interesser.

En ny fabrik

Det bevarede kildemateriale bekræfter, at Falck forsøgte at etablere en konkurrerende virksomhed. I oktober og november 1905 forsøgte han bl.a. at overbevise den russiske hærs generalkommando i Skt. Petersborg om, at den skulle investere i grundlæggelsen af en fabrik, som kunne levere barakker og pavilloner i samlesæt. Falck udarbejdede et udførligt projektmateriale, som for det første slog på hans erfaring fra hospitalsbyggeriet, og for det andet på ideens anvendelighed. Der kunne sågar grundlægges fabrikker i flere forskellige byer. ¹⁰⁷ Samtidig henvendte han sig til danske bygherrer med tilbud om at levere pavilloner og barakker, da han var i færd med at danne endnu en pavillonfabrik. Falck understregede, at han »... vil kunne levere lige saa smukt og godt Arbejde som mit forhenværende Firma«. ¹⁰⁸

Det lykkedes imidlertid ikke Falck at få hverken den russiske hær eller danske bygherrer til at slutte op om hans projekter, og han etablerede derfor aldrig en ny pavillonfabrik. I stedet gik han i gang med at undersøge mulighederne og interessen for et redningskorps. Falck stod ikke uden indtægter, selv om han havde mistet agenturet for Pavillonfabrikken, idet von Nessler varetog hans øvrige agenturer i Skt. Petersborg. Derved sikrede både Falck og von Nessler sig et udkomme, og tilsyneladende har disse forretninger kunnet finansiere Falcks familie indtil september 1906, hvor han blev ansat som direktør i sit eget redningskorps. ¹⁰⁹

Konklusion

Undersøgelsens hovedproblem var, hvorvidt Falcks adfærd i perioden 1903-1905 stemmer overens med de hidtidige fremstillinger. Resultaterne af den empiriske analyse står på visse punkter i endog stærk kontrast til den hidtidige tradition. Allerede i analysen af Falcks deltagelse i etableringen af Pavillonfabrikken anes fra begyndelsen et disharmonisk mønster i forhold til Falck-litteraturen. På næsten alle punkter blev Falck-litteraturen og dermed Falcks egen udlægning af begivenhederne tilbagevist. Således var Falck ikke den eneste drivkraft i etableringen af Pavillonfabrikken, ligesom reorganiseringen af virksomheden som nævnt snarere skyldtes, at V. Lemvigh Müller gik ind i Pavillonfabrikken for at mindske risikoen for tab på sit tilgodehavende hos Falck, end det skyldtes Falcks behov for kapitaludvidelser. For dette taler ikke blot selve finansieringsformen, hvor V. Lemvigh Müller fik aktier og indflydelse for sit tilgodehavende, men også selskabets ledelsesorganisation, som holdt Falck uden for praktisk indflydelse på økonomien.

Analysen opstiller også en forklaring på, hvorfor Falck i 1906 havde forladt Pavillonfabrikken. Det springende punkt i Falcks forklaring er, at han forlod selskabet, fordi dets øvrige ledelse ikke levede op til hans standard. Imidlertid stemmer denne opfattelse ikke overens med min analyse. Med udgangspunkt i Falcks egne dagbogsoptegnelser er det sandsynliggjort, at det noget anstrengte forhold mellem Falck og V. Lemvigh Müller blev gradvist dårligere, mens Falck var i Tankhoj. Derfor endte ekspeditionen reelt med, at Falck blev kaldt hjem, fordi han ikke ville følge bestyrelsens anvisninger. Situationen bedredes ikke af, at medarbejderne klagede over hans ledelse, der som vist var kontant med et militaristisk præg.

Det er min vurdering, at medarbejdernes kritik af, at Falck dels videresolgte dele af materiellet og provianten, dels havde planer om at bruge Pavillonfabrikkens aktiviteter i Rusland som springbræt for sine egne interesser, betød, at Falck måtte gå som direktør. Hans ansættelsesforhold ændrede sig således, at han blev lønnet agent i Rusland. Samtidig sandsynliggør analysen, at det endelige brud mellem Falck og Pavillonfabrikken blev udløst af oplysningerne om, at Falck reelt havde indgået økonomisk bindende kontrakter med Barylski uden om bestyrelsen i Danmark.

På dette grundlag vurderer jeg for det første, at Falck på væsentlige punkter bedrog den øvrige ledelse i Pavillonfabrikken. Det gælder for videresalget af ekspeditionsmateriel, indgåelse af en hemmeligholdt kontrakt med Barylski og forsøg på at grundlægge en konkurrerende virksomhed i Rusland. For det andet, at hverken Falcks egen forklaring

eller festskrifternes giver et retvisende billede af, hvorfor han forlod Pavillonfabrikken.

Nu vil jeg vende mig mod artiklens andet problem, nemlig spørgsmålet om, hvorvidt Sophus Falck var en iværksætter i forbindelse med Pavillonfabrikken. Samlet set efterlader analysen ingen tvivl om, at Falck var en endog særdeles foretagsom mand, som i kraft af sin personlighed og iderigdom i vid udstrækning bidrog til Pavillonfabrikkens etablering. Samtidig er det fremgået, at Falck havde en veludviklet forståelse for at udnytte samfundsmæssige forandringer til sine selskabers fordel. Således er der ingen tvivl om, at det hovedsageligt var Den russisk-japanske Krig, som dannede baggrunden for Pavillonfabrikkens etablering på det russiske marked.

Analysen viste, at Falcks handlinger i selve grundlæggelsen af Pavillonfabrikken ikke havde karakter af iværksætteradfærd. Det nærmeste han kom en af Schumpeters iværksætterkategorier, var hans ide med at begynde en egentlig pavillonproduktion. I den henseende kan man argumentere for, at han både introducerede et nyt produkt og reorganisere sin virksomhed. Imidlertid står det klart, at Falcks gæld til V. Lemvigh Müller begrænsede hans råderum i en sådan grad, at der netop ikke var tale om, at Falck forestod selve reorganiseringen af virksomheden.

V. Lemvigh Müllers begrænsning af Falcks manøvre mulighed taler således for, at Falck ikke kan karakteriseres som iværksætter i Schumpetersk forstand. Det understreges yderligere af, at Falcks måske betydeligste bidrag til virksomheden var ideen til at producere og eksportere felthospitaler. Det var efter danske forhold nyt, og der kan argumenteres for, at der var tale om ny anvendelse af et eksisterende produkt. Som vist er det dog tvivlsomt, hvor original ideen reelt var.

For så vidt angår selve eksporten til Rusland gælder det også, at Falck langt fra var den første danske erhvervsleder, som rettede blikket mod det russiske marked. Tværtimod var Rusland på dette tidspunkt Danmarks tredje-/fjerdestørste handelspartner, og det industrielle marked var i stigende vækst. Læg hertil, at Falcks egensindige handlinger kombineret med de institutionelle forhold som sprog, vaner, skikke og asymmetrisk kommunikation og de strukturelt betingede forhold som brugen af agenter, lang beslutningsgang, adskilt ledelse og usikker kommunikation bidrog til at øge selskabets transaktionsomkostninger og dets økonomiske risiko.

Analysen af Falcks adfærd i Rusland viste, at der ikke knyttede sig nogen særlig iværksætteradfærd til hverken oprettelsen af et netværk, selskabets organisation eller selve kontraktforhandlingerne. Tværtimod

indgik han i et principal-agent-forhold med V. Lemvigh Müller som principalen. I den situation leverede han kun det, man med rimelighed kan forvente af enhver habil direktør eller agent. Det er med andre ord sandsynliggjort, at Falck i denne fase ikke var Schumpetersk iværksætter, men snarere indgik i en direktørrutine.

Artiklen fokuserer snævert på Falcks erhvervsrettede handlinger i forbindelse med Pavillonfabrikken. Det indebærer, at mange aspekter falder uden for undersøgelsens genstandsfelt. Undersøgelsen har for det første dokumenteret, at Falck i høj grad formåede at tegne sit eget eftermæle, endda i modstrid med de faktiske forhold. For det andet er det dokumenteret, at det at grundlægge en virksomhed ikke i sig selv kvalificerer til betegnelsen iværksætter. Ved at efterprøve den eksisterende opfattelse af Sophus Falcks handlinger før 1906 har artiklen vist, at billedet er mere nuanceret end hidtil antaget.

Utrykte kilder

Esbern Petersens Arkiv – Amager (EPA-A)

Sophus A. Falcks Journal over Hendes Kejserslige Majestæt Maria Feodorownas Ekspedition til Tankhoi Sibirien 1904-05. (JT)

Sophus A. Falcks Kassebog for Ekspeditionen til Thankoi 1904-05 (KET)

Sophus A. Falcks Kopibog 1904/05 (FK)

Korrespondance mv. 1903-05

Stadsarkivet for København (SA)

De københavnske Sporvejes arkiv (KSA):
Handelsregistret

Ordenskapitlet

Levnedsberetning for Overdirektør Sophus August Falck 17.12.1925

Protokollen for Sophus August Falck

Trykte kilder

Greens Danske Fonds og Aktier

Kraks vejviser, 1907

Statistisk Årbog 9. årgang, 1904

Statistisk Årbog 10. årgang, 1905

Diverse aviser

Litteratur om Falck (ordnet kronologisk)

P.G. Ernst & K. Helweg-Larsen: *Falck rykker ud*, 1939

L. Andkjær-Jensen: *Eventyret om Falcks Redningskorps. Faglig læsning nr. 168, Tidsskrift for Skole og Hjem*, 1944

H. Duelund: *Falck paa Fyn i 25 Aar*, 1944

P. Straarup (red.): *Falcken 1906-1946* 3. årgang, nr. 5, 1946

B.G. Johansen (red.): *De danske Redningskorps Fællesforbunds Meddelelser* (Udvidet nummer i anledning af Falcks 50 års jubilæum), 1956

Falcks Redningskorps: *Sophus Falck*. [Genoptryk af Sophus Falcks levnedbeskrivelse fra 1925 i anledning af hans 100-årsdag 15. nov. 1964]

P. Kjær & S. Christensen (red.): *Bogen om Falck og Zonen. Hurtig hjælp er dobbelt hjælp*, 1975

S. Dorset & P. Kjær: *Hurtig hjælp er dobbelt hjælp*, 1981

D. Bøgø: *Sophus Falck og redningskorpset i Dragør*, 1998

P. Ryolf: *Falck i Århus*, 2002

Øvrig litteratur

- P. Boje: *Det industrielle miljø i Danmark 1840-1940*, 1976
- P. Boje: *Danmark og multinationale virksomheder før 1950*, 2000
- M. Chambers m.fl.: *The Western Experience 6th Ed.*, N.Y., 1995
- N. F. Christiansen: *Klassesamfundet organiseres 1900-1925 i Gyldendal og Politikens Danmarks-historie, bd. 12*, 1990
- S.A. Hansen: *Early industrialization in Denmark*, 1970
- O. Hyldtoft: *Københavns industrialisering 1840-1914*, 1984
- O. Hyldtoft: *Danmarks økonomiske historie 1840-1910*, 1999
- K. Hvidt: *Det folkelige gennembrud og dets mænd 1850-1900 i Gyldendal og Politikens Danmarks-historie, bd. 11*, 1990
- B. Jensen: *Danmark og det russiske spørgsmål 1917-1924*, 1979
- B. Jensen: »Det ny Amerika«. Rusland og dansk erhvervsliv før 1917« i S. A. Christensen og H. Gottlieb (red.): *Danmark og Rusland i 500 år*, s. 241-261, 1993
- B. Jensen: *Gulag og glemsel. Ruslands tragedie og Vestens hukommelsestab i det 20. århundrede*, 2002
- H. C. Johansen: *Dansk økonomisk statistik 1814-1980 i Danmarks Historie, bd. 9*, 1985
- H. C. Johansen: *Industriens vækst og vilkår 1870-1972*, 1988
- T. Kaarsted: *Admiralen*, 1991
- J. P. McKay: *Pioneers for Profit: Foreign Entrepreneurship and Russian Industrialisation 1885-1913*, Chicago, 1970
- J. P. McKay m.fl.: *A History of Western Society 5th ed.*, Boston, 1995
- D. C. North: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, 1990
- L. Rerup: *Danmarks historie 1864-1914 i Danmarks historie, bd. 6*, 1989
- B. A. Romanov: *Russia in Manchuria (1892-1906)*, Moskva, 1928
- J. A. Schumpeter: *The Theory of Economic Development*, New Jersey, 1997 [oprindeligt på tysk 1911, oversat til engelsk 1. gang 1934]

Noter

1. Københavns Stadsarkiv (KS), *Handelsregistret Afdeling A*, Bind VII nr. 2472, hvoraf det fremgår, at »Sophus August Falck driver Haandværk som eneste ansvarlig Indehaver af Firmaet C. Muxolls Efterfølger S. Falck«.
2. Christiansen, 1990, s. 1- 25.
3. I lighed med den internationale forskning har også den danske forskning fokuseret på at tidsfæste et industrielt gennembrud (Boje, 1976, s. 24 og Hyldtoft, 1984, s. 23). Med Hansen 1970 har diskussionen om Danmarks tidlige industrialisering »... formentlig fundet sin afslutning« (Hvidt, 1990, s. 369).
4. Johansen, 1988, s. 89.
5. KS, *Handelsregistret Afdeling A*, Bind VII nr. 2472 anfører, at virksomheden er hævet 18.7.1903.
6. KS, *Handelsregistret Afdeling B*, Bind 3, nr. 981, hvoraf det fremgår, at Falcks aktieselskab blev stiftet samme dag som C. Muxolls Efterfølger S. Falck blev hævet.
7. Artiklens empiriske er undersøgelser er hovedsageligt foretaget i 2003. Tak til prof. Per Boje for at insistere på en sammenhæng mellem analyse og ræsonnementer. Tak også til adjunkt Mads Fjendsbo og cand.mag. Tania Rettig for at have lagt ører og øjne til mange udkast.
8. Schumpeter, 1997, s. 66 definerer, at den ny kombination af produktionsfaktorer principielt kan ske indenfor fem adfærds kategorier, nemlig at introducere et nyt produkt eller en ny kvalitet af produkter, anvende en ny produktionsmåde, åbne nye markeder, åbne for nye leveringskilder, altså udnytte en ny type råvarer eller halvfabrikata eller reorganisere virksomheden eller branchen.
9. En venlig tanke til Esbern Petersens minde for mange historier og adgang til hans arkiver. Esbern Petersens arkiv varetages nu af René Carstensen. Det skal bemærkes, at Falck-koncernen hidtil ikke har haft et tilgængeligt arkiv, men at den ordner sit arkiv til brug for den igangværende forskning op til 100 års jubilæet.
10. Værkerne fremgår af litteraturlisten. Det skal tilføje bemærkes, at bl.a. historikerne Søren Mørch og Kurt Jacobsen arbejder på en fremstilling som er planlagt til udgivelse i forbindelse med Falcks Redningskorps' jubilæum i 2006.

11. Levnedberetning til Ordenskapitlet af 17.12.1925. Sophus Falcks levnedberetning er venligst stillet til rådighed af kgl. Ordenshistoriograf, dr.phil. Knud J.V. Jespersen.
12. KS, *Handelsregistret Afdeling B*, Bind 3, nr. 981.
13. *Greens Danske Fonds og Aktier 1905*.
14. Esbern Petersens Arkiv – Amager (EPA-A), overdragelseskontrakt af 8.9.1903.
15. EPA-A, Falcks ansættelseskontrakt med Pavillonfabrikken. Den oprindelige datering 18.7.1903 er ændret til 8.9.1903.
16. Ibid.
17. Kaarsted, 1991, s. 188.
18. EPA-A, Falcks ansættelseskontrakt med Pavillonfabrikken.
19. Gældens størrelse er anslået på grundlag af et senere brev fra V. Lemvigh Müller til Falck af 27.7.1904, hvoraf det fremgår, at Lemvigh Müllers fordring i løbet af selskabets første år er vokset med 100.000 og da udgjorde mere end 300.000. Brevet findes i EPA-A.
20. EPA-A, afdragskontrakt af 18.7.1903.
21. Sophus Falcks Levnedberetning til Ordenskapitlet af 17.12.1925.
22. Begge prospekter findes i EPA-A.
23. EPA-A, note fra direktør Møller til Falck fra nov. 1903. Senere blev produktionen mere varieret, hvilket ses af selskabets rapporteringer til Falck i Rusland.
24. EPA-A, brev fra V. Lemvigh Müller til Falck af 27.7.1904.
25. Felthospitalet er beskrevet i EPA-A, hvori findes prospekt fra Braby & Co. og et brev med udførlig konstruktionsvejledning fra Falck til premierløjtnant Ströckel.
26. EPA-A, kopi af Udenrigsministeriets anbefalingskrivelse af 26.2.1904.
27. *Dannebrog* den 29.2.1904.
28. Jensen, 1993, s. 241 og Jensen, 2002, s. 76.
29. Boje, 2000, s. 98 ff.
30. Chambers m.fl., 1995, s. 861 og McKay m.fl., 1995, s. 848.
31. McKay, 1970, s. 11.
32. Alle datoer oplyses efter den gregorianske kalender, selvom Rusland indtil efter 1. verdenskrig benyttede den julianske kalender.
33. McKay m.fl., 1995, s. 848-49, Chambers m.fl., 1995, s. 861 og Romanov, 1928, s. 1-33.
34. Jensen, 1979, s. 36.
35. Jeg anvender det danske Dagmar og ikke det russiske Marija Fjodorovna.
36. Sophus Falcks Levnedberetning til Ordenskapitlet af 17.12.1925. Desværre kan man ikke fæste lid til hans datering af rejsen, idet han henlægger krigsudbruddet, og følgelig også rejsen til 1905. Imidlertid rummer arkiverne korrespondance mellem Falck og Pavillonfabrikken, som entydigt placerer Falck i Skt. Petersborg allerede i 1904.
37. Det kan imidlertid ikke udelukkes, at kronprins Frederiks introduktionsskrivelse til sin søster, enkekejserinde Dagmar, kan kaste nyt lys over den nærmere dato for Falcks rejsen, men jeg har fået afslag på min anmodning om adgang til deres arkiver.
38. *Dannebrog* den 13.2.1904.
39. EPA-A, hospitalet er nævnt i talrige breve fra juni, juli og august måneder 1904.
40. I både 1904 og 1905 var værdien af 1000 rubler 1920, 09 kr. jf. *Statistisk Årbog 1904*, s. 202 og *Statistisk Årbog 1905*, s. 198.
41. EPA-A, kvittering for pengeoverførsel fra enkekejserindens hof.
42. EPA-A, kontrakt mellem Pavillonfabrikken og den russiske hærs generalstab af 14.9.1904. Alle temperaturer er nævnt i ° Reaumur, og omregnet til Celsius vha. formlen $T \times 5/4$.
43. *Herold* den 14.11.1904.
44. EPA-A, kopi af ordrebrev fra enkekejserindens hof til Falck fra oktober 1904.
45. Depositum (6.480 rubler) + transport Skt. Petersborg – Omsk (9.024 rubler), som angivet i brev af 19.7.1904, EPA-A.
46. EPA-A, kontrakt mellem Pavillonfabrikken og den russiske hærs generalstab af 14.9.1904 og kopi af ordrebrev fra enkekejserindens hof til Falck af oktober 1904.
47. Her forstås institutioner på linie med institutionalismen, hvis fremmeste eksponent vel er den amerikanske økonom og nobelprismodtager Douglas C. North. Han har i en årrække virket for, at økonomiske analyser inddrager såvel institutionelle som almene historiske forhold, og har dermed medvirket til at ændre en række økonomers analytiske tilgang. I sin bog *Institutions, Institutional Change And Economic Performance* (1990) giver North udtryk for det grundlæggende synspunkt, at inddragelsen af institutioner i historiske analyser »... allows us to tell a much better story than we otherwise could« s. 131. Han ser institutioner som reglerne i samfundet og organisationer som spillerne. Dermed nedfælder han et skel mellem institutioner, som er rammerne for menneskelig adfærd, og organisationer, som er grupper af individer med et fælles mål for øje.
48. EPA-A, brev af 8.7.1905.
49. EPA-A, Verpflichtung underskrevet den 20.6.1904.
50. EPA-A, brev fra V. Lemvigh Müller til Falck af 20.7.1904.

Morten Mandel Refskou

51. EPA-A, brev af 27.7.1904.
52. EPA-A, brev fra Møller til Falck af 18.8.1904.
53. EPA-A, arkivet indeholder i hvert fald 13 breve til Falck skrevet over sommeren 1904.
54. Denne forholdsvis drastiske konklusion træffer jeg på grundlag af dels direktør Møllers ovennævnte brev, dels på grundlag af det forhold, at Barylski ikke er nævnt med ét ord i brevvekslingen mellem Falck og selskabets direktion i 1904. Korrespondancen indeholder overhovedet ingen andre henvisninger til hans eksistens end Møllers kommentar om en stedfortræder. Endvidere indeholder de bevarede dele af Falcks arkiv breve fra Barylski, som egentlig var rettet mod Pavillonfabrikkens bestyrelse.
55. EPA-A, brev fra Barylski til Pavillonfabrikkens direktion af 19.7.1904. Direktionen modtog aldrig brevet, som blev standset hos Falck.
56. EPA-A, begivenhederne omkring den første ordre kan udledes af den bevarede brevveksling mellem Falck og Pavillonfabrikken fra juni og juli 1904.
57. North, 1990, s. 30.
58. EPA-A, brev fra Barylski til Pavillonfabrikkens direktion af 19.7.1904.
59. Det kan ikke udelukkes, at kommentaren samtidig talte til Falcks forfængelighed. Han vidste jo fra Barylski, at evalueringskommissionen kun ville købe ét hospital hos ham, og kommentaren kan give indtryk af, at den lille ordre var hans valg og ikke kommissionens. For denne udlægning taler, at Pavillonfabrikken senere indgik en kontrakt om yderligere et hospital.
60. EPA-A, f.eks. breve til Falck fra Nielsen fra september og oktober 1904, og Sophus A. Falcks *Kopibog 1904/05*. Korrespondance med ingeniør Nielsen viser, at han var optimistisk med hensyn til at få fremtidige forhandlinger.
61. *Dannebrog* den 3.12.1904 og EPA-A, Sophus A. Falcks *Journal over Hendes Kejserslige Majestæt Maria Feodorownas Ekspedition til Tankhoi Sibirien 1904-05* den 6.12.1904 (herafter benævnt JT).
62. Sophus Falcks Levnedberetning til Ordenskapitlet af 17.12.1925
63. Johansen (red.), 1956, s. 6. Hele Børge G. Johansens 20 siders beretning »Gamle Falck – og tiden der fulgte efter« optræder ordret i Preben Kjærs indledning til Kjær og Christensen, 1975.
64. Jeg anvender kun Alexandra og ikke hendes fulde navn Alexandra Fjodorovna.
65. EPA-A, JT den 13.2.1905.
66. Ibid. Falck nedskrev systematisk den fulde ordlyd i alle modtagne og afsendte telegrammer i ekspeditionsdagbogen. På grundlag af en sammenligning med to bevarede telegrammer vurderer jeg, at disse afskrifter i det store hele er korrekte.
67. EPA-A, JT den 17.2.1905.
68. EPA-A, JT den 18.2.1905.
69. EPA-A, JT den 20.2.1905.
70. EPA-A, JT den 23.2.1905.
71. EPA-A, brev fra V. Lemvig Müller til Falck af 17.3.1905.
72. EPA-A, JT, s. 1-4.
73. EPA-A, JT den 11.12.1904.
74. Ibid.
75. EPA-A JT den 15.12.1904.
76. EPA-A, JT den 5.2.1905.
77. EPA-A, kontrakter med Bajkal-ekspeditionens arbejdere af 2.12.1904.
78. Den daglige arbejdstid fremgår af EPA-A, JT den 6.1.1905.
79. Tabel 7.5 i Johansen, 1985, s. 294.
80. EPA-A Stenografisk referat af afhøringerne af utilfredse medarbejdere af 3.4.1905 (herafter benævnt Afhøringer).
81. Rerup, 1989, s. 92-96.
82. 1 kr. udgør $(100 - (1/3 \text{ af } 40)) 86,67\%$ af lønnen, hvorfor den reelle aflønning må være $100/86,67 = 1,15$ kr., altså en stigning på 15%.
83. Tabel 7.3 i Johansen, 1985, s. 289.
84. EPA-A, Afhøringer.
85. EPA-A, Sophus A. Falcks *Kassebog for Ekspeditionen til Thankoi 1904-05* (KET). Fordelt over 89 sider opgør kokken ekspeditionens daglige fødevarerforbrug.
86. EPA-A, Afhøringer, se f.eks. s. 26.
87. EPA-A: Et ark fundet i Falcks kassebog for ekspeditionen dokumenterer udsalget. Kildematerialet giver imidlertid ikke mulighed for med bestemthed at afgøre, hvorfor de to herrer solgte ud af materialet, idet indtægterne herfra ikke figurerer i det (i øvrigt meget detaljerede) officielle regnskab, som Falck præsenterede for bestyrelsen i april 1905. Se EPA-A, »Opgørelse over Udgifter og Indtægter ved Opførelsen af Hospitalet i Thankoi i Sibirien inkl. bilag«.
88. EPA-A JT den 16.12.1904.
89. EPA-A JT den 7.2.1905.
90. EPA-A, Afhøringer, s. 40.
91. EPA-A, kopi af brev fra Falck til præsidenten for russisk Røde Kors af 4.12.1904.
92. EPA-A, breve af 7.4.1905 (mrk. fortroligt) og 13.4.1905.
93. EPA-A, Afhøringer.
94. EPA-A, uunderskrevet erklæring fra Falck dateret april 1905. De forlangte 2000 kr. udgjorde for Dagmars hospital i Thankoy 7,7% af

Danske felthospitaler i Rusland

- overskuddet på 25.862 kr. Der er ikke bevaret regnskaber for de øvrige hospitaler.
95. EPA-A, kontrakt 16.5.1905 og skadesløsbrev af 15.5.1905.
 96. EPA-A, breve fra Schultz af 14., 17., 19., 23. og 27. maj 1905.
 97. EPA-A, breve fra Pavillonfabrikken til Falck fra maj, juni og juli 1905, samt Sophus A. Falcks *Kopibog 1904/05*.
 98. EPA-A, brev fra V. Lemvigh Müller til Falck af 22.6.1905.
 99. Ibid.
 100. EPA-A, se f.eks. brevene for august måned.
 101. EPA-A, brev til Falck fra V. Lemvigh Müller af 12.7.1905.
 102. EPA-A, brev til Falck fra Møller 16.10.1905.
 103. EPA-A, se Barylskis fordring på Pavillonfabrikken af 6.9.1905, pkt. 1.
 104. Ibid., pkt. 4.
 105. EPA-A, arkivet rummer en lang række indberetninger fra von Nessler til Falck.
 106. EPA-A, brev til Pavillonfabrikkens bestyrelse af 21.10.1905.
 107. EPA-A, kontraktudkast til den russiske hærledelse.
 108. EPA-A, brev til amtmanden i Ringkøbing amt om opførelse af et tuberkulosehospital.
 109. EPA-A, von Nessler's indberetninger til Falck og Falcks ansættelseskontrakt fra august 1906.

ISS A/S: Internationalisering gennem selskabsopkøb

AF JESPER STRANDSKOV

Artiklen gennemgår Det Danske Rengøringselskabs, fra 1963 kaldet ISS, internationalisering fra 1963 til omkring 1990. Der påvises fire faser i denne udvikling fra ekstraregional markedseksponering 1936-1965 over en første internationaliseringsbølge 1967-1975 med hovedvægt på rengøring over en anden internationaliseringsbølge 1976-1981 med fokus på energikontrol, og sikkerhedsservice ud over rengøring afsluttende med en tredje bølge 1983-1988 med vægt på specialservices. Ledelsens ambitioner og risikovillighed drev værket. Processen foregik i et udviklingstempo, som ingen andre danske selskaber kan fremvise i en 30-årig periode. Specielt en aftale med Electorlux-koncernen i Sverige, som ISS-ledelsen havde personlige forbindelser til, satte i høj grad udviklingen i gang. Internationaliseringen foregik primært ved opkøb af udenlandske virksomheder, kun i begrænset omfang gennem etableringen af egne udenlandske firmaer.

Indledning

ISS Services er en danskejet koncern med en omsætning på godt 40 mia. kr. i 2005. Dette placerer den som én af Danmarks største virksomheder. ISS hjælper private og offentlige virksomheder og myndigheder med at fokusere på deres kerneforretning ved at løse en lang række serviceopgaver inden for rengøring, catering, kontorsupport, ejendomsdrift m.v. Serviceopgaverne leveres både enkeltvis og som integrerede serviceløsninger, hvor alle kundens service- og støttefunktioner samles i én totalløsning.

ISS-koncernen beskæftiger omkring 290.000 medarbejdere, fordelt på mere end 200 selskaber i 43 lande i Europa, Asien, Sydamerika samt Australien. Globalt er ISS én af de største servicekoncerner af sin art. Af ISS' totale omsætning skabes omkring 98 pct. på de udenlandske markeder. Alene i Danmark beskæftiger koncernen ca. 13.000 medarbejdere.

I det følgende beskrives og analyseres ISS-koncernens internationaliseringsproces fra den spæde begyndelse frem til omkring 1990. Under

hensyntagen til kompleksiteten i de koncernrelaterede problemstillinger – ikke mindst i historisk henseende – koncentrerer fremstillingen om en række udvalgte problemfelter. Det drejer sig først og fremmest om baggrunden for og konsekvenserne af koncernens udenlandske akkvisitionsstrategi og -politik dels generelt og dels med hensyn til nogle konkrete udenlandske markeder. Samtidig belyses en række problemstillinger i tilknytning til internationaliseringsprocessens senere faser. Således behandles samspillet mellem ISS' internationale strategi og struktur, herunder de internationale opgavers organisatoriske indplacering, overførelse af serviceviden og knowhow selskaberne imellem, moderdatterselskabsrelationer m.v.

Til brug for den erhvervshistoriske analyse er gennemgået et meget omfattende skriftligt materiale bestående af årsrapporter og virksomhedsperiodika (ISS News), avisudklip samt tilgængelige rapporter om ISS samt virksomhedsinternt materiale. Dette materiale har dannet udgangspunkt for de emneområder, der efterfølgende skal behandles. Med henblik på en mere dybtgående belysning af disse er i alt gennemført ni interviews med topmedarbejdere i koncernen, omfattende både nuværende og tidligere direktører.¹

Historie og forretningsmæssige udviklingslinier

Den nuværende ISS-koncerns historiske rødder kan føres tilbage til De Forenede Vagtselskaber, der blev grundlagt i 1901.² En jysk beklædningsgrosserer, Marius Johannes Vilejus Laurits Hogrefe, kom i 1901 i knibe med sin manufakturvirksomhed, som han måtte afhænde. Med hjælp fra tyske forretningsforbindelser etablerede Marius Hogrefe et vagtselskab, Københavns og Frederiksbergs Nattevagt, den 1. april 1901.³ Umiddelbart efter døde selskabets stifter, og virksomheden videreførtes af dennes enke til 1908, hvor juristen C. L. David trådte til med ny kapital, ny bestyrelse samt et nyt navn, Dansk Nattevagt A/S. Aktiekapitalen var nu oppe på 100.000 kr., delvis indskudt af to indehavere af vagtselskaber i Tyskland.

Under 1. Verdenskrig skete der en afvikling af tyske interesser, og således blev selskabet i 1918 100 pct. danskejet. C. L. David overtog hele aktiekapitalen, og samtidig opkøbte han konkurrerende selskaber i København. Resultatet blev en sammenlægning under navnet De Forenede Vagtselskaber (DFVS). Den daværende ledelse blev opmærksom på, at når vagterne forlod bygningerne om morgenen, stod de tomme nogle timer, inden arbejdet begyndte. Da der samtidig var et rengøringsbehov

på disse arbejdspladser, kunne man lige så godt varetage denne funktion, når man nu alligevel var inde i bygningerne. Dette var starten på etablering af en egentlig rengøringservice. Der gik imidlertid ca. 15 år, før Det Danske Rengøringselskab (DDRS) blev etableret – det var i 1934 – som et datterselskab til DFVS. Rengøringselskabet bestod i de første år af et cykelhold med rengøringsdamer, og selskabet beskæftigede på det tidspunkt i alt ca. 50 medarbejdere.⁴

Vagt- og rengøringsområderne voksede hurtigt i Københavnsområdet, og selskabet etablerede i de efterfølgende år afdelinger i en lang række større danske byer. Allerede i 1938 oprettedes en rengøringsafdeling i Malmø, hvis aktiviteter Det Danske Rengøringselskab gradvist overtog. I 1939 udskiltes DFVS' tekniske afdeling i et selvstændigt selskab, Danske Securitas A/S. Selskabets primære aktiviteter bestod i fremstillingen og installationen af tyveri- og brandalarmer samt andre tilsvarende sikkerhedssystemer. I øvrigt var Securitas den første virksomhed herhjemme til at benytte telefonlinierne i forbindelse med alarmoverføring. Behovet for beskyttelse af folks ejendele var stort, og desuden var DDRS gennem sine prisbillige tilbud i stand til at overtage en stadig større del af rengøringssektoren. En vis professionalisering af erhvervet skete sideløbende, bl.a. etablerede DDRS sin egen rengøringskole så tidligt som i 1941. Samtidig vendte man sig mod nye potentielle kundegrupper især inden for den offentlige sektor, hvor mottoet var: »Når vi først har rådhuset som kunde, ja – så følger andre institutioner automatisk med, f.eks. skoler og hospitaler«. I 1952 skete en yderligere geografisk ekspansion, idet DDRS opkøbte et lokalt norsk rengøringselskab.

I 1962 skiftede DDRS ledelse, og det fik vidtrækkende konsekvenser for virksomhedens og senere for hele koncernens udvikling. På dette tidspunkt beskæftigede DDRS omkring 2.000 medarbejdere og omsatte for godt 30 mill. kr. Rengøringselskabet fik ny direktør – den tidligere maskinarbejder, teknikumingeniør og rationaliseringsekspert Poul Andreassen. Før havde DDRS hovedsagelig været udviklingsorienteret inden for rengøringsartikler.⁵ Med Poul Andreassens ansættelse skete en kovending i DDRS' udvikling. Gennem sine erfaringer og idéer var han i stand til at tilføre DDRS den inspiration, som organisationen på daværende tidspunkt behøvede. DDRS gik herefter i gang med at professionalisere og industrialisere hele rengøringssektoren, bl.a. ved at rationalisere operationelle systemer, indføre rengøringsmanualer og nye maskiner. Nyskabelsen var især, at man i programlægningen af rengøringsarbejdet lod prisen være afhængig af forhold som f.eks. gulvbe-

lægningens karakter, bygningens alder og tilstand, antallet af personer, der færdedes i bygningen, antallet af møbler samt rengøringsgrundigheden.

Perioden 1962-1968 kan betegnes som *industrialiseringsfasen*. Det er i denne periode, at Det Danske Rengørings-selskabs image forbedres fra at have været et lavstatusområde til at fremstå som et professionelt service-selskab med trænedede »servicemedarbejdere«. Forbedringen af selskabets image skete ved hjælp af synlige manifestationer som f.eks. ens uniformer, rengøringsmateriel og arbejdsbiler. Rent økonomisk skabte den nationale ekspansion ingen problemer for DDRS. Likviditeten var stor, idet selskabet gennem sine rengøringskontrakter krævede forudbetaling. Samtidig var investeringerne minimale, fordi firmaets vigtigste råstof var og er menneskelig arbejdskraft. Denne næsten automatiske og selvfinansierende vækst gav DDRS mulighed for at koncentrere sig omkring effektivitet i rengøringen, produktudvikling samt markedsekspansion.

Som en kulmination af ovennævnte skete en vertikal integration, idet man i 1963 oprettede to datterselskaber til DDRS, nemlig ét for rengøringsmaskiner, Darenas A/S, samt ét for rengøringsmidler, Danschou A/S. Tanken var at opnå forbedringer i rengøringskvaliteten gennem etablering af selskaber, der fremstillede mere rationelle maskiner og midler, end underleverandørerne formåede. Denne vertikale integration indebar samtidig en markedsudvidelse. Som en konsekvens af DFVS' og DDRS' stadige søgen efter nye markeder begyndte selskaberne at se sig omkring i Europa. En produktmæssig udvikling af rengørings-selskabet skete endvidere med etablering af Cubus Gulv og Væg Service (1967), hvilket var forløberen til DDRS' senere omfattende bygnings- og miljøservice.

I *internationaliseringsperioden* (1968-1975) påbegyndte man opkøb af selskaber i udlandet, jf. behandlingen i det følgende. Internationaliseringen af ISS foregik ved, at nye serviceformer først blev indført på de skandinaviske markeder samtidig med, at ISS opbyggede den nødvendige kapital til at overføre serviceformerne i nye selskaber verden over. I denne periode lagde ledelsen også stor vægt på, at alle selskaber i koncernen fremstod som ISS-selskaber, dvs. med en fælles identitet for hele koncernen. Herudover ønskede ISS ikke at blive forvekslet med et konglomerat med forskellige uafhængige resultatcentre. Dette skulle medvirke til, at omverdenen opfattede ISS som ét selskab med ét servicekoncept.

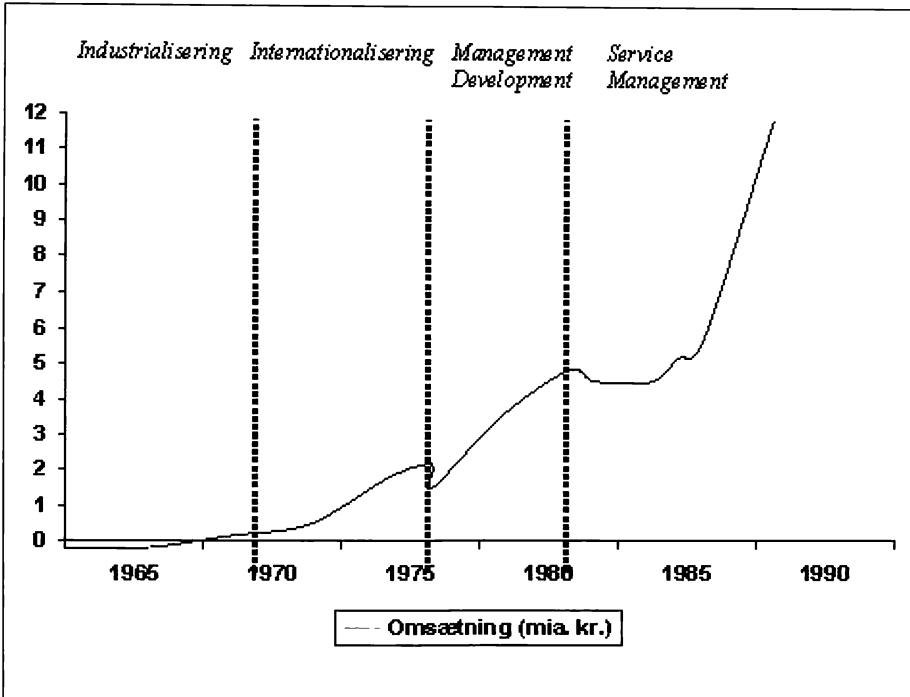
I *management perioden* (1976-1982) forsøgte DDRS at sprede den akkumulerede serviceviden og knowhow ud til de nye selskaber. Eks-

pansionen var imidlertid foregået meget hurtigt, hvorfor der opstod behov for, at datterselskabsledelserne i alle lande – og på alle ledelsesniveauer – skulle operere under en fælles planlægningsramme. I denne periode indførtes et fælles ledelsessprog og en række lederudviklingsprogrammer. Man lagde her vægt på at ændre koncernens kommunikationsmåder samt udviklede metoder til at overføre og implementere serviceviden.⁶ Et ledelses- og planlægningssystem blev udarbejdet i samarbejde med American Management Association (AMA). Årene 1981-1982 præges af krisetegn i koncernen. Pengetanken var pludselig tom, bl.a. på grund af den hidtidige voldsomme opkøbsvækst, og flere udenlandske datterselskaber gav anledning til store problemer. Udviklingskurven for koncernen fladede ud, og der blev sat nye vækst mål. I stedet for opkøbsvækst skulle der nu satses på organisk vækst, dvs. koncernen skulle vokse »indefra« gennem procesinnovationer, produktudvikling i de enkelte selskaber etc. En af disse procesinnovationer var service management.

Tidsrummet 1982-1985 kan benævnes som *service management perioden*. Perioden blev kort, bl.a. fordi service management idéerne var vanskelige at udføre i praksis. Selv om ISS gik forud i udviklingen, var idéerne ikke tilstrækkeligt tilpasset ISS' daværende situation. Desuden herskede der forskellige opfattelser af ISS' forretningsgrundlag. Kun få idéer overlevede det generelle service management koncept. ISS forsøgte på daværende tidspunkt at indføre en række nyudviklede specialservices inden for rengøringssektoren, f.eks. hospitalsservice, slagteriservice, skadesservice, skoleservice og hotelservice. Konceptet kom til at fungere optimalt i Danmark, men overførelsen af knowhow til de udenlandske selskaber virkede imidlertid ikke efter hensigten. Man fandt i ISS frem til, at årsagen var, at mange – ikke mindst de udenlandske – selskaber ikke var »gearet« til at modtage specialservices, da de var på et produktmæssigt tidligere udviklingsstade end f.eks. de danske selskaber. I samme periode var der ligeledes store tanker om at integrere serviceleverancerne i form af et komplet Facility Management Program eller komplette Building Management og Building Automation Systemer.⁷

Fra omkring 1987 indledes atter en periode med vækst gennem opkøb af selskaber. Det er bl.a. året, ISS køber sig tilbage på det svenske rengøringsmarked. Koncernen foretager ligeledes meget store, enkeltstående, direkte investeringer ved at købe rengøringsdivisioner eller dele heraf i større internationale industrikonglomerater, bl.a. i Electrolux. Det er især i USA og Sverige, investeringerne sker. Samtidig sker

Figur 1. ISS-koncernens udvikling



en stigende koncentration omkring rengøringsaktiviteterne, mens de øvrige serviceområder udviser en faldende relativ betydning målt på omsætning og antal ansatte. Inden for blot få år mere end fordobledes omsætningen fra 5.4 mia. kr. i 1987 til omkring 12 mia. kr. i 1991. I perioden afvikles også en række selskaber, bl.a. elektronikvirksomheden ISS Electronics, der fremstillede alarm- og sikkerhedsudstyr.

I figur 1 er udviklingen i ISS-koncernens omsætning vist. Koncernens udviklingsfaser er endvidere skitseret.

Internationaliseringen i store træk

Udviklingen i ISS' internationalisering kan opdeles i tre hovedfaser, når man undtager den første periode, der i højere grad må ses som en udvikelse af virksomhedens hjemmemarked. Den første spæde start indledes fra og med engagementet i Sverige i 1938 og til etableringen af eget selskab i Nordtyskland i 1965. Den egentlige geografiske ekspansionsfase finder sted i perioden 1967-1976, hvor koncernen etablerer sig på 15 lande inden for rengøringsområdet. Antallet af lande var herefter stort

set konstant. Fra 1976 til 1981 indledes en systematisk udenlandsk ekspansion af sikkerheds- og energikontrolområderne, og det er også i denne periode, at ISS via en meget stor direkte investering køber sig adgang til det amerikanske marked og – senere i slutningen af 1980'erne – yderligere gennemfører to meget store direkte investeringer her. Forsøget på at internationalisere specialservices, f.eks. hospitalsservice, supermarkedsservice, kantineservice, ejendomsservice og skadesservice fra omkring 1983-1986, skete sideløbende med, at der skete en række større udenlandske opkøb inden for rengøringsområdet, der dog blev helt dominerende efter 1990. Den efterfølgende fremstilling af de tre internationaliseringsbølger må ses som glidende forløb, hvorfor de nøjagtige kronologiske tidsangivelser ikke skal tages for håndfast.

Ekstraregional markedseksponering: 1936-1965

Starten på ISS' internationalisering kan med rette siges at være foregået med en stor portion af tilfældighed. Etableringen af rengøringservice i Sverige i 1938 foregik på følgende måde: En bror til én i ledelsen i DDRS måtte flygte til Sverige på grund af de nazistiske undertoner, som rørte sig i Danmark, hvilket førte til etableringen af en filial i Malmö. Det at eksportere serviceydelser var i 1930'erne et helt ukendt fænomen, og grunden til, at det overhovedet var muligt, lå i den måde, man opfattede en serviceydelse på: Som et konkret og definerbart »produkt«. ISS arbejdede allerede dengang med idéer om at kunne industrialisere en tjenesteydelse og gøre serviceleverancen så ensartet og standardiseret som overhovedet muligt. Filialen dannede i 1943 grundlaget for Allmänna Svenska Städtjänst AB (ASAB).⁸

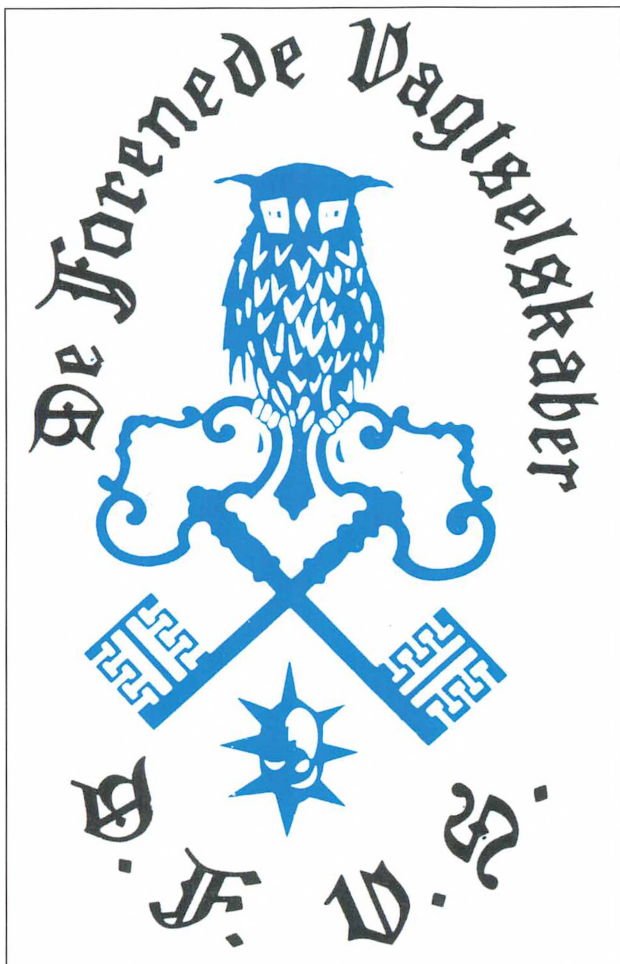
Den næste udenlandske ekspansion fandt sted i 1952 i nabolandet Norge, hvor DDRS etablerede sig med et lokalt rengøringselskab, Norsk Rengjøringselskab. Filosofien var den samme som ved den svenske etablering; kunne man få succes med rengøringsvirksomhed i Danmark, kunne det ligeledes lade sig gøre på markeder som Norge og Sverige. Til billedet hører imidlertid også, at DFVS, der var moderselskab til DDRS, i begyndelsen af 1950'erne var genstand for en række rokeringer i den øverste ledelse, og det var bl.a. et ønske fra en ny ledelse at udvide selskabets geografiske markedsområde. Erfaringerne fra Sverigeetableringen viste sig at være særdeles nyttige, idet Norge besad stort set de samme markedsegenskaber.

Der skulle gå hen ved 13-14 år, før der sker en yderligere geografisk markedsudvidelse med oprettelse af eget datterselskab fra grunden,

Skandinavische Reinigungs-Gesellschaft. Etableringen i Vesttyskland i 1965 beroede på nogle uforudsete hændelser. ISS havde rengøringskontrakt på Rødby – Puttgarten overfarten, og denne blev udført, mens færgen lå i Rødby havn. Imidlertid blev sejlplanen ændret, hvilket medførte, at tiden blev for knap til at udføre rengøringsaktiviteterne. Til gengæld lå færgen nu længere tid i Puttgarten. På denne baggrund ønskede DDRS at få placeret rengøringsmedarbejdere på begge sider af Østersøen. Hvad var så mere naturligt end at etablere et dansk selskab dernede – i Lübeck.

DDRS' distriktschef for Lolland-Falster, der i øvrigt var tysk gift, og som således mestrede det tyske sprog, var den udfarende kraft i forbindelse hermed. Selv om omstændighederne var specielle, havde man i hovedkontoret truffet beslutning om at ville arbejde internationalt.⁹ Med henblik på at undersøge det nordtyske rengøringsmarked og finde egnede tyske rengøringselskaber, som DDRS eventuelt skulle købe, tog distriktschefen til Lübeck. Han gik ind på det lokale postkontor og forespurgte, om han kunne købe en telefonbog. Det kunne ikke lade sig gøre, men postfunktionæren lod ham forstå, at han bare kunne »låne« en. Dette var den markedsresearch, der lå til grund for etableringen i Tyskland. DDRS' selskab blev imidlertid etableret fra grunden, da det viste sig, at der ikke var nogen lokale rengøringsfirmaer til salg.¹⁰

Allerede ved Tysklandetableringen gjorde ISS nogle bitre, men dog lærerige erfaringer. Etableringen viste sig hurtigt at være en dårlig disposition, fordi der slet ingen tradition var for erhvervsrengøring i det nordtyske område. Selskabet blev mødt med nogen uvilje – også fordi selskabet var dansk. Ligeledes var det ikke uden problemer at starte datterselskab fra grunden på et fremmed marked. Startomkostningerne var store. Rengøringsaktiviteterne blev herefter flyttet til Ruhr-distriktet, hvor traditionen for erhvervsrengøring var betydeligt større. Desuden dannede erfaringerne omkring etablering af datterselskab i en vis forstand præcedens, idet ISS stort set siden hen, hvor det har været muligt, opkøber allerede eksisterende virksomheder frem for at foretage greenfield investeringer. Udviklingen på det tyske marked viste, at det først var i slutningen af 1970'erne, at det lykkedes at få driftsoverskud og dermed en rentabel rengøringsorganisation. ISS' tyske rengøringselskab var da placeret i Hamborg og senere også i Stuttgart. Konkurrencen har altid været stor, og generelt er det lykkedes for de lokale tyske rengøringselskaber at holde de udenlandske virksomheder ude af markedet.¹¹



ISS-koncernen startede som vagtselskab – her ses selskabets ældste logo. Gengivet fra Det Danske Rengørings Selskabs historie gennem 50 år, 1934-1984.

Første internationaliseringsbølge, 1967-1975: Rengøring

Mens den ekstraregionale markedseksponering forløb forsigtigt med en langsom udvidelse af rengøringsaktiviteterne i Danmark, Sverige og Norge, sker den følgende internationale ekspansion i gevaldige »ryk«, hvor man på et fåtal af år kommer ud på et betydeligt antal udenlandske markeder. Internationaliseringsbestrebelse koncentrerer sig om rengøring, og det er først i periodens sidste del, at vagt- og sikkerhedsområdet blev inkluderet.

I 1967 etablerede ISS egen rengøringsvirksomhed i Schweiz. Årsagen var, at DDRS opnåede sin første store kontrakt (vinduesrengøring) for CERN (European Centre for Nuclear Research).¹² Der var igen tale om egen opstart, men man havde lært af fejltagelserne i Vesttyskland.

På et tidligt tidspunkt ansatte man en lokal som øverste leder for selskabet og tilpassede datterselskabet til de standardiserede DDRS-systemer (bl.a. økonomistyring, uddannelse, planlægning o.lign.). Ganske kort tid efter etableringen blev et lokalt rengøringselskab opkøbt.

Senere samme år foretog Det Danske Rengøringselskab et stort og afgørende skridt i sine internationaliseringsbestrebelse. Sammen med den svenske koncern Electrolux A.B. opkøbtes rengøringselskaber i tre europæiske lande: England, Holland og Belgien. Disse opkøb skete som et joint venture samarbejde med 50/50 kapitaldeltagelse. DDRS havde efter etableringerne i Schweiz og Vesttyskland ikke det tilstrækkelige økonomiske underlag for at udvide sine internationale aktiviteter, og Electrolux var i bekneb for international erfaring, knowhow og systemer inden for servicemarkedsføring. Til gengæld var man i besiddelse af et vist kendskab til de europæiske markeder via egne eksportaktiviteter samt villighed til at afsætte de nødvendige finansielle ressourcer. Joint venture aftalen gik ud på, at DDRS skulle have det administrative, ledelses- og driftsmæssige ansvar, for hvilket selskabet til gengæld skulle modtage et på forhånd fastlagt årligt beløb.¹³ Til gengæld erhvervede Electrolux en 49 pct. kapitalandel i DDRS' norske og svenske datterselskaber.

Baggrunden for samarbejdet var, at Electrolux i midten af 1960'erne oplevede en række indtjeningsproblemer i flere af sine datterselskaber. Koncernen var på det tidspunkt ikke særlig internationalt orienteret inden for sine daværende forretningsområder (primært støvsugere). Selskabet havde vanskeligt ved at blive international konkurrencedygtig på grund af høje produktionsomkostninger og stordriftsulemper. I 1967 blev svenskeren Hans Werthén administrerende direktør for Electrolux, og denne indledte en omfattende diversifikation af koncernen. Det økonomiske fundament herfor var bl.a. frasalget af minoritetsinteresserne i Electrolux Corp., USA, som indbragte næsten 300 mill. svenske kr. – i 1968 en meget stor deinvestering.

Samarbejdet mellem Electrolux og ISS kom i stand som følge af gode personlige forbindelser mellem Poul Andreassen og Hans Werthén, hvor ikke mindst deres store visioner og ambitioner faldt sammen. Det fortælles, at aftalen om etableringen af de fælles joint venture selskaber (England, Holland og Belgien) samt Electrolux' overtagelse af 49 pct. af aktiekapitalen i DDRS' svenske og norske datterselskaber »blev indgået på en restaurant i Tivoli i 1968, og aftalen blev nedfældet på bagsiden af en serviet«.¹⁴

Visionen gik ud på at etablere fælles udenlandske »supply houses«:

DDRS havde rengøringsviden og ledelsesknowhow, mens Electrolux havde succes med at sælge støvsugere og frem for alt kapital. Da Electrolux' ekspertise lå inden for fremstillingen af rengøringsmaskiner, overtog man DDRS' produktion heraf. Endvidere skulle DDRS overtage det ledelsesmæssige ansvar og modtage et management fee på 1 pct. af omsætningen herfor. Udviklingen i de efterfølgende år gik særdeles strålende, og samarbejdet forløb stort set gnidningsløst.

Fra 1971 og de følgende år frem føjes endnu et internationalt servicekoncept til, og der påbegyndes en internationalisering af vagt- og sikkerhedsaktiviteterne. Samtidig inddrages markeder, hvis kulturelle karakteristika er væsentligt anderledes i forhold til hjemmemarkedets. Baggrunden for denne kraftige udvidelse af det internationale engagement skyldes bl.a., at samarbejdet med Electrolux-koncernen viste sig yderst succesfuldt, hvilket bevirkede, at koncernen tjente mange penge. Dertil kom, at man havde fået bekræftet og dokumenteret sin vidensmæssige knowhow og anvendelse af systemer, ligesom man havde opbygget en organisation med udgangspunkt i en fortsat international orientering.

I 1971 opkøbes et rengøringsfirma i Østrig. Opkøbet illustrerer på udmærket vis, hvordan tilfældigheder og mulighedernes spil bestemte den tidlige periodes akkvisitionspraksis. Baggrunden for starten i Østrig var, at rengøringen af UNIDO-bygningskomplekset blev udbudt i international licitation. ISS bød på denne og vandt i første omgang rengøringen af én af bygningerne i komplekset. Fra UNIDOs side var man imidlertid bekymret for, om ISS kunne leve op til kontrakten uden at være etableret med egen organisation i Østrig. Da licitationen af den større UNIDO-bygning kort tid efter blev udbudt, måtte man hurtigt overveje at købe en lokal rengøringsvirksomhed for at få kontrakten. Tidsfristen var kort: Inden for 14 dage skulle sagen være afklaret. Med hjælp fra ambassaden i Wien identificeredes 10 mulige købssemner, og ISS' daværende markedschef tog til Østrig for at gennemføre et opkøb. Han blev imidlertid mødt med et negativt svar alle steder og var lige ved at opgive sit forehavende.

Det var først ved den 10. virksomhed – en meget lille vinduespøleringsvirksomhed ved navn Marischka – markedschefen havde held med sig. Virksomheden stod over for et generationsskifte, og der indledes forhandlinger. Parterne var tæt på hinanden, og der blev truffet aftale om, at sønnen til grundlæggeren skulle stå i spidsen for selskabet – kun en forskel i købssummen på 5.000 kr. skilte parterne. Markedschefen ringede hjem med henblik på at få accept på købet, og koncernchefen

kom dagen efter til Wien og bød med det samme Marischka det beløb, han havde forlangt. ISS Marischka blev meget hurtigt en succeshistorie. En forklaring herpå har været datterselskabets dygtige evne til at tilpasse ISS-systemerne til lokale østrigske forhold.¹⁵

I 1971 erhvervedes endvidere andele i selskaber i Finland (45 pct.) og Spanien (50 pct.) med aftaler om det ledelsesmæssige ansvar hos DDRS. Disse joint venture arrangementer blev etableret på baggrund af et ønske fra samarbejdspartnerne om at kunne kombinere lokal markedsviden med international erfaring, image, systemer og knowhow. Ville DDRS ind i Spanien, var joint venture formen stort set den eneste mulighed, da der på daværende tidspunkt ikke var rengøringsvirksomheder på markedet, som var modne til at blive købt op. I 1981 afhændedes 25 pct. af aktiekapitalen i det finske selskab til samarbejdspartneren, og den store finske Fazer-gruppe overtog 55 pct. af aktiekapitalen i ServiSystems OY i 1983.

Året efter – i 1972 – indlod DDRS sig på et omfattende samarbejde med den store danske koncern ØK som partner. For første gang i DDRS' historie skete internationaliseringen uden for Europa på et oversøisk marked, idet man købte tre rengøringselskaber i Australien (ØK kom dog ind som partner kort tid efter disse virksomhedsovertagelser). Senere – i 1973 – etableredes yderligere et selskab i Brasilien (ØK og DDRS hver med en andel på 50 pct.). I begge arrangementer fulgte DDRS den tidligere anlagte strategi og påtog sig ansvaret for ledelsen af selskaberne baseret på en management aftale, samtidig med at man kunne drage nytte af den viden, ØK havde på disse markeder. De australske enheder blev i 1979 afhændet til Electrolux-koncernen.

1973 var tillige året, hvor DFVS- og DDRS-selskabernes struktur blev ændret. Koncernens rengøringsaktiviteter var i tidens løb vokset til en omfattende international organisation med udenlandske datterselskaber i 12 lande. Som konsekvens heraf blev den oprindelige opbygning med DFVS som moderselskab nedbrudt, og i stedet etableredes et nyt moderselskab med navnet *ISS International Service System A/S*, samtidigt med at der blev indført en fælles koncern-identitet.

Den økonomiske udvikling frem til den første oliepriskrise i 1973-1974 var positiv for de to selskaber DDRS og DFVS. DDRS var gennem prisbillige tilbud i stand til at øge sin markedsandel, og DFVS ekspanderede på grund af stigende behov for vagtservice. Likviditeten i selskaberne var god, bl.a. fordi kontrakterne med kunderne krævede forudbetaling, og personalet blev betalt bagud. Samtidig var kapitalinvesteringerne begrænsede. Denne nærmest automatiske og selvfinansier-



Fra rengøringskone til rengøringsassistent: ISS' servicemedarbejdere gør deres indtog på Ringsted Sygehus. Gengivet fra Det Danske Rengørings Selskabs historie gennem 50 år, 1934-1984.

erede vækst gav DDRS mulighed for at koncentrere sig om rengøringseffektiviteten, produktudviklingen og ekspansionen. Udviklingen af ledelses- og licenssystemet sikrede endvidere grundlaget for udviklingsaktiviteterne.

I 1974 gik ISS ind på energikontrolmarkedet med købet af Clorius A/S, og den første udenlandske etablering efter den omfattende organisatoriske omstrukturering skete i Frankrig med opkøbet af et lokalt rengøringsfirma, Clarté. I 1975 ændrede ISS-koncernen – for første gang – sin internationale strategi ved at opkøbe en norsk virksomhed inden for

et nyt forretningsområde, nemlig catering. Denne diversifikation var et direkte resultat af den hjemlige udvikling, hvor man kort tid før etableringen i Norge havde forsøgt sig med samme aktivitet i Danmark – uden succes.

Anden internationaliseringsbølge, 1976-1981: Rengøring, energikontrol og sikkerhedsservice

Frem til 1977 var det hovedsageligt ISS' rengøringsaktiviteter, der undergik en internationalisering. Man opererede i 15 lande i Europa, Australien og Sydamerika. Moderselskabet havde i 1976 det ledelsesmæssige ansvar for 61 selskaber, der i alt beskæftigede omkring 42.000 medarbejdere. Koncernomsætningen nærmede sig 2 mia. kr. I perioden fra 1976 og frem til begyndelsen af 1980'erne blev der målrettet satset på at internationalisere andre af koncernens overordnede serviceområder, dvs. især sikkerhed og vagt samt energikontrol. Samtidig skete der yderligere tilkøb af rengøringselskaber samt vaskerier. På dette tidspunkt havde ISS et alarmselskab i Norge og et energikontrolselskab i Sverige. Desuden havde koncernen en handels- og produktionsvirksomhed i Sverige, Darenas AB.

En væsentlig forudsætning for den efterfølgende udenlandske ekspansionsbølge var afviklingen af samarbejdet mellem ISS og Electrolux, der gradvist foregik frem til 1980. I 1977 afhændedes aktierne i det store svenske rengøringselskab Allmänna Svenska Städtings AB (ASAB) til Electrolux, mens ISS til gengæld overtog alle aktiviteterne i de hollandske, belgiske og franske rengøringselskaber.

Årsagen til salget af ASAB, som indbragte en ekstraordinær fortjeneste på knap 20 mill. kr., var for det første de svenske valutabestemmelser, der hindrede ISS i at trække penge ud af selskabet. Igennem en årrække havde selskabet fremvist et betydeligt driftsoverskud. Desuden gav de svenske regler om medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer mulighed for at nedlægge veto mod udbytte over en vis procentsats. Den eneste mulighed, ISS reelt havde for at opnå et rimeligt udbytte, var selv at finansiere en betragtelig udvidelse af ASABs aktiekapital gennem udstedelse af nyaktier. Mere afgørende – måske – var de problemer, som ISS kom for i forbindelse med de såkaldte »vilde strejker«, som startede i ASAB i Sverige i 1974-1975. Det førte efterfølgende til en hed offentlig debat herhjemme om »kvinder og rengøring«¹⁶, som placerede ISS i en ikke alt for gunstig forsvarsposition.

I 1979 skete der yderligere ændringer i samarbejdsforholdet, idet ISS overtog alle aktierne i det hidtil 50 pct. ejede Servisystem A/S, Norge,

og samtidig overtog Electrolux de af ØK og ISS-ejede rengøringselskaber i Australien.¹⁷ I 1980 skete det endelige brud med Electrolux, idet ISS frasolgte den svenske handels- og produktionsvirksomhed, Darenas AB, og overtog 100% af det britiske rengøringselskab, Servisystem Ltd., som også var drevet som et joint venture selskab. For ISS betød disse aktiemæssige omplaceringer en højere grad af markedskoncentration: Internationalt fik koncernen en førende konkurrenceposition med meget store serviceselskaber i Danmark, Norge og Finland og en række mellemstore selskaber i det øvrige Europa og Brasilien. De gensidige selskabsovertagelser betød ligeledes en stærkere konsolidering af koncernen.¹⁸

Forretningsmæssigt udviklede de to koncerner sig i hver sin retning: ISS blev ved sit oprindelige idégrundlag omkring serviceaktiviteterne, mens Electrolux ekspanderede ind i en række beslægtede og ikke-beslægtede forretningsområder (byggekompener, husholdningsmaskiner, halvfabrikata, industrivarer osv.) og dermed væk fra rengøring og rengøringsmaskiner. Samtidig voksede Electrolux-koncernen sig meget større end ISS. I forbindelse med de gensidige datterselskabsovertagelser i 1979 og 1980 ophørte samarbejdet formelt. En gentleman agreement, der holdt i 9 år, sikrede, at de to koncerner holdt sig fra hinandens hovedmarkeder.¹⁹

I 1976 og 1977 tog udviklingen for alvor fart med ikke mindre end fire akquisitioner i tre forskellige lande. I Grækenland opkøbtes et mindre rengøringselskab sammen med en lokal partner (1976), hvor ISS erhvervede en andel på 50 pct. af aktiekapitalen efter samme principper som ved tidligere joint ventures. Samme år blev et hollandsk tekstil-leasing- og vaskeriserviceselskab købt, og i 1977 købtes for første gang en virksomhed inden for vagt- og sikkerhedsområdet, ligeledes i Holland.

Denne internationale ekspansion skal ses som en følge af den sammenlægning, der skete i Danmark mellem henholdsvis alarm- og vagtaktiviteterne i et nyt selskab – ISS Securitas A/S – og afspejler på samme tid dette selskabs indledende internationalisering: Sikkerhedsaktiviteterne var på vej til at opnå en større betydning end tidligere, nationalt såvel som internationalt. Etableringen i 1977 blev en realitet med købet af en minoritetsandel på 20 pct. og senere erhvervedes de resterende 80 pct. (i 1978). Yderligere vagt- og sikkerhedsaktiviteter etableredes samme år i Schweiz ved opkøb af et lokalt vagtselskab.²⁰

To afgørende internationaliseringsspring skete i slutningen af 1978, da ISS foretog to, hidtil uset store, enkeltinvesteringer i henholdsvis

Frankrig og USA. Således købte ISS Securitas A/S aktiemajoriteten (70 pct.) i et af Frankrigs største vagtselskaber, Surveillance Francaise S.A., som på daværende tidspunkt beskæftigede ca. 1.800 medarbejdere og havde en omsætning på ca. 90 mill. kr. Denne investering skulle senere vise sig at være fejlslagen og komme til at koste koncernen dyrt.

Med ISS' overtagelse af 33 pct. af aktiekapitalen i det amerikanske serviceselskab Prudential Building Maintenance Corp. (PBM) blev en ny epoke indledt. Der syntes ingen tvivl om, at det amerikanske servicemarked repræsenterede den »sande« forretningsmæssige udfordring for en internationalt arbejdende koncern som ISS med så hårde konkurrencemæssige markedsvilkår, hvor der kun var plads til de virkelig professionelle. Aktiekøbet af PBM Corp., der havde vidt forgrenede aktiviteter inden for rengørings-, sikkerheds-, energikontrol-, parkerings- og elevatorservice, betegnede den største enkeltinvestering såvel i Danmark som i udlandet, nogen dansk virksomhed nogensinde havde foretaget på daværende tidspunkt. Det betød samtidigt, at ISS fik tilført en omsætning på omkring 200 mill. kr. US dollars og en medarbejderstab på mere end 10.000.²¹

Fra 1979 stoppede ISS-koncernens økonomiske fremgang, selv om omsætningsvæksten fortsat var voldsom. På koncernbasis levede driftsresultatet ikke op til forventningerne, hvilket skyldtes ustabile markedsvilkår på virksomhedens vigtigste hovedmarkeder. Indkøringen af enkelte af de nye udenlandske selskaber, herunder bl.a. sikkerhedsselskaberne i Norge og Frankrig, voldte endog meget store problemer og gav en række driftstab for koncernen. Den internationale ekspansion forløb derfor i et langsommere tempo, hvor de ledelsesmæssige kræfter koncentreredes om at løse indtjeningsproblemerne i en række selskaber. Ikke mindst Frankrig og USA gav koncernen store vanskeligheder i begyndelsen af 1980'erne.

Mens koncernen igennem 1970'erne var særdeles akkvisitiv både i Danmark og udlandet, hvor der i alt blev overtaget ca. 30 virksomheder og frasolgt ca. 15, blev der kun gennemført få virksomhedsovertagelser frem til 1986. Perioden var præget af konsolidering og effektivisering. Der blev dog foretaget en række mindre tilkøb fortrinsvis inden for rengøring og sikkerhed. Således opkøbte ISS Servisystem A/S, Danmark, i 1980 den største og ældste vaskerivirksomhed i Norge, Vel-Vask A.V., ligesom mindre sikkerhedsselskaber blev akkvireret i Holland (1982), Grækenland (1983) og Brasilien (1984). Endvidere udvidede ISS-koncernen sit aktivitetsområde i Finland ved at overtage det næststørste sikkerhedsselskab samt en række mindre vagtselskaber i 1985.

Tredje internationaliseringsbølge, 1983-1988: Specialservices

Da de økonomiske forudsætninger i begyndelsen af 1980'erne bristede for en videreførelse af den hidtidige opkøbsstrategi, valgte koncernledelsen at arbejde mod organiske vækstsmål. Et internt udviklingsarbejde blev stort slået op. Midlerne var dels indførelse af service management, hvis formål var at medvirke til et generelt løft i servicekvaliteten overalt i datterselskaberne, og dels markedssegmentering, som skulle bidrage til at målrette og skræddersy markedsføringsindsatsen og udførelsen af serviceaktiviteterne m.m. over for udvalgte kundegrupper. I første omgang satsede man på udviklingen af nye servicetilbud inden for hospitals- og sundhedssektoren, og ved udgangen af 1982 blev et nyt specialserviceselskab, ISS Hospitals Service A/S, oprettet, som skulle videreudvikle specialservice på det danske marked og medvirke ved etableringen af særlige hospitalsserviceselskaber i udlandet baseret på knowhow aftaler.²² I øvrigt var dette selskab tiltænkt at virke som en form for model for udviklingen af andre specialservices, f.eks. slagteriservice, supermarkedsservice, skadesservice og hotelservice.

Organisatorisk fik ISS Servisystem A/S, Danmark, og ISS Securitas A/S, Danmark ansvaret for koncernens internationale udvikling af henholdsvis specialservice (herunder rengøring) og sikkerhedsaktiviteter, og i begge selskaber oprettedes en international division, hvis opgave var at overføre viden og knowhow på tværs af landegrænserne. Fra 1983 blev hospitalsservice udskilt i flere af de udenlandske selskaber, bl.a. Storbritannien, Frankrig og Schweiz, i selvstændige hospitalsserviceselskaber.

Det viste sig imidlertid hurtigt, at den forventede tilgang af hospitalskontrakter ikke nåede en sådan størrelse, at det kunne berettige til udskillelse. Hospitalsservice flyttedes derfor tilbage til de oprindelige selskaber. I 1988 eksisterede kun det schweiziske hospitalsserviceselskab som selvstændig udenlandsk specialenhed. Imidlertid skete der en gradvis introduktion af andre specialserviceydelse,²³ om end udviklingen i omsætningen og indtjeningen var meget moderat. Den organiske vækststrategi baseret på international markedsføring af specialservices lykkedes ikke i første omgang.

Koncernen arbejdede i 1980'erne med en vision om at integrere forskellige serviceområder til totalløsninger, således at den enkelte kunde fik skræddersyet en »servicepakke«, der præcist dækkede dennes servicebehov. Man overvejede integrering af rengørings-, vask-, sikkerheds- og overvågningsaktiviteter samt inddragelse af andre serviceområder som vinduespolering, udskiftning af elektriske pærer, udendørsrengøring, kantinedrift m.v. – en vision om »den intelligente bygning«.

I denne vision skulle viden om serviceområderne kobles sammen via et centralt datasystem, der styrede, planlagde og administrerede udførelsen af husets serviceopgaver.

ISS-koncernen genvandt sine økonomiske kræfter i 1986-1987, hvor driftsresultatet i det store amerikanske datterselskab blev positivt, ligesom koncernen helt trak sig ud af det franske marked for rengørings-, hospitals- og sikkerhedsservice. Det blev indledningen til en ny bølge af udenlandske selskabsopkøb. I 1986 investeredes i alt 115 mill. kr. i købet af nye virksomheder eller overtagelse af aktiekapitalen i eksisterende. Således betegnedes købet af det amerikanske selskab Macke Building Services Inc. en geografisk markedsudvidelse (Vestkysten). Endvidere blev to sikkerhedsselskaber i Norge, ét i Storbritannien samt tre nye vaskerier i Holland opkøbt, ligesom samtlige aktier i det brasilianske moderselskab (fra ØK) og i det tyske (Stuttgart) rengørings-selskab blev overtaget. I 1987 fjøjedes yderligere et antal virksomhedsopkøb til: To rengørings-selskaber (USA og Belgien), mens ISS Clorius International A/S opkøbte sin norske agent samt en hollandsk gruppe inden for energimåling og -kontrol.

Året 1988 betegnede den foreløbige kulmination på koncernens internationale akkvisitive fremfærd: Den største enkeltinvestering i virksomhedens historie blev en kendsgerning med købet af ADTs North American Maintenance Division (26.000 medarbejdere) og købet af den store vesttyske rengøringskoncern Rosenmüller (6.000 medarbejdere).²⁴ Endvidere skete en tilbagevending til det svenske rengøringsmarked – efter at ISS havde været ude siden 1977 – med købet af henholdsvis Förenade Stad AB og Sinab AB (sidstnævnte dog fra 1989). Dermed gik ISS ind i konkurrencen med sin gamle samarbejdspartner Electrolux! Med ISS' overtagelse af ASAB og Electrolux-koncernens rengøringsaktiviteter i Danmark, Sverige og Finland pr. 1. januar 1991 – svarende til en omsætning på ca. 1,8 mia. kr. – udbyggede koncernen yderligere sin dominerende konkurrenceposition i Skandinavien inden for rengøring.

Internationaliseringen frem til begyndelsen af 1990'erne: Nogle karakteristiske udviklingsmønstre?

På ovenstående baggrund kan ISS-koncernens internationaliseringproces systematiseres, ligesom en række udviklingsmønstre kan identificeres og forklares. Søger man tilbage til den spæde start med de første selskabsetableringer i Sverige og Norge, var disse af mere passiv og tilfældig karakter, og internationaliseringen skete ikke som led i gennem-

førelsen af en overordnet strategi. Den udenlandske ekspansion var først og fremmest betinget af, at DDRS kunne udvide sit hjemmemarked uden at foretage de store tilpasninger i markedsføringen samt i udførelsen af rengøringsaktiviteterne. Ud over det naturlige, tungtvejende motiv om at tjene penge kan incitamenterne karakteriseres som værende af ekstern karakter – det var noget, selskabet blev opfordret til, eller som skete som et resultat af pludseligt opståede muligheder.

Forudsætningerne

Inden ISS for alvor etablerede sig på de udenlandske markeder var en række fundamentale forudsætninger bragt på plads: For det første var industrialiseringen af serviceydelserne blevet opbygget og afprøvet på hjemmemarkedet. Konkurrencefordelene byggede grundlæggende på at kunne præstere en serviceydelse til meget konkurrencedygtige priser, men også af en vis kvalitet – baseret på indgående viden om tilrettelæggelse og udførelse af serviceaktiviteten. Dernæst var de ledelsesmæssige forudsætninger og det interne licenssystem bragt i orden inden internationaliseringen.

De enkelte datterselskabers royaltybetaling til moderselskabet skabte dels nogle finansieringsmuligheder i forbindelse med de senere udenlandske virksomhedsopkøb, dels en videreudvikling af konkurrencegrundlaget gennem produktudvikling. »Akkumuleringen af midlerne gjorde, at licenssystemet nærmest fungerede som en pumpe i den første internationaliseringsfase – faktisk helt frem til slutningen af 1970'erne«, som en tidligere direktør udtrykte det.

Hvilken betydning, det strategiske samarbejde med Electrolux-koncernen havde for de to koncerner, kan vanskeligt fastslås.²⁵ Om samarbejdet etablerede det egentlige grundlag for ISS-koncernens senere voldsomme internationale ekspansion kan diskuteres, selv om flere af de interviewede direktører direkte forespurgt tillægger samarbejdet en meget væsentlig betydning for den udvikling, som senere fulgte.²⁶ I den forbindelse skabte især den meget hurtige geografiske udbredelse til 10 lande (i løbet af få år) en række nyttige internationale erfaringer, ligesom selskabet overvandt de finansielle ressourcekrav og barrierer i forbindelse med de udenlandske selskabsopkøb. Senere etablerede afviklingen af joint venture selskaberne og bytningen af aktiekapital med Electrolux de videre økonomiske forudsætninger for den internationale ekspansion igennem 1970'erne. Herefter skete koncernens vækst dels ved fremmedfinansiering (bl.a. gennem optagelse af meget store syndikerede lån) og dels ved aktieudvidelser.

»Mr. Service« – administrerende direktør Poul Andreassen, ISS-koncernens store strateg og ildsjæl fra 1960'ernes begyndelse. Foto fra Det kongelige Bibliotek.



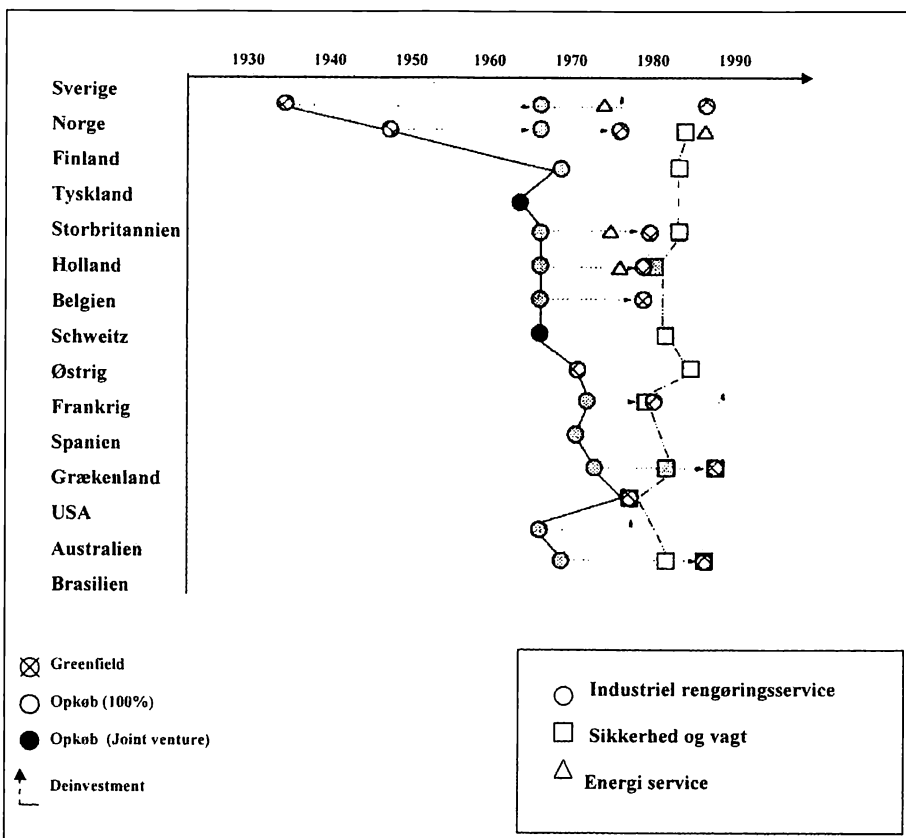
Fra og med administrerende direktør Poul Andreassens tiltrædelse i 1962 og ISS' etablering af virksomhed i Tyskland skete koncernens internationalisering som en bevidst og målrettet, men ikke altid planlagt ekspansion – præget af endog meget store ledelsesambitioner. Hertil kom en meget stor grad af risikovillighed. At netop *vækstmotivet* var så fremtrædende kommer ikke mindst til udtryk ved, at koncernen over en 30-årig periode voksede fra næsten ingenting til at nå en omsætning på 12 mia. kr. i 1991. En direktør, hvis ansættelse gik tilbage til begyndelsen af 1960'erne, anfører, at

- Vækst var helt nødvendig for at rekruttere dygtige og internationalt orienterede topledere, især inden for rengøring. Tidligere var rengøringsbranchen i karrieremæssig henseende i lav kurs, ikke mindst blandt ingeniører.
- Virksomheder, der arbejder inden for personaleintensive serviceydelser, må nødvendigvis satse meget kraftigt på vækst, fordi dækningsbidraget er så beskedent, at man skal professionalisere sine ydelser – dvs. have penge til produktudvikling og overføring af viden og dermed blive konkurrencedygtig – må man vokse meget kraftigt.
- Vækst kan kun rigtigt nås, hvis man satser på at blive markedsleder inden for sit område produktmæssigt såvel som geografisk.

Tidligt lanceredes målet om at blive global markedsleder inden for selskabets primære forretningsområde, rengøring, og realiseringen heraf søgtes tilvejebragt gennem massive udenlandske selskabsopkøb. Igennem 1970'erne og 1980'erne bliver internationaliseringen af koncernens funktioner og aktiviteter mangesidet og kompleks, idet ikke mindst ledelses- og styringssystemerne, de menneskelige ressourcer²⁷ og kapitalgrundlaget²⁸ naturligt fik tilføjet en international dimension.

Udviklingen i koncernens udenlandske etableringsmønstre fremgår af figur 2, hvor forløbet er søgt komprimeret. Heraf kan udledes en række karakteristiske udviklingsforløb med hensyn til serviceprogrammets successive internationalisering, markedsekspansionen og udviklingen i den udenlandske etableringsform, herunder kapitaldeltagelsen i de enkelte udenlandske datterselskaber.

Figur 2. Udviklingen i ISS-koncernens internationale etableringsmønstre frem til 1990.



Serviceprogrammets internationalisering

Betragtes serviceprogrammets introduktion på de udenlandske markeder, er det karakteristisk, at kompleksiteten i ydelsesindholdet og opgaveudførelsen over tiden har været stigende, idet det er enkeltstående serviceområder som rengøring, sikkerhed og energikontrol, der først blev internationaliseret, mens udbuddet af specialservices eller mere komplette servicepakker fulgte efter langt senere. Fra midten af 1970'erne var strategien, at koncernen først trængte ind på et udenlandsk marked med en enkelt grundydelse – typisk rengøring – for at opnå fodfæste. Senere blev »hullerne« fyldt ud i den matrix, der udgøres af et landemarked på den ene side og sikkerhedsservice, energikontrol, hospitalsservice, supermarkedsservice etc. på den anden.

Den geografiske ekspansion koncentreredes i første omgang om rengøring. Årsagerne hertil var flere. For det første havde ISS-koncernens forretnings- og idégrundlag altid været baseret på en række konkurrencefordele i tilknytning til rengøringservice. Det var selskabets oparbejdede viden om, hvorledes man dels kunne frembringe en effektiv og rationel rengøringsydelse til en konkurrencedygtig pris og dels udføre kompliceret rengøring for særlige kundesegmenter, der udgjorde den egentlige kompetence.

For det andet voksede markedet for rengøring hurtigere end de øvrige serviceområder, sikkerhed og energikontrol. Således opnåede Det Danske Rengøringselskab (DDRS) tidligt en betydelig markedsandel på det danske hjemmemarked, hvorfor det var naturligt at finde nye markedsmuligheder uden for Danmarks grænser. For specialserviceydelse som f.eks. hospitalsservice opstod der først langt senere en latent efterspørgsel, bl.a. fordi den offentlige sektor i flere europæiske lande (især Storbritannien) forsøgte privatiseret i begyndelsen af 1980'erne. Herudover har det også spillet ind, at rengøringselskaber generelt var forholdsvis billigere at købe end f.eks. selskaber inden for sikkerhedsområdet, der er mere kapitalintensive.

For det tredje var det vanskeligere at internationalisere sikkerheds- og energikontrolområderne, idet værtslandsspecifikke forhold gjorde sig gældende. I mange lande var det således et politisk spørgsmål, hvorvidt udenlandske selskaber kunne drive vagt- og alarmvirksomhed. For ISS betød det i nogle lande, at man ikke fuldt ud kunne opkøbe – og dermed opnå fuld kontrol med – en lokal sikkerhedsvirksomhed. Det brasilianske sikkerhedsselskab ISS Graber Securisystem Ltda. er et eksempel herpå, hvor lovgivningen tidligere forhindrede udenlandske virksomheder i at eje aktiemajoriteten i en vagt- og alarmvirksomhed.²⁹

Inden for energikontrol og varmemåling var den udenlandske ekspansion især betinget af, om der på de enkelte markeder fandtes en infrastruktur, dvs. en organiseret varmforsyning. Clorius' internationale udviklingsproces har været relativt langsom og i omfang beskeden, fordi konkurrencen var meget nationalt præget, ligesom lokale konkurrenter sad på markederne. Endelig har det sandsynligvis også spillet en vis rolle, at koncernledelsens interesse især var rettet mod at internationalisere rengøringsaktiviteterne.

På denne baggrund kan det forklares, hvorfor de øvrige enkeltstående serviceområder først senere blev internationaliseret (om end Securitas tidligt havde etableret sig med et vagtselskab i Sverige). En undtagelse var dog koncernens datterselskab Darenas A/S. Dette selskab eksporterede meget tidligt redskaber, maskiner og kemikalier, idet man helt tilbage i 1963 indgik en række udenlandske agentaftaler, ligesom man fra slutningen af 1960'erne etablerede sig med salgsdatterselskaber i Sverige, Storbritannien og Brasilien. Darenas' internationale udvikling afspejlede imidlertid i høj grad aktivitetsniveauet i koncernens udenlandske rengøringsselskaber, idet Darenas traditionelt fungerede som underleverandør af rengøringsmidler og -maskiner. Dette fremgår af, at en meget stor del af omsætningen var koncernafhængig (intern handel).

Som et sent internationalt tiltag var forsøget på at introducere specialservices og integrerede »servicepakker«. Her stilles normalt større krav til markedsføringen af serviceydelse. På den ene side indebærer markedsføringen af specialservices en større detailviden om segmenternes og kundegruppernes særlige servicebehov, idet netop indsigten i det enkelte segment og tilpasningen i ydelsen er grundlaget for forretningsmæssig succes. På den anden side kendetegnes international markedsføring af »servicepakker« ved en høj grad af kompleksitet, hvor viden og erfaringer om udførelsen af enkeltstående serviceopgaver må integreres og »skræddersys« til den enkelte kunde. Disse serviceydelsers specielle karakter medførte da også større tværnationale vanskeligheder end forudset.

Den udenlandske markedsekspansion

ISS-koncernen har frem til 1990'erne gennemløbet en klassisk markedsekspansionsproces, hvor virksomheden for alle sine serviceområder først engagerede sig på nærmarkederne for over tiden at bevæge sig ud på mere fjerntliggende markeder, hvor kultur- og miljøafstanden var væsentligt større. Tidsmæssigt parallelt med markedsekspansionen ske-

te en videns- og erfaringsopsamling omkring etableringen af udenlandske datterselskaber og om de lokale markedsforhold. Frem til 1967 forløb processen langsomt, hvor selskabet – udover det danske hjemmemarked – bearbejdede tre nærmarkeder (Norge, Sverige og Tyskland). I de følgende fem år skete den egentlige markedsekspansion, idet ISS med udgangen af 1973 investerede i fortrinsvis delvis ejede datterselskaber i 12 lande i henholdsvis Skandinavien, Europa og Australien. Fra omkring 1975 tilføjedes kun et mindre antal geografiske markeder, nemlig Brasilien, Grækenland og USA; men samtidig skete der også en markedsmæssig indsnævring, idet Australien og Sverige (sidstnævnte i en periode på 8 år) blev fravalgt.

For ISS stoppede den geografiske ekspansion med USA-etableringen i 1979, og frem til 1990 lå koncernens markedsgrundlag nærmest konstant på i alt 14-15 markeder. En væsentlig årsag hertil var selskabets ønske om at koncentrere sine kræfter og ressourcer om nogle attraktive markeder med relativt store salgspotentialer, hvor man over tiden valgte at købe sig til markedsandele gennem akkvisitioner af lokale selskaber. Samtidig koncentreredes ekspansionen fra begyndelsen af 1980'erne om bestemte markeder – ikke mindst USA, men også Tyskland og Sverige.

At den internationale markedsekspansion alligevel ikke var så klassisk endda, fremgår af en række mellemspill. F.eks. havde ISS helt tilbage omkring 1970 planer om at udvide aktiviteterne til også at omfatte Sydøstasien, da man nu alligevel var etableret i Australien. Et par enkelte forsøg på selskabsopkøb i Bangkok lykkedes ikke. At man i stedet orienterede sig mod Latinamerika skyldes lidt af en tilfældighed. Direktionen deltog i denne periode ofte i internationale ledelseskonferencer, bl.a. arrangeret af Stanford Research Institute, hvorfra koncernchefen og den øvrige topledelse gennem årene hentede en betydelig inspiration.

På en konference i Genève, hvor de fremtidige markedsmuligheder i de forskellige verdensdele var emnet, blev især Brasilien fremhævet som et marked med et helt usædvanligt vækstpotentiale. I forbindelse med en mindre survey-undersøgelse af markedsmulighederne i en række udvalgte lande i Latinamerika og Sydøstasien, som marketingafdelingen udførte, etableredes kontakt med den danske bestyrer af en mindre ØK-virksomhed i Brasilien. Man kom hurtigt til den konklusion, at der var store forretningsmuligheder i at opkøbe et brasiliansk rengøringsselskab, og i løbet af otte dage blev selskabet købt som et 50/50 pct. ejet joint venture mellem ØK og ISS. En så hurtig opkøbsproces havde ØK ikke tidligere været ude for.

I 1977 blev det bekendtgjort³⁰, at koncernen ville foretage en udvidelse af det geografiske markedsområde til også at omfatte landene i Mellemøsten. Der blev i slutningen af 1977 indgået en aftale med arabiske partnere, hvor man fra 1978 havde planer om at etablere et fælles selskab under navnet ISS Middle East, hvis formål skulle være at investere i servicevirksomheder i Mellemøsten. Denne planlagte ekspansion blev imidlertid aldrig til noget, idet den officielle begrundelse var, »at igangsætningen af aktiviteterne stødte på vanskeligheder, som det ville kræve uforholdsmæssigt store management ressourcer at løse«. ³¹

Bag dette citat gemmer der sig imidlertid en række særlige omstændigheder. ISS var meget sent ude i forhold til andre store internationale servicevirksomheder, som allerede var etableret her. Mellemøsten havde egentlig aldrig været prioriteret højt. Markedsplanerne kom i gang, da en gruppe libanesiske forretningsfolk, som havde dannet et internationalt selskab i London, henvendte sig til ISS med henblik på samarbejde. I fællesskab etablerede man et joint venture selskab i Luxembourg, der skulle stå for opkøb af serviceselskaber i Mellemøsten. Samtidigt var det meningen, at de libanesiske forretningsfolk skulle etablere markedskontakter, bl.a. i Saudi Arabien, med henblik på at introducere ISS på det private rengøringsmarked. Igennem 1978 hørte man intet overhovedet. Senere lød meldingen, at nogle rengøringskontrakter var under opsejling, og en medarbejder fra DDRS rejste til Mellemøsten for at lave tilbud. ISS' lokale partnere mødte aldrig op. Imidlertid kom det frem, at de havde travlt med at rejse rundt i Saudi Arabien, hvor de benyttede ISS' navn.

ISS' internationale markedsvalg kan ikke siges at have været et resultat af systematisk planlægning baseret på grundige markeds- og akquisitionsanalyser, hvori udviklingen i forhold til bestemte lande og bestemte markedssegmenter var indgående nedfældet. Ekspansionen skete nærmest i »ryk«, hvor en række store enkeltinvesteringer i tilkøbte selskaber gav koncernen en ofte markedsdominerende position i nogle lande. Det var i høj grad tilfældigheder og pludseligt opståede muligheder, som bestemte udviklingsretningen. Alligevel fandtes der en række (uformelle) kriterier for, hvorledes ekspansionen skulle foregå. Således var det kun lande, som var på et vist markeds-mæssig udviklingsniveau, der kom på tale. Praktisk udmøntede det sig i, at ISS havde en »udvalgt« landegruppe (hovedsagelig vestlige industrilande), som man løbende fulgte udviklingen i for så – når der forelå gunstige opkøbsmuligheder, og tiden i øvrigt var inde – at etablere sig i det pågældende land. Sydeuropa nød aldrig nogen høj prioritet. F.eks. havde ISS ikke

ønsket at etablere sig i Italien, idet »sort økonomi« og »utraditionelle« forretningsmetoder og -skikke ifølge en interviewet ISS-direktør var ret udtalte.

Udenlandsk etableringsform

International markedsføring af personaleintensive serviceydelser stiller krav om, at en virksomhed må etablere sig med eget selskab på det udenlandske marked, da traditionel eksport er udelukket. ISS valgte meget tidligt at virkeliggøre sine internationale vækstambitioner ved opkøb af eksisterende (lokale) serviceselskaber enten i form af, at man overtog hele aktiekapitalen eller en betydelig kapitalandel. Dette skyldes ikke mindst ISS' tidlige erfaringer, hvor etablering af egen udenlandsk virksomhed fra grunden (green-field) løb ind i en lang række igangsætningsproblemer med deraf følgende betydelige driftstab. Etableringen i Tyskland i 1965 er et eksempel herpå.

Udviklingen i ISS' etableringsmønster har været karakteriseret ved dels et udenlandsk førstegangsopkøb og dels – i hovedreglen – tilkøb af et antal nye selskaber. Denne strategi har bevidst været fuldt inden for rengørings- og sikkerhedsområderne over hele internationaliseringsforløbet frem til 1990. Der skelnes mellem to former for akquisitioner: Enten sker opkøbet ud fra ønsket om at trænge ind på et for ISS nyt udenlandsk marked – »*entry acquisitions*« – eller som led i en strategisk styrkelse, evt. udvidelse af ISS' konkurrenceposition på et allerede dækket marked, f.eks. ved køb af markedsandele. Sidstnævnte benævnes »*filler acquisitions*« og skete gennem overtagelse af konkurrerende selskaber inden for samme serviceområde eller potentielle konkurrenter, der arbejdede inden for tilgrænsende områder. De to former indebærer en forskellig måde at håndtere selskabsintegrationen med moderselskabet på.

I forbindelse med de udenlandske opkøb var ISS i nogle tilfælde interesseret i at overtage hele aktiekapitalen – i andre blot at erhverve en majoritetspost. Koncernen fulgte ikke nogen bevidst politik med hensyn til kapitaldeltagelsen i de udenlandske selskaber, om end der var en klar tendens til, at selskabet på en række fjerntliggende og mere marginale markeder lod lokale partnere have en ganske betydelig – og i nogle tilfælde kontrollerende – kapitalandel, f.eks. Grækenland, Spanien og Brasilien. Finland udgjorde en klar undtagelse herfra, idet ISS i sine associerede selskaber (rengøring og vedligeholdelse, sikkerhed samt andre aktiviteter) i lang tid havde en minoritetsandel.

Generelt har spørgsmålet om udenlandske kapitalandele været situa-

tionsbestemt og i høj grad været betinget af koncernens almindelige likviditets- og indtjeningsmæssige situation. Det er dog markant, at den første internationaliseringsbølge, som skabte grundlaget for den hurtige og voldsomme ekspansion, skete som 50/50 joint ventures med Electrolux-koncernen.

Samspillet mellem ISS' internationale strategi og organisationsopbygning

ISS' organisatoriske opbygning har gennemløbet en række grundlæggende forandringer, siden selskabet fremstod under navnet International Service System fra 1963. Frem til 1990 skete der fire store (formelle) organisationsændringer, som dels var affødt af koncernens fortsat stigende internationale engagement i almindelighed og datterselskabernes (nationalt og internationalt) ændrede betydning i særdeleshed, og dels var et resultat af en løbende strukturel tilpasningsproces såvel som den ledelsesmæssige udvikling. Samtidig kom koncernen ud for mange organisationsændringer – ikke mindst på ledelsesplan med stor rotation og udskiftning – hvilket skete med forholdsvis korte tidsrum. Det er endvidere karakteristisk, at ISS gennem perioden eksperimenterede med strukturen, hvilket bl.a. førte til, at foreslåede ændringer i en lang række tilfælde ikke blev ført ud i livet alligevel.

Ikke mindst i forbindelse med koncernens internationale aktiviteter syntes der igennem 1970'erne at have været en del usikkerhed med hensyn til, hvorledes de (mange) tilkøbte udenlandske selskaber skulle indplaceres organisatorisk og styringsmæssigt på tværs af serviceområder. I forbindelse med koncernens internationale lancering af specialservices fra midten af 1980'erne, herunder hvorledes vidensoverførslen mellem datterselskaberne skulle ske, fandt man ikke frem til en optimal organisatorisk løsning. I ISS har man dog som gennemgående organisationsprincip ment, at ledelsesstrukturen burde afspejle koncernens finansielle opbygning. Herudover har et simpelt linieprincip generelt været dominerende.

Opdeling i selskabsområder fra 1973-1976

I 1963 blev de to oprindelige selskaber, De Forenede Vagtselskaber (DFVS) og Det Danske Rengøringselskab (DDRS) samt disses datterselskaber samlet til én virksomhed, som udadtil fremstod som et lukket aktieselskab, hvis hovedaktionær var C. L. Davids Fond. Oprindeligt var DFVS moderselskab til DDRS, men de to selskaber blev organisatorisk

ligestillet. Under den første internationaliseringsbølge fra midten af 1960'erne og frem til midten af 1970'erne skete der imidlertid en organisatorisk skævdeling, da den kraftige udenlandske ekspansion primært foregik inden for rengøringsområdet. På det nationale plan skete der samtidig en organisatorisk knopskydning med etableringen af datterselskaberne Darenas, Cubus og Catering, som blev placeret under DDRS.

Situationen i 1973 var derfor en ISS-organisation med en meget skæv opbygning, der virkede noget tungt og meget lidt fleksibel. Dette kom ikke mindst til udtryk ved, at de udenlandske rengøringselskaber var datter-datterselskaber til DFVS. Der var endvidere behov for en stærkere koordinering af aktiviteterne med de mange forskellige serviceydelser udbudt under forskellige geografiske og kulturelle betingelser. Endelig fordrede koncernens størrelse samt den geografiske spredning en mere klar og entydig planlægningsproces.

I 1973 formedes den egentlige koncernstruktur, og selskabets aktiviteter opdeltes i fire produktområder: 1) Produktion (Darenas) 2) Sikkerhed og kontrol (Securitas og Clorius) 3) Rengøring (DDRS) og 4) Data-service og leasing, se figur 3 side 167. Der var ikke tale om en egentlig divisionalisering – i hvert fald finansielt – snarere en opdeling i en række selskabsområder. Som led i organisationsændringen oprettedes ISS-Management A/S, hvis opgave dels skulle være at bistå koncernledelsen og varetage en række koncernadministrative opgaver og dels fungere som forsknings- og udviklingselskab, dvs. et egentligt koncernstyringselskab. Endvidere etableredes holdingselskabet ISS International Service System A/S.

Eksistensen af ISS Management A/S blev baseret på licensindtægter, som alle datterselskaberne skulle indbetale i form af en management fee. Dette interne franchising system havde til formål at motivere til anvendelse af samt kanalisere den udviklede viden og knowhow, som koncernen samlet besad, ud i de enkelte datterselskaber.³² Princippet i det oprindelige system var, at et datterselskab skulle betale 1 pct. af omsætningen pr. serviceaktivitet til henholdsvis moderselskabet og det produktudviklingselskab, hvorfra viden og knowhow hidrørte.

Franchising systemet blev senere ændret, idet man hurtigt erfarede, at princippet om betaling for antal udnyttede serviceaktiviteter ikke virkede helt så befordrende for væksten i serviceudbuddet i de enkelte datterselskaber. Dermed udeblev den ønskede organiske vækst samt udnyttelsen af den oparbejdede viden og således også betalingerne til udviklingselskaberne. Under hensyntagen til denne uholdbare situation ændredes det interne franchising system således, at alle datterselskaber-

ne skulle betale en afgift på 1,5 pct. af omsætningen til moderselskabet – uanset størrelsen og karakteren af den benyttede (»forbrugte«) koncern-oparbejdede viden. Over tiden har dette system givet anledning til en række problemer, som ikke særskilt skal behandles her.

I samarbejde med Stanford Research Institute (USA) udbyggedes og forfinedes i de følgende år koncern- og ledelsesstrukturen omkring de to styrende organisationsenheder: Moderselskabet ISS International Service System A/S og ISS Management. Strukturen var i høj grad inspireret af den amerikanske organisationsforsker Likerts tanker om en gruppecentreret organisationsopbygning (»Linking-pin« modellen). I 1975-1976 bestod koncernen af seks divisioner omfattende tre geografiske områdedivisioner (Skandinavisk, Europa og Oversøisk Division), to serviceområdedivisioner (sikkerhed og produktion af rengøringsmidler) samt ISS Center for Ledelsesudvikling. Endvidere etableredes en lang række stabsfunktioner inden for Corporate Planning, Research and Development, Marketing and Communication og Corporate Administration and Finance. I en periode kom man op på 10-12 centrale produktudviklingschefer. Det viste sig ikke at fungere. Således opsamlede produktudviklingsafdelingerne i management selskabet viden fra de opererende driftsselskaber, men selskabets evne til at overføre serviceviden til andre dele af koncernen var ringe, bl.a. på grund af stabsindplaceringen (ikke linien) og få ansvarsbeføjelser.

Det var også i denne periode, at koncernen udviklede sit ledelses- og planlægningssystem. Ledelsessystemet var baseret på det såkaldte Unit President Concept. Dette definerede på den ene side den enkelte leders ansvarsområde, kompetence, præstationskrav samt frihedsgrader, der udtrykte behovet for fleksibilitet som følge af variationer i lokale forhold (forretningsmæssig kutyme, lovgivning, moral og etik). På den anden side specificerede systemet rammerne, lederen var underlagt fra moderselskabets side, udmøntet i generelle strategiske retningslinier samt mere formelle krav til afrapportering til moderselskabet. Gennem The Unit President Concept søgtes sikret, at den enkelte leder kendte sine muligheder og begrænsninger og dermed kunne udnytte sine evner og kreativitet optimalt uden at overskride sit kompetenceområde. Ledelsesformen var opbygget med henblik på at fungere handlekraftig, deltagende og initiativrig.

Planlægningssystemet, der byggede på det såkaldte »Top down – Bottom up« princip, var karakteriseret ved, at planlægningen foregik decentralt på basis af oplæg fra koncernledelsen, som formulerede de overordnede mål, forventninger og strategier for en given periode. Her-

efter kommunikeredes de overordnede retningslinier ud i koncernen med henblik på, at de enkelte organisationsenheder selv skulle fremkomme med konkrete udspil vedrørende mål, strategier og aktionsplaner ved udgangen af første halvår. Det samlede materiale samledes med henblik på, at processen kunne gå den anden vej, hvor der i andet halvår skete en specificering af de endelige planer for de forskellige enheder på regions-, datterselskabs- til divisionsniveau. Erfaringerne med planlægningssystemet, der udover at give de enkelte ledere et fælles koncernsprog, var, at det nok i hovedsagen fungerede, men at informations- og kommunikationsdelen var særdeles ressourcekrævende. Samtidigt blev systemet over tiden oplevet bureaukratisk i stedet for motiverende, som det oprindeligt var hensigten.

Etablering af matrix-strukturen i 1979

I 1978-1979 skete en rekonstruktion af koncernens opbygning efter forslag fra Stanford Research Institute. Det førte bl.a. til en fusionering af moderselskabet og managementselskabet. Organisationsændringen indebar endvidere, at koncernstrukturen blev opbygget efter matrix-princippet med otte produktgrupper og 16 lande. Den nye struktur skulle medvirke til at løse det behov, der var for tværgående samarbejde og koordination mellem de enkelte selskaber inden for koncernen. Der blev udarbejdet en detaljeret introduktion til ISS' nye organisation.³³ Heri blev det anført, at kombinationen af lokal markedskendskab og central produktexpertise ville medvirke til at »skabe en struktur, der gør koncernen rede til at møde 1980'ernes muligheder og udfordringer«. Konkret udformedes koncernstrukturen således, at de enkelte datterselskaber kom til at indgå i en ledelsesmatrix bestående af i alt seks divisioner fordelt på tre geografiske divisioner (Skandinavien, Europa og Overseas) suppleret med tre produktdivisioner (Servi, Securitas og Darenas), jf. figur 3. I denne struktur blev det danske ISS Securitas A/S moderselskab for de udenlandske sikkerhedsselskaber, hvilket også skete for ISS Darenas International A/S.

I ISS-koncernens beretning og regnskab for 1978 lanceredes endvidere en ny international struktur, hvor der for hvert geografisk marked skulle oprettes et lokalt ISS holdingselskab med ansvar for varetagelsen af ISS' samlede interesser i det pågældende land på tværs af serviceområder. Tilkøb af flere selskaber (»filler akquisitioner«) på samme udenlandske marked afstedkom et stigende behov for koordination. Tanken var, at oprettelsen af nationale holdingselskaber kunne medvirke til at afkorte kommunikationslinierne. Samtidig erkendte man, at den

viden om serviceaktiviteter og -funktioner, der var udviklet i de danske produkselskaber, ikke uden videre kunne overføres, medmindre der skete en tilpasning til de enkelte landes økonomiske, sociale og kulturelle forhold.

I samme beretning blev det bebudet, at de nationale holdingselskaber skulle tage initiativ til at introducere nye servicegrupper og programmer. Som det første nationale holdingselskab blev sikkerhedsselskabet og rengøringsvirksomheden i Schweiz integreret i ISS Holding S.A., Schweiz. I et videre perspektiv skulle de nationale holdingselskaber skabe de organisatoriske forudsætninger for en form for international regionalisering af koncernens aktiviteter. Det var således planen, at det schweiziske holdingselskab skulle have det ledelsesmæssige ansvar for yderligere tilkøbte selskaber i Sydeuropa.

Opbygningen af nationale holdingselskaber blev imidlertid aldrig gennemført. Dog etableredes et brasiliansk holdingselskab, ISS Sulamericana Ltda., der blev ejer af de lokale driftsselskaber efter, at ØK trak sig ud som minoritetsaktionær i 1986. Også i Frankrig forsøgte man sig med tilsvarende under krisen. Den officielle forklaring var, at koncernledelsen fandt, at »der var betydelige ulemper forbundet med at gennemføre den foreslåede koncernstruktur«. ³⁴ Bag denne formulering gemte sig store ansvars- og kompetenceproblemer på divisionsniveau. Det viste sig hurtigt, at produktdivisionerne og de geografiske område-divisioner – repræsenteret ved nationale holdingselskaber – ikke kunne arbejde sammen, bl.a. på grund af uklare ansvarsbeføjelser. Et alvorligt skisma opstod mellem stabslinie på den ene side og moder-datterselskab på den anden. Matrixstrukturen blev derfor aldrig ført ud i livet, men stod længe som et ideal. For koncernchefen, som på daværende tidspunkt var begejstret for matrixtankegangen, var det en overordnet vision, at ISS kunne fylde hele matricen ud geografisk med de enkelte servicepakker.

De følgende år blev matrixorganisationen i princippet fastholdt, men der skete betydelige reorganiseringer ikke mindst i de enkelte produkselskaber. Bl.a. integreredes elektronikselskabet ISS Inmentic A/S i Securitas i 1979 (blev frasolgt i 1987), ISS Clorius International A/S reorganiseredes i 1980, et år, hvor selskabet oplevede et stort underskud. Også enkelte af de udenlandske datterselskaber fik igennem 1980'erne ændret deres organisatoriske indplacering. Det er karakteristisk, at det først og fremmest var de udenlandske datterselskaber, der enten havde vanskeligheder med at leve op til koncernens omsætnings- og indtjeningsmål (f.eks. sikkerhedsselskaberne i Schweiz og Holland), eller

som kom ud i krise med deraf følgende store driftstab. I sidstnævnte tilfælde skete der en gradvis overflytning af ansvaret og kompetencen for koncernens store smertensbarn, det franske sikkerhedsselskab Surveillance, hvor kontrollen med selskabet blev frataget Securitas A/S i 1981 for at blive overført til det lokale franske rengøringselskab Clarté.

Etablering af en produktgruppedivisionisering med indbyggede internationale afdelinger i 1984-1985

Selv om matrixorganisationen på papiret bestod frem til 1984-1985, er det karakteristisk, at koncernens konsolideringsperiode efterlod en organisatorisk struktur, hvor der ikke mere syntes at herske nogle klare principper for de internationale aktiviteters organisatoriske indplacering. Således opererede man med to nationale holdingselskaber i Schweiz og Brasilien, hvortil var knyttet egne stabe. Det engelske rengøringselskab ISS Servisystem Ltd. fungerede som moderselskab for Darenas-selskaberne i Storbritannien fra 1982, det norske rengøringselskab ISS Servisystem A/S blev i 1987 gjort til moderselskab for rengøring, specialservice, linnedservice, sikkerhedsservice, men ikke energiregulering, mens det amerikanske datterselskab ISS International Service System Inc. fra 1982 opbyggede sin egen koncernstruktur, uden der skete en integrering med de danske produkt-datterselskaber.

Fra 1984-1985 skete der en række organisatoriske justeringer og præciseringer, som ikke mindst skyldtes internationaliseringen af specialservices.³⁵ Det blev mere og mere klart, at hvis overførslen af produktmæssig viden og knowhow inden for specialservice skulle ske hurtigt og effektivt, måtte initiativet komme »oppefra«. Dvs. at man ikke på koncernniveau kunne sidde og vente på, at de enkelte udenlandske datterselskaber skulle anmode om bistand. Erfaringerne havde ikke været for gode indtil da.

Der skete således en opstramning af koncernstrukturen, hvor ISS Servi System-gruppen og ISS ISEC-gruppen repræsenterede ledelsesområderne, mens de tre internationale divisioner kom til at bestå af Skandinavien divisionen, Europa- og Brasilien divisionen og USA divisionen, se figur 3. Samtidig blev der i hvert land udpeget en national leder med ansvar for den samlede ledelse af ISS-selskaber. I denne struktur blev Servi-gruppen og ISEC-gruppen koncernansvarlige for den tværnationale overførsel af serviceviden, hvor der etableredes selvstændige internationale divisioner, der skulle medvirke til at realisere koncernens mål om organisk vækst.

Som omtalt ovenfor blev forventningerne til at internationalisere specialserviceydelse ikke indfriet. For det første havde de udenlandske datterselskaber ikke tilnærmelsesvis nået det samme kvalitetsmæssige stade på rengøringsområdet som de danske selskaber. I det danske rengøringselskab gjorde man efterfølgende den erfaring, at forbedringen af servicekvaliteten var betinget af, om kunderne blev forespurgt, samt at deres individuelle behov blev analyseret. Dette gav tillige den nødvendige baggrund for at vurdere, om de forskellige grupper af medarbejdere kunne opfylde kvalitetskravene. Gennem kundeorienteringen blev man yderligere opmærksom på behovene inden for specielle kundesegmenter.

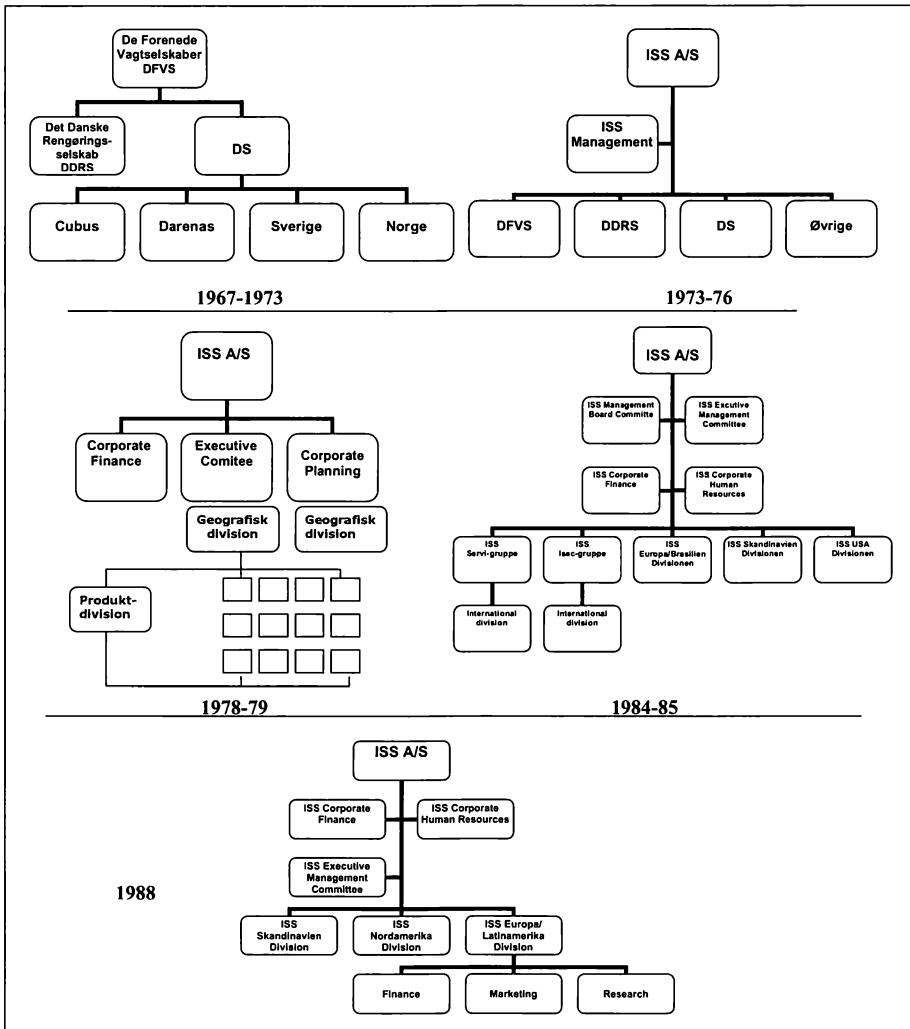
For det andet var bevidstheden om betydningen af servicekvalitet og »kunden i centrum« (ISS kaldte disse for sine kerneværdier) imidlertid ikke særligt indarbejdede, da man fra 1983 forsøgte at introducere specialservice i de udenlandske datterselskaber. Man var derfor nødt til at gå et skridt tilbage for at sikre, at disse kerneværdier blev gennemført internationalt. Den internationale division i ISS Servisystem, Danmark, udarbejdede på den baggrund omfattende kursusprogrammer og workshops i serviceledelse, kontraktanalyse, personale- og driftsledelse, der skulle tilbydes de udenlandske selskabers administrerende direktører, tekniske direktører og driftsdirektører. Udbredelsen af disse blev delvis hæmmet af, at ikke alle de udenlandske datterselskabsdirektører mente at kunne afse den fornødne tid og de nødvendige ressourcer til at indfri formålet. Deres argument var omvendt, som det udtrykkes af datterselskabsdirektøren på et af koncernens hovedmarkeder: »At de daværende produktudviklingselskaber (Servi og Securitas) ikke tilstrækkeligt forstod de lokale markedsforhold og konkurrencebetingelser – de ville derimod ud at fortælle, hvordan man gør det i Danmark«.

Etableringen af internationale områdedivisioner i 1988

I 1988 opbyggedes en egentlig international organisation. Strukturen bestod øverst af moderselskabet ISS A/S, som havde ansvaret for den strategiske ledelse og den overordnede finansielle styring, planlægning og kontrol af koncernens udvikling. Herudover var ledelsesstrukturen baseret på fire divisioner, som hver for sig havde ansvaret for driften af de til divisionen hørende selskaber inden for *alle* serviceområder.³⁶ Disse var:

- ISS Skandinavia Division med hovedsæde i København
- ISS Europa og Latinamerika Division med hovedsæde i London
- ISS Nordamerika Division med hovedsæde i New York
- ISS Service Technology Division med hovedsæde i København.

Figur 3. Udviklingen i ISS-koncernens organisatoriske opbygning



I figur 3 er sammenfattet koncernens organisatoriske opbygning over nogle perioder.

Konklusion

Et kompliceret samspil af en række særlige forudsætninger, forhold og historiske omstændigheder kan bidrage til at forklare ISS-koncernens internationaliseringsproces. Fremstillingen ovenfor har kun berørt en mindre del af den facetterede handlingsrækkefølge og de erfaringer og

resultater, koncernen har gennemlevet på de udenlandske markeder. Afslutningsvis fremdrages en række refleksioner, der kan bidrage til at forklare de markante og specielle udviklingstræk, som ISS-koncernens internationale forløb fremviser i hele sin adfærd.

For det første foregik processen hurtigt og i et udviklingstempo, som ingen andre danske selskaber kan fremvise over en mere end 30-årig periode. Drivende for denne udvikling var tidligt meget store ambitioner om at blive international gigant inden for koncernens serviceområder, især rengøring. Ambitionerne blev ikke mindre med årene, bl.a. fordi den hidtil gennemførte internationalisering blev gennemført med succes, også selv om koncernens økonomiske udvikling var præget af både op- og nedgange. Herudover har forløbet været karakteriseret af en endog høj grad af risikovillighed med en koncernchef som en meget aktiv, visionær og handlingsorienteret drivkraft.

At det lykkedes at komme hurtigt ud på 8-10 markeder i Europa med egne rengøringsselskaber fra omkring midten af 1960'erne må primært tilskrives den strategiske alliance med Electrolux-koncernen. Personlige forbindelser og ambitioner skabte baggrunden herfor. Forudsætningen for, at det udbyggede samarbejdsforhold kunne gennemføres og videreudvikles over en 10-årig periode, var helt afgjort ISS-koncernens konkurrencefordele. Joint venture aftalen med Electrolux var med til at reducere de finansielle barrierer, ISS stod over for i forbindelse med en hurtig international udbredelse og etablering af sit servicekoncept. Da de to samarbejdspartnere »voksede fra hinanden« omkring 1980, fordi deres forretningsgrundlag udviklede sig i forskellige retninger, medførte afviklingen af de fælles selskaber en yderligere kapitalindsprøjtning for ISS til at opkøbe nye selskaber, primært på det amerikanske marked. Også samarbejdet med ØK i Brasilien og Australien i de fællesejede selskaber bidrog til den hurtige ekspansion, om end samarbejdsaftalen hurtigere blev afviklet.

For det andet skete internationaliseringsforløbet gennem opkøb af udenlandske servicevirksomheder, fortrinsvis inden for rengøring. Ingen andre danske selskaber har været så akkvisitive som ISS. Ej heller gjorde andre danske virksomheder så tidligt erfaringer med udenlandske virksomhedsopkøb. Den tidlige (negative) erfaring med selv at etablere rengøringsselskab fra grunden (Tyskland) førte til, at ISS senere konsekvent købte selskaber op. Det skete med henblik på enten at få markedsadgang og lokale servicekontrakter og/eller at opnå større markedsandele inden for de eksisterende geografiske områder. Igen var det motivet om at få adgang til vitale, kritiske ressourcer, som lokale ser-

VICESelskaber besad (markedskontakt og -viden). Selv om opkøbsstrategien tidligt blev lagt fast, var det ofte tilfældigheder, hvilke selskaber der i starten blev købt op. Det blev i høj grad bestemt af, hvilke der var til salg på det pågældende tidspunkt, forhandlingsforløbet samt til hvilken pris, selskabet kunne overtages til. Senere er forløbet mere blevet bestemt af grundige akkvisitionsanalyser og velovervejede integrationsplaner.

Afgørende for hele opkøbsprocessen var endvidere ISS' evne til at integrere de tilkøbte udenlandske selskaber i hele organisationen. Herudover havde ISS opbygget en betydelig servicekapacitet, dvs. evne til at udføre meget store rengørings- og serviceentrepriser, der kunne udnyttes lokalt, når et tilkøbt selskab var blevet en del af koncernen. Det har derfor været vigtigt for ISS' moderselskab at udøve en høj grad af kontrol over for datterselskaberne dels gennem en stram finansiel styring og dels på driftssiden, hvor ISS fuldt ud måtte kunne styre hele serviceydelsessystemet for at kunne fremstå med samme serviceydelse og image overalt, hvor koncernen opererede. Opkøbsmønstret foregik endvidere i en række »ryk«, forstået som ofte meget store, enkeltstående direkte investeringer, fortrinsvis gennemført i USA, Tyskland og senest i Sverige.

For det tredje har ISS-koncernen tilnærmelsesvis fastholdt og udbygget sit internationale engagement på mellem 14 og 16 landemarkeder – et antal, der næsten har ligget konstant. Markedsvalgprocessen har været klassisk i den forstand, at miljønære markeder tidligere er blevet foretrukket frem for mere miljøfjerne lande. Der var dog en del undtagelser fra dette generelle billede, f.eks. ISS' tidlige valg af Australien og Latinamerika – markedsvalg, der i højere grad byggede på samarbejdspartnerens forudgående markedskendskab (ØK). Hurtigt fik man sig etableret gennem »entry akkvisitioner«, typisk startende inden for rengøringsområdet, som senere blev fuldt op via »filler akkvisitioner«.

For det fjerde arbejdede koncernen tidligt med at udforme et ledelses-, styrings- og organisationssystem, der var afpasset til et selskab i stærk vækst. Koncernens utallige forsøg på at eksperimentere med organisationsstrukturen og ledelsessystemet må tages som udtryk for, at koncernen ikke havde succes med at vokse »indefra«, dvs. gennem en intern udviklingsproces (organisk vækst). Service management perioden viste til dels dette, da det ikke lykkedes at internationalisere specialservices og integrere disse til hele »servicepakker«. Således var et gennemgående problem at overføre markedsviden, serviceerfaringer m.v. på tværs af datterselskaber. Det store tilkøb af nye selskaber og serviceområder

gjorde, at organisationen ikke kunne følge med, hvorfor der gennem det meste af perioden var en betydelig usikkerhed med hensyn til, hvorledes de mange selskaber skulle indplaceres organisatorisk og styringsmæssigt på tværs af serviceområder og lande. Det særlige interne franchising system, hvis formål var at motivere til anvendelsen og udnyttelsen af koncernoparbejdet serviceviden og knowhow og, som via et betalingssystem omfordelte ressourcerne, fungerede i den første periode som »pumpe«, der grundlagde forudsætningerne for de udenlandske opkøb. Senere blev opkøbene finansieret gennem aktieudvidelser og fremskaffelse af fremmedkapital.

Noter

1. Interviewene blev gennemført i januar/februar 1990. Et enkelt opfølgende interview blev foretaget i august 1992.
2. Redegørelsen for ISS' historie bygger bl.a. på »ISS-koncernen. Fra lille københavnsk vægterfirma til en af verdens største servicekoncerner« i *Sådan skabtes Danmarks største virksomheder*, red. Bertel Bernard, 1989, s. 427-36. Der henvises yderligere til ISS koncernens egen fremstilling »ISS- The Story«, 2005.
3. Aktiekapitalen var på 10.000 kr., hvilket således skulle blive kimen til den senere internationale koncern ISS.
4. Jf. *ISS News* nr. 1, 1984.
5. Selskabet havde udviklet en række rengøringsmaskiner, bl.a. en stor bonemaskine, der blev døbt den »stille Alfred«.
6. Bl.a. beskrives og dokumenteres forretningsgange, politikker m.v. Desuden udarbejdes meget omfattende og detaljerede rengøringsmanualer og -retningslinier til brug for arbejdsledere.
7. Der er tale om EDB-baserede systemer, som sammenkobler de forskellige tekniske installationer og ydelser, så kunden får den optimale effekt af de købte produkter (CAS – Computer Aided Service). Eksempelvis kan man samle tyverisystemer, brandsystemer, adgangskontrol- og energisystemer samt tilkoble et planlægningssystem, der koordinerer øvrige serviceydelser som rengøring og vedligeholdelse, vagt, kantinedrift og linnedservice. Derved opnås større effektivitet og sikkerhed i serviceleverancen.
8. Selskabet udviklede sig senere til Sveriges største rengørings-selskab med ca. 1.3 mia. kr. i omsætning og godt 7.000 ansatte (1991).
9. Dette var sket i 1962 med oprettelsen af Scand-
inavian Sanitary System (SSS), der skulle stå for den internationale udvikling.
10. Tysklands historien baserer sig på et interview med en tidligere direktør, der var med i de internationale overvejelser fra begyndelsen af 1960'erne.
11. Det egentlige gennembrud på det tyske marked opnår ISS først i 1988 med købet af Rosenmüller-gruppen.
12. Jf. *ISS News* nr. 2, 1984 (temanummer om Schweiz).
13. De fælles aktiviteter styrede man i starten via SSS, jf. fodnote ovenfor. Efterhånden blev det nydannede bifirma International Sanitary System (senere ændret til International Service System) moderselskabet for de mange tilkøbte selskaber i udlandet.
14. Jf. interview med tidligere vice direktør.
15. Beskrivelsen af Østrig-starten bygger på interview med den daværende markedschef, der medvirkede ved opkøbet.
16. Denne debat er indgående behandlet i Alex Frank Larsen: *Det handler om menneskeværd*, 1975.
17. Det var ikke lykkedes at få driftsoverskud i disse selskaber samt i det fællesjede vaskeri i Holland, Neproma B.V.
18. Hvorvidt ønsket om konsolideringen var bevidst tilstræbt i forbindelse med koncernens igangværende planer om at foretage en større direkte investering i USA er ikke klarlagt. I den forbindelse kan den amerikanske børskomites krav om en betydelig egenkapitalandel fra investors side have spillet ind i forbindelse med koncernens konsolideringsstrategi, jf. en vurdering fra en af de interviewede direktører.

ISS A/S: Internationalisering gennem selskabsopkøb

19. ISS havde siden afviklingen af de fælles selskaber været interesseret i at overtage den division i Electrolux, der havde rengøringselskaberne under sig. Omkring 1985/86 var koncerndirektøren fra de to selskaber i princippet enige om en overtagelse, men aftalen blev først realiseret i 1991, da ISS overtog Electrolux' rengøringsaktiviteter i Skandinavien og USA for en samlet købspris på 750 mill. svenske kr.
20. Dette selskab afhændes allerede i 1980.
21. Som led i finansieringen af købet optog ISS et 7-årigt eurovalutalån på 18 mill. US dollars.
22. Dette ikke mindst set i lyset af den »privatiseringsbølge«, der rasede i Europa i de år.
23. I ISS Servisystem, Danmark, blev i 1987 udbudt 18 forskellige specialserviceydelse.
24. Alligevel opnåede ISS kun en beskedent markedsandel på rengøringsmarkedet i Tyskland.
25. I en historisk fremstilling om Electrolux' udvikling, udgivet af koncernens informationsafdeling, optræder ISS' navn ikke – heller ikke ved omtalen af det store svenske rengøringselskab ASAB, der var et joint venture fra 1968-1977, se Electrolux, *Två epoker som formar en världskoncern*, Stockholm 1988.
26. I disse år tales der meget om strategiske alliancer mellem virksomheder, forstået som omfattende forretnings Samarbejder mellem to eller flere partnere af en vis betydning for hver af de involverede. ISS' samarbejde med Electrolux-koncernen kan med rette betegnes som en strategisk alliance – inden dette begreb var opfundet.
27. F.eks. Partner-projektet fra 1986, hvor de ansatte bl.a. blev tilbudt medarbejderaktier, uddannelsesaktiviteter m.v.
28. Koncernen gennemførte med succes den første internationale emission af moderselskabets aktier på børsen i New York i 1987, se *ISS årsrapport 1988*.
29. Det brasilianske sikkerhedsselskab blev i 1992 solgt til den lokale minoritetsaktionær.
30. Jf. *ISS Beretning og regnskab 1977*.
31. Samme.
32. Franchising systemet skulle befordre en form for organisk vækst – et begreb, man tidligt arbejdede med.
33. Jf. publikationen *The New ISS Group Structure* (udateret).
34. *ISS' beretning og regnskab 1979*
35. Dette er nærmere uddybet i *ISS News* nr. 1, 1986.
36. For en uddybende omtale se *ISS Årsrapport 1988*.

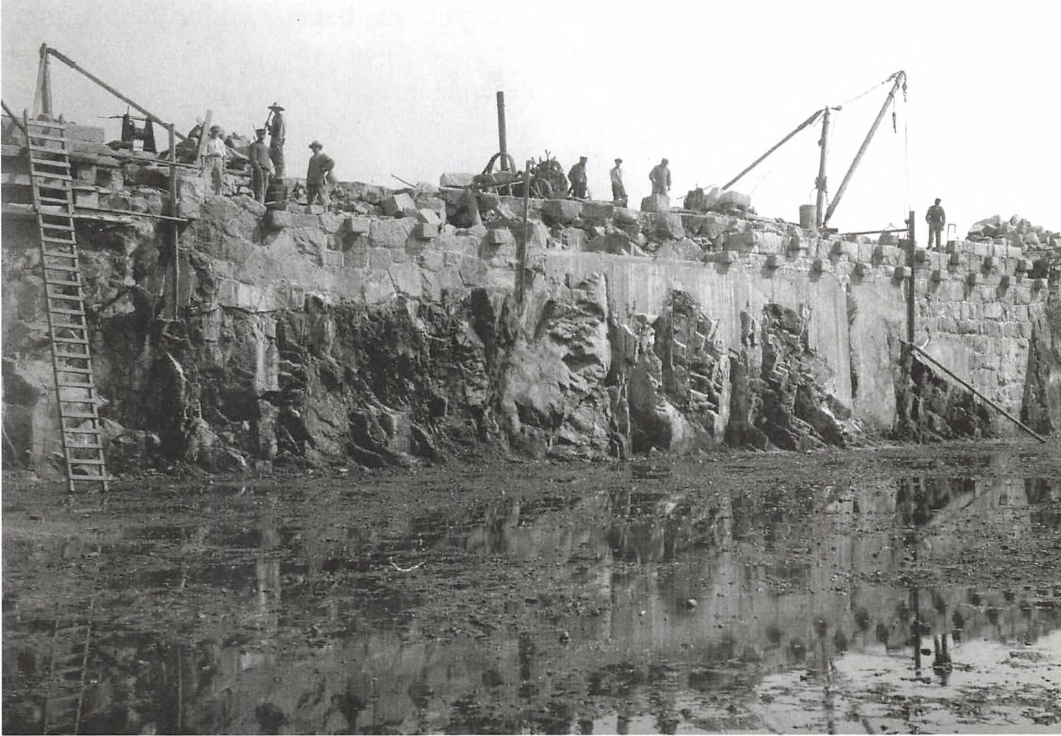
H.M. Markersen & Søn, Rødby

Hovedrids af et rådgivende ingeniørfirmas historie

AF KNUD H. MARKERSEN †

Erhvervsarkivet modtog i 2005 et omfattende og særdeles velbevaret arkiv fra det rådgivende ingeniørfirma H. M. Markersen & Søn i Rødby. Firmaet blev grundlagt i 1910 af ingeniør, cand.polyt. Henrik M. Markersen og i 1959 videreført af sønnen, civilingeniør Knud H. Markersen. Landvinding, kystsikring, havnebyggeri og andre projekter i tilknytning til vand har gennem alle årene hørt til firmaets primære arbejdsområder. Knud H. Markersen døde i efteråret 2005 kort efter afleveringen af arkivet. I de senere år arbejdede han på at skrive firmaets historie, men han nåede desværre ikke at blive færdig med manuskriptet. I oktober 2002 holdt han i Rotary i Rødby et foredrag om firmaets historie. Her gav Markersen et godt overblik over firmaets mange aktiviteter rundt omkring i Danmark, og han omtalte mange af de projekter, der kan belyses i arkivet. Med tilladelse fra Knud Markersens familie bringes foredragsmanuskriptet nedenfor i en let forkortet og bearbejdet form.¹

Jeg er født i 1918 i Ringsebølle. Min far var i 1908 blevet uddannet som ingeniør fra Den Polytekniske Lærestalt, og min mor var uddannet violinist fra Københavns Konservatorium. Jeg gik i skole i Rødbys kommunale borger- og realskole og fik som 15-årig min mellemskoleeksamen i 1933. Som 18-årig tog jeg i 1936 studentereksamen ved Latinskolen i Nykøbing Falster. Jeg søgte herefter optagelse på Danmarks tekniske Højskole. Det var meget svært at få adgang, da der var mange ansøgere. Jeg forbedrede mine chancer ved at supplere med et adgangskursus ved Højskolen og slap derefter ind i 1937. Derefter gik det på den foreskrevne tid, 4^{1/2} år, og jeg blev civilingeniør i 1942, midt under 2. Verdenskrig. Jeg blev bygningsingeniør efter at have taget første del som maskiningeniør. Krigen var meget generende for en ung ingeniør, der skulle i gang. Stillinger var der meget få af, og man kunne ikke rejse udenlands, således som mange ingeniører gjorde tidligere. Ved eksamensbordet fik jeg af censor tilbudt at komme til Odense kom-



H. M. Markersen var i starten lidt i tvivl om, hvorvidt der kunne skaffes arbejde nok til firmaet. I 1913 søgte han derfor en stilling som stadsingeniør i Rønne, og en tid fungerede han som afløser for den daværende stadsingeniør. Der var dog mest brug for en rådgivende ingeniør til forskellige havnearbejder i Allinge, Sandvig, Snøgebæk og Balka. I de følgende år rejste Markersen en del mellem Lolland og Bornholm. Billedet viser udvidelsen af havnen i Allinge i 1914.

mune, men det syntes jeg ikke var særligt tiltrækkende. Jeg tog derimod mod et tilbud fra min far om at komme hjem til Rødby i hans rådgivende ingeniørvirksomhed, hvor der var meget travlt.

H.M. Markersens projekter i mellemkrigstiden

Min far fik som nævnt i 1908 sin eksamen og var i starten ansat hos docent, senere professor Munch-Petersen ved Højskolen, som var i gang med at projektere en fiskerihavn ved Syltholm i Rødby. Anlæg af denne havn begyndte i efteråret 1908, og min far blev ansat af Rødby kommune til at føre tilsyn med udførelsen. Da havnen var færdig i 1912, opførte ansættelsen.

På det tidspunkt var min far begyndt med egen rådgivende virksomhed, og han fik snart travlt med forskellige arbejder. Hans foretrukne opgaver var afvanding af vandlidende jord, havnebygning, diger og sluser. Alt, hvad der havde med vandbygning at gøre. Et forslag til tørlægning af Rødby Fjord var vel nok den opgave, som havde vakt hans interesse. Fjorden ejedes af Det lollandske Digelag, som i 1904 havde fået koncession af staten til tørlægning af fjorden. Da min bedstefar havde været i digebestyrelsen, var der ikke langt til at få en aftale med bestyrelsen om at fremkomme med et forslag til tørlægning. Min far arbejdede derefter sammen med daværende digeingeniør Kjersgaard om løsningen af opgaven og fremkom i 1913 med et forslag. Der gik mange år dermed, ligesom der skulle en ny lovgivning til for at få opgaven gennemført. I 1917 lykkedes det at få en ny lov, Pumpsloven af 2. juni 1917, vedtaget i Rigsdagen, populært kaldet »Rødby Fjord-loven«, efter et meget ihærdigt arbejde af et lodsejerudvalg anført af Peter Petersen, Holle.

Det lykkedes efter mange genvordigheder at komme i gang med projektet. I 1927 blev den første pumpestation sat i gang. Der blev installeret to dieselmotorer fra maskinfabrikken i Holeby med hver sin hollandske centrifugalpumpe på 6 m³ i sekundet. Forud foretog min far en studierejse til Holland, der var langt fremme med sådanne opgavers løsning. Ligeledes var den tekniske udvikling kommet så vidt, at dieselmotoren var blevet opfundet. Drift med elmotorer var endnu ikke mulig. Der var kun jævnstrøm til rådighed. Elektricitetsværker med vekselstrøm var i sin vorden, og udbygning af højspændingsledninger var ikke nået ret vidt.

Rødby Fjords tørlægning var en kendsgerning, men projektet var desværre blevet beskåret så meget, at det blev en skuffelse for de lodsejere, der havde den lave jord i fjorden, som lå 2¹/₂ meter under havets overflade. Jorden var oversvømmet om vinteren. Den var beregnet til afgræsning om sommeren, men man ville hellere bruge den til kornavl. Det kunne sjældent lade sig gøre at få høstet, da der var for meget vand i jorden. Pumpestationen og kanalsystemet var for lille. Det var projekt nr. 2, der blev gennemført, hvor det skulle have været projekt nr. 1, der var lidt større, men heller ikke det havde været stort nok. Det lød på 15 m³ i sekundet, hvor det i dag er på 20 m³ i sekundet. Der skulle gå mange år, inden der kunne rådes bod på det dårlige resultat. Først i 1966 lykkedes det at få bygget en ny pumpestation, der kunne magte opgaven og afvande jorden effektivt, hvilket blev min opgave.

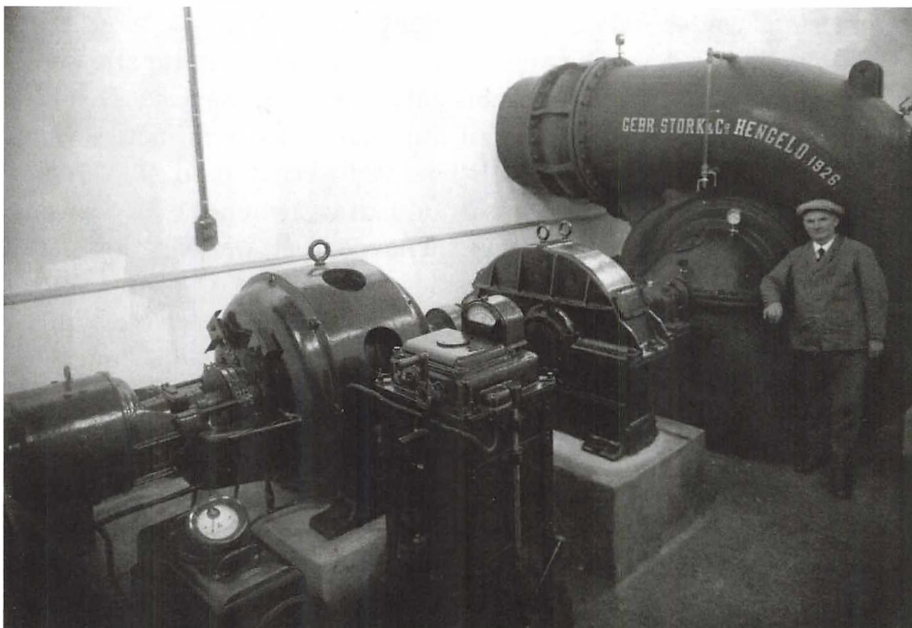
Min far gennemførte mange andre opgaver i tidens løb. Først og

fremmest må nævnes udvidelsen af Rødby havn, anlæg af skibsværftet i 1917, planlægning af byen ved havnen, herunder opførelse af 64 boliger for skibsværftsarbejderne, samt anlæg af gader og veje. Der blev også anlagt et stort havnebassin til trafikhavn med fem meters vanddybde. Der blev bygget en hel del skibe ved værftet, og da 1. Verdenskrig var slut, forventede man en stor udvikling, men der blev desværre ikke råd til at bygge de skibe, som man havde troet. Der blev dog startet en del aktieselskaber, også et dampskibsselskab, som fik mange skibe i drift. På værftet blev der også bygget en bilfærge, der blev indsat mellem Gåbense og Masnedsund, og færgelejerne til denne rute blev projekteret af firmaet.

Der indtrådte mange vanskeligheder for havnen. Dens indløb sandede til på grund af materialevandringen langs kysten fra vest mod øst. Det havde man ikke tænkt tilstrækkeligt over, før man byggede havnen. Efter 1. Verdenskrig havde kommunen store vanskeligheder med at skaffe penge til investeringerne i Rødby havn, og bankerne havde også problemer med at skaffe den fornødne kapital. Det hektiske liv ved havnen ebbede hurtigt ud. Skibsværftet kunne have fået flere opgaver, men indsejlingen til havnen var så dårlig, at skibene ikke kunne komme ind på værftet. Der var ikke råd til oprensning, og den sandfanger, der var påbegyndt vest for havneindsejlingen, blev standset. Skibsværftet skiftede ejer, men det hjalp ikke, og i 1925 trådte værftet i likvidation. Kommunens kasse var tom; man havde stor gæld, og kommunen kom under statens administration, og det varede ca. 30 år. Gælden blev betalt, efter at DSB havde overtaget havnen i forbindelse med etableringen af Fugleflugtslinien i 1963.

Da skibsværftet gik fallit, skulle likvidationskomiteen skaffe penge til deres honorar, hvorfor de udbød skibsværftsarealerne til salg. De fik et tilbud fra cementstøber Hansen, der ville bruge det til cementvarefremstilling – dét, der senere kom til at hedde Sydlollands Cementvarefabrik og Bygningsmaterialeforretning – men de fik også et tilbud fra en, der hed A. P. Møller fra Svendborg. Ham kendte man ikke rigtigt, så man solgte til den første for 15.000 kr. A. P. Møller var også på et tidspunkt interesseret i at overtage Dampskibsselskabet Rødby Havn og selskabets færge »Gåbense«, som var bygget i Rødby havn samt deres gæld på 330.000 kr., men banken sagde nej.

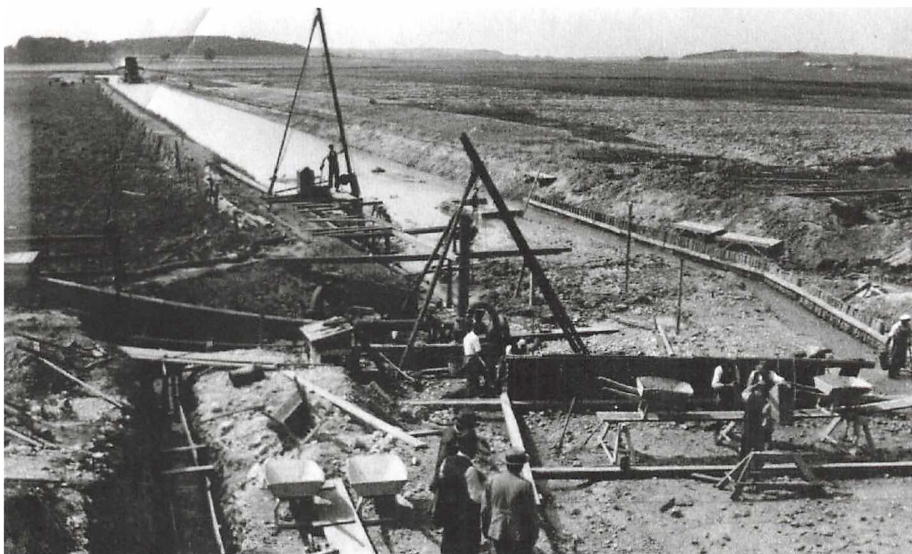
Firmaet løste gennem 1930'erne en del afvandingsopgaver som en forbedring af Lammefjordens pumpestation, der var blevet forældet efter at være udført under tørlægningen i perioden 1872-1892. Den var drevet dels ved dampmaskiner til drift af vandsnegle og dels ved vind-



Et af de største afvandingsprojekter i Danmark er Lammefjorden. 56 km² i fjorden er etapevis blevet tørlagt mellem 1873 og 1943. Rødbyfirmaet har udført adskillige arbejder for fjordens ejerlav. I 1926 blev det gamle pumpesystem, der blev drevet af dampmaskiner og vindmøller, erstattet af en ny eldrevet centrifugalpumpe fra det hollandske firma Stork Hengelo.

motorer. Der blev i 1926 installeret en ny eldrevet pumpe. Sidst i 1930'erne blev Lammefjorden yderligere forbedret ved anlæg af en ny og dybereliggende pumpestation, der kunne pumpe vandet op fra 7 meter under havets overflade, ligesom der blev gravet tilsvarende dybere kanaler. Det er Danmarks dybeste afvandning og med 5.600 hektar afvandet jord. Kolindsund på Djursland – her var sidst i 1800-tallet afvandet 2.800 hektar jord – blev af firmaet forsynet med to nye pumpestationer i 1936-1938. Problemet var her, at der ikke alene skulle pumpes fra de 2.800 hektar, men også fra arealer, der lå uden for det afvandede område. Det viste sig, at der skulle pumpes fem gange så meget vand som normalt, idet en del af vandet fra de omgivende 45.000 hektar kom op gennem vandførende kalklag i undergrunden. Det havde de gamle pumper ikke kunnet klare, men med de to nye pumpestationer kunne der nu udpumpes 6 m³ i sekundet.

Ryde Å og Lammehave Strand ved Nakskov blev også afvandet i 1928-1930. Ved Holle blev bygget en ny pumpestation med en kapacitet på 6,3 m³ i sekundet. Derved blev 1.800 hektar jord forbedret. I



Kolindsund på Djursland er en ca. 25 km² tørlagt sø. Et aktieselskab foretog i 1870'erne afvanding ved anlæg af kanaler og to pumpestationer. Resultatet var dog utilfredsstillende. Pumpekraften var for lille og landbrugernes udbytte fra de store arealer for lille. Krisen i landbruget omkring 1930 gjorde indgriben fra Rigsdagen nødvendig. Allerede i 1928 var H. M. Markersen tilkaldt for at undersøge forholdene. Efter en Rigsdagsbeslutning fik lodsejerne lån og tilskud til forbedringer, og de blev udført 1936-1939 efter Markersens projekteringer. Det indebar bl.a. etablering af nye dieseldrevne pumper samt en ny kanal ved Enslev. Billedet er fra kanalarbejdet ved Enslev i august 1937.

1943-1947 gennemførtes en udvidelse af pumpestationen med en elektrisk drevet pumpe på 4 m³ i sekundet, så den samlede ydeevne kom op på 10,3 m³ pr. sekund.

Af andre projekter kan nævnes Hejrende Sø, der i 1925 fik en pumpestation til sænkning af vandspejlet; Maglemose og Gammellose på Møn, hvor 307 hektar blev afvandet i 1927-1931; Køng Mose og Svinø Nor på Sydsjælland med afvanding af 1.906 hektar i 1934 samt afvanding ved Helgenæs nord for Nakskov i 1935.

I 1930 havde amtsrådet behov for at få bygget en vejbro over Guldborgsund ved Guldborg, hvor der var en lille færge til overførelse af biler. Amtet bad firmaet om et projekt. Sammen med professor Engelund, der var datidens store brobygger, projekteredes en bro med klapper til at åbne for skibstrafikken. Engelund projekterede brofagene, og firmaet projekterede bropillerne. Der var 40 meter til fast bund, så der skulle så lange pæle til at bære broen, at der måtte sættes to pæle oven på hin-



Afvandingsprojekterne er forskellige alt efter de stedlige forhold. Afløbskanaler og en eller flere pumpestationer indgik altid i firmaets projekter. Pumpestationen ved Køng Mose blev bygget 1933-1934 og forsynet med to vertikale skruepumper drevet af elmotorer på 260 HK. Ydeevnen pr. pumpe var $5,8 \text{ m}^3$ pr. sekund.

anden. Broen blev indviet den 6. oktober 1934. Brofagene blev bygget på Nakskov Skibsværft og sejlet til Guldborg. Forbindelsen fra Lolland til nye Storstrøms Bro, der blev indviet i 1936, var således færdig i god tid.

Landvindingsloven – Knud H. Markersen starter i firmaet

Min far havde i løbet af 1930'erne fartet rundt i Danmark for at finde nye muligheder for at afvande jord. Jeg var med på disse ture, og det blev til besigtigelse af mange områder. Alle disse opgaver blev samlet til en 10-års plan for landvinding og omfattede 25 områder med et samlet areal på 88.000 hektar til en udgift på 220 mill. kr. Flere arbejder kunne eventuelt sættes i gang i 1941. Forslaget vakte stor interesse i Rigsdagens to ting, og det endte med vedtagelse af Landvindingsloven af 14. november 1940. Den skulle virke til fremme af produktion af korn og foderstoffer samt af beskæftigelsen. Til administration af loven blev nedsat et landvindingsudvalg bestående af syv medlemmer: Tre fra forskellige ministerier, en fra Ingeniørforeningen, en fra Hedeselskabet

og to landmænd. Min far blev tilbudt en plads i udvalget, men han sagde, at hvis han skulle udføre arbejder efter loven, kunne han ikke være medlem. Så blev han inhabil, mente han. Det kunne Hedeselskabets direktør imidlertid godt, selv om det kom til at udføre mange arbejder under loven. Det kom senere til at genere os meget, når der var arbejder i Jylland, vi skulle have godkendt som landvindingsarbejde. Hedeselskabet var en del af centraladministrationen, lønningerne betaltes af staten, så selskabet havde ikke svært ved at konkurrere med os private firmaer.

Landvindingsloven blev af meget stor betydning for firmaet. Projekterne kunne gennemføres med tilskud på op imod 2/3 og restbeløbet kunne fås som statslån til 4,5% i rente og en afdragstid på 20 år. Folketinget bevilgede en gang imellem nogle millioner kr., og når de var brugt, ansøgte man om nogle flere. Man fik naturligvis ikke alt, hvad man bad om. Det var en meget stor hjælp, at man kunne få et arbejde finansieret og ikke skulle ud at finde pengene i banker og kreditinstitutioner. Således havde det været før 1940.

Det var umiddelbart efter denne lovs tilblivelse, at jeg kom ind i firmaet i februar 1942. Jeg kunne ikke sige nej til fars tilbud, men trøstede mig med, at når krigen hørte op, ville der blive mulighed for at komme til udlandet. Sådan kom det ikke til at gå. Jeg blev indfanget og fik meget travlt med at sætte mig ind, hvordan man i praksis drev rådgivende virksomhed. Det var ikke noget, man lærte på højskolen. Der var det udelukkende teori og teknik. Det eneste praktiske, jeg lærte, var på et kursus i bogholderi. Det må jeg også sige var særdeles nyttigt. Det brugte jeg hjemme i firmaet, som jeg syntes havde et meget udviklet økonomisystem, som var meget besværligt at arbejde med. Der gik dog nogle år, inden jeg fik indført nye systemer. I starten havde jeg mest travlt med at finde ud af kontorsystemet, hvordan man gjorde de enkelte ting, arkiverede sager, fik sat alting i system, gennemgik arkiverne, så jeg kunne finde ud af, hvad der tidligere var projekteret, fik lavet et kartotek med et nemt nummersystem til at genfinde sagerne, ganske som på et bibliotek med et decimalklassesystem.

Jeg var heldig de første tre år at have vores gamle cheffingeniør at støtte mig til. Af ham lærte jeg en masse. I 1945 rejste han til København for at hjælpe i sin svigermors firma – og jeg overtog hans stilling. Jeg havde også en kontordame, der var ansat i 1917, og som passede kontorarbejdet med maskinskrivning og regnskaber. Det var en meget stor hjælp, og hun blev i firmaet indtil 1963. I firmaet har der i tidens løb i øvrigt været ansat forskellige ingeniører i varierende antal efter op-

gavernes størrelse og antal. På et tidspunkt var vi otte. Sagernes antal var måske ikke stort, men de enkelte projekter var store og omfattende samt løb over mange år.

I 1942 var der mange opgaver at tage fat på. Et par år før, mens jeg endnu studerede, brugte jeg en sommerferie på at hjælpe firmaet med opmålinger ved Brovst i Nordjylland. Vi var et hold på fem, der målte en masse kanaler og vandløb op til brug ved projekteringen af Øland-Attrup Enge, der omfattede 9.000 hektar og var det største landvindingsarbejde i Danmark.

I 1943 blev jeg gift med Esther, som var uddannet som designer og sad i en god stilling, som hun opgav. Hermed begyndte et helt nyt liv i Rødby. Esther var et meget vigtigt led i firmaet, da vores lejlighed lå i samme hus som kontorerne. Vi har en stor villa til dette brug. Hun sørgede for, at alt i huset gik rigtigt til, ligesom hun trådte til, når der skulle passes telefon, farvelægges tegninger, kom klienter til møde, afholdes licitationer eller serveres frokost. Det var et livligt hus, også fordi vi efterhånden fik fire børn. Desuden passede Esther forretningen, når jeg var bortrejst for at afholde møder med landvindingsudvalg, entreprenører, lodsejerudvalg og statens tilsynsførende samt for at se tilse arbejder, f.eks. i Nordjylland eller andre steder i Danmark. Det foregik ca. en gang om måneden enten pr. bil eller med tog og damper fra København til Ålborg, hvor ledelsen af det daglige tilsyn blev varetaget af et par ingeniører med fast bopæl i Ålborg, hvor vi havde en kontorafdeling. Sådanne rejser har jeg foretaget fra 1942 til 1975, hvor det sidste landvindingsarbejde blev færdigt. I de første år var min far ofte med på disse rejser, men efterhånden blev det sjældnere. I 1959 overtog jeg firmaet som eneindehaver. Min far deltog ikke så meget i kontorarbejdet, men sad hjemme og planlagde en masse ting, som kontoret så fik ordre på at udføre. Han dukkede op på kontoret en gang imellem, kiggede på det, vi sad og lavede, gav gode råd og gav kontordamen besked på at renskrive hans breve. Ofte måtte jeg redigere hans breve en del. Det var meget vanskeligt at læse hans skrift, men kontordamen havde stor øvelse deri, og det fik jeg også.

Landvindingsarbejder

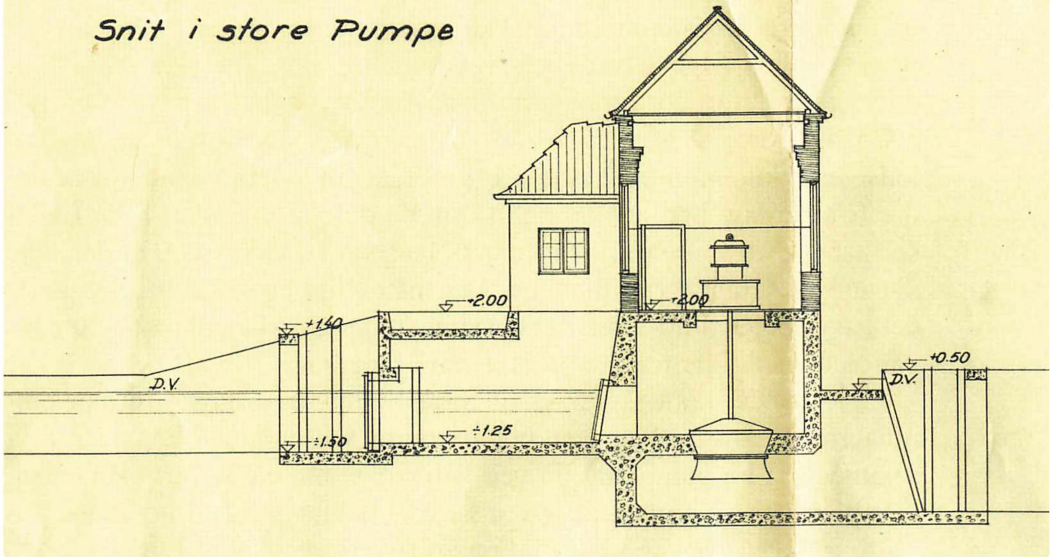
Fra 1941 havde vi meget at gøre i firmaet. Der blev udført projekter til Aunede Strand ved Nakskov med 900 hektar, Helberskov Enge ved Mariager Fjords nordside med 1.200 hektar, Nørrekær Enge ved Løgstør med 2.650 hektar og Borre Mose på Møn med 500 hektar. Dertil kom i

Plan Nr. 43

Nørrekær Enge, Inddigning og Tørlægning.

Skitse til elektrisk Pumpestation. 1:100

Snit i store Pumpe



De enkelte projektsager er ret omfattende. Der er for eksempel korrespondance med de implicerede lodsejere og myndigheder samt et stort tegningsmateriale. Ved landvindingsarbejderne blev der udarbejdet et væld af detailplaner. Foruden oversigtskort over arealer og jordbundsforhold er det primært situationsplaner, skitser, tvær- og længdeprofiler m.v. vedrørende de nødvendige anlæg som pumpestationer, diger, sluser, kanaler, broer, underføringer under åer etc. Her ses et udsnit af tegning nr. 43 af en af pumpestationerne ved Nørrekær Enge øst for Aggersund, der blev inddiget og afvandet i årene 1941-1944. Projektet resulterede i en stor udvidelse af det dyrkede land og opførelse af flere nye landbrugsejendomme.

1944 projektet til Saunsøvig ved Nakskov med 633 hektar og i 1951 projektet til Gammelsø og Maglemose på Møn med 703 hektar. Her blev 260 hektar tillige forbedret med ny pumpestation og dybere kanaler.

Projektet ved Attrup, Øland og Gøl ved Limfjorden arbejdede vi på fra 1940 og kom i gang med udførelsen af det halve projekt i 1953 med 5.000 hektar. Det blev på grund af Hedeselskabets indblanding forsinket meget. Vi var af ministeriet tvunget til at have selskabet med som

kontrollanter af vort arbejde. Projektet ved Øland-Attrup kom til at omfatte en pumpestation med en ydeevne på 15,3 m³ i sekundet, fordelt på tre lige store pumper, der pumpede fra et areal på 12.000 hektar. Det kostede 5,7 mill. kr. eller 1.140 pr. hektar, og lodsejernes andel blev 2,8 mill. kr. eller 560 pr. hektar. Den anden halvdel af projektet, Ulvedybet mellem Øland og Gøl og de omgivende lave arealer, blev vi ved med at forsøge at få gennemført. Der var store fredningsinteresser involveret, og landbrugsministeren kunne ikke bestemme sig. Først i 1967 blev et projekt, hvor selve Ulvedybets vandområde blev undtaget fra afvanding, gennemført for områderne uden for Ulvedybet; det var færdig i 1975. Det drejede sig om 1.050 hektar og kostede 5 mill. kr, hvoraf lodsejerne kun kom til at betale 1,4 mill. kr. I mellemtiden boltrede andre firmaer sig med afvanding af mindre dele af området, også Hedeselskabet. Når disse projekter tog så lang tid, skyldtes det, at der ikke var megen arbejdskraft til stede. Der måtte kun bruges arbejdsløse, og det var Arbejdsministeriet, der bestemte tempoet. Mangel på bevillinger var også med til at trække projekterne i langdrag.

I 1952-1956 kom projekter til Strandholm- og Lungholm-inddæmningerne til udførelse med en pumpestation ved Strandholm på 1,5 m³ i sekundet og en pumpestation ved Billitze Mølle på 3,6 m³ i sekundet. Der blev derved forbedret 691 og 1.519 hektar med en udgift på 1,8 mill. kr. I 1954 havde vi et lille projekt ved Aggersborg Enge ved Aggersund, men også inddigning og pumpestation ved Råby Kær ved Randers Fjord til en pris af 1,8 mill. kr. I 1956 gjaldt det Strognæs Enge, og i 1958 dige og afvanding ved Gedser.

Herefter lykkedes det at få Rødby Fjords tørlægning endeligt gennemført, således at arealerne kunne udnyttes til landbrugsafgrøder. Projektet blev gennemført efter et grundigt forarbejde af et lodsejerudvalg, idet bestyrelsen for Rødby Fjord ikke ville arbejde for en forbedring. Først da landindvindingsudvalget i 1966 godkendte projektet, påtog bestyrelsen sig opgaven. Projektet gik herefter sin gang og var færdigt i 1974. En ny pumpestation blev bygget med en pumpekapacitet på 20 m³ i sekundet i stedet for de gamle pumper på 12 m³ i sekundet. De gamle pumper kunne kun sænke vandet til -2,5 meter og kunne ikke pumpe automatisk. De blev drevet af dieselmotorer, mens de nye var propel-pumper trukket af elmotorer på tilsammen 1.600 HK. De gamle dieselmotorer var på 640 HK. Pumperne holder grundvandet ned i -4,3 meter eller 1,7 meter under det laveste punkt i fjordbassinet. Projektet kostede 8,9 mill. kr. Staten gav 50% i tilskud. Det drejer sig om et areal på 6.500 hektar, men der pumpes fra 20.000 hektar.

Ved Danmarks tiltrædelse af EF i 1972 skyndte landbrugsministeren sig at ophæve Landvindingsloven, der havde betydet rigtig meget for produktionen af korn og foderstoffer. Nu var der ingen grund til at give tilskud til landbruget, der blev sat i stand til selv at betale for afvanding. Efter den tid er der dog ikke gennemført nævneværdige afvandinger. Firmaet har udskiftet nogle af de gamle pumper, der efterhånden blev slidt op. Desuden blev i 1989 installeret automatiske rensesmaskiner til risteværket ved indløbet til pumperne. De stopper hurtigt til af tilløbende genstande, planter m.v., når der pumpes, og må til stadighed renses. Ved de store pumpestationer er det et enormt håndarbejde med river og lignende. Derfor de automatiske rensere, som vi nu installeret i fire pumpestationer.

I tidens løb har firmaet også projekteret fire forskellige forslag til tørlægning af vandområder i Limfjorden, der var lavvandede og med fed jordbund, som med fordel kunne tørlægges. Af naturfredningsmæssige grunde er disse ikke gennemført. Også to andre steder er der lavet lignende projekter – et på Sjælland og et ved Lolland-Falster.

I alt har vi udført afvandingsopgaver på 42.000 hektar eller 76.000 tønder land svarende til en tredjedel af Lollands areal.

Havnearbejder

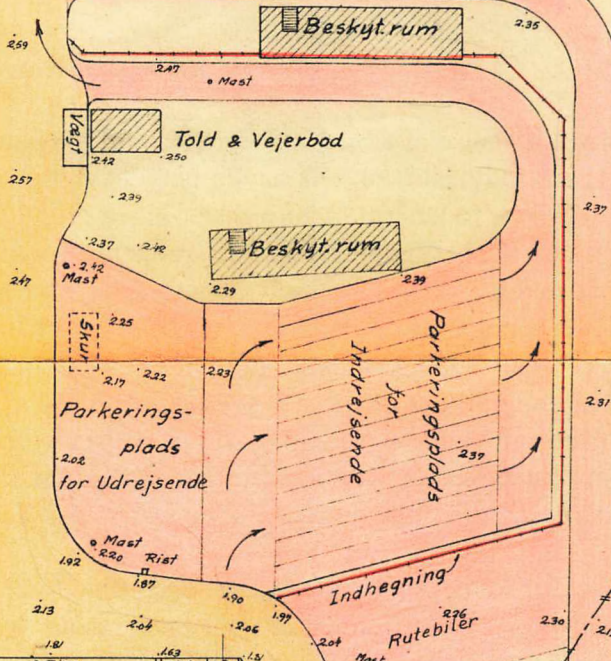
Ud over afvandinger har firmaet projekteret mange havnearbejder. Nævnt ovenfor er Rødby havn. Firmaet har været fast tilknyttet Kragenæs havn fra 1948 til 1981 og har i årenes løb fornyet bolværker og i fem omgange bygget færgeløjer for færger til Fejø og Femø. Efterhånden, som der anskaffedes nye og større færger, skulle der et nyt eller ændret færgeløje til. I 1989 stod vi også for en stor udvidelse af lystbådehavnen med 100 pladser, samtidig med at kommunen anlagde en campingplads.

I årene 1950 til 1987 har vi også arbejdet i Fejø havn ved Vesterby, hvor der i flere omgange er udført færgeløjer til færgen fra Kragenæs, ligesom havnen er blevet udvidet dels til fiskerbåde og joller, og dels med en lille havn for lystbåde.

I 1950 stod firmaet for renovering af Onsevig havn og etablering af en anlægsmole ved Vejrø, hvor der i 1976 også skete en udvidelse med anlæg af dækmoler for en lystbådehavn, som entreprenør Piszczek fra Saksøbing byggede, fordi han havde købt Vejrø.

I Rødby havn blev der i 1959-1960 for DSB bygget en ny kloakpumpestation øst for den nye færghavn til erstatning for en tidligere af

24



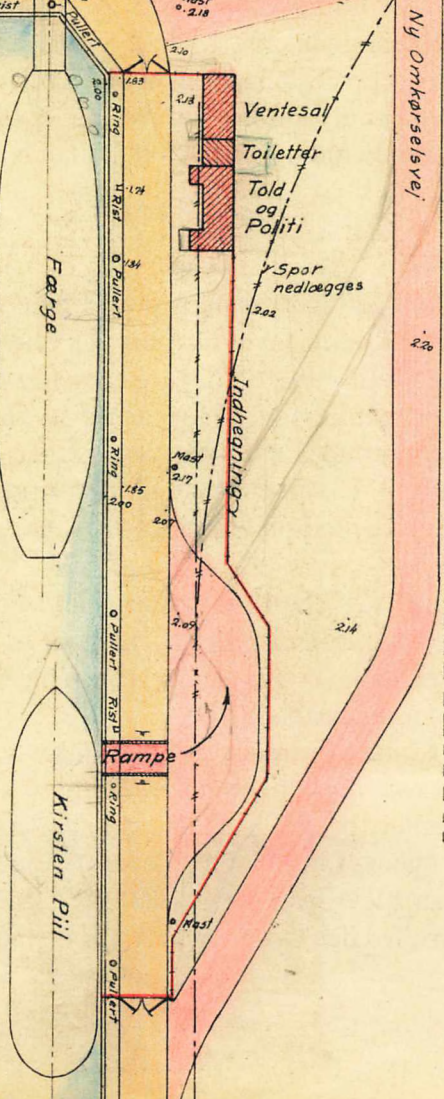
Landskabsspor

Parkeringsplads for Udrejsende

Parkeringsplads for Indrejsende

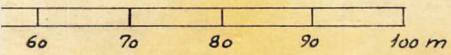
Indhegning Rutebiler

Havnebassin



Nur Grænse for Tørreplads for Fiskeredskaber

Jernbanespor



firmaet bygget pumpestation. Desuden blev anlagt en ny hovedkloakledning fra havnebyen under færgeterrænet og ud til pumpestationen.

Langø fiskerihavn blev ombygget i 1962 og senere udbygget på forskellig måde, sidst i 1996. I 1990 blev der desuden foretaget en udvidelse med en lystbådehavn med 60 pladser.

Kalvehave havn er efter ønske fra amtsrådet blevet udvidet med en stor afdeling for lystbåde. Den blev udført i fire etaper i årene 1973-1977 og sluttede med at give plads til 11 fiskerbåde og 82 lystbåde i den gamle havn og 207 pladser i den nye havn. På Sjælland blev Rødvig havns industrihavn i 1976 også ombygget til lystbåde med nye bådebroer. På Falster blev samme år Hesnæs havn, ejet af det Classenske Fideikommis, forsynet med nye bådebroer. I 1978 fulgte også udvidelse af Askø havn med en lystbådehavn. I Blans fiskerihavn vest for Bandholm blev der i 1976 projekteret en udvidelse til lystbådehavn med 114 pladser, men dette blev ikke godkendt på grund af et fuglebeskyttelsesområde. I Bandholm og på Askø var der tilbage i 1964 lavet færgelejer til en ny færge. Til disse havneprojekter må også nævnes arbejder i bl.a. Lundevej havn, Errindlev havn samt Dybvig havn på Fejø.

Kystsikringsarbejder og Det lollandske Digelag

For Det lollandske Digelag er udført 23 km. kraftige stenglacier til beskyttelse imod ødelæggelse af digets fod og skrån timer til en bekostning af ca. 50 mill. kr. De første 16 km. sikringer var udført af beton, men i 1977 blev udført den første strækning opbygget udelukkende af sten i forskellige størrelser lejret på et underlag af geotekstil af nylonfibre for at sikre, at jordbunden ikke blev suget ud under stenene. Det var efter

- ◀ *Markersens arkiv rummer også oplysninger om en del projekter, der ikke blev realiserede. Før Rødby-Puttgarten-ruten blev indviet i maj 1963 forsøgte en københavnsk grosserer i 1957 at oprette en færgerute mellem Rødby og Heiligenhafen. Under navnet »Rederiet Fugleflugtlinien« indsatte han i november 1957 færgen S/S Kirsten Piil på denne rute, der på grund af minefare vest for Femern måtte sejle øst om den nordtyske ø. Planen var indsættelse af endnu en færge, men sejladsen blev hurtigt indstillet efter modstand fra tyske og danske myndigheder, herunder De danske Statsbaner. Direkte henvendelser fra rederiet og fra fremtrædende Rødby-borgere til trafikminister Kaj Lindberg hjalp ikke. Firmaet Markersen havde hjulpet rederiet med projekteringer af havneanlæg i Rødby, men bortset fra en interimistisk og kortvarig adgang til S/S Kirsten Piil blev det ikke til mere. Det endelige færganlæg i Rødby kom til at se ganske anderledes ud, og ruten kom til at gå til Puttgarten som led i »Fugleflugtlinien«.*



I mellemkrigsårene blev kystsikringen på Lolland forstærket med høfder. Formålet med pælerækkerne, der går vinkelret ud fra kysten, var at styrke forstranden ved at tilbageholde det sand, som bølgerne skyllede ind. Høfderne var dyre at udføre, og da de også var sårbare, blev de stort set opgivet omkring 2. Verdenskrig. Billedet viser ødelagte høfder ved Brunddragene på Lollands sydspids efter en storm med ca. 1 m. højvande i dagene 11.-13. november 1941.

mine anvisninger, at denne helt nye konstruktion blev udført. I 1979, hvor vi havde den meget hårde vinter – vi kaldte den vinterkrigen på Lolland – skete der store skader på digefoden, og der måtte på et år bygges stenglacier på 6,5 km. af diget. Vi nåede at udføre arbejdet, der omfattede 80.000 tons sten, i løbet af sommeren 1979. Udgifterne ved at bygge stenglacier var tillige betydeligt mindre end ved at bygge betonkonstruktioner, kun en tredjedel, og holdbarheden er tilmed betydeligt større.

Ved Ulvshale-diget på Møn er udført sikringsarbejder med gabioner – det er trådkasser, der fyldes op med sten. Det koster 400.000 kr. pr. kilometer. Der er også andre steder projekteret sikringsarbejder.

Firmaet har ved min far varetaget arbejdet som digeingeniør ved de lollandske diger, der er 63 km. lange og har en højde, der varierer mellem 2,5 og 4,4 meter over dansk normalnul, fra 1918 til 1958, mens jeg selv har fortsat i stillingen til 1987. Dette arbejde omfattede den daglige ad-

ministration af digelagets sager og pasningen af digets vedligeholdelse. Betalingen her var et fast årligt beløb svarende til en halv stilling, som i min tid var dyrtidsreguleret. Min far fik et fast beløb om året, som ikke blev reguleret. Han måtte endda i de fire første år betale næsten halvdelen til pensionering af hans forgænger, digeingeniør Kjersgaard. Når der blev udført ekstra kystsikringsarbejder, blev der betalt normalt honorar herfor. Jeg fik ikke pension, efter at jeg holdt op. For det årlige honorar skulle vi selv lægge kontor, kontordame og bil til. Vi fik betalt for de kilometer, vi kørte. For digelagets bestyrelse har vi årenes løb arrangeret mange rejser for at studere andre diger i Danmark og Sydslesvig. Også et par ture til Holland, hvor der er særdeles mange og store diger, arrangerede vi med indkvartering på hoteller og tidsplaner for alle planlagte besigtigelser. Det var meget lærerige, men også fornøjelige ture.

Afslutning

Jeg vil gerne slutte mit foredrag med at sige, at stormfloden i 1872 var en stor ulykke for Lolland og Falster, hvor mange mennesker druknede og meget blev ødelagt, men den kom til at betyde en helt ny udvikling for vores egn. Stormflodsdiget blev anlagt og har siden beskyttet os mod oversvømmelser. Betydningen her kan ikke overvurderes. Det meste af det sydlige Lolland er meget lavt beliggende, en stor del ligger under havets overflade, og resten når næppe fem meter over havet. Det var tidligere et stort sumpet område, der ikke kunne dyrkes, og fugtigheden gav anledning til mange sygdomme, navnlig tuberkulose, og malariamyggen hærgede. Den uddøde så vidt vides i 1905. Alle de mange sommerhuse og f.eks. Lalandia kunne slet ikke være bygget, hvis vi ikke havde diget.

Landmændene har efter stormfloden ydet en meget stor indsats med at få alt det skadelige vand fjernet, idet der bag digerne blev anlagt 10 pumpestationer, der pumpede afløbsvandet væk fra 45.000 hektar, hvoraf 7.000 hektar lå under havets overflade. Vi har projekteret de otte af dem og kan nu glæde os ved at have været med til, at der er skabt en landsdel, hvor landmændene kan udnytte jorden til frembringelse af store afgrøder, ligesom klimaet har bedret sig gange betydeligt. Det sydlige Lolland er et stort landvindingsområde, der udgør 15.200 hektar, hvoraf 7.000 hektar ligger under havets overflade og tørholdes ved hjælp af 10 pumpestationer med en samlet ydeevne på 50 m³ i sekundet, som pumper fra 46.000 hektar eller 37% af Lollands areal.

Der er sikkert ikke mange, som tænker på de store forbedringer, der



Den 13. november 1872 blev det sydøstlige Danmark ramt af en af de værste stormflodskatastrofer i Danmarks historie. Flere hundrede mennesker omkom. På Lolland og Falster blev katastrofen direkte katalysator for kystsikringsarbejdet. Både Henrik M. Markersen og sønnen Knud Markersen har som digeinspektører lagt et livslangt arbejde i dette arbejde. Den dramatiske begivenhed blev skildret i Illustreret Tidende den 1. december 1872.

er sket. Landet er stadig lavt beliggende, men fugtighedsgraden er aftaget, og ikke mange tænker over, hvordan det har været før stormfloden. Havgusen kan drive ind over os, men den virker ikke så generende mere. Tilflyttere kan nok mærke den lidt tungere luft.

Noter

1. En samling fotos fra firmaet er afleveret til Det kongelige Biblioteks Kort- og Billedafdeling, men der indgår også fotos i afleveringen til Erhvervsarkivet. Fotosamlingen på Det kongelige Bibliotek er indskannet på en CD-rom, der findes i Erhvervsarkivet. Artiklens illustrationer stammer dels fra denne CD-rom, dels fra arkivet. Arkivar, seniorforsker Kenn Tarbensen, Erhvervsarkivet, har stået for udvælgelsen, illustrationsteksterne og bearbejdningen af teksten.

Nyt magasinbyggeri til Erhvervsarkivet i Århus

AF CHR. R. JANSEN

Erhvervsarkivet har i flere år manglet magasinplads, og det samme gælder Statsbiblioteket i Århus. Konsekvensen har været, at bøger og arkivalier har måttet placeres i fjerntliggende magasiner med deraf følgende vanskeligheder og tidsforbrug ved at bringe materialet frem til brugerne. Men det rådes der nu bod på. Et nyt fjernmagasin bygges i Skejby uden for Århus, og her kan indholdet af de forskellige fjernmagasiner samles i et stort magasin, der rummer ca. 70 hyldekilometer.

I forbindelse med ændringsforslag til finansloven 2004 blev der bevilget etablering af et fælles magasin i Århus for Statsbiblioteket og Erhvervsarkivet. Der blev afsat 60 mill. kr. Med dette nye magasin skulle de to institutioners magasinbehov frem til ca. 2020 løses. Når det nye magasin står færdigt, flytter Erhvervsarkivet og Statsbiblioteket fra midlertidige magasinlejemål bl.a. i Brabrand ved Århus og Ballerup ved København.

Projektet blev anbefalet i den udredning om bevaring af kulturarven, som Kulturministeriet udsendte i 2003. Udvalget bag udredningen anbefalede, at Kulturministeriet »...igangsætter flere og mere målrettede samarbejdsrelationer på bevaringsområdet og ser bl.a. muligheden for udviklingen af fælles magasiner ...«.

Allerede i efteråret 2004 blev der taget fat på de indledende øvelser. En styregruppe for byggeriet blev nedsat bestående af Statsbibliotekets direktør, Erhvervsarkivets overarkivar, en kontorchef og en arkitekt fra Kulturarvsstyrelsen (Kulturministeriets repræsentanter) samt en arkitekt fra Slots- og Ejendomsstyrelsen. En bygherrerådgiver fra firmaet NIRAS Rådgivende ingeniører og planlæggere A/S blev hurtigt udpeget, ligesom der blev indhentet tilbud fra Århus Kommune på en grund. Tilbudt blev 8.650 m² på adressen Tangen 2 ca. seks kilometer fra bymidten ad gode trafikveje og tæt ved motorvej. Prisen var ca. 3,5 mill. kr. Grunden er ikke alene centralt, men også meget smukt beliggende i et område, der ifølge lokalplanen er udlagt til offentlige formål samt er-



*Tangen 2 i Århus (matr. nr. del af 6b, Skejby, Århus Jorder), som grunden på de 8.500 m² så ud, før byggeriet begyndte. Som det ses, ligger arealet smukt, her set mod nord i retning mod Egådalen.
Foto: Chr. R. Jansen*

hvervsformål i form af kontorer, forskningsvirksomhed m.m. Reolløsninger blev også drøftet på dette tidlige tidspunkt. Det blev besluttet, at magasinerne skulle installeres med en såkaldt mezzanin-løsning, dvs. compactusreoler i to etager med et mellemdæk. Reolerne leveres af Nord-Plan A/S

Selve byggeriet gennemføres som en totalentreprise. En EU-prækvalificeringsrunde resulterede i, at 19 entreprenører med arkitekter og ingeniører meldte sig. I januar 2005 valgte styregruppen fem af disse til at komme med deres bud, der blev afleveret i marts 2005. Over flere møder blev de fem projekter diskuteret af styregruppen, hvorefter vinderprojektet blev udpeget ud fra bedømmelseskriterier, som var blevet udarbejdet inden projektet blev udsendt i licitation. Udvælgelseskriterier var bl.a. rumdisponering, funktionalitet, arkitektur, driftsomkostninger samt anlægsudgift. På det grundlag kunne vinderen udpeges. Samtidig måtte imidlertid en af de fem entreprenørers besvarelse dømmes ukonditionsmæssig, idet tilkørselsforholdene ikke var som ønsket i udbudsmaterialet. Det gav anledning til, at sagen blev indbragt for Klagenævnet for Udbud, og hele den store musik blev bragt i stilling med advokat for entreprenøren og Kammeradvokaten for statens vedkommende. Kontraktunderskrivelsen blev udsat, og derved forlængedes igangsættelsen med risiko for byggeri i vintermånederne. Heldigvis traf Klagenævnet i august beslutning om, at klagen ikke skulle have opsættende virkning, og kontrakten med entreprenøren kunne indgås i september. Totalentreprisen tilfaldt Davidsen Partnere A/S, Fredericia, med Friis & Moltke A/S som arkitekter.

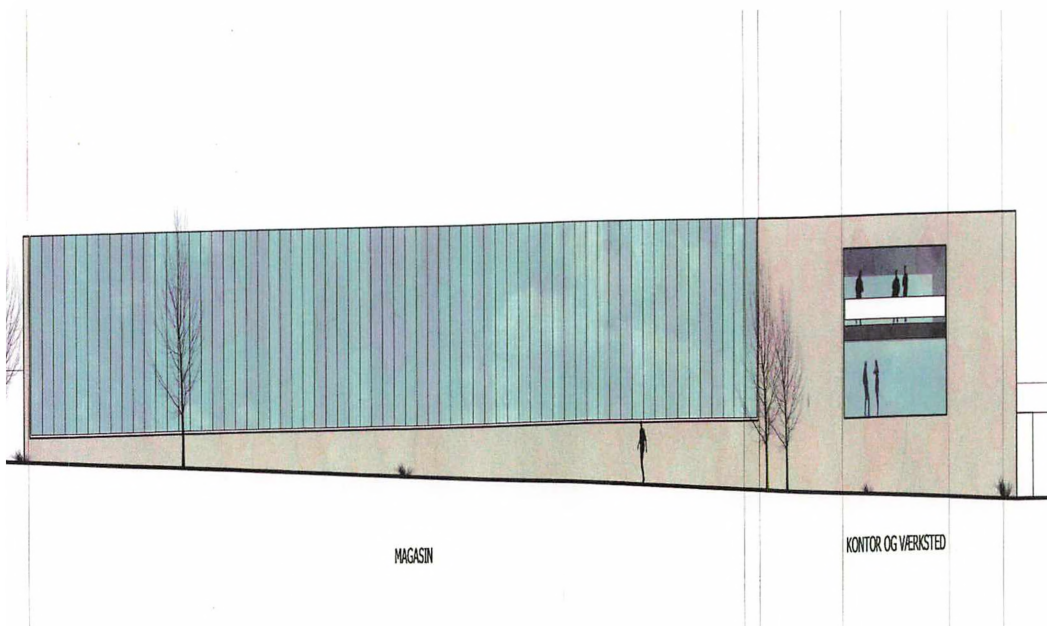


Første spadestik 12. december 2005, ikke højtideligt med flag og fint klædte mennesker, men blot en gravko, som til gengæld kan tage en ordentlig klump jord. Foto: Henrik Vedel-Smith.

Klagesagen blev afgjort i januar 2006 og endelig afsluttet i marts måned, efter at der blev indgået forlig med klageren.

En ny hindring for arbejdets påbegyndelse dukkede op. Ved købet af grunden var der fra Århus Kommunes side gjort opmærksom på, at der var en mindre forurening på stedet, formentlig fra en affaldsplads. Men undersøgelser i det sene efterår 2005 viste, at der var tale om en mere omfattende forurening. Da gravearbejdet på grunden derfor begyndte 12. december, var det med at fjerne ca. 900 tons forurenede jord – det tog med de store maskiner, der anvendes i dag, to dage! Omkostningerne til oprydningen efter forureningen betales af byggebevillingen og af Århus Kommune.

Det valgte projekt fremstår som en enkel bygning med en rolig og behersket arkitektur. Bygningen er veldisponeret og fint indarbejdet i ter-

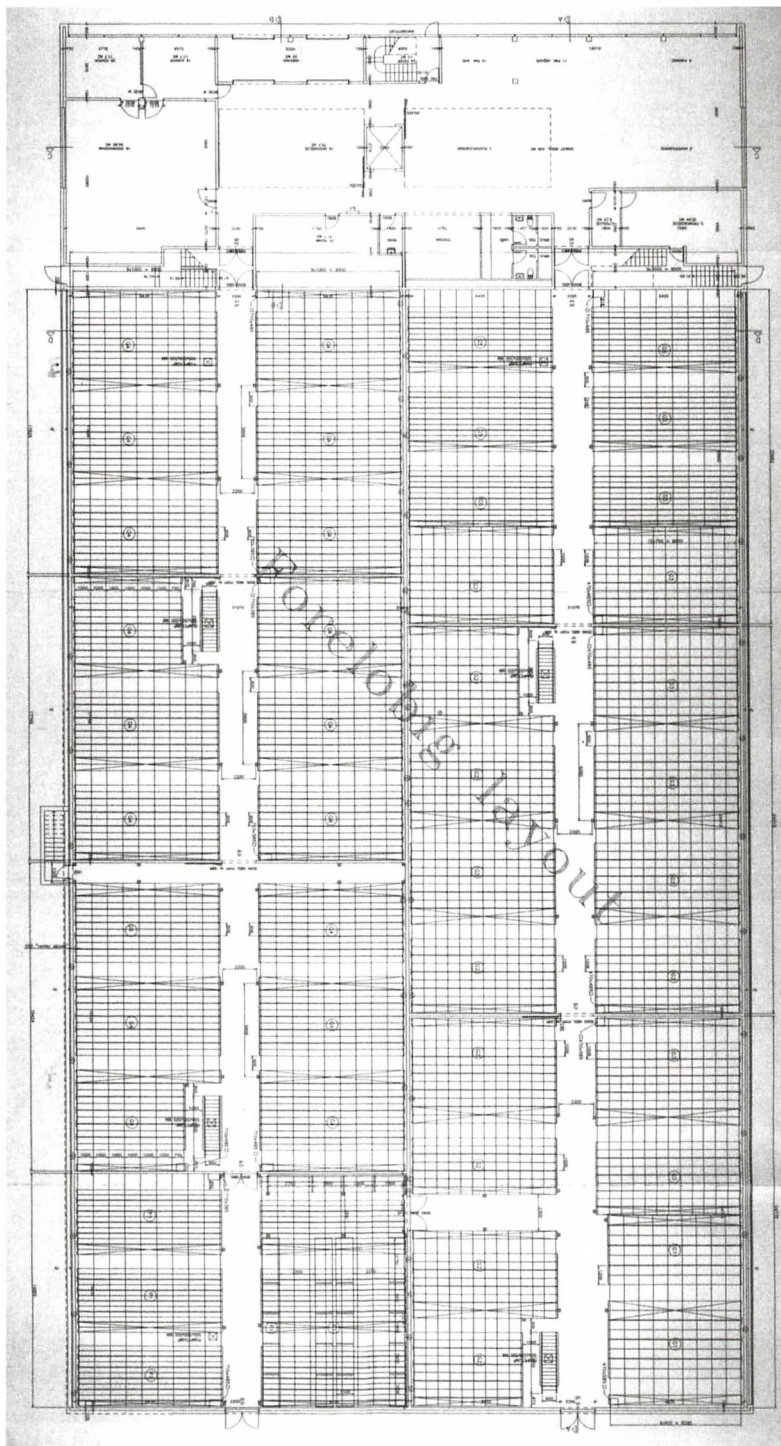


Bygningen, som den vil komme til at se ud, når den er færdig, set fra vest med kontordelen mod syd og det store magasinkompleks mod nord. Fra tegningerne ved totalentreprisekonkurrencen.

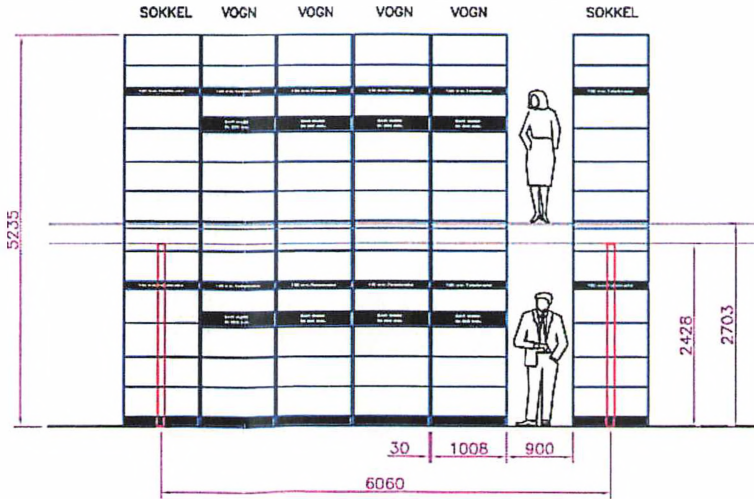
rænet, hvor den store magasindel er søgt reduceret ved at lade den skære sig ned i terrænet. Bygningen kommer til at fremstå med en grønlig glasfacadebeklædning fint indarbejdet i en fiberbetonbeklædning. Gennem åbninger foroven og forneden på beklædning skabes der en ventilation, som nedsætter varmepåvirkningen om sommeren og virker isolerende om vinteren. Kontordelens facade består af store glasfacader med solafskærmning. Bygningen bliver i sin endelige udformning 87 meter lang, 43 bred med en højde på 7,5 meter. Det samlede areal er 3.400 m². Magasindelen er på 3.100 m², og kontorarealerne er på ca. 1.300 m² fordelt på to etager.

Der bliver netkabling i alle magasiner. Erhvervsarkivet får ud over magasinerne to kontorer på hver 18 m² samt et modtagelses- og ordningsrum på 94 m², mens Statsbiblioteket får yderligere et antal rum. Elevatorer, der bl.a. skal anvendes til transport af arkivalier og bøger til magasinerne på første sal, bliver fælles, og det samme gælder for frokoststue, køkken og toilet- og bedefaciliteter. Indvendigt fremtræder kontorarealerne lyse og luftige. Udvendig er der parkeringspladser og rum for cykelparkering og renovation.

Nyt magasinbyggeri til Erhvervsarkivet i Århus



Samlet plan over reolopstillingen i magasinerne. Fra Nord-Plans reoltegninger.



Reolerne er opstillet i to planer med et ristegulv imellem. Når de elektriske reoler åbnes, kører de samtidig både foroven og forneden. Fra Nord-Plans reoltegninger.

Prisen på knap 30 mill. kr. for bygningen er meget fordelagtig. Hertil kommer så reoler til lidt under 20 mill. kr. for omkring 70 km hylder samt det ovenfor nævnte grundkøb på 3,5 mill. kr.



Rejsegilde 15. maj 2006. Foto: Henrik Vedel-Smith.

Rejsegildet fandt sted den 15. maj, og den officielle overdragelse til Statsbiblioteket og Erhvervsarkivet forventes at ske den 22. december 2006.

Men dermed er byggesagen ikke afsluttet. Der skal i første halvdel af 2007 gennemføres betydelige flytninger af aviser, bøger og arkivalier. Flytningerne, som for Erhvervsarkivets og Statsbibliotekets vedkommende drejer sig om henholdsvis 16 og 46 hyldekilometer, forventes færdige i midten af 2007. Flytningerne skal ske dels fra Statsbiblioteket inde ved Universitetet i Århus og Erhvervsarkivet i midtbyen, dels fra fjernmagasiner i Ballerup, Odense, Viborg samt i Århus-området fra Brabrand og Skæring skole. Opgaven er så stor, at den i foråret 2006 blev sendt i EU-udbud. Udgifterne skønnes at beløbe sig til ca. 4,5 mill. kr.

Afleveringer

1. januar – 31. december 2005

En samlet fortegnelse over Erhvervsarkivets samling af arkiver til og med 1999 findes publiceret i værket *Erhvervsarkivets Arkivoversigter*, bind 1-4. Oplysningerne er også inddateret i databasen Danpa og kan søges her på internetadressen: www.danpa.dk

Afleveringerne i 2000, 2001, 2002, 2003 og 2004 findes publiceret i *Erhvervshistorisk Årbog 2001, 2002, 2003, 2004 og 2005*.

Alle afleverende virksomheder, organisationer og personer kan findes i databasen DAISY på internetadressen: www.daisy.sa.dk

Afleveringerne androg i 2005 med 111 sager i alt 16.792 enheder.

Der er modtaget følgende arkiver – opstillet efter hovedbrancher inden for virksomheder og organisationer som i *Erhvervsarkivets Arkivoversigter* Bd. 1-4:

Nærings- og nydelsesmiddelindustri

Masnedsund Andels Svineslagteri, slagteri, Masnedsund, Vordingborg. 149 pakker og 149 læg 1889-1986. Forhandlingsprotokoller, status- og revisionsprotokoller, lønningsbøger, hovedbøger, kassebøger, journaler, slagteprotokoller, korrespondance, tegninger og udklip.

Mejeriet Enigheden A/S, mejeri, Århus. 267 bind og 1 pakke 1932-1970. Hovedbøger, kassejournaler, kassebøger, salgsbøger, lønningsbøger, beregningsbøger, indvejningsbøger og udklip.

Arbejdernes Mælkeforsyning, Århus. 9 bind 1932-1936. Hovedbog, kassejournaler, salgsoversigter, isjournal og tilvirkningsbog.

Chr. Hansens Laboratorium A/S, fremstilling af fødevarerpræparater m.v., København (fortsat aflevering). 78 bind og 17 pakker 1891-2000. Vedtægter, generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller, direktørens beretninger med bilag til bestyrelsen, revisionsprotokoller, aktieprotokoller, statusbøger.

Chr. Hansens Bio System A/S, København. 7 bind 1984-2000. Aktieprotokol, generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller, revisionsprotokoller og statusbøger.

G. C. Starup A/S, København. 4 bind 1984-2000. Aktieprotokol, generalforsamlings- og bestyrelsesprotokol, årsregnskaber og revisionsprotokollater og statusbog.

N. Kjærgaard-Jensen Tekn. Kem. Fabrik Eftf. A/S, kemisk fabrik, København. 4 bind 1983-1993. Aktieprotokol, generalforsamlings- og bestyrelsesprotokol, revisionsprotokol og statusbog.

Ingeniør Johs. Hansens Fond, København. 3 bind 1952-1996. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller og statusbog.

Træ- og møbelindustri

Junckers Industrier A/S, savværk og cellulosemassefabrik m.v., Køge. 266 bind og 198 pakker 1933-1988. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller, revisionsprotokol, mødereferater, korrespondance, mødereferater, fakturaer, ordresedler, toldpapirer, interne meddelelser, patentsager, timesedler, historisk materialesamling og diverse.

Sylvadan A/S, København. 3 bind 1943-1978. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller.

Junckers Trækemi A/S, Køge. 2 generalforsamlings- og bestyrelsesmødeprotokoller 1952-1960.

Sylvadan Fakturering A/S, København. 1 generalforsamlings- og bestyrelsesmødeprotokol 1949-1970.

Partielobligationsejerforeningen af 8. 5. 1969, Køge. 1 generalforsamlingsprotokol 1969-1976.

Papir- og grafisk industri

Højbygård papirfabrik A/S, papirfabrik, Holeby. 81 bind, 39 pakker og 237 læg 1960-1993. Budget- og regnskabsmateriale, journalsager, driftsrapportbøger, løn- og overenskomstforhold, arbejderkartotek, korrespondance, notater, tekniske sager og tegninger.

Th. Thruø, bogtrykker, Århus (fortsat aflevering). Hovedbog 1913-1921.

Dansk Videnskabs Forlag ApS, forlagsvirksomhed, København. 4 pakker 1959-1981. Generalforsamlings- og bestyrelsesmødereferater, regnskaber og regnskabsmateriale, revisionsprotokol og korrespondance.

Sten-, ler- og glasindustri

E. L. Bruun & Co., fremstilling af glasuldsmåtter, København. 2 Elbcollit-kataloger m. fotos 1940.

Aflleveringer

Jern- og metalindustri

Ringsted Jernstøberi & Maskinfabrik A/S, jernstøberi og maskinfabrik, Ringsted. 1 pakke fotos 1976-1997.

Stenhøj A/S, maskinfabrik, Barrit, Juelsminde. 1 pakke kataloger, prislister, fotos og personalelister 1955-1996.

A/S Thomas Ths. Sabroe & Co., maskinfabrik, Århus (fortsat aflevering). Bestyrelsesmødeprotokoller (filmede) 1897-1959.

A/S Burmeister & Wain, skibsværft og motorfabrik, København (fortsat aflevering). 98 bind korrespondance 1990-1996.

Åbenrå Karrosserifabrik, karrosserifabrik, Åbenrå. 1930-2004. Hovedbøger, kassebøger, mødereferater, korrespondance, prislister, statistisk materiale, teknisk materiale, dias, videofilm, fotos.



Somme tider kan løsningen på et lille problem blive starten til en god forretning. I sit lille autoværksted i Barrit havde Sigurd Stenhøj en svend, som var lidt for kraftig og havde svært ved at komme ind under de lave Chevrolet-biler. Dette – samt at han havde hørt om, at der i Amerika blev brugt hydrauliske løftere til biler og Stenhøjs kendskab til trykluft – gav ham ideen til autoløfteren. I 1931 søgte han om patent på en hydraulisk donkraft og fik det halvandet år senere. Donkraften blev præmieret af Industriforeningen i 1932, og omtalen i det danske eksporttidsskrift, Denmark Abroad, betød, at han samme år solgte ti donkrafte, ti fire-tons løftere, syv to-tons løftere til Sydafrika. Virksomheden var meget opmærksom på reklamens magt og deltog i mange udstillinger. Således ser man her Stenhøjs stand på AURA-messen i Forum, København, februar 1967. Foto i arkivet fra Stenhøj A/S, Erhvervsarkivet.

Anden fremstillingsvirksomhed

I. Starup & Søn, orgelbyggeri, København (fortsat aflevering). 17 pakker orgelbyggesager og -tegninger 1910-1985.

Bygge- og anlægsvirksomhed

Højgaard & Schultz A/S, ingeniør- og entreprenørvirksomhed, København (fortsat aflevering). 73 pakker 1917-1993. Patenter, kontrakter, fotos, film og videofilm.

Monberg & Thorsen A/S, ingeniør- og entreprenørvirksomhed, København. Bygnings- og konstruktionstegninger 1919-1923.

Contractor Holdingselskab A/S, Gentofte. Aktiebrev 1978-1985.

Hans Jørgensen & Søn A/S, entreprenørforretning, Odense. 178 bind, 11 pakker og 39 læg 1895-1978. Statusopgørelser, hovedbøger, journaler, kassebøger, kassekladder, registerbog, indgåede fakturaer, regningskopier, inventarliste, tilbudsbøger, varesalg, kørebog, lønningsbog, overenskomster og prisfortegnelser, kontrakter, regnskaber, korrespondance, aftalebog, kataloger og tegninger.

A/S Fyns Vejmateriale Fabrik, asfaltfabrik, Odense. Dokumenter, korrespondance og journal 1932-1965.

Femu, Fyens entreprenørmateriel Udlejning A/S, udlejning af entreprenørmateriel, Odense. 4 bind 1959-1978. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokol, månedsbalance, momsregnskab og varesalgsgang.

August Elnæs, glarmester, Holte. Journalkladde 1908-1915.

Engroshandel

A/S Det Østasiatiske Kompagni, handelsselskab m.v., København (fortsat aflevering). 99 flyttekasser 1887-1996. Årsregnskaber, årsberetninger og -regnskaber, generalforsamlingsdokumenter, generalforsamlingsreferater, bestyrelsesmøder, aktieprotokoller, register til aktieprotokoller, aktionærmøder, bestyrelsespapirer, direktionskorrespondance, korrespondance, kopibøger, ansættelseskontrakter, hovedbøger, personaleoversigter, lister over kaptajner og styrmænd, lister over hovmestre, mandskabslister, stamkort over dæksofficerer og navigatører, nybygninger, købsdokumenter: St. Croix, Nikobarene, Serampore, St. Jan, St. Thomas, Tranquebar, H. N. Andersens korrespondance med J. I. Westergaard, materiale vedr. Naskov Skibsværft, scrapbøger, filialbestyrelsesreferater og filialernes regnskaber.

Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger, engroshandel og

Afleveringer

fabriksvirksomhed, København (fortsat aflevering). 1 bind og 6 film 1933-2004. Protokol vedr. brugsudstilling i Slagelse og diverse film.

Super Brugsen Svanemøllen, København. Referater af butiksbestyrelses- og årsmøder 1983-2004.

Kai Kierulff, manufakturgrosserer, Ålsø, Grenå. 3 kassebøger 1980-1985.

A/S Korn- og Foderstof Kompagniet, korn- og foderstofhandel en gros, Århus (fortsat aflevering). 5 bind og 1 pakke 1920-1987. Sager vedr. brand i »Gl. Silo«, Ålborg, udklipsbøger og fotos.

Frederik H. Pøhler, købmand, Rødby. 2 bind 1891-1902. Hovedbog og journal.

P. Willer, købmandsfirma, Rødby. 37 bind og 1 pakke 1882-1958. Forhandlingsprotokol, statusbog, hovedbøger, hovedbogskladde, journaler, journalkladde, kassebøger, fakturaer og korrespondance.

Mobil Oil Danmark A/S, benzin og oliehandel, Birkerød. 77 bind og 29 pakker 1896-2000. Generalforsamlingsreferater og -bilag, balancebøger, hovedbøger, journaler, kassebøger, afskrivningsbøger, kontrakter, varemærkeregistrering, L. Tholstrups dagbøger, lønningsbøger, personalekort, kataloger og prislister, jubilæumsmateriale og fotos.

Nordisk Tanklager A/S, København. Generalforsamlings- og bestyrelsesmødeprotokoller og revisionsprotokol 1950-1982.

Detailhandel

Esther Krabbe, mejeriudsalg, Århus. Kassejournal 1951-1953.

Johan Alfred Sjøreen, farvehandler, Århus. 4 bind 1935-1961. Hovedbog, vekselsbog, kassebøger og statusregnskab.

Svaneapoteket, apotek, Århus. 10 bind og 1 pakke 1843-2001. Kompositionsbog, giftprotokol, visitatsberetninger, intern meddelelsesbog, ejendoms papirer, korrespondance vedr. kemisk risikoaffald, fotos og udklip.

Otto B. Wroblewski, boghandler og bogforlag, København (fortsat aflevering). 4 pakker 1991-2005. Regnskaber og korrespondance.

Transportvirksomhed m.v.

Århus Havnevæsen, havnevirksomhed, Århus (fortsat aflevering). 1 bind og 10 pakker 1889-1993. Sager vedr. kraner, pakhuse, muddermaskinen og tegninger over Århus Havns udviklingsfaser.

Turistforeningen for Århus og Omegn, turistforening, Århus (fortsat



Svaneapoteket i Århus blev oprettet i 1750, men i forbindelse med en omlægning af lægemiddelforsyningsstrukturen i Århus ophørte apoteket 2005. Det er desværre ikke meget, der er bevaret fra det gamle apotek, men en giftprotokol og en kompositions-bog med gamle og nye recepter er sikret for eftertiden. Arkivafleveringen omfattede også mange fotografier, bl.a. dette fra 1950, der viser officinet. Foto i arkivet fra Svaneapoteket, Erhvervsarkivet.

aflevering). 1 bind og 1 pakke 1948-1994. Årsregnskaber, revisionsprotokoller og beretninger.

Finansieringsvirksomhed

Den Danske Landmandsbank, Hypotek- og Vekselbank A/S, bankvirksomhed, København. 125 pakker direktionssager 1871-1920.

A/S Københavns Handelsbank, bankvirksomhed, København. 8.576 bind og 25 pakker 1873-1920. Direktionssager, direktionskorrespondance, kundekorrespondance, brevregistre, gagebøger og regnskaber.

Nees Spare- og Lånekasse, sparekasse, Lemvig. 3 bind og 2 pakker 1916-2004. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller, årsregnskaber, hovedkassebog, revisions-protokollater, kassebøger, vedtægter og likvidationspapirer.

Afleveringer

Forsikringsvirksomhed

Den Almindelige Brandforsikring for Landbygninger, forsikringssekskab, København (fortsat aflevering). 14 bind 1872-1967. Forhandlingsprotokoller for repræsentantskabet, resolutionsprotokoller, kontroludvalgets undersøgelsesprotokoller, domprotokol for retssag og brevkopibog for branddirektøernes pensionsforening.

Ejendomsadministration og -handel samt forretnings-service/liberale erhverv

Foreningen Rejselegatfonden NES, feriehjem og rejseunderstøttelsesforening, København. Forhandlingsprotokol og foreningslove 1938-1992.

Dam & Fintel, advokatfirma, Århus (fortsat aflevering). 333 pakker og 1 register 1992-1994. Journalsager og register.

K. Axel Nielsen, advokatfirma, Hadsund (fortsat aflevering). 63 kasser journalsager 1993-2002.

Carl Thomsen, advokat, Århus (fortsat aflevering). 1 bind og 1 pake 1903-1944. Kapitalregnskab, breve, Tinglæsnings-Tidende, bankobligation og salæroversigt.

H. M. Markersen & Søn, rådgivende ingeniørfirma, Rødby. 25 bind og 50 pakker 1910-1995. Hovedbøger, kassebøger, indbetalingsbøger, kopibog, lønningsbog, inventarfortegnelse, kundekartotek, korrespondance, fotos, udklip, anlægssager, sagskartotek og tegninger.

TIC Danmark, informations- og rådgivningsvirksomhed, Århus (fortsat aflevering). 2 pakker 1998-2003. Tryksager, projektmateriale og korrespondance.

K. T. Damgaard-Jensen A/S, lyskopieringsvirksomhed, Århus. 79 bind 1900-1971. Hovedbøger, kassejournaler, statusbog, salgsbog, kassebøger, bibog, indtægtsbøger, produktions- og indtægtsbog, samlekonto, debitorbalancer, månedsbalancer, kassekladder, kataloger, salgsstatistik, tilsynsbog, arbejdsbøger, korrespondance, rejserapporter og byggedokumenter.

Offentlig virksomhed

Århus kommune, Borgmesterens afdeling, kommuneinformation (fortsat aflevering). 58 bind, 37 pakker 1977-2002. Materiale vedr. kommuneplanen, referater af styregruppemøder, mappesager og nyhedsbreve fra borgmesterens afdeling.

Århus kommune, Magistratens 2. afdeling, Bygningsinspektorat Midt (fortsat aflevering). 10 pakker omhandlende nedrevne ejendomme 1890-2005. *Bygningsinspektorat Nord*, 16 bind og 57 pakker 1910-1999. Forhandlingsprotokoller for bygningskommissionen, forhandlingsprotokoller for bygningsrådet, forhandlingsprotokoller for byggeudvalget, journal for bygningssager, journal for udstykningssager, byggesager og ejendomssager. *Bygningsinspektorat Syd*, 12 bind og 2 pakker 1924-1972. Forhandlingsprotokoller for bygningskommissionen, forhandlingsprotokoller for bygningsudvalget, sagsjournaler og bygningstegninger.

Århus kommune, Magistratens 4. afdeling, Århus Skolevæsen (fortsat aflevering). 2 pakker afgangsbøger fra diverse skoler 2004. *Katrinebjergskolen*, 24 bind og 1 pakke 1954-1978. Eksamens-, terminsprøve-, karakter- og prøveprotokoller.

Århus kommune, Magistratens 5. afdeling, Århus Sporveje (fortsat aflevering). 169 pakker 1904-1982. Råbalancer, hovedbogskort, korrespondance, uhedsrapporter og journalsager.

Undervisnings- sundheds- og social virksomhed

Hotel- og Restaurationsbranchens og Chr. E. Rothe & Cos Vinfond, uddannelsesfond, Hellerup. 2 pakker 1978-2005. Vedtægter, bestyrelsesmødereferater, korrespondance, udklip, materialer vedr. rejser, fotos og vinauktionskataloger.

Tune Landboskole, landbrugsskole, Greve. 89 pakker kursusmateriale 1969-1999.

Social- og velfærdsinstitutioner o.l.

Jysk Børneforsorg/Borgmesterbakken, børne- og ungdomspension, Horsens (fortsat aflevering). 9 bind og 1 pakke elevsager 1983-2003.

Jysk Børneforsorg/Solbakken, velfærdsinstitution, Århus (fortsat aflevering). 1 pakke fotos, lydband og film 1962-1990.

Århus Retshjælp, retshjælpsinstitution, Århus. 60 bind og 3 pakker 1936-2005. Sagsjournaler, årsberetninger, bestyrelses- og fællesmødeprotokol, bestyrelsesreferater, fællesmødereferater, vedtægter, statusbog, revisionsprotokol, årsregnskaber og revisionsprotokollater, bevillingsansøgninger og -skrivelser, kassebog og sager.



1896, den 29. juni, åbnede Vacuum Oil Company et kontor i København. Det blev det første danske smørelieselskab, der stiftedes som filial af et internationalt olieselskab. Frem til omkring 1. Verdenskrig var virksomhedens salg hovedsagelig olier til skibe og stationære maskiner, men i mellemkrigstiden fandt man med Gargoyle Mobiloil et stabilt marked for smørelie bl.a. til biler. I arkivafleveringen er der mange fotografier, og her ses Waldemar Nielsens servicestation i 1933, der forhandlede Gargoyle Mobiloil og Standard benzín. Foto i arkivet fra Mobil Oil Danmark A/S, Erhvervsarkivet.

Reparation og anden servicevirksomhed

Karin Munk, fotograf, Århus. 67 bind 1962-1995. Regnskabsbøger, kassebøger og fakturakopier.

Erhvervs- og fagorganisationer o.l.

Dansk Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverorganisation, København (fortsat aflevering). 8 bind og 439 pakker 1987-1994. Konfliktsager og afløste overenskomster.

Handels- og Kontorfunktionærforeningen, Århus afd., lønmodtagerorganisation, Århus (fortsat aflevering). 1 bind og 59 pakker 1996-1999. Sagsfortegnelse og faglige sager fra HK Handel.

Landsforeningen Dansk Arbejde, organisation, København (fortsat aflevering). 53 pakker 1944-2004. Sager vedr. foreningens Initiativdiplom, sager vedr. foreningens Rose og sager vedr. foreningens Diplom og HKH Prins Henriks Æresmedalje.

Det Danske Hedeselskab, landbrugsorganisation, Viborg (fortsat aflevering). 65 pakker 1900-1999. Diverse materiale fra selskabets Kolding-kontor.

Dansk Fiskeriforening, fiskeriorganisation, København (fortsat aflevering). Forhandlingsprotokoller, journalsager, tekniske rådgivningssager og fotos 1970-1995.

Dansk Håndværks Kvinder, økonomisk interesseorganisation, København. 19 bind og 1 pakke 1965-1998. Mødereferater, medlemslister, regnskaber, korrespondance og fotos.

Industrirådet, hovedorganisation for industri, København (fortsat aflevering). 1 pakke korrespondance 1920.

Århus Håndværkerforening, håndværkerorganisation, Århus (fortsat aflevering). 3 bind bestyrelsesmødereferater 1987-1996.

Textilfabrikantforeningen, brancheorganisation, København (fortsat aflevering). 9 pakker 1978-1991. Overenskomstsager og arbejdsager.

Ankenævnet for VVS-installationer, ankenævn, København. 94 bind og 214 pakker 1970-2005. Klagesager, kendelser, ankenævns-mødereferater og -afgørelser, brevkopier og korrespondance.

Murerarbejdsmandenes Fagforening, fagforening, Århus (fortsat aflevering). 6 bind generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller 1965-2004.

Dansk Frøhandlerforening, engroshandelsorganisation, København. Hoved- og kassebog for fonden vedr. udjævning af priserne på runkelroe- og gulerodsfrø 1918-1920.

Den Jyske Handelsstands Centralforening, brancheforening, Århus (fortsat aflevering). 6 bind og 2 pakker 1922-1982. Bestyrelses- og repræsentantskabsmødeprotokoller, medlems- og kontingentbog, jubilæumsmateriale, portrætfotos af bestyrelsesmedlemmer og diverse materiale vedr. Christian Cloos formandsjubilæum.

Århus Handelsstandsforening, handelsorganisation, Århus (fortsat aflevering). 25 bind og 48 pakker 1967-1996. Årsberetninger, generalforsamlingsmateriale, generalforsamlings- og bestyrelsesmødeprotokoller, medlems- og kontingentbøger, medlemskartotek, regnskabsbøger, regnskabsbog for gebyrfonden, register til arkivsager, arkivsager, fotos og jubilæumsmateriale.

Århus Kjøbmænds Hjælpekasse, understøttelsesorganisation, Århus.

Afleveringer

5 bind og 5 pakker 1904-1996. Medlemsprotokoller, årsregnskaber, kontokort, regnskabsmateriale og korrespondance.

A/S Handelsstandens Hus, Århus/Århus Handelsstandsforenings Skole A/S. 7 bind og 6 pakker 1945-1977. Forhandlingsprotokol, aktieprotokoller, aktiebrev, revisionsprotokoller, hovedbog, kassebog og regnskabsbilag.

Detailhandlerforeningen af 1913, brancheforening, Århus. 18 bind og 3 pakker 1913-2004. Generalforsamlings-, bestyrelses-, forretnings- og mødeprotokoller, årsregnskaber, kassebøger, kassebilag, kassebog for ejendommen Silkeborgvej 194, korrespondance og udklip.

Århus Omegns Købmandsforening, detailhandelsorganisation, Århus (fortsat aflevering). 1 pakke jubilæumsmateriale, udklip og medlemslister 1931-1990.

Danske Vognmænd, fragtvognmandsorganisation, København (fortsat aflevering). 93 flyttekasser 1930-2005. Årsberetninger, forhandlingsprotokoller, mødereferater, regnskaber, journalsager, journalnøgle, korrespondance og trykt materiale.

Landsforeningen Danmarks Bilruter, transportorganisation, København (fortsat aflevering). 6 pakker 1922-1996. Forhandlingsprotokoller, dokumenter, sager og korrespondance.

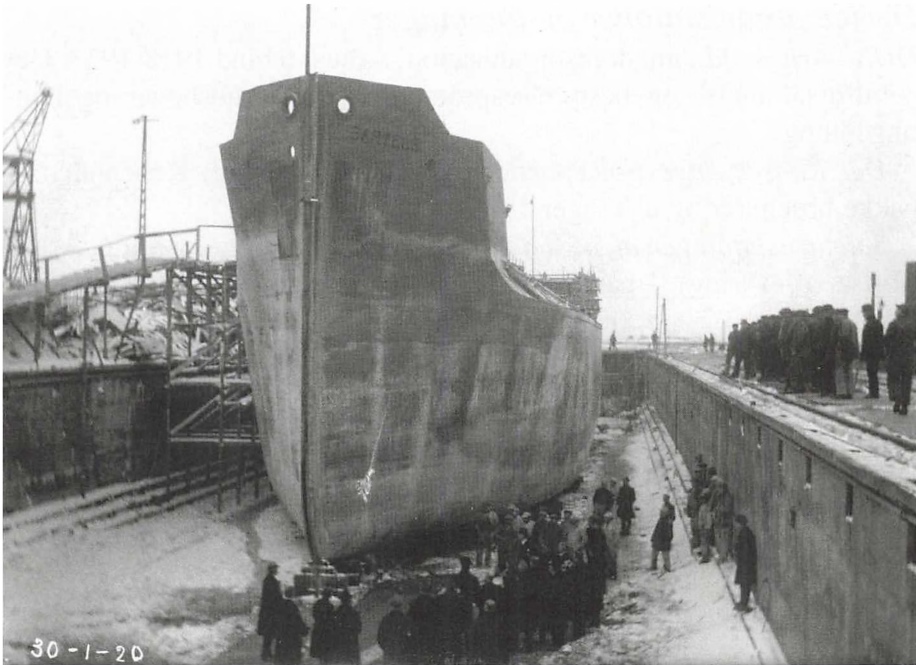
Turistvognmændenes Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, København. 14 pakker 1948-1996. Generalforsamlings- og bestyrelsesmødereferater, korrespondance, medlemskartotek og -medlemssager.

Turistvognmændenes Landsforening, transportorganisation, København. 139 pakker 1948-1998. Hovedbestyrelses- og delegeretmødereferater, hovedbestyrelsesbilag, årsregnskaber, revisionsprotokoller, vedtægter, korrespondance, medlemskartotek og -sager, EF/EU-sager, jubilæumssager og fotos.

Danmarks Sparekasseforening, organisation, København (fortsat aflevering). 181 pakker journalsager 1969-2001.

Foreningen af Rådgivende Ingeniører, FRI, brancheforening, København. 6 bind og 27 pakker 1903-2004. Vedtægter, medlemsfortegnelser, referater af bestyrelsesmøder, medlemsmøder og generalforsamlinger, regnskabsbøger, årsberetninger, korrespondance, årsberetning fra Arkitekt-Ingeniør Rådet, fotos og jubilæumsmateriale.

Registrerede Revisorer FRR, brancheorganisation, København. 163 bind og 136 pakker 1925-2001. Generalforsamlings-, hovedbestyrelses- og bestyrelsesreferater, sager fra Responsumudvalget, sager fra Disciplinærudvalget for Registrerede Revisorer, sager fra Disciplinærudvalget for Statsautoriserede Revisorer og Revisornævnet.



Efter 1. Verdenskrig var der mangel på stål. Derfor sluttede Dampskibsselskabet »Patria« i 1918 kontrakt med Københavns Flydedok og Skibsværft om bygningen af en lastdamper af jernbeton. Skibet blev bygget til Norske Veritas højeste klasse for søgående skibe. Jernbetonskroget blev projekteret og udført af »Nordisk Handels- og Ingeniørvirksomhed A/S Cyclone«. S/S Bartels var Europas største jernbetonbåd. Skibet ses her ved navngivningen. Foto i arkivet fra Højgaard & Schultz A/S, Erhvervsarkivet.

Lands-Revisorforeningen af 1939, brancheorganisation, København. Generalforsamlings-, bestyrelses- og medlemsmødeprotokol 1939-1951.

Støtteforeningen for Blinde i Århus, blindeorganisation, Århus. 9 bind og 8 pakker 1940-2002. Forhandlingsprotokoller, mødereferater, ejendomssager, notater og korrespondance.

Tegnerforbundet, organisation, København (fortsat aflevering). 20 bind og 1 pakke 1972-2004. Medlemslister, generalforsamlings- og bestyrelsesmødereferater, korrespondance, regnskabsbilag og trykt materiale.

Afleveringer

Øvrige organisationer og foreninger

DUI – Århus afd., ungdomsorganisation, Århus. 6 bind 1918-1933. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller, regnskabsbøger og kon-tingentbog.

Det Konservative Folkeparti, politisk partiforening, København. 1 pakke brochurer og tryksager 1945-1951.

Sammenslutningen af Skytteforeninger i Århus, skytteforening, Århus (fortsat aflevering). 1 pakke dagbøger og korrespondance 1957-1968.

Personarkiver

Vagn Dybdahl, overarkivar, Århus. 7 bind og 8 pakker 1969-1981. Grundmateriale til »Partier og Erhverv«, udklip, udskrifter af breve fra Carl Plougs arkiv, udskrifter af breve og dagbøger fra Peter Gregers Christian Jensens arkiv.

Max Dühring, kunstindustriingeniør, København (fortsat aflevering). 1 pakke korrespondance 1946-1947.

Niels Peter Jensen, tjenestekarl, Århus. Skudsmålsbog 1865-1883.

Poul Augustinus Jensen, købmand, Odder. Ejendomspapirer 1974-1979.

Kjeld Ladefoged, skovrider, Århus. 9 pakker 1932-1991. Korrespon-dance, selvangivelser, udklip og fotos.

Bjarne Falch Olesen, lektor, Århus. 8 bind og 3 pakker 1929-2003. Dokumenter, korrespondance, regnskaber og regnskabsbilag vedr. ejen-dommene Sjællandsgade 133 og 135, Århus.

Jørgen Peter Petersen, væver og arbejdsmand, Århus. 1962-1885 breve fra familien og diplom.

Herman Schäfer, aktiv socialdemokrat, Århus. 1 pakke korrespon-dance og duplikeret materiale fra Socialdemokratiet og fotos.

Svenn Chr. Trønning, merkonom, Virum. 23 bind og 2 pakker 1972-2005. Mødereferater, regnskaber og bilag fra Dansk Merkonomfor-ening, Merkonomernes Arbejdsløshedskasse.

Bidragssydere til denne årbog

Finn Olesen, f. 1959, cand. oecon fra Aarhus Universitet. Lektor ved Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi, Syddansk Universitet. Har arbejdet med den europæiske integrationsproces, økonomisk metodologi og teorihistorie. Arbejder pt. på to projekter: danske økonomers tidlige bidrag til den gryende keynesianisme og Keynes-studier.

Duncan Ross, f. 1963, modtog sin første akademiske grad fra Universitetet i Glasgow (1984), og studerede til sin PhD (1990) ved den erhvervshistoriske afdeling, London School of Economics, under vejledning af Geoffrey Jones. Han har undervist ved Victoria Universitetet i Wellington, New Zealand, og Royal Holloway, University of London, og er for tiden på Institut for Økonomisk og Social Historie samt tilknyttet Centret for Erhvervshistorie ved Universitetet i Glasgow. Hans forskning har overvejende drejet sig om bank- og finanshistorie og om Skotlands nyere økonomiske historie. Hans arbejder er publiceret i mange forskellige tidsskrifter, herunder *Economic History Review*, *Business History* og *Financial History Review*. Han er for tiden redaktør af *Financial History Review*.

Søren Bitsch Christensen, f. 1969. Ph.d., lektor ved Institut for Historie og Områdestudier, Aarhus Universitet, og leder af Dansk Center for Byhistorie.

Morten Mandel Refskou, f. 1970, er Ph.d.-stipendiat ved Center for Erhvervshistorie på Aarhus Universitet og Erhvervsarkivet.

Jesper Strandskov, f. 1954, Dr. Merc, professor ved Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus. Jesper Strandskov har publiceret bredt inden for området international business og strategi. Hans forskningsindsats ligger for øjeblikket især i området forretningsmodeller, forretningsudvikling og multinationale virksomheder.

Bidragydere

Knud H. Markersen, 1918-2005. Civilingeniør 1942 og fra 1959 eneindehaver af det rådgivende ingeniørfirma H.M. Markersen & Søn i Rødby. Besad en række tillidshverv i det lokale erhvervsliv og i en lang årrække medlem af byrådet i Rødby.

Chr. R. Jansen, f. 1945, landsarkivar for Landsarkivet for Nørrejylland fra 1984, fra 2002 tillige overarkivar ved Erhvervsarkivet.

English Summary

TRANSLATED BY JØRGEN PEDER CLAUSAGER

On Economic Method – a Relevant Alternative to Hermeneutics?

BY FINN OLSEN

Ever since the definitive break-through of economic theory in 1776 with *Wealth of Nations* by Adam Smith there has been at regular intervals a debate on which methodology that ought to be applied. Whilst some – often a losing minority – have advocated a broad and pluralistic approach similar to that of Adam Smith, others, taking as their point of departure the principal economic work of David Ricardo, *Principles on Political Economy* from 1817, have made a strong case for a more uniform and narrowly economic approach. They argue that economists ought solely to concentrate on purely economic factors; they should lay the main emphasis on what may be weighed and measured, and with inspiration from the natural sciences and Karl Popper they should endeavour to establish hypotheses that may be tested – and possibly falsified.

Although this neo-classicist school of economic thought (the micro-economic universe of the economists) and the methodology of Ricardo have marched victoriously forward hand in hand and remains the mainstream philosophy until this day, it is occasionally called in question. Is economy solely concerned with quantitative phenomena? And is it in fact possible to weigh and measure everything that is relevant within economy? This criticism of the mainstream is frequently levelled by economists who are inspired by one of the masterpieces of economic theory: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, published in 1936. With this book, John Maynard Keynes provided not only the basis for the elaboration of the modern macro-economic way of thinking – what we call the Keynesian revolution in economic theory – he also pointed to the fundamental fact that it is the economic expectations which govern the behaviour of the agents (households as well as businesses). If we revise our expectations then we change our behaviour, and that makes economy move. And – as Keynes points out – it

English Summary

may be difficult to discover precisely the substance of these expectations which the agents have from an unknown and uncertain future. Numerous factors, some of them of a non-economic nature, are at work in the shaping of expectations. For this very reason, Keynes argued, one ought to be pluralistic in one's approach.

Taking Keynes' works as their point of departure it is mostly those economists which are termed post-Keynesian who today call in question the mass of mathematical formalism which is characteristic of the economic literature. If economy is based on expectations, and also contains relevant elements of moral and ethics, it ought sooner to be regarded as a social system which is basically open. By our actions today we are in the very process of shaping the possibilities of tomorrow, just as we are cutting ourselves off from others which are no longer topical. With such a methodological concept – which is termed critical realism – the economic system becomes a more inconstant and – at least in some connections unfortunately – a less predictable system than what is frequently assumed by the mainstream way of thinking.

If critical realism is correct in these assumptions, economic methodology should no longer be as uniform as is the case today within mainstream. It should be recognized that there are several ways to scientific knowledge. And that there are numerous corners of »the truth« which we need to try to discover. And not all of them are about measuring and weighing correctly. This admits at least some scope for interpretation. But if it is realized and acknowledged that economy is a discipline belonging to the social sciences, this truth should not surprise anybody. Social science is not natural science. But of course it is not humanistic either. Even so, there may be very good reasons for the occasional use of hermeneutics as a useful tool within economics.

The Private Grain Trade in the Second Half of the 18th Century

BY SØREN BITSCH CHRISTENSEN

The present article treats the private sector of the grain trade in the time leading up to the complex of reforms which in Danish historiography is termed 'the agricultural reforms'. These reforms were implemented in the period from approx. 1780 until 1800, with the objective of dissol-

ving or modernizing the feudal copyhold system. Usually, emphasis is placed on the legal, social and agricultural-technological aspects of the reforms which meant, inter alia, that the majority of Danish copyhold farmers became freeholders, that their legal status was ensured, and that new intensive methods of cultivation were disseminated. However, the prerequisite for the successful implementation of the economic aspects of the reforms were the commercialization of the peasant society. The purpose of the present article is therefore to analyse the market economical practice in the time prior to the reforms in order to obtain a better understanding of the enormity of the task in hand. The main sources for the article are a number of reports which were commissioned by the state administration in order to obtain a basis for handling the supply of grain for the nation in critical situations, e.g. when the country was threatened militarily by Russia in 1762, during the year of bad crops in 1771, and when foreign demand in 1795 almost exhausted the grain stocks of the nation.

Until 1788, the Danish grain market was not a free market, but regulated by the provision commonly known as 'the Danish grain monopoly'. This monopoly meant that foreign grain was excluded from Denmark and Southern Norway in order to guarantee Danish agriculture, and principally the large Danish estate owners, a secure market for their produce. Grain was commonly regarded as the principal crop of Danish agriculture. For most of the 18th Century, Denmark was an exporter of grain. With the agricultural reforms as the principal stimulus, however, grain production doubled between 1750 and 1850, from approx. six to 12 million barrels of grain (the Danish Grain Barrel = 0.478 Imp. Quarters or 139.1212 litres), and from 1795 this country became a significant European exporter of grain.

Specifically, the positions and practice of the merchants, estate owners, rectors, skippers and peasants within the grain trade are analysed. The article demonstrates how market conditions such as price formation and agreements to sell and buy were a long way from what is seen as a perfectly functioning market in the neo-classical sense. The ecological balance in the grain production was so fragile that emphasis in the market was on ensuring a stable output at assured prices, not on speculation. It is shown that a large section of the trade took place according to contracts that had been made long before the harvest results were known, and that the grain was paid for in fixed prices.

Sale of the grain was entrusted to the merchants, but on Zealand the direct sale on the market places of Copenhagen provided sufficient

English Summary

competition to leave the merchant group in a weaker position than in the rest of the country. The largest sellers were the estate owners who not only marketed their own grain but also a large proportion of that of the peasants in order to curb the market power of the merchants over the latter. At the same time, the position of the peasants in the market was only tenable thanks to large-scale loans of grain by the estates as part of the patrimonial estate system in the Weberian sense and by paternalistic rectors, so consequently this should be considered as part of the business economic practice of the period.

Thus, the article demonstrates how much remained to be done in the way of institutions, before a better-functioning grain market could sustain the agricultural reforms. It is to the credit of the reformers that this was in fact achieved, firstly by the abolition of the grain monopoly in 1788, and then in the first half of the 19th Century by the aid of new principles for trading by weight and quality and by refining the technology of grain improvement.

Danish Field Hospitals in Russia

BY MORTEN MANDEL REFSKOU

This article presents an empirical study of the Danish businessman Sophus Falck and his endeavours to establish a factory for prefabricated shelters at the beginning of the 20th Century. The study has two aims: Firstly it confronts the extensive existing literature on the history of Falck with the empirical findings; secondly, Falck's behaviour is analysed in the light of the Austrian sociologist and economist Joseph Schumpeter's famous theory of entrepreneurship in order to determine in what ways, if any at all, Falck was an entrepreneur.

Based on previously unused archives, the article presents not only an entrepreneurial study but also a fascinating story about a Danish company that succeeded in selling military hospitals to the Russian Red Cross during the Russo-Japanese War of 1904-05. The study reveals a large discrepancy between the existing literature on Falck and the empirical findings. One of the reasons for this is that because Sophus Falck was to a large extent the primary source for the history about himself, it reflects his self-perception rather than the complexity of events. Among the examples of such discrepancies is the fact that Falck did not establish the factory for prefabricated shelters on his own; indeed, he acted

as an agent rather than as a principal, and he was forced to retire from the factory because he did not act in agreement with his principal.

It is also shown that Falck was not a Schumpeterian entrepreneur when he worked to establish the prefab factory. He was merely an agent for his principal, Victor Lemvig-Müller, whom he owed a large sum of money. For that capital, Lemvig-Müller bought the share majority and the decisive influence in the company. By way of conclusion, the study supports the fact that it takes more than just starting a business to become an entrepreneur.

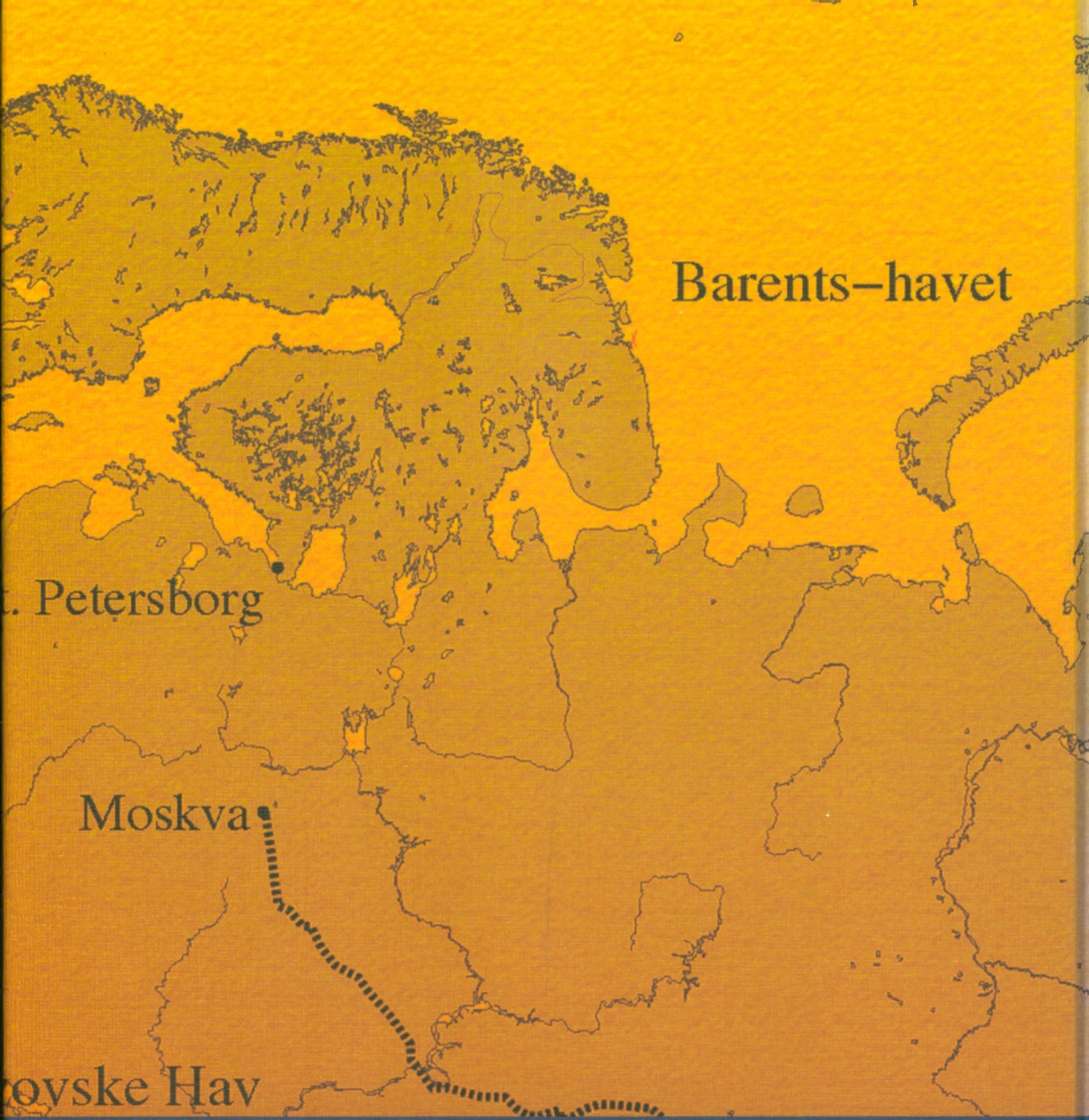
H.M. Markersen & Son, Rødby. A Summary Sketch of the History of a Firm of Consulting Engineers.

BY KNUD H. MARKERSEN†

The article is a slightly abbreviated and edited version of a lecture given in October 2002 by Knud H. Markersen. In the lecture, he provided a good overview of the multifarious activities of the engineering firm all over Denmark from approx. 1910 to approx. 1990. The firm was founded in 1910 by cand.polyt. Henrik M. Markersen, civil engineer, and carried on from 1959 by his son Knud H. Markersen, civil engineer. Land reclamation, coast protection, harbour building and other hydraulic engineering projects have been among the primary occupations of the firm throughout. Based in Rødby on the Island of Lolland it was natural that many of the engineering firm's projects were carried out in South-Eastern Denmark. This was true from the outset of the construction of Rødby Harbour in 1908-12, followed in the 1920'es by the reclamation of Rødby Fjord as well as major coast protection schemes on Lolland and Falster. Already in the inter-war years, the engineering firm tackled large projects both on Zealand and in Jutland. These comprised mainly the planning of land reclamation. Wetlands were provided with canals and pumping stations, which rendered the land arable or suitable for grazing. This work was strengthened after the passage of the Land Reclamation Act of 14th November 1940. The purpose of the act was to increase the production of grain and forage and at the same time alleviate unemployment. Since the state subsidized the land reclamation projects, the engineering firm had plenty of work. Altogether, the firm carried out land reclamation projects on 42,000 hectares of land. The land reclamation act was abolished after

English Summary

the Danish entry into the EEC, so in addition to the maintenance of re-claimed land areas the firm increasingly concentrated on coast protection and harbour building, including the construction of yachting harbours. During the 1990s, the activities of the firm gradually tailed off. Knud H. Markersen then occupied himself with the writing of the firm's history, but did not manage to finish it before his death in the autumn of 2005. Shortly before, he had handed over the comprehensive and well-preserved archive of the firm to the Danish National Business Archives.

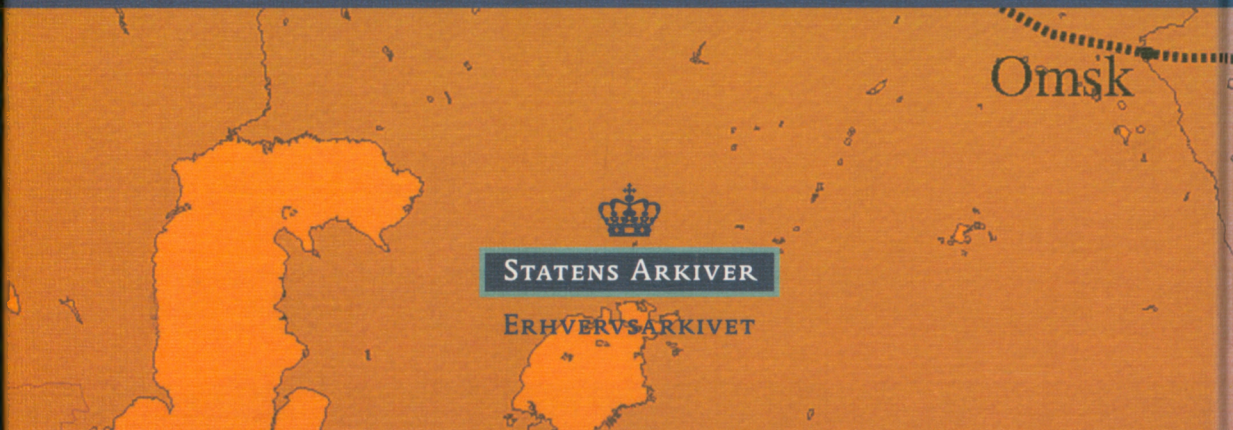


Barents-havet

St. Petersborg

Moskva

Boyske Hav



Omsk



STATENS ARKIVER

ERHVERVSARKIVET