

Multimillionær - men ingen Einstein

ISS-chefen Eric Rylberg har nu i et år stået i spidsen for en virksomhed, overtaget af de meget omtalte kapitalfonde.

Interview

Af Stig Andersen

Det kom som et chok for ISS-koncernchefen Eric Rylberg, da kapitalfonde for et år siden kom med et bud på ISS og kort tid efter overtog rengøringskoncernen for 30 milliarder kroner.

Men siden da er det nærmest Eric Rylberg, der har chokeret. Med købet af mere end 100 nye virksomheder verden over. En stigning i antallet af medarbejdere med mere end 60.000. Og med en bonus til ham selv på 80 mio. kroner.

»Vores nye ejer, kapitalfondene EQT og Goldman Sachs Capital Partners, slog jo fast fra starten, at de støttede både strategien og ledelsen i ISS. Så de lagde ikke an til store forandringer i koncernen, og de har heller ikke foretaget nogen store ændringer. Det har været business as usual. Punktum. Så lidt sextet har det i vores tilfælde været at blive overtaget af en kapitalfond«, siger Eric Rylberg.

Hvis det er business as usual, hvorfor så overhovedet sådan en transaktion?

»Jeg kan jo ikke vide, hvad de nye ejeres motiver har været til overtagelsen af ISS. Logikken må være, at de har troet på virksomheden og på den vækststrategi, vi har lagt for ISS«.

Men at købe mere end 100 nye virksomheder på et år, det kunne tyde på, at der er nye muligheder, for eksempel en større risikovillighed?

»Det er ikke en risikovillighed, vi har gjort brug af indtil nu. De virksomheds-køb, vi har foretaget, ville vi også have gennemført, hvis vi var fortsat uden nye ejere og som børsnoteret selskab. Men i teorien kunne der være en fordel i et privat ejerskab som det, vi har nu. Blandt andet ved at kunne arbejde med en længere tidshorison, som det måske tidligere havde været svært at overbevise børsmarkedet om det fornuftige i«.

Gælden tredoblet

Når man bliver overtaget af en kapitalfond, så stiger virksomhedens gæld også typisk.



NYRIG. »Jeg har ikke ændret livsstil, fordi jeg pludselig får en masse millioner«, siger ISS-chefen Eric Rylberg. – Arkivfoto: Kim Nielsen

For ISS er den blevet tredoblet fra cirka 7,5 milliarder til cirka 23 milliarder kroner. Der må jo skulle tjenes mange flere penge for at betale de renter?

»Det er rigtigt, at gælden er steget i den størrelsesorden. Men det er ikke rigtigt, at vi skal tjene mange flere penge. En virksomheds økonomiske resultat skal jo bruges til at aflønne den kapital, der er i virksomheden. Hvad enten det er som aktiekapital, eller det er som lånekapital. Med kapitalfondenes overtagelse af ISS skal vi ikke længere betale udbytte, som vi gjorde tidligere. Til gengæld skal vi betale flere renter for de lån, der er optaget til at finansiere købet af ISS. Det går måske ikke lige op, men vi har altså den kvarte milliard, vi hidtil har betalt i udbytte, at gøre godt med«.

Det med, at den store gæld ikke betyder, at der skal tages mange flere penge ud af virksomheden, forstår dine 350.000 medarbejdere verden over det?

»Det kunne virkelig være et problem, hvis salget til kapitalfondene havde ændret på den måde, ISS arbejder på. Men vi har fulgt vores

strategi, helt som vi plejer, og derfor kan medarbejderne være hamrende ligeglade med finansieringsstrukturen. Det er jo vores strategi, det drejer sig om, så medarbejderne kan koncentrere sig om at lave en god forretning inden for den strate-

»Det eneste, jeg gør, er at betale min skat og spare op til pension som alle andre. Jeg har hverken anpartsprojekter eller timandsprojekter eller noget andet«

ERIC RYLBORG
topchef i ISS

gi, der er fastlagt, og som vores ny ejer har bekræftet. For en forretning, der kører rimeligt godt – hvis jeg skal udtrykke mig lidt jysk – er penge værd og kan altid finansieres. Sådan er kapitalismen«.

Hvis en virksomhed bruger sin indtjening til at betale udbytte, så kan man jo sænke

udbyttet. Det kan man ikke gøre med rentebetalinger?

»Men der er jo indbygget en stødpude. Man belåner ikke en virksomhed på en måde, så ethvert dyk i indtjeningen fører til, at du har et renteproblem, og så en kronens nedgang i indtjeningen betyder kaos«.

Har salget til kapitalfonde gjort ISS til en mere tryk virksomhed at være ansat i for de 350.000 medarbejdere?

»Jeg tror hverken, den er blevet mere tryk eller mere utryk«.

Du har selv fået større tryk. I fjor fik du udbetalt cirka 80 millioner kroner på grund af aktieoptioner, fastholdelsesbonus, løn osv.?

»Sådan vil jeg ikke stille det op, og jeg ønsker ikke at bekræfte beløbet. Jeg har hverken børn, hest, sommerhus eller hund. Jeg spiller ikke golf eller har andre hobbyer. Jeg bor i et pænt, men ikke prangende hus i Hørsholm. Jeg har ikke ændret livsstil, fordi jeg pludselig får en masse millioner, og jeg har ikke noget, jeg skal finansiere. Så jeg har ikke fået ændret mine økonomiske frihedsgrader. Jeg har – populært sagt – kun udgifter til det slips, jeg har på, når jeg

går på arbejde. Jeg havde jo også en høj løn før, og min kontrakt fortsætter med de nye ejere. Millionerne er ikke nødvendigvis en økonomisk fordel for mig«.

80 millioner er alligevel mange penge?

»Ja, før skat«.

Hvor meget betaler du i skat af de 80 millioner?

»Det eneste, jeg gør, er at betale min skat og spare op til pension som alle andre. Jeg har hverken anpartsprojekter eller timandsprojekter eller noget andet. Jeg betaler indkomstskat efter samme regler som alle andre lønmodtagere«.

Men du ved ikke, hvor meget?

»Jo, det kan jeg love dig. Jeg har opgjort min selvangivelse. Det er et tocifret millionbeløb, men jeg vil ikke oplyse det eksakte beløb«.

Vi taler stadig om mange penge. Hvordan er man så mange penge værd?

»Begrebet værdi i denne sammenhæng kan sættes meget simpelt op: Hvis du kan finde en bedre mand til en lavere løn, er jeg ikke de penge værd. Du må måles på resultaterne, og i et kapitalistisk system, der har ejerne ikke interesse i at betale dig mere, end de synes, du er værd«.

Men hvem har lavet de resultater, der gør din løn og værdien af dine aktieoptioner så stor?

»Det har medarbejderne, hele virksomheden«. Og medarbejderne, hvor meget er de så steget i løn?

»Jamen, der er adskillige tusinde medarbejdere, der har haft medarbejderaktier ligesom jeg. Og mere end 100 ledere her i ISS har fået noget ud af deres aktieoptioner, men det er korrekt, at jeg har fået mest. Skal man overhovedet søge at retfærdiggøre det, jamen, så er det den aftale, jeg har lavet. Sådan er min kontrakt. En dansk direktør skal måles på, hvad sådan en koster – internationalt. Og for mig ville det i øvrigt være noget morsommere at tjene mine penge i alle andre skattesystemer end det danske«.

Hvorfor gør du så ikke det?

»Jeg vil da gerne tjene penge. Men det er ikke det primære motiv til, at jeg er her. Det kan man så tro eller lade være. Og det får man da i den grad testet, når virksomheden pludselig bliver overtaget af en kapitalfond. Men for mig er der usandsynlig meget 'lim' i ISS. Og når man taler værdi, skal man altid huske at indsnævre det til finansiel værdi. For menneskelig værdi har ikke en kæft med din aflønning at gøre«.

Millionærklubben

For nogle år siden overtog ISS rengøringsvirksomheden Jysk Rengøring, hvor den nuværende finansminister var direktør. Den handel sikrede Thor Pedersen 21 millioner kroner. Du har lige fået 80 millioner, og en række af dine direktører har fået 30 millioner ekstra. Den klub, hvordan bliver man medlem af den?

»Det gør man ved at træne i mange år. Og du kan være heldig, at hvis du rammer rigtigt, så kan du bruges til holdet. Men man får jo ikke den slags job, fordi man kender nogen«.

Rengøring hører jo ikke til blandt de mest estimerede job?

»Nej, og det er synd. For alternativet til rengøring er jo noget værre svineri«.

Du er ikke fyldt 50 endnu. Bliver du i ISS resten af dit liv?

»Det håber jeg«.

Der er slet ikke noget andet, du har lyst til?

»Hvis jeg var begavet nok, så ville fysikken være en meget stor passion for mig. Jeg ville frygtelig gerne kunne komme med den teori, der forenede kvantefysikken med relativitetsteorien. Lige nu er de uforenelige. Men tænk dig at have evner som en Einstein!«.

Er der ikke andet end en Einstein-tilværelse, der kan trække i dig?

»Nej. ISS er en pragtfuld virksomhed. Uanset om det er 40.000 aktionærer eller en kapitalfond, der er ejeren«.

erhverv@pol.dk

En befriende direktør-exit

Kommentar



Af Stig Andersen

Der var noget befriende over det, da SAS-topchefen Jørgen Lindegaard i tirsdags offentliggjorde, at han ønsker at forlade SAS. Det befriende lå ikke i den kendsgerning, at SAS nu skal fortsætte sin overlevelseskamp uden Jørgen Lindegaards medvirken, men i, at der her – sådan ser det i hvert fald ud – for en gangs skyld er en topchef, der har tænkt i andre værdier end penge til sig selv.

Nu er det jo ikke sådan, at vi på nogen måde tror, at Jørgen Lindegaard af den grund er eller vil blive noget socialt tilfælde. Han har i en årrække hørt til blandt de absolut velbetalte topchefer med en årsløn i omegnen af de 10 millioner kroner.

Men vi er efterhånden blevet så vant til, at når direktører bevæger sig – frivilligt eller ufrivilligt, selvforskyldt eller ikke-selvforskyldt – så er det noget, der på den ene eller anden måde kaster en forfærdelig masse millioner af sig. Til direktøren.

Netop i disse dage spekuleres der for eksempel kraftigt i, hvad TDC-direktøren, tidligere finansminister Henning Dyremose, beslutter sig for i forbindelse med de fem udenlandske kapitalfondes overtagelse af den danske telegiant. Med salget til kapitalfondene har Dyremose nemlig aftalt, at han tre måneder efter salget af TDC, og inden der er gået seks måneder, kan vælge at forlade sin stilling og alligevel blive økonomisk stillet, som om han blev afskediget. En aftale, der vil sikre Henning Dyremose et beløb på bankkontoen på mellem 30 og 40 millioner kroner.

I forvejen har Dyremose foruden sin løn kunnet indkassere cirka 36 millioner kroner på de aktieoptioner, han også har haft en aftale med sin bestyrelse om, og som han udnyttede, da han i begyndelsen af året solgte sine TDC-aktier i forbindelse med kapitalfondenes overtagelse.

Bonus til ISS-chef

Det er aftaler. Henning Dyremose har indgået. Og der er ingen grund til at bebrejde ham, hvis hans tællen på knapper ender med, at han tæller penge til sig selv og stikker de mange millioner i lommen og går sin vej. Men det skal ses i lyset af, at de år, hvor Henning Dyremose har været topchef i TDC, har været nogle hårde år for TDC's medarbejdere. Med fyringsrunder og besparelser. Og senest med nye rygter om nye massefyringer i telegianten.

Forleden kom det frem, at også ISS-chefen Eric Rylberg er blevet forgyldt. I fjor fik han udbetalt i omegnen af 80 millioner kroner – efter at hans ISS-koncern var blevet overtaget af kapitalfonde. I Eric Rylbergs tilfælde er der ingen tragiske skæbner i form af masseafskedigelser eller nedskæringer – tværtimod har ISS skabt mere end 60.000 nye arbejdspladser verden over det sidste år. Men også Eric Rylberg får en ganske pæn løn i 6 millioner kroners klassen. Og 80 millioner oveni er altså mange penge for de medarbejdere, han beskæftiger, og som hver nat tømmer papirurte og vasker gulve, og som ifølge Eric Rylberg selv er dem, der er med til at skabe de gode resultater.

Tilbage til Jørgen Lindegaard og hans retræte fra SAS. Det virker befriende, at det tilsyneladende kan lade sig gøre at have med topchefer at gøre, uden at der nødvendigvis skal jongleres med kæmpebonusser og faldskærme og kompensationer og optionsordninger, og hvad der ellers er udviklet for at aflønne de bedst-lønnede i samfundet endnu bedre.

Blodige år i SAS

Også Jørgen Lindegaards år i SAS har været blodige – for tusindvis af medarbejdere i SAS. Der er skåret 14 milliarder driftskroner ned, og det efterlader naturligvis en masse tabere blandt SAS' medarbejdere.

Jørgen Lindegaard har formentlig gjort et godt job i SAS. Det har han så også fået sin gode løn for. Den årsløn, folk som Lindegaard, Dyremose og Rylberg får, skal almindelige mennesker bruge det meste af et helt arbejdsliv for at tjene.

I Lindegaards tilfælde ser det ud til, at der er renset for ekstrabonusser. Han har tilsyneladende bare sagt op, helt normalt. Det forekommer sympatisk. Der er ingen grund til, at almindelige lønmodtagere, hver gang der laves direktørtransaktioner, skal føle sig som nyttige idioter.

Forleden hørte jeg en direktør, der havde fået 30 millioner ekstra ind på sin konto på grund af en af disse direktørordninger, fortælle om, hvordan det føltes.

»Jeg sad og stirrede på de tal på kontoen i et halvt år og fattede ikke, hvad der foregik«, sagde han.

Vi andre fatter heller ikke altid, hvad det hele går ud på. Men en kendsgerning er det, at mange virksomheder bruger rigtig mange penge på at skabe sig et godt image.

Her var måske en mulighed for at spare sig til at få et bedre image. Direktørerne skal såmænd nok klare sig alligevel.

erhverv@pol.dk

Stig Andersen har i en årrække produceret dokumentarprogrammer for DR 1. Han interviewer topfolk i dansk erhvervsliv for Politiken.

FORELÆSNING



Ove Nathan Memorial Lecture Vigdis Finnbogadottir: Visionen om regnbuen – natur, teknik og humanisme

Med støtte fra Politikens Fond holder Niels Bohr Institutet ved Københavns Universitet en offentlig forelæsning til ære for Ove Nathan, tidligere professor ved Niels Bohr Institutet samt i en årrække rektor for Københavns Universitet. Foredraget bliver det andet i foredragsserien Ove Nathan Memorial Lectures, emneområdet er denne gang Etik i Videnskaben.

Niels Bohr Institutet har inviteret Islands tidligere præsident (1980-1996) Vigdis Finnbogadottir, der ligesom Ove Nathan gennem en længere årrække var stærkt engageret i UNESCO arbejde. Vigdis Finnbogadottir har været præsident for UNESCO World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology og siden 1998 UNESCO Goodwill Ambassador. Ove Nathan var formand for den danske UNESCO nationalkomite.

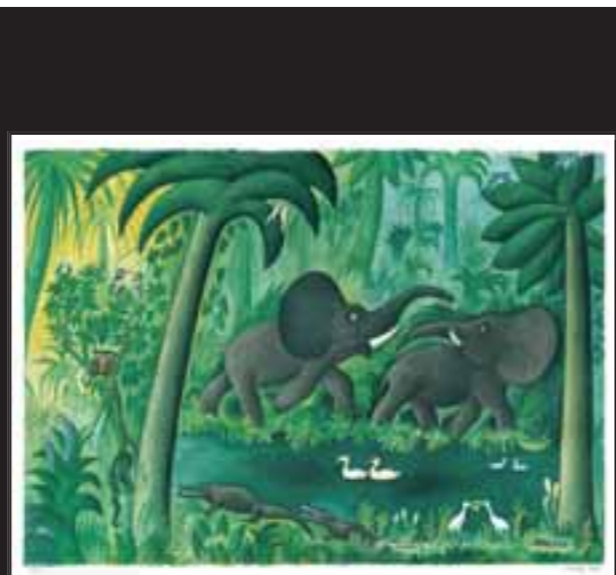
Vigdis Finnbogadottir har de senere år været involveret i den globale kamp for børns og kvinders rettigheder, herunder uddannelse.

Foredragets titel: Visionen om regnbuen – natur, teknik og humanisme.

Tid og sted: Onsdag 24. maj kl. 19.30 i Videnskabernes Selskab, H.C. Andersens Boulevard 35, 1553 København V. Eksp.gebyr 10 kr. **Bestil billet på www.politikenbillet.dk**

Begrænset antal pladser.

POLITIKEN



Ved Skovsøen

Grafisk særtryk af Hans Scherfig

Særtrykket er 66x86 cm. Normalpris 180 kr. PLUSpris 150 kr.* Forsendelse 45 kr.

Check vedlagt Dankort Visa/Eurokort/Mastercard/Diners

Abonnementsnr. _____

Kortnr. _____

Udløbsdato (måned/år) _____ Kontrolnr. _____

Underskrift: _____

Navn: _____ Tlf. dag: _____

Gade/vej: _____

Postnr.: _____ By: _____

*PLUSpris er for alle med et abonnement uden rabat eller med et studieabonnement, andre betaler normalprisen.

Kuponen sendes til: Politikens Galleri, Rådhuspladsen 37, 1785 København V. Kan også købes på politiken.dk/galleri

POLITIKENS GALLERI

Air One
THE ONE YOU CHOOSE

København Rom

Nyd de nye daglige flyvninger. Med start d. 13. maj

Flere flyvninger, flere bonuspoints med EuroBonus programmet.

www.flyairone.it/en

70 10 20 00

SAS Scandinavian Airlines