

Hr. Møller, Danmark

Mytisk, magtfuld og handlekraftig. Mærsk Mc-Kinney Møller, som døde i går, 98 år gammel, var en kontroversiel figur i erhvervslivet og blev behandlet og beundret som en kongelig.

NEKROLOG

No offer is too big, and no detail too small», lyder et klassisk A.P. Møller-mantra.

Sætningen rummer på godt og ondt Mærsk Mc-Kinney Møllers liv og gerning i verdens største rederi og Danmarks mest betydningsfulde virksomhed.

Siden 1965 har han været den suveræne frontfigur i det, der af de fleste betragtes som en af Danmarks stoltheder, og af alle anerkendes som en visionær, knalddygtig og hamrende professionel virksomhed, Rederiet A.P. Møller, i dag A.P. Møller-Mærsk.



STIG ANDERSEN

Med Mærsk Mc-Kinney Møller ved roret er det blevet et verdensfirma. Ikke blot er »foretagendet«, som han selv omtalte sin virksomhed, blevet verdens største rederivirksomhed. Det er også blevet en væsentlig global spiller, når det handler om olieeffortforskning og olieproduktion. Og de seneste årtier med havneterminaler i alverdens havnebyer. Indsatsen, som omkring 110.000 mennesker i dag er direkte beskæftiget med.

Som person er Mærsk Mc-Kinney Møller ikke blot blevet anerkendt for sin professionalisme, sin dygtighed, sin handlekraft og ikke mindst sin beslutningskraft. Han er også blevet en kontroversiel figur i det danske samfund som magtfaktor og som vor tids største mæcen gennem 'A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal', som han var formand for til sin død.

Men måske mest for at have været 'hr. Møller'.

I sin på mange måder sky, grænsende til det okulte, og næsten altid ukontrollerbare adfærd har han været en magtfaktor.

Som privatperson kunne han virke utilnærmelig, lukket og eksklusiv. Og selv har han engang sagt: »Jeg har ikke mange venner«.

Den barske banan

Mærsk var en barsk banan og har været det livet igennem i alle dets forretningsmæssige faser.

Sådan siger man selvfølgelig ikke om en mand, der ikke bare var aristokratisk og majestætisk af væsen og fremtræden, men som også gennem store dele af sit spektakulære liv er blevet betragtet, behandlet og beundret som en kongelig. Og forståeligt nok, for i Mærsk Mc-Kinney Møllers lange liv har der i hans verden ikke været nogen over og ikke nogen ved siden af. Han har været fuldstændig suveræn.

Og det gælder også i rollen som den barske banan. Han har hundset og herset med sine medarbejdere, og det har De ikke undersøgt grundigt nok«. Ja, i nogle tilfælde har medarbejdere såmænd ikke engang forladt lokalet i en skibsmotor til dokningsprocedurer og bordplanen ved middagen, når et nyt skib blev navngivet. Og han havde via sit personlige netværk, sit system og sin status som international shippingmand på

stjerneniveau i mange situationer en berøringsflade, som har kunnet måle sig med både Udenrigsministeriets og Statsministeriets.

Mærsk Mc-Kinney Møllers uomtvistelige succes skyldtes i høj grad en grænsende til det geniale *flair* for muligheder, markeder og mennesker. Samt – og måske ikke mindst – en aldrig svigtende ansvarsfølelse over for det, han havde overtaget efter faderen.

Ikke fordi Mærsk Mc-Kinney Møllers forhold til sin far, skibsreder A.P. Møller, havde været den rene idyl hele vejen igennem. Specielt i faderens seneste leveår blev deres relation sat på prøve, og der var perioder, hvor far og søn ikke talte til hinanden. Alvoren i det fremgår af den kendsgerning, at Mærsk Mc-Kinney Møller i den gamle reders sidste år var ved opgive det hele.

Urimeligheder og krukkeri

Så galt gik det ikke. Da sønnen selv kom til at stå ved roret, var han i sin søgen efter resultater og løsninger, der gavne »foretagendet«, både kontant og konsekvent i alt, hvad han foretog sig. Men urimelig?

Nej, siger folk, der var helt tæt på, og mod hvem den indimellem iltre skibslæders krav og forventninger ofte var rettet. »Ikke på den måde, som andre vil bruge udtrykket om en herskesyg og magtbryderisk person«.

I nogle situationer har Mærsk Mc-Kinney Møllers dispositioner dog givet anledning til både skepsis og beskyldninger om netop magtbrynde.

Det kan tidligere statsminister Anker Jørgensen og hans energiminister, Poul Nielson, formentlig skrive under på. Det var dem, der i 1980 havde fornøjelsen af at genforhandle aftalen om A.P. Møllers koncessionsrettigheder til undergrunden i den danske del af Nordsøen. En proces, hvor skibsrederen ønskede energiministerens »fyret« som forhandlingspartner og gik til Anker Jørgensen med bemærkningen: »for jeg regner da med, at De også er min statsminister«. Et ønske, statsministeren dog ikke opfyldte for Mærsk Mc-Kinney Møller.

Møllers krigsindsats

En anden situation, hvor Mærsk Mc-Kinney Møller i hvert fald for nogle fremstod rigelig magtfuldkommen var, da han i efteråret 1990 blev irriteret over, at de danske politikere ikke ville stille mere end en enkelt dansk korvet til rådighed for den amerikanske krigsførelse i Mellemøsten.

Via daværende udenrigsminister Uffe Ellemann-Jensen fik Mærsk Mc-Kinney Møller kontakt til den amerikanske regering med et tilbud om at stille sin egen lyseblå 'flåde' til rådighed for amerikanerne. Efter Folketingets beslutning var der bestemt nogle, som mente, at skibsrederen fra Esplanaden med sit tilbud havde overtaget Danmarks udenrigspolitik.

Men amerikanerne var begejstrede for skibsrederens holdning, hjælpsomhed og opbakning til, hvad USA stod for. Det gav *goodwill* hos de amerikanske myndigheder og politikere, og det førte til store forretninger for A.P. Møllers amerikanske organisation.

Det var da også Mærsk Mc-Kinney Møller, den tidligere amerikanske præsident, George Bush, senior, foretrak at spise frokost med, da han på et tidspunkt, efter at han var gået af som præsident, mellem-landede i København, ligesom det var og skibsrederen, der var målet for det besøg, helten fra Irakkrigen, general H. Norman Schwarzkopf, aflagde i København i 1992.

Den bløde Møller

Karakteristikken af Mærsk Mc-Kinney Møller som den barske banan skal dog tages med forbehold. Der var bestemt andre sider af hr. Møllers væsen, som kom til udtryk i dagligdagen ved andet end *tough business* og vrisme kommentarer, og som fortalte historier om menneskelig omsorg og medmenneskelig respekt.

En tidligere A.P. Møller-medarbejder har således fortalt, hvordan han under en sygdomsperiode modtog blomster og et fire sider langt håndskrevet brev fra skibsrederen, hvori han fortalte, hvordan både han selv og hans far havde haft sygdomsperioder, som de efter hvile var kommet sig over, og at de »da begge holdt en stund«. Og en tidligere rigger på det A.P. Møller-ejede Lindøværftet, som kom alvorligt til skade ved en arbejdsulykke på værftet, fik i mange år indtil sin død besøg af Mærsk Mc-Kinney Møller i sit hjem på Sydbyen, når rederen var på de kanter.

På samme måde var han nærmest legendarisk, når det handlede om at huske og markere personlige mærkedage, som



MED TIL DET SIDSTE. Mærsk Mc-Kinney Møller fotografert ved A.P. Møller-Mærsk generalforsamling for fem dage siden. Foto: Jacob Ehrbahn



PÅ VANDET. Mærsk er ude at sejle med sin far, A.P. Møller, og med et oldebarn i 2005. Foto: Erik Gleie og Thomas Wilmann



FORBINDELSER. Statsminister Anker Jørgensen hilser i dette tilfælde venskabeligt på Mærsk Mc-Kinney Møller og fru Emma ved en balletaften på Glyptoteket i 1978. Foto: Busser

ofte affødte en personlig, håndskreven hilsen.

Mærsk Mc-Kinney Møller havde ikke i samme grad det gen, som allerede på det tidspunkt havde gjort hans far til den absolut førende og mest visionære danske iværksætter. Men sønnen havde så meget andet.

Det handlede dengang om nøjagtig de samme ting, som Mærsk Mc-Kinney Møller 38 år senere som 90-årig samlede 50 af A.P. Møller-Mærsk øverste chefer for at fortælle om, da han havde besluttet sig for at gå af som koncernens bestyrelsesformand i 2003. Arvtagerne skulle kende værdierne. Hvilket de naturligvis gjorde i forvejen, ellers havde de ikke hørt til den eksklusive chefkreds, som denne dag samledes i Emma og Mærsk Mc-Kinney Møllers private hjem på Mosehøjvej i Charlottenlund. Værdierne havde fem overskrifter: »Vort navn«, »Retskaffenhed«, »Rettidig omhu«, »Ydmyghed« og »Medarbejderne er vort store aktiv«.

Det var i dette værdiers land, Mærsk Mc-Kinney Møller igennem 38 år udviklede og forfinede arven fra sin far. Trods den ofte spændte og i perioder ordløse rela-

tion mellem de to, beundrede og forgudede han sin far livet igennem. Og nærmest i stigende grad jo ældre han blev.

Da Berlingske Tidende i 1999 bragte en række kritiske artikler om dansk erhvervsliv under besættelsen, herunder skibsreder A.P. Møllers økonomiske interesser i Riffelsyndikatet, som leverede våben til tyskerne, blev sønnen rasende.

Han vogtede livet igennem nidkært om faderens eftermæle, og han reagerede på artiklerne ved at sælge de aktier, som rederiet havde i Det Berlingske Officin. Alle øvrige aktionærer fulgte efter, og Det Berlingske Officin blev overtaget af norske Orkla. I den situation kunne al snak om ansvar over for fædrelandet være det samme.

Møllers genistreg

Mærsk Mc-Kinney Møller var imod det, da A.P. Møller i sin tid fik koncessionsrettighederne til den danske undergrund.

Men »når daddy har sagt det, så må jeg også gøre mit bedste«. Og han gjorde sit bedste og gjorde netop olie- og gasudvindingen til en markant og global virksomhed og en ganske væsentlig del af den

samlede forretning.

Den visionære og innovative Mærsk Mc-Kinney Møller, og den handlekraft og beslutningskraft, han var i besiddelse af, kom første gang markant til udtryk, da han i begyndelsen af 1970'erne besluttede at lade A.P. Møller gå ind i containerfart.

Beslutningen blev truffet på trods af rådgiveres modstand. De fandt den både for kostbar og for risikabel. Men Mærsk Mc-Kinney Møllers næse sagde han noget andet, og den blev fulgt op af et omfattende nybygningsprogram, hvor mere og mere avancerede og større og større containerskibe blev tilført den lyseblå flåde, mange af dem bygget på A.P. Møllers eget skibsværft, Lindøværftet, hvor skibingeniørerne og designerne kunne arbejde i fred for nysgerrige konkurrentblikke og

“Var han også lykkelig? Havde man spurgt Mærsk Mc-Kinney Møller selv, ville han formentlig have affejt det som et uinteressant spørgsmål

på den måde sikre A.P. Møller et afgørende forspring i konkurrencen om at transportere varer mellem verdensdelene.

Beslutningen om at gå ind i containerfart var en strategisk genistreg og blev en kæmpesucces for rederivirksomheden, og den etablerede for alvor Mærsknavnet både på verdenshavene og verdenskortet.

Det svære generationsskifte

Samme succes, som Mærsk Mc-Kinney Møller fik på det forretningsmæssige, havde han ikke, når det handlede om det generationsskifte, der nærmede sig i takt med, at han selv blev ældre.

Længe virkede det ellers, som om alt var på skinner. To svigersønner, gift med døtrene Leise og Kirsten, havde i løbet af 1980'erne indtaget ledende stillinger i A.P. Møller. Og rederiet var i allerhøjeste grad et familieforetagende, hvilket Mærsk Mc-Kinney Møller lagde stor vægt på.

Men af forskellige årsager kom ingen af dem med i slutløbet, hvor valget faldt på den unge Jess Søderberg. Han afløste i 1993 Mc-Kinney Møller som daglig leder af A.P. Møller. Men den gamle skibsreder fortsatte som formand for bestyrelsen.

Jess Søderberg lignede i mange år en bragende succes og et rigtig godt valg. Nemt var det nødvendigtvis ikke med bestyrelsesformanden og den tidligere førstereeder siddende i kontoret ved siden af sig, men Søderberg accepterede Mærsk Mc-Kinney Møllers status som den egentlige ejer og magthaver i foretagendet.

I 2003 forlod Mærsk Mc-Kinney Møller også formandsposten. I princippet var han nu ude af A.P. Møller-Mærsk. Men han repræsenterede stadigvæk ejerne af verdensforetagendet som formand for den fond, der sidder på mere end halvdelen af aktierne.

Og året efter gik der koks i generationsskiftet. Jess Søderberg, den tredje topchef i A.P. Møller i de 100 år, rederiet havde eksisteret, besluttede sig sammen med den nye formand for at investere mere end 17 milliarder kroner i købet af et konkurrerende containerrederi, det engelsk-hollandske P&O Nedlloyd. Et køb, der ikke blot ville cementere A.P. Møllers herredømme på verdenshavene, men gøre rederiet til det suverænt største i verden.

Men Mærsk Mc-Kinney Møller var imod. Og han demonstrerede, at det stadigvæk var ham, der bestemte på Esplanaden, da han sagde til Jess Søderberg: »Er det således, at De vil forlade Deres post og forlade rederiet, hvis jeg ikke accepterer et køb af P&O Nedlloyd?«

Jess Søderberg købte. Og det gik galt. Og i 2007 måtte Jess Søderberg gå for tiden og blev afløst af den tidligere Carlsbergdirektør Nils Smedegaard Andersen.

Eftermælet

Mærsk Mc-Kinney Møller var en despot og en krukke, en knalddygtig og fremsynet forretningsmand med et enestående internationalt format, og en omsorgsfuld ven og familiefar. Og en glad giver. I erkendelse af at han havde været helt usædvanligt begunstiget af livet.

Var han også lykkelig? Havde man spurgt Mærsk Mc-Kinney Møller selv, ville han formentlig have affejt det som et uinteressant spørgsmål. At det for ham drejede sig om den ar, han havde fået, og det ansvar, han havde påtaget sig.

Han havde alt, hvad man kunne forlange af rigdom, berømmelse, anerkendelse og succes. Og med 98 år kan man næppe forlange eller forvente flere timer. Han havde også sit at slås med. Nogle familiehistorier, som ikke fulgte hans drejebog. Og nogle forretningsrelaterede ting, hvor foretagendet – altså hr. Møller – tog fejl.

Men for Mærsk Mc-Kinney Møller var arven, Rederiet, så central, at det trods de mange år, et rigt familieliv og en uomtvistelig succes for både foretagende og person måske vil være forkert overhovedet at bruge ordet lykkelig.

Ydmyghed over for livets og verdens tildragelser har været en anden af hans leve-regler. Men tilfreds må han have været. Ellers skulle han skamme sig.

Det vil være en utidlig fløskel at anføre, at Danmark med Mærsk Mc-Kinney Møllers død er blevet fattigere. Manden blev trods alt 98 år. Og tro mod sin egen holdning til enkeltpersoners betydning har han efterladt så meget til samfundet, at han i mange år frem vil være en inspirator og magtfaktor i samfundet.

Han var en sjælden personlighed. Han var en fornem virksomhedshistorie. Og han har været et markant stykke danmarkshistorie. Mærsk Mc-Kinney Møller var i en klasse helt for sig selv. På godt og ondt. Det vil præge hans eftermæle. erhverv@politik.dk