

Den engelske industrimand Sir George Watson havde i 1910 overtaget Aarhus Oliefabrik. For Lausen var der ingen tvivl om, at AO's farligste fjende og konkurrent var ØK. I 1918 erfarede Lausen tilfældigt, at Watson havde fået en uformel forespørgsel fra Landmandsbanken og ØK, og at han var villig til at sælge AO. Lausen gjorde straks Watson opmærksom på sin forkøbsret. Watson svarede, at han ville sælge AO til den første, som betalte den krævede pris. Derefter førte Lausen en hektisk og indædt kamp for sit livsværk, og i løbet af blot 36 timer lykkedes det ham at rejse 25,5 millioner kroner. Dermed havde Lausen slået ØK i kampen om AO.

A
A
R
H
U
S

O
L
I
E

A A R H U S O L I E

1871-1996

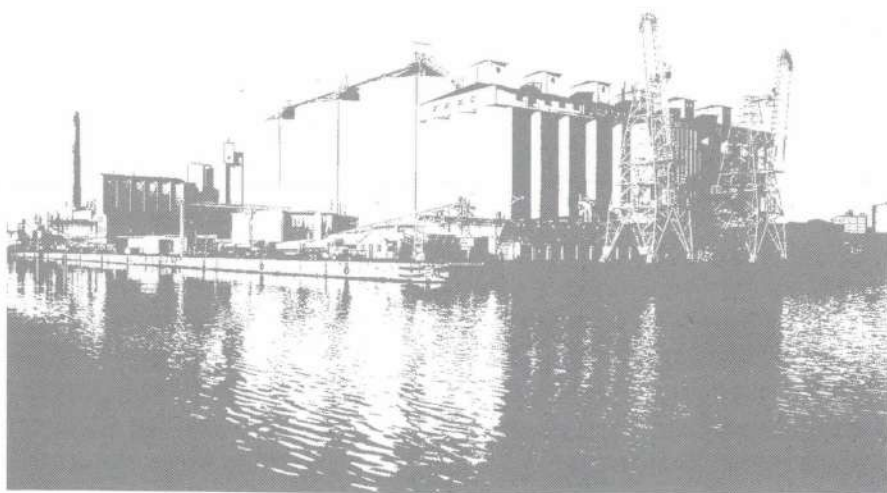
**AARHUS
OLIE**

1871-1996

AARHUS OLIE

1871-1996

ÅRHUS
1996



AARHUS OLIE

UDGIVER:

Denne bog er udgivet af
Aarhus Oliefabrik A/S
i forbindelse med
selskabets 125 års jubilæum
14. september 1996.

TEKST:

Poul Kragelund

GRAFISK TILRETTELÆGNING:

Grafisk Form/Bruno Hansen

GRAFISK PRODUKTION:

Delta Grafisk A/S

TRYK:

Scanprint A/S

Copyright: Aarhus Oliefabrik A/S og Poul Kragelund
ISBN 87-7796-010-6

I N D H O L D

FORORD	7
EN BESKEDEN START	9
Rejsegilde på Marselisborg Mark	9
Fra Århus til Libau.....	11
“Tid til en stille, hyggelig og provinsiel Tilværelse”	12
UD AF DVALEN.....	15
Aarhus Oliefabrik Limiteret stiftes 1. januar 1892	15
NEUTREX og CEBES	17
Sukkerhusets omskiftelige tilværelse	20
Direktionslokale og “abebur”	24
“Rubelfabrikken” i Libau	25
Teutonia grundlægges i Hamburg i 1902	26
På engelske hænder.....	29
Brydningstider under 1. verdenskrig	32
Brand og genopbygning	35
Lausen slår ØK i kampen om AO	38
TILBAGE PÅ DANSKE HÆNDER	41
Ekspansion afløses af krise	41
“Den sørgmodige Havnefabrik”	43
Stordriften bliver en realitet	45
Tillegren i barberstolen hos møller Nielsen	49
“Raffinaderiet siger aldrig nej til en ordre”	50
ØK’s spion på AO afsløres	52
Lausen gøres til syndebug.....	54
Mack’erne fik billeder til at falde ned	57
VÆKST I EN KRISETID	59
Knock-out’et af Teutonias konkurs	59
“Hundreder af brune, glinsende malajrygge ...”	62
“Olien skal være som pilsnerøl og ikke som lagerøl”	65
Pensionskasse, feriecenter, arbejderfonde og stiftelse	70
Den respekterede diktator	74
“Tiden er til Arbejde”	75
Fonden for almene formål	81
Musik og idræt på AO	83
FEM ÅRS STILSTAND	87
Fæhår, koffein og vognsmørelse	87

Bombeangrebet den 24. september 1942	91
Mørklægning og modstand.....	93
LANG VEJ MOD NORMALE FORHOLD	97
En lammende råstofmangel	97
“Marmortrappen er forbeholdt Gæster”	99
Igen kontakt med datterselskaberne	103
Udvidelser på havnefabrikken	105
“Havde De været ingeniør, kunne vi nok bruge Dem”	107
Idræt, kultur, musik, bridge, udflugter - og fester.....	111
Casa Danese, hvor “naturen står på højkant”	113
Tilbage på førkrigsniveau.....	116
“Fedtpletten”, “Automatpressen” og “Oliepressen”	118
EN BESKYTTET TILVÆRELSE	121
Den forbitrede diskussion	121
Krumtappen i hverdagen	125
Den solide ambassadør	127
“Kan De ikke overtale Sojakagen til at få et tilsvarende?”	130
På vej mod nye markedsvilkår.....	135
Fortsat modernisering og rationalisering	139
Det multietniske SIHAM.....	141
Mellerup efterfølger H. L. Knudsen	143
Et “jernetæppe” mellem produktion og administration	146
“Altid fandt du vej eller sti ...”.....	148
UDFORDRINGEN FRA EF	151
En brat opvågning i Bruuns Gade	151
Proteinernes vanskelig debut	156
Første medarbejder i bestyrelsen	158
Udsalg af datterselskaber	159
“Forleden kom en væm’lig duft ... “	161
Centralraffinaderiet tages i brug	165
Overskudsdeling - en mærkesag	168
PALMEKONGEN GØR SIN ENTRE	171
Da Bek-Nielsen gentog sin 800 meter klubrekord	171
Sojakagen eller AO	174
“Det var sgu dygtigt gjort”	176
En saltvandsindsprøjtning.....	178
Balladen om alkoholforbuddet.....	182
En platform i England.....	185
Truslen mod AO	188
“Fordi vi uden det taler et andet Sprog end Kunden”	190

Ekspllosion i ekstraktionen 24. januar 1982	194
“De venstresocialistiske brushoveder”	198
“Lederen, der tager alle med på råd”	200
Konfrontation og strejke i 1985	202
Sojaproteinerne fik papir på deres kvalitet	205
Da AO forsynede Århus med “drikkevand”	208
“Sydafrika-problemet løst en gang for alle”	209
PÅ VEJ UD I VERDEN	211
AO's engelske guldæg	211
Kampen om det amerikanske marked	212
280.000 kokosnødder om dagen	214
Nøgleordet er palmeolie	216
Masseafskedigelse og organisationsændringer	219
Proteindivisionen solgt til amerikanerne	220
Bevis på kvaliteten	221
Investerer 230 millioner kroner i Århus	222
“Fornavnet er Brian, ikke Børge”	223
Manøvrerer i et vanskeligt farvand	224
Pendulets fortsatte udsving	228

FORORD

Da Frederik Lausen i april 1943 skrev sit lille skrift om AO's historie fra 1892-1918 sluttede han med følgende konstatering: *"Hvad der end sker, vil Aarhus Oliefabriks Historie i sin Helhed - - frembyde et enestaaende Objekt for Dansk Erhvervshistorieskrivning og bidrage til Belysning af et Tidsrum, der spænder over de mest forskellige spændende - til Tider indtil det dramatiske - industrielle, købmandsmæssige og sociale Leve- og Virksomhedsforhold, der kan tænkes"*.

Perioden fra 1943 til 1996 har ikke reduceret sandhedsværdien af Lausens udsagn - tværtimod. Hvor mange andre virksomheder har gennemløbet en stille og rolig udvikling, har AO's været næsten stormomsust. Set i historiens lys kan det synes som, at det eneste, der er sikkert om AO, er, at stort set intet er sikkert.

AO er i sjælden grad afhængig af omgivelserne - i Danmark og internationalt. Utallige er de eksempler, hvor eksterne begivenheder er kommet på tværs og har blokeret for en lovende udvikling. Eller måske har givet et skub i en helt ny retning. Kriser, kanonoverskud, udvidelser, masseafskedigelser, eksporteventyr, industrispionage, verdenskrige har i en stort set uendelig vekselvirkning præget AO.

De 125 år, som AO nu har eksisteret, dokumenterer imidlertid også, at virksomheden altid er kommet på benene igen, når den har været sendt til tælling.

AO søger bestandigt at reducere afhængigheden af de faktorer, virksomheden ikke selv kontrollerer. Men afhængigheden vil altid være der, når man som AO er internationalt orienteret lige fra råvareindkøb til produktion og salg. Derfor vil de kommende år blive en lang række af udfordringer for mandskabet i Bruuns Gade, på havnefabrikken og i de mange datterselskaber ude i verden. AO vil også fremover bestyrke sin position som "et enestaaende Objekt for Dansk Erhvervshistorieskrivning".

Denne bog forsøger at gøre status over AO's første 125 år. Det vil fremgå, at AO er et helt univers for sig. Næsten som en by i byen. Det ville selvkært være umuligt at beskrive alt detaljeret. Derfor har mit mål med denne

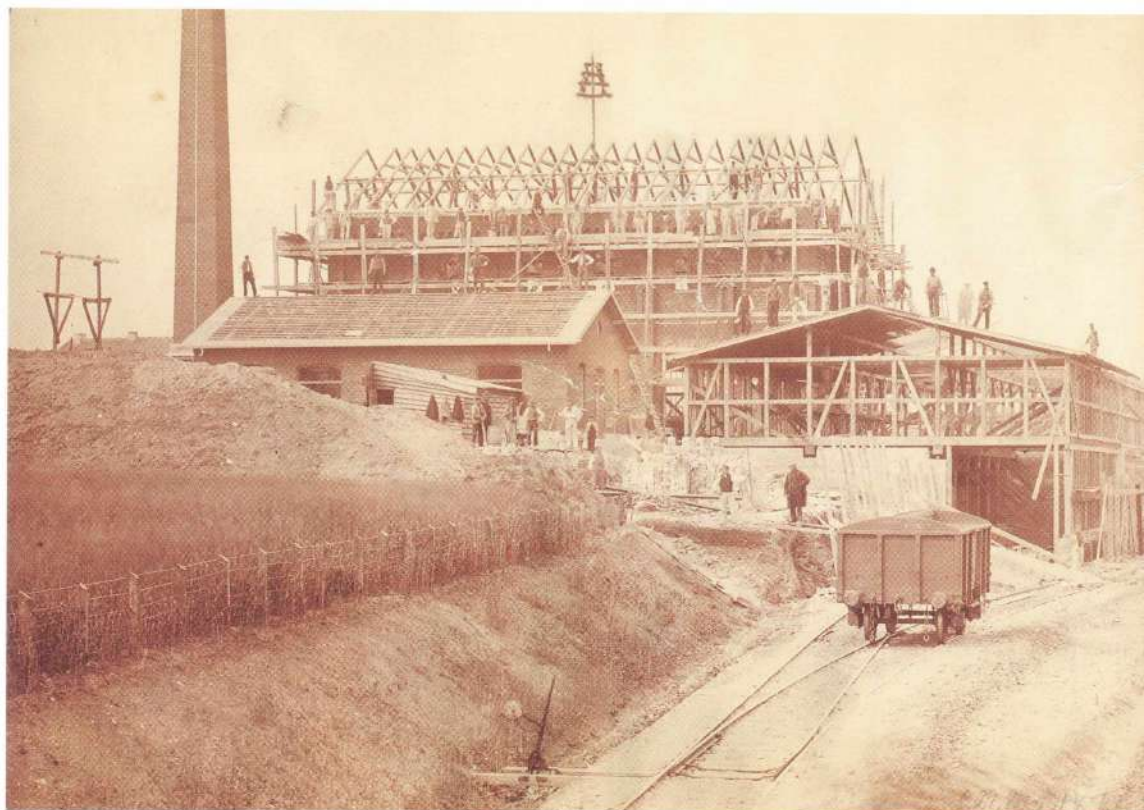
bog været at beskrive rammerne og supplere ved at trække nogle af de mest karakteristiske fragmenter frem. Det har naturligvis været nødvendigt at gennemføre en ganske hårdhændet sortering og prioritering af de mange oplysninger, begivenheder, skæbner, historier og pudsigheder. Derfor er det, der kan læses i denne bog, et kontant udtryk for forfatterens valg. En anden forfatter ville sikkert have valgt anderledes. Men netop i dette forhold afspejles mangfoldigheden i AO's historie.

Det er mit håb, at bogen både bekræfter og nuancerer det billede, som læseren i forvejen måtte have af Aarhus Oliefabrik.

Tak til alle de, der har bidraget og medvirket under min research til bogen.

Ry i juli 1996
Poul Kragelund

EN BESKEDEN START



I slutningen af maj 1872 fejredes rejsegilde på Aarhus Palmekærnefabriks bygninger på Marselisborg Mark.

Rejsegilde på Marselisborg Mark

Da der i slutningen af maj 1872 kunne holdes rejsegilde over nogle bygninger ude på Marselisborg Mark, var der nok ikke mange århusianere, som bemærkede det. Der var jo langt fra byen og derud. Århusianerne kunne naturligvis heller ikke vide, at rejsegildet markerede indledningen til en lang og dramatisk historie, som skulle komme til at sætte et markant præg på Århus og udviklingen i byen.

Bygningerne, som i den første sommervarme fik rejst de sidste spær, havde en beskeden størrelse. Men da byggeriet i løbet af efteråret 1872 stod færdigt, rummede det de afdelinger, som var en forudsætning for, at den nystiftede virksomhed Aarhus Palmekærnefabrik kunne starte sin produktion. Her var den uundgåelige mølle til at presse palmekærnerne, en lille kraftcentral, som kunne producere den nødvendige energi, lagerbygninger,

hvor både råstoffer og færdigvarer kunne opbevares, et lille værksted, hvor vedligeholdelsen og de uundgåelige reparationer af maskineriet kunne udføres, samt kontorlokaler, hvorfra det hele kunne styres.

Ideen med fabrikken var at tjene penge på at producere foderstoffer til det danske landbrug, og som navnet afslørede, skete det med udgangspunkt i palmekerner. En del af det danske landbrug var ved at omlægge til animalsk produktion, der blev fulgt af en voksende eksport. Derfor voksede behovet for foderstoffer eksplosivt, og en import blev nødvendig. I midten af 1860'erne var importen af foderstoffer lig nul, men mindre end 10 år senere udgjorde den 3/4 procent af den samlede danske import.

Så det var en god forretningsside, der blev sat i værk gennem stiftelsen af Aarhus Palmekærnefabrik den 14. september 1871. Helt i tråd med den gængse udvikling i Danmark var det købmænd og ikke industrifolk, som havde set muligheden og derfor oprettede Palmekærnefabrikken. For på dette tidspunkt var der købmændene, som var toneangivende og tog de store initiativer i erhvervsudviklingen. I Jylland skete det bl.a. inden for træindustrien, cementindustrien, trikotageindustrien, bomuldsspinderierne, margarineindustrien og oliemøllerne.

Initiativtagerne til Palmekærnefabrikken omfattede flere velkendte navne fra jysk erhvervsliv, hvoraf flere havde tilknytning til grovvarerbranchen. Det drejede sig bl.a. om firmaet Adler, Wulff & Meyer, Hans Broge samt generalkonsul Hendrik Pontoppidan fra handelshuset af samme navn i Hamburg. Først i 1875 fik fabrikken en egentlig direktør. Det blev Alfred V. Kieler, som samme år blev gift med Hendrik Pontoppidans datter.

Fabrikken havde seks presser, som på en normal dag kunne forarbejde 9-10 tons palmekerner. Palmekernerne indeholdt ca. 40 procent olie, så efter presningen var der knap seks tons kager til foderstoffer og knap fire tons palmekerneolie. Hver dag blev kedlen i kraftcentralen fodret med ca. to tons kul, hvilket svarede til ca. 200 kg kul pr. tons oparbejdet råstof. Produktionen var ikke særlig effektiv, ligesom energiforbruget var forholdsvis stort. Det dokumenteres af, at fabrikkens produktionskapacitet 100 år senere var næsten 40-doblet, og samtidig var brændstofforbruget pr. ton reduceret til en fjerdedel.

Lige fra starten blev olieudbyttet for hvert parti registreret med stor omhu, og udnyttelsen af råstofferne var fra første færd imponerende. Da fabrikken nogle år senere begyndte at oparbejde kopra, var olieudbyttet 63 procent, og 100 år senere var det faktisk kun lykkedes at hæve olieudbyttet til 64 procent. Udbyttet af olie fra palmekernerne steg mere i løbet af de 100 år, nemlig fra 40 til 47 procent, men det skyldes primært, at presningen på et tidspunkt blev erstattet af ekstraktion.

I realiteten var Palmekærnefabrikken i de første år i højere grad en foderstoffabrik end en oliefabrik. Den palmekerneolie, som blev udvundet ved presningen, blev nemlig betragtet som et biprodukt. Det lykkedes imidlertid for Kieler at etablere et salg af olien til Rusland, nærmere betegnet til

de russiske regioner omkring Østersøen. Her var der et stort marked for olien, som blev anvendt til sæbefabrikation og som lampeolie.

I 1875 kørte produktionen på Palmekærnefabrikken døgnet rundt på alle ugens dage. Folkene arbejdede på toholdsskift, så arbejdsdagen var så lang som 12 timer. Fabrikken arbejdere befandt sig dermed i den tunge ende af statistikken, for i 1870 lå den gennemsnitlige daglige arbejdstid i provinsbyerne på 11,1 timer for mænd. Ydermere blev produktionen kun stoppet ganske få gange i løbet af året. Det skete to dage ved påske, to dage ved pinse, to og en halv dage ved jul samt én dag ved nytår. I fortsættelse af nytårsstoppet var der normalt 3-4 dages standsning, hvor maskiner blev eftersat, og kraftcentralens kedler blev rensat.

I årets løb kunne det dog godt blive til enkelte andre fridage. 30. juni 1876 stoppede maskineriet klokken halvfire om morgenen, fordi folkene skulle have fri til at tage på skovtur. Og den 3. januar 1879 blev en fridag, fordi det var valgdag. Omkring 1880 begyndte arbejderne dog at holde søndagen fri.

Allerede fra starten stiftede fabrikken bekendtskab med arbejdsnedlæggelser. F.eks. måtte produktionen stoppes ved sekstiden om aftenen den 6. september 1875 med den begrundelse, at mandskabet strejkede. Først den 10. september kørte produktionen igen i normal gænge.

Fra Århus til Libau

Fra 1875-1880 blev der arbejdet ret konstant med de seks presser, men derefter faldt produktionen. Driften blev meget uregelmæssig, og i perioder var kun to eller tre presser i funktion. Til tider lå man helt stille.

Der var to grunde til denne negative udvikling. For det første løb afsætningen af foderstoffer ind i vanskeligheder i takt med, at en krise opstod og eskalerede i slutningen af 1870'erne og gennem 1880'erne. Krisen havde flere årsager. Bl.a. faldt priserne på husdyrprodukter dramatisk i starten af 1880'erne, og en tysk toldlov af 1879 lagde store afgifter på importen af levende kvæg. Det hele forværredes af, at flere af de lande, Danmark hidtil havde eksporteret til, gennemførte indførselsforbud på levende dyr.

Den anden faktor, som førte til Palmekærnefabrikken problemer, var, at eksporten af palmeolie til Rusland løb ind i forhindringer, idet russerne gentagne gange forhøjede landets toldsatser. Russernes motiv var et ønske om at fremme den indenlandske industri, og derfor blev der straks lagt store toldsatser på nye importerede varer, så de ikke kunne sætte sig på markedet.

Det russiske marked for vegetabilsk olie var imidlertid fortsat meget lovende. Derfor besluttede interessenterne bag Palmekærnefabrikken i begyndelsen af 1880'erne at anlægge en oliefabrik i det daværende Libau i Letland. For at begrænse investeringerne blev det meste af Palmekærnefabrikken maskineri transporteret til Libau.

Tilbage i Århus efterlod man kun fire små presser på fabrikken, som herefter i løbet af 1880'erne oplevede en stadig mere stagnerende tilværelse. Helt frem til 1892 fandt Palmekærnefabrikkens vigtigste aktiviteter altså sted i Libau i Rusland.

Ideen til Libau-fabrikken var Kielers, og han flyttede straks selv derover for at bygge fabrikken. Men inden byggeriet var afsluttet, nedbrændte fabrikken. Under Kielers ledelse blev den genopbygget, men endnu to gange i løbet af den første tid brændte fabrikken. Efter den tredje brand genopstod fabrikken i en større og bedre skikkelse, og nu udviklede virksomheden sig hurtigt under det imponerende navn "A/G Libauer Oelfabrik vormals Kieler". Kielers ide om at bygge en fabrik i Rusland skulle snart vise sig at blive guld værd, for Libauer Oelfabrik blev en forrygende investering, som gav en forrentning på op til 50 procent.

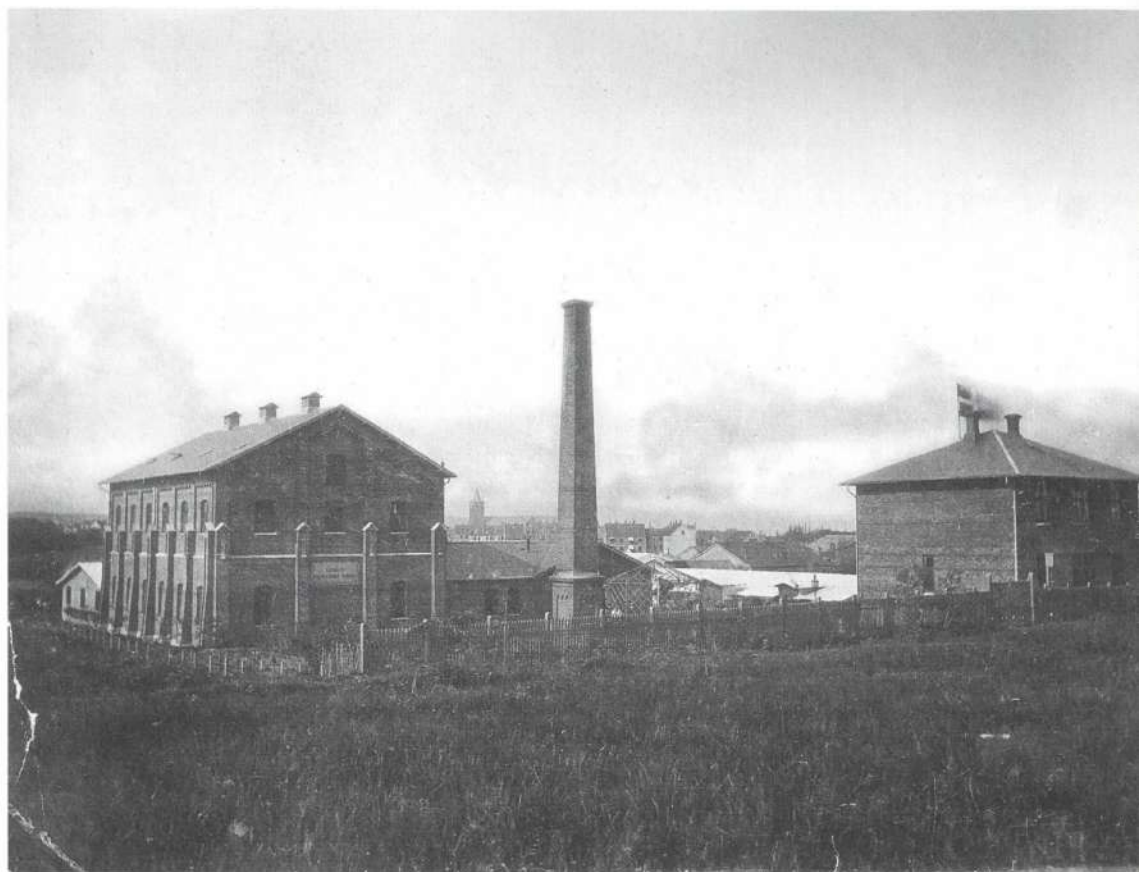
"Tid til en stille, hyggelig og provinsiel Tilværelse"

Da Kieler flyttede til Libau for at grundlægge og senere lede fabrikken der, fortsatte han som direktør for Palmekærnefabrikken hjemme i Århus. Palmekærnefabrikken førte en stille tilværelse med O. Hedemann som bogholder, kasserer og forretningsfører. Produktionen bestod stort set kun af kokosolie, som solgtes til sæbefabrikker i København og i provinsen. I København havde man en generalagent, som tog sig af alt, og provinsens sæbefabrikker købte en eller to gange om året deres forbrug direkte hos fabrikken.

"Det har ikke været svært for Hedemann at forene de tre Embedsgrader og endda faa Tid til en stille, hyggelig og provinsiel Tilværelse, der ikke rummede anstrengende Arbejde eller Sensation af nogen Art", skrev den senere direktør for Aarhus Oliefabrik, Frederik Lausen, i 1943, da han i et lille skrift gjorde status over virksomhedens udvikling. Og hvis nogen skulle have næret tvivl om troværdigheden af Lausens beskrivelse, fejede han tvivlen bort ved at understrege, at han faktisk blev vidne til denne forretningsgang, da han i 1892 kom til Århus for at overtage ledelsen af virksomheden.

Århus-fabrikken var på den måde et typisk eksempel på den svage vækst i industrien, der var i anden halvdel af forrige århundrede. Fra 1855 til 1890 voksede industriens andel af bruttofaktorindkomsten kun fra knap fire til godt seks procent. I samme periode faldt industriens eksportkvote fra 14 procent til ca. 10 procent.

Stagnationen og den stille eksistens gjorde Aarhus Palmekærnefabrik til en typisk repræsentant for de virksomheder, der blev etableret i 1870'erne og 1880'erne, som ofte regnes som industrialiseringens genembrud. Men reelt var industriens betydning stadig begrænset, og med et bidrag på kun 4-6 procent af landets bruttofaktorindkomst kunne industrien ikke i nævneværdig grad sætte sit præg på det danske samfund. Palme-



Palmekærnefabrikken lå oprindeligt et pænt stykke uden for Århus. Her fotograferet i 1884.

kærnefabrikkens betydning gennem de første mange år var heller ikke stor.

Et af de få områder, hvor der skete en markant udvikling på fabrikken, var anvendelsen af råvarer. Fra starten var palmekernerne totalt dominerende, men i løbet af få år måtte de dele denne plads med kopraen. Råvarerne blev bragt til Århus fra troperne på sejlskibe som briggen "Apollo" og skonnerten "Hydra", og i 1889 kom et enkelt fragtskib, "S.S. Boyne", med kopra i lasten. Men fra tid til anden købte man også andre råvarer hjem til presserne, f.eks. jordnødder og canddle nuts. Sidstnævnte kom fra Fjernøsten, og olien fra deres kerner solgtes til farve- og lakindustrien. Foderstoffet derimod var stort set værdiløst, og i bedste fald kunne det i begrænsede mængder blandes med andre foderstoffer.

I disse år dukkede betegnelsen "raffineret olie" op nogle gange. "Raffineringen" bestod imidlertid kun i, at olien blev rensat en ekstra gang, så rester af mel og snavs blev fjernet. Der var slet ikke tale om raffinering af den karakter, som virksomheden senere tog fat på. Der blev også gennemført enkelte forsøg med at tilsætte kemikalier til olien, men tilsyneladende uden at det gav noget brugbart resultat. Hensigten var sandsynligvis at for-

søge at blege olien, for i forbindelse med et af disse forsøg var konklusionen, at "denne Tilsætning og den lange Kogning havde ikke nogen Indflydelse på Oliens Hvidhed".

Først i 1890'erne begyndte virksomheden at gennemføre rigtig raffinering. Anledningen var det samarbejde, som blev etableret med Otto Mønstedts margarinefabrik.

UD AF DVALEN



Allerede i 1892 var byen rykket tættere på fabrikken. Til højre er tårnet til Skt. Knuds Kirke i Ryesgade under opførelse.

Aarhus Oliefabrik Limiteret stiftes 1. januar 1892

Det var bogstaveligt talt starten af en dansk produktion af margarine omkring 1890, som hev Palmekærnefabrikken ud af dvaletilstanden. Selv om der på det tidspunkt kun var få margarinefabrikker i landet, var deres samlede forbrug af sesamolie stort, og al den olie blev importeret fra Frankrig. Nogle af mændene bag den gamle Palmekærnefabrik havde set, at der kunne være en interessant forretningsmulighed i at producere spiseolier til margarinefabrikation.

Sagen blev diskuteret i en kreds af de oprindelige interessenter, blandt dem Hans Broge, Chr. Kier, Alfred V. Kieler, Otto Langballe, Otto Mønsted, Hendrik Pontoppidan, Rud. Wullf og Erik Stokkebye. Hvis der i kredsen var skeptikere, blev de omvendt, da Otto Mønsted gjorde opmærksom på, at han hver måned importerede 100 tons sesamolie fra Frankrig til sin margarinefabrik.

Nu var kapitalen til stede, og Aarhus Oliefabrik Limiteret blev stiftet 1. januar 1892 på basis af Århus-delen af den gamle Palmekærnefabrik. Samtidig blev fabrikken i Libau udskilt som et selvstændigt selskab. Overtagelsen skete for 250.000 kroner, og de 15 interessenter indskød tilsammen en kapital på 500.000 kroner. Da Palmekærnefabrikkens hidtidige direktør,



I en alder af 25 år blev Frederik Lausen i juli 1892 ansat som direktør for Aarhus Oliefabrik Limiteret.

Alfred V. Kieler, valgte at koncentrere sig om fabrikken i Libau, skulde der findes en efterfølger. Det blev Frederik Lausen, som i juli 1892 i en alder af 25 år blev ansat som direktør for at fuldføre bygningen af den nye fabrik og derefter lede produktionen. Lausens løn blev aftalt til 1.500 kroner plus en bonus på 10 procent af nettooverskuddet. Den bonus kom mange til gode, fordi Lausen undertiden gav en del til funktionærerne. Under Lausens ledelse voksede AO kraftigt, samtidig med at en række nye råstoffer blev taget under bearbejdelse. Foruden palmekernerne,

der som bekendt havde været med siden 1871, tog man nu primært fat på sesamfrø, jordnødder og kopra. Kopraen, der var tørrede kokosnøddekerner, blev snart det vigtigste råstof, indtil sojabønner flere årtier senere oversteget denne i betydning.

Man gik hurtigt i gang med at projektere og bygge et fabriksanlæg, som var beregnet til at kunne producere indtil 800 tons sesamolie om året. Selve fabriksbygningen blev skønnet at ville koste 480.000 kroner, mens produktionsanlægget blev anslået til 156.000 kroner. Fabrikken lå fra starten på en åben mark langt fra boligkvartererne, som først gennem de følgende årtier bredte sig ud omkring fabrikken. Der kom hurtigt gang i produktionen, og allerede i 1893 var det nødvendigt at lagre sesamfrø rundt omkring i byen. Derfor besluttede man at opføre en ny lagertilbygning på "Sukkerhustofte", som AO havde købt i 1892.

Blandt interessenterne var det først og fremmest Otto Mønsted, der var aktiv omkring den nye fabrik. Det skyldtes naturligvis, at han selv havde en margarinefabrik, som havde brug for planteolie. Otto Mønsted var stor-købmand i Århus, og han så mulighederne i margarine, som var opfundet i Frankrig i 1860'erne, da den franske regering gav kemikeren Mége-Mouriès den opgave at opfinde et erstatningsstof for smør. Resultatet af Mége-Mouriès anstrengelser blev margarine.

Otto Mønsted skaffede sig al den viden, han kunne om margarine. Alt, hvad der var publiceret om emnet, læste han, og samtidig begyndte han selv at eksperimentere med margarine. Efter mange års indsats lykkedes det "at fremstille et nogenlunde antageligt" produkt, som kunne sælges til forbrugere. Så var grundlaget sikret for Danmarks første margarinefabrik, som Mønsted etablerede i 1883 i Vestergade i Århus. I starten vekslede margarineproducenterne mellem vegetabilsk og animalsk fedtstof, men efterhånd-



Nogle kilder daterer billedet af de opstillede medarbejdere til 1879. Andre siger 1892, hvilket er mere sandsynligt.

en steg prisen på animalske fedtstoffer, og det banede vejen for en større anvendelse af vegetabiliske olier. Blandt dem var kokosolie, som AO allerede tidligt havde satset på, fordi det havde vist sig, at denne olies smelte- og størkningsforløb lå meget tæt på smørs. Dermed var kokosolie velegnet til margarine, og omkring århundredskiftet gik margarinefabrikkerne da også over til at bruge mere og mere kokosolie på bekostning af de flydende olier.

NEUTREX og CEBES

Allerede i 1896 havde AO raffineret kokosolie, som senere blev solgt til margarinefabrikkerne under navnet NEUTREX. Samtidig lykkedes det at fremstille en kokosstearin, der fik navnet CEBES. De to produkter skulle på hver deres måde blive af afgørende betydning for AO. NEUTREX blev i løbet af et par år en salgssucces uden lige og var dermed en vigtig faktor i AO's ekspansion efter århundredskiftet. CEBES var et specialfedtstof, der kunne erstatte kakaosmør i chokoladeovertræk, og AO var formentlig den første virksomhed i verden, der udviklede et produkt med denne egenskab. CEBES, der blev og fortsat bliver afsat til chokolade- og konfektproducenter, har været et betydende produkt for AO lige siden. Derfor kan CEBES fejre 100 års jubilæum, samtidig med at AO fylder 125 år.



M. C. Holst var kun 21 år, da han i 1896 blev ansat som teknisk leder. Samme år havde han afsluttet sin uddannelse som kemiingeniør. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

fabrikken havde været igennem, og at det flere gange var lykkedes at ændre kurs, når kundernes krav skiftede. Mønsted erkendte, at han fra starten havde mødt NEUTREX med nogen mistillid. Men efter at have testet produktet var han blevet overbevist om dets kvalitet, og han troede nu, at det havde en fremtid for sig. Mønstedes stemme vejede tungt i kredsen af de 15 interessenter, og det endte med, at forslaget om en udvidelse af kapaciteten blev vedtaget. Finansieringen skete ved at interessenterne ydede et lån på 500.000 kroner til AO.

Det ekspanderende margarinemarked var naturligvis interessant for oliemøllerne, og AO's forspring på kokosolien skrumpede ind. Konkurrencen var stærkt stigende, og for at sikre sig ordrerne fra de største kunder var AO i flere tilfælde nødt til at indgå salgsaftaler med prisfastsættelse, inden råvaren var købt ind. Om forretningen gav tab eller fortjeneste, afhang helt af, hvilken pris råvaren kunne købes til.

NEUTREX blev en formidabel succes. Allerede da efterspørgslen begyndte at stige, gjorde fabrikken alt for at forøge produktionen, bl.a. blev der i 1899 sat flere presser op. Samtidig blev i øvrigt installeret en stearinpresse til fabrikation af CEBES.

I 1900 strøg salget af kokosolie i vejret. Allerede ved udgangen af januar svarede ordrebeholdningen til hele salget i 1899 - nemlig 6 1/2 million pund. Direktør Lausens reaktion var at foreslå at udvide raffinaderiet. Han mente, at efterspørgslen ville blive af en permanent karakter, og samtidig ønskede han at udnytte det forspring, AO havde skabt sig. Forslaget stødte imidlertid på modstand hos interessenterne, som var betænkelige ved at investere yderligere i en udvidelse af kokosolieproduktionen. De frygtede konjunkturudsving og advarede om, at det kunne gå kokosolien lige så skidt, som det tidligere var gået andre olietyper.

Endnu en gang kom Otto Mønsted Lausen til undsætning. Han mindede om den udvikling,



AO købte Sukkerhustofte i 1892. Fra starten blev bygningerne bl.a. anvendt til lager for både råstoffer og færdigvarer. Motivet her er hentet i 1909.

Konkurrencen gav sig udslag i, at mange konkurrenter interesserede sig stærkt for AO og de resultater, der her blev opnået. På den baggrund fandt Lausen det nødvendigt at opfordre interessenterne "til at iagttage den største Diskretion med alle Forhold vedrørende Fabrikens Anliggender". At Lausen ikke så spøgelse, blev fuldt ud dokumenteret i 1920'erne. Men trods den intense konkurrence indgik oliemøllerne i lighed med en lang række brancher kartelaftaler om priser og markedsandele. Den kontante fordel af denne våbenhvile var, at man undgik at bruge kræfter og kroner på at konkurrere om de samme kunder.

Da Lausen i 1896 skulle gennemføre de første praktiske forsøg med raffinering af kokosolie, var han nødt til at rejse over til Alfred Kieler på oliefabrikken i Libau, som i modsætning til fabrikken i Århus havde det nødvendige udstyr. Den rejse var med til at understrege behovet for, at virksomheden fik et laboratorium med den nødvendige fagkundskab tilknyttet, hvis produktionen og produktudviklingen skulle fungere.

Derfor blev dr. tech. M. C. Holst ansat i 1896 som teknisk leder. Fra starten fik han en mester til at hjælpe sig. Holst, der samme år var uddannet som kemiingeniør, gik godt i spænd med Lausen, og han udfoldede hurtigt sine rige evner på laboratoriet. Kilderne giver ingen detaljer om hans arbejde med at udvikle raffineringsmetoder. Holst har ikke selv skrevet om disse ting, da han anså sit arbejde for at være af intern karakter. Helt internt var det nu ikke, for raffineringsmetoderne blev drøftet detaljeret med talrige europæiske firmaer.

Raffineringen bestod af tre processer. Først blev de frie fedtsyrer fjernet gennem en afsyring. Derefter fjernedes farvede stoffer ved en blegning, og til sidst sikrede en desodorisering, at uønskede smags- og lugtstoffer blev fjernet. Gennem vedvarende forsøg arbejdede Holst på at finde nye og

måske bedre råstoffer og samtidig på at forbedre eksisterende produkter og processer. Af driftsjournalerne fremgår, at det lykkedes at opnå en forbedring af analyseresultaterne, så de faktisk nærmede sig de værdier, der 100 år senere var standard på AO. Naturligvis gennemførte man også forsøg med raffinering af andre olier. I 1908 fik Holst, der var ganske hårdt spændt for, assistance af cand.pharm. Aage Christiansen, som efter sine år på laboratoriet arbejdede som driftsingeniør i raffinaderiet helt frem til 1956.



Oliefabrikkens arbejdere og enkelte af funktionæerne er samlet til fotografering omkring århundredskiftet, formentlig i fabriksgården på Sukkerhustoften.

Sukkerhustoftens omskiftelige tilværelse

Udvidelserne af produktionen gav pladsmangel, og derfor købte AO i 1892 Sukkertoften, d.v.s. karréen mellem Jægergårdsgade, Blichersgade, Brammersgade og H. N. Clausensgade, for nøjagtigt 33.796 kroner. Bygningerne blev brugt til opbevaring af råstoffer, og fra starten var der plads til 1.400 tons sesamfrø.

Sukkerhustoften var et stykke byhistorie i sig selv, der tog sit udgangspunkt i 1852. Det år købte politikeren, klædefabrikant Mads Pagh Bruun et areal af Marselisborg Mark, lige syd for Århus. Byens sydgrænse gik på det tidspunkt omtrent der, hvor jernbanearealet senere bredte sig. I 1857 over-

tog M. P. Bruun "Jægergården", som i lighed med sin nye ejer skulle give navn til gader i de nye kvarterer, der skød op.

M. P. Bruun var medejer af klædefabrikken "Bruunshåb" ved Viborg, og på sin nye grund ved Århus fik han opført en fabriksbygning med 12 fag og tre etager, som blev indrettet til klædefabrik. Den nye fabrik, som fik navnet "Ny Bruunshåb", færdiggjorde halvfabrikata fra "Bruunshåb".

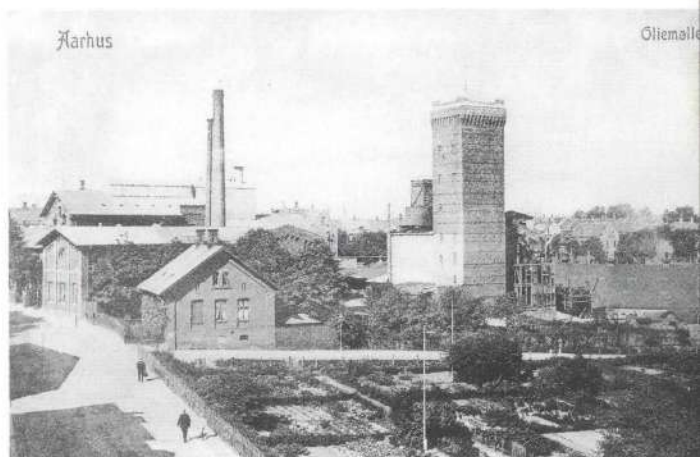
Forventningerne til klædefabrikken blev imidlertid ikke indfriet, og produktionen stoppede. I 1857 indrettedes bygningen til sukkerraffinaderi, og dermed fik bygningen sit navn "Sukkerhuset". Men heller ikke sukkerfremstillingen gik efter planen og måtte indstilles. I den følgende tid blev ejendommen udbudt til leje, og interesserede skulle henvende sig til Hans Broge.

I en årrække blev klæder og sukker erstattet af soldater, idet "Sukkerhuset" tjente som kaserne for fodfolk fra garnisonen i Århus, som efter krigen i 1864 var udvidet betydeligt. I 1879 rømmede fodfolket "Sukkerhuset" og flyttede til den nybyggede kaserne i Høegh Guldbergsgade, men et par år senere rykkede militæret igen ind. Denne gang var det 3. artilleriafdeling, som holdt til i "Sukkerhuset", indtil Langelandsgades kaserne blev taget i brug i 1889.

"Sukkerhuset" var i en kort periode udlejet til Otto Mønsted, men i 1892 købte AO ejendommen af etatsrådinde Bruun med flere. Allerede året efter blev bygningerne på grunden udvidet.

Bygningen af den nye fabrik på de hidtidige fabriksarealer og den kraftige ekspansion i 1890'erne gjorde AO til en betydende del af den industrielle vækst, der skete i Danmark i denne periode. På landsplan steg antallet af arbejdere med 25 procent i årene 1890-95 og med ikke mindre end 50 procent i de følgende fem år. Det er iøjnefaldende, at den kraftigste vækst fandt sted i Jylland, hvor beskæftigelsen i industrien steg fra lidt under 10.000 arbejdere i 1890 til godt 23.000 i 1900. AO var med i den udvikling og nåede i 1896 op på 100 beskæftigede.

Arbejdet i industrien og dermed også på AO skiftede karakter omkring århundredskiftet, da man i stor udstrækning gik over til at anvende maskiner til mange af arbejdsopgaverne. På dette felt var AO helt i front. I 1896, hvor dagsproduktionen var på 14 tons, havde de 100 medarbejdere 70 maskinelle hestekræfter til rådigh-



Fabrikken fotograferet fra Jægergårdsgade ca. 1906. Centralværkstedernes grund udnyttes på dette tidspunkt til kolonihaver. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

hed, hvilket svarede til 0,7 HK pr. mand. På landsplan var der i 1897 0,36 HK til rådighed pr. arbejder, og først i 1906 var tallet fordoblet til 0,71 HK og nåede dermed AO's 1896-niveau. Men trods den udbredte mekanisering kunne man på AO stadig finde mange processer, som blev udført ved håndkraft. F.eks. stod piger og kvinder i 1900 oppe under loftet i fabriksbygningen og knækkede jordnødder med fingrene.

De tekniske, mekaniske og alle mulige andre fremskridt kom i ryk. Det gjaldt også på sikkerhedsområdet, hvor møllen i 1902 blev udstyret med et sprinkleranlæg. Baggrunden var, at forsikringsselskaberne i stigende grad anså oliemøller for at indebære en særlig stor risiko. Derfor var forsikringssummerne efterhånden steget betydeligt. Risikoen kom til udtryk små ti år senere, da en alvorlig brand i "Sukkerhuset" den 4. juni 1911 - 2. pinsedag - truede fabrikken. Branden blev heldigvis stoppet, før det gik så galt, men hele varelageret gik op i flammer.



Arbejdet var hårdt og beskidt. Her bæres sække med kopra ud fra råstoflageret i 1908.

Synet på sikkerhed var naturligvis et andet end det, der præger fabrikken i dag. F.eks. var man ikke bange for at bruge åben ild på steder, hvor den slags i dag er totalt forbudt. Ved hver autoklav i raffineriet, hvor hærddningen skete ved hjælp af brint, var der et stik til brintledningen, så man kunne bruge brint til at smelte en frosset ledning. En vinternat, da man samtidig iltede sojaolie på én af autoklaverne, var der forbud mod åben ild. Men da alle ledninger var frosset, ringede folkene til afdelingsingeniøren midt om natten og spurgte, om de trods forbuddet måtte bruge brint til at tømme rørene. "Nej", lød svaret fra en søvndrukken ingeniør, hvortil man replicerede: "Hvad da?". "Gør som De plejer!", og så blev rørene tøet op med brint - som de plejede, og uden at der skete noget.

Arbejds miljøet var selvkært heller ikke af nutidig standard. F.eks. fremstillede man selv nikkelsulfat ved behandling af rent nikkel med svovlsyre. Det var en dramatisk sag, for under processen udviklede der

sig en kvælende, gul røg, som stoppede alt arbejde i pulverkælderen, indtil røgen havde lagt sig. Arbejdsskader og arbejdsbetingede sygdomme var ikke sjældne i de år.

Der var derfor god brug for det initiativ, som værkfører M. Mikkelsen tog i 1897, da han stiftede Aarhus Oliefabriks Arbejderes Syge- og Hjælpeforening af 1897, som han i øvrigt var formand for i et halvt århundrede frem til 1947. Foreningens formål var at hjælpe og understøtte medlemmerne ved sygdom og ulykkestilfælde, og virksomheden bakkede op om ideen, så medlemskabet og kontingentet på 25 ører om ugen var obligatorisk for enhver arbejder, der var på såkaldt fast arbejdsnummer. Under sygdom kunne medlemmerne få dagpengehjælp på 1,50 kroner i indtil 13 uger inden for et sygeår. I tilknytning til sygeforeningen var der en obligatorisk begravelseskasse, som ydede en hjælp på 50 kroner ved et medlems eller hans hustrus død.

AO var efterhånden ved at have en størrelse, hvor de forskellige faglige grupper på virksomheden organiserede sig med lokale klubber. Blandt de ældste var Smedenens Klub 12, der stiftedes den 23. november 1899. Det faglige arbejde var i centrum, men der var også andre ting at tage stilling til. Af klubbens forhandlingsbøger fremgår, at man på et møde skulle fastlægge rammerne om den årlige fest: "Formanden ville anmode de fremmødte Medlemmer om at udtale sig, hvad vi skulle have at spise til Festen. Et Medlem bad om Ordet og ville foreslå, at vi gav 1,25 Kroner pr. Deltager, og Resten af Klubkassen, foreslog endvidere en Fiskeret og Steg. Et andet Medlem foreslog Helleflynder og Kalvesteg. Det sidste blev enstemmig vedtaget".

Allerede fra klubbens start var det nødvendigt at indføre et bødesystem for at få medlemmerne til at komme til møderne. Udeblivelse kostede 25 øre i bøde, men også det kunne give problemer. Et medlem nægtede at betale bøden, og det resulterede i en hidsig debat på mødet. Til sidst måtte formanden tage ordet og skære ind til problemets kerne: "Grunden til Medlemmets Udeblivelse fra Møderne er, at han ikke må komme for Konen, men det viser, at han ikke er en Mand, men en Karklud." Og med den opfattelse som udgangspunkt var der ingen nåde - medlemmet kom til at betale bøden.

Frustration kunne gå hånd i hånd med humor i dagliglivet på virksomheden. En tillidsmand havde ført forhandlinger med ledelsen, og Klub 12 dækkede den tabte arbejdsfortjeneste. I klubbens regnskabsbog blev beløbet posteret med følgende forklaring: "Betalt for Tidsspilde ved Forhandlinger med Virksomhedens Ledelse". Trods de modsætninger, der uundgåeligt måtte være, kunne man godt more sig sammen med ledelsen. Det skete f.eks. ved den årlige udflugt, hvor alle blev læsset på charabanc'er og kørt ud til Tingskoven. Her var både arbejdere og funktionærer og deres børn med, og man hyggede sig med frokost og indlagte konkurrencer, bl.a. sækkevæddeløb, hvor dr. Holst som regel klarede sig strålende.



Administrationsbygningen, der lå ud mod Jægergårdsgade, blev bygget i 1903. Arkitekten var R. Frimodt Clausen.

Direktionslokale og “abebur”

I 1903 opførtes en ny administrationsbygning i Jægergårdsgade. Den var tegnet af arkitekt R. Frimodt Clausen, og byggeriet fandt sted på et tidspunkt, hvor byggeaktiviteten i Århus var særdeles stor. Mange af de markante bygninger blev skabt af arkitekt, kgl. bygningsinspektør Hack Kampmann, som i stor udstrækning overdrog udsmykningen af bygningerne til kunstneren Karl Hansen-Reistrup. Blandt de bygninger, som Hansen-Reistrup satte sit og tidens - jugendstilens - præg på var Århus Teater (1900), det gamle Statsbibliotek - nu Erhvervsarkivet (1901), Marselisborg Slot (1902) samt Post- og Telegrafbygningen i Kannikegade (1904).

Karl Hansen-Reistrup udsmykkede også mange private bygninger i disse år, og det var derfor ikke tilfældigt, at AO i 1903 valgte ham til at udsmykke loftet i direktionslokalet i den nye administrationsbygning. Hansen-Reistrup valgte at tage udgangspunkt i kopraen, som var virksomhedens vigtigste råstof. I fire af rummets fem hjørner rejste sig toppen af kokospalmer med frugt bærende klaser og bladene spredt ud over loftet. Hansen-Reistrup elskede dyr, og han udnyttede naturligvis muligheden for at befolke det tropiske palmemiljø med aber og papegøjer. Kontoret fik snart navnet “abeburet”, men det var først i de senere årtier, hvor respekten for virksomhedens ledelse var blevet lidt mindre lammende, at den betegnelse blev brugt i daglig tale på virksomheden. Om man med “abeburet” sigtede til aberne på loftet, eller de skiftende direktører, der arbejdede på kontoret, kunne man ikke få AO'ere til at afsløre. En gang fik købmand Hans Broge forevist



Direktionslokalet i den nye administrationsbygning fik hurtigt navnet "abeburet". Inspirationen til navnet kom fra Karl Hansen-Reistrups eksotiske udsmykning af loftet.

kontorets nye dekoration, og idet han pegede på en af aberne, udbød han: "Nå, det er vel så en af interessenterne!" Ud over at være en spændende udsmykning gav den altså også anledning til en god del morskab.

"Abeburet" var med dets interiør og udsmykning et fornemt udtryk for tidens smag. Senere forsøg på at bevare udsmykningen og eventuelt flytte den til Købstadmuseet "Den gamle By" slog desværre fejl, da omkostningerne ved en skånsom nedtagning og genopbygning ville blive for store. I jubilæumsåret er den gamle administrationsbygning og dermed også "abeburet" under nedrivning.

"Rubelfabrikken" i Libau

De første ti år af AO's tilværelse efter reorganiseringen i 1892 blev som vist præget af en meget positiv udvikling. Det samme var tilfældet for Libauer Oelfabrik. Bag fabrikken stod en kreds af interessenter, der stort set var identisk med kredsen bag den gamle palmekernefabrik. Alfred V. Kieler var direktør frem til 1906, hvor de politiske uroligheder i Rusland efter den russisk-japanske krig 1904-1905 fik ham til at vende hjem og slå sig ned i Århus. Kieler overlod ledelsen til Karl Grädener, der

ligesom han selv var Pontoppidans svigersøn.

Karakteristisk for forretningsforholdene og den tillid interessenterne havde til ham, stod Kieler formelt som ejer. Kun en generalerklæring fastslog, at virksomheden i tilfælde af Kielers død ikke tilfaldt hans arvinger, men interessenterne. Interessenterne havde da også al mulig grund til at være tilfreds med fabrikken og med Kielers indsats. Normalt fik de nemlig et udbytte på op til 50 procent af den indskudte kapital. Det var altså ikke uden grund, at fabrikken ofte blev betegnet som "Rubelfabrikken".

Det imponerende afkast hang sammen med, at Libau-fabrikken frem til århundredskiftet havde det relativt let. Der var ikke for mange fabrikker til at dække det lukrative marked. Den russiske befolkning blev stadig større, og både sæbeforbruget og forbruget af lampeolie til kirkerne var i stadig vækst. Effekten heraf blev ikke overraskende, at der kort efter århundredskiftet opstod konkurrerende fabrikker, bl.a i Riga, Skt. Petersborg og Odessa.

Samarbejdet mellem Libau og Århus var tæt, og man oprettede filialfabrikker i både Rostow og Odessa i 1910-1911. Efter at Libau med bistand fra AO var begyndt at producere spiseolier, tog Otto Mønsted initiativ til at starte en margarinefabrik i Warszawa i Polen 1912. Ledelsen her blev betroet Grädener junior. I 1917 mistede AO som følge af verdenskrigen og den russiske revolution fabrikkerne i Rostow og Odessa, og i 1926 måtte margarinefabrikken i Warszawa likvideres, så kun Libau var tilbage. Fabrikken i Libau blev ødelagt under et bombeangreb under 1. verdenskrig, men genopbygget senere.

Teutonia grundlægges i Hamburg i 1902

Umiddelbart efter århundredskiftet var der etableret en meget stor eksport af kokosolien NEUTREX, især til Tyskland, og det gav anledning til, at AO i 1902 grundlagde Oelwerke Teutonia i Harburg uden for Hamburg. Lausen ønskede at udnytte det forspring, der var skabt i forhold til konkurrenterne. Men lige så afgørende var det, at han forudså, at tyskerne ville forsøge at bremse AO's eksport til Tyskland gennem en markant toldforhøjelse - som også kom.

Lausen gennemsøgte derfor omegnen af Hamburg, hvor der i forvejen var en betydelig olieindustri. I bydelen Harburg fandt han en gammel palmekefnefabrik, som han lejede i sommeren 1902, og Teutonia blev stiftet med en kapital på en halv million Reichsmark. Allerede i december kunne en tilfreds direktør for Teutonia - det var også Lausen - melde udsolgt af den samlede planlagte produktion af kokosolie både fra Århus og Harburgfabrikken frem til april det følgende år. Teutonias succes var allerede efter få måneder en realitet.

I 1905 købte Teutonia for 400.000 mark de hidtil lejede fabrikslokaler, som brændte den 16. juli 1908. En genopbygning blev straks indledt og var

gennemført i andet halvår 1909. Dermed fremstod Teutonia som en ny, moderne fabrik.

Udover Teutonia og fabrikkerne, der var startet i samarbejde med Libauer Oelfabrik, var AO aktiv en række andre steder. I 1903 overvejede man at anlægge et raffinaderi i Østrig, hvor efterspørgslen efter NEUTREX var stor. Men restriktive toldbestemmelser hindrede, at ideen blev ført ud i livet.

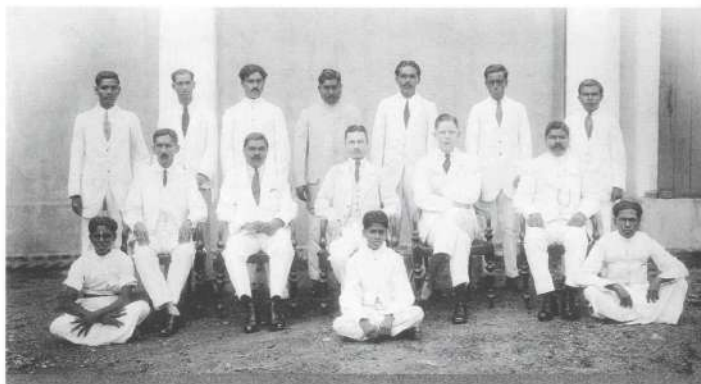
De gode erfaringer fra Teutonia fik Lausen til at rette blikket mod England, hvor en kopi af Harburgvirksomheden forekom at være oplagt. Den igangværende eksport til England blev nemlig hæmmet af, at det stigende forbrug på hjemmemarkedet reducerede den andel, der kunne eksporteres.

Først åbnede AO et forretnings- og salgskontor i London under navnet Palmine Co. Ltd. Derefter fandt Lausen i 1907 i Erith ved Themsen et savskæreri og en tændstikfabrik med 9 acres. Selskabet var i likvidation, og Lausen kunne købe bygninger og arealer for 10.000 pund. Derefter gik man under ledelse af de bedste teknikere fra Århus i gang med at omdanne fabrikken til et raffinaderi. Samtidig var selskabet i mellemtiden etableret under navnet "Erith Oil Works Ltd." med en kapital på 35.000 pund, der var delt mellem AO og en række engelske interesser. Lausen opholdt sig i sommeren 1908 i London for styre færdiggørelsen af anlægget, som kort efter blev sat i drift.

Endelig købte AO i 1909 Københavns Oliefabrik A/S med fabrik i Glostrup af ØK. Fabrikken blev dog nedlagt allerede i 1913.

Omkring århundredskiftet modnedes tanken om at oprette egne opkøbsstationer i takt med, at fabrikken og dens råstofforbrug voksede. Hvis virksomheden selv opkøbte kopra i Østen og palmekerner og jordnødder i Afrika, ville forsyningerne blive sikrere, ligesom man kunne sikre sig mod faren for at betale højere pris for råstofferne end konkurrenterne.

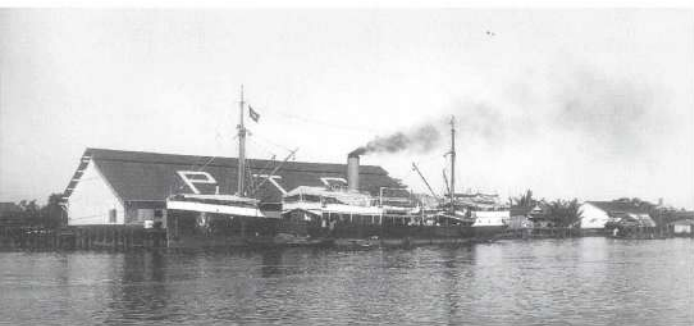
Et par konkrete tilfælde havde dokumenteret, at AO netop i råstofforsyningen havde et svagt punkt. I 1897 opstod store problemer, da der udbrød pest i Indien. Det medførte, at udførsel af sesamfrø blev forbudt. AO havde på det tidspunkt ikke kendskab til de kinesiske sesamfrø, og de kendte producenter i Lilleasien og Mellemøsten kunne ikke imødekomme forbruget. I stedet måtte AO søge at dække råstofforbruget med jordnøddeolie. I 1900 var det imidlertid galt med forsyningen af jordnødder. Høsten faldt dårligt ud, og AO's jordnøddeolie var derfor af en meget dårlig kvalitet. Otto Mønsted havde den opfattelse, at problemet burde have været klaret gennem et større ind-



Staben i Ceylon Trading Company i Colombo på det daværende Ceylon, fotograferet kort efter selskabets oprettelse i 1910.

køb af det foregående års høst. Diskussionen medvirkede til, at Lausen foretog sin første rejse til Østen, som resulterede i oprettelsen af et større antal indkøbs- og handelsstationer i Afrika og Østen.

Den første opkøbsstation blev oprettet i 1907 i Galle på Ceylon under navnet Galle Trading Company. Galle var dengang den vigtigste udskibningshavn, og blandt de investeringer, som måtte foretages for at få stationen til at fungere, var en rickshaw til 159,50 rupees. I 1909 blev E. Lütken sendt til Ceylon, og kort efter flyttede opkøbsstationen til hovedstaden Colombo, der siden har været øens største udskibningshavn. I forbindelse med flytningen til Colombo blev Ceylon Trading Company oprettet i 1910 som afløser for Galle Trading Company. Den første leder var C. C. Halling, som blev assisteret af P. E. H. Houlberg.



AO oprettede i tiden omkring 1. verdenskrig mange opkøbsstationer. Blandt dem var Pontianak Trading Company, som blev oprettet i 1914 på Borneo.

Ceylon Trading Companys oprindelige forretning bestod af opkøb af kopra, som blev afskibet til fabrikken i Århus. Efterhånden blev aktiviteterne udvidet til også at omfatte eksport af andre kokosprodukter, krydderier samt gummi og te. I 1913 omdannedes CTC til et aktieselskab med Halling som hovedaktionær. Da Halling i efteråret 1913 rykkede til Singapore for at oprette en lignende station der under navnet Eastern Pacific Trading Company Ltd., blev hans

aktiepost i Ceylon Trading Company overtaget af Eastern Pacific Trading Company.

Eastern Pacific Trading Company havde foruden Singapore også kontor på Penang. Hertil kom opkøbsstationer oprettet i Duala i Cameroun i 1913, i Pontianak på Borneo i 1914 samt i Bathurst i Britisk Senegambia i 1914.

Udfordringerne og mulighederne som udstationeret i troperne lå milevidt fra tilværelsen hjemme i Bruuns Gade. Men uanset, hvor i verden man opholdt sig, hørte besøg hjemmefra til højdepunkterne. Nogle af disse besøg satte sig heldigvis spor, som eftertiden kan glæde sig over. Det var tilfældet, da digteren Hans Hartvig Seedorff Pedersen på en rejse til Østen i 1921 besøgte AO's daværende datterselskab i Singapore. Her skrev han digtet "Til kammeraterne i Tandjon Katong". Tandjon Katong var den forstad uden for Singapore, hvor AO-folkene boede. Et af versene lød:

*"Ja, hvad kan der bo i et bogstav, boys?
Og hvad kan der ligge i to?
Med en bleg konsonant er der dem, der må nøj's...
Men vi sværger til A og til O!*

*For Alfa staves med A som bekendt,
og Omega begynder med O.
Og vi løfter den drink, som fra Denmark blev sendt,
til en skål for de to ... cheerio!*

På engelske hænder

AO var efterhånden blevet det største foretagende af sin art i verden, og dermed en virksomhed, som man regnede med internationalt. Den engelske industrimand Sir George Watson, som ejede den meget store engelske margarinekoncern Maypole Dairy Co. i London samt hovedparten af aktierne i Erith Oil Works, var efterhånden blevet interesseret i at overtage AO.

Watson havde i forvejen snævre forbindelser til dansk erhvervsliv. Han havde overtaget de margarinefabrikker, som Otto Mønsted etablerede i England i 1890'erne, og i 1902 finansierede han oprettelsen af et fælles salgskontor i England for danske slagterier. Watsons interesse for AO bundede i, at Maypole hurtigt blev Erith Oilworks største kunde i England i kraft af et kolossalt forbrug af raffineret kokosolie. Watson følte det nødvendigt at skaffe sig kontrol over denne livsvigtige leverance, og derfor tilbød han i 1910 interessenterne i AO at købe deres andele til kurs 800.

Lausen ønskede ikke at skille sig af med sine andele, og han blev temmelig skuffet, da det viste sig, at alle de øvrige interessenter tog mod Watsons tilbud. I et tilbageblik skrev han spydigt, at alle de øvrige interessenter ikke kunne "modstaa Fristelsen til at faa ca. 8 Gange den oprindelige indbetalte Kapital af 1/2 Mill. Kr. udbetalt efter i de forløbne 18 Aar at have erholdt udbetalt en Gennemsnitsdividende af 10 pCt. p.a.". Men mon ikke de fleste ville have truffet samme valg som hovedparten af interessenterne? Det var trods alt en usædvanlig god forretning, de uventet fik muligheden for at gøre. Og for dem var hovedsagen klart nok at gøre forretninger, mens AO for Lausen havde udviklet sig til et livsværk, som det nærmede sig hellegbrøde at skille sig af med for ussel mammon.

For Lausen var den barske kendsgerning nu den, at han kunne se sig selv som den lille, mens Watson var den store, som reelt sad på hele magten. Men skønt det var en fuldstændig omvæltning i virksomhedens ejerforhold, fik det så godt som ingen praktisk betydning på virksomhedens hverdag. Den nye ejerstruktur gav nemlig ingen problemer, og de følgende år opstod et tæt og konstruktivt samarbejde mellem Watson og Lausen. Lausen havde reelt frie hænder til at foretage de dispositioner, han ønskede. Kun på det finansielle område greb Watson undertiden ind, især når han havde overskydende likviditet, som skulle anbringes i et eller andet fornuftigt. Lausen bemærkede da også, at "jeg havde undertiden min Nød med at faa Lov til at benytte hjemlige Kreditter, fordi Watson havde for mange Pen-



På Landsudstillingen i Århus i 1909 havde AO denne stand, hvor husmødre undervistes i at fremstille margarine af kokosfedt.

vist i fremstilling af margarine af rent desodoriseret kokosfedt, d.v.s. smags- og lugtfrit kokosfedt. Produktet blev lanceret under navnet Vega Palmin, og det kunne købes i to forskellige kvaliteter - "Kokkepige" og "Solsikke".

Samme år som AO's fremstød for Vega Palmin begyndte Otto Mønsted at producere den rene plantemargarine OMA (Otto Mønsted Aarhus), og med den lugt- og smagsfri kokosolie blev det mere simpelt at producere margarine. Små lokalt baserede margarinefabrikker blev rentable, og de 16 margarinefabrikker, der var i 1909, voksede i løbet af de næste 20 år i antal til 141. Og det var ensbetydende med kunder for AO.

I bestræbelserne på at udvikle produkter og processer var AO i 1911 den første oliefabrik i Skandinavien, som begyndte at hærde olierne. De fle-

ste vegetabiliske olier har et meget lavt smeltepunkt, og derfor egner de sig ikke til fremstilling af margarine. Men gennem hærdeningen kunne fedtstoffernes smeltepunkt ændres, så anvendelsesmulighederne blev bredere. F.eks. kunne sojaolie hærdes til smeltepunkter mellem 30 og 67 grader celsius. Det grundlæggende patent på hærdening fik tyskeren Normann i 1903, men den hærdening, AO tog i anvendelse, foregik efter metoder, som var udarbejdet af M. C. Holst.

Holsts arbejde med raffinering og hærdening af olier var ikke deciderede teknisk-videnskabelige gen-



M. C. Holsts første laboratoriejournal er bevaret. Her findes hans notater om udviklingen af metoder til raffinering og hærdening af olier.

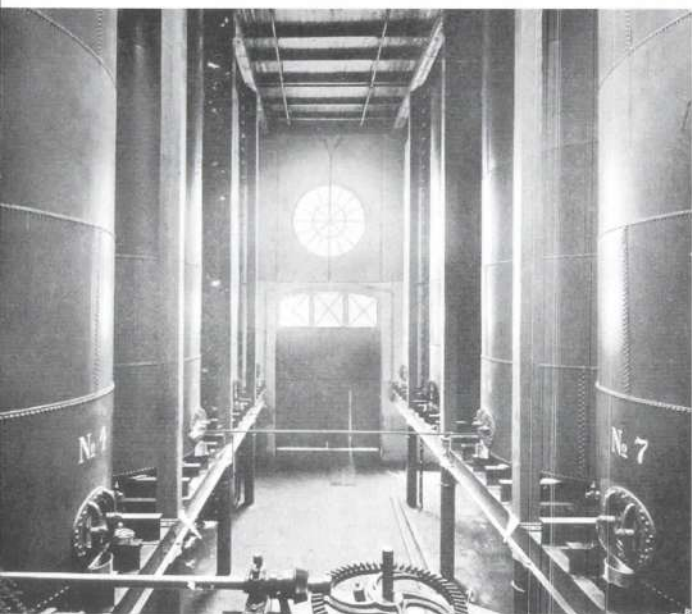


Pakning af Vega Palmin i 1910. Produktet kunne købes i to kvaliteter - "Kokkepige" og "Solsikke".

nembrud, men derimod udarbejdelse af metoder til brug i praksis, og de viste sig som regel at være fremragende. Dr. Holsts indsats blev selvkært påskønnet på fabrikken, men så sandelig også uden for. Ved Polyteknisk Lærestalts 100 års jubilæum i 1929 blev der udnævnt et antal æresdoktorer, og blandt dem var Holst. Begrundelsen for hans udnævnelse var, at han "paa et strengt videnskabeligt Grundlag har opbygget en Teknik til Raffinering af Fedtstoffer til Spisebrug med det Resultat, at den danske Spiseolie-industri i en lang Aarrække har været den førende".

I forbindelse med udnævnelsen til æresdoktor udspandt der sig en diskussion om, hvorvidt Holst kom først med de lugt- og smagsfrie olier. Men sagkundskaben enedes om følgende konklusion: "At der samtidig i Udlandet blev arbejdet på det samme Spørgsmaals Løsning og at det ogsaa af andre blev løst omtrent samtidig, er jo kun en Gentagelse af det Fænomen, man saa ofte iagttager ved Løsningen af tekniske Opgaver, der paa et givet Tidspunkt kræves løst. Kvalitetsmæssigt var og er Direktør Holsts Løsning den bedste."

Der er ingen tvivl om, at det var Holsts teknologi, som i kombination med Lausens merkantile og administrative dygtighed lagde fundamentet for, at AO kunne udvikle sig så stærkt, som tilfældet blev. Udover hærdeningen og desodoriseringen var Holsts vigtigste indsats, at han i starten af sin ansættelse udviklede specialfedtstoffet CEBES, samt at han under 1. verdenskrig udviklede et teknisk fedtstof, der kunne afløse de traditionelle



Tankhuset fotograferet i 1915.

I. sal, hvor dr. Holst, der i mellemtiden var blevet teknisk direktør, havde sit kontor. Her stoppede en person ham og sagde: "Jamen hvordan er du kommet herop? Du må først vente, så skal du anvises, og så skal du have foretræde". Men Holst, der sad i et glasbur, fik øje på Kristiansen: "Lad bare ham komme ind til mig. Det er jo gamle Antons søn". Sådan fik Kristiansen job på AO.

Brydningstider under 1. verdenskrig

Perioden under den 1. verdenskrig udgjorde på mange måder en brydningstid for AO. Både i kraft af den indflydelse krigssituationen fik, men i lige så høj grad som følge af de mange og forskelligartede initiativer, der blev taget fra virksomhedens side.

Den 31. juli 1914 klokken 9.30 om formiddagen blev Lausens sidste telefonsamtale med Teutonia før krigen afbrudt. Afbrydelsen blev næsten symbolsk, fordi den på sin vis markerede et skred i forholdet mellem Teutonia og AO. Det nære samarbejde blev aldrig genoprettet. Årsagen hertil var i følge Lausen, at krigen og dens påvirkninger havde fremkaldt forandringer i forretningsmetoder, men også hos personer, der var involveret på hver deres måde.

Verdenskrigen 1914-1918 medførte i modsætning til Den anden Verdenskrig ikke noget omgående stop for tilførslen af råstoffer. Gennem de første tre krigsår fungerede alt tilfredsstillende. F.eks. fungerede den stati-

smøremidler, som på grund af krigssituationen var en mangelvare.

Dr. Holst var afholdt for sin venlighed, og gennem årene gjorde han utrolig meget for virksomhedens ansatte. Han forblev venlig og imødekommende, selv om omgivelserne på AO ofte gjorde sit til at ophøje ham. Det viste en lille episode i 1925:

Oscar Kristiansen var kommet på fabrikken fra barnsben, når han bragte mad til sin far, som arbejdede der. Senere blev Kristiansen bydreng på laboratoriet. Som 14-15 årig stak han til søs, og i 1925 vendte han tilbage. Han gik op på AO's kontor, hvor en af medarbejderne kunne huske ham: "Du skal bare gå op til Holst". Kristiansen gik op på

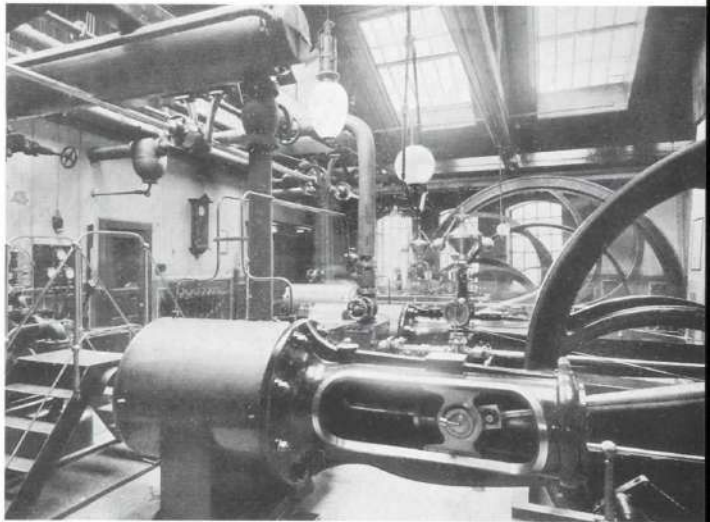
on til opkøb af jordnødder, som var oprettet i Bathurst i Britisk Senegambia, godt. I 1915 blev afskibet fem ladninger jordnødder til Århus, og det følgende år blev afskibet otte ladninger. Den sidste ladning, der gik med AO's eget skib "Odense", nåede aldrig frem til Århus. Det blev torpederet tæt under den skotske kyst. Ubådskrigen var blevet så voldsom, at råvarerne fra 1917 ikke længere nåede frem. I stedet startede AO fabrikation af mange forskellige erstatningsprodukter, som f.eks. kartoffelmel, glukose, vandglas, lyngthe, benzol, tranprodukter og andet. Derigen- nem lykkedes det at opretholde en betydelig beskæftigelse på ca. 80 funktionærer og omkring 300 arbejdere. Et par år tidligere beskæftigede AO ca. 400 arbejdere, så der var tale om moderate afskedigelser. Fabrikken tjente ikke penge på erstatningsprodukterne, men som Lausen efter krigen konstaterede: "Men det gjorde sin Nytte og holdt os alle i Aande".

Lausen havde tidligt erkendt, at dygtige og engagerede medarbejdere var et stort aktiv for virksomheden. Allerede i 1913 havde han startet en forslagskasse, hvis formål var at sikre, at arbejderne ideer og tanker om forbedringer eller omlægnin- ger i produktionen kom frem og blev behandlet seriøst. Ved opgæn- gen til ingeniørkontoret i AO's gamle administrationsbygning blev ophængt en lille postkasse med påskriften "Forslagskasse". Samtidig udsendte Lausen et lille hæfte, dateret 18. juli 1913, med titlen "Aarhus Oliefabriks Forslags- kasse-Regler".

De første forslagskasser i indu- strien blev oprettet helt tilbage i 1880'erne, men først i 1920'erne blev de almindeligt udbredte. AO var således tidligt fremme med



Forsyningerne af råstoffer blev ikke afbrudt ved udbruddet af 1. verdenskrig. Først mod krigens slutning opstod problemer. Her udskibes kopra fra Pontianak på Borneo.



Gennem årene blev udnyttelsen af maskinkraft intensiveret. Her er maskinrummet fotograferet i 1915.

denne ordning, og mange arbejdere har i årenes løb sikret sig en ekstra for-tjeneste for gode forslag, som AO også fik glæde af.

Ved årsskiftet 1915-1916 oprettede AO som den første virksomhed i Danmark sit interessekontor. Direktør Frederik Lausen havde i september 1915 læst en artikel i "Tidsskrift for Industri" om interessekontorer på svenske virksomheder. Ideen var i 1912 kommet til Sverige fra USA, og i den svenske model blev formålet beskrevet som at "konsolidere arbejderne økonomiske forhold". Blandt andet fungerede interessekontoret som en slags bank, hvor arbejderne kunne indsætte lønnen på en konto, således at hele summen ikke var tilgængelig på én gang. I november 1915 udsendte Lausen et cirkulære til såvel funktionærer som arbejdere. Heri tilbød han at oprette AO's eget interessekontor for såvel arbejdere som funktionærer. Men han kunne ikke tvinge medarbejderne til at bruge et interessekontor, og derfor udsendte han forskellige beskrivelser af de svenske erfaringer med interessekontor for - som han skrev i cirkulæret: "Naar De har gjort Dem bekendt med dette, antager jeg, at De vil have tilstrækkelig Forstaaelse af Sagen til, at De vil kunne bedømme Nyten for Aarhus Oliefabriks Arbejdere ved at tiltræde det Interessekontor, som jeg - som foran nævnt - agter at lade oprette, og det staar da enhver af Fabrikenes faste Arbejdere frit at tiltræde."

For Lausen var motivet tosidet. På den ene side var der den ægte forståelse og omsorg for arbejderne, som virksomheden særdeles kontant udviste gennem årene. På den anden side var der stoltheden over - igen - at kunne markere virksomheden og dermed sig selv som foregangsmand. I cirkulæret skriver Lausen således: "... og saa vil vi jo nok alle være tilfredse med at kunne nævne, at Aarhus Oliefabrik har været foran med Forbedringer ogsaa paa dette Omraade."

Som det ses, var beslutningen om at etablere interessekontoret allerede truffet. Nu handlede det blot om at overbevise arbejderne om, at ideen var god. Lausen indså, formentlig efter diskussioner med sine nærmeste medarbejdere, at det måske kunne blive problematisk. Allerede i cirkulæret skrev han derfor: "Det er muligt, at Systemet her vil møde nogle Begyndelses-Vanskeligheder; det bør dog ikke skræmme os, saa meget mere, som vi er i den heldige Situation at have andres Erfaringer at støtte os til."

Interessekontoret var i sving allerede fra 1. januar 1916, og Frederik Lausens formodninger om, at det ville være problematisk at få arbejderne med, viste sig at holde stik. I starten blev ideen mødt med betydelig skepsis. Mange følte, at de ved at "aflevere" ugelønnen på interessekontoret ville blive sat under administration. Men efterhånden blev de gode sider af tilbuddet åbenbare, og de fleste af arbejderne blev tilfredse brugere af interessekontoret. I de første år blev arbejdet på kontoret varetaget af bl.a. den senere driftsingeniør N. Nielsen og korrespondent Margrethe Kryger, og 1920-1930 var S. A. Bastholm leder.

Brand og genopbygning

Produktionen og salget voksede stadig støt, og det stod klart, at udvidelser af den eksisterende fabrik og på Sukkerhustofteften ikke ville være tilstrækkeligt til at imødekomme behovet for produktionskapacitet. I stedet traf fabrikkens ledelse en beslutning, som blev en milepæl i AO's historie, nemlig at opføre havnefabrikken på arealer i den nye sydhavn.

Anlægget af Århus Sydhavn var startet i 1905, og materialerne til den kolossale opfyldning blev ganske enkelt skaffet ved at grave nogle meter af en stor del af Marselisborg Mark, d.v.s. terrænet mellem Hans Brogesgade og de Mezasvej.

Projekteringen af havnefabrikken var begyndt i februar 1915, og den 15. september 1915 satte borgmester Drechsel og direktør Lausen deres signatur på kontrakten, som formaliserede AO's leje af et areal i den nye Sydhavn. I 1916 tog man fat på at bygge den nye fabrik, som bl.a. omfattede mølle, ekstraktion, raffinaderi, hærdfabrik, kraftcentral, betonpakhuse og værksteder. Da fabrikken stod færdig i 1918, var det tydeligt, at selve beliggenheden ved egne kajanlæg og med rigelig plads til udvidelser var et værdifuldt aktiv for virksomheden.

Blandt de markante bygninger i det nye fabriksanlæg var de to betonhaller. Der gik et par år, før begge haller var taget i anvendelse. Men det betød ikke, at de stod tomme. Tværtimod summede her ofte af liv. Den ene hal lagde gulv til både tenniskampe og storstilede klassiske koncerter, og det var her, at direktør Fr. Lausen i 1917 på et offentligt møde orienterede om de igangværende bestræbelserne på at etablere Århus Idrætspark.

Netop som projekteringen af havnefabrikken nærmede sig sin afslutning, og byggeriet skulle til at gå i gang, fik mange AO'ere travlt oppe på byfabrikken ved Bruuns Gade. Den 2. januar 1916 udbrød der brand i møllen, og de to møllebygninger med deres oliemættede trækonstruktion blev



På den eksisterende fabrik var pladsen i 1917 udnyttet til det yderste.

flammernes bytte. Takket være en hurtig indsats lykkedes det at afstive noget af det svære maskineri, som derved blev reddet nogenlunde intakt. Til alt held lykkedes det at forhindre branden i at brede sig til raffinaderiet og de tilhørende olielagertanke.



Betonhal I blev opført som en del af den nye havnefabrik. I 1917 blev hallen og dens endeveg brugt, da direktør Lausen inviterede til offentligt møde om planerne om at etablere en idrætspark i Århus.

Der opstod nu en næsten febrilsk aktivitet med den store oprydning og genopbygning. Genopbygningen blev stærkt hæmmet af den store mangel på materialer, som var et resultat af krigssituationen i Europa. Heldigvis havde fabrikken gennem tiden opbygget et lager af gammelt men brugbart maskingods, og alt, hvad der nu kunne bruges, blev i hast fundet frem og tilpasset de dele af produktionsanlægget, der ikke var blevet ødelagt af branden. Takket være denne indsats var det muligt kun tre uger efter branden at gennemføre en primitiv drift et par steder i møllen, hvor den oprindelige træbygning kort før branden var blevet erstattet af en jernbetonkonstruktion. Heldet tilsmilede også AO i den kaotiske situation, for umiddelbart før branden var et betydeligt presseanlæg flyttet fra Teutonia i Hamburg til Århus. Dette anlæg kunne nu sættes op, og dermed var AO i stand til at nå op på noget nær fuld leveringsdygtighed blot seks uger efter branden.

Christiani & Nielsen fik meget travlt med omgående projektering og genopbygning af nye møllebygninger, der blev udført helt i jernbeton. Efter genopbygningen fortsatte produktionen med at stige, og efterhånden hav-

de byfabrikkens gamle dampmaskine ikke tilstrækkeligt med kræfter. En ny blev bestilt, og på datoen 29. april 1917 kom et sjældent vogntog kørende op gennem Bruuns Gade. Tolv stærke heste måtte der til for at trække vognen med den nye dampmaskine, som var bygget på Frichs. Dampmaskinen var med sine 1.650 HK den største stationære dampmaskine i hele Norden. Efterhånden blev den udbygget, så den i slutningen af 1930'erne kunne yde 2.400 HK. Dampmaskinen var i brug helt frem til 1960.

I 1915 havde AO købt grunden, der strakte sig fra Bruuns Bro og et stykke op mod Jægergårdsgade. Det betød, at der ved genopbygningen var et større areal til rådighed end før. Samtidig åbnede det mulighed for at etablere et sidespor fra fabrikken til banegården. Kort efter branden købte AO desuden de små ejendomme i Bruuns Gade, hvor kontorbygningen blev opført i 1937-1940. Det køb blev omtalt i Aarhus Stiftstidende tirsdag den 18. januar 1916 under overskriften "Bruunsgade skifter Fysiognomi". Avisen kunne endda oplyse, at virksomheden i den kommende sommer ville bygge en længe tiltrængt administrationsbygning. Alle de købte ejendomme skulle fraflyttes i april, og de fleste af de forretningsdrivende i ejendommene havde i følge avisen sikret sig lokaler i den forventede nye bygning, som virksomheden agtede at opføre. Men så hurtigt skulle det nu ikke komme til at gå, for først i 1937 blev der taget hul på byggeriet.

AO ejede i forvejen ejendommene nr. 1 og 3. Men der havde længe været overvejelser om at købe de øvrige 11 ejendomme langs denne del af Bruuns Gade, og den store brand og genopbygning

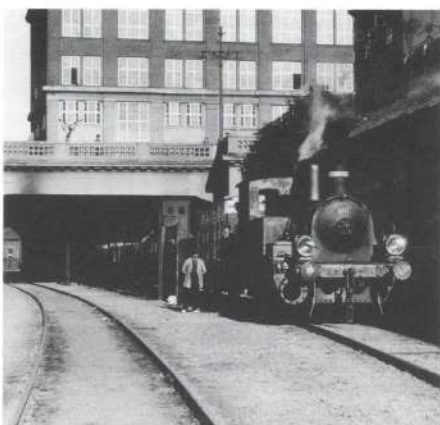


To møllebygninger med deres oliemættede trækonstruktion blev flammernes bytte, da der udbrød en voldsom brand 3. januar 1916.



I 1915 havde AO købt nogle af husene ud mod Bruuns Gade. Ved genopbygningen efter branden opførtes bl.a. den karakteristiske bygning, der ses i baggrunden på dette vinterbillede fra 1922.

gen gav det endelig skub. Behovet for plads til udvidelser var både stort og indiskutabelt, og de pågældende ejendomme var interessante, bl.a. fordi de alle havde forholdsvis store haver ned mod bugten. Frederik Lausen konstaterede senere, at det "var et Vidunder, at denne Købsplan kunde planlægges og gennemføres i Hemmelighed". Men det var en sandhed med visse modifikationer, for et par forretningsmænd fik nys om AO's købsplaner, og på den konto gjorde begge en særdeles god forretning. Den historie gav naturligvis anledning til megen snak i byen i de dage.



Ved genopbygningen efter branden i 1916 blev etableret et sidespor fra banegården til fabrikken.

"Købsplanen" skulle føres ud i livet af overretssagfører Stampe, som personligt gik rundt og fremsatte købstilbuddet til ejerne af de 11 ejendomme. Der blev hurtigt skrevet slutseddler med de fleste, som først bagefter fik oplysning om, hvem der var den virkelige køber. Det var naturligvis en foranstaltning, som skulle forhindre spekulation i salget. Men to mænd, som drev forretning i lejede lokaler i et par af ejendommene, havde forkøbsret til de pågældende ejendomme, som begge var ejet af enkefruer. Da overretssagfører Stampe fremsatte købstilbuddet på 14.000 kroner til hver af de to enkefruer, slog de straks til, for det var en særdeles god pris. Men før slutsedlen kunne underskrives, skulle lejerne i kraft af forkøbsretten have tilbud om at købe til samme pris. Uheldigvis opdagede de to lejere, at det var AO, der stod bag, og så var de pludselig meget interesserede i at købe hver sin ejendom for 14.000 kroner. Derved blev det dem, som Stampe skulle forhandle med, og så steg prisen. Den ene fik prisen presset op i 21.000 kroner, mens den anden åbenbart var endnu hårdere at forhandle med, for han fik 24.000 kroner for den ejendom, han kort forinden havde købt for 14.000 kroner. En god handel, må man sige. Men for AO var der jo ingen vej uden om.

Lausen slår ØK i kampen om AO

Mens krigen på mange måder passerede uden om Danmark, var England dybt involveret. Allerede i november 1914 så man med megen dystrehed på fremtiden, for den tyske hær havde taget Antwerpen og stod tæt på Paris. Sir George Watson var bekymret over sine tætte forbindelser til AO, som kunne føres direkte videre til datterselskabet

Oelwerke Teutonia i Hamburg. Han gav udtryk for, at han kunne blive tvunget til at skille sig af med AO, men det lykkedes imidlertid Lausen at overtale Watson til at beholde AO. Lausens motiv til at gøre dette var indlysende, for han nærrede en stor og berettiget frygt for, at konkurrenter ønskede at overtage fabrikken. Derfor fik Lausen en forkøbsret for det tilfælde, at Watson ville sælge.

For Lausen var der ingen tvivl om, at den farligste fjende og konkurrent var ØK og H. N. Andersen. Da AO i 1909 købte oliefabrikken i Glostrup af ØK, indgik de to parter en aftale om, at ØK ikke måtte oprette konkurrerende fabrikker. Alligevel oprettede ØK straks derefter Dansk Sojakagefabrik, hvis produktion på mange måder lå tæt op ad AO's.

I krigens sidste år forhindrede truslen fra tyske ubåde Lausen i at rejse til London. Resultatet blev, at han i lang tid ikke mødte Watson. Tilfældigt erfarede Lausen i de første måneder af 1918, at Watson havde fået en uformel forespørgsel fra Landmandsbanken og ØK, om han ville sælge AO. Det ville Watson godt, for vanskelighederne ved at have en virksomhed i det neutrale Danmark med en afdeling i Tyskland var blevet så store, at han gerne så sig frigjort fra sit engagement. Desuden havde Watson og Maypole i 1915 overtaget AO's aktier i Erith Oil Works, som var den fabrik, han var mest interesseret i. Overtagelsen var sket, fordi Lausen under de skærpede krigsforhold ikke kunne påtage sig at lede Erith Oil Works fra Århus. Endelig var Watson nu, da krigen tydeligvis nærmede sig sin afslutning, interesseret i frigøre kapital, som kunne sættes i nye investeringer. Alle disse grunde var rigeligt til, at Watson - med Lausens ord - "lyttede til vore Modstanderes Fløjtetoner med Hensyn til at købe hans Aktier i AO og derved gøre sig



Frederik Lausen kæmpede og vandt sit livs kamp i 1918, da han på 36 timer rejste kapital til at købe AO tilbage til danske ejere. (Foto i Lokalhistorisk Samling)



Aarhus Oliefabrik Limiteret blev afviklet, efter at Frederik Lausen havde sejret over ØK i kampen om AO.

til Herre over AO.”

Så snart Lausen hørte om ØK's henvendelse, kontaktede han Watson og gjorde opmærksom på sin forkøbsret. Watson svarede, at han nok skulle respektere forkøbsretten, men den første, der gik ind på at betale den pris, Watson krævede, ville få aktierne. Der fulgte nu 36 hektiske timer, hvor Lausen førte en indædt kamp for sit livsværk. Lausen vandt kampen, for i løbet af de 36 timer lykkedes det ham at få tilsagn fra en række banker, store erhvervsvirksomheder og enkeltpersoner om at stille den nødvendige kapital til rådighed til køb af Watsons aktier.

Resultatet blev telegraferet til Watson i England, som svarede, at aktierne nu tilhørte Lausen og hans samarbejdspartnere. AO var igen på danske hænder. Den samlede købesum lød på 25,5 millioner kroner. Konsortiet, der bakkede op om Lausen, omfattede blandt andre højesteretssagfører C. L. David, København og bankdirektør C. Andersen, Aarhus Privatbank. Herefter kunne Aarhus Oliefabrik Limiteret afvikles, og den 13. april 1918 stiftedes Aarhus Oliefabrik A/S i sin nuværende form. Blandt medlemmerne af det nye selskabs bestyrelse var C. L. David og C. Andersen.

Frederik Lausen havde reddet sit livsværk, og han kunne fortsætte som direktør. Men derudover blev han nu også formand for bestyrelsen.

TILBAGE PÅ DANSKE HÆNDER

Ekspansion afløses af krise

Med omdannelsen til et aktieselskab på danske hænder tegnede alt lovende for Aarhus Oliefabrik A/S, som det nye selskab var kommet til at hedde. Den voldsomme ekspansion, som fabrikken havde oplevet under verdenskrigen, fortsatte og intensiveredes efter krigen. Flere udenlandske datterselskaber og opkøbsstationer blev oprettet eller købt i årene 1918-20. I 1918 byggede AO sammen med N. Steensens Margarinefabrik, Vejle, en margarinefabrik PALMINE i Dobbs Ferry uden for New York, og handelselskabet Pacific Trading Corporation blev etableret med kontorer i London, New York og Sidney. På Celebes i det nuværende Indonesien grundlagdes Macassar Produce Company i 1918, og i de følgende to år oprettedes der i tilknytning til dette selskab en række filialer. Endelig oprettede AO i 1919 opkøbsstationer i Kinshasa i Belgisk Congo og i Bissao Bolama i Portugisisk Guinea.

Hensigten med denne voldsomme ekspansion var et ønske om at sikre sig kontrol over hele processen, fra råvarerne blev købt i Østen eller Afrika, til de færdige produkter blev solgt på verdensmarkedet.

Ekspansionen forstærkede de store forventninger og forhåbninger til de markeder, som nu efter krigen ville åbne sig. Men forventningerne blev



Aktieselskabet fortsatte den voldsomme ekspansion et par år. Men så begyndte vanskelighederne at tårne sig op.

ikke opfyldt, for i efteråret 1920 stoppede den lange periode med gode konjunkturer, der stort set havde varet siden midten af 1890'erne, brat. De økonomiske konjunkturer slog om og blev afløst af mellemkrigstidens store økonomiske vanskeligheder og tilbagevendende kriser, som bragte AO helt ud i tovene. Vanskelighederne var så store, at selskabet måtte rekonstrueres.

Når det gik så galt, skyldtes det, at de nedadgående konjunkturer blev ledsaget af stærkt faldende priser, og samtidig forstærkedes konkurrencen fra både danske og udenlandske konkurrenter. Derfor blev markederne for virksomhedens produkter stadig ringere. Som mange andre danske virksomheder led AO store tab, og det var ikke mindst de mange datterselskaber ude i verden, der blev en voldsom belastning. Ganske vist udvidede AO produktionen - herunder af nye og forbedrede varer - i disse år, men den samlede indtjening var katastrofal ringe. I 1921 var underskuddet 13,9 millioner kroner, og året efter var det vokset til 28,8 millioner kroner. Tabene var blevet så store, at der måtte gøres noget radikalt. Hovedparten af de udenlandske datterselskaber og opkøbsstationer måtte sælges, bl.a. margarinefabrikken ved New York i 1922.



Hovedparten af datterselskaber og opkøbsstationer måtte sælges eller lukkes i starten af 1920'erne. Det var også tilfældet for Pontianak Trading Company på Borneo.

Som udtryk for AO's vanskeligheder faldt aktiekursen dramatisk på Københavns Fondsbørs. Ved introduktionen af aktien den 26. marts 1920 var kursen 140,5, men tre år senere var den styrtdykket helt ned til kurs 15.

Det blev højsteretssagfører C. L. David, der i 1923 måtte føre forhandlingerne med en lang række banker og erhvervsvirksomheder. Det lyk-



I sommeren 1919 var opførelsen af den nye havnefabrik i store træk afsluttet, og produktionen blev sat i gang.

kedes ham at redde virksomheden ved at få de øvrige parter til at gå med ind i en finansiel rekonstruktion. Med omfattende økonomisk bistand fra både Aarhus Privatbank og Privatbanken i København lykkedes det at holde virksomheden i gang. Men vanskelighederne var dog ikke overvundet fra dag til dag. Konkurrenceforholdene og konjunkturerne gjorde også det næste par år vanskelige, og først omkring 1925-1926 anede man en lysning forude.

“Den sørgmodige Havnefabrik”

Set i det historiske bakspejl virker det næsten som om, at de økonomiske problemer ikke rigtigt vedkom produktionsfolkene på fabrikken. Projektering og bygning af nye anlæg fortsatte uanfægtet, nye råstoffer blev løbende testet, og produktionen udviste en vækst, som var helt formidabel. Den nye havnefabrik, som var beregnet for ekstraktion af palme-kerner og sojabønner, var opført i perioden 1915-1918, og produktionen blev sat i gang i juli 1919. Men på grund af den benzinmangel, der fulgte i kølvandet på krigen, var udnyttelsen af kapaciteten beskeden i 1919 og

1920. I det første hele driftsår 1920 blev der oparbejdet i alt 4.622 tons råstoffer, hvoraf 2.962 tons var palmekerner, mens resten var kopra, sesamfrø og lidt andet.

Selvom anlægget var konstrueret til at køre med palmekerner, var der store vanskeligheder, så det kneb med at komme op på den ønskede produktion. Det var i bund og grund begyndervanskeligheder. Dels var der tale om en helt ny produktionsproces, dels skulle anlægget køres af et helt nyt og ukyndigt mandskab. Men stille og roligt fik mandskabet lært anlægget og processen at kende, og så steg godsmængden, der blev kørt igennem, markant.

Når der ikke var palmekerner at arbejde med, blev der ofte gjort forsøg med andre råstoffer, bl.a. kopra, jordnødder, sesamfrø, bomuldsfrø, solsikkefrø, solsikkekager, illipenødder og andet. Mange af disse forsøg skabte store vanskeligheder med talrige nedbrud og efterfølgende reparationer på ekstraktørerne og transportanlægget. Det kunne være vanskeligt at bevare troen på, at det til sidst skulle lykkes at få processen til at fungere. I de første år omtalte dr. Holst konsekvent ekstraktionen som "den sørgmodige havnefabrik", og ingen var i tvivl om, hvad han mente.

Under et forsøg med bomuldsfrø blev godset under afdampningen i ekstraktørerne til en meget hård og sej masse. Konsekvensen var, at både røreværkerne og tandhjulene til disse havarerede. Der var derefter ikke andet at gøre end at grave massen ud af ekstraktørerne, og det var et meget

anstrengende arbejde. Netop mens hele gulvet flød med disse udgravede knolde, kom dr. Holst med gæster, som skulle se virksomheden. Da Holst havde betragtet situationen et øjeblik, udbød han: "Vi har haft et lille uheld", og så fik gæsterne ikke mere af havnefabrikken at se.

Men stædigheden og udholdenheden blev belønnet, og til sidst blev problemerne løst. Et vigtigt skridt blev taget, da man fandt ud af at lade råstofferne gennemgå en forpresning før ekstraktionen. De råstoffer, som var lettest at forarbejde, var solsikkefrø og solsikkekager. Sidstnævnte blev også kaldt "solsikkebondekager", fordi de var frembragt ved håndpresning på gårdene, især i Rusland. Disse bondekager, der indeholdt op til 16



Først da man fandt ud af at lade råstofferne gennemgå en forpresning, lykkedes det at få ekstraktionen til at fungere tilfredsstillende.

procent olie, blev forarbejdet i meget stort tal gennem 1920'erne, indtil russerne selv begyndte at udvinde olien.

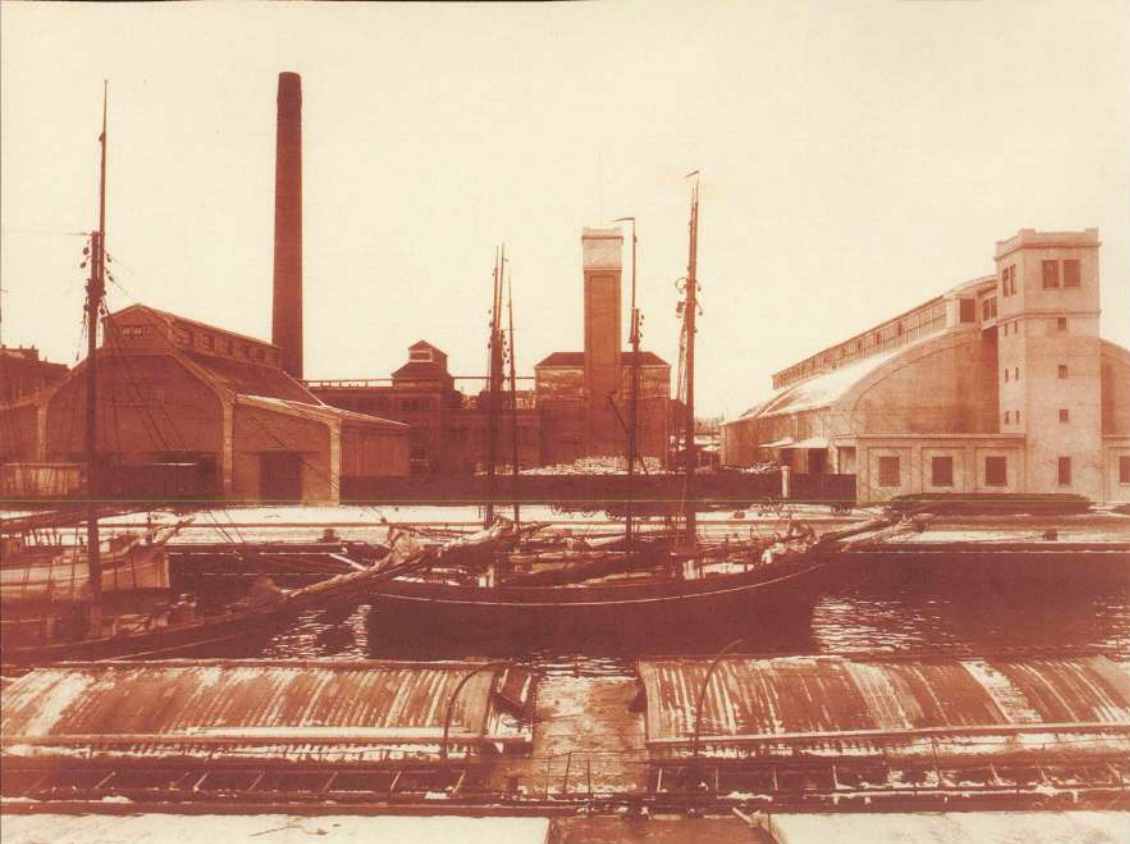
I slutningen af 1921 kørte ekstraktionen for første gang sojabønner, i alt 1.200 tons. I starten gav sojabønnerne også vanskeligheder på grund af knolddannelser i ekstraktørerne. Knoldene skulle findeles, og det arbejde blev i en periode udført af tre mand på hvert hold, der stod og hakkede dem i stykker. På det ene hold var de tre arbejdere ved et tilfælde blevet tre meget små mænd. Samtidig nåede mesteren ikke op på middelhøjde, og hurtigt fik holdet øgenavnet "de tre små mænd og nummermanden" med en direkte reference til Storm P's tegneserie, som netop i de år vakte glæde i aviserne. De "tre små mænd" blev senere erstattet af en knivsnegl på hvert anlæg.



Da indkøringsvanskelighederne var overstået, nåede fabrikken hurtigt op på den stordrift, som Lausen og Holst havde drømt om.

Stordriften bliver en realitet

Trods de indledende vanskeligheder blev det sojabønnerne, der kom til at rette op på ekstraktionens noget ramponerede renommé. Produktionstillene talte deres tydelige sprog. I det første driftsår 1920 blev der forarbejdet 4.622 tons råstof i løbet af 115 driftsdøgn. Det gav i snit 40 tons pr. døgn. Tre år senere var dagsproduktionen nået op på ca. 125 tons, og da ekstraktionen kørte 301 døgn det år, blev den samlede godsmængde, der blev oparbejdet, så stor som 37.500 tons. Den stordrift, som



“Den sørgmodige havnefabrik” kaldte M. C. Holst fabrikken, indtil startvanskelighederne var overstået. Her ses den nye fabrik på tværs af Slippen et par uger før julen 1919.

dr. Holst og Frederik Lausen med længsel havde set frem til, var dermed blevet en realitet.

Blandt medarbejderne blev det fortalt, at det store ekstraktionsanlæg blev projekteret en formiddag på dr. Holsts kontor. På en lap papir afmærkede Holst, hvilke apparater, der skulle indgå i anlægget. Derefter indrammede han apparaturet med en streg, som så angav omridset af bygningen. Skitsen gik videre til tegnestuen, hvor den var grundlaget for hele havnefabrikken. I erindringer fra den tid har flere medarbejdere bekræftet, at historien var god nok. At anlægget var lidt særpræget skruet sammen, blev bekræftet af overingeniør E. W. Andersen. En gang, mens han var ved at bane sig vej gennem mølleriet, der var tæt pakket med apparatur, udbrød han højlydt: “En underlig fabrik”.

Ekstraktionsanlægget var bygget op af to dele, som fik navn efter deres geografiske placering - nordsiden og sydsiden. Hver side bestod af otte ekstraktører med tilhørende kondensatorer, udskillere, destillationsapparater, pumper, m.m. Det var et kompliceret anlæg, og en mængde rør førte på kryds og tværs gennem fabrikkshallen. Disse rør satte kulør på arbejderens hverdag, for de mange rørledninger var malet i forskellige farver. Hver farve angav, om røret rummede benzin, miscella, vand, damp eller benzin blandet med vanddamp.

Dampen kom fra havnefabrikkens egen kraftcentral, der var udstyret med en 600 HK dampmaskine fra Frichs. Dampmaskinen, der via tovræk overførte kraft til møllen, blev i starten fyret med trækasser, tørv og andet forhåndenværende brændsel. 14. december 1919 blev der i kraftcentralens protokol noteret, at der siden starten i juli samme år var brugt 7.000 kg trækasser og 18.500 kg kul.

Det var nordsiden af ekstraktionsanlægget, der blev taget i anvendelse i 1919. Sydsiden kom med i løbet af 1920. Udover de otte ekstraktører, som allerede var i drift, var der plads til yderligere én på hver side. Disse blev installeret i 1925 og gav en markant forbedring af ekstraktionsprocessen. I 1934 blev bygningen udvidet betragteligt for at give plads til yderligere tre ekstraktører på hver side, således at der derefter var 12 på hver side.

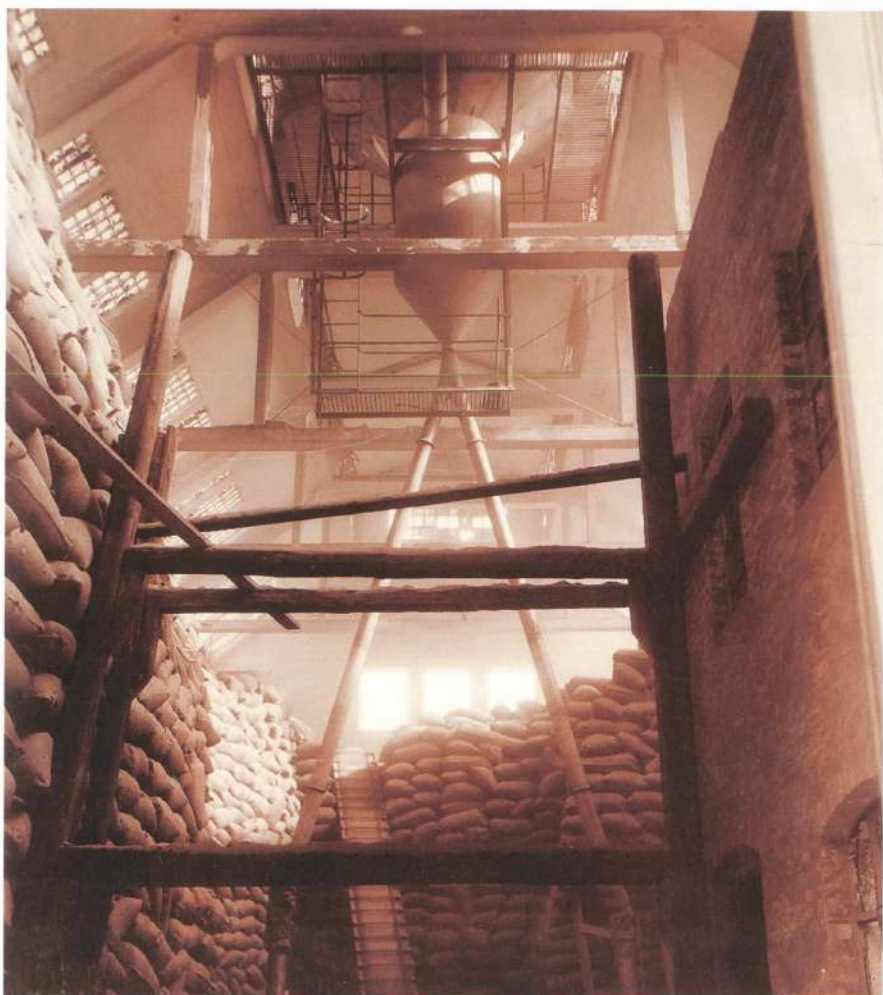
Forholdene var set med vore dages øjne primitive. Mestrenes kontor bestod af et gammelt bord, der var opstillet midt i fabrikken. Mestrene havde ikke noget omklædningsrum, og da én af mestrene, Knudsen, en dag spurgte dr. Holst, om der ikke kunne etableres et omklædningsrum, lød svaret: "Jeg hænger nu min frakke på et søm".

Holst havde ellers god grund til at glæde sig over anlægget, for selvom anlægget var beregnet til at forarbejde i alt 100 tons om dagen, kom det under kørsel med sojabønnerne hurtigt op på 120 tons. Trods det blev der gjort meget for at øge produktiviteten yderligere. Enhver forsinkelse i arbejdsgangen blev fjernet. På et tidspunkt stod det klart, at produktionen blev sinket af to elevatorer, som ingeniør A. Cortes derfor foreslog ledelsen at udskifte. Forslaget blev accepteret, men kun på betingelse af, at Cortes kunne love, at forarbejdningen så ville komme op på 150 tons i døgnet. Cortes fik ikke problemer med at overholde sit løfte, for alene ændringen af elevatorerne gjorde det muligt at komme op på 180 tons om dagen.

Bestræbelserne på at bringe produktionen i vejret kunne imidlertid også tage overhånd. Det skete, da de to tørreapparater for skråen ikke kunne følge med udtaget fra ekstraktørerne. Derfor var siloerne over tørreapparaterne - de såkaldte darrer - til stadighed overfyldte. For at få plads til mere skrå, satte et af holdene brædder op på siderne af disse siloer, og den umiddelbare effekt heraf var, at råstofforbejdningen kunne øges med tre tons. Det var dog ikke en fair måde at konkurrere på, da resultatet kun var endnu større problemer for det efterfølgende hold, som jo ikke kunne nå op på samme kvantitet. Problemet blev løst, da yderligere to tørreapparater blev sat op.

Ekstraktionen, som benyttede benzin i processen, blev ikke forskånet for en alvorlig ulykke. Om morgenen den 13. november 1925 skete en eksplosion, da der blev kørt med illipenødder. Ved den tragiske hændelse blev 11 mand bragt på hospitalet, og de tre mistede livet. Som et resultat af denne ulykke blev der i 1927 monteret et sprinkleranlæg i ekstraktionen.

Samtidig med at havnefabrikken blev kørt ind, skete der også forandringer på byfabrikken. I raffinaderiet tog man i 1920 fat på spaltning af oli-



Enorme godsmængder kunne lagres forskellige steder på AO, f.eks. i melpakhuset, der er fotograferet i 1919.

er til fedtsyrer og glycerin, og i møllen forøgedes produktiviteten, da en del ældre maskiner udskiftedes i årene 1920-1928. Bl.a. tog man skruepresser - de såkaldte automatpresser - i brug. Det indebar et stort fremskridt i produktionen, hvor råstofferne først gik gennem de nye presser og derefter gennem de gamle presser. Med den forbedrede proces gik fedtprocenten ned fra ca. seks til fem, og samtidig steg vægten af kagerne. Af samme årsag måtte en ny lokaloverenskomst gennemføres. Det meste af arbejdet i møllen blev aflønnet som akkordarbejde, og udgangspunktet var den godsmængde, de enkelte hold havde forarbejdet. Godsmængden og dermed akkordfortjenesten blev beregnet ud fra stikprøver, og derfor sikrede folkerne altid, at disse stikprøver blev gode. Efterhånden blev stikprøverne så gode, at de 6000 tons råstoffer, som en damper havde leveret, blev til meget

mere i løbet af produktionen. Det kunne fabrikken ikke acceptere, og man indførte en ny ordning, hvorefter samtlige pressekager skulle vejes. Og så passede den producerede godsmængde igen med den mængde, der var modtaget over kajen.

Tillegren i barberstolen hos møller Nielsen

Imøllen var der i 1919 omkring 100 mand i hver vagt, og normalt kørte 18-20 presser på én gang. Hver presse var bemandet med to mand, mens der var afsat en mand for hver tre presser til at køre kagerne væk. Arbejdstiden var lang, tolv timer om dagen, vel at mærke også om søndagen. I pressemøllen blev der på det tidspunkt også arbejdet om søndagen, endda til samme betaling som de andre dage. I midten af tyverne stoppede det faste søndagsarbejde, men det skete fra tid til anden, at det blev nødvendigt at arbejde en eller flere søndage på grund af travlhed. Til gengæld blev der indført kompensation, så arbejderne fik 10,50 kroner ekstra for søndagsarbejdet. Arbejdet var hårdt, beskidt og varmt, så mange styrkede sig i dagens løb med en lommelærke, for snapsen var ikke dyr.

Men der var nu også tid til andet end arbejde. Når der en søndag ikke var alt for travlt, holdt en møller ved navn Nielsen barbersalon i et lille afsides lokale. Her barberede han kollegerne for en pris af 10 øre. Blandt folkene i møllen var Tillegren, som ikke kunne arbejde, fordi han havde mistet den ene hånd. I stedet vandrede han lidt rundt for at holde styr på, hvad der skete. En af mestrene i møllen hed Mikkelsen. Hver morgen råbte han gennem møllen: "Tillegren", og så dukkede Tillegren op for at aflægge rapport. En søndag var Tillegren kunde i møller Niensens barbersalon, og næppe var han sæbet ind, før det velkendte råb "Tillegren" lød. "Javel mester", råbte Tillegren, idet han sprang op og tørrede sæben af. Men kun for at opdage, at det slet ikke var Mikkelsen, men en arbejder, der var skrap til at imitere Mikkelsens stemme. Tillegren vendte tilbage til barberingen, og netop som han påny var sæbet ind, lød råbet igen: "Tillegren." Hvad Tillegren ikke kunne se, var, at det denne gang faktisk var Mikkelsen. Han troede selvfølgelig, at det var den samme spasmer, der endnu engang ville drille, så han råbte tilbage: "Hold kæft, din



Den nye havnefabrik blev hurtigt en betydende arbejdsplads, som gav job til mange, bl.a. disse arbejdere, som blev forevigeget 16. august 1919. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

idiot". Historien melder desværre intet om, hvad mester Mikkelsen svarede.

Selvom det meste arbejde i møllen blev aflønnet som akkordarbejde, var her et godt kammeratskab. Gamle AO'ere har fortalt, at her fik man sit øgenavn, næsten før man fik sine første varmevabler. Et af holdene bestod af "Musikeren", "Skovtrolden", "Husaren" og "Reserve-Jesus". "Musikeren" fik sit øgenavn, fordi han spillede violin. Baggrunden for de andre navne fortæber sig i historiens glemsel, omend enhver sikkert kan gisne om forklaringen.



1920'erne blev et årti, hvor skibene bragte mange nye typer råstoffer hjem fra tropene til AO.

"Raffinaderiet siger aldrig nej til en ordre"

Raffinaderiet på havnen startede produktionen i 1925. Blandt opgaverne var hærkning af marineolier. I starten var det sæolie fra Den Kgl. Grønlandske Handel, men senere kom hvalolie. Marineolien ankom i trætønder, som oplagredes på gårdspladsen. Men tønderne tørrede ud og lakkede i solen. Derfor var det en fast procedure at dække tønderne med tang og jævnlige oversprøjte dem med vand. Alligevel gik en stor mængde olie tabt i jorden. Først senere fik den unge ingeniør Chr. Wolder bygget den første råolietank ved havnefabrikken.

I løbet af tyverne fik sojaolie stadig større betydning i raffinaderiet, men raffineringen af denne olie var vanskelig, og det raffinerede produkt var ikke helt tilfredsstillende. Dr. Holst gennemførte sammen med driftsingeniør Christiansen talrige forsøg, og til sidst fandt man frem til en behandling med fosfat. Denne metode blev benyttet helt frem til 1960'erne. Igen-

nem årene behandlede raffinaderiet næsten alle typer olie, og gennem stadige udvidelser af apparaturet nåede kapaciteten efterhånden op på over 250 tons afsyret olie i døgnet, mens der var kapacitet til at desodorisere over 100 tons pr. døgn. På fabrikken sagde man, at "raffinaderiet siger aldrig nej til en ordre".

1920'erne blev et tiår, hvor AO tog mange nye råstoffer ind for at afsøge mulighederne for nye produkter og anvendelser. Eksempelvis havde AO lige siden udviklingen af kakaosmørerstatingen CEBES i 1896 arbejdet intenst med at finde nye og måske bedre råstoffer til dette produkt. Blandt de råstoffer, som blev testet, var mange med fremmedartede navne som muru-muru, tucum- og ucuhubakerner, og nogle af disse råstoffer blev i årene 1923-1927 oparbejdet i store mængder. Animalske olier til hærkning blev forarbejdet i større mængder i begyndelsen af 1920'erne, f.eks. rå hvalolie i 1923 og forraffinerede sæl- og hvidfiskolier i 1924. I de følgende år voksede anvendelsen af både sildeolie og sardinolie, og f.eks. i 1929 oparbejdedes ca. 450 tons sildeolie. I begyndelsen af 1920'erne oparbejdedes første gang solsikkefrø, rapsfrø, babassukerne og illipenødder. Rød palmeolie noteredes første gang i produktionsprotokollerne i 1925 og linolie i 1927. I 1928 oparbejdedes over 500 tons cedernødder, som var et meget sjældent råstof.

I 1923 oparbejdedes sheaolie for første gang, og sheanødder i større mængder kom til i 1925. AO havde imidlertid modtaget den første ladning sheanødder helt tilbage i 1908, og allerede dengang fandt man ud af, at den raffinerede sheaolie havde særdeles gode egenskaber som bagerifedt, især til wienerbrød. Sheanødden var et godt eksempel på den specialisering, som allerede på daværende tidspunkt prægede AO på mange felter. Sheanødden er nemlig i sig selv en meget speciel sag. Nødden stammer fra Afrika, nærmere betegnet den nordlige del af det tropiske Afrika i et bælte på ca. 5.000 kilometers længde fra Uganda i øst til Senegal i vest. Sheatræet er en indlandsplante, der først findes i en afstand på 200-300 kilometer fra kysten. Alene af den grund var udskibningen næsten et kapitel for sig selv.

Sheatræet blev første gang beskrevet af en europæer, da den skotske læge Mungo Park for 200 år siden i juli 1796 rejste langs med Niger-floden. Han registrerede, at den lokale befolkning var beskæftiget med at indsamle frugterne fra det 12-20 meter høje træ, der vok-



Sheanødder, der stammer fra træer som disse i Afrika, blev ét af AO's vigtigste råstoffer. Første store ladning blev hjembragt i 1925.

sede overalt i denne region. Af sheanødderne fremstillede man smør ved at koge den soltørrede frugt i vand. Smørret havde det fortrin, at det kunne holde sig usaltet et helt år, og det havde - i følge Mungo Park - en bedre smag, end det bedste smør fremstillet af komælk. Produktionen af dette smør var et af de betydeligste erhverv i regionen og udgjorde en hovedartikel i den indre handel.

Shea kom gennem årene til at indtage en stadig større betydning for AO's fremstilling af specialfedtstoffer. Derfor var man i særlig grad afhængig af leverancerne, som absolut ikke var stabile. Dels kunne udbyttet variere kolossalt. Et år kunne et sheatræ give op til 80 kilo frugter, og de følgende tre år måske kun 10 kilo frugter tilsammen. Dels var indsamlingen afhængig af en række faktorer, som køberen ingen indflydelse havde på. Hvis lokalbefolkningen ikke havde behov for at tjene penge, blev nødderne ikke samlet i samme omfang som i år med behov for penge. Dernæst fandtes ingen plantager med sheatræer. De spredte, vildtvoksende træer gjorde indsamlingen af nødder møjsommeligt, og i år med tørke var det ikke umagen værd. Alt i alt gjorde disse forhold udbuddet af sheanødder til eksport stærkt varierende, og AO's bestræbelser på at finde en anden råvare, som havde de samme egenskaber, blev fortsat. Men den dag i dag er sheanødder stadig blandt AO's vigtigste råstoffer.

ØK's spion på AO afsløres

AO havde etableret en international position i kraft af produkter af høj kvalitet, men derved havde virksomheden også fået mange konkurrenter, og ledelsen var til stadighed på vagt over for industrispiionage. Direktør Lausen angav selv, at frygten var begrundet omkring århundredskiftet, uden at komme nærmere ind på, hvad eller hvem han sigtede til.

Ikke mindst forholdet til konkurrenten, den ØK-ejede Sojakagefabrik i København, var med god grund anspændt. I 1910 var Sojakagen etableret i strid med en aftale mellem AO og ØK, og mod slutningen af krigen forsøgte ØK at gennemføre en fjendtlig overtagelse ved at tilbyde Sir George Watson at købe hans AO-aktier. Og i november 1922 blev den kolde luft mellem AO og ØK om muligt endnu koldere. Gennem de foregående år havde Frederik Lausen og AO's bestyrelse undret sig over, at ØK altid var så velorienteret om alle AO's forhold, og tit havde man været i vanskeligheder, når der blev ført forhandlinger med ØK's grundlægger H. N. Andersen.

Forklaringen på disse ting fik direktør Frederik Lausen en novemberdag i 1922. På vej hjem til frokost gik Lausen som så ofte før ind til købmand Schmidt på Sct. Pauls Kirkeplads ikke langt fra fabrikken for at købe en cigar til efter frokosten. Inde i forretningen fik han sig et chok, da han tydeligt hørte, at en person inde på købmandens kontor gav en række strengt fortrolige oplysninger om AO. Lausen kendte straks stemmen, for den til-

hørte en af hans underdirektører, Ørum Petersen. Da underdirektøren blev gået på klingen, måtte han indrømme, at han havde været i betydelige økonomiske vanskeligheder siden 1920. Gennem kautions fra en af ØK's direktører havde Ørum Petersen fået et lån i Landmandsbanken. Lånet var efterhånden vokset til den nette sum af 600.000 kroner, og som modydelse havde han holdt ØK orienteret om AO's dispositioner. Underdirektøren blev straks sendt på ferie, og under denne blev han afskediget "efter gensidig overenskomst". Facaden skulle helst holdes, og det lykkedes tilsyneladende.

Men i København sad en mand, som havde hørt om Ørum Petersens dobbeltspil, og som så stort på, om facaden blev holdt. Tværtimod havde han til hensigt at sikre mest mulig opmærksomhed om sagen. Manden var Emil Glückstadt, som nogle måneder tidligere var blevet afskediget fra sit job som direktør i Landmandsbanken, og hans mål med at ville trække Ørum Petersen sagen frem i lyset, var intet ringere end at vælte ØK's grundlægger H. N. Andersen.

Baggrunden for Glückstadts plan skal søges i Landmandsbankens krak i 1922-1923. Banken løb ind i problemer, da dens største handelsforbindelse Transatlantisk Kompagni krakkede i juni 1922. Tabet blev anslået til 55 millioner, men et par måneder senere kom det frem, at tabet var 144 millioner kroner. Senere skulle det endda vise sig, at det løb op i 491 millioner kroner.

Glückstadt blev straks fyret, og samtidig stod det klart, at store dele af erhvervslivet ville blive revet med, hvis man lod Landmandsbanken falde. Derfor skød staten, Nationalbanken, ØK og Store Nordiske Telegrafsekselskab 100 millioner kroner ind som kapital. Men for at få klarhed over, hvad der reelt var sket, nedsattes en kommission, der afdækkede resultater, som var belastende for mange af finansverdenens førende navne.

Da Emil Glückstadt tilsyneladende skulle gøres til synderbuk, besluttede han, at så skulle andre også bringes til fald gennem en skandalisering. Blandt dem, der stod på listen, var ØK's H. N. Andersen, som var stærkt involveret i Landmandsbankens dispositioner. Glückstadt havde materiale, som efter hans mening kunne bringe H. N. Andersen til fald. Dette materiale var dokumentation for, at det var ØK og H. N. Andersen, der stod bag Ørum Petersens dobbeltspil. Det fremgår af notater, som blev gjort af bankinspektør og senere Nationalbankdirektør Holmer Green, som undersøgte Landmandsbankens krak. Søndag den 3. december 1922 skrev Green i sin dagbog: "Glückstadt var fyldt med trusler. Man ville skandalisere - og hvor højt kunne han gå. Kongen, mente Rytter (Justitsministeren, som Green diskuterede tingene med) var uangribelig; han havde talt med ham derom, og han havde udtrykkeligt erklæret, at han aldrig havde spekuleret. Men så var der jo (H. N.) Andersen, som Glückstadt navnlig ville række ud efter: skulle Glückstadt slås ned, skulle flere falde. Og det var altså navnlig Andersen. Jeg følte mig for, hvad det er, man fra den side har som våben mod Andersen. Naturligvis er der hans deltagelse i aktiespekulationer, men det er ikke tilstrækkeligt. Det fældende skulle være, at Andersen havde sat en

mand ind i Aarhus Olie, for at forråde selskabet - altså en spion, der skulle ødelægge selskabet under maske af at gavne det. Det lyder jo noget fantastisk, men Rytter lod til at mene, at det kunne have noget på sig!"

AO blev imidlertid også på anden vis part i sagen, da Emil Glückstadt som led i den omfattende sag, der var under opsejling, skulle have en forsvarer. Det blev nemlig én af hans nære venner, højesteretssagfører C. L. David, som tidligere på året var blevet formand for AO's bestyrelse.



Højesteretssagfører C. L. David, der sad i AO's bestyrelse, blev i 1922-1923 involveret i kampen mellem Glückstadt og H. N. Andersen. Busten er udført i 1937 af billedhuggeren Helen Schou. Foto: Ole Woldbye, Kunstindustrimuseet.

Glückstadt og David havde en fælles interesse i at vælte H. N. Andersen. Glückstadt for at få gennemført sin hævn, og David for at ramme det ØK, der konstant var en farlig modstander for AO. Det havde tidligere begivenheder så rigeligt dokumenteret. Ørum Petersen-sagen gjorde heller ikke Davids følelser for ØK og H. N. Andersen varmere. Men han var dog ikke villig til at gå så vidt for at nå det fælles mål, som Glückstadt var.

Glückstadt ville på et tidspunkt udgive en pjece, som ville hænge alle de øvrige involverede ud. Han gav materialet til David, men David ville ikke medvirke ved en udgivelse. Trods divergerende opfattelser af midlerne engagerede David sig stærkt i sagen. Senere betegnede

han selv sagen som sin største og mest arbejdskrævende.

I marts 1923 var myndighedernes undersøgelser nået så langt, at Glückstadt blev arresteret og anklaget for bedrageri og for overtrædelse af aktieselskabsloven, bankloven og bogføringsloven. Men inden sagen mod ham blev ført, og inden hans belastende materiale mod H. N. Andersen blev fremlagt i retten, døde han efter en operation på Kommunehospitalet i København den 23. juni 1923. H. N. Andersen blev ikke bragt til fald af Ørum Petersen-sagen.

Lausen gøres til sydebuk

Hvor stor indflydelse Ørum Petersens dobbeltspil havde på de store vanskeligheder, AO var kommet ud i, er umuligt at sige. En kendsgerning er det derimod, at direktør Fr. Lausen blev gjort til sydebuk. I 1922 måtte han afgive sin formandspost i bestyrelsen, og den blev

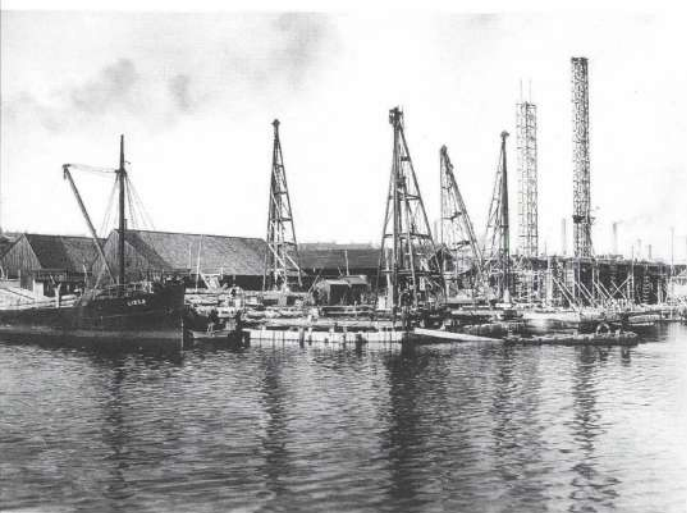
overtaget af højesteretssagfører C. L. David. Senere måtte Lausen afgive en del af den daglige ledelse, da der blev ansat endnu en administrerende direktør, nemlig Georg Tychsen, der indtil da havde været leder af Teutonia Oelwerke. Det var derfor en skuffet Lausen, der i 1926 trådte tilbage efter ikke mindre end 34 år som administrerende direktør. Skuffelsen var forståelig, for i en alder af kun 60 havde den dynamiske Lausen mange erhvervsaktive år tilbage, som han hellere end gerne ville have investeret i den virksomhed, som han - mere end nogen anden - havde bygget op til et verdensomspændende industriforetagende.

Men hvad var det, der fik ham til at give op? Lausen har selv givet svaret: det var David, der gjorde det umuligt for ham at fortsætte ved sit livsværk. De to stærke personligheder kunne ikke dele magten over selskabet, og Lausen trak ganske enkelt det korte strå i magtkampen og måtte overlade formandsposten til David. Lausen havde været vant til at bestemme selv gennem en tredjedel af et århundrede, og nu var det svært for ham at vænne sig til de nye tider, hvor han var underordnet en bestyrelse. Ydermere var David en meget aktiv og engageret bestyrelsesformand, hvilket var til stor irritation for Lausen. Så da beslutningen om at forlade direktørposten blev truffet i 1926, var det i realiteten en uundgåelig konsekvens af de foregående års udvikling. Lausen forblev dog medlem af AO's bestyrelse helt frem til sin død i 1959 i en alder af 92 år.

Frederik Lausen, der blev født i Odense i 1866 som søn af bankdirektør E. Lausen, fik en handelsuddannelse med ophold i Danmark, London og Hamburg. Her kom han i kontakt med generalkonsul Hendrik Pontopidan, og det var formentlig i kraft af den kontakt, at Lausen i 1892 i en alder af kun 25 år blev udnævnt til direktør for AO. Gennem sine 34 år som direktør gjorde han en formidabel indsats for byen Århus. Blandt de mere ubetydelige men samtidig pudsige bidrag var, da Lausen i 1903 gjorde sig til korrespondent for Aarhus Stiftstidende, fordi han tilfældigvis var i Beograd, da det serbiske kongepar blev myrdet.

Af større værdi var Lausens indsats for uddannelseslivet. Han var med i det forberedende arbejde til at oprette et universitet i Århus, og han fremsatte i den forbindelse forslag om at oprette et erhvervsfakultet. Det førte ham ind i et samarbejde med den radikale historiker Erik Arup, og i fællesskab formulerede de to den betænkning, der dannede basis for oprettelsen af det økonomiske studium ved Århus Universitet. Lausen bidrog også til oprettelsen af Naturhistorisk Museum ved universitetet.

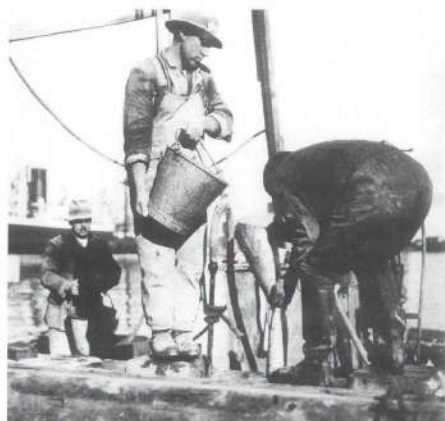
Lausen var desuden den bærende kraft og en stor bidragyder til gennemførelsen og bygningen i 1920 af Aarhus Stadion, som han i øvrigt var formand for i perioden 1920-1925. Mange århusianere sætter endvidere stor pris på, at det lykkedes Lausen at forhindre planer om at opføre en stor bygning på Bispetorv, som skulle forbindes med Domkirken med en bue. I 1918 erhvervede Lausen godset Clasonsborg syd for Herning, og det var her, han trak sig tilbage til, da han slap tøjlerne i 1926.



I august 1927 indledtes byggeriet af det store silokompleks, der senere blev havnefabrikkens vartegn.

få en kopi af de vigtigste breve, som direktørerne modtog. Ikke mindst den ordning var en bitter pille at sluge for Frederik Lausen. Men Davids indsats gav resultater, og han spillede en stor rolle, ikke mindst i de vanskelige år i 1920'erne, hvor fabrikken måtte rekonstrueres.

C. L. David hørte til sin tids berømteste jurister, og ikke mindst hans forsvær for Emil Glückstadt i forbindelse med Landmandsbankens krak i 1922, dannede skole inden for juraen. David, der især virkede som juridisk konsulent for store erhvervsvirksomheder, søgte som regel at undgå offentligheden, og han blev da også mest kendt som grundlæggeren af Davids samling i København, og som den, der skænkede Marienborg til den danske stat.



Bygningen af silopakhuset var et af de største byggeprojekter, som er gennemført på AO. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

Lausen blev efterfulgt i 1927 af Thorkild Juncker. Det var i øvrigt Lausen, som i 1919 havde ansat Juncker i en stilling som direktionssekretær.

Højesteretssagfører C. L. David kom i AO's bestyrelse, da den i 1918 blev omdannet til aktieselskab, og fra 1922 til han udtrådte i 1957, var han formand for bestyrelsen. Davids arbejdsform svarede til det, man i dag ville kalde en arbejdende bestyrelsesformand. Han ønskede at blive orienteret om stort set alt, hvad der foregik, lige fra indkøb af råstoffer og den løbende produktion til salg af færdigvarer. David satte også pris på at

Uanset Ørum Petersen-sagen og magtkampen mellem David og Lausen fortsatte hverdagen på AO med produktion, men også med nyetableringer, udvidelser og nybyggerier. I 1924 købte AO Skælskør Oliefabrik, men fabrikationen blev standset allerede i 1925, og bygningerne og grunden blev solgt i 1939. I 1926 oprettedes et raffineri i Danzig, men det blev solgt til Unilever i 1929. Hjemme i Århus skete der også nyt. AO fik nemlig sit vartegn, det store silopakhus, der blev bygget i årene 1927-1930. Det store siloanlæg, der lige siden

har været en velkendt del af Århus havn, var det største anlæg af sin art i Skandinavien. Det var den første silo herhjemme, der blev bygget i glideforskalling. Anlægget, hvis samlede rumfang er på 20.000 kubikmeter, består af 36 sammenbyggede kæmpecylindre. Både cylindrene og mellemrummene mellem dem blev udnyttet som siloer, således at bygningen i alt indeholder 52 lagerrum.

Mack'erne fik billeder til at falde ned

Lige så velkendt, som siloanlægget skulle blive, var AO's lastbiler allerede blevet nogle år tidligere. I årene 1919-20 importerede fabrikken nemlig et antal Mackbiler og påhængsvogne fra firmaet The Mack Truck Corporation i USA. Lastbilerne, som skulle transportere kul, råstoffer, olie i fade og foderstoffer, blev hurtigt et fast indslag i den århusianske trafik. En enkelt Mack blev bygget om til tankbil, og den blev hurtigt døbt "Rullepølsen".

Mack'en havde en 4 cylindres benzinmotor på omkring 50 HK. En speciel gearkasse med rullekædetræk og udveksling til bilens bagtøj sikrede, at Mack'en kunne transportere en utrolig vægt. Bilerne var forsynet med massivt gummi. Derfor skulle der indhentes dispensation fra politimestrene i de omliggende byer, før bilerne måtte køre dertil. Blandt de udenbys mål var det vigtigste Steensens Margarinefabrik i Vejle. Turen derved var en drøj tur for chaufførerne, når de skulle køre med de massive gummiringe på datidens veje. Lige så elsket Mack'erne var hos nogle århusianere, lige så hadet var de af andre. Især beboerne i Jægergårdsgade, som dengang var brolagt, klagede tit over svære rystelser. Angiveligt skulle rystelserne være så voldsomme, at billederne faldt ned fra væggene. En enkelt beboer var meget flink til at oplyse, når han ikke havde lukket et øje hele natten på grund af Mack'ernes kørsel i gaden.

Også på foreningsfronten var der aktiviteter i starten af 1920'erne. Først blev Boligforeningen af 25. maj 1920 stiftet. Foreningen havde til for-



AO købte sine velkendte Mack'er i 1919-1920. Her ses et eksemplar ved ekspeditionen på Sukkerhustofte.

mål at "bygge Boliger i et eller flere Beboelseslag paa bedste og billigste Vilkaar, samt i visse Tilfælde at administrere disse. Foreningen kan ogsaa købe Jord med senere Bebyggelse for Øje". Boligforeningen, hvis medlemmer fortrinsvis var AO's medarbejdere, blev finansieret via lån fra både M. C. Holst og Frederik Lausen, ligesom Holst skænkede foreningen gaver til støtte for driften. Boligforeningen udstykkede grunde i to afdelinger - i Aabyhøj og i Højbjerg med henholdsvis 38 og 58 parceller. Efter yderligere en udstykning blev grundene efterhånden bebygget med godt 100 huse.

Funktionærforeningen blev stiftet 11. maj 1921 under navnet "Aarhus Oliefabriks Funktionærers Feriehus af 11. maj 1921". Baggrunden for foreningen og det lidt særprægede navn var, at dr. Holst i anledning af sit 25 års jubilæum forærede sine funktionærkolleger på AO en "liden Hytte af Træ og Strå beliggende ved Egå Strand". Det var "Strandhytten" på Strandborgvej. I gavebrevet motiverede Holst initiativet med, at det "i Ferie og Weekend var noget for de unge Piger, de ugifte unge Mænd, de gifte sig med, naar Plads og Forhold tillader det, at suge Sol og Vind og Væde fra Himmel og Strand og i en Smule Camp-Tilværelse kun tænke paa disse Goder, glemme Hasten og styrkes til nye Bryderier".

Sammen med gavebrevet fulgte aktier med et pålydende på 2.000 kroner i Købmands- og Haandværkerbanken i Aarhus, hvis renter "ventelig vil forslaa" til indretning og drift af hytten. For at kunne købe inventar til det første hus måtte der imidlertid lånes 400 kroner hos foreningens næstformand, E. W. Andersen. 20. maj 1921 samledes mange funktionærer til stiftende generalforsamling i foreningen. Et overskud på 87,81 kroner fra indsamlingen til Holsts jubilæum blev overdraget til bestyrelsens sammen med 15 kroner, som Holst havde givet foreningen til hjælp til indretningen af huset.

Strandhytten blev taget i brug samme sommer, men i starten var besøget begrænset, bl.a. fordi området var mere øde end nu. Men funktionærerne opdagede snart, at der var dejligt derude ved stranden. I 1926 fik funktionærerne endnu et feriehus til disposition, da Frederik Lausen i forbindelse med, at han trak sig tilbage, stillede Clasonsborgs feriehus til rådighed for funktionærerne. I foråret 1928 forærede Holst funktionærforeningen en grund på Adelvej på Vejlbj Fed, og ved hjælp af tilskud fra daværende direktør G. Tychsen og fra virksomheden blev "Blokhuset" bygget.

På generalforsamlingen i 1932 enedes man om at opføre endnu et sommerhus, og det blev "Bungalowen" på Jacob Adelborgs Allé. På samme generalforsamling var det nødvendigt at indskærpe, at sommerhusene i skolerens sommerferie var forbeholdt funktionærer, der selv holdt ferie. Dette var nødvendigt, fordi husene på Fedet lå i cykelafstand af byen, så familien kunne feriere derude, samtidig med at arbejdet i byen blev passet, og det var jo ikke meningen. De første 13 år var det i øvrigt muligt at finansiere sommerhusene via store tilskud fra AO og Holst samt via et beskedent kontingent fra medlemmerne. Fra 1934 skulle der imidlertid betales leje for at opholde sig i husene.

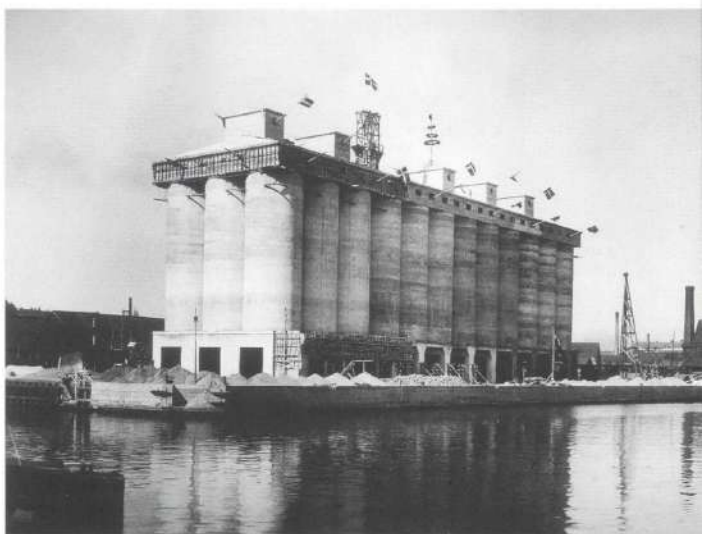
VÆKST I EN KRISETID

Knock-out'et af Teutonias konkurs

Efterhånden så det ud til, at AO havde overvundet de betydelige økonomiske vanskeligheder, som havde krævet en kraftanstrengelse omkring midten af 1920'erne. I foråret 1928 tegnede det lyst, og AO kunne fremvise et pænt regnskab. Men så bristede håbet, for Oelwerke Teutonia, AO's største datterselskab, gik konkurs, da det blev afsløret, at Teutonias regnskab var pustet ganske gevaldigt op. AO måtte standse betalingerne, og hele aktiekapitalen gik tabt. Dermed måtte AO for anden gang inden for mindre end ti år gennem en ny og denne gang meget omfattende finansiel rekonstruktion.

Bag det fejlagtige regnskab i Teutonia stod direktørerne i Harburg samt Georg Tychsen, der både var administrerende direktør for AO og direktør for Teutonia. Tychsen, der i øvrigt var Fr. Lausens svoger, blev indkaldt til et møde med bestyrelsen for AO. Men han dukkede ikke op. I stedet blev han kort tid senere arresteret på foranledning af de tyske myndigheder og stillet for retten.

Retssagen viste, at Tychsen ikke selv havde haft nogen som helst fordel af de transaktioner, der var foretaget. Han havde alene gjort det for at dække over virksomhedens vanskeligheder. Men det gjorde ikke AO's problemer mindre. AO havde lidt så alvorlige tab, at selskabet måtte rekonstrueres og tilføres ny kapital. Men følgerne blev endnu større. Blandt Teutonias



5. maj 1928 fejredes rejsegilde over silopakhuset, der med sine 20.000 kubikmeter var Skandinaviens største anlæg af sin art.

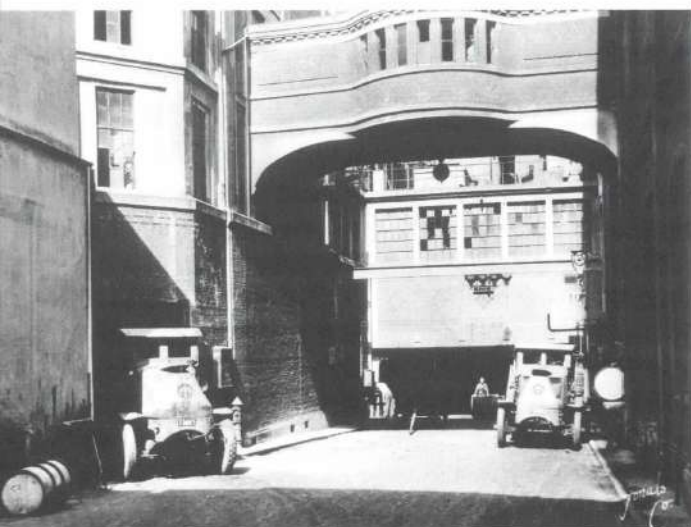
og AO's bankforbindelser var Aarhus Privatbank og Privatbanken i København. Da Privatbanken i København i forvejen var hårdt spændt for, var tabene på AO og Teutonia tuen, der fik læsset til at vælte. Privatbanken i København måtte i september 1929 standse betalingerne, og først efter nogle dage med heftig møde- og forhandlingsaktivitet blandt ledende erhvervsfolk og på regeringsplan, kunne banken igen åbne. En række banker med Nationalbanken i spidsen havde sammen med flere erhvervsvirksomheder indskudt ny aktiekapital.

Højesteretssagfører C. L. David førte forhandlingerne og havde en væsentlig andel i, at det lykkedes at finde en ordning ikke alene for AO, men også for Privatbanken. Oliefabrikens aktiekapital og præferencekapital var tabt, og der kunne konstateres et yderligere tab på 480.000 kroner. Aktierne blev nedskrevet til 15 procent, og både den københavnske og den århusianske Privatbank afskrev helt deres andel. Samtidig afskrev Privatbanken i København otte millioner kroner på sit tilgodehavende i AO. Der blev tegnet en ny aktiekapital på 10 millioner kroner, hvoraf to millioner kroner kom fra Aarhus Privatbank.

Efter rekonstruktionen kom AO ind i en opgangsperiode, der varede helt frem til 2. verdenskrig. Det er så meget mere bemærkelsesværdigt, eftersom store dele af det danske erhvervsliv havde betydelige problemer i 1930'erne. Allerede i 1932 havde AO både økonomisk og mentalt overskud til at tage nye initiativer, og man overtog et raffinaderi i Marokko. Under navnet SIHAM (Société Industrielle des Huiles au Maroc S.A.) raffinerede fabrikken olier til det lokale marked. Produktionsanlægget lå 15 kilometer nord for Casablanca ved vejen til Marokkos regeringsby Rabat.

SIHAM var en naturlig fortsættelse af de aktiviteter, som AO i de fore-

gående år havde engageret sig i Marokko. I foråret 1920 var danskeren N. Tuen MacHolm ankommet til Casablanca, hvor han blev den første danske medarbejder i det lille, forfaldne raffinaderi, som senere skulle blive AO's datterselskab. MacHolm indledte et samarbejde med ingeniør Axel Kjærgaard, der i 1916 var kommet til Marokko for at arbejde ved havnevæsenet i Tanger. Men hurtigt derefter etablerede Kjærgaard sin egen import- og eksportvirksomhed i Casablanca. Blandt importvarerne var i 1929-1930 i stigende omfang spiseolier fra AO, og det førte til et tæt samarbejde mellem



Efter rekonstruktionen i 1928 oplevede AO en voldsom vækst frem til 2. verdenskrig.

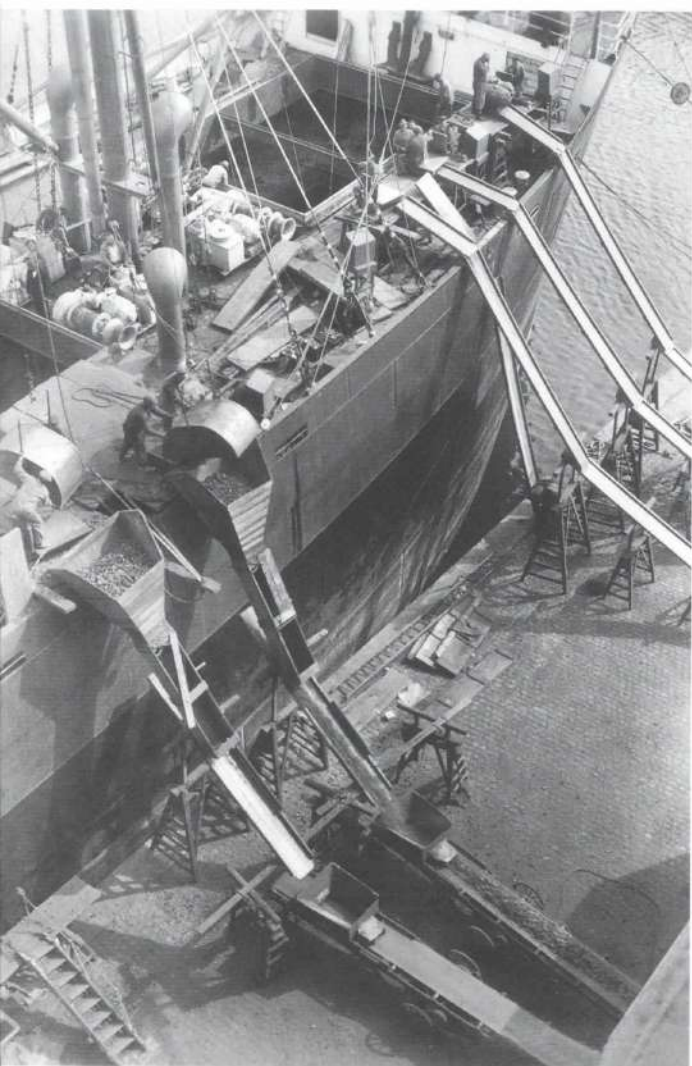
Kjærgaard og AO's daværende eksportdirektør Chr. Ruge. Dermed var grundlaget skabt for at oprette SIHAM, der i løbet af nogle år blev en betydende faktor i marokkansk industri. I de første år var SIHAM især beskæftiget med raffinering af sojaolie, men det blev kun til så beskedne mængder som 4-5.000 tons olie om året. Efterhånden blev anlægget forbedret, og der kom gang i produktionen. Axel Kjærgaard, der i øvrigt blev dansk general-konsul i Marokko, var sammen med direktør Chr. Ruge aktiv i ledelsen af SIHAM helt frem til 1960'erne.

Flere datterselskaber kom til i 1930'erne. I 1934 købte AO en fabrik i Esbjerg af Danske Oliemøller og Sæbefabrikker. Her var anlæg til ekstraktion og raffinering. Desuden anlagde AO i 1937 oliefabrikken HAYAT (Hatay Yagları Türk Anonim Sirketi) i Iskenderum i Syrien. Denne fabrik fik ikke den helt store betydning, bl.a. som følge af den nært forestående verdenskrig. HAYAT blev da også solgt allerede i 1946, efter at området var kommet ind under Tyrkiet.

1. april 1932 var AO en medvirkende faktor til, at firmaet "Frank Fontannaz & Co. Ltd." blev stiftet i London, og allerede fra starten havde det nære relationer til AO. Direktør Thorkild Juncker var i 1931 på besøg i London, og her førte han forhandlinger med Frank Fontannaz, som gennem en årrække havde varetaget en meget stor del af AO's råvareindkøb i Vestafrika.

Forbindelsen mellem AO og Frank Fontannaz var skabt i begyndelsen af 1920'erne. Frank Fontannaz var søn af en stor Liverpool-købmand, der hovedsageligt handlede med en række tropiske råstoffer, bl.a. oliefrø, palmeolie og kakao. Frank Fontannaz var i 1919 trådt ind i faderens firma, og i 1921 blev han udstationeret i Antwerpen, hvorfra han var med til at stifte firmaet Reimler & Miney i Hamburg. Dermed var forbindelsen mellem Fontannaz og AO en realitet, for blandt aktionærene i Reimler & Miney var Oelwerke Teutonia i Hamburg, der som bekendt var et af AO's datterselskaber. Reimler & Miney opkøbte meget store mængder råvarer for Teutonia, og regelmæssigt blev havnen i Hamburg anløbet af skibe, der kom direkte fra forskellige vestafrikanske udskibningspladser.

Det var på dette tidspunkt, at Frank Fontannaz traf AO's direktør Frederik Lausen ved en international oliekonference i London, og han foreslog ved den lejlighed et samarbejde med AO om levering af råstoffer. Lausen var interesseret, men han satte som en betingelse, at der skulle etableres direkte sejlads mellem udskibningsstederne på den vestafrikanske kyst og Århus. Fontannaz gik straks i gang med at undersøge mulighederne og bearbejde de forskellige afskibere og redere, som i starten ikke var interesserede. Men til sidst indgik Fontannaz en aftale med firmaet John Holt & Co. Ltd., som både var afskiber og havde egne skibe. I følge aftalen skulle AO betale et tillæg til den fragt, som blev betalt for sejlads til Hamburg. Men da tillægget var lavere end de samlede udgifter ved en omladning i Hamburg og efterfølgende fragt til Århus, blev transporterne sat i gang. I starten af tyverne kunne de første råstofleverancer til AO fra Vestafrika fin-



I starten af 1920'erne indgik AO fragtaftaler, som betød, at råstofferne kom direkte fra udskibningshavnene til Århus. På billedet losses kopra i 1928.

de sted uden omladning i Hamburg. Snart gik denne trafik så godt, at andre afskibere ville være med, og ved at spille de forskellige afskibere ud mod hinanden fik Fontannaz gradvist reduceret fragttillægget.

Imidlertid ramte depressionen i slutningen af 1920'erne og begyndelsen af 1930'erne den internationale handel hårdt, og Frank Fontannaz løb som mange andre ind i økonomiske problemer. I 1931, da det så allermørkest ud for Fontannaz, fandt de omtalte møder mellem Fontannaz og Thorkild Juncker sted. Forhandlingerne resulterede i en samarbejdsaftale mellem de to parter, og det blev redningen for den driftige engelske handelsmand. I følge aftalen skulle Fontannaz begynde på en frisk i en ny virksomhed, som fik lovning på at stå for så stor en andel som muligt af AO's oversøiske indkøb af råstoffer, hvis dette kunne ske til konkurrencedygtige priser. Endelig blev Fontannaz garanteret en årlig minimumsprovision. Heldigvis fik Frank Fontannaz nok at se til i de følgende år, for 1930'erne blev kendetegnet ved, at AO forarbejdede en stadig større mængde råvarer.

“Hundreder af brune, glinsende malajrygge ...”

O p gennem 1930'erne var det en mangfoldighed af råstoffer, der blev hentet hjem fra troperne til AO. Sojabønner fra Manchoukuo afløste efterhånden kopra fra Ceylon og Hollandsk Indien som det vigtigste råstof. Palmekerner blev hentet i Vestafrika, mens jordnødder og sesamfrø blev sejlet ind fra Kina, Indien og Afrika. Bomuldsfrø kom fra Ægypten og Indien, mens hørfrø købtes i Argentina. Fra forskellige fjerne

steder blev hentet mindre mængder af olieholdige nødder og frø såsom babassu, tucumkerner, murumurukerner, illipenødder, sheanødder, jabotykerne og ricinusfrø.

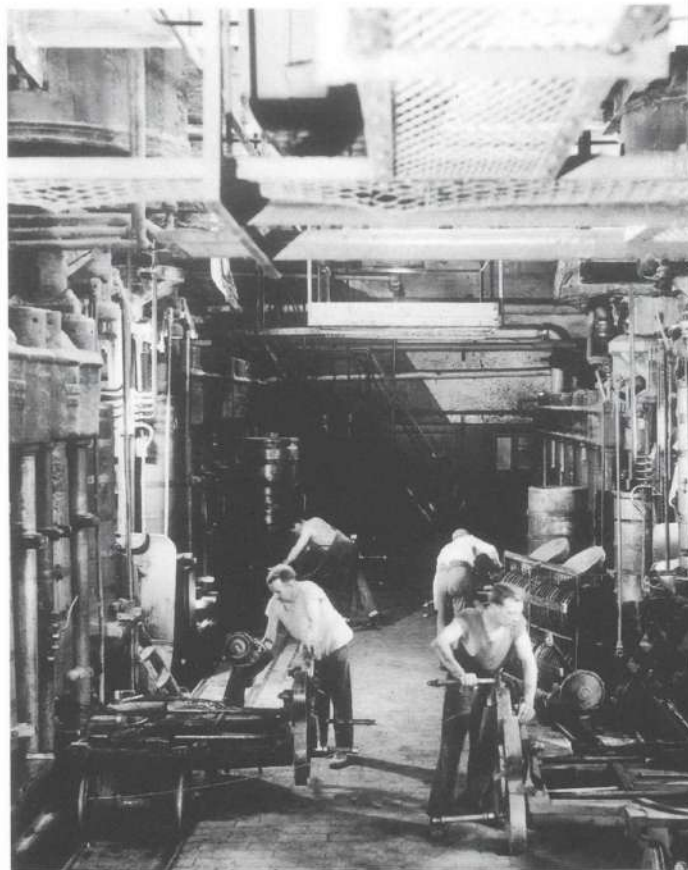
AO havde opkøbsstationer henholdsvis på Celebes i Hollandsk Indien og på Ceylon. Opkøbsstationerne modtog dagligt de ganske små råstofpartier, som de lokale indbyggere og kinesiske handelsmænd havde samlet sammen fra de lokale landsbyer. Europæerne havde i kolonitiden anlagt mange og store kokosplantager, men alligevel blev langt den største del af kopraen hentet hos den lokale befolkning. Trods de små portioner blev der sammenlagt tale om meget store mængder.

I et lille hæfte om Aarhus Oliefabrik, der blev udgivet i en serie om danske virksomheder i slutningen af 1930'erne, foretog forfatteren overlærer L. Andkjær Jensen en række beregninger over kopramængden. Danmark importerede ca. 75.000 tons kopra om året, og hvis man regnede med et gennemsnitligt udbytte på 1 ton kopra pr. hektar, skulle der dyrkes 75.000 hektar, hvilket svarede til halvdelen gange størrelsen af Bornholm. Hvis man antog, at der skulle en halv til en hel mand til avlen pr. hektar, var 50.000-75.000 mennesker beskæftiget med at fremskaffe kopra til den danske industri. "Det er ingen ringe arbejdsstyrke, den danske olieindustri holder i arbejde ude i Østen", fastslog Andkjær Jensen i sit skrift.

Hvert år ankom omkring 12 skibsladninger med kopra til AO.



Ved Manado på Celebes i det nuværende Indonesien blev kopraen sejlet i lægtere ud til damperen, som lå for anker på reden.



Når råstofferne kom hjem til Danmark og skulle oparbejdes, var der ikke megen romantik tilbage. Her presses kopraen i pressebatterierne.



I tusindvis blev foderkagerne stablet på lageret, inden de blev solgt og transporteret videre.

lynet i tropesolen, og hundreder af halvnøgne, beteltyggende stuvete og havnearbejdere har været i virksomhed, før den romantiske eventyrlast er gået ud fra udskibningshavnen i Østen for at blive dirigeret mod Vestens grå virkelighed".

For de danske havnearbejdere, der skulle tage imod råstofferne, var romantikken så at sige forduftet under råstoffernes halvanden måned lange transport fra Østen til Århus. Det var ganske enkelt hårdt arbejde, beskidt og utroligt støvende. Der var nu heller ikke megen romantik over de "nye" råva-

Et parti kopra fra Ceylon var normalt på 500-1.000 tons, mens kopra fra Hollandsk Indien blev afskibet i fulde skibsladninger på 6.000-7.000 tons. En fuld skibsladning kunne omfatte ca. 112.000 sække.

"Man får et begreb om det arbejde, der er udført på stationerne i Østen, før råvaren er til disposition i Århus", skriver Andkjær Jensen i skriftet, hvorefter han forfalder til følgende romantiserende fremstilling af arbejdet: "Hundreder af hurtige hænder har rubbet sig, hundreder af brune, glinsende malajrygge har stået spændt som flitsbuer i palmelunde og planter, hundreder af krumknive har

rer, som AO begyndte at arbejde med i disse år - torskelever, svinehoveder, talg og gulerødder.

I 1929 kunne AO som et direkte resultat af det videnskabelige arbejde på fabrikkens laboratorier indlede en produktion af vitaminolier, der var rige på A- og D-vitaminer. Råstoffet til denne produktion var torskelever. Grisehovederne holdt deres indtog i 1933, da der var blevet oprettet et lille forsøgsmelteri på byfabrikken. Med to mand i hver vagt blev fedtet smeltet af grisehoveder og forskellige andre dele, som blev leveret fra slagterier. Resten blev kørt igennem en automatpresse og omdannet til kød- og



En ladning gulerødder ankommer i september 1938 til AO's vitaminfabrik, som fremstillede karotin til margarinefabrikkerne. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

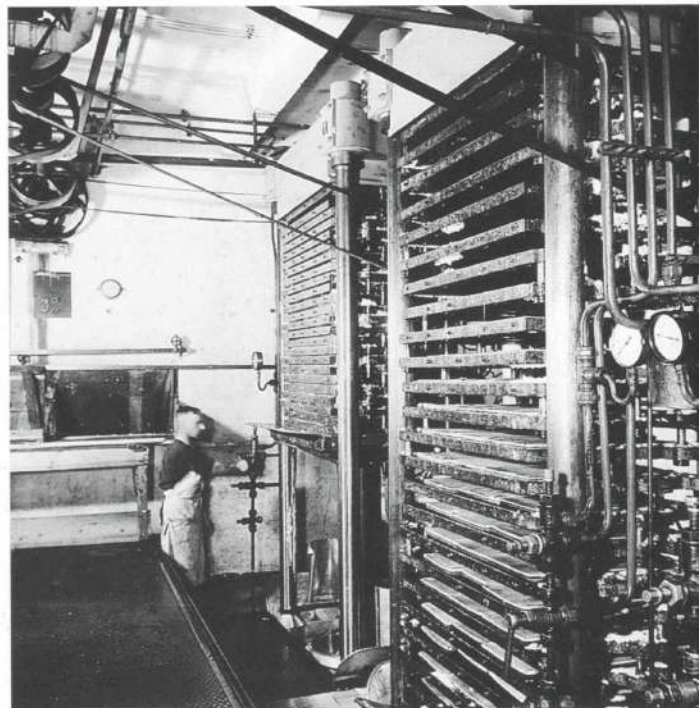
benmel. Forsøget gav så lovende resultater, at AO i 1934 oprettede et stort nyt fedtsmelteri ved havnefabrikken. Her kunne man se AO'ere svinge øksen for at partere halve svinekroppe og kløve svinehoveder. Unægtelig en opgave, der lå langt fra de traditionelle jobs på en oliemølle.

Det afsmeltede svinefedt forarbejdedes til palmin, som især op til jul var efterspurgt af husmødrene. AO leverede palminen i pakninger, der var klar til at sætte på hylden i forretningerne. Maskinen, der pakkede palminen, var ikke fejlfri, og af og til måtte en beskadiget pakke kasseres. De beskadigede pakker blev samlet, for at indholdet kunne pakkes om. Men inden det skete, var de beskadigede pakker næsten altid forsvundet. Hvor de forsvandt hen, var ingen i tvivl om. Og det var da også derfor, at en medarbejder ved den årlige juletræsfest for arbejderne og deres børn kunne slå armene alfaderligt ud med følgende bemærkning: "Prøv at se - alle disse sunde og raske Palminbørn".

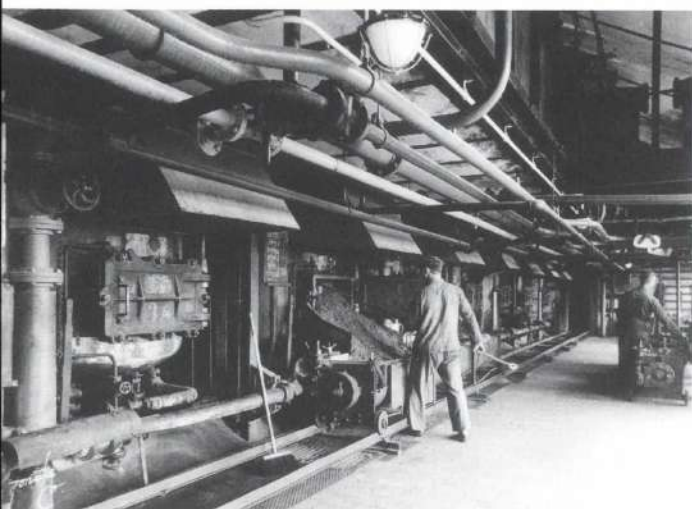
Efter ca. fire års drift blev smelteriet afviklet, hvorefter man i en periode tørrede roer og gulerødder. Senere blev afdelingen omdannet til at producere kasein. Talg blev forarbejdet til stearinsyrer, og gulerødderne var råstof for produktion af karotin, der fra udgangen af 1937 skulle anvendes som A-vitaminkilde ved produktion af margarine.

“Olien skal være som pilsnerøl og ikke som lagerøl”

Parallelt med de nævnte produktioner startede AO også en række aktiviteter, der umiddelbart virkede mere relevante for en oliemølle. I 1927 var startet produktion af lecitin fra sojabønner, og i 1928 begyndte en beskeden spaltning af råolier, og i 1934 indrettedes den første fedtsyreafdeling på havnefabrikken med spaltningssautoklaver og kontinuerlig destillation af fedtsyre. Produktionen nåede op på beskedne fire tons i døgnet, hvilket i løbet af få år slet ikke levede op til behovet. Derfor etableredes en ny fedtsyreafdeling, som var klar i 1946 med en produktion på 30-35 tons i døgnet.



Specialfedtstoffet CEBES blev fremstillet ved presning af fraktioneret og størknet olie. Det skete i CEBES-kælderen.



Ekstraktionen var i 1937 nået op på en kapacitet af 131.000 tons om året.

fyldte sække kunne gå over transportbånd direkte ud til kajen, når der skulle lastes skibe.

I produktionen var der i 1934 behov for en udbygning af ekstraktionen. Derfor installeredes yderligere tre ekstraktører på hver side, og ekstraktionen var nu oppe på maksimal kapacitet. Siden anlægget blev taget i brug i 1920 havde det udvist en imponerende produktivitetstigning. I



Raffinaderiet blev udbygget for at kunne følge med den stigende produktion.

I 1930 skete et vigtigt fremskridt inden for produktionen af specialfedtstoffer, da der på byfabrikken blev startet et raffinering-anlæg for illipefedt. På havnen blev et stort pakkeanlæg taget i brug samme år til afløsning for aftapningsanlægget i det gamle mel-pakhus. Det nye pakkeanlæg var efter datidens målestok et avanceret anlæg med seks store siloer til opsamling af skræen, automatvægte, sækkesymaskiner, sækkeelevato-rer og vindeslidsk samt store transportsnegle. Dertil kom et stort formalingsanlæg, så skræen kunne formales i forskellige finheder. Endelig var anlægget indrettet, så de

1920 blev oparbejdet 4.600 tons, og i 1937 var tallet steget til 131.000 tons. Bag denne stigning lå naturligvis de løbende udvidelser af ekstraktionsanlægget, men samtidig steg effektiviteten markant. I 1920 havde anlægget 115 driftsdøgn, mens det i 1937 kørte 262 døgn. Samtidig var den oparbejdede tonnage pr. driftsdøgn steget fra 40 tons i 1920 til ikke mindre end 501 tons i 1937.

Med denne produktivitetstigning levede ekstraktionen helt op til ledelsens forventninger. Mestre-ne i afdelingen var enige om, at det var årsagen til, at de i 1935 fik indrettet et pænt lille kontor i en lille udbygning uden på ekstraktionsafdelingen.



Gennem 1930'erne var AO et stort aktiv for Århus havn. Den 28. juli 1931 lossede "S/S Fernhill" kopra (t.v.), "S/S Etha Rickman" lossede sojabønner (i midten), mens "S/S Abbey" modtog en last sojaolie (t.h.).

I raffinaderiet gik man i disse år over til en ny type destillationsapparater, som arbejdede kontinuerlig. Apparaterne var konstrueret af overingeniør J. Nielsen, og de virkede efter hensigten, idet de gav den lysere olie, som dr. Holst efterspurgte. "Olien skal være som pilsnerøl og ikke som lagerøl", sagde han ofte til arbejderne i raffinaderiet.

Den markante stigning i produktionen gav helt naturligt et større behov for at transportere gods mellem byfabrikken og havnefabrikken. Det gav større trafik med Mack-lastvognene, hvis massive dæk var en gene for de omkringboende. I 1930 overvejede fabrikken at løse problemet ved eventuelt at forsyne Mack'erne med luftgummi, og fabrikken fik en meget stor del af de mange nye hjul gratis, fordi gummileverandørerne sloges hårdnakket for at få den store leverance.

Mack'en beviste fortsat, at den var velegnet til at dække AO's transportbehov. Frem til den 2. verdenskrig blev store mængder olie transporteret i 600 liter fade, som Mack'en ikke havde problemer med. Mack'en var nemlig en stiv vogn, der ikke rørte sig under på- og aflæsning. Desuden svarede ladhøjden præcist til DSB's vogne, til fabrikkens ramper og til rampen på Viby Margarinefabrik.

De gode år for virksomheden kulminerede i 1937, hvor AO tegnede sig for 30 procent af omsætningen på havnen og ca. 25 procent af det gods, der blev sendt ud fra banegården. Med sin eksport af olier og foderstoffer stod AO for ikke mindre end 10 procent af Danmarks samlede industrieksport. Olieindustrien var det år Danmarks største eksportindustri, som eksporte-



I 1937 beskæftigede AO ikke mindre end 1.283 personer, og man skønnede, at mellem 6.000 og 10.000 mennesker direkte eller indirekte fik deres indkomst fra fabrikken.

rede til op mod 75 forskellige lande med en samlet eksport på 87 millioner kroner. Det svarede til 22 procent af den totale danske industrieksport.

På lokalt plan havde AO en overvældende betydning. F.eks. stod virksomheden bag ti procent af den samlede indkomstdannelse i Århus inklusive de vigtigste forstæder. Alene i Århus købstad var tallet 12 procent.

Fabrikken beskæftigede i alt 1.283 personer, og hvis ægtefæller og børn blev medregnet, var det mere end 3.700 personer, som var direkte afhængige af fabrikken. Dertil kom underleverandører, samarbejdspartnere, servicevirksomheder og mange andre, således at et sted mellem 6.000 og 10.000 mennesker var afhængige af de direkte og indirekte indkomster, der flød fra fabrikken.

I 1937 blev der udbetalt i alt 10,4 millioner kroner fra virksomheden til lokale modtagere. Dette beløb fordelte sig med 1,8 millioner kroner i funktionærlønninger



I 1937 oparbejdede AO næsten 300.000 tons råstoffer på sine anlæg. Den rekord blev først tangeret mere end 20 år senere.

og 3,6 millioner kroner i arbejderlønninger. To millioner kroner gik til lokale leverandører, en million kroner dækkede havneudgifterne, mens 950.000 kroner blev anvendt på transport og 305.000 kroner gik direkte i den kommunale skattekasse.

1937 satte AO desuden en rekord med hensyn til oparbejdning af råstoffer. Det blev til knap 300.000 tons, og den rekord blev først slået over 20 år senere. Som kuriosum kan nævnes, at fabrikken var Århus Vandværks største aftager med et forbrug på ca. 700 millioner liter vand i 1937.

At holde en produktion af det omfang i gang, stillede store krav til fabrikkens interne serviceafdelinger, som rådede over et større antal smede, tømrere og elektrikere. Bag sig havde disse håndværkere omfattende magasiner, hvor reservedele af enhver art til alle produktionens maskiner kunne findes. For når noget gik i stykker, skulle det hurtigst muligt erstattes, så produktionen kunne køre videre. Der var ikke tid til at vente på, at en eller anden maskinfabrik kunne fremstille pågældende reservedel. Blandt de andre serviceafdelinger var tegnestuerne, hvorfra hovedopsynet med hele fabrikkens indviklede maskineri foregik, og hvor udvidelser og forbedringer af processerne blev udtænkt og forberedt. Men også laboratorierne var uundværlige i det daglige, når der skulle foretages kvalitetskontrol, eller når små mængder af råvaren skulle prøvepresses og prøveraffineres, før den egentlige produktion kunne sættes i gang. Blandt de mere specialiserede serviceafdelinger var prøveværkstedet for drivremme, værksted for sække-reparation, samt valsliberiet.

Al plads blev udnyttet til det yderste i det store fabrikskompleks, der var blevet indelukket af nærliggende husrækker, allerede mens fabrikken var få år gammel. Derfor var man efterhånden tvunget til at udnytte pladsen ned i de dybe kældre og højt op mod himmelen. Og det gjorde man.



Al plads blev udnyttet. I 1933 blev en stor tank klemt ind mellem "Sukkerhuset" og en beboelsesejendom i Brammersgade. (Foto i Lokalthistorisk Samling)



Medarbejderne, der her varetager den manuelle aftapning af olie, nød i 1930'erne gavn af en lang række initiativer, som skulle sikre et bedre arbejdsklima.

Pensionskasse, feriecenter, arbejderfonde og stiftelse

Gennem 1930'erne markerede AO sig for alvor som en virksomhed, der ønskede at gøre en indsats for medarbejderne. Mange små og store initiativer blev taget, nogle initiativer blev ikke kendt af offentligheden, andre var af et omfang, som omverdenen måtte nikke anerkendende til. Men alle disse initiativer havde det samme formål - at sikre et godt arbejdsklima på fabrikken. Et meget stort antal 25 og 40 års jubilæer dokumenterede fuldt ud, at medarbejderne værdsatte de forskellige ordninger, som jo også var med til binde medarbejderne til fabrikken. Man skulle heller ikke undervurde

re den psykologiske effekt af disse medarbejdergoder, som var én af grundene til, at det i byen blev anset for at være lidt finere at være ansat på "Oliemøllen" end på andre af byens virksomheder.

I begyndelsen af 1930'erne blev en hel stribe medarbejdergoder startet. Blandt de vigtigste var funktionærernes pensionskasse i 1931, arbejdernes feriecenter i 1932, arbejderfonden i 1933 og stiftelsen for afgåede arbejdere i 1934

30. juni 1932 meddelte direktionen, at virksomheden havde tegnet en frivillig supplerende ulykkesforsikring, som dækkede funktionærerne i deres fritid. Det var dog ikke alle ulykkestilfælde, der var omfattet af forsikringen. Ud over de traditionelle undtagelser i form af krig, oprør eller borgerlige uroligheder blev det pointeret, at forsikringen ikke dækkede følgende: "Deltagelse i farlig Sport af ekstraordinær Karakter, derunder ethvert Løb paa særlig Bane, Boksning, Kørsel med Motorcykle, Luftfart og Sejlad med Undervandsbaad, samt Lystsejlad uden tilstrækkelig Søkyndighed eller søkyndig Medhjælp".

Der var næppe ret mange AO'ere, som i 1932 sejlede med undervandsbåd i fritiden. Den undtagelse fra dækningen var snarere udtryk for forsikringsselskabets helgardering end for virksomhedens omsorg for medarbejderne. Den omsorg kom til udtryk på et mere dagligdags plan, f.eks. rundsente direktionen i juli 1932 en pjece til samtlige funktionærer om de



Feriekolonien ved Ajstrup Strand blev indviet pinsedag, den 1. juni 1933, med deltagelse af bl.a. direktør Thorkild Juncker, nr. tre fra højre.

nye færdselsregler med en opfordring til, at man gjorde sig bekendt med disse. Den stigende trafik kunne nemlig også være farlig.

Da AO i 1932 besluttede at etablere en feriekoloni for arbejderne var virksomheden blandt foregangsmændene på dette felt, og det havde hverken bestyrelsen eller direktionen noget imod - tværtimod. Ideen om en feriekoloni var ellers opstået blandt fabrikkens arbejdere. De havde diskuteret sagen gennem nogen tid, og til sidst vedtog arbejderne fællesrepræsentation at rette en henvendelse til fabrikkens ledelse for at få klarhed over, hvad holdningen var til ideen. Direktionens første reaktion var positiv, og parterne mødtes den 17. november 1932 for at endevende planerne om feriekolonien. Resultatet af drøftelserne blev det bedst tænkelige for forslagsstillerne, for mødet sluttede med, at direktionen gav tilsagn om økonomisk støtte til gennemførelsen.

Næste trin var at orientere fabrikkens arbejdere om planen, og søndag den 11. december 1932 mødte ikke færre end 200 af fabrikkens arbejdere op til det indkaldte møde i Folkets Hus. Den store interesse, som dermed var dokumenteret, gjorde det let for fabrikkens repræsentant, overingeniør E. W. Andersen, at fremlægge planerne. Man enedes om at oprette en ferieforening, og allerede inden mødet var afsluttet, havde mange arbejdere meldt sig ind.

Planlægningen kunne herefter gå i gang, og en af de første opgaver var at finde en velegnet grund, hvor feriekolonien kunne etableres. Stedet blev fundet ved Ajstrup Strand, og på den mere end 25.000 kvadratmeter store grund, der skrånede let ned mod en dejlig bred badestrand, blev feriehuset bygget.

Det havde fra starten plads til 11 familier i den vinklede bygning, som også rummede et køkken og en spisesal med kapacitet helt op til 100 personer på weekend- eller søndagsophold. Byggeriet blev gennemført i vintermånederne, og pinsedag 1933 tog de første gæster feriekolonien i brug. Allerede fra starten blev feriekolonien en succes, hvor samtlige pladser var optaget hvert år i sæsonen.

En lige så øjnefaldende succes blev skabt med Aarhus Oliefabriks Arbejderes Stiftelse, populært kaldet "Stiftelsen". Stiftelsen blev startet i 1933 på initiativ af fællesrepræsentationens forretningsudvalg med Martin Nielsen i spidsen. Ideen var at sikre ældre, afgåede AO-medarbejdere en god bolig. Der var ganske vist på dette tidspunkt ikke boligmangel i Århus, men kvaliteten af boliger var ikke noget at råbe hurra for. Med en stiftelse ville man give de medarbejdere, som gennem mange år havde tjent AO, et behageligt og fortjent otium i gode omgivelser.

Det altoverskyggende problem var at rejse den nødvendige kapital, og fællesrepræsentationen valgte den mest oplagte fremgangsmåde, nemlig at gå til AO's ledelse. I december 1933 fremlagde man forslaget for direktionen, som tilbød at dække omkostningerne til at lade en arkitekt udarbejde tegninger og overslag over byggeomkostningerne. Den opgave blev arkitekt Puck sat i gang med. Men det endelige og afgørende skub fik planerne, da AO's generalforsamling i marts 1934 besluttede at bevilge 75.000 kroner til bygningen af en stiftelse. Hurtigt nedsattes et byggeudvalg, som allerede i maj 1934 havde hele den økonomiske side på plads. Ud over de 75.000 fra fabrikken havde initiativtagerne fået en gave på 6.000 kroner fra AO's sygekasse samt et lån på 10.000 kroner fra samme institution. Derudover havde udvalget fået tilbud om lån fra funktionærernes pensionskasse og Arbejderfonden.

Så var man klar til at tage fat på selve byggeriet, og med teknisk støtte fra fabrikken samt arkitekt Puck og ingeniør Schousboe gik byggeudvalget i gang. Blot seks uger senere kunne der holdes rejsegilde på stiftelse 1, som lå på hjørnet af Marselis Boulevard og Jyllands Allé. Bygningen, der kom til at rumme 42 lejligheder, var klar til at blive taget i brug i september 1934. Den 8. september 1934 blev formaliteterne bragt på plads, da den stiftende generalforsamling i Aarhus Oliefabriks Arbejderes Stiftelse fandt sted. Deltagerne fastlagde en fundats og valgte en bestyrelse bestående af Chr. Sørensen (formand), K. Stokholm (sekretær), E. Rolander (kasserer) og Hj. Kjær (fællesrepræsentationens repræsentant).

Stiftelsen var med til at sikre arbejderne tryghed i alderdommen og kom til at stå som et monument over AO's sociale forståelse for både aktive og pensionerede medarbejdere. Ikke overraskende var stiftelsen lige fra starten eftertragtet, og allerede i begyndelsen af 1938 begyndte man at overveje at opføre yderligere en stiftelse. Kommunen havde tilbudt AO en grund på Marselis Boulevard på den modsatte side af Jyllands Allé i forhold til den eksisterende stiftelse. Stiftelsens bestyrelse forelagde planerne om



AO havde sit eget garageanlæg. Det lå i Spanien, hvor medarbejderne stillede op til fotografering i starten af 1930'erne.

endnu en stiftelse for direktionen, som gav tilsagn om et tilskud på 100.000 kroner, der dog var øremærket til at indfri det lån, som Arbejderfonden havde ydet. Direktionen opfordrede desuden stiftelsens bestyrelse til at arbejde videre på at fremskaffe det nødvendige økonomiske fundament.

I efteråret 1938 købte stiftelsen den tilbudte grund, selv om direktionen meddelte, at der ikke i øjeblikket kunne forventes støtte til endnu en stiftelse. De økonomiske udsigter var således ikke alt for gode. Men bestræbelserne fortsatte og kronedes med held, da direktionen i marts 1939 bevilgede 200.000 kroner til opførelse af en ny stiftelse. Dermed var stiftelse 2 en realitet. Projektering og byggeri gik i gang under ledelse af arkitekt Høvring Nielsen og ingeniør Schousboe. I november 1939 holdt man rejsegilde, og i foråret 1940 kunne de første beboere flytte ind. Den nye stiftelse, der lå på adressen Marselis Boulevard 105-113, rummede 48 lejligheder og 10 loftsværelser. Dermed rådede AO's stiftelse over i alt 90 lejligheder, hvoraf de 40 var legatlejligheder.

Den boligmangel, der opstod i krigsårene, medførte stigende søgning til legatlejlighederne. Derfor vedtog bestyrelsen i foråret 1944 at yde et huslejetilskud på 200 kroner om året til de gamle, afgåede arbejdere, der havde søgt men ikke fået en legatlejlighed. I 1949 blev tilskuddet i øvrigt udvidet til at omfatte alle afgåede arbejdere og deres enker, hvis de havde mindst 20 års anciennitet og samtidig levede op til fundatsens betingelser.

I 1935 blev arbejderrejserne indledt, da et hold på 11 mand fra AO og



Arbejderrejsen gik i 1937 til England. Her er holdet klar til afrejse den 18. juli 1937. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

en enkelt mand fra Esbjerg-fabrikken rejste til Belgien, som netop det år var vært for verdensudstillingen. De følgende år gik rejsen til England, indtil krigen satte en stopper for rejserne. Ideen med arbejderrejserne var, at det var godt at komme ud i verden og lære andre forhold og skikke at kende. For derigennem åbnedes mulighed for at sammenligne mellem ens egne forhold og andres. De første rejser havde karakter af studierejser med besøg på store fabrikker og i minedistrikter. Det var dog ikke alle, der kunne deltage i disse rejser. Et krav var, at man deltog aktivt i organisationsarbejde på fabrikken, enten som tillidsmand eller som bestyrelsesmedlem af en faglig klub.

Selv om rejserne ikke var for alle, blev de støttet af fabrikken. F.eks. bekostede fabrikken et engelskkursus i vinterhalvåret forud for rejsen, for at deltagerne kunne få så stort et udbytte som muligt af turen, og for at de bedre kunne komme i kontakt med befolkningen.

Den respekterede diktator

To sider af Thorkild Junckers personlighed satte sit markante præg på AO i 1930'erne: hans dygtighed som forretningsmand og hans helt specielle ledelsesstil. Thorkild Juncker var blevet direktør i 1927, og han fortsatte frem til 1945. I hans direktørtid lykkedes det at få bragt oliefabrikken frelst gennem rekonstruktionen i 1928-1929 og derefter ind i en imponerende vækst. Foruden en kraftig stigning i produktion og salg samt betydelige nyinvesteringer var denne periode præget af en konsekvent og målbevidst konsolideringspolitik. Ydermere blev mange af de sociale goder, som AO's medarbejdere kom til at nyde godt af, sat i gang i disse år. Junckers indsats blev sat i relief af den kendsgerning, at AO's fremgang fandt sted i en periode, hvor de fleste lande verden over var præget af 1930'ernes verdensomfattende depression med svigtende afsætningsmuligheder, faldende produktion og massearbejdsløshed til følge.

Thorkild Junckers ledelsesstil var direkte og kontant. Her var ikke plads til blødsødenhed, men Juncker blev respekteret. Mange pensionerede AO'ere er enige om at betegne Juncker som noget af en diktator. Men samtidig var han i forhold til firmaets medarbejdere mere imødekommende,

end man måske skulle have ventet ud fra hans i øvrigt meget myndige optræden. Den opfattelse understøttes af det kildemateriale, der er efterladt fra Junckers tid. En lang række af de instrukser og meddelelser, som han gennem årene lod udsende til medarbejderne er bevarede. De giver et enestående indblik i ledelsesmetoder og ledelsestil, og de giver et værdifuldt indblik i hverdagen på AO i 1930'erne.

Virksomhedens opblomstring op gennem 1930'ernes kriseår dokumenterede så rigeligt, at Thor-kild Juncker var en dygtig leder af oliefabrikken. Den dygtighed førte ham ind i andre engagementer. Han fortsatte Lausens arbejde for det økonomiske studium ved Aarhus Universitet, og han blev medlem af Industrirådet og kom i slutningen af 1930'erne til at stå som en af de førende industrifolk i Danmark. I den egenskab var han flere gange med i de delegationer, regeringen udsendte til England i 1930'erne for at føre handelsforhandlinger.

Positionen som en af landets førende industriledere står i skærende kontrast til Junckers næsten sygelige interesse for detaljen. Et eksempel blev givet med en instruks udsendt 19. oktober 1935: "Efter Aftale maa Motor-køretøjer tilhørende Fabrikkens Funktionærer fremtidig kun parkeres i Clausensgades Søndre Halvdels Østre Side. Th. Juncker".

Tilsvarende ønskede han total kontrol, da han i november 1930 skrev: "Indtil videre ønsker jeg fra samtlige Afdelinger at underskrive ethvert Brev, der under nogensomhelst Form angaar fremmed Valuta. Th. Juncker".

"Tiden er til Arbejde"

Arbejdstider og ferie- og fridage var et af de forhold, Juncker brugte en del tid og kræfter på. Hvert eneste år løb virksomheden ind i problemer med ferieplanlægningen, og trods gentagne henstillinger indrettede funktionærerne ikke i tilstrækkelig grad deres ferie efter virksomhedens behov. Den 21. marts 1931 gjorde Juncker i en rundskrivelse opmærksom på, hvilke forventninger han i den forbindelse havde til



Direktør Thor-kild Juncker, der stod i spidsen for AO i perioden 1927 til 1945, blev regnet for en af landets førende industriledere. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

funktionærerne: "Efterhaanden som Funktionærantallet er steget, maa det staa Funktionærene klart, at Foraars- og Efteraarsmaanederne ogsaa maa tages i brug som Feriemaaneder. Tidligere Aars Henstillinger har ikke hjulpet synderligt, idet det har vist sig, at Ferielisterne teoretisk har set aldeles tiltalende ud, medens Praksis har givet netop de Resultater, vi vil undgaa."

Samme år forsøgte virksomheden for anden gang at indføre weekends, og i en instruks dateret 29. august 1931 meddelte Juncker, at ordningen vil træde i kraft fra 1. september. Men sædvanen tro undlod han ikke at præcisere, hvilke betingelser, der skulle opfyldes, hvis ordningen skulle gøres permanent. Det skinnede også igennem, at Juncker ikke var tilhænger af ordningen: "Hvis 1) Udviklingen medfører - saaledes som Tilfældet var ved et tidligere Forsøg - at en del af Personalet kan gaa regelmæssigt, medens Resten ligesaa regelmæssigt maa blive, 2) der fremkommer Krav om større Personale, 3) almindelig Slaphed som følge af for megen Venlighed skulle brede sig, bortfalder Ordningen."

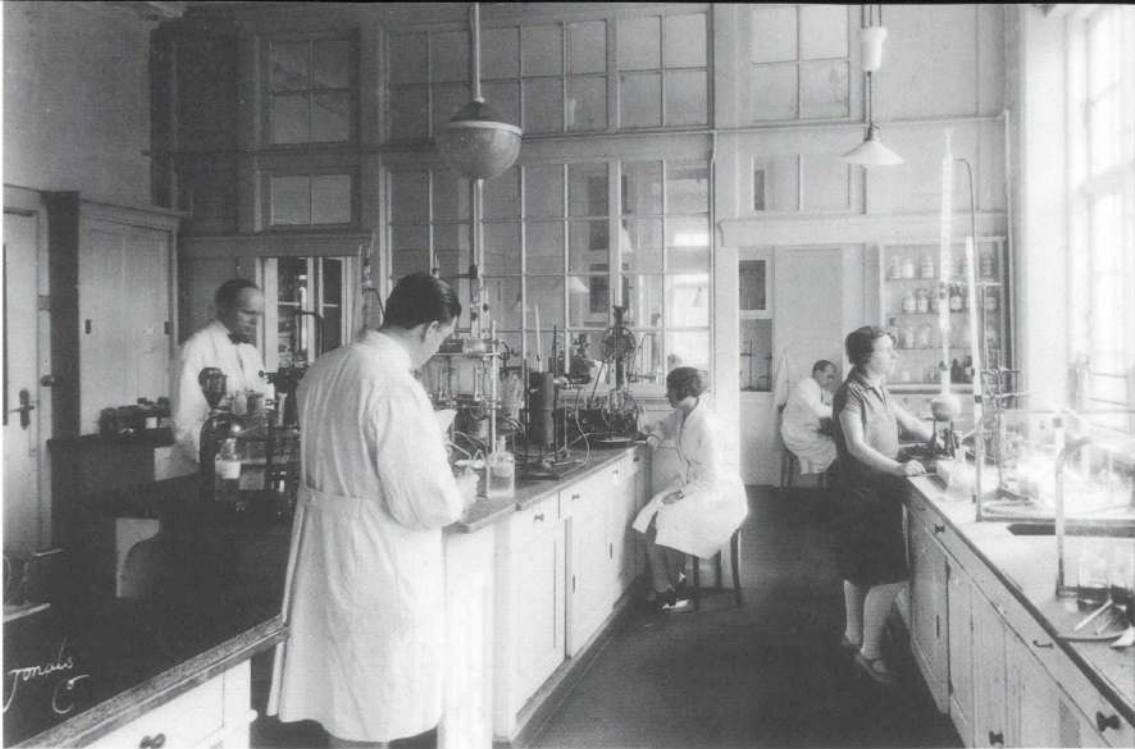
Med den melding kunne ingen være i tvivl om konditionerne - og konsekvenserne. Retten til at holde weekend var ikke en selvfølge, der skulle arbejdes for sagen. Skulle nogen være i tvivl om Junckers indstilling, blev den slået fast, da han udsendte følgende orientering: "Paa givne Foranledning gøres opmærksom paa, at Anmodning om Frihed til Deltagelse i Festligheder og Højtideligheder udenfor den aller snævrere Familiiekreds kun kan rettes til mig, og jeg vil kun undtagelsesvis give saadanne Tilladelser. Tiden er til Arbejde. Th. Juncker"



Medarbejderne i bogholderiet kunne 17. september 1937 læse følgende kortfattede meddelelse fra direktør Juncker: "Nu stiger Forkølelsesforsømmelserne igen. Fornuftig Paaklædning."

Sygdomsfravær var en stadig pestilens for Juncker, især det fravær, som hang sammen med årstidernes og vejrligets skiften. Årligt udsendte han sine formaninger om fornuftig påklædning og opførsel. F.eks. i januar 1933, hvor direktionen i forbindelse med, at en influenzaepidemi hærgede Århus, opfordrede personalet til "at føle Forpligtelse til ikke unødigt (herunder Bal, Teater, etc. etc.) at udsætte sig for Forkølelser og Influenza".

I foråret 1934 lød instruks: "Personalet i Alle Afdelinger skal instrueres om at sørge for, at Fabrikken som Følge af Omslaget i Vejret bliver bebyrdet med saa faa Forkølelsestilfælde som muligt. Er en Funktionær først forkølet - saa i Seng. Th. Juncker." Formaninger-



Thorkild Junckers ledelsesstil var direkte og kontant. Det gjorde ham frygtet og respekteret blandt medarbejderne. Her et blik ind i laboratoriet i midten af 1930'erne.

ne kunne også være ordknappe, men ingen var i tvivl om meningen: "Nu stiger Forkølelsesforsømmelserne igen. Fornuftig Paaklædning. Thorkild Juncker 17/9 1937".

Ved enkelte lejligheder så Juncker sig nødsaget til at hjælpe medarbejderne til at prioritere, når flere arrangementer faldt samme dag. Det skete kort før jul i 1936, hvor han meddelte, at "Deltagelse i Pensionsfondens vigtige Generalforsamling i Aften er gyldig Grund til at forsømme Sprogundervisning, Handelsskole, etc. Thorkild Juncker."

I mange af meddelelserne fra Juncker kombineredes direkte instrukser med mere principielle kommentarer om bl.a. engagement og opførsel. I august 1937 rundsendte Juncker følgende retningslinier for de yngste medarbejderes opførsel, og der er ingen tvivl om, at han var irriteret over de ting, han påpegede.

"Fabrikens Ledere er ligeglade, om Kontorets yngste og unge Mennesker hilser dem paa Gaden eller ej. Men hilser De, skal De gøre det paa en ordentlig og stilfærdig Maade, der ikke demonstrerer Kejtethed eller Uopdragenhed. Og lad saa Damerne og Lederne være fri for at blive skubbet Tilside i Dørene, heller ikke om Morgenens. De bliver jo dog engang i Livet bedømt efter det, De har lært her. Juncker. 30/8 1937".

Det var dog ikke altid, at Juncker følte sig foranlediget til at forklare synspunkter og præge holdninger. I eftersommeren 1931 udsendte han en instruks af den type, som var med til at skabe frygt for den administrerende direktør. Den kortfattede meddelelse lød: "Den eller de mandlige Funktio-

nærer, der i Gaar var paa Udflugt med S/S Helgenæs, skal straks møde i mit Kontor. Th. Juncker 24.8.1931." Hvem, der var med på udflugten, og hvad der skete, ved vi ikke. Men vi kan være sikre på, at for de pågældende funktionærer var turen til Junckers kontor meget lang og meget tung. Der kan næppe herske tvivl om, at pågældende funktionærer har udvist en opførsel, som i følge Junckers moralbegreber kunne bringe miskredit over AO, og det ville han ganske enkelt ikke acceptere. At han dermed blandede sig i medarbejdernes privatliv uden for virksomheden, var uden betydning.

Det samme gjorde sig gældende, da virksomheden gav funktionærerne en opfordring til at lytte til et foredrag, som Juncker fandt interessant.

"Vi vil sætte Pris paa, at saa mange som muligt af vore uddannede tekniske Funktionærer overværer Foredraget i Ingeniørforeningen Mandag den 22. Feb. Kl. 8 paa Koncertpalæet, Aarhus. (Professor ved Aarhus Universitet Dr. E. Schneider). C. O. Gravenhorst 13.2.37".

Tilsyneladende havde den venlige henstilling fra Gravenhorst ikke den ønskede effekt, for samme dag som foredraget udsendte Juncker en kortfattet meddelelse, som ikke var til at misforstå: "Mange af Kontorets modernere Funktionærer vil have Gavn af at høre Professor Schneiders Foredrag i Aften. Thorkild Juncker." Efter den melding var det de færreste af de "modnere funktionærer", som blev hjemme. Ingen skulle vove at blive antruffet af Juncker og så blive nødt til at redegøre for, hvorfor man ikke havde været til stede.

Nyansatte funktionærer fik udleveret et ringbind med forordninger, og heri stod ifølge daværende AO'ere de mærkværdigste ting om takt og tone på virksomheden. Selv om det ikke stod nedskrevet, var der heller ingen tvivl om, at man ikke skulle udfordre Juncker. Hvis en funktionær mødte på arbejde med rødt slips, så blev han sendt direkte op til Juncker, og hvis medarbejderen efter at have stået skoleret ikke tog slipset af, ja så var det ganske enkelt ud af vagten. For et rødt slips var i Junckers verdensbillede udtryk for politisk agitation for synspunkter, som han var i direkte opposition til.

Jævnligt blev meddelelserne brugt til at søge at præge medarbejdernes holdninger til nogle af arbejdsdagens problemstillinger. I 1934 havde direktionen bemærket, at virksomhedens udgifter til telefonering var steget. Den udvikling søgte man at vende gennem udsendelse af en række instrukser, som i sammenhæng tydeligt illustrerer de forskellige indfaldsvinkler, Juncker kunne tage. I den første, der blev udsendt 13. marts 1934, anslog han en lakonisk, næsten ironisk tone, hvor det egentlige budskab lå gemt mellem linierne. "Vore Udgifter til Statstelefontaler er stadig stigende - ogsaa bortset fra Takstforhøjelser - uden at Omsætningen stiger. Th. Juncker". I den anden blev budskabet kædet sammen med faktuelle oplysninger med et overraskende detaljeringsniveau: "Glem ikke at Perioderne i udenrigske Samtaler kun adviseres ved en Fløjtetone - og den er ikke ganske tydelig. - Vore telefonomkostninger er store. Direktionen 11.5.1934."

Men tonen kunne også blive ret så skarp, især når de foregående signaler tilsyneladende ikke var blevet forstået af medarbejderne. Det var tilfældet den 30. juni 1934, da direktionen udsendte følgende meddelelse, som på trods af den tilsyneladende lidt gådefulde slutbemærkning var en meget skarp advarsel, som ikke kunne misforstås: "Funktionærerne maa endnu stærkere medarbejde paa at skaffe vore Udgifter ned. Mange Bække smaa ... osv., - saa fritages Direktionen for at tænke paa den nærmestliggende, store Besparelse."

Og 3. juli 1935 demonstrerede Juncker med al tydelighed, at medarbejdermotivation efter hans opfattelse udmærket kunne fremmes ved at skabe frygt og usikkerhed: "Ved en Tilfældighed viste det sig Igaar, at en Funktionær gennem 14 Maaneder har udført et Arbejde, om hvis Formaal og Hensigt Vedkommende ikke havde ringeste Begreb. Tilfældet er Udtryk for Maskinarbejde, som er uønsket hos os. Den paagældende Funktionær søger nu anden Beskæftigelse. Th. Juncker".

Man må undre sig over, hvad virksomhedens administrerende direktør beskæftigede sig med, i hvert fald står det klart, at Juncker tilsyneladende ikke havde nogen bagatelgrænse, for hvilke ting han beskæftigede sig med. I februar 1935 følte han sig f.eks. kaldet til at forklare, hvorledes røropostanlægget i administrationsbygningen fungerede. Som det fremgår, skete det i en næsten telegramagtig stil tilsat en god portion af den sarkasme, som også var kendetegnende for Juncker: "Røropostanlæg. Indsæt Patronerne i den Retning, Pilene viser. 3 forkert indsatte Patroner bragte fornylig hele Anlægget i Uorden. Vi er dog voksne Mennesker - og de fleste af os vaagne hele Kontortiden. Juncker".

Junckers politiske holdninger skinnede undertiden igennem i cirkulærer og instrukser. F.eks. kunne han ikke skjule de politiske undertoner, da han i maj 1936 klokkeklart markerede sit syn på private luftværn, der var ved at skyde op rundt omkring i landet. "Jeg gør Funktionærerne opmærksom paa, at jeg betragter Luftværn paa privat Initiativ som forfejlet. Det er en udpræget Statsopgave. Der vil derfor ikke til sin Tid blive givet Arbejdsfritagelse til Øvelser, eller hvad man ellers kan finde paa for at træne os i Rottetilværelse. Thorkild Juncker 4/5 1936."

Mange af de medarbejdergoder og foreninger, der blev grundlagt i Junckers regeringsperiode, modtog økonomisk støtte. Men 1930'erne rummer også et eksempel på en forening, der fik støtten inddraget, og senere blev nedlagt. Juncker var naturligvis aktiv medspiller i forløbet, som tog sin begyndelse, da han i 1935 besluttede, at funktionærforeningen ikke længere skulle begunstiges med økonomisk tilskud. Junckers synspunkt var, at funktionærernes løn havde nået et niveau, hvor tilskud ikke var nødvendigt. Desuden var det hans indtryk, at "Funktionærerne var ved at være trætte af for megen Velvilje". Den opfattelse byggede han på, at kun tyve af funktionærerne havde besvaret en skrivelse om eventuel etablering af en begravelseskasse.

I 1937 var Juncker igen efter funktionærforeningen, da han fastslog, at selskabelige sammenkomster mellem funktionærerne burde varetages af firmaet i stedet for af foreningen. Da antallet af deltagere til foreningens arrangementer samtidig var faldet kraftigt, var det nærliggende, da foreningens bestyrelse konkluderede, at foreningen lige så godt kunne opløses. Den 21. oktober 1937 mødtes medlemmerne til en ekstraordinær generalforsamling, som havde foreningens opløsning som eneste punkt på dagsordenen. Forslaget blev vedtaget, og foreningens sommerhuse blev overdraget til virksomheden, der havde indvilliget i at overtage dem og føre dem videre. Juncker havde igen fået det præcist, som han ville have det.

I juli 1936 udsendte Juncker ét af de mere spidsfindige cirkulærer. Det var kortfattet, men rummede traditionen tro en masse signaler og underforståede hentydninger: "Jeg sætter i Dag en Bog om Japan i Cirkulation blandt vore tænkende Funktionærer. Thorkild Juncker, 11.7.1936." Set med 1996-øjne var det nok ikke den mest effektive måde at skabe korpsånd og fællesskabsfølelse i en virksomhed på. Møn ikke en hel del funktionærer med en vis spænding ventede på at se, om deres navn var med på listen, altså om de af Juncker blev regnet med til gruppen af "tænkende Funktionærer". "Tiden er til Arbejde", skrev Juncker selv, og det ville ligne ham dårligt, hvis der var tale om en spøg fra hans side.

Den administrerende direktør involverede sig i mange af de opgaver, der havde med personaleforhold at gøre. F.eks. havde han selv styr på de interne stillingsopslag som denne fra juni 1939: "Der bliver en Assistentplads ledig paa Celebes med Afrejse herfra i Slutningen af Aaret. Alder ca. 20-23 Aar. Motiveret Ansøgning afleveres til Sekretariatet af enhver, der føler sig kvalificeret. Thorkild Juncker".

Men han tog sig også tid til at gennemføre personlige samtaler med samtlige funktionærer. Det skete i starten af 1940, og i meddelelsen om disse samtaler sendte Juncker klare signaler om, hvilke forventninger funktionærerne skulle have til den årlige lønregulering. Enkelte af de unge funktionærer kunne komme i betragtning, mens de øvrige ikke skulle hæve forventningerne for højt:

"Til samtlige Funktionærer. I løbet af Januar Maaned vil jeg tale personlig med hver enkelt Funktionær, og de enkelte Gageforhøjelser, der kan blive Tale om for de unge Funktionærers Vedkommende, vil derefter blive meddelt ultimo Januar. Udsættelsen sker, fordi jeg ønsker i Ro at gennemgaa resultatet af de i Aarets Løb afholdte Psykotekniske Prøver. Thorkild Juncker. 29.12.1939".

Som det foregående eksempel viste, var det en nødvendighed, at funktionærerne kunne læse mellem linierne og fange budskaberne. Et endnu tydeligere eksempel herpå kan findes i den kortfattede meddelelse, Juncker udsendte lillejuleaften, den 23. december 1935: "Jeg er kun kort tid i mit Kontor den 23. og 24. ds. Derimod er jeg i Kontoret den 30. og 31. fra Kl. 8.30 uden at være særlig optaget."

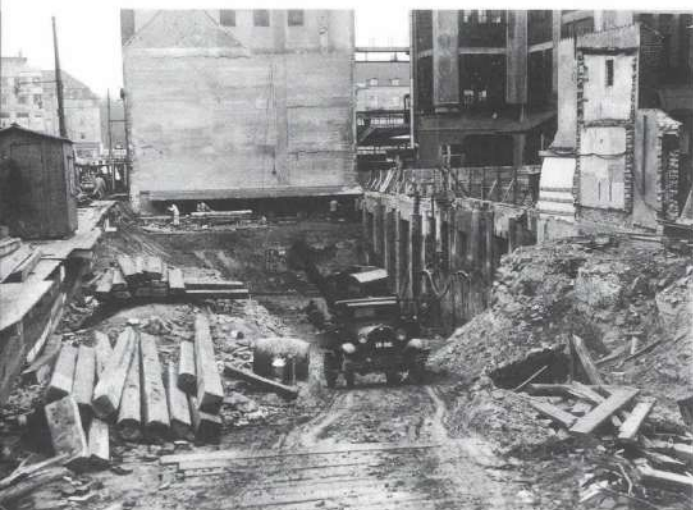
Denne meddelelse fastlagde rammerne om den årlige "juleaudiens", og dette år foretrak Juncker tydeligvis at modtage jule- og nytårshilsnerne på årets sidste to dage. Det var nemlig en klar forventning, at samtlige ledende funktionærer aflagde Juncker en visit for at ønske glædelig jul og godt nytår. Og det gjorde de så. For udeblev man, krævede det en forklaring ud over det sædvanlige.

Trods Junckers diktatoriske ledelsesstil så mange medarbejdere op til ham. En del af forklaringen skal findes i det faktum, at virksomheden under Juncker klarede sig endog særdeles godt på trods af de hårde odds, virksomheden var oppe mod. Den anden del af forklaringen skal findes i det forhold, at AO var mere end en arbejdsplads. Det var også et socialt netværk, som foregreb mange af de funktioner, som velfærdssamfundet senere overtog. Virksomheden tog på mange måder hånd om medarbejderne, udgjorde et socialt sikkerhedsnet, og meget naturligt blev det den administrerende direktør, som på en måde kom til at symbolisere virksomhedens omsorg for den enkelte medarbejder og hans familie. Derved fik direktøren naturligvis en næsten alfaderlig status. Det gjaldt for Thorkild Juncker, og før ham for Frederik Lausen. Og efter krigen overtog bl.a. H. L. Knudsen og S. Chr. Mellerup den rolle.

Fonden for almene formål

Omsorgen og interessen var gennem årene udvidet til også at omfatte byen Århus. AO og virksomhedens ledelse havde været primus motor i en række initiativer, og efterhånden havde AO skænket anseelige beløb til almene formål. På AO's bestyrelsesmøde den 20. februar 1939 foreslog formanden, højesteretssagfører C. L. David, at formalisere støtten ved at oprette "Århus Oliefabriks Fond for almene Formål". David begrundede sit forslag med, at "Århus Olie som et af de førende Industrielskaber viste sin Interesse for at være med til at løse almene Opgaver". Bestyrelsen bakkede op om ideen, og fonden blev etableret med en kapital på 300.000 kroner. Når det skete på netop dette tidspunkt, skal forklaringen findes i det faktum, at AO op gennem 1930'erne gennemløb en så positiv udvikling, at virksomheden ved årtiets udgang var særdeles velkonsolideret. Siden oprettelsen er fondens kapital øget gennem tilskud, så den med tiden passerede det tidobbelte. Samtidig er det oprindelige, primært socialt betingede behov for fonden efterhånden reduceret i takt med opbygningen af velfærdssamfundet. I stedet kanaliseres støtten i stigende grad til kulturelle og uddannelsesmæssige formål.

Blandt de kulturelle institutioner, som gennem årene har nydt godt af fondens og AO's bevågenhed, var Købstadmuseet "Den gamle By". I 1930'erne var det imidlertid en enkelt forhenværende AO'er, som var med til at give den hidtil største gave til museet - den iøjnefaldende købmands-



I februar 1938 var de små ejendomme væk, og en stor udgravning viste, hvor AO's nye hovedbygning skulle rejses.

gård, som også i dag er blandt museets mest værdsatte attraktioner. Pågældende forhenværende AO'er var teknisk direktør M. C. Holst, som var trådt tilbage i 1936. Holst var gammel Århusdreng, og hans far var købmand S. M. Holst, hvis købmandsgård havde stået på hjørnet af Frederiksgade og Sønderalle. Købmandsgården daterede sig helt tilbage til 1723, og på 100 års dagen for købmand Holsts fødsel, i 1937, skænkede M. C. Holst og hans søskende et beløb til "Den gamle By", som gjorde det muligt at rejse købmandsgården i Købstadmuseet. Det kunne lade sig gøre, fordi ejendommen samme år var

solgt af Korn- og Foderstofkompagniet til Handelsbanken og nu stod foran nedrivning. Selve den fysiske genrejsning skete i 1941-42, og M. C. Holst tog aktivt del i indretningen. I forbindelse med AO's 100 års jubilæum i 1971 udgav virksomheden en bog om "Den gamle By". Den var skrevet af Bo Bramsen, som bl.a. omtalte købmandsgården med disse ord: "Når atmosfæren i Holsts Gård overalt er kommet til at virke så ægte, skyldes det utvivlsomt den saglige vejledning ved indretningen, som blev ydet af den afdøde købmand Holsts ældste søn, teknisk direktør på Aarhus Oliefabrik, dr. techn. M. C. Holst, som havde kendt hver en krog af gården siden sin tidligste barndom".

Samtidig med at Holst og hans søskende satte gang i planerne om at bevare den mere end 200 år gamle købmandsgård, var der på Holsts gamle arbejdsplads travlhed med at forberede et byggeri af helt andre dimensioner, en helt ny administrations- og laboratoriebygning.

I første halvdel af 1937 blev en række århusianske og københavnske arkitekter indbudt til at deltage i en konkurrence om udformningen af den nye kontorbygning. Vinderen blev den kun 33 årige Palle Suenson, som kort efter afslutningen af byggeriet blev udnævnt til professor i bygningskunst ved Akademiet i København. Suenson valgte at tegne en bygning, der skulle leve op til funktionalismens kriterier. Funktionalismen var opstået i 1920'erne med den franske arkitekt Le Corbusier som frontfigur. I denne bevægelse inden for arkitekturen var det centrale element, at funktionen bestemte formen. Kun bygningens brug og anvendelse havde betydning for udformningen, og derfor var udsmykning dybest set overflødig.

I november 1937 lå tegningerne klar, og funktionærerne blev inviteret til at bedømme planen over den nye kontorbygning. "Handelsafdelingens Funk-

tionærer inviteres til at bese denne Plan. Saafremt De maatte ønske at fremkomme med Bemærkninger, Forslag, etc., bedes saadanne afgivet til nedenstaaende Udvalg, der er udpeget til at gennemgaa Planen i Detaillen”, skrev Thorkild Juncker i en meddelelse 8. november 1937. Udvalget, han refererede til, omfattede bl.a. Boje Skjold, E. Weiss, Einar Sort og Junckers sekretær, frk. Sædam.

Efter at en række beboelses- og kontorbygninger var revet ned, lå den knap 1.000 kvadratmeter store grund klar, og byggeriet kunne indledes i februar 1938. Allerede i juni 1939 kunne rejsegildet fejres. AO havde udtrykt ønske om, at bygningen skulle have en facade, der var noget for sig selv. Bygherrens ønske blev opfyldt, for Suenson valgte at anvende specialfremstillede grå keramikfliser, som var særdeles kostbare. Ikke mindre end 5.500 stk. skulle der til, og de var udformet efter ikke færre end 20 hovedtyper. Hver enkelt flise var tegnet og fremstillet nøjagtig til det sted på bygningen, hvor den skulle placeres. Hver flise vejede ca. 70 kilo, så det var en teknisk og håndværksmæssig bedrift at fremstille så store enheder i glasseret keramik. Det færdige resultat var imidlertid smukt og overgik de forventninger, bygherren havde haft.

Det var ikke kun facaden, der skulle være unik. AO ønskede også en indvendig udsmykning, der afspejlede virksomhedens niveau og arbejdsfelter. Derfor blev kunstneren Mogens Zieler i slutningen af 1930'erne udsendt til Østen på AO's regning. Formålet med rejsen var, at han skulle samle motiver, der senere kunne udnyttes i en udsmykning af virksomheden. Men verdenskrigen kom på tværs, og motiverne nåede desværre ikke længere end til Zielers skitseblok.

Det var ikke kun facaden, der skulle være unik. AO ønskede også en indvendig udsmykning, der afspejlede virksomhedens niveau og arbejdsfelter. Derfor blev kunstneren Mogens Zieler i slutningen af 1930'erne udsendt til Østen på AO's regning. Formålet med rejsen var, at han skulle samle motiver, der senere kunne udnyttes i en udsmykning af virksomheden. Men verdenskrigen kom på tværs, og motiverne nåede desværre ikke længere end til Zielers skitseblok.

Musik og idræt på AO

Hvis man arbejdede på AO, var man AO'er, også i sin fritid. I starten af århundredet var fritiden ganske sparsom, men i takt med at arbejdstiden blev reduceret, opstod en lang række fritidstilbud for virksomhedens medarbejdere. Karakteristisk for ånden på AO udsprang de



Den 3. juni 1939 holdt AO rejsegilde over den nye administrationsbygning. Blandt deltagerne var (fra venstre) arkitekt Palle Suenson, M. C. Holst, konstruktør Hansen, bankdirektør C. Andersen og direktør Thorkild Juncker. (Foto i Lokalhistorisk Samling)



AO's Arbejder Orkester, der her ses under en sommerudflugt 1932, havde samme år givet sin debutkoncert den 27. februar i Kongreshuset.

forud havde en række medarbejdere spillet sammen og spillet for kolleger. I 1926 blev den da 18-årige Otto Jensen, der havde spillet violin i syv år, overflyttet fra laboratoriet til værkstedet. På værkstedet kom han i kontakt med Aage Winther, som også spillede violin. Snart efter udvidedes den musikalske kreds med den cello-spillende Hjortberg fra ekstraktionen. Sammen var de med til at stifte Aarhus ny Privatorkester i 1926, og en gang om året spillede de tre sammen med pianisten Martha Larsen fra laboratoriet på byfabrikken ved en fest for maskinarbejdere og medhjælpere.

Efterhånden var basis for at etablere et AO-orkester skabt, og det skete i 1931 med R. Medici som den første musikalske leder. Fra starten omfattede orkestret, der modtog økonomisk støtte fra virksomheden, følgende instrumenter: to violiner, cello, bratsch, kontrabas, tre klarinetter, fløjte, to kornetter samt basun. Et halvt år efter stiftelsen havde Medici herset så meget med musikerne, at orkestret var klar til sin debutkoncert, som fandt sted 27. februar 1932 i festsalen i Kongreshuset i Amaliegade. Orkestret blev hurtigt populært, og der opstod med det samme en tradition for, at orkestret ud over den årlige koncert skulle spille ved en lang række af arrangementerne på fabrikken: filmaftener, fagforeningssammenkomster, sommerudflugter og velgørende arrangementer.

For mange af de medarbejdere, der hellere ville dyrke sport sammen med kollegerne end forsøge at få styr på takter og toner samt andante og allegro, opstod muligheden, da AO's idrætsforening stiftedes i 1933. Der var indkaldt til stiftende generalforsamling fredag den 11. august 1933, men interessen var beskeden. Kun 25 mødte op, og blandt dem valgtes Ove Hansen, Peter Frederiksen, Kaj Nielsen, Ingo Hansen og Chr. E. Nielsen til bestyrelsen.

fleste af disse initiativer fra medarbejderne selv, hvorefter virksomheden trådte til med den økonomiske støtte og med de faciliteter, som gjorde det muligt at skabe et omfattende og varieret fritids- og foreningsliv. Her kunne de musikalske medarbejdere udfolde sig i arbejderorkestret eller strygeorkestret, de fysiske udfoldelser kunne ske i idrætsforeningen, og de, der foretrak at slappe af, havde gode muligheder i sommerhusene eller på feriekolonien.

De musikalske udfoldelser fik faste rammer på AO, da en flok spilleglade arbejdere den 29. september 1931 startede Aarhus Oliefabriks Arbejder Orkester. I årene

I starten fokuserede idrætsforeningen mest på fodbold, som netop i de år havde fået en stor udbredelse. Den første sæson gik over forventning, for efter 12 fodboldkampe kunne noteres ti sejre, én uafgjort og et nederlag. Fra starten lejede AO'erne sig ind hos Århus belysningsvæsens klub. Men i 1936 fik idrætsforeningen et pænt tilskud fra AO's ledelse, som gjorde det muligt at få sit eget klubhus.

I 1939 vandt AO firmaturneringens A-række, men i de efterfølgende krigsår foregik aktiviteterne på et lavt blus. Det var vanskeligt at stille hold til kampene, hvortil kom at idrætsforeningens økonomi var noget anstrengt gennem de første årtier. Kun i kraft af betydelig økonomisk opbakning fra virksomheden, fællesorganisationen og fagforeningerne lykkedes det at holde sammen på klubben. På den baggrund var posten som kasserer vanskelig, men Emanuel Skeldrup styrede finanserne fra 1937 og mere end tyve år frem. Til gengæld var der en betydelig udskiftning på formandsposten. Frem til foreningens 25 års jubilæum i 1958 nåede Ove Hansen, Chr. E. Nielsen, Paul Petersen, Villy Larsen, Peter Duun Sørensen, Marinus Knudsen, Svend Vann, Helmut Andersen og Aage Myken alle at være formand.

Efter krigen opnåede idrætsforeningen større opbakning, da flere sportsgrene kom på programmet, bl.a. skak, håndbold, skydning og bordtennis.

Foreningslivet på AO var imidlertid ikke kun underholdning og motion. I 1938 stiftede en gruppe medarbejdere en samaritterklub, hvis formål var at uddanne så mange samaritter som muligt blandt fabrikkens medarbejdere. Baggrunden for klubben var et kursus i første hjælp, som AO holdt i slutningen af 1937 for 30 medarbejdere. Da disse medarbejdere fredag den 25. februar 1938 mødtes for at opfriske og diskutere det, de havde lært på kurset, var der enighed om at forsøge at danne en forening. 9. marts 1938 holdtes den stiftende generalforsamling, og den 6. april holdt klubben sin første øvelsesaften, hvortil 23 mand var mødt. Samme aften kunne formanden, J. Sørensen, i øvrigt oplyse, at fabrikkens ledelse havde stillet 300 kroner til rådighed som starttilskud til klubben, som i øvrigt var blandt de første af sin art i landet.

Samaritterklubben fik snart dokumentation for, at dens arbejde var relevant. Den 28. september 1938 blev formanden J. Sørensen pludselig kaldt til møde med direktør Thorkild Juncker. Årsagen var den truende udvikling ude i Europa, hvor en krig syntes mere og mere uundgåelig. Juncker ville gerne have en ordning med samaritterne, så deres kunnen blev udnyttet, hvis krigen skulle ramme Danmark. Ledelsen ønskede, at samaritterne skulle træde til, i enhver situation, hvor mennesker kunne blive udsat for fare. Under forhandlingerne blev en eventuelt krigssituation og de ulykker, den kunne medføre, diskuteret, bl.a. forudså man, at der kunne blive tale om bombe- og gasangreb, ildebrand og sammenstyrtning af bygninger. Som afrunding på mødet lovede Juncker, at fabrikken ville anskaffe alt det nødvendige materiel, ligesom der ville blive afholdt instruktionsmøder for alle fabrikkens overordnede funktionærer. Til alt held nåede ord-

ningen stort set ikke ud over beredskabsniveauet.

De mørke krigsskyer ude over Europa smittede i stigende grad af på hverdagen på AO. I august 1939 bad kommunehospitalet AO opfordre sine medarbejdere til at få deres blodtype bestemt som led i et initiativ fra Statens Civile Luftværn. AO bragte opfordringen videre, men ordvalget kunne ikke skjule ledelsens holdning til initiativet: "Vi videregiver denne Meddelelse helt automatisk, og uden at Personalet i mindste Maade skal gøre andet og mere, end det har Lyst og Interesse til." Havde Juncker fundet initiativet relevant, ville han uden tvivl have valgt at lade kommunehospitalets henvendelse ledsage af en anbefaling. Men det gjorde han ikke.

Da spændingerne mod slutningen af august 1939 var på det yderste, fandt ledelsen det nødvendigt at have styr på medarbejdernes opholdssted. Derfor udstedte han 29. august 1939 følgende direktiv: "Ang. Ferie- og Forretningsrejser. Fabrikens Funktionærer maa i de kommende tre Dage ikke forlade Jylland uden i forvejen at give Meddelelse til mig". Da krigen var brudt ud, måtte virksomheden indrette sig på de specielle vilkår, der fulgte med krigssituationen. I november 1939 fandt virksomheden det nødvendigt at gentage bekendtgørelser fra Handelsministeriet fra september, som forbød offentligt eller privat overfor uvedkommende at omtale danske og udenlandske skibes positioner, bevægelser og ladninger. Men forbuddet havde kun begrænset betydning for AO. For i løbet af kort tid havde AO ikke længere kontakt til skibe, da forsyningerne af råstoffer hurtigt blev stoppet. Krigsårenes undtagelsestilstand var begyndt.

FEM ÅRS STILSTAND

Fæhår, koffein og vognsmørelse

Anden verdenskrig og besættelsen af Danmark satte en brat stopper for aktiviteterne på AO. I løbet af meget kort tid var tilførslen af råstoffer helt afbrudt, og så gik produktionen i stå. Det var en uholdbar situation for en virksomhed, hvor aktionærerne forventede at få et afkast af deres investering. Samtidig havde ledelsen et ønske om at bevare så megen beskæftigelse som muligt på fabrikken af hensyn til medarbejderne. Derfor tog AO fat på at oparbejde alt, hvad man kunne få fat på af olieholdige råstoffer, som kunne produceres her i Danmark. Frem til 1942 blev der primært arbejdet med danske oliefrø, navnlig sennepsfrø og hørfrø samt mindre partier rapsfrø. Olierne gjorde god gavn og var med til at afhjælpe den store mangel på spiseolier og olier til teknisk anvendelse, f.eks. vognsmørelse.

Men selv om dyrkningen af disse råstoffer blev udvidet betragteligt under krigen, var der slet ikke råstoffer nok, og oparbejdelsen af disse ting kunne kun udfylde en begrænset del af AO's store kapacitet. I konsekvens heraf udvidedes produktionen til at omfatte en lang række erstatningsproduktioner. F.eks. afhjalp AO et stort behov inden for medicinalindustrien ved at fremstille koffein. Korn, grøntsager og sukkerroer blev tørret på AO's anlæg, og de tørrede sukkerroer blev brugt til fremstilling af kaffeerstatning.

Blandt de mere specielle produktioner var fæhår, som blev brugt på spinderierne til det såkaldte maksimaltøj, der var groft og meget slidstærkt.



Da den nye administrationsbygning stod færdig, havde Århus fået endnu et markant bygningsværk. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

Fæhår var afklippet kø- og kviehår, som blev kartet, presset, garvet og igen kartet. Derefter kunne det blandes med færeuld, og så var det klar til at spinde til maksimaltøj.

Ideerne var mange, men udfaldet svarede ikke altid til intentionen. En gang fik fabrikken lovning på ca. 100 tons bog, som skulle samles i de danske skove af landets skolebørn. Men interessen for at deltage var åbenbart ikke som forventet, for fabrikken modtog kun fem tons, som endda skrumpede ind til tre-fire tons, efter at sten og fremmedelementer var sorteret fra.

Trods de mange initiativer kunne produktionen slet ikke give beskæftigelse til den oprindelige medarbejderstyrke. Når det alligevel lykkedes at beholde en stor del af medarbejderne, hang det også sammen med, at AO efter de særdeles gode år i 1930'erne havde en kapital at tære på.

På et tidspunkt gav nogle af AO's arbejdere udtryk for, at de hellere vilde arbejde i en tørvemose end at gå arbejdsløse. Fabrikken var med på ideen, for den kunne godt bruge tørvene i kraftcentralen. Så AO lejede en mose i Nørre-Snede. De robuste Mack-biler viste igen deres værd. Tre motorer med tilhørende generatorer blev afmonteret og sendt til mosens, hvor de skulle fungere som drivkraft for æltemaskiner. Andre Mack'er og et antal påhængsvogne blev udstyret med høje tremmekasser, så de kunne stå for transporten af tørv fra Nørre-Snede til AO. Initiativet udviklede sig imidlertid ikke til det tørveeventyr, som fabrikken havde håbet på. Der var flere forklaringer på dette, men tilsyneladende fandt arbejderne sig ikke til rette



C. O. Gravenhorst blev udnævnt til teknisk direktør i 1940. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

med arbejdet. Måske var forskellen mellem at dreje på haner og ventiler i et raffinaderi og at grave i en tørvemose for stor for de stolte industriarbejdere.

I øvrigt blev alle disse erstatningsproduktioner stoppet ved krigens ophør.

Stilstanden i den normale produktion smittede af på anlægsaktiviteterne, som med et par undtagelser var minimal. Undtagelserne var bygningen til den nye fedtsyredestillation på havnefabrikken samt tunnelen mellem byfabrikken og havnefabrikken. Begge blev anlagt i perioden 1940-1941. Samtidig havde direktionen fået to nye medlemmer, som skulle bistå Thorkild Juncker. Det var Boje Frederik Skjold og C. O. Gravenhorst, hvor sidstnævnte blev udnævnt til teknisk direktør.

I 1940 blev funktionærernes understøttelsesfond oprettet, og virksomheden fortsatte på mange planer den omfattende medarbejderpleje. Det kom til udtryk på vidt forskellige måder lige fra kontant pensionsstøtte til videresalg af kartofler og gulerødder. Den kontante støtte blev besluttet på et bestyrelsesmøde den 30. marts 1940, hvorefter virksomheden fra 1. april og "indtil videre" ville betale de seks procent af lønnen, som funktionærerne indbetalte til deres pension. Kartofflerne kom ind i billedet via interessekontoret, som i november 1940 meddelte, at "Kartofler er hjemkomne". Virksomheden kunne såmænd også stå for udbringningen af kartoflerne, der blev sat til 50 øre pr. sæk. Foruden kartofler var interessekontoret også leveringsdygtig i gulerødder til en pris af otte øre pr. kilo. Interessekontoret havde i januar 1943 overtaget styringen af bestilling og betaling af varer, den funktion havde tidligere ligget på bestillingskontoret.

Samtidig fungerede interessekontoret på mange måder som datidens bank, for kontoret kunne tilbyde de interesserede AO'ere en række økonomiske ordninger, f.eks. budgetaftaler. Her blev et fastlagt årsbudget delt i 12 lige store månedlige rater. Regninger, der ikke var med i budgettet, blev betalt af interessekontoret og fratrukket ved slutningen af betalingsmåneden. Funktionærer, som ikke havde budgetaftale, kunne få interessekontoret til at betale regninger i månedens løb, hvorefter de blev trukket fra månedslønnen, før den blev udbetalt. Interessekontoret kunne også yde lån. Det måtte dog kun ske efter aftale med direktionen, og lånet måtte ikke overstige en månedsløn. Ved udgangen af hvert år blev der foretaget en renteberegning, og hvis medarbejderen havde penge stående, blev beløbet forrentet med den gældende sparekasserente for indlån.

For AO blev besættelsestiden præget af, at Thorkild Juncker var direktør, og ét enkelt spørgsmål har lige siden befrielsen overskygget alle andre, når emnet var AO under besættelsen. Spørgsmålet, som gennem årtier er blevet diskuteret intenst, var, om Thorkild Juncker var nazist eller ej. Et af de mere hårdnakkede rygter gik på, at Junckers tyskvenlighed var resultatet af en nøgtern forretningsmæssig aftale mellem Juncker og AO's bestyrelsesformand C. L. David. Aftalen skulle indebære, at David skulle holde med englænderne og



For AO blev besættelsestiden præget af direktør Thorkild Juncker og hans sympatier for de tyske magthavere. (Foto i Lokalhistorisk Samling)



Natten mellem den 23. og 24. september 1942 blev dele af havnefabrikken ødelagt af bomber, som var kastet fra en engelsk bombemaskine.

Juncker med tyskerne, for på den måde ville oliefabrikken under alle omstændigheder blive en sikker vinder. Meget tyder imidlertid på, at underholdningsværdien overstiger sandhedsværdien i den historie. For op gennem 1930'erne og under krigen stod det klart, at Juncker sympatiserede med de tyske magthavere. Mange forhenværende AO'ere anfører enstemmigt, at Juncker ikke var overbevist nazist, men kun sympatisør. Hans fejl bestod i, at han lod sig forblænde af den tyske stormagt, og at han troede på en tysk sejr i krigen. Den situation, mente han, ville kunne blive til fordel for dansk erhvervsliv. Ikke mindst den forventede økonomiske udvikling af de områder, som Tyskland havde underlagt sig i Østeuropa, havde Juncker store forventninger til.

Han plejede selskabelig omgang med tyskerne, og i danske nazistkredse var han udset til at indtage en ledende stilling i det nye Danmark, som skulle bygges op efter sejren. Krigen fik imidlertid et andet udfald. Juncker mistede sin stilling på AO og måtte desuden afsone en fængselsstraf. Junckers tyskvenlige holdninger satte ikke det store præg på hverdagen på fabrikken. Selvfølgelig afstedkom det tanker og snak i korridorerne, da direktionen i oktober 1941 udsendte følgende meddelelse: "Til Det Dansk Tyske Selskabs Koncert i Aarhus Theater Fredag den 31. ds. Kl. 20 er der blevet stillet et Antal Billetter til Rådighed for Aarhus Oliefabriks Funktionærer". Koncerten var i øvrigt med kammersangerinden Emmi Leissner.

Et interessant indblik i Junckers personlighed blev muligt, da han i januar 1941 opfordrede medarbejdere, der havde tænkt sig at bidrage til borgergaven til det nye rådhus - et klokkespil - om at henvende sig til direktionssekretariatet med oplysning om beløbets størrelse. Derefter ville beløbet blive trukket fra næste gage. Juncker var selv involveret i indsam-

lingen af folkegaven, og opfordringen til at møde på direktionsekretariatet var ikke for at gøre det lettere for medarbejderne. Det fremgår af Junckers tilføjelse på meddelelsen: "Jeg gør udtrykkeligt opmærksom paa, at der ikke i denne Henvendelse ligger noget Pres fra min Side. Jeg har kun tænkt, at jeg hellere ser Navnene på Fabrikkens Funktionærer paa de Indsamlingslister, jeg har taget Ansvar for, frem for paa Lister ude i Byen. Thorkild Juncker 17.1.1941." Forfængeligheden var tilsyneladende så stor, at den i sig selv overskyggede det uheldige i at udstille den.

Bombeangrebet den 24. september 1942

I efteråret 1942 blev AO og Juncker inddraget i en dramatisk begivenhed, som til fulde dokumenterede, hvor vanskeligt det kunne være for samtiden at danne sig et objektivt billede af begivenhederne. Natten mellem den 23. og den 24. september 1942 blev dele af havnefabrikken lagt i ruiner ved et allieret bombeangreb på Århus havn. Ingen var i tvivl om, at AO var blevet bombet på grund af direktør Junckers tyskvenlighed, men 40 år senere blev det dokumenteret, at dette ikke var korrekt. AO var blevet ramt ved en tilfældighed.

Den nat havde sirenerne varslet luftalarm ved totiden, og de fleste århusianere havde søgt tilflugt i kældre eller beskyttelsesrum. To timer senere åbnede det tyske antiluftskyts en voldsom ild, ja faktisk den heftigste tyske afværgeild under hele besættelsen. Ganske kort tid efter - nogle få minutter i klokken fire - faldt et antal bomber, der meget præcist ramte AO. Ved et lykketræf kom ingen mennesker alvorligt til skade, men de materielle skader var omfattende. Først en time senere blev luftalarmen afblæst, og de mange århusianere, der overholdt påbudet om at søge dækning, kunne komme op til den gryende morgen. Straks fik rygterne frit løb. Det måtte nødvendigvis være Oliefabrikken, der var målet for en præcisionsbombning, og motivet til angrebet var indlysende for enhver. Det måtte være en straf for direktør Junckers tyskvenlighed. Enkelte havde dog den opfattelse, at de allierede var ude efter at ødelægge fabrikkens elektrolyseanlæg, hvorfra ilt blev leveret til tyske ubåde.

Af de i alt otte 1.000 pounds højeksplosive bomber, der blev kastet, eksploderede syv med en ødelæggende effekt. Store dele af virksomheden lå i ruiner, og den markante bro, der forbandt afdelingerne på begge sider af Slipvej, var faldet ned. Den ottende bombe - en forsager - borede sig ned på fabrikkens gårdsplads. Af frygt for, at det skulle være en tidsindstillet bombe, lod man den ligge i syv dage. Først derefter blev den demonteret. Samtidig fortsatte jagten på endnu en forsager, som man fejlagtigt troede skjulte sig i ruinerne. Først den 3. oktober afblæstes eftersøgningen, og retableringen af fabrikken kunne indledes.

I mange år var ingen i tvivl om, at årsagen til bombningen skulle kædes

sammen med Juncker. Lige indtil tre historikere mere end fyrre år senere kunne påvise, at bombningen var en fejltagelse, og at Aarhus Olie på intet tidspunkt var med på de allieredes lister over bombemål i Danmark. De tre historikere forskede i de allieredes luftangreb på Danmark under besættelsen, og under deres bearbejdning af kildematerialet fandt de interessante oplysninger om "angrebet" på AO den 24. september 1942.



Blandt bomberne var en forsager, som borede sig ned på fabrikkens gårdsplads.

"Angrebet" var blevet udført af en firemotors britisk bombemaskine af typen Lancaster. Maskinen havde den pågældende nat været på en mission over den tyske Østersøby Wismar. Dårlig sigtbarhed i målområdet gjorde det imidlertid umuligt for besætningen at lokalisere de udpegede mål, og i stedet vendte maskinen om og satte kursen hjem mod basen i England. Den kurs gik op over Danmark og Århus. At vende hjem til basen med fuld bombelast var farligt og i øvrigt heller ikke velset. Derfor var besæt-

ningen under overflyvningen af Danmark på udkig efter et passende mål. Ifølge de oplysninger besætningen afgav, da den vendte tilbage til basen, dukkede målet op, da de unge flyvere kom ind over Århus, for her åbnede antiluftskytset en voldsom ild fra stillinger på land og fra flakskibe i havnebassinene. Den engelske bombebesætning besluttede sig for at smide deres dødbringende last over flakskibene, og for at lokalisere flakket kredsede maskinen op mod fem minutter over byen, før bomberne blev kastet. Besætningen oplyste endvidere, at den ikke havde været i stand til at observere, hvilken effekt bombningen havde haft. Den engelske bombepilot kendte sandsynligvis på forhånd intet til Århus, og han anede intet om Aarhus Oliefabrik eller direktør Juncker. At bomberne ramte AO, var kort sagt helt utilsigtet.

Ved bombningen blev møllen delvist ødelagt. De få råstoffer, man havde i 1943-1944, blev i stedet forarbejdet i ekstraktionen på oliefabrikken i Esbjerg.

Allerede den 25. april 1940 havde Thorkild Juncker givet ordre til, at han skulle medunderskrive samtlige breve til udlandet, og dagen efter udvidede han bestemmelsen til også at omfatte samtlige telefonsamtaler til udlandet. "Paa samme Maade som Telegrammer og Breve til Udlandet ikke kan afsendes uden min Underskrift, kan Telefonsamtaler ikke føres under min Fraværelse. Noget Skøn om Undtagelsestilfælde kan indtil videre ikke anstilles", hed det i den firkantede ordre. Juncker ønskede selv at styre disse ting.

Luftalarmerne var et problem for arbejdet på kontorerne. De papirer, der blev arbejdet med på kontorerne, skulle helst beskyttes, og om aftenen

blev dokumentmaterialet anbragt i et beskyttet arkiv. Det var umuligt at nå det samme, når alarmen lød, og samtidig var materialet så omfattende, at det ikke kunne slæbes med i beskyttelsesrummene.

Direktionen fastslog i et cirkulære i maj 1942: "Vi maa derfor nøjes med at evakuere det vigtigste Dokumentmateriale, saaledes at Personalet selv kan medtage det, naar man søger Beskyttelsesrummet. Hver Afdeling maa sørge for den fornødne Fordeling af Dokumentmaterialet paa Afdelingens Medarbejdere, saaledes at hver enkelt nøjagtigt ved, hvilket Materiale han skal medbringe i Beskyttelsesrummet." I februar 1943 blev proceduren indskærpet, idet direktionen lagde vægt på, at "Personalet ved fremtidige Luftalarmer om Dagen søger Beskyttelsesrum uden Forsinkelse. Der bliver derfor ikke Tale om at evakuere andet Dokumentmateriale end det, som Personalet selv kan medtage".

Selv om den nye kontorbygning var blevet beslaglagt af tyskerne, fik AO mulighed for at udnytte enkelte rum. Det drejede sig bl.a. om et bombesikkert arkivrum, der var forsynet med ventilationsanlæg. Derfor besluttede direktionen i oktober 1942, at rummet kunne "benyttes som fast Opbevaringssted for Papirer og Dokumenter, der under den nuværende Situation kan frigøres og henlægges til konstant Opbevaring, uden at disse bliver beskadiget af Fugt."

Under luftalarmerne blev der stationeret vagter, bl.a. på vandtårnet, for at man kunne overvåge, om der blev brug for brandslukning. Den største fare under disse vagter var ikke flyverne, men derimod tyskernes anti-luftskyts, som undertiden skød vildt omkring sig.

Krigstilstanden satte således sit tydelige præg på hverdagene. Benzintanken gjorde det svært at holde Mack-lastvognene kørende, men ingeniør Marschall, der senere blev direktør for Teknologisk Institut, konstruerede et generatoranlæg til montering på Mack'erne, så de fortsat kunne køre.

Men krigen bevirkede også, at der på mærkedage ikke blev festet så meget som i fredstid. Da aktieselskabet AO i april 1943 kunne fejre 25 års jubilæum, blev der ikke gjort det store ud af det. Så sent som dagen før jubilæet udsendte direktionen en kortfattet meddelelse til afdelingerne: "I Morgen, Tirsdag den 13. ds., har Aarhus Oliefabrik A/S været Aktieselskab i 25 Aar. Højesteretssagfører C. L. David, Bankdirektør C. Andersen og Direktør Fredk. Lausen har været medlemmer af Bestyrelsen fra Aktieselskabets Stiftelse. Dagen markeres ikke ved Festligheder udadtil, men der er med Selskabets Bestyrelse arrangeret en Sammenkomst for os alle i Regnskabs Afdelingen kl. 9.45."

Mørklægning og modstand

Augustdagene 1943 var dramatiske for det meste af Danmark - også for AO-medarbejderne. En voksende og mere åbenlys modvilje og modstand mod de tyske besættelsestropper var accelereret, og netop i de sidste uger af august var situationen tilspidset. Uroligheder i flere

provinsbyer og i København var med til at øge spændingerne.

Juncker udsendte den 26. august 1943 en meddelelse med følgende ordlyd: "I Eftermiddag gives der af Politiet kun Adgang til de Gader, der fører til Fabriken, paa eget Ansvar. Da jeg ikke Idag før Kontortidens Ophør kan faa Forbindelse med Ansvarlige Politifolk, der kan udtale sig om, hvor stor Betydning, der skal lægges i denne Færdselsindskrænkning, meddeles: Saafremt Funktionærerne i Morgen tidlig mødes med samme Forbehold staar det enhver frit for at gaa Hjem. Telefon 6000 A giver i saa Fald yderligere Instruktioner. Thorkild Juncker".

Når Juncker i sin meddelelse valgte at tage udgangspunkt i udtrykket "denne Færdselsindskrænkning", så var det et udtryk for hans misfornøjelse og irritation over den situation, der udviklede sig. Dagen efter var situationen yderligere tilspidset, og Juncker var ikke længere i tvivl om, hvilken betydning, der skulle lægges i restriktionerne. Han så sig derfor nødsaget til i løbet af dagen at meddele, at samtlige funktionærer kunne holde fri med øjeblikkelig virkning. Tidspunktet for genoptagelsen af arbejdet ville man kunne få oplysning om på telefon 6000 A.

Om morgenen den 29. august 1943 kunne danskerne gennem radioen og via opslåede plakater konstatere, at nu var tyskernes tålmodighed opbrugt. For natten mellem den 28. og 29. august kom tyskernes reaktion på den voksende danske modstand. Danmark blev erklæret i undtagelsestilstand, og tyskerne tog officielt magten ved at afsætte den danske regering. Tyskerne gik i gang med afvæbningen af den danske hær, og i nattens løb blev størstedelen af den danske flåde sænket på Holmen, før besættelsesmagten kunne nå at beslaglægge skibene.

Allerede året forinden havde Juncker gjort sit til at sikre, at AO ikke blev draget ind i modstandsbevægelsens aktiviteter. 1. juli 1942 havde han udsendt en meddelelse om medarbejdernes færden på fabrikken: "Fremtidig har Funktionærer og Arbejdere, der færdes med Pakker eller lignende paa Fabrikens Terræn eller bringer Pakker m.m. ud af Fabrikken, Pligt til paa Forlangende at forevise Indholdet til Portnerne, vagthavende Funktionærer eller andre af Direktionen dertil bemyndigede."

For Juncker vidste godt, at der blandt medarbejderne var folk, som var aktive i modstandsbevægelsen. De fandtes også blandt hans nærmeste medarbejdere. På et tidspunkt opdagede Juncker, at hans egen sekretær delte illegale blade ud. Hun blev derefter sendt til København for at arbejde for Haldor Topsøe, som Juncker kendte. Haldor Topsøe var i januar 1939 blevet ansat som ingeniørsekretær for Juncker, men de to fik aldrig samarbejdet til at fungere. Derfor forlod Topsøe AO efter en kortvarig ansættelse.

Juncker vidste efter al sandsynlighed også, at den nyligt etablerede tunnel mellem havnefabrikken og byfabrikken jævnligt blev brugt af de AO'ere, som var aktive i modstandsbevægelsen. Og det var efter sigende en hel del. Tunnelen var perfekt, når man skulle undgå tyske patruljer eller slippe fra dem. På sin vis var det underligt, at tunnelen overhovedet kunne bruges

til dette formål, for den var på ingen måde en hemmelighed. Da den blev anlagt, blev adskillige af gaderne mellem byfabrikken og havnefabrikken gravet helt op.

I marts 1944 blev reglerne for mørklægningen ændret, fordi mange medarbejdere glemte at slukke lyset, når de forlod fabrikken. Herefter blev lyset slukket fra centralt hold. De medarbejdere, der havde behov for lys efter klokken 19.00, skulle aflevere en underskrevet rekvisition til portneren, som så sørgede for, at den pågældende afdeling fik elektricitet. En måneds tid senere blev også reglerne for telefonering ændret, således at man 15 minutter efter ophøret af en luftalarm måtte telefonere ud i byen. Interne samtaler var tilladt straks efter alarmens ophør.

Krigens alvor blev også bemærket på AO den 4. juli 1944, da et tysk ammunitionsskib sprang i luften i havnen i Århus. Katastrofen indtraf klokken kvarter i to en tirsdag eftermiddag midt i den 25 grader varme danske sommer. 33 mennesker blev dræbt, og 2-300 blev såret, og kort efter eksplosionen brændte det mange steder i sydhavnsområdet. AO slap skånsomt, primært fordi eksplosionen skete inde i kroen i bassin 4, hvor de store kornsiloer virkede som en afskærmning for AO. Sprængstykker blev fundet langt væk fra katastrofestedet, og på AO kunne der findes projektiler over hele fabrikkens område.

Efterhånden som krigen nærmede sig sin uundgåelige afslutning, var der stadig usikkerhed om, hvorvidt Danmark ville undgå at blive krigsskueplads for deciderede kamphandlinger. Som led i forberedelserne af en eventuelt skærpet situation blev stueetagen i "Sukkerhuset", d.v.s. den daværende ekspeditionsbygning S, i begyndelsen af 1945 godkendt til indretning af nyt tilflugtsrum.

Blandt de pudsige tildragelser under de fem krigsår er historien om det automatiske hustelefonanlæg, som AO i maj 1939 havde købt hos Jydsk Telefon Aktieselskab. Det var af mærket Siemens fra Tyskland. Allerede på købstidspunktet var man klar over, at krigen var på vej. Derfor ønskede man, at telefonselskabet skulle bekræfte, at leverancen kunne gennemføres, selv om der skulle opstå en krigssituation, men telefonselskabet så sig ikke i stand til at give denne bekræftelse. Det var et held, for under arbejdet med montagen udbrød krigen, og den nye hovedbygning blev beslægtet af den tyske besættelsesmagt. Omstillingsbordene var på det tidspunkt endnu ikke monteret, og AO besluttede sammen med Jydsk Telefon at overdække anlægget. På den måde lykkedes det gennem hele besættelsestiden at holde skjult for tyskerne, at der stod et næsten færdigt topmoderne telefonanlæg i huset. Efter krigen kunne anlægget så sættes i drift med 150 lokalnumre og 18 ledninger ud i byen.

Trods krigssituationen med dens mangel på mange ting oplevede virksomheden også tekniske fremskridt, om end på det lettere plan. I oktober 1942 anskaffede AO et fotokopieringsapparat, som blev opstillet på tegnestuen. Kopimaskinen, der var til disposition for alle afdelinger, blev primært

anskaffet, fordi man derigennem fik mulighed for at arbejde med kopier af dokumenter, mens originalerne var gemt sikkert af vejen. Men vore dages omfattende kopieringsdille var ikke lige på trapperne på AO, i hvert fald hvis medarbejderne levede op til ledelsens direktiver: "Derimod vil det næppe kunne betale sig at anvende dette Apparat, naar det drejer sig om ordinære Afskrivnings- eller Kopieringsarbejder, medmindre der er Mangel på den fornødne Hjælp indenfor det Tidsrum, et Arbejde ønskes færdiggjort."

Krigsårene var på mange måder en mørk tid for AO. De fem år blev på trods af de mange initiativer omkring erstatningsprodukter præget af usikkerhed og minimal aktivitet. Til alt held var virksomheden gennem de foregående ti år blevet så velkonsolideret, at den kunne klare sig gennem de fem år og stå klar til at sætte hjulene i omdrejninger, så snart fredstiden gjorde dette muligt. Mere alvorlige var sikkert de mentale problemer og de skrammer og ridser i den velpolerede facade, som virksomheden havde fået på grund af Juncker. At have arbejdet tæt sammen med Juncker, gjorde det vanskeligt at acceptere, at manden trådte ved siden af. Mange AO'ere fik et flakkende blik, når snakken gik om Juncker. Risikoen for at blive betragtet som en medløber, hvis man talte pænt om Juncker, var nærliggende, og det var alt for let at blive stemplet som én, der delte Junckers holdninger. Derfor fik mange umiddelbart travlt med at distancere sig fra Juncker.

En enkelt valgte dog at give udtryk for sin respekt for Juncker. Det var den forhenværende direktør Frederik Lausen, som i forbindelse med aktieselskabets 25 års jubilæum i 1943 opsummerede AO's udvikling i et lille hæfte. Heri skrev han bl.a.: "Efter Tyvernes uafbrudte Krisetilstand fik AO atter Medvind, som under den nuværende Ledelse har ført til AO's nye Fremgang og gode Resultater, indtil den nuværende Verdenskrig atter har stillet AO, som alle andre Virksomheder, overfor en ny Tid, hvis Beskaffenhed ingen tør vove at spaa om i Dag, men AO er vel rustet til at gaa den nye Tid i Møde. Man vil forstaa - af Hensyn til den Betydning, det har haft for AO - at jeg ikke kan afslutte denne Beskrivelse uden at nævne, at jeg det efterfølgende Aar (1919), foruden et Antal fremdeles i aktiv Tjeneste nuværende Funktionærer, sikrede AO vor Selskabs nuværende administrerende Direktør Th. Junckers Tjeneste". Lausen fandt det både rimeligt og nødvendigt at præcisere, hvor stor en indsats Juncker faktisk havde gjort for AO.

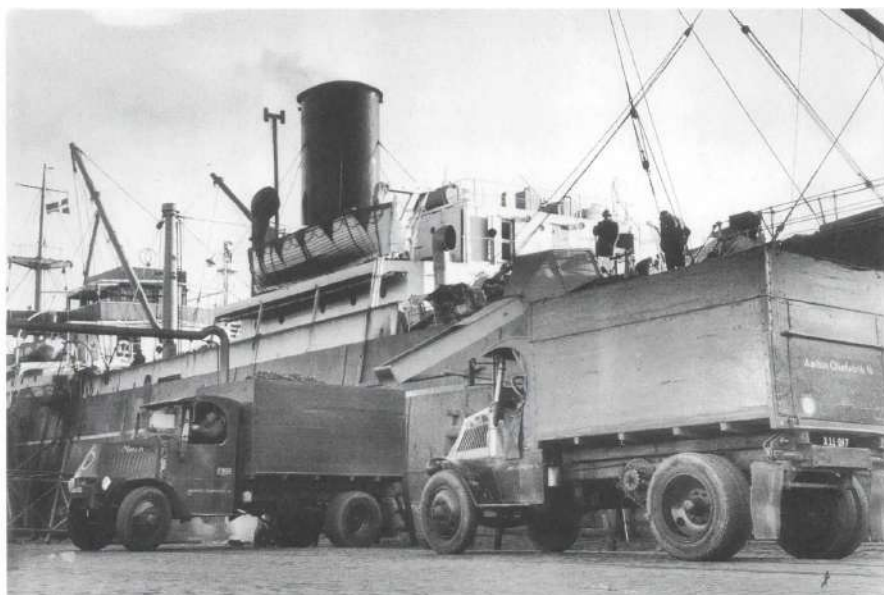
Både AO og Juncker kom videre, men nu hver for sig. Juncker fremstod i offentligheden som tyskvenlig i en sådan grad, at han efter krigen blev idømt fængselsstraf. Det blev samtidig afslutningen på hans tilknytning til AO. I efterkrigsårene lykkedes det Juncker at udvikle instrumentfabrikken Terma fra ingenting til en virksomhed med 150 ansatte, og han var midt i arbejdet med at skabe et internationalt gennembrud for denne fabrik, da han døde af hjertelammelse i 1955, 58 år gammel.

LANG VEJ MOD NORMALE FORHOLD

En lammende råstofmangel

Efterkrigstiden blev én særdeles langvarig tilbagevenden til normale forhold for AO. Råstofmanglen var lammende, og det gik utroligt langsomt med at genopbygge forsyningen. Det dokumenteres af de tørre tal. Umiddelbart før krigen modtog virksomheden 200.000 tons råstoffer om året. Efter det totale stop for import i perioden 1940-45 var niveauet i 1950 nået op på ca. 50.000 tons. Fem år senere lå det stadig under 100.000 tons, og først tæt på udgangen af 1950'erne nåede fabrikken op på det samme niveau som før krigen - 200.000 tons råstoffer.

Råstofmanglen var uden diskussion den følgevirkning af krigssituatio-



I de første år efter krigen blev der sjældent losset råstoffer, og det gik meget langsomt med at genopbygge forsyningen. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

nen, som havde de største konsekvenser for AO. Også genopbygningen af AO's internationale salgsorganisation blev langvarig, mens der hurtigere blev normale forhold på en række andre områder. F.eks. var der indført en lang række restriktioner på international kontakt og handel, men allerede i starten af oktober 1945 blev telegramcensuren til England, Holland, Belgien, Portugal, Sverige og USA ophævet, og få dage senere faldt kravet om en særlig tilladelse til korrespondance med udlandet, dog ikke for korrespondance med Tyskland, Østrig og Japan.

Mangelsituationen og rationeringen kom til udtryk på mange måder, som man nødvendigvis måtte indrette sig efter. Som følge heraf udsendte direktionen i november 1947 følgende opfordring til samtlige afdelinger: "Da vort Lager af Emballageglas er meget ringe, og da der vil hengaa ca. 2 Aar, før der atter indgaar Emballageglas af Betydning, bedes man undgaa, at Glassene henstaar med Prøver længere end nødvendigt".

For AO betød freden, at personalet med næsten 10 års forsinkelse langt om længe kunne rykke ind i den nye kontorbygning, som først tyskerne og senere englænderne havde beslaglagt. Det var en markant bygning, arkitekt Palle Suenson havde skabt med dens rendyrkede funktionalistiske stil. Den stod i skarp kontrast til de eksisterende ejendomme i M. P. Bruuns Gade, hvorimod mange kunne se en arkitektonisk samhørighed med byens rådhus. Den arkitektoniske stil i forening med den meget centrale placering i bybilledet sikrede da også bygningen megen omtale, og i byen gik en livlig diskussion for og imod. Men fagfolkene - arkitekterne - var enige om, at AO's hovedbygning var et fint eksempel på funktionalistisk arkitektur, og at bygningen tålte internationale sammenligninger.

Uanset diskussionen for og imod havde Suenson skabt en usædvanlig fornem bygning, som på bedste vis kunne løse sin funktion som administrationsbygning. Indretningen var utrolig fleksibel, og med den nærmest modulopbyggede løsning havde arkitekten sikret, at der kunne indrettes kontorer af snart sagt enhver størrelse og til ethvert behov. Suenson tegnede i øvrigt selv en meget stor del af møblerne til laboratorierne. Andet blev indkøbt hos landets bedste møbelsnedkere.

Blandt bygningens avancerede faciliteter var varmesystemet. Opvarmningen af kontorerne skete nemlig ved at blæse varm luft ind i kontorerne. Varmeforsyningen fungerede samtidig som ventilation, ligesom der gennem systemet var mulighed for at regulere luftfugtigheden. Effekten af luftopvarmningen var dog ikke 100 procent, så man valgte at supplere med radiatorer i kontorerne. Systemet var så avanceret, at medarbejderne måtte have en detaljeret instruktion, som bl.a. påpegede: "En Betingelse for at Systemet kan virke er, at der ikke aabnes Vinduer, idet Aabning af Vinduer i et enkelt Kontor vil influere paa Varmeforsyningen i de øvrige Kontorer."

Efter at kontorerne var taget i brug, viste det sig, at effekten af ventilationen ikke var tilstrækkelig i de varmeste sommermåneder. Blandt de krav, der i 1937 var stillet til arkitekterne var, at sollyset fra vest skulle udnyttes

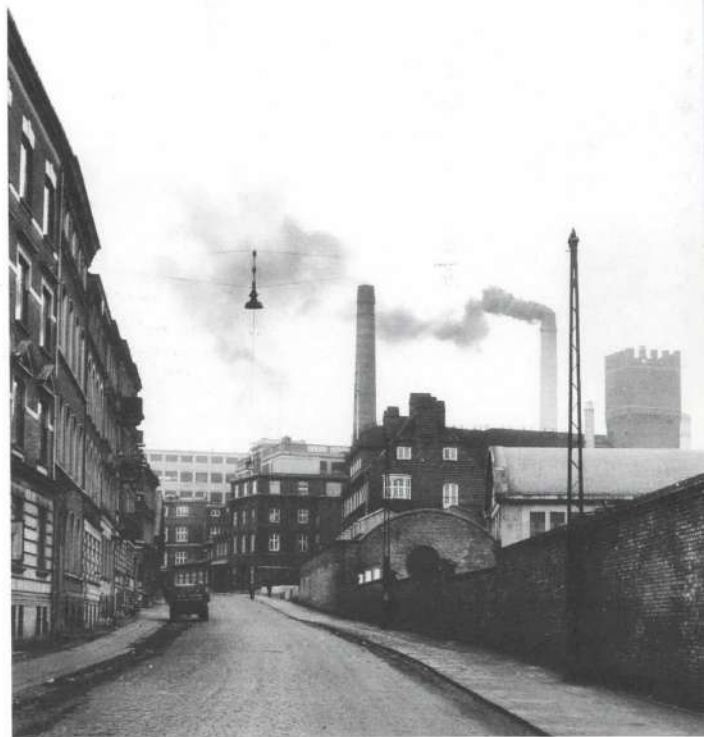
optimalt. Det blev det også i Suensons bygning, men desværre i en sådan grad, at sommervarmen opvarmede de vestvendte kontorer til noget nær drivhuse.

Efter talrige klager fra medarbejderne rettedes en henvendelse til arkitekten for at undersøge, om det var muligt at installere en solafskærmning. Efter sigende skulle arkitekten have afvist henvendelsen med en bemærkning om, at hans facade var så smuk, at man ikke kunne tillade sig at afskærme vinduerne med markiser eller persienser. En pudsigt detalje, når det tages i betragtning, at Suenson var overbevist tilhænger af funktionalismen. I dette tilfælde vandt æstetikken en sejr over funktionalismen. Men kun i første omgang, for problemet med solvarmen var så stort, at AO senere valgte at montere en effektiv solafskærmning. Det viste sig endda at være muligt uden at gøre vold på arkitekturen.

“Marmortrappen er forbeholdt Gæster”

Indflytningen skete lørdag den 18. januar 1947, og det var kun regnskabsafdelingen, der skulle have sine gamle møbler med i den nye bygning. Derfor havde AO entreret med et flyttemandskab til denne afdeling. Skulle andre afdelinger få brug for hjælp til flytningen, skulle de henvende sig til tegnestuen. Indflytningen skulle markeres, og det skete under beskedne former ved et fællesmøde i den nye bygnings frokoststue mandag den 20. januar klokken 9.30. Til mødet var inviteret alle de funktionærer, der - som det hed - kunne forlade deres arbejde.

På en virksomhed med AO's traditioner og kultur kunne en ny kontorbygning vanskeligt tages i brug uden udstedelse af et direktiv, som fastlagde regler for medarbejdernes færden og ophold i bygningen. Blandt de forhold, som direktivet fastlagde regler for, var anvendelsen af de tre elevatorer og de to trapper: “Til daglig benyttes Elevatorerne I og



Den nye kontorbygning tårner sig op over Jægergårdsgade på en blæsende dag i april 1952. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

2 samt Personaletappen (Linoleumstrappen), saaledes at Elevator Nr. 3 og Marmortrappen er forbeholdt Gæster”.

Den nye kontorbygning rummede en frokoststue på 5. sal, hvorfra der var en flot udsigt over by og bugt. Her fik funktionærerne mulighed for at købe frokost i den halve times frokostpause, som havde erstattet den tidligere lange pause midt på dagen. Vareknapheden i det danske samfund var endnu ikke overvundet. Derfor blev virksomhedens tilbud om gratis kaffe og the til frokosten ledsaget af et forbehold: “Selskabet leverer uden betaling kaffe eller the i det omfang, den midlertidig tildelte ration tillader det.”

Kontorbyggeriet var sat i gang af direktør Th. Juncker 10 år tidligere, og her ved ibrugtagelsen var han ikke glemt. Mange medarbejdere havde et ambivalent forhold til Juncker. Op gennem slutningen af 1940'erne beklagede mange, at Juncker “havde jokket i spinaten” ved sit nære forhold til besættelsesmagten. Men de færreste turde give udtryk for deres holdning. Landsforræderi var jo ikke noget, der kunne diskuteres. Og da regnskabet skulle gøres op, var der kun to muligheder: enten var man sort, eller også

var man hvid. Også selvom man måske havde været lysegrå. Men på trods af fordømmelsen af Junckers fejltrin under krigen talte man stadig med stor respekt og en god portion frygt om ham. Hans egenrådige ledelsesstil var stadig gængs på AO, og det var en udbredt opfattelse, at de firmaer, der levede efter samme principper, som Juncker havde drevet AO efter, var dem, der klarede sig.

Virksomheden havde under krigen kørt i et forholdsvis lavt gear, og der gik en række år, før effektiviteten igen var blevet sat op. Arbejdsdagen havde rigelig plads til mere afslappende beskæftigelser. I starten af 1950'erne mødtes en gruppe medarbejdere hver mandag morgen i trafikafdelingen for at løse krydsord. Heldigvis fik de nye udfordringer, da dagbladet Information netop i de år indførte en hel krydsordsside, for den var svær. Men selv om man ikke havde så travlt, blev stilen holdt. Funktionærer gik med hvide skjorter, og



Marketenderiet sørgede for både vådt og tørt til arbejderne på havnefabrikken. Denne frokostpause kan føres tilbage til 1953. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

man smed ikke jakken, heller ikke når vejrguderne viste sig fra den mest imødekommende side.

Helt i tråd med ånden fra 1930'erne var sparsommelighed stadig en dyd. Funktionærer, der skrev med blyant, skulle ved hjælp af en forlænger bruge blyanten, til den var reduceret til en lille stump, og først når den brugte blyant blev afleveret, kunne man få en ny udleveret. Men for de traditionsbundne blyanter gav efterkrigstiden anledning til omskiftelser, som gjorde dagligdagen mere behagelig. Det blev nemlig lettere at springe over gærden, og samtidig blev et åremål hurtigere at komme igennem.

Forklaringen på denne udvikling kunne findes i det materiale, som direktionen den 21. september 1948 udsendte til funktionærerne - Gjellerups Retskrivningsvejledning. Vejledningen blev ledsaget af en orientering: "Vedlagte Retskrivningsvejledning beder vi Dem sætte Dem ind i, idet vi i nær Fremtid skal gaa over til Anvendelse af den nye Retskrivning. Om Tidspunktet vil der blive givet nærmere Meddelelse". Denne meddelelse kom 31. december 1948: "Vore Skrivemaskiner er nu forsynet med de nye Typer, saaledes at man fra 1. Januar kan gaa over til den nye Retskrivning". Dermed kunne Gærden blive til gærden og Aaremaal til åremål.

Retskrivning eller ej, tonen var blevet en anden efter krigen. Lidt overraskende var Junckers direkte og ofte ironiske udtryksform blevet afløst af en betydelig mere formel måde at sige tingene på: "Føreløbet af flere nedbrud på rørpostanlægget som følge af forkert betjening anmodes man herved om korrekt optræden overfor dette følsomme organ", hed det i opfordring fra ledelsen.

Tonefaldet var imidlertid ikke synderligt formelt, da direktøren for indenlandsk afdeling, Einar Sort, ved en lejlighed ringede ned på havnefabrikken.

"Det er Sort", præsenterede han sig i telefonen. Prompte lød svaret: "Det er Hvid".

Det fik en meget vred Einar Sort til at smække røret på og omgående ringe til afdelingslederen, den senere direktør Chr. Wolder, for at klage: "Hvad fanden er det for en uforskammet karl?", hvortil Wolder stille svarede, at det såmænd var den nyansatte ingeniør - Peter Hvid, der høfligt havde besvaret telefonopkaldet.

Midt i problemerne med at fremskaffe råvarer opstod også mere jordnære problemer, som skulle løses. Da ferieplanerne for 1949 var under udarbejdelse, fik direktionen melding om, at flere funktionærer med mindre end fem års anciennitet allerede havde planlagt tre ugers ferie. Problemet var, at de i følge virksomhedens regler slet ikke havde ret til den ferie. Men i stedet for at holde sig til reglerne valgte direktionen den pragmatiske - og populære løsning - at tillade tre ugers ferie til alle i 1949. Til gengæld blev det indskærpet, at fra 1950 var det kun funktionærer med fem års anciennitet, der havde ret til tre ugers ferie.

Tilsvarende blev arbejdstiderne omkring julefridagene stille og roligt

lempede. F.eks. blev det umiddelbart før julen 1951 fastlagt, at arbejdet efter jul skulle genoptages torsdag den 27. december. Medarbejdere, der var på juleferie uden for amtet, fik imidlertid tilladelse til at indlede hjemrejsen med første morgentog den 27. december. De skulle derefter genoptage arbejdet, efterhånden som togene ankom til Århus Hovedbanegård.



16. december 1951 afholdt AO en stor bedriftsværnsøvelse med deltagelse af ikke mindre end 275 medarbejdere, blandt dem disse fire, der var behørigt udrustet med beskyttelseshjelm med AO-logo.

En rejseaktivitet af lidt mere international karakter end juleferien blev genoptaget i 1949. Det var arbejderrejserne, som var blevet gennemført fra 1935 frem til krigens udbrud. Da det igen var muligt at komme uden for landets grænser, blev det populære tilbud til arbejderne genoptaget. Samtidig blev deltagerantallet udvidet til 30, og udvalget for arbejderrejserne, som bestod af Carl Ørtenblad, Frithjof Andersen, Jens Sørensen og driftsingeniør N. Nielsen, kunne meddele, at den første tur gik til Tyskland, Holland, Belgien og Frankrig. Et par år senere blev ruten for den 11-dages bustur omlagt til at omfatte Tyskland, Østrig og Italien.

En markant begivenhed, som fik afgørende betydning for samspillet mellem virksomheden og dens ansatte, fandt sted, da AO som én af de første virksomheder i Danmark oprettede et samarbejdsudvalg. Udvalget blev dannet ved et konstituerende møde den 8. december 1947, og det holdt sit første møde 3. juni 1948. Dermed havde AO fået et formelt samarbejdsorgan, hvor repræsentanter for arbejderne sad over for ledelsen med henblik på en gensidig orientering om udviklingen på virksomheden.

Igen kontakt med datterselskaberne

Krigen havde naturligvis også medført, at forbindelserne til datterselskaberne blev afbrudt. Datterselskaberne måtte derfor klare sig selv så godt som muligt under de ekstraordinære vilkår. På Celebes i det nuværende Indonesien blev Macassar Produce Companys bygninger ødelagt, og den politiske udvikling i landet i efterkrigsårene bevirkede, at selskabet aldrig genvandt sin betydning for AO, som til sidst skilte sig af med det.

Enkelte datterselskaber fik umiddelbart efter krigen en hurtig opblomstring, bl.a. Ceylon Trading Company. Gennem de første fredsår var efterspørgslen efter gummi voldsom, og det lykkedes via agenten Frank Fontanaz i London at afsætte endog meget betydelige mængder gummi fra Ceylon Trading Company over råvaremarkedet i London.

Umiddelbart efter krigen skilte AO sig af med et datterselskab, som man ikke nåede at udvikle til noget stort. Det var oliefabrikken HAYAT (Hatay Yaglari Türk Anoin Sirketi), som var anlagt i 1937 i Iskenderum i Syrien. AO valgte at sælge fabrikken, da området omkring Iskenderum var kommet under Tyrkiet efter krigens afslutning.

I Rusland måtte AO give afkald på Libauer Oelfabrik, som under krigen var blevet beslaglagt først af tyskerne og derpå af russerne. Dermed mistede AO et af de datterselskaber, som i de tidlige år havde betydet allermost for selskabet.

I Marokko havde SIHAM stort set været afskåret fra moderselskabet under krigen. Nye folk skulle ned og afløse, og blandt dem var den senere administrerende direktør S. Chr. Mellerup, som skulle afløse ingeniør Brunkmann. Mellerup var blevet cand.polyt. i 1944, og allerede et halvt år før han afsluttede sin uddannelse, havde han fået tilbud om jobs i tre større firmaer, blandt dem AO. Mellerup ville have et job, hvor han kunne komme til udlandet. Så da AO kunne love ham at blive udstationeret i Syrien eller Marokko, satte Mellerup sit navn på ansættelseskontrakten. Det skete på et møde med direktør Juncker i København i august 1944, og i starten af 1945 tiltrådte Mellerup på AO.

I december 1945 blev han sendt til Casablanca i Marokko for at blive teknisk leder af fabrikken SIHAM. Rejsen derned i julen 1945 blev en uforglemmelig oplevelse. Der var ingen flyforbindelser til Marokko, og Mellerup fløj i stedet med en gammel engelsk bombemaskine til Middlesbrough i England. Her fik han hyre som fyrbøder på en Mærskbåd, der skulle sydover. Skibet stak til søs og løb ind i en brandstorm. Mellerup måtte holde køjen i seks dage, og skibet blev tre dage forsinket.

Endelig ankommet til Casablanca stod Mellerup over for nye udfordringer. Den fabrik, han nu var teknisk leder af, var simpelthen en samling gammelt jern. Men den unge civilingeniør havde fået sit ønske om at komme til udlandet opfyldt, og han tog det som en udfordring at skulle producere gode olieprodukter på et så gammelt anlæg. Efterhånden blev meget

apparaturløst skiftet ud. Typisk ved at SIHAM fik det gamle apparatur, når der skulle moderniseres hjemme i Århus. Kapaciteten blev sat i vejret, og SIHAM leverede 40-50 procent af den olie, der blev brugt i Marokko. Samtidig blev SIHAM's aktiviteter med tiden udvidet, bl.a. ved at AO købte de virksomheder, som generalkonsul Aksel Kjærgaard havde startet, og som bl.a. beskæftigede sig med forsikring og salg af Bukhmotorer.

Gennem 1920'erne og 1930'erne havde de danske medarbejdere på SIHAM opbygget en meget righoldig samling af effekter fra Marokko. Samlingen, der omfattede keramik, tekstiler, læder-, træ-, metal- og bastarbejder, havde i mange år stået nedpakket uden pasning. Mange af træ- og tekstilprodukterne var derfor mere eller mindre ødelagte, da AO i 1952 forærede samlingen til Geografisk Institut ved Aarhus Universitet. Men de bedste effekter blev restaureret og senere udstillet.

SIHAM sorterede under eksportdirektør Chr. Ruge, som én gang om året aflagde virksomheden et besøg. Marokko led efter krigen under en galopperende inflation, som udhulede medarbejdernes løn. For at kunne overleve var alle nødt til at stifte gæld, som Chr. Ruge hvert år kom og indfriede. Ikke så sært, at hans årlige besøg var ventet med længsel.

Mellerup vendte hjem til Århus i 1951, og kort efter ringede Chr. Ruge til ham: "Mellerup, nu skal De til Malta en tur." Anledningen var, at AO havde indgået en samarbejdsaftale med lokale interesser om at bygge et raffinaderi til vegetabiliske olier på øen. "Det må De sørge for", var Chr. Ruges klare besked til Mellerup. Den mest oplagte løsning var at bygge på havnen i La Valetta, men det viste sig hurtigt, at det ville blive både for dyrt og for besværligt. Efter at have studeret øen nøje fandt man et velegnet sted - en hundevæddeløbsbane med en brønd. Væddeløbsbanen blev købt, og raffinaderiet, som var præfabrikeret hjemme i Århus, blev sendt derned på et skib sammen med maskinmester Frederik Møller.

Under opstillingen af raffinaderiet var der sprogproblemer, for hverken Mellerup, som ofte rejste derned, eller Frederik Møller beherskede maltesisk. Men Mellerup opdagede, at maltesisk lignede arabisk. Derfor gav han ordrerne på arabisk, og så fungerede det helt fint. Dagen før produktionen skulle sættes i gang i 1956, fik Frederik Møller pludselig nyresten. Så måtte Mellerup selv sætte gang i kedlen - en marinekedel fra Aalborg Værft - og få produktionen i gang. AO var gået ind i projektet med 19 procent af aktiekapitalen, men Maltaraffinaderiet blev ikke en guldgrube for selskabet.

Udvidelser på havnefabrikken

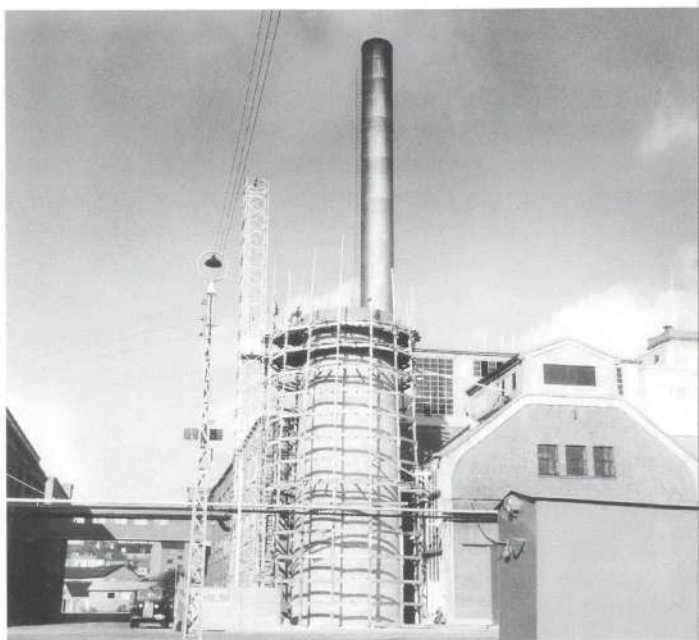
Hjemme i Århus blev fabrikkens udvikling i efterkrigsårene karakteriseret af, at alle udvidelser og nyskabelser af betydning skete på havnefabrikken, mens byfabrikkens betydning var støt faldende. På tekniksiden fortsatte traditionen med at søge efter nye produktionsmetoder, og de første år efter krigen var præget af overingeniør F. Goths mange forsøg og af ingeniør Heide-Jensens forsøg med en roterende ekstraktør. I en periode forsøgte man også at udvikle en briketmaskine.

I årene omkring 1950 opførtes fedtalkoholfabrikken på basis af et årelangt forskningsarbejde i laboratorierne og mange overvejelser og forsøg i de tekniske afdelinger. Men indkøringen blev vanskelig. Forsøgskørsler i 1952 og 1953 viste, at det første anlæg ikke fungerede efter hensigten, og først i 1956 var problemerne rettet, så den egentlige drift kunne sættes i gang. I 1957 nåede anlægget en produktion på ca. 800 tons olie.

I årene 1950-55 blev kraftcentralen moderniseret, og det gav en meget bedre driftsøkonomi. Brintfabrikken fik udvidet kapaciteten og flyttede samtidig til nye bygninger. Værkstedet blev flyttet fra portnerbygningen ved Slipvej til en ny bygning, som også rummede magasinerne. Endvidere skete der i starten af 1950'erne en større ombygning samt en modernisering af driften i raffinaderiet og hærdfabrikken.

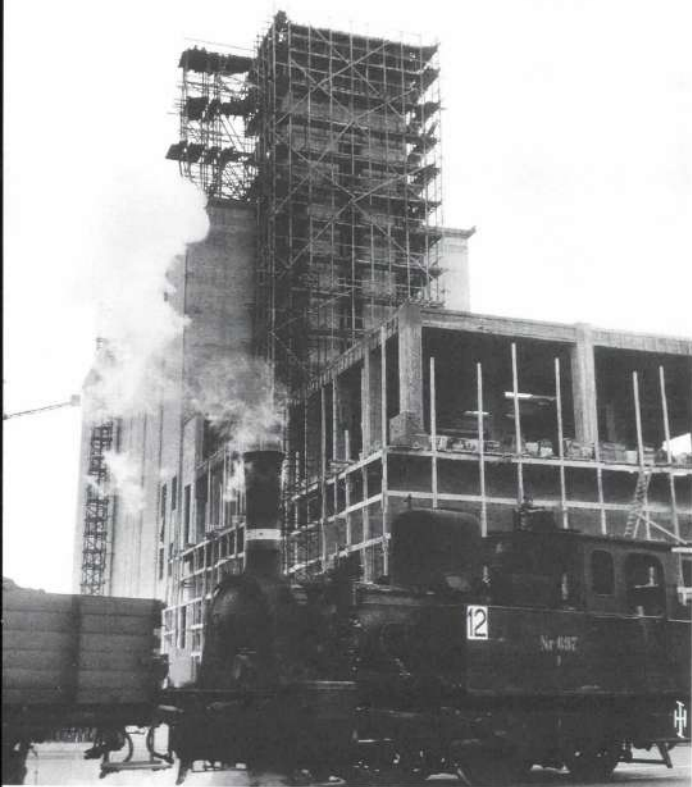
Fra midten af 1950'erne tog AO hul på ét af de helt store projekter i form af en meget omfattende udvidelse og modernisering af de dele af fabrikken, som modtog og oparbejdede råstofferne. De vigtigste elementer i dette arbejde, som kom til at strække sig over en halv snes år, var opførelsen af en ny mølle og et nyt ekstraktionsanlæg. Hertil kom bygningen af de to markante sugelossere, tre nye siloer samt en ny foderstofekspedition. Oven i alt dette blev havnebassinets ud for Silo I uddybet, så større skibe kunne gå ind til kajen.

I efteråret 1959 nærmede den første silobygning, der rummede 25.000 kubikmeter, sig sin færdiggørelse, og det nye ekstraktionsanlæg kunne tages i brug den 23. september samme år. Efter færdiggørelsen af dette store pro-



Kraftcentralen blev udstyret med en ny skorsten, da centralen blev moderniseret i perioden 1950-1955. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

jekt blev det muligt at nedlægge og demontere de tilsvarende ældre afdelinger, bl.a. mølle og ekstraktion på havnefabrikken og den gamle mølle på byfabrikken. Som et led i omlægningerne skilte AO sig i 1957 af med olie-fabrikken i Esbjerg, hvor der oprindeligt havde været både ekstraktions- og raffineringsanlæg.



Gennem både 1950'erne og 1960'erne gennemførtes omfattende byggeaktiviteter på havnefabrikken som opførelsen af den nye mølle- og ekstraktionsbygning i 1959. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

Den grundlæggende hensigt med de omfattende udvidelser var en rationalisering, som bl.a. blev opnået ved, at produktionsafdelingerne kom tættere på havnen, hvor råstofferne kom ind. I denne periode fandt der endvidere udvidelser sted i fedtsyreafdelingen og fedtkoholafdelingen ved opførelsen af fraktioneringsanlæg.

Blandt de markante initiativer i 1950'erne var etableringen af et produktionsanlæg til fremstilling af specialfedtstoffet Illexao. Op gennem årtiet lykkedes det efter en ihærdig indsats at udvikle en metode til at fremstille dette fedtstof ved fraktionering af shea- og palmeolie. I starten foregik fraktioneringen ved presning, men gennem 1950'erne udviklede AO's laboratorier en proces, hvor fraktioneringen kunne ske kontinuerligt. Det åbnede muligheder for at producere i stor skala, og i slutningen af årtiet havde AO et produktionsanlæg klar. Det var vanskeligt at omsætte processen fra laboratorieskala til storproduktion,

men efter en række besværligheder lykkedes det AO's teknikere med civilingeniørerne Bent Andersen og Hero David i spidsen at overvinde forhindringerne. Det var et vigtigt skridt i AO's udvikling. Dels blev Illexao i de følgende årtier et af AO's vigtigste produkter, dels dannede den erfaring, man havde opnået, grundlaget for udviklingen af andre værdifulde produktionsprocesser.

Arbejdsmiljøet kom i fokus med den hurtige industrielle og teknologiske udvikling. I 1934 blev den gamle fabrikslov fra 1913 taget op til en revision. Men det var åbenbart et vanskeligt emne at få styr på, for revisionsarbejdet afsluttedes først i 1954, og den nye arbejderbeskyttelseslov trådte i kraft 1. april 1955.

Loven krævede, at der skulle vælges sikkerhedsrepræsentanter på virk-

somhederne, og til at koordinere denne indsats nedsatte AO et sikkerhedsudvalg. Det kom til at bestå af arbejderne Frithjof Andersen, Carl Ørtenblad, Hugo Christensen, Anker Iversen, Carl Hansen og Arnold Jensen samt ingeniørerne N. Nielsen og T. Melballe. Et led i arbejderbeskyttelse var bedriftsværnet. Det blev i 1957 ledet af overingeniør S. Ejler Petersen, og det bestod af omkring 300 mand, der bl.a. var blevet trænet i førstehjælp.

AO's tradition for kontinuitet afspejlede sig også indenfor sikkerhedsarbejdet. I 1959 kunne Jens Andersen fra magasinet fejre, at han havde deltaget i den kvartalsvise brandvænsinspektion 100 gange. Ved den lejlighed opfordrede han sine kolleger til at vise lidt mere respekt for fabrikkens slukningsredskaber. For - som det blev sagt - "det er jo ikke meningen, at brandspande og håndsprøjter skal bruges til askebægere eller affaldsspande".

"Havde De været ingeniør, kunne vi nok bruge Dem"

Kendetegnet for 1957 blev ganske omfattende personudskiftninger i AO's ledelse. På generalforsamlingen den 29. maj 1957 kom adm. direktør Axel Gruhn, Sabroe A/S, og højesteretsadvokat Carl Ricard i bestyrelsen. Samtidig meddelte såvel formanden, højesteretsadvokat C. L. David, som næstformanden, bankdirektør C. Andersen, at de det følgende år ville forlade bestyrelsen, begge efter 40 års virke.

Da det skete, valgte generalforsamlingen direktør Axel Gruhn til formand og direktør Ole Schou til næstformand. Allerede året efter afgik direktør Axel Gruhn ved døden. Direktør Ole Schou var nu formand i et år, hvorefter han blev afløst af Ove Hansen, som var direktør for A/S De forenede jydsk Farverier & Trikotagefabrikker i Århus og havde siddet i bestyrelsen siden 1944. På generalforsamlingen i maj 1958 var administrerende direktør A. W. Nielsen, Carlsberg Bryggerierne, kommet i bestyrelsen.

Ved sin fratræden i 1958 kastede David et blik bagud: "Det er i disse dage 40 år siden, vi afholdt det første bestyrelsesmøde i det nystiftede dan-



"Arbejdet inden for AO har hørt til mine kæreste arbejder", sagde C. L. David, da han i 1958 trak sig ud af bestyrelsen. Tegning er udført af maleren Karl Larsen.

Foto: Ole Woldbye, Kunstindustrimuseet.

ske aktieselskab AO. I 36 af disse 40 år har man betroet mig stillingen som formand i AO's bestyrelse. I alle disse mange år har arbejdet inden for AO hørt til mine kæreste arbejder - det har været en del af mit daglige liv. Det er derfor med vemod, at jeg i dag tager afsked med dette arbejde - ikke således at forstå, at jeg fortryder den beslutning, som jeg allerede forlængst har taget, men fordi jeg føler mig så nært knyttet til AO, at en adskillelse nødvendigvis må efterlade et savn. Jeg vil da trøste mig med det venskab, som altid vil knytte mig til AO."

Der var ingen tvivl om, at AO stod Davids hjerte nær, og at mange medarbejdere satte stor pris på David. Alligevel var der hårdnakkede rygter, som ville vide, at David forlod bestyrelsen i vrede over noget, som bestyrelsen ikke kunne enes om. Trods kontroverserne kunne bestyrelsen enes om at markere Davids tilbagetrækning med at afsætte 250.000 kroner til en feriefond for AO's medarbejdere. At det netop blev en feriefond var passende. Det fremgik af Davids ord til generalforsamlingen: "Når AO ville give udtryk for påskønnelse af min virksomhed inden for selskabet, kunne man ikke have fundet en måde, der i højere grad ville glæde mig end at stifte et sådant legat. Selv har jeg gennem et langt liv tilbragt på rejser al den tid, som mit mangeartede arbejde herhjemme levede mig. Der er intet så forfriskende, så udviklende, så belærende og så fornøjeligt som at rejse. Denne feriefond vil derfor sikkert bringe glæde og opmuntring til mange hjem."

I øvrigt var det meget få AO'ere, der nogensinde lærte feriefondens rigtige navn, hvilket var ganske forståeligt. Fondens navn var nemlig: "Aarhus Oliefabriks feriefond oprettet i anledning af højesteretssagfører C. L. Davids 40 års virke i Aarhus Oliefabrik".

Også i AO's direktion skete der udskiftninger i 1957, idet administrerende direktør Boje Frederik Skjold og teknisk direktør C. O. Gravenhorst trak sig tilbage. Begge var kommet i direktionen i 1940, men først efter den stærke Junckers fratreden i 1945, havde de overtaget den egentlige ledelse. I den forbindelse blev Skjold udnævnt til administrerende direktør.

Skjold, der var kommet til AO i 1909, ønskede ikke opmærksomhed om sin person. Da medarbej-



Chr. Wolder, der var startet i en stilling på laboratoriet i 1919, blev i 1957 udnævnt til teknisk direktør. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

derbladet Oliepressen i forbindelse med hans fratræden ønskede at få et interview, ville Skjold ikke medvirke. Han ville helst nøjes med "at udtrykke sin taknemmelighed over de mange interessante og rige arbejdsår, han havde haft på AO".

C. O. Gravenhorst, der begyndte sin uddannelse på Frederiksbjerg Apotek i Århus, blev cand.pharm. i 1906, og efter seks år på Qvists laboratorium blev han ansat som laboratorieforsker på AO den 1. juli 1913. Gravenhorst var i 1916-1918 udsendt på rejse til Østasien for at studere oliefrø og oliefrugter og for at se nærmere på høst, opbevaring og forsendelse af disse ting. Det var en opgave, som han med sine solide kemiske og botaniske kundskaber havde flair for. I årene 1918-1920 foretog han to rejser til Amerika for at studere vegetabiliske råstoffer fra denne verdensdel. Gravenhorst blev udnævnt til underdirektør i 1930 og til teknisk direktør i 1940.

Skjold og Gravenhorst blev afløst af henholdsvis H. L. Knudsen og civilingeniør Chr. Wolder. Chr. Wolder indledte sin karriere på AO i 1919 i en stilling på laboratoriet. Men hans interesse for virksomheden gik længere tilbage. Allerede da han havde bestået realeksamen, besluttede han, at han ville arbejde på AO. Han gik derfor til direktør Lausen og ansøgte om en stilling. Lausens svar var negativt: "Havde De været ingeniør, kunne vi nok bruge Dem". Den bemærkning tog Wolder til sig. Han gik straks i gang med den nye opgave, og i 1918 bestod han sin eksamen som kemisk ingeniør. Efter et år som ingeniør ved Grønlands Styrelsens Forsøgsfabrik i Kastrup stillede han hos Lausen og meddelte, at nu var han ingeniør. Og så blev han ansat på laboratoriet. Efter laboratorietiden var Wolder leder af hærdfabrikken, hvor hans tekniske viden kom AO til gode i forbindelse med udviklingen af industriel fremstilling af hærdede olier, som var noget relativt nyt. Via udnævnelsen til overingeniør i 1936 endte han til slut som overingeniør for alle de efterhånden mange afdelinger på havnefabrikken.

Ikke alle steder på AO blev personerne skiftet i disse år. I samarbejdsudvalget, hvor der var valg af medlemmer i februar 1958, var der genvalg over hele linien. Derfor bestod udvalget fortsat af direktørerne Chr. Wolder, H. L. Knudsen og Einar Sort, ingeniørerne N. Nielsen, H. Rasmussen og T. Melballe samt de timelønnede arbejdere Frithjof Andersen, Carl Ørtenblad, Hugo Christensen, Anker Iversen, Carl Hansen og Arnold Jensen.

I 1960 trådte eksportdirektør Chr. Ruge tilbage. Efter at have arbejdet i London og New York kom han i 1919 til AO's eksportafdeling, som han i 1927 blev direktør for. Ruge var drivkraften, da eksporten af AO's olieprodukter blev bygget op til at omfatte markeder i op mod 75 lande verden over. Samtidig var han dybt engageret i oprettelsen og udvidelsen af AO's datterselskaber i Marokko og på Malta.

Ruge var et usædvanligt handelstalant med et charmerende væsen. Han huskes som en verdensmand, der optrådte jævnbyrdigt med konger og

ambassadører. Han kunne tage kunder og AO-kolleger med på natklub, men ve den AO-medarbejder, der ikke mødte til tiden dagen efter. Arbejdet og AO var det primære.

Blandt de specielle, men særdeles vigtige funktioner på AO var smagsbedømmelsen, som i 1953 blev lagt i nye rammer. Der blev nedsat et smagepanel af medarbejdere, som kunne dokumentere gode evner til at vurdere spiseoliernes smag og lugt. Hidtil var smagsbedømmelsen gennemført af en enkelt person. Det var N. Møllerup Bach, som var chef for olieekspeditionen i årene 1908-1951. Dermed var han samtidig selvskreven som autoriseret smagsdommer, og det var en funktion, han havde talent for. Møllerup Bach kunne med stor sikkerhed bedømme et stort antal smagsprøver hver eneste dag. Ofte nåede han op på 40 portioner olie om dagen, og fra tid til anden måtte han desuden udføre prøvesmagning i forbindelse med forsøg i laboratorierne og på fabrikken.

Når smagsbedømmelsen blev omlagt, var det for at udnytte nyudviklede statistiske metoder, som sikrede en mere nøjagtig smagsanalyse. Men uanset statistikker og måleapparater var udgangspunktet stadig den kendsgerning, at smag og lugt ikke kunne måles så præcist af maskiner som af mennesker. I 1954 bestod smageholdet af 10 personer, som var udvalgt gennem en lang række prøver. Smagepanelet udførte deres arbejde i et specielt indrettet lokale med bl.a. separat ventilation og orangefarvet lys, som tilslørede farveforskelle på olierne.

Da Aarhus Olies Arbejdes Syge- og hjælpeforening i 1947 kunne fejre 50 års jubilæum, lå det i luften, at AO ville yde en økonomisk gave af et vist format. Så sent som ved foreningens 40 års jubilæum i 1937 skænkede AO foreningen 10.000 kroner, og denne gang bestod gaven fra virksomheden af 50.000 kroner, som skulle anvendes over en femårig periode til hjælp for langvarigt syge. Med denne gave rådede foreningen over midler til de næste fem år, men derefter ville man mangle penge til at støtte de langvarigt syge.

Problemet blev taget på dagsordenen i AO's bestyrelse, hvorefter generalforsamlingen den 6. maj 1952 besluttede at oprette Dr. Holsts Mindefond. Mindefondet fik en kapital på 250.000 kroner, og renterne heraf skulle fortrinsvis anvendes til at støtte arbejdere, der var i AO's tjeneste, og som blev ramt af ulykkestilfælde eller sygdom af længere varighed.

Alle de mange sociale ordninger var med til at knytte medarbejderne tættere til virksomheden, ingen tvivl om det. Men fra tid til anden havde nogle af medarbejdergoderne en tendens til at overgå fra at være et privilegium til at blive en rettighed. Det var tilfældet med det gratiale, der i maj 1955 blev udbetalt til ikke tantiemeberettigede funktionærer. Gratialet var udbetalt år efter år, og gennem en lang periode havde det været på en måneds løn plus en dyrtidsregulering, der efterhånden var oppe på omkring 75 procent. Gratialet for 1954 blev imidlertid hævet til halvanden måneds løn plus dyrtidsreguleringen. Da direktionen gav meddelelse om

gratiales udbetaling, var man sig bevidst, at nogle medarbejdere anså gratialet for en velerhvervet rettighed. Derfor skete det med følgende tilføjelse: "Der gøres opmærksom på, at dette gratiales størrelse - ligesom den hidtil udbetalte en måneds gage - ikke må tages som noget fast tilsagn."

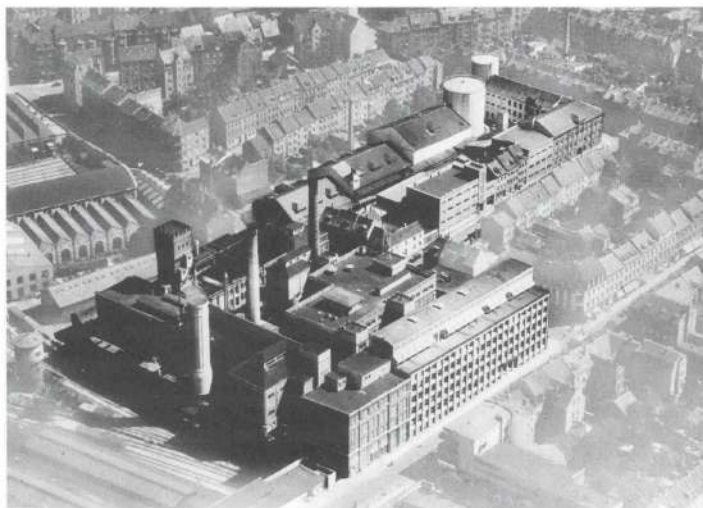
Idræt, kultur, musik, bridge, udflugter - og fester

Ligesom de sociale ordninger var også det omfattende foreningsliv på AO med til at gøre virksomheden til mere end en arbejdsplads. I slutningen af 1950'erne var aktiviteterne, og virksomhedens støtte dertil, så omfangsrige, at medarbejderne gennem AO-foreningerne kunne få dækket deres behov for idræt, kultur, musik, bridge, udflugter og fester. Det righoldige foreningsliv afstedkom en næsten uendelig stribe af møder og generalforsamlinger, der blandede sig med arrangementer af vidt forskellig karakter.

30. september 1956 kunne AO-orkestret fejre sit 25 års jubilæum. Det skete i form af en koncert i Folkets Hus, hvor sangerparret Anne Marie og Hans Christian samt violinvirtuosene Wandy Tworek optrådte som solister. Fredag den 17. januar 1958 holdt Aarhus Oliefabriks Funktionærforenings Rejseforening sin ordinære generalforsamling. Formanden, fuldmægtig Børge Rasmussen, kunne hurtigt afslutte sin beretning, så man efter regnskabsaflæggelsen og valg af bestyrelsesmedlemmer kunne komme i gang med det mest spændende punkt på dagsordenen: lodtrækningen om rejsetildelingerne. "Med frk. Andersen som lykkens gudinde blev der udtrukket 23 numre og tildelt eet."

Den 6. marts 1958 blev kortene blandet grundigt, da Aarhus Oliefabriks Funktionærforenings Tirsdagsklub holdt sin traditionelle bridgeturnering med Handelsbanken. Hver side stillede med ikke mindre end 22 spillere, og AO vandt med 931 point mod 669. De bedste AO-par blev H. Aastrup/O. Pedersen og frk. E. C. Møller/K. Jensen.

20 dage senere holdt Idrætsforeningen AO sin ordinære generalforsamling i klublokalet med Edmund Pedersen som dirigent. Formanden Helmuth Andersen konstaterede, at vinterhalvåret 1957-58 havde været lidt stille. Han kunne dog oplyse, at AO i løbet af



AO fyldte bogstaveligt talt meget i bybilledet i 1959, men også i den enkelte medarbejders liv. For det var en virksomhed med et omfattende foreningsliv.

1958 skulle møde idrætsforeningen fra Dansk Sojakagefabrik, hvilket ikke var lykkedes i 1957, "da vi ikke kunne komme i kontakt med dem". Generalforsamlingen besluttede, at foreningens 25 års jubilæum skulle fejres lørdag den 16. august på restaurant Elka i Åbyhøj med spisning og dans ved Max Miks orkester. Bestyrelsen bestod ud over Helmuth Andersen af Aage Myken, Emanuel Skeldrup, Carlo Tødt og Helge Holst.

Samme aften - 26. marts 1958 - kunne Aarhus Oliefabriks Arbejderorkester holde generalforsamling. Formanden Henry Jensen kunne fortælle, at der i årets løb kun var fundet én stor begivenhed sted, nemlig efterårsconcerten, der var blevet afholdt på "Friheden". Formanden slog fast, at "concertens musikalske forløb havde været tilfredsstillende, idet begge orkestre som sædvanligt havde ydet godt spil." Bestyrelsen bestod udover Henry Jensen af Otto Jensen, Marinus Knudsen, Meinert Holm og Børge Isaksen.

Pensionskassen for AO Arbejdere holdt generalforsamling den 30. april 1958, og der var mødt ca. 95 af kassens medlemmer. De fik at vide, at præmiereserven var forøget med mere end 3,5 millioner kroner, så den derefter udgjorde 11 millioner kroner. Den store tilvækst skyldtes primært, at kassens vedtægter og dermed pensionsvilkårene ændredes, idet man ikke ønskede at standse pensionsskalaen ved 60 procent, men først ved 70 procent. Samtidig forhøjes enkepensionen fra 35 procent til 40 procent af mandens pensionsgivende gage. Disse forbedringer var gjort mulige i kraft af det foregående års ekstraordinære bidrag fra AO, og helt i den herskende ånd blev det besluttet, at disse ændringer også skulle have gyldighed for de allerede pensionerede medlemmer.

AO's Arbejderes Fællesrepræsentations fællesmøde den 18. maj 1958 bragte nyt fra en række aktiviteter. Fællesrepræsentationen, der var stiftet 3. april 1932 for at udvide samarbejdet mellem de forskellige fagområder på AO, omfattede på dette tidspunkt forbundene for olie- og sæbeindustriarbejderne, smede og maskinarbejderne, elektrikerne, tømrerne, bødkerne, chaufførerne, kedel- og maskinpasserne, samt de kvindelige arbejdere. Formanden, Frithjof Andersen, omtalte det foregående års udflugt til Vejle og Munkebjerg, der bortset fra serveringen af kaffen i Vejle havde været en god tur. Dog var turen til Munkebjerg delvist blevet ødelagt, da den rullende trappe gik i stykker. Formanden kunne oplyse, at der havde været 32 deltagere i den sædvanlige ferierejse til Tyskland, Østrig og Norditalien. Ved salg af brændsel for produktionsforeningen var tjent ca. 850 kroner. Det var lidt mindre end året forinden, hvad der var ret naturligt, da installationen af fjernvarme fik stadig større omfang. Endelig kunne Frithjof Andersen oplyse, at der i julehjælp til syge og arbejdsløse arbejdere var udbetalt 26.550 kroner, som var stillet til rådighed af fabrikken.

Samme dag måtte Frithjof Andersen skifte kasket og i sin egenskab af formand for Aarhus Oliefabriks Arbejderes Stiftelser aflægge beretning til generalforsamlingen. Året forinden havde stiftelsen modtaget 300.000 kroner fra fabrikken, og samtidig blev lejetilskuddet til de gamle, der boede ude

i byen, hævet med 60 kroner om året til et samlet tilskud på 540 kroner. Det var sammenlagt 37 personer, som modtog dette tilskud. Stiftelserne rådede over i alt 92 lejligheder. Heraf var otte beboet af folk uden tilknytning til AO, men dem arbejdede man på at få flyttet til andre lejligheder ude i byen.

Formanden kunne glæde sig over, at arbejderstiftelserne var meget velkonsoliderede. "Med de stadige tilskud, vi har modtaget fra fabrikken, er kapitalen nu oppe over to millioner kroner. Der er vist ingen virksomhed i Danmark, der kan opvise magen til, og så længe vi kan få de store summer fra AO, klarer vi den nok. Men vi må regne med, at der kommer en tid, hvor der bliver en standsning i tilgangen".

Tirsdag den 10. juni 1958 gik udflugten for de gamle arbejdere til Himmelbjerget. Ikke færre end 280 deltog. Under kaffen stødte direktør Wolder til, og han sagde: "Når man ser de mange glade ansigter og vil gøre en sammenligning, kan man maaske sige, at ligesom Himmelbjerget regnes for Danmarks Højdepunkt, således er udflugten for de gamle arbejdere årets højdepunkt." De gamle arbejdere var sikkert for taknemmelige og høflige til at gøre opmærksom på, at Danmarks højeste punkt faktisk er Yding Skovhøj.

Søndag den 15. juni var det de daværende arbejderes årlige udflugt, der løb af stabelen. Turen, der kostede 12 kroner pr. familie, gik med tog til Esbjerg. I toget var installeret højttalere, og der var tilkoblet to dansevogne, så de danseglade kunne få sig en svingom. Godt 900 deltagere samledes på Århus Hovedbanegård klokken 7.30, hvor de blev modtaget med musik af AO's blæseorkester under ledelse af Arne Jensen. Efter tre timers hyggelig togrejse ankom særtoget til Esbjerg, hvor deltagerne gik i procession med fane og musik i spidsen til Palads Hotellet, der var samlingssted for udflugten.

Året efter gik fællesorganisationens udflugt den 21. juni 1959 til Svendborg. Fabrikken havde gjort turen mulig gennem et tilskud på 24.000 kroner, og ikke mindre end 1.000 mennesker deltog. Tilslutningen var til gengæld anderledes beskeden til funktionærernes sommerudflugt, der fandt sted den 31. maj 1959. Kun 77 deltagere tog med på turen til Ringkøbing og Hvide Sande. Men turen var ikke kedelig: "Humøret var fint på hele turen, måske dog mest efter den gode middag på "Hotel Eyde" i Herning. De gæve borgere i Ry har sikkert endnu ikke glemt dansen på Ry station." For de funktionærer, der foretrak mere fredelige sysler end at danse på perronerne, var Læsekredsen af 2. marts 1931 netop gået i gang med sin 41. cirkulation, som 75 funktionærer deltog i.

Casa Danese, hvor "naturen står på højkant"

I én af sine sidste embedshandlinger som formand for bestyrelsen tog C. L. David et initiativ, som forenede to af hans mærkesager: medarbejdergoder og udlandsrejser. De to ting blev forenet i form af et feriehus, som blev bygget i Italien. Feriehjemmet skulle være fælles for De For-

enede Vagtselskaber (det senere ISS) og Aarhus Oliefabrik, idet David - da ideen blev lanceret - var bestyrelsesformand i begge disse selskaber.

I efteråret 1958 gik byggeriet i gang, og næste forår var feriehuset klar til at tage imod det første hold feriegæster. Feriehuset, som havde 10 lejligheder og seks værelser, fik det ganske passende navn Casa Danese. Det lå på en bjergskræning højt over Gardasøen og med en flot udsigt, kun få minutters gang fra byen Torri del Benaco.

Casa Danese blev indviet torsdag den 23. april 1959 under deltagelse af de første 35 danske feriegæster fra de to virksomheder og et imponerende opbud af italienske honoratiorens - vice-præfekten i Verona, Veronas Carabinieri-gruppekommandant, lederne af diverse statslige turistorganisationer, lederen af det italienske turistbureaus afdelinger i udlandet samt lederen af det italienske turistkontor i København. Dertil kom den lokale provst don Ignazio Orlandi og den lokale carabinieri Della Corte. Opmærksomheden var imidlertid berettiget, for Casa Danese var det første feriehus af denne slags i Italien.

Allerede aftenen før den officielle indvielse havde de tilreisende danskere indviet feriehuset under mere private former.

I perioden fra indvielsen til midten af oktober nød ikke færre end 750 danske medarbejdere godt af et ferieophold på Casa Danese. Man kunne vælge mellem syv eller 14-dages ophold, og med togtransport til Verona og transferbus løb prisen op i henholdsvis 425 og 531 kroner. Allerede få uger efter indvielsen fik de tilbageværende på fabrikken et indtryk af stedets lykkeligheder. I majnummeret af personalebladet "Oliepressen" kunne de læse et rejsebrev fra Margrethe Kryger, der varmt anbefalede egnens kultur, geografi og natur. Men blandt de gode råd til kolleger, som senere skulle besøge Casa Danese, var også en formaning: "Glem ikke, at genvej er omvej i bjergene; man kan komme ud i morads højt tilvejs eller pludselig stå ved en dyb kløft, men herligt er det at føle, hvor let luften bærer en, og med lidt agtpågivenhed kan enhver gå på travetur og nyde naturen, som står på højkant."

Det blev i øvrigt besluttet at benytte overskuddet fra markederne til at hjælpe yderligere 10 ægtepar til et ferieophold på Casa Danese.

Også hjemme i Danmark var medarbejdernes feriefaciliteter blev forbedret. Det foregående år kunne Arbejdernes Feriekoloni i Ajstrup holde 25 års jubilæum, og i den anledning havde virksomheden skænket kolonien tre enfamili-



Arbejdernes feriekoloni ved Ajstrup Strand fejrede i 1958 sit 25 års jubilæum.

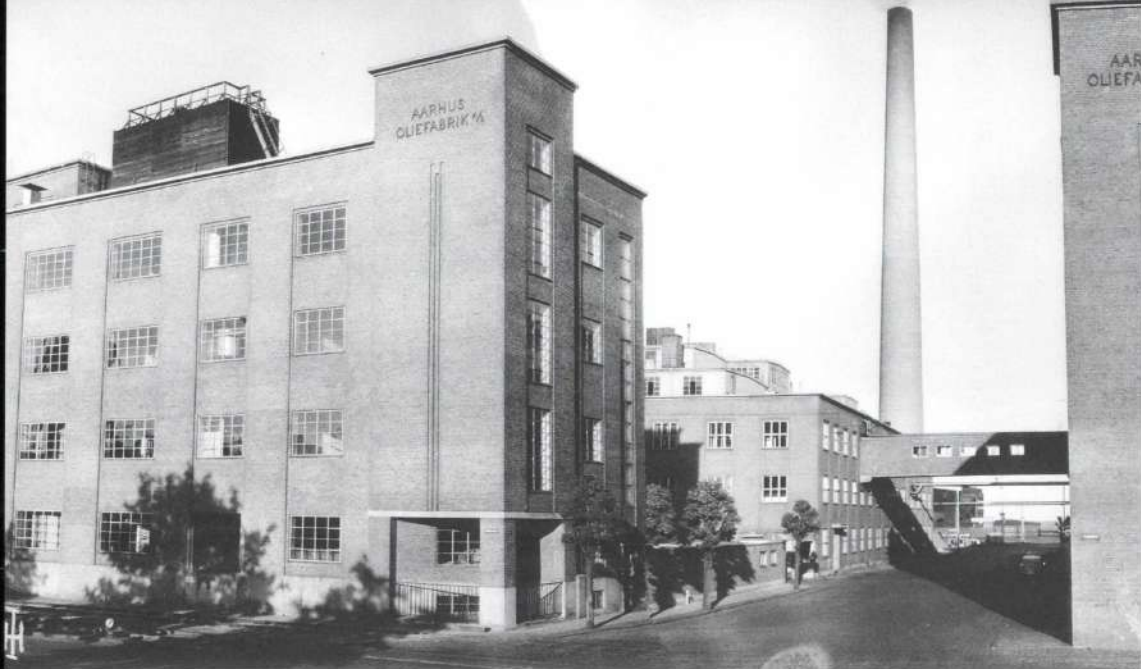
ehuse. For at bruge feriekolonien skulle man være medlem af ferieforeningen. Det kostede én promille af lønnen i kontingent, men til gengæld var prisen for selve ferieopholdet beskedent, og fabrikken gav endda tilskud til billetten for at køre med Odderbanens rutebiler ud til kolonien. Funktionærerne kunne i 1959 vælge mellem fem sommerhuse på Vejlbj Fed og Clasonsborg Feriehus ved Skarrild syd for Herning.

I maj 1958 vedtog Folketinget en lov, som fastlagde reglerne for kapitalpensionsordninger med indskud i pengeinstitutter. På AO gav det anledning til at overveje, om de muligheder loven åbnede, kunne indarbejdes i fabrikkens tilbud til medarbejderne. Det kunne de, og i maj 1959 fik alle fastansatte medarbejdere over 25 år tilbudt en opsparingsordning, der byggede på en kapitalpension. Medarbejderne skulle indbetale et fast månedligt beløb, som blev indsat i Spare - og Lånekassen i Aarhus. Pengene blev forrentet med den til enhver tid gældende højeste indlånsrente, men oveni kom en sparepræmie på en halv procent årligt og et tilskud fra virksomheden på to procent årligt.

Ordningen var særdeles attraktiv, og både funktionærforeningen og fællesrepræsentationen anbefalede alle at deltage i ordningen. "Den opsparingsordning, som vort selskabs direktion tilbyder alle fastansatte medarbejdere at kunne benytte sig af, byder på store fordele - større fordele end de fleste sikkert forestiller sig", skrev de to formænd Villy Dahl og Frithjof Andersen til deres medlemmer. De to formænd opstillede et regneeksempel, som nok kunne overbevise tvivlerne. Med en indbetaling over en årrække på 3.500 kroner ville medarbejderen, der udnyttede opsparingsordningen, have 12.500 kroner til disposition på pensioneringstidspunktet. Var pengene derimod indsat på højeste forrentning i et pengeinstitut, ville resultatet kun være blevet 8.900 kroner - en forskel på mere end 3.500 kroner. Dertil skulle lægges, at skattereglerne gav kapitalpensionen en yderligere fordel, således at nettoudgiften til opsparingsordningen var 2.500 kroner, mens den ordinære opsparing ville løbe op i over 5.000 kroner. Det var forståeligt, at ikke mindre end 220 medarbejdere blev tilmeldt ordningen allerede i det første år.

AO's tilskud til de sociale foranstaltninger nåede også i disse år et meget stort omfang. Ikke mindst takket være ekstraordinære tilskud i 1959, hvor arbejderstiftelsen modtog 400.000 kroner, og funktionærernes understøttelsesfond fik 200.000 kroner. Der var imidlertid også råd til at tilgodese andre parter, og AO's fond for almene formål fik en kapitalindsprøjtning på 100.000 kroner.

Undertiden blev nogle af de ordninger, som AO's medarbejdere nød godt af, indhentet eller overhalet af lovgivning. Det skete, da Folketinget 20. marts 1959 vedtog den lovpligtige ulykkesforsikring. Dermed blev arbejdernes ulykkesfond overflødig, og kapitalen blev overført til disposition for AO Arbejderes Syge- og Hjælpeforening, som med midlerne etablerede en fond til gavn for enkerne efter tidligere medarbejdere.



Ved slutningen af 1950'erne var AO i kraft af store investeringer en af de mest moderne og rationelle oliefabrikker i Europa. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

Tilbage på førkrigsniveau

I slutningen af 1950'erne var råstofoparbejdningen ved at være tilbage på førkrigsniveauet - knap 200.000 tons. Det var et samspil af faktorer, som gav ekstraordinære salgsmuligheder i 1959. Tørken i Danmark i sommeren 1959 havde skabt et forøget forbrug af sojaskrå, og samtidig var efterspørgslen efter rå sojaolie på det europæiske marked usædvanlig stor. Derved steg den forarbejdede råstofmængde fra ca. 156.000 tons i 1958 til ca. 190.000 tons i 1959. Bag stigningen lå naturligvis ønsket om at imødekomme ordrerne, og det blev derfor nødvendigt at lade produktionen køre et antal søndage sidst på året. Fremgangen i 1959 skulle også ses i lyset af, at AO i 1958 oplevede en nedgang i leverancen af margarineolie til hjemmemarkedet. Årsagen var, at der blev solgt ud af den smør, som lå på kølehus. Resultatet var, at smørpriserne faldt drastisk, og det gjorde margarine-salget også, fordi forbrugerne hellere ville købe billig smør end margarine. Efter at salget af kølehusmør ophørte, steg smørprisen og dermed også efterspørgslen efter margarine igen. I 1959 kunne AO derfor notere en mindre fremgang i salget af margarineolie.

AO's omsætning var i perioden 1953-1957 steget fra 162 millioner kroner til 191 millioner kroner. Parallelt hermed steg antallet af beskæftigede. Mange var enige om, at havnen var rygraden i Århus by, og borgmester Bernhard Jensen arbejdede videre ad det tankespor, da han i 1960 konstaterede: "Man kan vist gå videre og sige, at AO er havnens rygrad". Noget var der om snakken. AO havde lejet 22 procent af alle havnens udlejningsarea-

ler, og virksomheden betalte 10 procent af havnens samlede indtægter. Fabrikkenes lange silokaj hørte uden diskussion til de bedst udnyttede af havnens kajer.

AO markerede også på anden vis sin førerposition i byens erhvervsliv. I 1958 stod AO bag 2,3 procent af samtlige lønninger i Storårhus og ca. otte procent af alle lønninger i industrien. Siden krigens afslutning var der frem til udgangen af 1958 investeret ikke mindre end 47 millioner kroner i bygninger og maskiner. Alene i 1958 blev der investeret 12 millioner kroner i en omlægning af olieudvindingsanlæggene, og med de planlagte investeringer af yderligere ni millioner kroner ville AO komme til at råde over et af de mest moderne og rationelle olieudvindingsanlæg i Europa.

Dermed ville fabrikken være rustet til at møde den konkurrence og udnytte de muligheder, som et større marked måtte medføre.

Men trods disse positive kendsgerninger var virksomhedens ledelse bekymret for den udvikling, der kunne ske på de europæiske markeder. Kernen i bekymringerne var spørgsmålet om Danmarks stilling til de europæiske markedsplaner. Det spørgsmål blev afklaret med Danmarks beslutning om at tilslutte sig "De syv".

"Ved udgangen af 1959 står vi over for en ny epoke. Danmark har tilsluttet sig "De Syv", en ny toldlov skal vedtages, og konkurrencen for vor industri vil ikke blive mindre fremover", skrev direktørerne Knudsen og Wolder i deres julehilsen til medarbejderne. Men begge var fortrøstningsfulde og overbeviste om, at AO ville kunne tage udfordringen op.

"Vi kan med berettiget glæde og tilfredshed se tilbage på det svundne år, men må samtidig gøre os klart, at de nye markedsdannelser kan bringe os forhold, der vil kræve det yderste af såvel selskabet som den enkelte medarbejder."

Blandt de ting, som skulle gøre AO i stand til at klare udfordringerne, var at have kvalificerede medarbejdere, som kunne følge med i indførelsen af nye tekniske forbedringer og arbejdsmetoder. Meget manuelt arbejde blev overtaget af maskinkraft, og denne

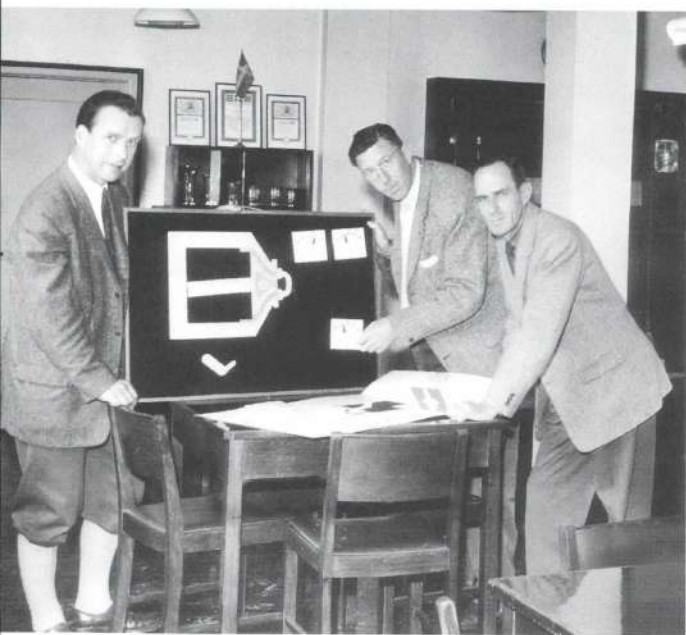


I oktober 1959 startede AO sin egen arbejdstekniske skole. Initiativtagerne var fagforeningsformand Frithjof Andersen (til højre) og driftsingeniør N. Nielsen. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

omstilling krævede andre færdigheder end dem, de ufaglærte arbejdere hidtil havde haft. Derfor oprettede AO i oktober 1959 sin egen lille arbejdstekniske skole, hvor lærerkrafterne fortrinsvis var fabrikkens egne teknikere.

Blandt initiativtagerne var især driftsingeniør N. Nielsen og afdelingsformand Frithjof Andersen.

Undervisningen startede den 12. oktober 1959 med en overvældende tilslutning på 73 elever, der blev fordelt på 5 klasser. 40 af disse fulgte undervisningen gennem tre år frem til afslutningen 29. marts 1962, og de var derefter i stand til både hurtigere og bedre at sætte sig ind i pasning af nye maskiner og arbejdsprocesser. Som en del af undervisningen havde eleverne fået kendskab til de mange forskellige processer, der blev anvendt i fabrikkens mange afdelinger. Samtidig med at den arbejdstekniske skole gik i gang, blev den første af AO's maskinlærlinge udlært. Det var Poul Lønholt, som den 15. december 1959 fik sit svendebrev.



Blandt lærerne på AO's arbejdstekniske skole var i august 1960 (fra venstre) A. Månsson, Å. Tingskou og Chr. Terkildsen. (Foto i Lokalhøistorisk Samling)

“Fedtpletten”, “Automatpressen” og “Oliepressen”

AO's første medarbejderblad blev udsendt i juni 1946 under navnet “Fedtpletten”. Det var et lille maskinskrevet blad på seks sider, der var redigeret af ingeniør Vilhelm Olsen fra tegnestuen. Allerede i oktober 1946 ændrede bladet karakter og navn. Som udgiver stod nu AO's funktionærforening, men redaktøren var fortsat Vilhelm Olsen. Bladet fik navnet “Oliepressen”, og i løbet af det første år udkom det seks gange. Vilhelm Olsen var en habil tegner, og det var ham, som opfandt figurerne “Nicomodemus Nød” og “Søren Soyaskrå”, som i mange år skabte munterhed med deres kommentarer i “Oliepressen”'s spalter. Frem til januar 1952 var bladet udkommet i alt 23 gange, men så gik udsendelsen i stå. Først ved årets udgang blev det meddelt, at et nyt blad under navnet “Automatpressen” ville erstatte “Oliepressen”. Det udkom med et begrænset sidetal, fordi det kneb med at finde stof til bladet. I marts 1957 gik det helt i stå, og så var virksomheden igen uden personaleblad.

Men så besluttede H. L. Knudsen og Chr. Wolder, at virksomheden

skulle stå bag udsendelsen af et medarbejderblad. Derved kunne det få den pondus, der var nødvendig og tilsvarende den finansiering, der også var en nødvendighed. I maj 1958 udkom første udgave af "Oliepressen" i den form og med det udseende, der skulle holde sig i årtier. Redaktør var museumsinspektør Gunnar Rasmussen fra Købstadmuseet "Den Gamle By".

Som et tegn på de aktive tider bragte redaktionen på forsiden et foto fra det omfattende nybyggeri på havnefabrikken. I forordet skrev de to direktører, at "Tanken om et firmablade har ikke været os fremmed, idet udgivelsen af et sådant blad uden tvivl vil kunne bidrage til at øge kendskabet til vor virksomhed blandt medarbejderne og også skabe forståelse for, at hver enkelt på sin plads er medvirkende til opnåelsen af helhedsresultatet".

"Oliepressen" blev hilst velkommen af medarbejderne. Arbejdernes tilidsmænd havde gennem lang tid næret ønske om et blad af denne karakter, og funktionærforeningens bestyrelse hilste det nye blad velkommen: "Det er med forventning, at vi nu ser hen til dette nye blad, idet vi er klar over, at det langt bedre end et foreningsblad kan dække det eksisterende behov for oplysninger om virksomheden. At bladet foruden at bringe oplysninger om vore forhold også vil bringe oplysninger om arbejdernes forhold, er jo kun en yderligere fordel".

Alligevel blev mange medarbejdere overraskede, da første nummer af "Oliepressen" blev udsendt. I bladet var en artikel, hvor fællesrepræsentationens bestyrelse under overskriften "Kræver vor tid samarbejde?" fik lejlighed til at fremsætte ganske skarpe kommentarer til samfundsudviklingen, til udviklingen inden for det faglige arbejde og til behovet for en dialog mellem medarbejderne og virksomheden. Blandt de markante citater var:

"Inden for store dele af dansk produktionsliv sker der dag for dag indførelse af tekniske fremskridt, som tages i anvendelse i produktionens tjeneste. Dagens slogans er rationalisering, automatisering o.s.v., det fundamentale i alt det nye er større produktion, bedre varer, med heraf følgende evne til at hævde sig i konkurrencen såvel indadtil som ud mod den øvrige verden. Men denne tekniske ekspansion har desværre også sine skyggesider - rent menneskeligt. Det er nemlig ofte svært for en medarbejder i en virksomhed at se de goder, der stilles i udsigt ved indførelse af nye arbejdsmetoder, når vedkommende en dag står over for den triste kendsgerning, at hans eller hendes arbejdskraft er blevet overflødig på den pågældende virksomhed.

Dette problem skaber utryghed og frygt hos mange mennesker inden for produktionslivet. Inden for en stor del af danske virksomheder har man fået oprettet samarbejdsudvalg som et forbindelsesled mellem arbejdsgivere og medarbejdere. Disse udvalg, som skulle være befordrende for en mere gensidig forståelse af parternes problemer, har ikke haft den ubetingede succes, som man måske nærrede til dem ved oprettelsen. Der er ingen tvivl om, at tanken med disse samarbejdsudvalg er rigtig, men en forudsætning er, at de to parter har viljen til at skabe resultater, som tjener helhedens vel

inden for den pågældende virksomhed.”

Efter disse kritiske bemærkninger bløder forfatterne artiklen op: “For den medarbejder, som er beskæftiget på Aarhus Oliefabrik, og som er interesseret i det, der foregår inde for virksomhedens område, vil det ikke falde vanskeligt at fastslå, at Aarhus Oliefabrik hører med blandt de virksomheder, som er stærkt interesserede i, at samarbejdstanken giver positive resultater. Herom vidner den opbygning, der er sket gennem en årrække af sociale og kulturelle foranstaltninger til gavn for AO’s medarbejdere.”

De kulturelle foranstaltninger kunne være ganske konkrete. Det viste sig i vinteren 1958-1959, hvor virksomheden gav fællesorganisationen 300 teaterbilletter til uddeling blandt arbejderne. Kulturen på AO handlede også om billedkunst. I januar 1959 var 75 funktionærer mødt frem til et lysbilledforedrag, hvor professor Else Kai Sass orienterede om moderne kunst, og ved det efterfølgende kaffebord blev man enige om at nedsætte et udvalg, som skulle tage initiativ til etablering af en kunstforening for funktionærerne på AO.

EN BESKYTTET TILVÆRELSE

Den forbitrede diskussion

Virksomheden levede i perioder næsten sit eget liv på et godt beskyttet marked. Når hverdagen ikke var en kamp for overlevelse, blev der bedre tid til at fokusere på sig selv og til at gå i detaljer. Et tværsnit af de små og store emner, der optog sindene, kunne findes på så godt som hvert møde i samarbejdsudvalget. Det var også tilfældet, da udvalget den 8. marts 1960 trådte sammen for at diskutere alt fra små detaljer i hverdagen til store virksomhedspolitiske linier. I småtingsafdelingen var, at Idrætsklubbens skab i klublokalet var ved at briste af præmier. Hertil oplyste direktør Wolder, at tegnestuen ville undersøge, hvor et nyt skab kunne anbringes. Mødedeltagerne diskuterede også klager fra arbejderne om, at det kneb lidt med forsyningen af varmt vand til brusebadene i folkestuerne i Clausensgade og på havnefabrikken. Man enedes om et grundigt eftersyn af vandledningerne.

Derefter tog diskussionen et gevaldigt spring opefter. Først gik diskussionen på, hvilken effekt de nye toldsatser, som netop var vedtaget i Folketinget, ville få for AO. Og senere fremsatte fællesorganisationens formand Frithjof Andersen arbejdernes ønske om i lighed med tidligere år at få en andel af virksomhedens overskud. Foregående år var pengene anvendt til sociale formål for arbejderne, og arbejderne gav udtryk for, at de foretrak en tilsvarende løsning. Andre virksomheder var begyndt at fordele overskuddet på en anden måde, men det var AO's arbejdere endnu ikke indstillet på. I sit svar ville direktør Knudsen dog ikke love, at arbejderne fik andel i overskuddet, men han gav tilsagn om, at ønsket ville blive forelagt bestyrelsen. Direktøren benyttede lejligheden til at pointere, at velfærdsforanstaltninger som bekendt lå direktionen meget på sinde. Ganske passende kunne direktionen på mødet oplyse, at der netop var bevilget yderligere tre enfamilieshuse til arbejdernes feriekoloni ved Ajstrup Strand.

Det var også hensynet til arbejderne, som vejede tungest, da AO i sommeren 1960 for første gang prøvede at holde tre ugers samlet ferie. Det viste

sig at være vanskeligere end forventet, og konklusionen blev, at man året efter ville planlægge efter to ugers sammenhængende ferie. Så måtte det efterfølgende vise sig, om det for de enkelte arbejdere var muligt at forlænge til tre sammenhængende uger.

Også for funktionærerne blev sommeren lidt mere behagelig. Man prøvede nemlig at indføre delvis lørdagslukning i de kontorer og afdelinger, som kunne lukkes uden at det generede driften, som for bl.a. pressemøllen først stoppede lørdag klokken 21.

Den ugentlige arbejdstid blev imidlertid ikke kortere, så de berørte funktionærer måtte i disse sommermåneder møde en halv time tidligere mandag til fredag. Forsøget med lørdagslukning skulle løbe fra lørdag den 17. juni til og med lørdag den 2. september. Det fungerede imidlertid så godt, at direktionen allerede 23. august kunne meddele, at ordningen ville blive opretholdt indtil videre.

Men den indvundne frihed var ikke hellig. Kravet om at være leveringsdygtig på de efterspurgte produkter kunne overtrumfe normale fridage, og f.eks. gøre det nødvendigt at lade produktionen køre om søndagen. Oftest var det udefra kommende faktorer, der afgjorde, om det var nødvendigt at lade anlæggene arbejde maksimalt. I efteråret 1962 var det en strejke i USA, som gav anledning til overvejelser om søndagsproduktion senere på året. Ledelsen var ganske godt klar over, at søndagsarbejde ikke var folkenes livret. Direktør H. L. Knudsen bemærkede da også, at han godt vidste, at arbejderne helst ville være fri, men man skulle huske på, at AO's amerikanske og engelske konkurrenter arbejdede om søndagen hele året rundt. Uenigheden om søndagsarbejdet stak ikke så dybt, at arbejdere og virksomhed ikke kunne enes.

Det var til gengæld tilfældet, når ryge- og drikke reglerne på AO blev diskuteret, og det skete jævnligt. F.eks. på samarbejdsudvalgets møde den 14. juni 1962, hvor der udspandt sig en forbitret diskussion. Virksomheden ønskede at kæde en aftalt rygepause sammen med et forbud mod at afhente drikkevarer i arbejdstiden. Den sammenkædning ville arbejderne ikke acceptere, og de påpegede, at meget arbejde foregik i meget varme lokaler, så det især i sommertiden var nødvendigt med adgang til drikkevarer.

Virksomheden ville undgå yderligere pauser i arbejdstiden, og desuden pegede man på, at den frie adgang til at drikke øl og sodavand resulterede i, at det flød med tomme flasker overalt, og det "ser ikke godt ud og er heller ikke heldigt af sikkerhedsmæssige grunde". Den bemærkning ville arbejderne ikke have siddende på sig. Så de gav igen med, at "det påvirke de folks sløseri, at fabrikken ikke selv sørgede for at fjerne overflødigtblevne materialer".

Diskussionen endte med, at et udvalg skulle finde en løsning på problemet. Resultatet blev, at arbejderne trak det længste strå. Rygepausen blev indført, og drikkevarer måtte fortsat hentes i arbejdstiden. Det blev de da også, og i en sådan grad, at fællesorganisationen fandt det nødvendigt at

påtale det. På fællesrådets møde den 14. november 1962 tog formanden Carl Ørtenblad fat på problemet og påpegede, at den overdrevne afhentning af drikkevarer i arbejdstiden let førte til selskabsdrikkeri, og "det kan vi ikke forsvare".

Virksomheden erkendte, at en del jobs var både varme og støvede, og i et forsøg på at begrænse øldrikkeriet blev der på fabrikkens initiativ kogt havresuppe, som skulle mætte og slukke tørsten. Men den var ingen kulinarisk attraktion, og efter klager blev det besluttet, at suppen skulle tilsættes saft for at gøre den mere velsmagende. Man var heller ikke helt tilfreds med hygiejnen omkring fremstillingen af suppen, for det var nødvendigt at indskærpe, at den arbejder, som lavede suppen, også havde ansvaret for at rengøre kogegrejerne.

Der var ingen tvivl om, at ledelsen ikke var meget for at diskutere problemerne omkring rygning og drikning med arbejderne, for det var felter, der for arbejderne var så principielle, at diktater om regler næppe kunne gennemføres. Ledelsen valgte undertiden den taktik at forsøge at trække tillidsmændene ind i sagen. Det skete i sommeren 1963, hvor man fra virksomhedens side ønskede effektiviteten bragt op på et normalt leje. Det kneb med at komme i gang om morgenen, og i forbindelse med spisepauserne og indkøb i marketenderiet blev arbejdet forladt i stadig længere tid.

Man appellerede derfor til tillidsmændene om at gøre deres indflydelse gældende, for ikke at skabe for stærkt røre. Samtidig blev arbejdslederne bedt om at indskærpe, at arbejdet blev passet. Men også her lagde virksomheden vægt på, at forholdet blev ordnet uden særlige foranstaltninger. Man ønskede kort sagt at undgå en konfrontation med arbejderne.

For mange konfrontationer ville kunne skade intentionerne bag den meget vidtgående medarbejderpleje, som gennem årene prægede AO. Man vidste, at virksomheden behandlede den enkelte medarbejder anstændigt, og det gav medarbejderne en tryghedsfølelse. For mange forhenværende AO-medarbejdere er det i netop disse forhold, at man skal finde forklaringen på, at AO kunne bryste sig af så mange trofaste medarbejdere og mange jubilarer.

Et af de mere usædvanlige jubilæer - selv på AO - blev fejret den 13. august 1960. Det var korrespondent Margrethe Kryger, der den følgende dag havde været ansat på AO i 50 år. Dagen blev ganske særlig, fordi den daværende konge - Kong Frederik den IX - tildelte jubilaren den kongelige belønningsmedalje i sølv som en anerkendelse af hendes lange og tro tjeneste i selskabet.

I bestræbelserne på at imødekomme medarbejdernes ønsker kom virksomheden undertiden i et dilemma. Det skete i 1960, da arbejderne ønskede, at AO skulle etablere en læringeuddannelse for voksne arbejdere. Det var umiddelbart en god idé, som AO kunne have glæde af. Men dilemmaet opstod, fordi man samtidig havde en meget lang venteliste for unge mennesker, der ønskede en læringeplads. Hovedparten af disse var børn af AO-med-

arbejdere, som ville blive meget skuffede, hvis voksne lærlinge tog pladsen op for de unge. Efter at have overvejet sagen besluttede virksomheden at satse på de unge lærlinge. I øvrigt modtog tre af AO's lærlinge i december 1961 deres svendebrev som de første, der fik hele deres uddannelse på AO.



Når AO udviklede sig til en virksomhed med mange jubilærer, hang det efter medarbejdernes opfattelse bl.a. sammen med, at man blev behandlet anstændigt. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

Medarbejdergoderne havde den indbyggede ulempe, at de efterhånden blev opfattet som velerhvervede rettigheder. Det var også tilfældet med funktionærernes julegratiale, som efterhånden var lige så forudsigeligt som selve julen. Så da gratialet blev afskaffet i 1961 med den begrundelse, at det efterhånden var utidssvarende, blev gratialebeløbet i stedet regnet med til grundlønningen, som dermed steg med 12 1/2 procent. Denne nyordning havde, som direktionen påpegede, "en fordel, idet den pensionsgivende indtægt følgelig forhøjes."

Efterhånden som velfærdssamfundet med dets udbyggede sociale system tog form, måtte AO tilpasse sine ordninger. Da den faglige sygelønsordning blev indført i januar 1957, indpassede AO sine dagpengeregler i overensstemmelse hermed, og da den nye sygesikringslov trådte i kraft 1. april 1961 måtte reglerne for AO Arbejderes Syge- og Hjælpeforening samt M. C. Holsts mindefond ajourføres.

De sociale initiativer på AO havde traditionelt også omfattet pensionerede medarbejdere. I 1961 blev oprettet en ny fond for afgangede arbejdere. Virksomheden

gav 200.000 kroner, så kapitalen efterhånden var oppe på 600.000 kroner. Renterne af kapitalen blev udbetalt til afgangede medarbejdere. Men renterne kunne ikke dække det nødvendige beløb, og derfor trådte fabrikken til og skød det resterende beløb ind.

Det var i øvrigt en næsten fast tilbagevendende begivenhed, at AO gav tilskud og ekstraordinære tilskud til de mange forskellige sociale foranstaltninger, der var i gang. Flere af disse gav underskud eller havde svært ved at

leve op til målsætninger og forpligtelser. I de tilfælde opfattede mange medarbejdere det som en selvfølge, at virksomheden trådte til, og deres forventninger blev meget sjældent skuffet.

AO Arbejderes Stiftelse var et eksempel på det tilbagevendende behov for støtte. Stiftelsen var en fastslået succes. Mange søgte om lejligheder, men trods et ganske stort antal lejligheder, kunne ønskerne langt fra imødekommes. I stedet blev der givet tilskud til afgåede arbejdere, der boede ude i byen. I 1962 fik 227 afgåede arbejdere hver et huslejetilskud på 600 kroner. Antallet, der fik dette tilskud, var fordoblet over en femårig periode, og bl.a. derfor havde stiftelsen i 1962 et underskud på 11.000 kroner, som virksomheden dækkede. Det skete til trods for, at fabrikken året forinden havde givet et ekstraordinært tilskud på 100.000 kroner med bemærkningen om, at man herefter ventede, at stiftelsen nu kunne hvile i sig selv. Det blev imidlertid ikke tilfældet. stiftelsen kunne konstatere, at antallet af afgåede arbejdere fortsat steg, og på den baggrund havde stiftelsens formand, Hugo Christensen en samtale med direktør H. L. Knudsen, som gav udtryk for, at stiftelsen også fremover kunne forvente tilskud fra virksomheden. Der blev da også behov for det årlige tilskud. Det hidtil største underskud opstod i regnskabsåret 1. april 1966 - 31. marts 1967, og kun med et tilskud på 100.000 kroner fra AO blev situationen reddet.

Det var ikke kun de afgåede medarbejdere, der kunne overbevise direktionen om behovet for tilskud. Funktionærerne havde længe ønsket at få feriestedet Casa Danese ved Gardasøen udvidet, og det skete i starten af 1960'erne. Herefter havde AO 18 sengepladser til rådighed, mens De forenede Vagtselskaber og "Det danske Rengørings-Selskab" hver havde ni sengepladser.

Krumtappen i hverdagen

En krumtap i den daglige håndtering af medarbejdergoderne var interessekontoret. Gennem årene havde kontoret udviklet sig til lidt af en altnulig-butik. Blandt de primære opgaver var at administrere de mange forskellige foreninger og fonde, men også salget af AO-produkter til medarbejderne havde et betydeligt omfang. Undertiden fik interessekontoret ad-hoc-opgaver. Det skete i foråret 1965, hvor medarbejderne løste opgaven: "Realisation af EL-pærer". En større beholdning af ni og 15 watt elpærer af ældre model var blevet overflødig, og man forsøgte så at sælge dem til medarbejderne i blandede pakninger med fem stk. for i alt en krone. I "salgsmaterialet" kunne AO'erne læse, at pærerne "bl.a. vil kunne anvendes til haveillumination el.lign., hvis man finder styrken for lille til indendørs brug".

Listen over opgaver, der blev løst af interessekontoret, var imponerende, og den dokumenterer til fulde, at AO var meget mere end blot en

arbejdsplads. I midten af 1960'erne administrerede interessekontoret Aarhus Oliefabriks Arbejderes Stiftelse, oprettet 1934, Aarhus Oliefabriks Fond til Fordel for Arbejderne, oprettet 1962, Aarhus Oliefabriks Arbejderes Syge- og Hjælpeforening, oprettet 1897, Enkefonden af 1959, Dr. tech. M. C. Holsts Mindefond, oprettet 1952, Aarhus Oliefabriks Arbejderfond, oprettet 1933, Aarhus Oliefabriks Funktionærers Understøttelsesfond, oprettet 1940, Aarhus Oliefabriks Feriefond, oprettet 1958, Funktionærforeningens Rejseforening og Aarhus Oliefabriks Feriekoloni, stiftet 1932. Desuden administreredes i en periode Boligforeningen af 25. maj 1920.

Udover den daglige administration af alle disse fonds, institutioner og klubber, stod interessekontoret for udarbejdelse af 12 regnskaber i årets løb. Desuden førte medarbejderne regnskab for funktionærernes frokoststue og for udlejningen af AO's beboelsesejendomme i Jægergårdsgade, Clausensgade og Brammersgade. Dertil kom opsparingsordningen, som var blevet oprettet i 1959.

Men kontoret varetog også en række mere privatøkonomiske ting for de medarbejdere, der ønskede det. Skatten kunne trækkes ved hver lønudbetaling, og skatterestancer og børnebidrag kunne tilbageholdes. Desuden stod kontoret for at trække og indbetale en lang række kontingenter til faglige sammenslutninger og til de mange foreninger på virksomheden. Tidligere fik mange arbejdere i vintermånederne fratrukket beløb til betaling af brændsel, men i takt med at central- og fjernvarme blev udbredt, gled denne service ud. Interessekontoret påtog sig i mange tilfælde en række af de funktioner, som nutidens sociale system varetager. F.eks. kunne medarbejdere, der kom i økonomiske vanskeligheder, ofte hente hjælp og rådgivning på kontoret.

Generelt var der stor tilfredshed med interessekontoret og dets arbejde. F.eks. konstaterede formanden på Aarhus Oliefabriks Arbejderes Syge- og Hjælpeforenings generalforsamling 21. maj 1963, at den daglige forretningsgang var i gode hænder og gik gnidningsløst.

Udover de forskellige medarbejdergoder fik AO-medarbejderne naturligvis også de tilbud, som kom med de store folkelige sygdomsundersøgelser. I juni 1963 blev den første samlede tuberkuloseundersøgelse på AO gennemført i samarbejde med Centralstationen i Århus Amt. Af de omkring 1.050 medarbejdere deltog 903 arbejdere og funktionærer. "Tager man i betragtning, at en del vil have været forhindret af sygdom, ferie eller vagtordning, må det anses for at være en god tilslutning, selv om målet burde være 100 procent", sagde direktør Chr. Wolder i en kommentar til den opbakning, der havde været til undersøgelsen. For god ordens skyld skal tilføjes, at der tykkeligvis ikke blev konstateret tuberkulose hos de undersøgte.

Livet på AO var andet end arbejde, og medarbejderpleje var andet end sygeforsikring, pension og huslejetilskud. Også fritiden blev der tænkt på, og netop udfoldelserne i fritiden blev tilført nye muligheder, da der først på sommeren 1962 blev stiftet en idrætsforening, som var åben for samtlige medarbejdere på fabrikken.

Medarbejderpleje havde også karakter af kontant støtte til en variation af arrangementer, f.eks. fællesorganisationens sommerudflugt, der i 1964 gik til Silkeborg. Held i uheld gjorde udflugten til en uforglemmelig oplevelse. Usædvanligt kraftige regnskyl gjorde det praktisk taget umuligt for de 550 deltagere at være ude. Hurtigt improviseredes lidt underholdning på Restaurant Sønderport i form af to musikere, som spillede populære melodier. Det uforglemmelige islæt opstod, da det lykkedes at få skuespillerinden Bodil Udsen, der tilfældigt var på hotellet, til at give et par numre.

Den solide ambassadør

Gennem fem årtier var de velkendte Mack-biler solide ambassadører for AO i det århusianske gademiljø. Mack-bilernes mest benyttede rute var naturligvis mellem havnefabrikken og byfabrikken. Men trods den voldsomme trafik af Mack'er på denne strækning var de aldrig årsag til sammenstød i det stærkt befærdede kryds Jægergårdsgade-Strandvejen.

Sammenstød undgik Mack'erne dog ikke, og en enkelt gang var sammenstødet endda forsætligt. En københavnsk ingeniør, der skulle aflægge besøg på AO, parkerede sin bil i Clausensgade. Men i samme øjeblik en Mack passerede gaden, sprang personbilens håndbremse op med det resultat, at vognen begyndte at trille. Mack'ens chauffør kunne lynhurtigt se, at personbilen ville tage kurs direkte ned mod AO's kontor i Jægergårdsgade. Resolut satte han Mack'en på tværs, så den effektivt hindrede personbilens løsslupne videre færd. Da ingeniøren lidt senere opdagede, hvad der var sket, vendte han - som den ærlige mand han var - tilbage til kontoret for at erstatte de skader, hans bil måtte have forvoldt på Mack'en. Men den solide lastvogn var nærmest umærket af sammenstødet, mens personbilen havde taget betydelig skade. Det beviste, at Mack'erne var gjort af et godt stof.

Men det vidste man forresten godt på AO. For en lastbil, der dag efter dag i mere end 40 år kunne køre med tunge læs, var noget særligt. Over 750.000 kilometer blev det til for Mack'erne. Det svarede til 19 ture rundt om jorden ved Ækvator. En Mack kørte i gennemsnit to kilometer pr. liter benzin, så hver for sig havde de altså forbrændt op mod 375.000 liter benzin. Trods det var udgifterne til reparation og vedligeholdelse minimale.

Den 1. oktober 1962 blev seks Mack-biler taget ud af drift, mens et lignende antal fortsat var i drift. En af vognene blev afleveret til Danmarks Tekniske Museum og en til Dansk Veteranbilkлуб, København Afdeling. Senere indgik en Mack i samlingen på Automobilmuseet i Gjern.

AO fik især i de senere årtier megen gratis reklame på Mack-bilerne. Mange aviser tog historien op, men den sjoveste omtale fandt sted i 1967. På det tidspunkt annoncerede Mack Truck Inc. for en nye model Mack-lastbiler. Det skete under overskriften "Hvor i verden ser De ikke Mack Bulldog'en?" H. L. Knudsen og S. Chr. Møllerup besvarede - i spøg - annoncen

ved at sende et brev til bilfabrikken i USA, hvor de fortalte historien om de tre Mack-biler, der på det tidspunkt stadig var i drift. Mack-fabrikkerne var hurtige til at tage tråden op, og den 17. november 1967 kunne AO-direktionen sammen med millioner af læsere verden over se brevet gengivet i en to-siders annonce, som Mack indrykkede i Time Magazine med overskriften: "Hvad i alverden skal en Mack sælger gøre?" - underforstået: når vognene holder så længe, som de gjorde på AO.

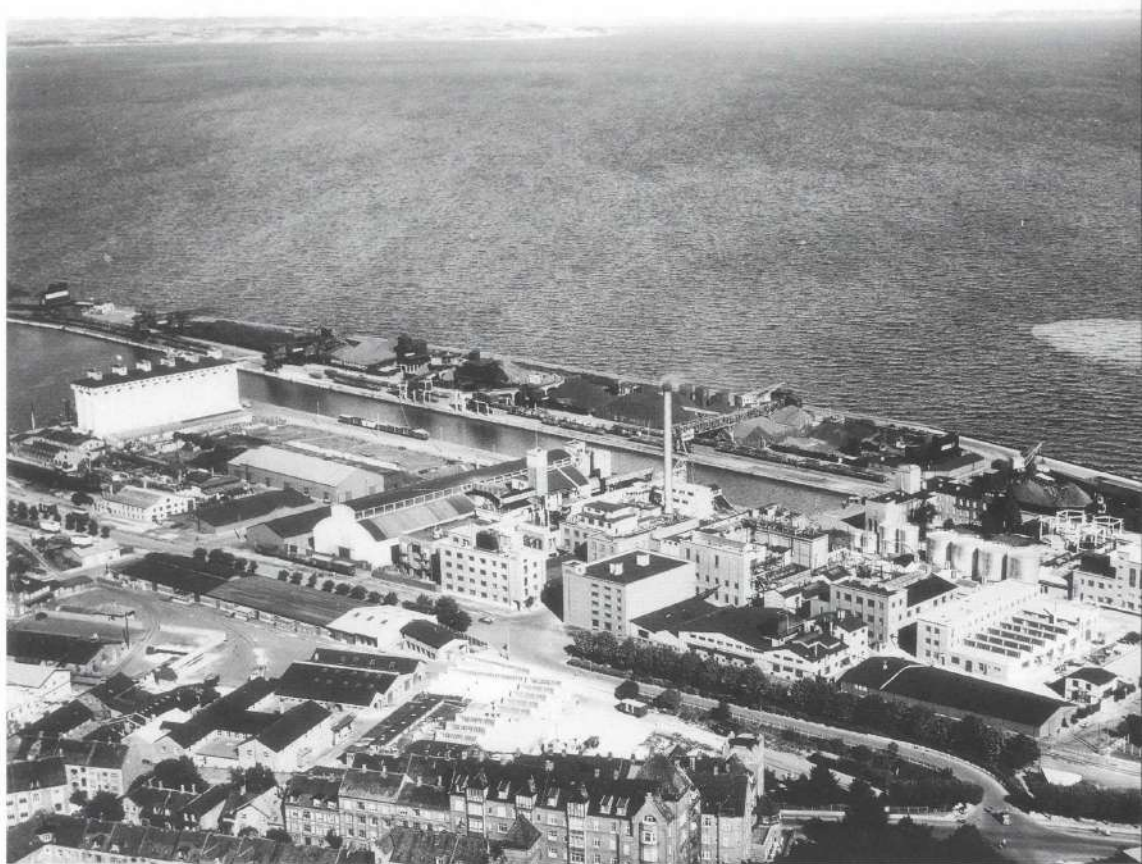
Mens en stor del af AO's lokale transport langt op i tresserne var baseret på den gode og i ordets oprindelige betydning gamle teknologi i form af Mack'erne, så vandt den nye teknologi indpas i administrationen. En fredag i august 1962 havde direktør H. L. Knudsen kaldt alle afdelingslederne sammen for at informere om, at virksomheden nu havde lejet et IBM-hulkortanlæg. Baggrunden var, med Knudsens ord, at AO gennem de senere år havde gennemført en dybtgående rationalisering af produktionen. Nu var turen kommet til at tage fat på forenklinger i administrationen.

AO valgte at leje hulkortanlægget frem for at købe det. Begrundelsen var den hurtige udvikling inden for disse maskiner. De nye maskiner kom i sommeren 1963, og efter et par dage var apparaturet på plads i de nye lokaler, og så kunne den mest tidskrævende del af overgangen til systemet gå i gang. Der blev udtaget et hold på seks mand fra regnskabsafdelingen, som sammen med konsulenter fra IBM skulle planlægge og styre overgangen. Samtlige medarbejdere, der skulle arbejde med anlægget, måtte tilbringe ni uger på skolebænken hos IBM.

Mange forskellige afdelinger blev påvirket, fordi det nye anlæg kunne udføre væsentligt flere opgaver, end dem, der normalt blev løst af regnskabsafdelingen. Derfor udpegede hver af de øvrige afdelinger kontaktfolk med detaljeret kendskab til de daglige rutiner, og disse kontaktfolk skulle sammen med regnskabsafdelingens folk sikre, at anlægget blev udnyttet, hvor det var hensigtsmæssigt.

Allerede fra starten var ledelsen klar over, hvad der var anlæggets achilleshæl - datadisciplinen. Derfor blev det indskærpet, at fuldstændige og rigtige oplysninger var en absolut betingelse, hvis overgangen til det nye system skulle forløbe let. Erfaringerne med generelle anvisninger af denne art var nok ikke for gode, for ledelsen fandt det nødvendigt på forhånd at slå fast, at kontaktfolkene var ansvarlige for, at datadisciplinen blev overholdt.

Alligevel blev overgangen ikke smertefri. Man havde håbet, at arbejderne løn fra 1. januar 1964 kunne køres via hulkortanlægget. Men den termin blev overskredet på grund af vanskeligheder med at få anlægget til at fungere. Forsinkelsen var ekstra uheldig, fordi fabrikken var gået over til 14 dages løn, og i den forbindelse havde man lovet, at lønningsposerne skulle være lettere at læse og forstå, bl.a. ved at vise, hvorledes beløbet i lønningsposen fremkom. Men det løfte var endnu ikke indfriet, med det resultat, at arbejderne klagede over, at det næsten var umuligt at regne efter, om den udbetalte løn var rigtig.



*Havnefabrikken voksede i betydning, i takt med at produktionen koncentreredes her. F.eks. da byfabrik-
kens mølle stoppede produktionen 7. oktober 1961, hvorefter arbejdet foregik på møllen på havnen.
(Foto i Lokalhistorisk Samling)*

På samarbejdsudvalgets møde i februar 1964 besvarede F. Goth kritik-
ken. Han henviste bl.a. til problemerne med hulkortanlægget, men lovede
i øvrigt, at man straks ville undersøge, hvorledes lønningsposerne her og nu
kunne gøres tilstrækkeligt informative. Overgangen til 14-dages løn var gen-
nemført efter at have været til afstemning blandt samtlige ansatte arbejde-
re. Skønt mange andre virksomheder allerede havde skiftet, ønskede AO
ikke at gennemføre 14-dages lønnen som et diktat. I stedet måtte samtlige
arbejdere ved en afstemning torsdag den 25. april 1963 tilkendegive deres
standpunkt. Som ventet gik et flertal ind for tanken om 14-dages lønnen,
som kunne træde i kraft 1. juli samme år.

Lønningsposen var i øvrigt ved at have overlevet sig selv. Knap tre år
senere - i januar 1966 - gik man over til at overføre funktionærernes løn til
deres bankkonto i stedet for at udbetale i kontanter.

I starten af 1960'erne skete der en række ændringer på produktions-
og bygningssiden. Den 31. december 1960 overtog AO havnens tidligere
administrationsbygning. Den meget karakteristiske bygning for enden af

havnebassinet Slippen var opført helt tilbage i 1919. Da AO overtog bygningen var uret på bygningens tårn gået i stå, og det blev først trukket op hen på sommeren, endda efter at emnet havde været diskuteret i Samarbejdsudvalget. Vittige medarbejdere kunne i et drilagtigt lune påstå, at uret - og dermed tiden - var gået i stå, da AO rykkede ind.

Tiden gik på en måde også i stå i store dele af byfabrikken, da møllen på AO stoppede den 7. oktober 1961. Fremover var det møllen på havnefabrikken, som skulle tage slæbet. Det var en lidt vemodig dag, for møllen havde kørt i 90 år - kun afbrudt af brand, krig og kriser. Mange af de medarbejdere, der blev ledige ved møllens standsning, blev overflyttet til andre afdelinger. Men sammenlagt mistede 70-80 medarbejdere deres job ved lukningen.

Som et led i de store byggearbejder, der blev gennemført i disse år, var det i 1962 især lager-, pakke- og tappefaciliteterne, der blev moderniseret og rationaliseret. F.eks. var det gamle bakkestøberi og palminafdelingen ikke i længden i stand til at følge med efterspørgslen. Produktionsmetoderne var både langsommelige og meget mandskabskrævende. Derfor indrettede man et nyt støberi, hvor man udnyttede AO's egne erfaringer til at pakke olien i papirposer, idet olien størknede gennem nedkøling. Forsøgskørsel blev indledt i august 1963, og efter de uundgåelige indkøringsvanskeligheder kørte produktionen planmæssigt. Samme år blev en ny systue og et nyt flaskeskylteri taget i brug.

“Kan De ikke overtale Sojakagen til at få et tilsvarende?”

Sikkerhedsarbejdet var tilrettelagt ud fra den kendsgerning, at sikkerheden byggede på en kombination af optimalt sikkerhedsudstyr og motiverede medarbejdere, der var trænet i at håndtere sikkerheden. Behovet for sikkerhedsarbejdet blev ofte dokumenteret, og lige så ofte blev det dokumenteret, at det faktisk fungerede. F.eks. blev der i en femårsperiode op til 1961 registreret ca. 40 tilfælde af svejsebrande på AO, som alle blev slukket i tide, takket være hurtig indsats med slukningsmateriel. Hver enkelt tilfælde indebar en fare for en storbrand, og derfor gjorde man meget ud af at opsamle alle de erfaringer, der blev gjort for derigennem at gøre sikkerheden endnu bedre.

Tilsvarende blev der fra 1. januar 1962 indført nye ulykkesrapporter. De var udarbejdet i samarbejde med Arbejdstilsynet og indeholdt forskellige oplysninger om ulykken og dens årsag. Disse oplysninger dannede grundlaget for en ulykkesstatistik, som AO i en årrække offentliggjorde. Erfaringerne, som sikkerhedsarbejdet blev baseret på, blev også hentet uden for AO. Når der skete en større ulykke på tilsvarende anlæg i udlandet, indhentede AO detaljerede oplysninger om forløbet for at sammenligne med AO's anlæg og sikkerhedsforanstaltninger. Der blev desuden etableret et samarbejde med sikkerhedstjenesten på Sojakagefabrikken for at

drage erfaringer til gavn for sikkerheden på begge fabrikker.

Den menneskelige faktor blev ofte oplevet som svagheden i sikkerhedsarbejdet. F.eks. kunne hensynet til sikkerhedsproblematikken undertiden være vanskeligt at forene med arbejdernes ønsker om arbejdsforhold. I efteråret 1963 diskuteredes arbejdernes ønske om at indrette rygerum i to af fabrikkens afdelinger. Dansk Brandværnskomite blev inddraget som eksperter, og fra komiteens side var meldingen klar. Det ene af de to foreslåede rygerum, skulle der ses bort fra. Den konklusion ville arbejderne ikke uden videre acceptere, bl.a. fordi den pågældende afdeling ville være den eneste på AO, hvor vagtholdet ikke kunne ryge. Det gav anledning til forslag om en udbygning, men også denne ide blev afvist af Dansk Brandværnskomite. Til sidst endte man med at overveje, om det var muligt at benytte ikkerygere til dette vagthold.

Sikkerhedsarbejdet blev lagt i mere faste rammer med udnævnelsen af maskinmester Aage Månsson til sikkerhedsinspektør. Der stod hurtigt respekt om Månsson, og han oplevede ligefrem at blive rost for sin indsats. Det skete på fællesorganisationens møde 24. maj 1964, hvor formanden Carl Ørtenblad anførte, at der, selv om AO var en stor virksomhed, "skete alt for mange små skader og ulykker, som kunne være undgået. Vi har i maskinmester Månsson fået en mand, der går helt og fuldt ind for sikkerheden på fabrikken. Den bedste tak, vi kan give ham herfor, er at nedsætte ulykkernes antal, hvad der også vil være til gavn for os selv."

Det blev indlysende, at sikkerhedsarbejdet skulle være en løbende proces. På mange møder i samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget måtte det indskærpes, at det var afgørende at overholde sikkerhedsreglerne, og undertiden blev der talt med store bogstaver. Men det skete også på fællesorganisationens medlemsmøder, f.eks. den 9. juni 1966, hvor formanden Carl Ørtenblad rettede en alvorlig kritik mod sine kolleger:

"Sikkerhedstjenesten på AO er nu godt udbygget og godt arbejdende, men vi synes, at det somme tider kniber fra arbejderside med at tage sikkerhedstjenestens arbejde alvorligt; men uden alles medvirken kan sikkerheden ikke blive effektiv. Det er klart, at overholdelse af sikkerhedsforanstaltninger eller -anordninger godt kan virke hæmmende på arbejdets udførelse og måske også virke lidt besværlig, men det må da være at foretrække frem for tilskadekomster".

På sikkerhedsudstyret skete der i disse år en markant udvikling. I den såkaldte industribygning blev monteringen af et effektivt sprinkleranlæg færdigt i løbet af 1968. Konstant var virksomheden på udkik efter muligheder for at øge sikkerheden. Så snart man hørte om nyt på sikkerhedsområdet, skulle det undersøges. Det blev det også, da teknisk direktør Mellerup fik oplysning om, at en virksomhed i Gøteborg havde fået installeret et topmoderne og højtydende skumslukningsanlæg, der blev kaldt HI-EX. AO sendte folk op for at se på systemet, og konklusionen blev, at det var et skumslukningsanlæg, som nærmest var skræddersyet til AO.

Mellerup gik til bestyrelsen for at få tilladelse til at gennemføre de nødvendige investeringer i HI-EX-anlæg i ekstraktionen og CEBES-bygningen, som var de to største af de brandfarlige afdelinger. Men bestyrelsen var lidt skeptisk og fandt, at det var for dyrt for et nyt skumslukningsanlæg. Et af bestyrelsesmedlemmerne, direktør Ricard, sagde til Mellerup: "Hvis De kan få Københavns brandchef til at gå ind for det, så får De anlægget."

I maj 1965 tog AO derfor initiativet til en demonstration af denne effektive brandslukningsmetode. Foran en inviteret kreds af repræsentanter for brandvænsmyndigheder, forsikringsselskaber, osv. blev der sat ild til ca. 300 liter ekstraktionsbenzin, og HI-EX-anlægget blev startet. Skummet bredte sig ud over den brændende benzin, og mindre end 30 sekunder efter at ilden var startet, var den slukket igen. Derefter blev gennemført et forsøg med HI-EX-skum i trappetårnet i olieekspeditionen. Også det viste sig at være effektivt. For selv om skummet sprøjtede ud gennem sprækker i vinduer og døre, lykkedes det at trykke skummet helt op i 16 meters højde.

Anlæggets effektivitet var dermed dokumenteret, og snart var bestyrelsen overbevist. To HI-EX-anlæg blev købt og installeret - et til ekstraktionen med en kapacitet på 3.000 kubikmeter skum i minuttet, mens anlægget til CEBES-bygningen kunne producere 1.800 kubikmeter i minuttet.

For at markere at man nu havde dette utroligt effektive anlæg, blev der - med Mellerup ord - "sat et rigtigt show på benene". Det skete lørdag den 19. december 1970 foran en stor kreds af specielt indbudte. Det var bl.a. repræsentanter fra brandvæsenet, forsikringsselskaberne og Århus by, og ikke mindre end 250 af virksomhedens egne medarbejdere var mødt op for at se anlægget i funktion. Og det blev en overbevisende demonstration. I løbet af fire og en halv minut var hele ekstraktionsbygningen totalt fyldt med skum. Dramatisk så det

ud, da skummet væltede ud gennem et åbentstående vindue mange meter oppe i den høje bygning. Alle var imponerede. Blandt dem Københavns brandchef, som henvendt til Mellerup sagde: "Kan De ikke overtale Sojaka- gen til at få et tilsvarende?"



I juni 1971 holdt AO igen demonstration af HI-EX-anlægget, der imponerede ved sin effektivitet. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

AO var den første danske virksomhed, der fik installeret et anlæg af denne art. Direktør Mellerup var ikke i tvivl om, at denne foranstaltning sparede AO for flere brande. Små brande blev effektivt stoppet, før de udviklede sig til større og dermed mere risikofyldte brande. For øvrigt kunne sikkerhedsspørgsmålene også give anledning til morskab og galgenhumor. En flok journalister spurgte engang en tillidsmand om, hvad konsekvenserne ville blive, hvis der skete en stor eksplosion på fabrikken. Tillidsmanden svarede med et modspørgsmål: "Har nogen af jer set Gardasøen? Så stort et hul bliver der." Det fik snakken til at forstumme.

Den voksende fokus på sikkerhedsspørgsmålet blev fulgt af voksende interesse for arbejdsmiljøet. I 1965 vedtog AO derfor et program, som havde til formål at reducere nogle af generne for arbejderne. Et års tid senere kunne man konstatere, at indsatsen havde båret frugt på en lang række felter. Blandt de konkrete problemer, der blev taget fat på, var at reducere varmen i ekstraktionsbygningen. Specielt i sommermånederne kunne her være uudholdeligt for arbejderne. I 1965 blev der installeret nye ventilatorer, og det var effektive sager, som kunne skifte 200.000 kubikmeter luft i timen. Det svarede til, at luften i bygningen blev udskiftet ikke mindre end 18 gange i timen.

Diskussionen om forurening og miljøforhold tog fart i slutningen af 1960'erne og accelererede op gennem 1970'erne. Medvirkende hertil var, at regeringens såkaldte forureningsudvalg i november 1969 nedsatte et forureningsråd, som skulle kortlægge forureningen, foreslå ny lovgivning og stille forslag til bekæmpelse af forureningen. AO havde også fokus på disse ting. Men man kunne ikke skjule, at man anså diskussionen for at rumme usaglige elementer. I en artikel i Oliepressen oktober 1970 skrev den sene-



Ved HI-EX-demonstrationen i juni 1971 blev en repræsentant for myndighederne fanget af de store skummængder. (Foto i Lokalhistorisk Samling)



31. maj 1961 afslørede bestyrelsesformanden, direktør Ove Hansen, (til venstre) en skulptur af Frederik Lausen. Den var udført af billedhuggeren Knud Nellemose (til højre). (Foto i Lokalhistorisk Samling)

re miljøchef Bent Langballe Nielsen: "Forureningen er et problem, der optager sindene stærkt, i hvert fald at dømme efter den spaltepads, som emnet optager i fagblade, dagblade, ugeblade og andre løbende publikationer, hvor det bliver behandlet ud fra faglige, økonomiske, politiske, aktivistiske, filosofiske og sikkert mange andre synspunkter og ofte under anvendelse af et righoldigt udvalg af barske gloser."

Skribenten omtalte et tilfælde, hvor lugten fra AO var usædvanlig skrap. "Reaktioner udefra udeblev da heller ikke. Nogle var saglige, men andre var skæmmet af alt det pop, som begrebet forurening kan udarte sig til i disse tider, hvor det er godt stof." Skribenten mere end

antydede, at ikke hele debatten om disse ting var saglig. Eftertiden skulle vise, at han havde ret. Gennem de følgende årtier blev AO nemlig jævnlige udsat for mange usaglige angreb med hensyn til forurening og sikkerhed. Som oftest var der en skjult dagsorden, som kritikerne skulle pleje, og i den sammenhæng var AO var en fortrinlig løftestang for personlig profilering.

Heldigvis har AO's forhold til sine nære omgivelser ikke kun handlet om sikkerhed, miljø og lugten fra sheanødderne. Ved flere lejligheder har AO f.eks. søgt at påvirke de trafikale forhold, men med et behersket udbytte. I starten af 1960'erne forespurgte AO myndighederne om muligheden for at få en fodgængerovergang i Jægergårdsgade ud for portneriet. Efter at have undersøgt forholdene mente de kommunale myndigheder ikke, at der var tilstrækkeligt grundlag for at etablere en fodgængerovergang det pågældende sted.

Den stigende trafik, som også AO bidrog til, gav problemer i krydset Jægergårdsgade og Strandvejen, især hen på eftermiddagen. Direktør H. L. Knudsen henstillede til politiet, at der blev opsat lysregulering i krydset, men det var ikke sket. Derfor var holdningen positiv, da AO fik en henvendelse fra arbejderne på Århus Slagtehus om at anbefale færdselsregulering i krydset. Resultatet heraf blev, at der i en periode på hverdage var posteret en færdselsbetjent i krydset i perioden 15.00-16.45.

En mere iøjnefaldende og langvarig effekt blev sikret, da AO's fond for almene formål den 25. oktober 1960 overrakte et gavebrev på 100.000 kroner til Aarhus Nye Kunstmuseum. Formanden for Aarhus Kunstmuseum,

overretssagfører Frank Wilde og museumsdirektør, professor Else Kai Sass modtog gavebrevet, som sikrede, at finansieringen af det nye kunstmuseum i Vennelystparken var bragt på plads, så byggeriet kunne gå i gang og kunstmuseet kunne få bedre udstillingsvilkår.

Meget apropos denne støtte fik foreningslivet på AO en måned senere et nyt tilbud, da "Aarhus Oliefabriks funktionærforenings kunstkreds" blev oprettet 30. november 1960. Kunstkredsens formål var dels at fremme interessen for bildende kunst, dels at fremskaffe kunstgenstande til bortlodning og udleje blandt medlemmerne.

Kunstkredsens medlemmer - og de øvrige AO-medarbejdere - fik et halvt år senere et fornemt stykke kunst at glæde sig over. Det var en såkaldt herme, d.v.s. en skulptur, af direktør Frederik Lausen, der havde været tilknyttet AO i en periode på næsten 67 år. Først som direktør fra 1892 til 1926, og derefter som bestyrelsesmedlem til sin død i 1959. Skulpturen, der var udført af én af Danmarks fineste billedhuggere, Knud Nellemose, blev afsløret den 31. maj 1961 af formanden for AO's bestyrelse direktør Ove Hansen ved en højtidelighed, hvor Lausens familie også var repræsenteret. I dag kan enhver besøgende på AO glæde sig over Nellemoses fine arbejde, der er opstillet i foyeren i hovedkvarteret i M. P. Bruuns Gade.

På vej mod nye markedsvilkår

AO var i vid udstrækning afhængig af, hvilke toldsatser hjemmemarkedet og eksportmarkederne havde. Derfor gav det anledning til megen diskussion og mange overvejelser på virksomheden, da Folketinget omkring 1. marts 1960 vedtog nye told- og valutalove og samtidig besluttede, at Danmark skulle indtræde som medlem i Det europæiske Frihandelsområde, populært kaldet "De syv", der omfattede Danmark, England, Sverige, Norge, Schweiz, Østrig og Portugal. Toldloven gav ikke AO de forbedrede konkurrencemuligheder på det internationale marked, som man havde håbet. Dannelsen af Fællesmarkedet - "De Seks" - havde skærpet konkurrencen på vegetabiliske olier væsentligt.

De nye markedsvilkår blev diskuteret, da samarbejdsudvalget trådte sammen den 8. marts 1960. Frithjof Andersen pegede på, at medierne tilsyneladende var optimistiske med hensyn til udbyttet af Danmarks tilslutning til De Syv. Direktør Knudsen svarede, at denne opfattelse helt måtte stå for pressens egen regning, for optimismen blev absolut ikke delt af industrien.

Spørgsmålet blev også diskuteret intenst i weekenden 23. - 24. april 1960, da ledelserne for AO og Dansk Sojakagefabrik var samlet på hotel Prins Hamlet i Helsingør til det, man kaldte Olieindustriens branchekonference. Ideen om konferencen blev oprindeligt mødt med skepsis i de to virksomheder. Alligevel var begge parter efter konferencen enige om, at de havde haft udbytte af at deltage. Blandt de emner, der blev diskuteret af de

16 AO'ere og deres 20 kolleger fra Sojakagen, var "Markedsdannelsernes indvirkning på dansk industri" og "Olieindustriens konkurrencemuligheder og problemer fremover".

Under diskussionen blev det slået fast, at det større og stadig mere dynamiske marked krævede mere langsigtet planlægning. Ledelsens opgave blev beskrevet som at forudse udviklingen, så intet kom bag på virksomheden. Hvor vanskelig den disciplin at forudse udviklingen var, gav bestyrelsesformanden Ove Hansen et eksempel på i sin beretning for året 1961. Han konstaterede, at AO måtte imødegå en forringelse af eksportmulighederne til Fællesmarkedet, så længe Danmark ikke havde tilsluttet sig dette. Bestyrelsesformanden var dog af den opfattelse, at "tidspunktet for vor tilslutning til De Seks er vel rykket nærmere". Som bekendt skulle der gå mere end ti år, før den tilslutning blev en kendsgerning.

Som et kuriosum fik AO's ledelse et års tid senere lejlighed til at diskutere markedsspørgsmålet med den mand, der ti år senere bragte Danmark ind i EF. Statsminister Jens Otto Krag besøgte nemlig AO mandag den 1. april 1963. Efter en rundvisning udtrykte statsministeren sin glæde over, at Danmark kunne fremvise en virksomhed, der var fuldt på højde med større landes virksomheder.

EF-spørgsmålet gav en masse usikkerhed for AO op gennem 1960'erne. Men også mange andre eksterne faktorer kunne sætte sit håndgribelige præg på AO's hverdag. I 1963 satte en langvarig havnearbejderstrejke i USA en stopper for udskibningen af sojabønner. I mere end halvanden måned fik AO ikke de aftalte leverancer. Et stort lager af bønner gjorde det imidlertid muligt at køre med fuld drift. Da afskibningen endelig kom i gang, blev den sidste del af transporten forsinket af isvanskeligheder i de danske forvande.

Et par år senere blev de amerikanske havne igen lammet af en strejke, der gennem seks-syv uger satte en brat stopper for leverancen af sojabønner. Denne gang var AO mere sårbar, fordi lagrene af sojabønner ikke var store. Det fik den konsekvens, at ekstraktionen måtte lukkes i tre uger. Dag for dag blev værdifuld produktion tabt, og igen varslede direktionen muligheden for at lade produktionen køre om søndagen i nogle uger.

I 1966 var det Vietnamkrigen, der fik indflydelse på virksomhedens drift. Som følge af krigen var priserne på foderstof stærkt stigende, og det fik foderstofhandlerne til at være tilbageholdende med at købe ind. Efterspørgslen faldt, hvilket på AO gav betydelig usikkerhed omkring driftsplanlægningen. Men efter nogen tid faldt tingene nogenlunde på plads.

Samme år løb afsætningen af foderstoffer ind i problemer fra en anden kant. Østtyskland købte skrå i Vesttyskland og solgte det videre til Danmark til priser, der var så lave, at AO slet ikke kunne tage konkurrencen op. Det gav en række vanskeligheder, indtil den vesttyske regering efter nogle måneder skred ind og stoppede denne trafik.

Ved et tilfælde blev AO ikke berørt af de regionale konflikter, som sat-

te et sørgeligt præg på 1967 - 6-dages krigen i Mellemøsten og Biafra-krigen i Nigeria. AO var i den heldige og usædvanlige situation, at der ikke var skibe på vej med råstoffer via Suez-kanalen, som blev lukket af krigshandlingerne mellem Israel og Ægypten. Desuden var de partier råstoffer, som var blevet bestilt i Nigeria, allerede afskibet, da Biafra-krigen brød ud.

På trods af de tilbagevendende problemer både med at få fat i råvarerne og med at sælge de færdige varer var det imponerende mængder råstof, der passerede gennem AO. F.eks. i 1964, hvor ikke mindre end 256.600 tons blev oparbejdet på fabriksanlæggene. Det var ca. 5.000 tons mere end året før. Fordeles det årlige forbrug af råstoffer på forskellige typer råvarer var den gennemsnitlige fordeling i midten af 1960'erne således: 200.000 tons sojabønner, 10.000 tons kopra, 10.000 tons palmekerner, 5-10.000 tons sheanødder, 5.000 tons jordnødder, sesam og rapsfrø, 1-2.000 tons vegetabiliske olier som rå palmeolie og solsikkeolie samt 10.000 tons fiskeolie.

Umiddelbart kunne man forledes til at tro, at sildeolien var af dansk oprindelse. Men også på dette felt afspejledes virksomhedens internationalitet. For ud over sild fra Nordsøen var det sild fra Nordatlanten, sardiner fra det sydlige Atlanterhav og ansjoser fra det østlige Stillehav, der var basis for fiskeolien.

4/5 af den olie, som i et typisk år i midten af 1960'erne passerede gennem AO, var vegetabilisk, mens 1/5 var animalsk. Af de vegetabiliske olier blev omkring 2/3 raffineret, mens resten blev solgt som råolie. Af de animalske olier var op mod 3/4 peruviansk og dansk fiskeolie, mens ca. 10 procent var oksefedt og de resterende knap 20 procent var svinefedt, der primært gik til margarineindustrien. Tidligere var hvalolie en meget anvendt olie på AO. Men det stærkt reducerede antal hvaler i verdenshavene og den fortsatte rovdrift på de resterende hvaler satte en stopper for at anvende denne olietype på AO.

En klar forudsætning for den fortsatte stigning i mængden af forarbejdede råvarer var en stigende produktionskapacitet. Som eksempel på den imponerende vækst var kapaciteten i ekstraktionen i 1967 nået op på næsten det tredobbelte af den kapacitet, som anlægget oprindeligt var beregnet til, da det blev etableret. En voksende automatisering gjorde det muligt at opnå den markante vækst i produktionen, uden at der skete en tilsva-



Kapaciteten i ekstraktionen nåede i 1967 op på næsten det tredobbelte af den kapacitet, anlægget oprindeligt var bygget til. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

rende stigning i medarbejderantallet. Mod udgangen af 1967 gav AO beskæftigelse til 864 arbejdere og funktionærer. Fabriksanlæggenes størrelse og kompleksitet afspejles i nogen grad af, at virksomheden til at vedligeholde og forny det ofte komplicerede maskineri og apparatur havde en stab på omkring 100 mand - smede, maskinarbejdere, elektrikere og tømrere.

Fabriksanlæggenes kompleksitet var affødt af råstoffernes karakter, som betød, at man ikke kunne producere en vis mængde olie, uden samtidig at producere en bestemt mængde foderstof. Fordelingen af olie og foderstof fra en given råvare var jo fastlagt fra naturens side og kunne derfor ikke ændres. Tilsvarende gjorde sig gældende på andre områder, f.eks. i mængdeforholdet mellem de forskellige typer fraktionerede olier, fedtsyrer og fedtalkoholer.

Den effekt, disse sammenhænge havde på AO's muligheder for at imødekomme en efterspørgsel på et bestemt produkt, var tydelig. Når efterspørgslen efter én vare steg, kunne AO ikke forøge produktionen af denne, uden samtidig at producere én eller flere varer, hvor efterspørgslen ikke nødvendigvis havde fulgt samme mønster. Den direkte konsekvens heraf var, at der blev stillet endog meget store krav til salgsarbejdet. Derfor satte virksomheden på, at olieprodukterne skulle være velkendte og indarbejdede på mange markeder over hele kloden ud fra den teori, at kombinationen af talrige varer, der dækkede mange forskellige behov, og som var indarbejdede på mange markeder, gjorde det muligt at spille på et stort antal forskellige strenge i salgsarbejdet.

I 1967 eksporterede AO op mod 34.000 tons olieprodukter til ikke mindre end 77 lande over hele verden. Værdien af dette salg var knap 75 millioner kroner, som svarede til godt 25 procent af fabrikkens totale salg. Næsten halvdelen af den samlede produktion af olieprodukter gik til eksport.

Olieprodukterne fordelte sig på en række hovedområder med vidt forskellige afsætningsmønstre. Rå olie solgtes især til mellemhandlere, oliefabrikker og margarinefabrikker fortrinsvis i Skandinavien og en række andre europæiske lande. Andre olieprodukter, især raffineret og hærdet olie, blev afsat og anvendt som margarine- og spiseolie i mange forskellige lande over hele jorden. Specialfedtstoffer som CEBES og ILLEXAO blev leveret til producenter af chokolade, konfekturer og biskuits især i Italien, England og Sverige, men også USA havde gennem de foregående år udviklet sig til et anseeligt marked. Fraktionerede fedtsyrer blev primært solgt til USA samt nogle vesteuropæiske lande. Undertiden var også lande i Østeuropa blandt kunderne.

Fedtalkoholer blev under navnet HYFATOL solgt til England, Japan og diverse østeuropæiske lande. Fiskeolien blev raffineret og hærdet til produktet MARITEX, som var både farve- og smagsløst. Det blev anvendt som råstof til margarine samt i stegeolier, og salget var koncentreret om det skandinaviske marked.

Sammenlagt var det Sverige, Italien, Holland, USA, England og Vesttyskland, som var de vigtigste markeder for AO. Mens afsætningen af olie-

produkter var særdeles international, var forholdet det diametralt modsatte for foderstofferne. I 1968 solgte AO 190.000 tons foderstoffer til en værdi af i alt 138,5 millioner kroner. Kun 12 millioner kroner blev tjent på eksport-salg. Sidst i årtiet begyndte AO i øvrigt en produktion af skyllemidler, der blev solgt under navnet Skyllex.

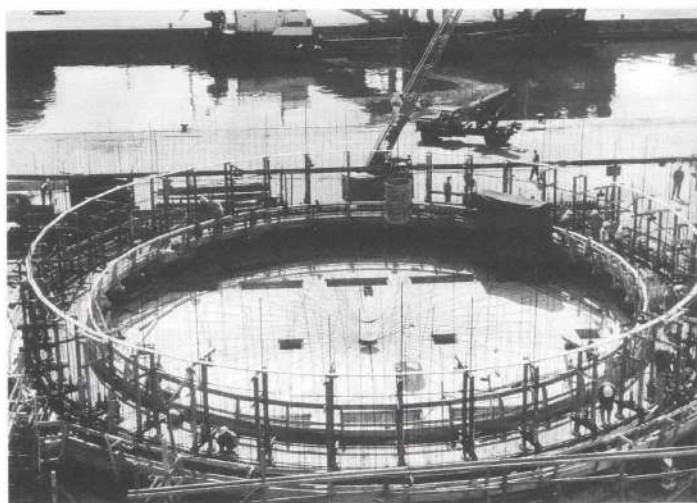
Fortsat modernisering og rationalisering

Perioden blev kendetegnet af en markant teknisk udvikling og en skarp konkurrence inden for fedtstofindustrien. Dette i sammenhæng med det relativt høje omkostningsniveau i Danmark og de stadig uafklarede markedsforhold gjorde en fortsat modernisering og rationalisering nødvendig. Derfor fortsatte direktionen det rationaliserings- og moderniseringsprogram, der var indledt. Blandt de aktiviteter, der var mest synlige for den menige århusianer,

var opførelsen af de to store siloer III og IV i henholdsvis 1963 og 1964. Hver især kunne indeholde 10.000 tons sojabønner. Silo IV blev bygget af Christiani & Nielsen i en sammenhængende proces ved hjælp af den såkaldte glideforskallingsteknik. Selve støbningen blev startet om morgenen mandag den 26. oktober 1964, og så blev der ellers støbt ud i en køre, indtil toppen blev nået om eftermiddagen onsdag den 4. november.

Mindre synligt for omgivelserne men af mindst lige så stor betydning for virksomheden var de udvidelser af produktionskapaciteten, som skete op gennem 1960'erne. Et af de markante projekter var etableringen af CEBES-fabrikken, som i 1967 indledte produktionen af fraktionerede fedtstoffer til brug for chokoladeindustrien. CEBES-anlægget, der blev etableret i den tidligere ekstraktionsbygning, var i vid udstrækning udviklet af AO's egne teknikere efter et stort forudgående forskningsarbejde. Anlægget, der byggede på helt nye produktionsprincipper, markerede en flerdobling af kapaciteten inden for de vigtige specialfedtstoffer.

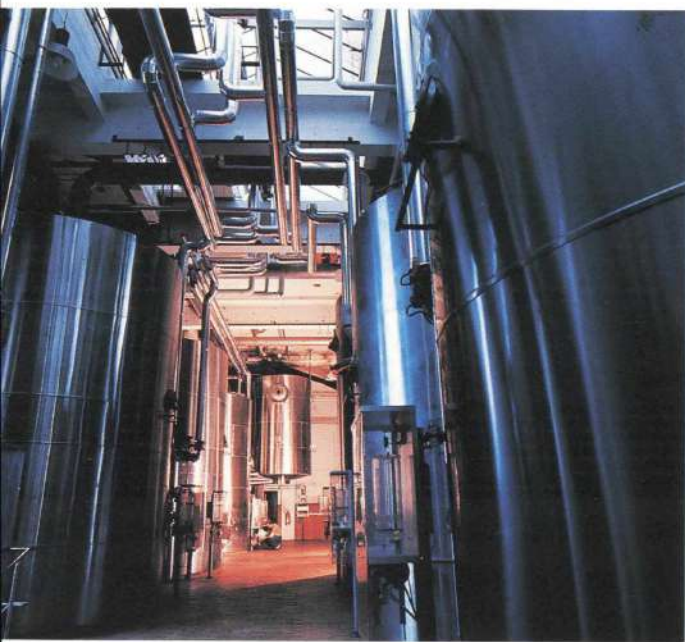
Efterhånden var analysekravene til varerne steget, og i foråret 1966 anskaffede AO første generation af de moderne analyseapparater, der skulle anvendes til de mere komplicerede analyser, og som siden er blevet udbygget løbende. Også i andre fabriksafsnit skete en betydelig udvikling.



I juli 1963 begyndte støbningen af silo III, der kom til at rumme 10.000 tons sojabønner. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

Kapaciteten i fedtsyrefraktioneringen blev udvidet, og man startede en produktion af antistatiske skyllemidler på et anlæg, hvor produkter fra fedtal-koholfabrikken var udgangsmaterialet.

Et af disse årtiers største projekter blev sat i gang i midten af 1960'erne - opførelsen af det store nye centralraffinaderi med stærkt automatiserede processer og en udstrakt anvendelse af apparatur i rustfrit stål. Beslutningen om det nye centralraffinaderi blev taget i 1965. Motivet var at kombinere en automatisering af processerne med en udvidelse af produktionskapaciteten, som bl.a. skulle sikres gennem en sammenlægning af raffinaderierne på havnefabrikken og byfabrikken. De første etaper af det nye centralraffinaderi bestod af et Zenithraffineringsanlæg, et programstyret og rustfrit desodoriseringsudstyr samt en udvidelse af spiseolieekspeditionen.



Opførelsen af det nye stærkt automatiserede centralraffinaderi blev indledt midt i 1960'erne.

En begivenhed, der var helt uden betydning for driften på fabrikken, men som blev bemærket af tusinder af århusianere, fandt sted i marts-april 1967. Den høje, røde skorsten, som lige siden sin opførelse omkring 1907 havde været et markant element i AO's profil i byområdet, blev amputeret til ukendelighed. Skorstenen, der oprindelig var 46 meter høj, havde gennem tiden givet anledning til en del besvær. I juni 1929 blev den forsynet med 17 svære spændebånd, fordi der var opstået store revner. Skorstenen blev taget ud af drift i november 1956, og tre år senere faldt et af spændebåndene ned i fabriksgården og beskadigede en parkeret bil. For at hindre gentagelser blev de øverste tre meter af skorstenen fjernet, og efter afkort-

ningen med 31 meter i 1967 var kun en stump på 12 meter tilbage.

Midt i 1960'erne tegnede fremtiden sig temmelig usikker for Ceylon Trading Company. I 1963 var Ceylon præget af mange langvarige strejker, som hindrede CTC's eksport, og det følgende år blev både de økonomiske og handelspolitiske forhold ikke bedre. Landets betalingsbalance blev yderligere forringet, hvilket fik regeringen til at udstede midlertidigt forbud mod at flytte overskud til udlandet. Denne foranstaltning fik dog ingen betydning for CTC og virksomhedens direktør, generalkonsul E. L. Straarup. For CTC afsluttede året med et mindre underskud, som var en medvirkende faktor til at bestyrelsen i AO konstaterede, at "det er med nogen

usikkerhed, fremtiden for vort næsten 60-årige virke på Ceylon imødeses.”

Som bekendt blev aktiviteterne på Ceylon ført videre. Det skete endda i en form, som var usædvanlig for udenlandske selskaber på Ceylon. Under kolonitiden var øen og ikke mindst Colombo præget af mange udenlandske og især engelske virksomheder. I slutningen af 1950'erne opstod der en velbegrundet opposition mod udenlandske virksomheder, primært fordi der fandt mange uregelmæssigheder sted i form af f.eks. valutavindel og ulovlig udførsel af overskud. Et resultat af utilfredsheden var, at de fleste udenlandske selskaber trak sig ud af landet eller indgik i samarbejder med lokal kapital og lokal ledelse. CTC var faktisk ét af de få udenlandsk ejede selskaber, der fik lov at fortsætte under uændrede ejerforhold. En god del af forklaringen herpå skal findes i det faktum, at man på CTC gjorde en dyd af at holde stien ren.

Det multietniske SIHAM

I Marokko blev aktiviteterne på SIHAM løbende udvidet. I 1965 var produktionen nået op på mere end 30.000 tons spiseolier. Udvidelserne var sket gennem regulære knopskydninger. Produktionen byggede primært på importeret råolie, der kom med skib til Casablanca, hvor den blev oplagret i SIHAM's tankanlæg med plads til ca. 6.000 tons olie. Det drejede sig især om sojaolie, jordnøddeolie, solsikkeolie og bomuldsfrøolie. Kun omkring 20 procent af produktionen blev baseret på Marokkos egne olier, nemlig olivenolie og grignonolie. Ud over raffinering af disse olier var produktionen op gennem 1950'erne og 1960'erne blevet udvidet med sæbefabrikation og glycerinudvinding. Af sæbe blev der produceret 7.000 tons om året i form af finere toiletsæber og en billig "Marseillessæbe".

SIHAM gav i 1965 arbejde til ca. 200 mennesker af vidt forskellige nationaliteter. Arbejderne var stort set alle arabere, mens formænd og specialarbejdere var franskmænd, spaniere eller italienere. Desuden omfattede staben af medarbejdere portugisere, maltesere samt jøder. Denne brogede flok blev ledet af fire ingeniører, som regel danskere. Hovedparten af de mange danskere, der over årene var udstationeret i Marokko, måtte kæmpe sig gennem det første år med store, anstrengende sproglige vanskeligheder. Problemet var, at man på fabrikken talte og skrev på fransk, og det var de færreste danske, der kunne mere end et par ord på fransk ved ankomsten. De fleste erfarede på deres egen krop, at der gik to-tre år, inden man magtede at skrive en rapport på et nogenlunde forståeligt fransk.

De mange forskellige nationaliteter kunne være en charme. Men de gav også anledning til problemer. F.eks. var forsøget på at få en kantine til at fungere strandet på netop dette forhold. Sagen var den, at franskmændene ikke ville spise sammen med spanierne, jøderne kunne ikke tåle araberne, osv. osv. Historien fik imidlertid en lykkelig udgang. For kantinen blev omdannet

til skole for arbejdernes børn, og den var en ubetinget succes.

De fleste arbejdere boede tæt op ad det 30 ha store fabriksareal. Hver af dem havde gratis fået overladt et jordstykke, hvor de byggede primitive hytter eller blikskure af plader fra gamle ludtromler og træ fra filterpapirballer. Bebyggelsen var ingen skønhedsåbenbaring, men beboerne var tilfredse. Da fabrikken på et tidspunkt tilbød at bygge huse, som arbejderne kunne leje til en beskedent husleje, var ingen interesserede.

Kvalitetsbedømmelsen af olien fik på SIHAM sin helt egen udformning. Fra tid til anden blev en portion kartofler kogt i olien, og derefter blev oliens kvalitet bedømt ud fra smagen af de færdige franske kartofler. Der blev ofte svindlet med oliens kvalitet, men vel at mærke ikke på fabrikken. SIHAM fremstillede olie i to kvaliteter. Den bedste var Huile Cristal, mens den mørke spiseolie "comestible" var billig. Mange arabiske købmænd købte et fad "comestible"-olie, som blev blandet med f.eks. 20 kilo kraftigt smagende rå olivenolie. Herefter var den en særdeles lukrativ forretning at sælge denne blanding som ren olivenolie.

Svindelen kunne også være mindre elegant. På et tidspunkt fik SIHAM mange klager over, at oliedunkene ikke indeholdt olie, men udelukkende vand. Nærmere undersøgelser viste, at en araber stod bag. På sit lager i Casablanca opvarmede han oliedunkenes kapsler, så de udvidede sig og kunne tages af uden at blive beskadiget. Herefter blev olien tappet af og erstattet med vand, og når kapslen igen var sat på, var dunken klar til salg.

For de udstationerede danskere var opholdet i Marokko en fremmedartet oplevelse. Driften af fabrikken skulle afpasses med de arabiske skikke, f.eks. Ramadanen - fastemåned, hvor de rettroende ikke må spise eller drikke fra solopgang til solnedgang, hvilket naturligvis satte sit præg på arbejdernes indsats. Fastens afslutning blev markeret af nymånen fremkomst, hvorefter der skulle festes i mindst to dage. Men nymånen skulle være set, hvilket betød, at afslutningen på ramadanen i overskyet vejr kunne forsinkes én eller flere dage. Muhamedanerne fulgte naturligvis meget med i disse ting, mens en europæer kunne risikere at ankomme til fabrikken om morgenen for af portvagten at få at vide, at det over radioen om natten var blevet meddelt, at man på en fjern ørkenpost mod Øst ude bag Atlasbjergene havde observeret nymånen. Derfor var fabrikken ved vagtskiftet blevet standset, fordi der skulle festes.

Op gennem 1960'erne var den politiske udvikling i Marokko så småt ved at gøre arbejdsbetingelserne vanskeligere for SIHAM. En række regeringsforanstaltninger blev gennemført i 1966, og de hæmmede SIHAM's aktiviteter og reducerede indtjeningen. Dermed var det første skridt mod en afvikling taget for virksomheden, der mod årtiets slutning blev ledet af en trio bestående af Aage K. M. Mørk som administrerende direktør samt M. Voizard og Hans Iversen som direktører.

På den anden side af Gibraltar-strædet indledte AO i 1965 et samarbejde med Danese Bau, et mindre raffinaderi for spiseolier i Madrid. Et par

år senere blev raffinaderiet udvidet og rationaliseret, og det resulterede i en fordobling af produktionskapaciteten. Samtidig etablerede ledelsen en salgsorganisation, der matchede produktionen. Allerede fra starten havde selskabet vanskeligt ved at etablere en sund forretning, og bestyrelsen forudså i sin beretning for 1967, at der nok ville gå nogle år, før selskabet kunne fremvise et positivt regnskabsresultat.

Også på hjemmefronten blev AO's aktiviteter udvidet. I 1967 overtog AO virksomheden A/S Vituna i Mørke, der blandt andet forædlede forskellige animalske fedtstoffer. Vituna, der ved overtagelsen beskæftigede 35 mand, havde tidligere samarbejdet med AO. Det var i perioden 1948-1955, hvor Vituna forarbejdede betydelige mængder kokosolie leveret af AO.

I 1969 stoppede et længerevarende samarbejde mellem AO og Dansk Andels Kondenseringsfabrik. På basis af samarbejdet, der var indledt helt tilbage i 1952, havde AO solgt mælkekonserves for Kondenseringsfabrikken.

Mellerup efterfølger H. L. Knudsen

Gennem 1960'erne skete en lang række personskift på markante poster i virksomheden og i de forskellige foreninger og organisationer. I april 1960 døde en af de personer, der har haft størst indflydelse på AO overhovedet - tidligere bestyrelsesmedlem og bestyrelsesformand, højesteretssagfører C. L. David. David, der i 1957 forlod bestyrelsen efter næsten 40 års indsats, havde i lighed med så mange tidligere år villet tilbringe påsken i Paris, hvorfra han havde hentet mange af de kunstværker, som indgik i "C. L. Davids Fond og Samling". Men under opholdet blev David pludselig syg. Han blev fløjet hjem for at gennemgå en operation. Det var imidlertid forgæves, og den 18. april 1960 døde han efter få dages sygdom.

En anden afholdt og respekteret mand, fællestillidsmand Frithjof Andersen, trak sig fra posten i november 1961. Han blev afløst af en garvet AO'er, Carl Ørtenblad, der havde været ansat på AO siden 1923.

10. oktober 1963 døde direktør Einar Sort, der var leder af indenlandsk afdeling. Også han var en veteran i virksomheden, idet han var blevet ansat helt tilbage i maj 1920.

På organisationsplan blev 1965 det helt store skifteår. I AO's Arbejderes Syge- og Hjælpeforening afløste Orla Christiansen den hidtidige formand Ole Sørensen, i bestyrelsen for AO's Arbejderes Feriekoloni afløstes Ejnar Jensen af Orla Christoffersen på formandsposten, og som formand for AO's Funktionærforening blev Villy Dahl efterfulgt af Gunner Frandsen. Fællesorganisationen fik ny formand i foråret 1969, da Viggo Sørensen forlod AO til fordel for et andet job. Han blev efterfulgt af smedenes formand, tillidsmand Siegfred Leth Petersen.

Søndag den 4. januar 1970 afgik adm. direktør H. L. Knudsen ved



Adm. direktør H. L. Knudsen døde 4. januar 1970, kort efter sit 40 års jubilæum. Gennem de første 20 år arbejdede Knudsen i Ceylon Trading Company på Ceylon. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

døden, kun to dage efter at han havde rundet sit 40 års jubilæum på AO. H. L. Knudsen var uddannet som købmand, før han i 1930 blev ansat på AO. I 1933 blev han udsendt til Ceylon Trading Company i Colombo, hvor han tre år senere blev udnævnt til leder. H. L. Knudsen, der på det tidspunkt kun var 26 år gammel, blev samtidig udnævnt til dansk vicekonsul i Colombo. I den stilling gjorde han især under Den anden Verdenskrig en stor indsats for de mange danske søfolk, der kom på de kanter. I 1953 blev H. L. Knudsen kaldt hjem til Århus for at indtage en stilling som vicedirektør og for derigennem at forberede arvefølgen i virksomheden. Så da direktør B. F. Skjold i 1957 trak sig tilbage, blev H. L. Knudsen AO's administrerende direktør.

Efter H. L. Knudsens pludselige død fungerede teknisk direktør S. Chr. Mellerup som administrerende direktør i et halvt år, indtil han den 26. juni blev udnævnt til administrerende direktør. Dermed havde AO endnu en gang sikret sig en markant ledertype på posten som administrerende direktør. Både H. L. Knudsen og S. Chr. Mellerup var anerkendte

for deres "folkelighed". Mange nuværende og tidligere medarbejdere husker, at de to i hver sin periode som administrerende direktør ofte var rundt på fabrikken for at hilse på folk.

Mellerup var kommet til Aarhus Oliefabrik i 1944 som nyuddannet civilingeniør, og efter fem spændende og udfordrende år i SIHAM i Marokko vendte han i 1951 tilbage til Århus. Frem til 1958 var Mellerups vigtigste opgaver at stå for planlægning og gennemførelse af en række nyinvesteringer og moderniseringer på havnefabrikken, bl.a. i raffinaderiet og hærdfabrikken. I 1958 udnævntes han til overingeniør og fik ansvaret for de oliebearbejdende afdelinger. Næste spring på karrierestigen kom med udnævnelsen til teknisk direktør i 1964, og herefter var Mellerups vigtigste opgaver at forberede og varetage projekteringen og etableringen af det nye centralraffina-

deri samt at lede gennemførelsen af en række organisatoriske moderniseringer i de tekniske afdelinger, bl.a. indførelsen af en udvidet og forbedret undervisning af medarbejderne samt af nye samarbejds- og kommunikationsformer.

Da Mellerup i begyndelsen af 1970 fik tilbudt jobbet som administrerende direktør, slog han ikke uden videre til. I stedet gjorde han bestyrelsen opmærksom på, at han ikke var handelsmand, og at han - med sine egne ord - "ikke havde forstand på bl.a. råvareopkøb". Men hvis der kunne skaffes en kommercielt trænet mand, ville Mellerup gerne besætte topposten. Resultatet blev, at Mellerup blev administrerende direktør sekundært af H. F. Andersen, der blev hentet hjem fra Ceylon Trading Company for at indtræde i en nyoprettet stilling som merkantil direktør.

Med sin baggrund som civilingeniør blev Mellerup AO's første administrerende direktør med en teknisk uddannelse. Ved udnævnelsen blev det da også understreget, at Mellerup havde til hensigt at bevare en nær kontakt til sine tidligere arbejdsområder.

Det kan forekomme paradoksalt, at den første tekniker på posten som administrerende direktør samtidig blev den, der fokuserede mest på bløde værdier som samarbejdsrelationer, medarbejderpleje og medarbejdernes forhold i det hele taget. Forklaringen skal findes i en kombination af Mellerups menneskesyn og det faktum, at han allerede i sine år som teknisk direktør havde beskæftiget sig meget med disse ting.

Mellerups konsekvente indsats for at skabe bedre samarbejdsrelationer på tværs af organisationen rykkede efterhånden ved de fasttømrede meninger. Samarbejdsud-



S. Chr. Mellerup overtog ledelsen i 1970 efter H. L. Knudsen og fortsatte dennes folkelige og afholdte ledelsesstil.



H. F. Andersen blev kaldt hjem fra Ceylon for at tiltræde en nyoprettet stilling som merkantil direktør, samtidig med at Mellerup tiltrådte som adm. direktør i 1970.

valg og andre tværfaglige samarbejdsgrupper gjorde naturligvis også sit til, at der gradvist blev skabt en større forståelse for andres arbejde og dermed en større respekt om dette.

Et "jernetæppe" mellem produktion og administration

Samarbejdet mellem timelønnede og funktionærer, der i mange tilfælde havde været særdeles stift, blev langsomt bedre. Takket være Mellerups indsats og eksempel som foregangsmand i samspillet med de timelønnede arbejdere forbedredes samspillet op gennem 1960'erne, og modsætningerne dæmpedes noget. Arbejderen behøvede ikke længere stå med hatten i hånden, når han henvendte sig til ingeniøren, hvilket for øvrigt oftest skete i 3. person.

Op gennem 1950'erne havde der været iøjnefaldende vanskeligheder med samarbejdet mellem afdelingerne. Den enkelte afdeling var sig selv nok og manglede i vid udstrækning forståelse for "de andre". Det var altså ikke uden grund, at mange AO'ere åbenlyst talte om et "jernetæppe" mellem administration og produktion. Og der var noget om snakken. Teknikerne fra produktionen måtte ikke tale med en kunde, hvis der problemer med en leveret vare. Kun hvis det kunne ske under overvågelse af en repræsentant fra salgsafdelingen, var det tilladt. Den udbredte opfattelse især i de kommercielle afdelinger var da heller ikke til at tage fejl af: "Vi tjener pengene, og fabrikken bruger dem."

Mange AO'ere deler opfattelsen af, at medarbejderne på kontorerne i hovedbygningen helt op i 1960'erne og 1970'erne nok følte sig lidt finere end folkene på havnefabrikken. For virksomhedens hovedsæde "var dog i Bruuns Gade, ikke?" Så folkene "nede på havnen" havde bare at tage sig af produktionen. Hvor stor betydning disse forhold havde i hverdagen, skal nok ikke overvurderes. Men problemstillingen var et udtømmeligt samtaleemne ved frokostbordene - på havnen og i Bruuns Gade.

Som led i at nedbryde skellene indførtes i begyndelsen af 1969 afdelingsmøder, og igen spillede Mellerup en afgørende rolle i forbindelse med initiativet. Ideen med afdelingsmøderne var at give de pågældende medarbejdere en orientering om aktuelle forhold, der vedrørte netop deres afdeling. Desuden ønskede man fra ledelsens side at præge omkostningsbevidstheden, samt at høre de ansattes mening om afdelingens forhold og eventuelle problemer. Møderne faldt i god jord hos medarbejderne. I de tre afdelinger, hvor disse møder først blev holdt, var tilslutningen blandt medarbejderne over 90 procent.

Den 1. marts 1966 blev arbejdstiden for de timelønnede arbejdere nedsat fra 45 til 44 timer om ugen. Samtidig lå det fast, at funktionærer, som i kraft af deres job var nødt til at være på arbejde i samme tidsrum, havde ret til tre dages ekstra ferie hvert år.

Hvis medarbejderne havde svært ved at bruge den nyvundne fritid, så gav AO dem de følgende år en række muligheder. I juli 1967 blev en ny skydebane taget i brug. Den lå i kælderen under ekspeditionsbygningen i Clausensgade, og ved indvielsen konstaterede direktør Møllerup, at han håbede, at skytterne ville være bedre til at ramme plet, end AO havde været, da man budgetterede banen. Her havde man "skudt noget for lavt". Året efter afsatte direktionen penge til at indrette en sauna ved folkestuerne på havnefabrikken. Da meddelelsen om bevillingen blev givet, gjorde administrerende direktør H. L. Knudsen opmærksom på, at "installationen er ret kostbar, og man håber, at den vil blive flittigt benyttet."

Næste markante forbedring i tilbuddene til medarbejderne stod klar til at blive taget i brug i januar 1971.

Det drejede sig om et fuldt udbygget fritids- og idrætscenter med bilardlokale, bordtennislokale, køkken, omklædningsrum med badekabiner og ikke mindst et stort motionslokale med plads til, at ikke mindre end 50 personer kunne motionere på samme tid med forskellige redskaber. Dertil kom en stor opholdsstue med arkitekttegnede møbler, fjernsyn, radio og såmænd også en bar. Baggrunden for etableringen af det store fritids- og idrætscenter, som blev indviet fredag den 22. januar 1971, var, at bestyrelsen for AO's Idrætsforening havde anmodet om at få stillet mere lokaleplads til rådighed til foreningens mange idrætsaktiviteter. Ønsket blev imødekommet, da direktionen stillede hele anden sal af ejendommen Clausensgade 11 til disposition.

1960'erne blev et årti, hvor en række offentlige initiativer satte sit præg på danskernes hverdag og dermed også på AO. Ikke mindst for de administrative afdelinger betød disse ting, at en række nye rutiner skulle sættes i værk. I 1962 kom omsætningsafgiften, oms'en. Loven, der blev vedtaget den 15. juni 1962, gav anledning til en del usikkerhed på AO. Hvilke varer skulle pålægges afgift, og hvorledes skulle man forholde sig til forbrugsstoffer og hjælpemidler? Der blev gennemført en række forhandlinger med Toldvæsenet, og det skabte afklaring om de mange uløste spørgsmål. F.eks. blev det fastslået, at materialer og apparatur til driftslaboratoriet var afgiftsfrie, fordi løbende kontrol med råvarer, mellemprodukter og færdigvarer blev betragtet som en del af fremstillingsprocessen. Derimod hørte researchlaboratoriets aktiviteter ikke under fremstillingsprocessen, hvorfor denne



Direktør Møllerup afprøvede romaskinen, da han 22. januar 1971 deltog i indvielsen af AO's store fritids- og idrætscenter. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

afdeling skulle købe sine materialer og sit apparatur i afgiftsberigtiget stand.

I marts 1964 blev ATP-ordningen vedtaget, og i oktober 1968 modtog danskerne deres første personnummerbevis. Personnumrene skulle herefter indarbejdes i samtlige administrative systemer, hvor medarbejderforhold indgik. I 1970 kom kildeskatten. I den forbindelse tilrettelagde AO en procedure, så samtlige medarbejdere modtog en grundig orientering om de nye regler og om den nye metode at betale skat på.

Det skelsættende år 1968, som af mange regnes for starten på ungdomsoprøret og andre alternative elementer, fik for AO et royalt pust, da Prins Henrik den 19. juli aflagde et besøg. Prinsen havde selv udtrykt ønske om at se virksomheden, og med direktør H. L. Knudsen og underdirektørerne F. Goth og M. Kjølbjerg som kvalificerede guider blev prinsen ført rundt i siloerne, møllen, ekstraktionen, raffinaderiet, hærdeningen samt en række specialafdelinger.

1968 var i øvrigt også året, hvor Jydsk Telefons navnebog Øst på side 384 oplyste: "AO, se u. Aarhus og Omegns Begravelsesforretning". Skulle nogen på det tidspunkt have opfattet dette som skriften på væggen og som et varsel om dårligere tider, var det ikke umiddelbart berettiget. Regnskabet for 1968 viste en omsætning på 303 millioner og et nettooverskud på otte millioner kroner. Begge tal var større end året forinden, og de lå også over gennemsnittet for den foregående fem-års periode. Og to år senere havde AO sit hidtil bedste år med oparbejdning af ikke mindre end 330.000 tons råstoffer og en omsætning på ca. 400 millioner kroner.

I det daværende rekordår kunne funktionærforeningen den 12. juni fejre sit 25 års jubilæum. Jubilæet blev festligholdt den følgende dag med en udflugt til Himmelbjerget og Silkeborgskovene i dagtimerne efterfulgt af en aftenfest på Restaurant Varna i Marselisborgskovene. 280 deltog i aftenfesten, som efter en række festlige indslag sluttede med dans - både indendørs og udendørs - til tonerne fra "The Sunny Boys".

"Altid fandt du vej eller sti ..."

Alerede året efter var der igen jubilæum på AO. Men denne gang var det et 100 års jubilæum, og jubilaren var naturligvis ingen ringere end den gamle "oljemølle" selv. Jubilæet, der faldt den 14. september 1971, blev markeret på behørig vis. Forberedelserne var sat i gang måneder forinden, og mens disse nærmede sig deres afslutning, måtte AO bruge kræfter på to markante begivenheder, hvoraf den ene var planlagt, mens den anden kom som et lyn fra en klar himmel.

Den planlagte begivenhed løb af stabelen i dagene 22.-25. juni, da AO sammen med Dansk Sojakagefabrik var værter for den årlige kongres i IASC - International Association of Seed Crushers. Organisationen blev oprettet helt tilbage i 1910 af en række europæiske oliemøller, men i 1971 var IASC nået op

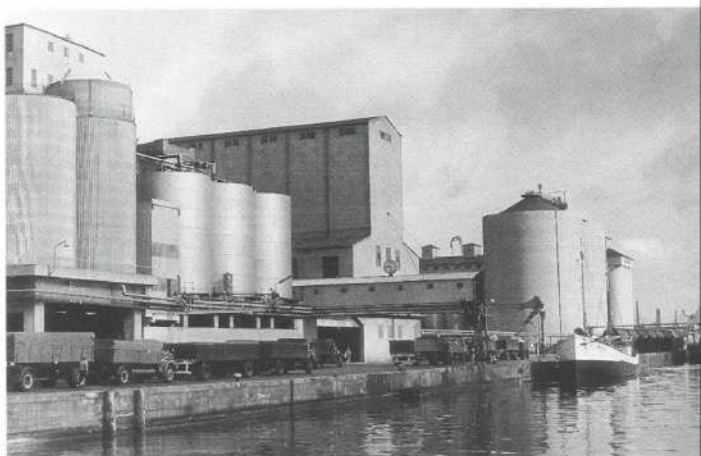
på at repræsentere ikke mindre end 35 lande. Kongressen samlede på den baggrund knap 1.000 personer i form af repræsentanter fra oliemøllerne og raffinaderierne, men også fra råstofleverandører, mæglere og kontrolfirmaer.

Den uventede begivenhed tog sin begyndelse onsdag den 7. juli 1971 klokken 14,55. På det tidspunkt udbrød en voldsom brand i pakhuis I. Branden, der opstod ved fremmede håndværkeres svejsearbejde, udviklede sig lynhurtigt til et flammehav. Trods en effektiv indsats fra 11 brandkøretøjer, to slæbebåde og ca. 70 brandfolk, var det umuligt at redde bygningerne. I stedet koncentrerede brandfolkene, der fik assistance fra et stort antal AO'ere, sig primært om at beskytte de omkringliggende bygninger, d.v.s. foderstofekspeditionen, silo 2 og kemikalielageret, og det lykkedes heldigvis.

Selve jubilæumsdagen - den 14. september 1971 - viste sig, som den slags dage jo skal, fra den pæne side med et ualmindeligt smukt sensommervejr, og jubilæumsfestlighederne fik det festlige forløb, som virksomheden havde ønsket. For medarbejderne gav dagen dog også et mere håndgribeligt og kontant udbytte - et jubilæumsgratiale, som også blev udbetalt til alle forhenværende medarbejdere eller disses enker. En flot og i virkeligheden passende gestus over for de mennesker, som jo havde givet deres bidrag til AO gennem årene forud.

Forberedelserne til jubilæet var startet længe før. For eksempel havde funktionærerne allerede på funktionærforeningens generalforsamling 28. marts 1969 besluttet at indlede en indsamling til en gave til firmaet. Tilsvarende havde AO's bestyrelse i god tid før jubilæet diskuteret, hvorledes det skulle markeres. Der var straks enighed om, at man ville gøre et eller andet for Århus by. Blandt ideerne var at forære byen et springvand ved Sct. Pauls Kirke for enden af M. P. Bruuns Gade. Men man valgte i stedet at lade forlagsdirektør Bo Bramsen skrive en bog om Købstadmuseet "Den gamle By". Bogen blev foræret til AO's forretningsforbindelser, medarbejdere og aktionærer. Derudover blev 2.000 eksemplarer skænket til "Den gamle By" med videresalg for øje.

Internt på virksomheden blev jubilæet markeret ved en højtidelighed, hvor medarbejderne overrakte deres gaver til virksomheden. Resultatet af funktionærforeningens langstrakte indsamling var blevet omsat til et antikt engelsk standur, der var fremstillet af Thos. Pratts i Canterbury ca. 1780. Standuret blev overrakt af foreningens formand Svend Jacobsen. Bagefter



På 100 års dagen den 14. september 1971 kunne AO glæde sig over at stå med et fuldt udbygget og topmoderne produktionsanlæg. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

kunne fællestillidsmand Siegfred Leth Pedersen overrække arbejderorganisationernes gave - en stentøjsvase, der var fremstillet som unikastykke af billedhuggeren Axel Salto på Den kongelige Porcelænsfabrik.

På de afgåede arbejdes og deres enkers vegne overrakte Ole Sørensen en globus, ligesom han fremsagde hyldestdigtet "Til den gamle fabrik":

*"Vovemod og mænd med handelssnilde,
mænd med teknik og hjerne, der ville,
tusinder hænder i arbejdets gang,
de skabte fabrikken med arbejdets sang.*

*Du står som symbol i byen ved bugten,
er nogen i tvivl, da mærker de duften,
eksotiske dufte af råstof fra Østen
fra USA, Filippinerne og Afrika kom
høsten.*

*Drægtige skuder stævner mod havnen,
adressen de kender, AO er navnet.
Så barsler de da de vældige skuder,
dampspillet knager, og siloen suger.*

*Kopra, nødder, sesam og tonsvis af bønner
flyder i strømme til arbejdets sønner.
Høsten i hus, rundt fra soldrukne lande,
er farten med skib til nordiske strande.*

*Det evige kredsløb det holder stik,
det danner tilsammen en stor mosaik,
dannet af hænder, hjerner og snilde,
arbejde, skabe, det var det, som vi ville.*

*Du gamle fabrik, et sekel er svundet,
med hæder har du årene rundet,
altid fandt du vej eller sti
til ære for Danmark og dansk industri.*

*Vi hilser dig alle, vor gamle fabrik,
fra arbejdets kvinder og mænd, der fik
et sted at virke med rytme og klang,
i hallerne toned' arbejdets sang.*

*Gid kommende år må stå som en bavn,
der lysende klar står ud over havnen
til ære for AO, det er navnet."*

Derefter bragte C. E. Christensen en hilsen fra de afgåede funktionærer, og så var turen kommet til bestyrelsens formand, direktør Ove Hansen, som overrakte gavechecks på 50.000 kroner til både funktionærforeningen og arbejdernes fællesorganisation.

Senere på dagen gennemførtes en reception for kunder, konkurrenter, kolleger og venner af huset. Det blev ikke overraskende lidt af et tilløbsstykke, og ved receptionens afslutning bugnede lokalet af jubilæumsgaver. Et blik i den gaveliste, der blev udarbejdet nogle dage efter den store dag, og som omfattede 233 numre, viser en mangfoldighed af gaver. De spændte lige fra de forudsigelige blomsterbuketter og sammenplantninger til de mere kuriøse. Gavelisten satte i flere tilfælde et prædikat på den enkelte gave. F.eks. modtog virksomheden en "ejendommelig keramiklysestage" og en "stor, bred vase (plastic) med plante". Sidstnævnte var tydeligvis slet ikke på niveau med f.eks. "kobberspand med blomsterdekoration - meget smuk".

Blandt de mere kuriøse gaver var et pilespil. Desuden mente en giver, at det gamle selskab havde brug for et kapitalindskud, i hvert fald sendte han virksomheden en check på 500 kroner.

UDFORDRINGEN FRA EF

En brat opvågning i Bruuns Gade

Næppe var jubilæumsfestlighederne overstået og de sidste gaver havde fundet en blivende plads på kontorerne, før hverdagens og ikke mindst fremtidens realisme ubønhørligt bankede på. Næsten som et varsel om de udfordringer og stramninger, der ville komme med EF-medlemskabet, blev sortimentet i funktionærernes frokoststue ved årsskiftet 1971-72 indskrænket.

Salget af tobak, chokolade og en række andre varer gav et uforholdsmæssigt stort administrativt arbejde, især som følge af momsafregningen. Derfor meddelte direktionen tre dage før nytåret, at dette salg måtte ophøre. Måske som en lille kompensation holdt frokoststuen de sidste dage udsalg, og økonomibevidste funktionærer glædede sig over at kunne købe tobaksvarer med 10 procents rabat, mens bl.a. chokoladevarer fristede med 25 procents rabat.

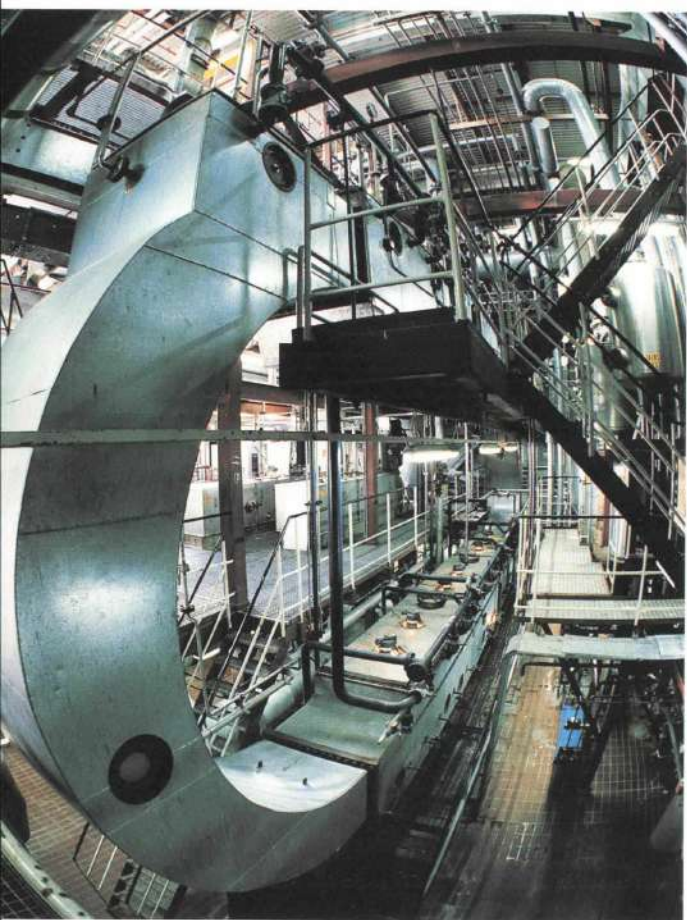
Den ændring kunne AO nok leve med. Til gengæld stod virksomheden over for en mere uoverskuelig problemstilling i form af det EF-medlemskab, som mere og mere tegnede sig som en kendsgerning. De omfattende oplysningskampagner, som både tilhængere og modstandere af EF gennemførte op til afstemningen i efteråret 1972, gav en intensiv debat. På AO var der naturligvis også megen debat pro et contra. For hvad ville et EF-medlemskab betyde for en virksomhed med AO's internationale bindinger på såvel råvareindkøb som afsætningsiden?

Virksomheden tog selv aktivt del i debatten, bl.a. ved at holde orienteringsmøder 28., 29. og 30. august 1972. Samtlige ansatte - med ægtefælle eller ledsager - blev inviteret til at få en orientering om EF og ikke mindst konsekvenserne af at gå med i eller stå uden for en udvidelse.

Også medarbejderbladet "Oliepressen" gik ind i oplysningskampagnen. I augustnummeret 1972 blev syv sider anvendt til en gennemgang af fordele og ulemper ved henholdsvis at være med og ved at stå uden for EF. Artiklen fokuserede blandt andet på, hvorledes olieindustriens omkostnin-

ger og afsætningsvilkår ville være i og udenfor EF. Af gode grunde var artiklen på mange felter ganske hypotetisk, og argumentationen var af typen "på den ene side og på den anden side".

Konklusionen var, at AO alt i alt ville have fordel af dansk medlemskab. Men forbeholdene og usikkerhedsmomenterne var så mange og så omfattende, at det næsten kan undre, at skribenten kom frem til følgende konklusion: "Det ses klart, at der er fordele og ulemper forbundet med begge situationer. At gøre disse op i penge for at kunne sammenligne dem, er imidlertid vanskeligt. Nok så vigtigt er, at medens den væsentligste ulempe ved dansk indtræden i et udvidet EF - den stærkt skærpede konkurrence inden for sojaolie på vort danske marked - formentlig vil mildnes noget på længere sigt, så vil den væsentligste ulempe ved dansk ikke-indtræden - udsigten til stærkt faldende foderstofsalg til det danske landbrug - næppe fortage sig med tiden."



I kølvandet på EF-medlemskabet besluttede AO at satse på sojaproteinkoncentrater, og en helt ny fabrik blev bygget på havnen i midten af 1970'erne.

Beslutningen om Danmarks indtræden i EF kom på den baggrund ikke som en overraskelse for Aarhus Olie. Men trods analyser og vurderinger blev konsekvenserne af den direkte tilknytning til det fælles europæiske marked en brat opvågning i Bruuns Gade. Det kom bl.a. til udtryk i, at man på virksomheden blev lidt chokerede, da man opdagede, at en af de hidtil trofaste kunder, FDB i Viby, pludselig fik leveret olie til margarineproduktionen fra konkurrerende oliemøller i Hamburg. Set med AO's øjne kunne man ikke tillade sig at handle på denne måde. Men desværre delte kunderne ikke denne opfattelse, og problemerne begyndte at tegne sig tydeligere og tydeligere for AO.

Den ekspansion, som virksomheden havde nydt stort set uafbrudt siden 1950'erne, stoppede nemlig brat. EF-medlemskabet og oliekrisen i starten af 1970'erne ændrede på dramatisk vis de økonomiske konjunkturer. EF-medlemskabet rev AO ud af den hidtidige beskyttede tilværelse, hvor en beskyttende toldmur hidtil havde garanteret

stabil afsætning på hjemmemarkedet.

"Før 1973 havde vi det for let, takket være toldbeskyttelsen", konstaterer daværende direktør S. Chr. Mellerup i et tilbageblik. Men den aggressive konkurrence, AO derefter blev påført af hollandske konkurrenter og i særdeleshed af oliemøllerne i Hamburg, blev paradoksalt Aarhus Olies redning. "Vi blev nemlig nødt til at kæmpe for vores eksistens, og gennem modgangen blev vi dygtige".

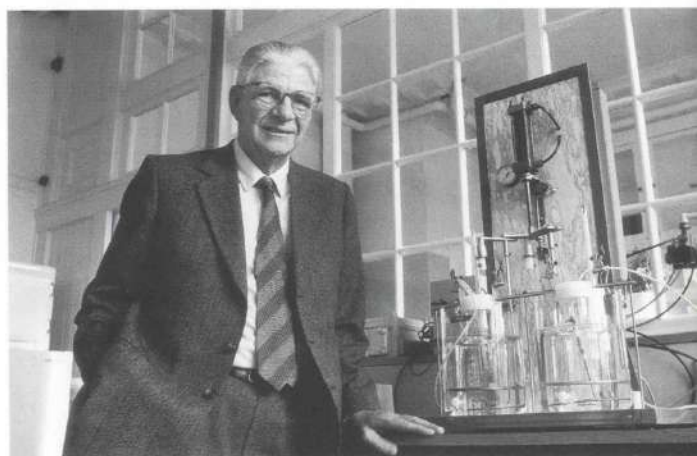
Konklusionen var, at AO ikke kunne basere sin eksistens udelukkende på traditionel oliemølleindustri. Der måtte nødvendigvis andet til. Og derfor valgte man at fokusere på specialprodukter af høj forædlingsgrad.

Det var specialfedtstoffer, primært til levnedsmidler, chokolade og konfektur, samt sojaproteinkoncentrater til levnedsmidler og foderstoffer. Som en direkte konsekvens af beslutningerne om at arbejde med specialprodukter gennemførte virksomheden op gennem 1970'erne store investeringer på anlæg til fremstillingen af disse produkter, bl.a. blev en helt ny proteinfabrik bygget på havnen i midten af 1970'erne.

Som en logisk følge af beslutningen om at fokusere på specialprodukter stod det klart, at der også skulle bruges penge på forsknings- og udviklingsaktiviteter, hvis ikke en positiv udvikling skulle hindres. Op gennem de meget vanskelige år i 1970'erne blev S. Chr. Mellerup derfor hele tiden mødt med en meget stor velvilje fra bestyrelsens side, når det drejede sig om penge til research. Et af bestyrelsesmedlemmerne sagde direkte til ham: "Pas nu på, Mellerup, man kan også spare sig på fattiggården."

Men ikke alle kunder kunne umiddelbart forstå, at forskning og udvikling var nødvendig. På et tidspunkt spurgte en fortørnet kunde daværende laboratorieforsker Bent Andersen: "Hvor længe skal margarinespiserne betale for Aarhus Olies forfejlede forskningsprojekter?"

1970'erne blev den hidtil vanskeligste periode for AO siden krigen. Aldrig tidligere var virksomheden udsat for så voldsomme og uforudsigelige prisudsving på råvaremarkedet, og det blev ikke bedre af megen uro på valutamarkedene, som virksomheden var afhængig af. Tilmed skete der i samme periode en betydelig udbygning af de store, internationale koncerners kapacitet i Vesteuropa. Det gav naturligvis overflødig produktionskapacitet og dermed en skærpelse af konkurrencen. For at gøre det endnu værre blev AO belastet af, at omkostningsniveauet i Danmark



"Hvor længe skal margarinespiserne betale for AO's forfejlede forskningsprojekter?" spurgte en fortørnet kunde daværende laboratorieforsker Bent Andersen.

steg mere end omkostningerne i konkurrenternes hjemlande.

I konsekvens af den skærpede konkurrence havde direktionen allerede umiddelbart efter generalforsamlingen den 24. marts 1972 peget på behovet for rationalisering. Motiveringen blev fundet dels i den rationalisering, der gennem de foregående år var gennemført i produktionen, dels i det udefra kommende pres fra en stigende konkurrence.

“Ved flere lejligheder er det tidligere blevet antydnet, hvor tvingende nødvendigt det er for vor virksomheds konkurrenceevne, at vi ikke alene på det rent tekniske område, men i lige så høj grad på det administrative og merkantile område rationaliserer. Med den udbygning af olieindustrien i Europa, der er sket i de senere år, og med den markedsudvikling, vi står overfor, er kravet til en rationalisering yderligere skærpet. Mange virksomheder - vel især ældre, større - som AO, har gennem årene etableret en organisationsopbygning og -form, som ikke i dag opfylder tidens krav til en økonomisk og rationel organisationsstruktur,” fastslog ledelsen i et selvran-sagens øjeblik.

Resultatet var en beslutning om at gennemgå samtlige administrative og merkantile områder for derigennem at skabe den mest rationelle og økonomiske organisation. Direktionen overvejede at lade et eksternt rationaliseringsfirma stå for arbejdet, men sluttede med selv at påtage sig opgaven gennem en arbejdsgruppe, der skulle styre og koordinere arbejdet. Oven i den interne indsats blev det besluttet også at søge aktiekapitalen udvidet. På et bestyrelsesmøde midt i april 1972 besluttedes det at indkalde til en ekstraordinær generalforsamling den 4. maj for at foreslå aktiekapitalen udvidet med 30 millioner til 75 millioner.

I 1972 måtte AO endnu en gang sande, at det kunne være vanskeligt at forudse de vilkår, der arbejdedes under. Anledningen var, at USA i slutningen af juni 1972 indførte et totalt eksportforbud for sojabønner, sojaskrå og sojaolie. Forbuddet blev dog en uge senere lempet til, at der kunne leveres

50 procent af indgåede kontrakter for sojabønner. Senere blev det meddelt, at restriktionerne ville blive ophævet 1. oktober.

For AO var konsekvensen til at tage og føle på. Virksomheden gik nemlig glip af en planlagt import af ikke mindre end 15.000 tons sojabønner. På det tidspunkt var sojabønnerne uden sammenligning virksomhedens vigtigste råstof, som alene tegnede sig for omkring 85 procent af fabrikkens oparbejdede råstoffer.

Takket være en kombination af



Millioner af tons råvarer er gennem årene passeret over kajen ved AO. Med råvarerne er kommet mange genstande og redskaber, som ved udskibningen er tabt blandt nødder, bønner og kopra. (Foto i Lokalhøistorisk Samling)

relativt store lagre og hastigt bestilte leverancer fra Brasilien var AO i stand til at forsyne kunderne med den efterspurgte mængde sojaskrå i juli, august og september. Men i oktober var virksomheden i den dybt ubehagelige situation, at efterspørgslen ikke kunne imødekommes. Ikke mindre end 40 procent af den bestilte mængde sojaskrå kunne ikke leveres. Problemerne med forsynings sikkerheden på de amerikanske sojabønner blev i øvrigt den direkte anledning til, at AO i 1973 for første gang i mange år købte sojabønner i Kina.

Ikke nok med at forsyningen af råstoffer kunne være sårbar. Også råvarepriserne opførte sig undertiden helt vanvittigt. Effekten var, at det kunne være vanskeligt at disponere langsigtet på indkøb af råvarer og på pris- og produktionskalkulationer. F.eks. var prisen for et ton sojabønner i juli 1973 oppe på 400 dollars. I august var prisen faldet til 270 dollars for et ton, men den var stadig dobbelt så høj som prisen præcist et år tidligere.

Året efter var forholdene stadig præget af særdeles høje råstofpriser. Det smittede af på oliepriserne og medførte, at der opstod et vist overskud af foderstoffer. Prisudviklingen på sojabønnerne bevirkede, at man på et tidspunkt hovedsageligt oparbejdede sojabønner for at skaffe olie, mens skrå blev anset for et biprodukt. Det forhold var stik modsat den normale situation, hvor oparbejdningen af sojabønner blev styret af salget af skrå.

Kopra kostede 970 dollars pr. ton, mens 200 dollars tidligere blev anset for en normal pris. Tilsvarende var prisen for palmekerne på et år steget fra 50-60 engelske pund pr. ton til 300 pund. Lige så voldsomme prisudsving ramte på sheanødderne, hvor forsynings situationen var særdeles usikker. Ikke mindst af den grund var der i de år altid nerver på, når der skulle opkøbes sheanødder i Vestafrika. Det skete nemlig i konkurrence med Unilever.

På råstofområdet fik Danmarks indtræden i EF et helt håndgribeligt resultat. EF støttede oparbejdningen af vegetabiliske olier, bl.a. raps, som hurtigt blev en ganske betydende afgrøde i det danske landbrug. I kølvandet på denne udvikling var det naturligt, at raps kom til at indtage en helt anderledes betydende position som råvare for Aarhus Olie. I 1972 forarbejdede AO 5.300 tons rapsfrø af den danske høst, og forventningerne gik ud på, at det ville blive et råstof af stærkt stigende betydning i takt med at den danske høst af raps ville stige stærkt. Det kom til at holde stik, for i midten af 1980'erne passerede AO en oparbejdet rapsmængde på 100.000 tons.

I begyndelsen af 1970'erne blev AO, som flertallet af danske virksomheder, påvirket af oliekrisen. Manglen på olie og benzin gav anledning til megen usikkerhed omkring fremtiden, fordi AO var mere sårbar end de fleste andre virksomheder. Oliekrisen kunne i værste fald ramme virksomheden på en række felter: først og fremmest kunne forsyningen af brændselolie blive afskåret. Men også forsyningen af flere af de vigtige hjælpestoffer, f.eks. ekstraktionsbenzinen, var i farezonen. Endelig måtte det forudses, at oliemangel kunne komme til at påvirke transportsektoren, som AO i høj grad var afhængig af til store transporter af både råstoffer og færdigvarer.

Ved udgangen af 1973 måtte direktionen erkende, at udsigterne var mere usikre end tilfældet har været i mange år. Op til årsskiftet havde virksomheden sørget for gode forsyninger af brændstof, så der ikke umiddelbart opstod mangel. Men allerede i november havde der været problemer med at fremskaffe skibskapacitet til transport af råstofferne. Oliekrisen "ebbede" imidlertid ud, og brændstofforsyningen blev normal.



Den højt automatiserede proteinfabrik blev taget i brug i starten af 1975.

Proteinernes vanskelige debut

Mens oliekrise var på sit højeste, var projekteringsafdelingen og teknikerne i fuld gang med projekteringen af det nye proteinanlæg. I september 1973 var en stor del af apparaturet indkøbt, nedramning af pæle til funderingen var begyndt, og selve bygningen, der blev opført i glideforskalling, ville være færdig i løbet af få måneder. Afskalningsanlægget og ekstraktionsanlægget blev prøvekørt kort efter årsskiftet 1974-1975.

Forklaringen på, at AO kastede sig over udvikling og produktion af sojaproteinkoncentrater, skal findes langt tilbage i virksomhedens historie. For årtiers intensivt arbejde med proteinstoffer havde ledt frem

til det proteinkoncentrat, som skulle udgøre grundproduktet i fabrikken, der var under etablering. For mange medarbejdere var det lidt af en gåde, at der blev investeret så mange ressourcer i udvikling af proteinerne. Tilsyneladende foregik udviklingen lidt i blinde, og mange vidste ikke, hvad det egentlige formål var. Der blev brugt mange timer i researchafdelingen, men til sidst kom belønningen i form af udviklingen af et særdeles godt produkt, som distancerede konkurrenternes produkter.

Ledelsens filosofi var, at AO skulle basere sin fremtidige udvikling på forskellige ben. "Med udviklingen af proteinkoncentraterne havde vi to: specialfedtstofferne og proteinkoncentraterne. Jeg ville gerne have haft, at virksomheden skulle have yderligere et ben at stå på. Men vi fandt aldrig ud af, hvad det skulle være", fortæller S. Chr. Møllerup.

Trods deres kvalitet fik proteinprodukterne en særdeles vanskelig start.

Sojakoncentraterne skulle primært sælges til foderstofindustrien som alternativ til skummetmælkspulver. Men EF fortsatte gennem nogle år med at give økonomisk støtte til skummetmælkspulver, og derfor kunne AO's proteiner ikke konkurrere på prisen. Resultatet heraf blev, at virksomheden begyndte at fokusere på proteinernes anvendelse i fødevarer. Men også salget af de nye produkter til traditionsbundne fødevarereproducenter blev mere problematisk end forventet. Det skyldtes især, at mange kunder tidligere havde haft uheldige erfaringer med amerikanske proteinprodukter af for dårlig kvalitet. Det havde givet sojaproducter et generelt negativt image, som først måtte overvindes.

AO-medarbejdere, der nogle år tidligere havde deltaget på en kongres i Tyskland, hvor de amerikanske sojaproducter ville reklamere for sojamelets fortræffeligheder, havde fået den manglende kvalitet stillet til skue. Efter en middag, hvor sojamel indgik i flere af retterne, gav de amerikanske værter hver enkelt gæst et diskret råd: "Lad nu være at gå i teatret i aften!" Begrundelsen var den enkle, at sojamelet indeholdt elementer, som medførte en kraftig luftudvikling i det menneskelige fordøjelsessystem. Ikke så sært, at sojaproducterne fik et noget blakket ry.

Da AO gik på markedet med sine sojaproteinkoncentrater, løb man også ind i det problem, at kødindustrien fejlagtigt troede, at AO ønskede at konkurrere med deres produkter frem for at supplere dem. Den misforståelse blev manet i jorden, og der opstod efterhånden et fortrinligt samarbejde med kødindustrien. Et vigtigt element i den udvikling var, at AO indrettede et kødlaboratorium, hvor AO og kunden kunne gennemføre forsøg med anvendelsen af sojaprotein i kødvarer. Kødlaboratoriet, der blev etableret i en nedlagt slagterbutik i Hans Broges Gade, blev samtidig en vigtig brik i udviklingen af flere forskellige proteinkoncentrater.

Proteinfabrikkenes produkter fik betegnelsen DANPRO H og DANPRO A. H-varerne gik til levnedsmidler til human anvendelse, mens DANPRO A-varerne gik til specialfoder til animalsk anvendelse. Begge typer havde udseende som et fint formalet cremefarvet pulver med et proteinindhold på mindst 70 procent i tørstoffet, og både DANPRO A og DANPRO H blev produceret på det samme anlæg, selvom kravene til de to produkter og deres egenskaber var forskellige.

Den ubehagelige og "luftige" bivirkning, som de amerikanske sojaproducter led under, havde forskningsafdelingen på AO forlængst overvundet. Det skete ved at fjerne nogle bestemte stoffer fra proteinerne under forarbejdningen.

DANPRO-H blev brugt som alternativ til animalsk protein i en række produkter som kødfarsvarer og bagværk, mens DANPRO-A fandt anvendelse i specialfoder til kalve, grise, mink og ørreder. I 1977 kunne proteinafdelingen præsentere en variant af DANPRO H nemlig DANPROTEX. Det var i princippet proteinkoncentrat, der gennem en ekstruderingsproces fik struktur som fint hakket kød. Dermed var produktet velegnet til at blande i

hakkekød, hvor det gav kødretten de funktionelle egenskaber, som soja-koncentratet var kendt for. Et nyt anlæg til produktion af DANPROTEX var klar til at tages i brug i 1979.

Året forinden havde proteinfofolkene endnu et produkt klar til introduktion på markedet. Det var DANPROLACT, som bestod af en blanding af specialbehandlet vallepulver og DANPRO-H. Produktet kunne fuldt ud erstatte skummetmælkspulver som ingrediens i en række fødevarer, og så var det billigere. Dermed havde proteinfabrikken en bred vifte af produkter, der kunne imødekomme den væsentligste efterspørgsel på dette felt.

Første medarbejder i bestyrelsen

På mange måder var 1970'erne et omskiftelsens årti for AO. Også på de enkelte poster i bestyrelsen skete der betydelige udskiftninger, ligesom medarbejderne for første gang fik sæde i bestyrelsen ved siden af de aktionærvalgte bestyrelsesmedlemmer. På den ordinære generalforsamling den 24. marts 1972 trak direktør A. W. Nielsen sig ud af bestyrelsen. I stedet indvalgte højesteretssagfører Georg Løber, som tre år senere overtog formandsposten efter direktør Ove Hansen.

På generalforsamlingen maj 1973 blev direktør Thorkild Bjerglund Andersen valgt i bestyrelsen, og året efter kom direktør Mogens Absalonsen ind. Godt en måned tidligere havde AO-medarbejderne valgt de to kolleger, der som de første skulle repræsentere medarbejderne i bestyrelsen. Valget blev holdt den 17. april 1974, og 68,7 procent af de stemmeberettigede AO'ere deltog i afstemningen.

Valget var naturligvis et valg mellem personer, men også et valg mellem funktionærer og timelønnede. Udfaldet blev imidlertid således, at hver af de to grupper fik en repræsentant valgt ind. Resultatet blev, at maskinmester i ekstraktionen, Frederik Møller, der repræsenterede funktionærerne, fik en sikker bestyrelsesplads med 145 stemmer. Til gengæld holdt det hårdt på arbejdersiden, hvor en overvægt på kun en enkelt stemme sikrede de timelønnede en plads i bestyrelsen. Stemmeoptællingen, der ikke kunne være mere spændende, viste, at maskinarbejder Peter Kristian Olesen satte sig på den anden plads med 133 stemmer, mens civilingeniør John Poulsen var faretruende nær med 132 stemmer.

Baggrunden for at medarbejderne nu kunne få sæde i bestyrelsen var den nye aktieselskabslov, der fastlagde reglerne for medarbejderrepræsentation i aktieselskabers bestyrelse. AO var blandt de første virksomheder, der benyttede denne mulighed, og det var direktør S. Chr. Møllerup, der var drivkraften. Han indså nemlig straks, at bestyrelsesarbejdet kunne afdramatiseres, hvis medarbejderne sad med, når de store beslutninger skulle træffes.

Da Frederik Møller og Peter K. Olesen efter valget deltog i deres første bestyrelsesmøde, ønskede formanden, direktør Ove Hansen, de to nye med-

lemmer velkommen med en formaning, der ikke kunne misforstås: "Jeg ønsker de nye bestyrelsesmedlemmer held og lykke med deres kommende arbejde. De vil uden tvivl hurtigt opdage, at opgaverne er mange, at deres løsning kræver grundig forberedelse, og at stillingen som bestyrelsesmedlem er forbundet med et betydeligt ansvar".

To år senere - den 26. april 1976 - var der igen valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen, og igen var der tæt opløb om 2. pladsen. Denne gang var Peter Olesen en klar vinder med 235 stemmer, mens driftsingeniør Frederik Møller måtte se sig slået af civilingeniør John Poulsen med blot fire stemmer - 126 mod 122.

Også blandt de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen var der i de år udskiftninger. På generalforsamlingen 16. maj 1977 trådte næstformanden, direktør Ove Hansen, og fabrikant Carl Christensen begge ud. Mogens Absalonsen overtog derefter pladsen som næstformand.

2. maj 1978 skulle medarbejderne igen afgøre, hvilke af kollegerne, der skulle besætte de to pladser i bestyrelsen. På ny blev Peter K. Olesen topscorer. Denne gang med 262 stemmer, mens den anden plads gik til en ny mand, fuldmægtig Per Wichmand-Jørgensen, oliensalgsafdelingen. To år senere byttede de to plads i afstemningsresultatet, da Per Wichmand-Jørgensen ved valget den 7. maj 1980 fik 159 stemmer mod Peter K. Olesens 152 stemmer.

Udsalg af datterselskaber

Den omstillingsproces, der var indledt i starten af 1970'erne, måtte naturligvis smitte af på aktiviteterne for datterselskaberne. Også datterselskaberne skulle justeres i overensstemmelse med de nye målsætninger og de nye skærpede konkurrencevilkår. I 1974 overtog AO aktiekapitalen i det engelske selskab Frank Fontannaz (Holdings) Ltd., som gennem mange år havde været Aarhus Olies vigtigste indkøbsforbindelse på råstofområdet. Intentionen var at reducere de usikkerhedsmomenter, der var i forbindelse med indkøbet af råstoffer.

Samme år blev SIHAM i Marokko omdannet til et holdingselskab, som sammen med de tilsluttede selskaber udgjorde en betydelig faktor i det marokkanske markeds forsyning med spiseolier, sæbe og vaskemidler. Men SIHAM løb efterhånden ind i vanskeligheder, der tre år senere var medvirkende årsager til at AO skilte sig af med sine marokkanske aktiviteter.

For det første skete der gennem en ændret marokkansk lovgivning en delvis nationalisering, som betød, at mindst 50 procent af aktiekapitalen fremover skulle være på nationale hænder. For det andet løb selskabet ind i økonomiske vanskeligheder som følge af store investeringer, der uheldigvis blev efterfulgt af et hurtigt vigende marked. Men ligeså vigtigt var det, at AO derhjemme fattedes penge som følge af de vanskelige tider. Da marokkanske investorer året forinden havde vist interesse for at købe raffinaderi-

et, så AO muligheden for at gøre en god handel, som kunne give en økonomisk indsprøjtning til moderselskabets økonomi. Det var også medvirkende til, at AO besluttede, at selskaberne skulle sælges samlet. Gennem årene var SIHAM blevet paraply for op mod en halv snes forskellige selskaber, der beskæftigede sig med så forskellige ting som shipping, stevedore, assurance, motorer, kemiske produkter til at pudre vinstokke, lidt olivenolie-drift i Marrakesh samt naturligvis det vigtigste element - raffinaderiet. I alt var omkring et par hundrede mennesker beskæftiget under SIHAM.

Bestræbelserne på at sælge alle selskaberne samlet faldt heldigt ud. SIHAM's kommercielle direktør, der var franskmænd, havde kontakter til Kong Hassans hof, og med den marokkanske finansminister som mellemmand blev udgangen, at Kong Hassan og hans familie købte hele molevitten i 1977. Prisen blev 25 millioner dollars.

På vej ud af Marokko ønskede Møllerup at takke de marokkanere, der havde gjort et stort arbejde som bestyrelsesmedlemmer. Som påskønnelse for indsatsen var det planen at forære marokkanerne et spisestel i Kgl. Porcelæn til 30-40.000 kroner. Men den gave gik i vasken, da marokkanerne blev stærkt utilfredse. De havde nemlig forventet en kontant påskønnelse i størrelsesordenen 250.000-300.000 kroner. Det fik de nu ikke.

Nu da man mentalt var sporet ind på at sikre selskabets økonomi ved at skille sig af med en række datterselskaber, faldt blikket også på Malta og Madrid. I 1977 solgte AO sine interesser på Malta, der på dette tidspunkt omfattede et olieraffinaderi, en margarinefabrik, en sæbefabrik samt kyllingeopdræt og et slagteri.

Samtidig stod det klart, at raffinaderiet Danese Bau i Madrid ikke var nogen udpræget god forretning. Der blev dog ikke tabt penge på engagementet. Raffinaderiet, der var købt i 1964 og organisatorisk hørte under direktør Mørck i Casablanca, havde oprindeligt haft en prominent direktør i Joakim Bau, som var leder af det spanske statsråd. Hans søn, Fernando Bau, skulle fortsætte som leder, men det kom aldrig til at gå godt med hensyn til indtjening. Derfor var tanken om et salg nærliggende, og raffinaderiet blev solgt til en græsk forretningsmand. Til nogen fortrydelse for AO lykkedes det hurtigt den nye ejer at vende raffinaderiet til en givtig forretning.

Da fokus nu var på datterselskaberne, blev søgelyset også rettet mod Ceylon Trading Company, som efterhånden havde udviklet sig til en hel koncern med mere end 500 ansatte. Gennem årene havde Ceylon Trading Company overtaget en række selskaber, så aktiviteterne i datterselskaberne efterhånden omfattede så vidt forskellige områder som shipping, varekontrol, hoteldrift samt eksport af the, gummi, trækul og krydderier. Dertil kom en række mindre interesser i plantagedrift. I juni 1975 havde selskabet i øvrigt skiftet direktør, idet Peter Hørsman var blevet forflyttet til SIHAM i Casablanca, mens Palle Rasmussen blev udnævnt til direktør for Ceylon Trading Company.

Selskabet på den smukke tropeø havde lige efter krigen tjent mange penge, især på eksport af gummi, men op gennem 1960'erne og 1970'erne

var indtjeningen generelt faldet. Det var derfor nærliggende for Mellerup at få bestyrelsen til at vurdere, om Ceylon Trading Company skulle sælges eller videreføres.

Bestyrelsens holdning var imidlertid klar. Man ønskede ikke at sælge. Begrundelserne var noget vage, og der var ingen tvivl om, at følelserne spillede lidt med. Det var trods alt AO's ældste datterselskab, og flere af AO's bestyrelsesmedlemmer havde relationer til selskaberne dernede.

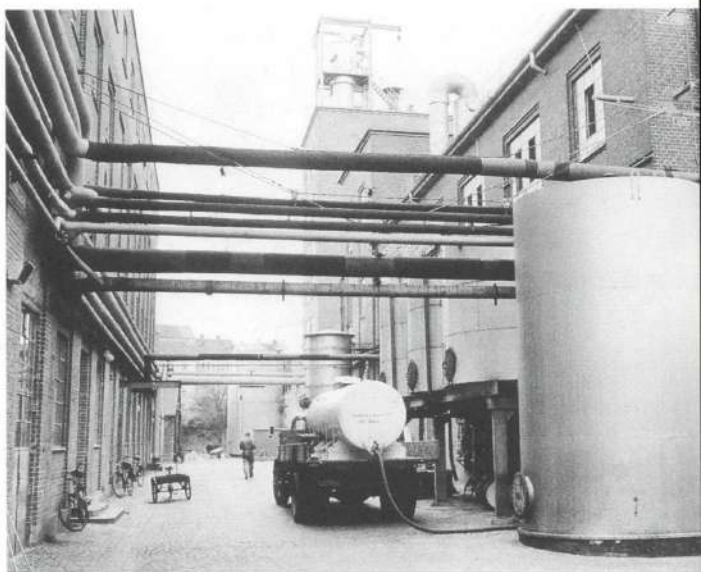
Samtidig med at AO sanerede i kredsen af datterselskaber, kom også nye til. Et af dem kom noget baglæns ind, idet formålet med overtagelsen i første omgang var at reducere mulige tab. Det drejede sig om A/S Havregryns møllen VIKING i Højrup på Fyn, som AO i efteråret 1977 overtog sammen med Dansk Sojakagefabrik og et tysk firma.

Der var ikke tale om en udvidelse af aktiviteterne, tværtimod var målet at sikre en fornuftig afvikling af Viking. Selskabet var blot ét af en række firmaer i korn- og foderstofbranchen, der som følge af store prisfald på proteinmarkedet i sommeren 1977 var kommet i store vanskeligheder. AO var sammen med de øvrige to parter blandt de største kreditorer, og derfor så man en fordel i at sikre den mest hensigtsmæssige afvikling. Den proces strakte sig over et helt år, men efterhånden som afviklingen skred frem, tegnede der sig forretningsmuligheder, som så ganske lovende ud - nemlig ørredfoder til danske dambrug. Resultatet blev, at AO sammen med en række af Vikings medarbejdere skød kapital i virksomheden. I stedet for at lukke selskabet, som oprindeligt planlagt, havde AO pr. 1. januar 1979 fået sig et datterselskab på Fyn.

“Forleden kom en væm’lig duft ...”

AO erkendte til enhver tid, at fabrikken forurenedes. Men erkendelsen blev kædet sammen med en understregning af, at enhver menneskelig aktivitet forurener, og at AO i øvrigt gjorde meget for at reducere forureningen. “Vi var ikke fejlfrie. Produktionen støvede, og før produktionen stoppede på byfabrikken, skete det jævnligt, at biler, der var parkeret i Jægergaardsgade, var dækket af støv fra vores foderstoffer,” fortæller Mellerup.

Fabrikken har gennem 125 år - om end med vekslende intensitet -



En oliefabrik vil altid have en karakteristisk lugt, som det er umuligt at fjerne fuldstændigt. (Foto i Lokalhistorisk Samling)



For at reducere lugtgenerne har AO tilstræbt at undgå oparbejdning af de mest kritiske råvarer i de varmeste sommermåneder.

bidraget til århusianernes lugtoplevelser. Kendsgerningen er, at en oliefabrik altid vil have en særegen lugt, som det vil være praktisk umuligt at fjerne fuldstændigt. Især oparbejdningen af sheanødde giver anledning til en markant lugt.

Da Mellerup en meget varm sommerdag i midten af 1980'erne passerede Reginakrydset på Strøget i Århus, noterede han sig "en forfærdelig stank". Han var imidlertid ikke i tvivl om, hvor den kom fra. For netop den

dag, hvor vinden stod i øst, oparbejdede AO sheanødder - og det kunne lugtes. Processerne blev lagt om, og oparbejdningen af sheanødderne blev så vidt muligt flyttet fra de varmeste sommermåneder, hvor østenvinden erfaringsmæssigt er mest fremherskende.

Generelt har århusianerne accepteret den karakteristiske lugt som en del af byen og dens egenart. Og der kunne også skabes morskab over temaet. Det skete helt tilbage i 1917, da lugten blev taget op i et vers i Casino-Revyen:

*Forleden kom en væm'lig duft fra byen højt mod sky,
den stammer fra oliemøllerne i Aarhus by.
Jeg ringede til direktør'n, men Lausen sa'e, hva' fa'n,
ka' du ikke tåle dunsten, ka' du holde snuden fra'n.*

Nogle af AO's direktører har - mest i spøg - forsøgt at reducere problemet ved at fastslå, at "lugten fra råstofferne også var en lugt af penge".

Blandt de mere vidtgående initiativer, som blev overvejet for at reducere lugtproblemet, var at oparbejde sheanødderne i Nigeria, inden de blev afskibet til Danmark. H. F. Andersen rejste på et tidspunkt til Nigeria for at undersøge, om det var en realistisk løsning. Men det var det ikke.

Allerede i midten af 1960'erne, hvor ord som miljø og forurening ikke blev hørt hver dag, tog AO fat på at håndtere miljøproblemerne. Det skete ud fra følgende målsætninger: at kortlægge forureningen i vand, luft og jord, at undersøge, om den kunne forhindres eller formindskes, at klarlægge, hvilke foranstaltninger, der måtte tages med henblik herpå, samt at overveje, om der af æstetiske grunde skulle tages yderligere forholdsregler. Dermed var AO allerede gået i gang, da der op gennem halvårerne blev stigende fokus på miljøforholdene, bl.a. som følge af, at Folketinget vedtog lovgivning på området.

AO havde erkendt, at der var miljøproblemer. Nogle af disse var blevet påpeget af Arbejdstilsynet med påbud om en løsning, mens virksomheden samtidig selv havde taget initiativ til at løse andre miljøproblemer. Over en femårig periode blev der afsat 10 millioner kroner til det formål. F.eks. bevilgede bestyrelsen i 1976 over to millioner kroner til miljøforbedringer, og en nedsat arbejdsmiljøgruppe tog sammen med Sikkerhedsudvalget fat på at opfylde nogle af de krav, som man på forhånd vidste ville blive stillet af den nye lov om arbejdsmiljø, der trådte i kraft 1. juli 1977. Blandt nyskabelserne i denne lov var, at den gav myndighederne mulighed for at stille mere vidtgående krav og for at give påbud om at opfylde bestemmelserne i loven.

Som et naturligt led i den indsats, der blev gjort inden for arbejdsmiljøet, besluttede AO at oprette sin egen bedriftslægeordning, selv om det ikke var lovbefalet. Initiativet kom fra Sikkerhedsudvalget, som under ledelse af sikkerhedschef Aage Månsson mente, at det ville være værdifuldt at råde over lægelig bistand, når problemer omkring sundhed og arbejdsmiljø skulle vurderes og løses. Direktionen bakkede op om ideen med det resultat, at AO's Bedriftssundhedstjeneste var en kendsgerning fra januar

1977. Læge Kaj Grunnet, der var tilknyttet Hygiejnisk Institut på Århus Universitet, tiltrådte som bedriftslæge på AO med fire timers ansættelse om ugen. I april 1977 blev der etableret et lægeværelse til formålet. Da de første ni måneder var passeret, havde bedriftslægen gennemført 43 konsultationer, hvoraf hovedparten handlede om hudproblemer. Dermed var det dokumenteret, at Sikkerhedsudvalgets initiativ imødekom et faktisk behov, og i juli 1980 udvidedes Bedriftssundhedstjenesten foruden lægen til at omfatte en miljøtekniker og en fysioterapeut, som alle var tilknyttet på deltid.

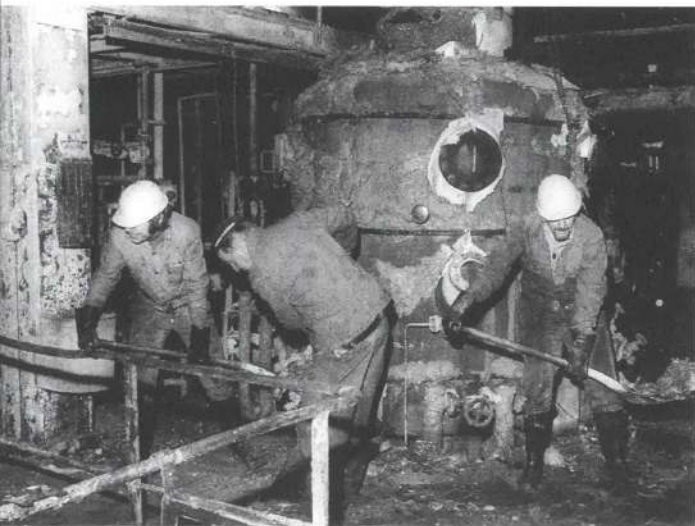
Gennem BST-arbejdet var det hensigten at forebygge arbejdsmiljøskader, herunder arbejdsulykker, erhvervssygdomme og nedslidning. Det skulle ske ved at fjerne de påvirkninger i arbejdet, som fysisk eller psykisk virkede skadelige. Desuden arbejdede man for at fremme de ansattes sikkerhed og sundhed fysisk og psykisk.

Ligesom arbejdsmiljøindsatsen var også sikkerhedsarbejdet blevet en fast bestanddel af virksomhedens daglige liv med den nødvendige organisation. Som én af de første virksomheder i Danmark havde AO udnævnt en sikkerhedschef, og generelt blev der bevilget mange penge til initiativer på sikkerhedsområdet. Efterhånden opnåede AO et ry i industrikredse som foregangsmand på sikkerhedsområdet. Som følge heraf blev virksomhedens sikkerhedsfolk ofte inviteret til at holde foredrag om, hvordan sikkerhedsforholdene blev håndteret på AO.

Som led i sikkerhedsforanstaltningerne blev det nødvendigt at gennemføre et effektivt rygeforbud i de afdelinger, hvor der blev anvendt f.eks.

ekstraktionsbenzin. På trods af forbuddet osede det lystigt fra toiletterne, når en medarbejder tog en pause og en smøg. Og oppe på loftet over raffinaderiet, hvor blegejorden lå, var der ofte fælles rygepause. Rygeforbuddet blev indskærpet, og for at imødekomme arbejdernes behov, blev der indrettet et antal rygekabiner.

Sikkerhedsarbejdet var relevant. Det blev tydeligt dokumenteret, da der fredag den 22. januar 1974 klokken 10.30 skete en eksplosion i fedtsyreafdelingen. Tre mand pådrog sig forbrændinger, og den ene måtte ligge tre uger på hospitalet. Den voldsomme eksplosion udartede sig til en omfattende brand. Først halvandet år senere var afdelingen genopbygget og



22. januar 1974 var fedtsyreafdelingen udsat for en eksplosion og en voldsom brand. Først halvandet år senere var afdelingen genopbygget. Her er (fra venstre) Alex Nielsen, Chr. Nielsen og Verner Poulsen i gang med oprydningen. (Foto i Lokalhistorisk Samling)

produktionen vendt tilbage til niveauet fra før ulykken.

Man valgte at genopbygge afdelingen på samme sted med identisk produktionsudstyr. Der havde ganske vist været overvejelser om at flytte et andet sted hen og eventuelt etablere et helt nyt anlæg. Men konklusionen blev, at det var mest hensigtsmæssigt at genopføre fedtsyrefabrikken på den "gamle adresse". På den måde kunne bl.a. hele dokumentationen for styring og kontrol uden videre benyttes igen. Produktionen kom til at bestå af de hidtidige elementer, nemlig oparbejdning af raffinerede fedtsyrer til sæberåstoffer samt oparbejdning af kokos- og rapsolier til mellemprodukter for den kemiske industri.

Men selv om den nye fabrik kom til at rumme et anlæg, som stort set var identisk med det, man havde haft før branden, skete der ganske store ændringer. Først og fremmest blev der meget bedre plads, fordi alle de tanke, der hidtil havde været inde i bygningen, blev flyttet til et nyt udendørs tankanlæg. Som led i de løbende vurderinger af sikkerhedsforholdene blev kontrolrummet flyttet til en placering i bygningen, som ud fra brandtekniske betragtninger var mere sikkert. Men også i teknikken skete der forbedringer, for eksempel blev alle rør til fedtsyretransport fremstillet i syrefast stål. Endelig blev lejligheden benyttet til at forbedre arbejdsmiljøet ved at modernisere ventilationen.

Centralraffinaderiet tages i brug

Genopbygningen af fedtsyrefabrikken og etableringen af både det nye centralraffinaderi og proteinfabrikken dokumenterede til fulde, at AO's anlæg og produktionsprocesser var blevet særdeles komplicerede. Store dele af styringen af anlæggene var computerbaseret, og det stillede store og stadig stigende krav til medarbejderne. Derfor tilrettelagde AO i samarbejde med Jydsk Teknologisk Institut en operatøruddannelse. Det var en 3 måneders uddannelse, der blev gennemført som dagskole på selve fabrikken. Hovedindholdet i uddannelsen var en grundig indføring i teorien bag driftsprocesserne og processerne for de benyttede maskiner og apparater. Desuden blev eleverne introduceret til de styringsmetoder, AO benyttede sig af. Endelig omfattede skolen en detaljeret gennemgang af arbejdsopgaver og hele procesgangen i den enkelte afdeling.

Første hold elever satte sig på skolebænken den 16. september 1974, og tre måneder senere stod de 23 videreuddannede operatører betydeligt bedre rustede til at håndtere det avancerede procesudstyr. Flere af dem kunne se frem til at skulle arbejde i det nye centralraffinaderi, der blev sat i drift den efterfølgende sommer. Selve færdiggørelsen var blevet forsinket nogle måneder, fordi udviklingen af de programmer, der via computere skulle styre anlæggene, havde givet en del hovedbrud, så tidsplanerne ikke kunne overholdes.

Men efter sommerferien 1975 var alt kørt i stilling, og den egentlige produktion kunne startes. Det var en mærkedag for AO, og ikke mindst for de mange teknikere, der gennem næsten ti år var involveret i projekteringen og opførelsen af anlægget. Faktisk var det helt tilbage i 1966, at bestyrelsen traf beslutningen om at opføre et helt nyt raffinaderi, der bl.a. skulle erstatte det gamle raffinaderi i fabrikskomplekset bag Bruuns Gade.



Da centralraffinaderiet i sommeren 1975 blev taget i brug, havde det en raffineringskapacitet på 450 tons i døgnet mod de 180 tons, som oprindeligt var planlagt.

Planen var endvidere, at det nye centralraffinaderi sammen med det gamle havneraffinaderi og hærdfabrikken skulle udgøre det fremtidige raffinaderikompleks. Gennem hele forløbet var de oprindelige grundtræk blevet bevaret, men på anlæggets kapacitet skete der en markant udvidelse i forhold til det, der var planlagt fra starten. Oprindeligt ville man anlægge tre raffineringslinier, der hver kunne forarbejde 60 tons pr. døgn. I stedet blev anlagt tre linier, der hver for sig kunne tage 150 tons pr. døgn. Parallelt hermed blev behovet for kapacitet til desodorisering i 1966 vurderet til ca. 35.000 tons årligt, men da centralraffinaderiet stod færdigt, var desodoriseringskapaciteten over 70.000 tons årligt.

Den markante kapacitetsudvidelse var udtryk for en generelt stigende afsætning af produkterne.

Blandt de elementer, der satte sit præg på AO's produktudvikling og salgsaktiviteter, var stigende fokus på anvendelsen af produkterne. Som resultat heraf indrettede man et nyt levnedsmiddelteknologisk laboratorium, der i daglig tale blev kaldt LMT. I laboratoriet, der blev indviet i november 1979, kunne laboratoriefolkene og produktudviklerne bedømme olie- og proteinprodukters egenskaber i diverse levnedsmidler. Det gav værdifuld viden i salgsarbejdet, men det dannede i lige så høj grad udgangspunktet for videreudviklingen af AO's produkter. LMT-faciliteterne kom også til at spille en afgørende rolle ved kundebesøg. Her havde det stor værdi at kunne demonstrere produkternes anvendelse i de forskellige levnedsmidler.

Færdiggørelsen af de store projekter blev ikke umiddelbart fulgt af en positiv udvikling for AO. Tværtimod måtte man gennem 1975 konstatere, at de foregående års krise fortsatte ufortrødent. Årets første halvdel blev

præget af svigtende afsætning og faldende priser på så godt som alle AO-produkterne. Den ubehagelige men nødvendige konsekvens heraf var en række besparelser, som direktør Mellerup orienterede om på et ekstraordinært møde i underudvalget for arbejdsforhold den 16. april 1975 og på samarbejdsudvalgets møde den 12. maj 1975.

Skønt netop dette SU-møde var nummer 100 i rækken, var der altså ikke meget at fejre. Reduktionen i antallet af medarbejdere på værkstederne blev gennemført i takt med at anlægsarbejderne i de store projekter, centralraffinaderiet og proteinfabrikken, var færdige. I produktionsafdelingerne skete fyrringerne hen over sommermånederne.

Udsigterne for 1976 var ved årets begyndelse heller ikke optimistiske. Der skete dog en gradvis bedring af afsætningsvilkår og indtjeningen specielt for specialfedtstofferne og for sojaproteinkoncentraterne. Derimod var situationen for råvareolie og foderstofferne "fortsat anstrengt", som direktionen udtrykte det. "Selv om baggrunden alt i alt tegner sig lysere, er AO's indtjening fortsat så lav, at investeringer må holdes inden for meget snævre grænser, hvilket ikke kan undgå at virke hæmmende på en videre ekspansion af vore aktiviteter", skrev Mellerup og H. F. Andersen i deres traditionelle nytårshilsen til medarbejderne. Mod slutningen af 1978 besluttede man at lukke fedtsyreafdelingen og at forenkle produktionen af fedtalkoholer. Begge dele hang direkte sammen med en meget intensiv konkurrence fra konkurrenter, der havde fordel af større og mere økonomiske anlæg end AO.

Også på andre felter betød 1970'erne ændringer, men ikke alle var af negativ karakter. På generalforsamlingen i AO Arbejderes Syge- og hjælpeforening den 28. november 1972 kunne man endnu en gang konstatere, at det offentlige havde overflødiggjort AO's personalepleje på et konkret felt. Folketinget havde nemlig vedtaget en ny dagpengereform, der skulle træde i kraft 1. april 1973. Det stod hurtigt klart, at med reformen ville AO's syge- og hjælpeforsikring blive overflødig. Derfor var der enighed om, at der ikke var grund til at opretholde foreningen ud over dagen for den nye reforms ikrafttræden. Men for lige at runde tingene af, blev man enige om, at en sidste generalforsamling skulle afgøre, hvorledes Syge- og hjælpeforeningens



I november 1979 indviedes det nye LMT (Levnedmiddelteknologisk laboratorium), hvor produkternes egenskaber kunne testes. F.eks. specialfedtstoffernes funktion i overtrækschokolade.

formue skulle anvendes. Frem til den generalforsamling kunne man jo lige så godt søge at forøge foreningens formue, og der blev så indkøbt 75 lod-sedler i den lokale avis Demokraten's julelotteri.

Generalforsamlingen den 22. maj 1973 blev den sidste i Syge- og Hjælpeforeningen, og de fremmødte enedes om at give 15.000 kroner til stiftelsen, 15.000 til feriecentret og resten til en rejseforsikring. Dermed blev registreret over foreninger på AO reduceret med en enkelt. Men der skulle snart komme en ny til, for i løbet af 1973 fik AO's vidtfavnende sociale engagement et nyt aspekt, da der oprettedes en pensionistklub. Interessen var stor, og allerede efter et år var der ca. 100 medlemmer i klubben, som bl.a. mødtes to gange om ugen i stiftelsens selskabslokaler på Marselis Boulevard.

I 1973 kunne den forslagskasse, som Lausen i sin tid tog initiativet til, holde 60 års jubilæum. Desværre var der gennem de første mere end 40 år ikke ført statistik over antallet af forslag, ligesom karakteren af forslagene heller ikke blev registreret centralt. Gennem tresserne og de første år af 1970'erne fremkom i alt 146 forslag. Kvaliteten af disse forslag dokumenterede, at ideen om at opsamle medarbejdernes gode ideer på denne måde fungerede efter hensigten. Ikke mindre end 110 af de 146 forslag blev præmieret og belønnet med sammenlagt 35.600 kroner. Forslagskassen vedtægter var i øvrigt i 1959 blevet ændret, således at formålet nu bl.a. var "at give fabrikkens arbejdere lejlighed til at fremkomme med forslag til forbedringer, forenkling af arbejdet eller helt nye ideer til gavn for produktionen."

På trods af EF-medlemskab og benhård konkurrence gik livet sin vante gang med små og store spørgsmål på dagsordenen. Således skulle Samarbejdsudvalget 15. juni 1973 tage stilling til det nye system for udskænkning af kaffe i kantinen. Der var enighed om, at det fungerede godt, ligesom spørgsmålet om udlevering af te, der i øvrigt kom fra Ceylon Trading Company, var løst tilfredsstillende. I fabrikken ønskede man en større tildeling af kaffe til vagtfolkene, og Samarbejdsudvalget var enige om, at kafferationen skulle forøges fra 10 gram til 20 gram pr. mand pr. dag. Trods stramme tider lå medarbejdernes trivsel ledelsen på sinde, når det gjaldt de små dagligdags ting.

Overskudsdeling - en mærkesag

Men også på det overordnede niveau blev der arbejdet på at sikre medarbejderne gode forhold, som alt andet lige ville øge deres tilknytning til AO og dermed deres motivation. Blandt de mest vidtgående initiativer inden for denne medarbejderpleje var overskudsdelingen - én af Mellerups mærkesager.

Overskudsdeling blev diskuteret meget i starten af 1970'erne. Ikke mindst fra fagbevægelsens side var holdningen, at der burde gennemføres en overskudsdeling, som skulle baseres på centrale fonde. Mellerup var til-

hænger af princippet om overskudsdeling, men tanken om centrale fonde huede ham ikke. I stedet burde ordningen knyttes til den virksomhed, medarbejderne var ansat i. På den måde vil medarbejderne blive knyttet tættere til deres arbejdsplads.

Diskussionen om overskudsdelingen afslørede nogle grundlæggende forskelle i opfattelsen af anvendelsen af en virksomheds overskud. Den traditionelle opfattelse, som også rådede i AO's bestyrelse, gik på, at først skulle aktionærene tilgodeses. Dernæst skulle der sikres en rimelig forrentning af egenkapitalen, og var der derefter mere tilbage af overskuddet, kunne medarbejderne tilgodeses.

Mellerup var slet ikke enig i den holdning, idet han mente, at man burde ligestille medarbejdere med aktionærene. Fik den ene part del i et overskud, skulle den anden part også have. Efter mange og lange diskussioner lykkedes det imidlertid Mellerup at omvende bestyrelsen til hans standpunkt.

Tilbage stod spørgsmålene om, hvorledes overskudsdelingen i praksis skulle tilrettelægges. En gang på vej til et møde i Industrirådet, hvor netop overskudsdeling var på programmet, fik Mellerup ideen til en enkel løsning, som ville være nem at gennemføre. Man skulle ganske enkelt sidestille medarbejderne med aktionærene. Hvis aktionærene fik udbytte, ville medarbejderne også blive tilgodeset, og hvis virksomheden - f.eks. i en konsolideringsfase - valgte at undlade at betale udbytte til aktionærene, så ville der jo heller ikke være noget til medarbejderne. Konklusionen blev herefter, at AO besluttede, at medarbejderne skulle have en vis procentdel af det udbytte, som aktionærene fik. Mellerup lagde vægt på, at alle medarbejdere skulle have det samme. Desuden skulle ordningen omfatte alle medarbejdere, der var ansat i det regnskabsår, hvor udbyttet blev skabt.

Men selv med dette klart, var der et stort spørgsmål tilbage: hvor-



Da udbyttedelingen blev vedtaget i slutningen af 1970'erne, ønskede mange medarbejdere udbyttet udbetalt i kontanter. Direktør Mellerup stod imidlertid fast på, at det skulle være i form af aktier. "Ved at eje mursten i fabrikken, bliver tilhørsforholdet stærkere", lød hans argumentation. Og derfor blev medarbejderne efterhånden også medejere af fabrikken og af det gamle, smukke "Sukkerhus". (Foto i Lokalhistorisk Samling)

ledes skulle overskuddet i praksis udbetales - som kontanter eller i form af aktier? Mange medarbejdere ville have foretrukket, at de fik kontanter i hånden én gang om året, hvis det ellers gik godt for virksomheden.

Men Mellerup stod fast på, at det skulle være aktier. Han argumentation var, at det ville indebære et større og stærkere tilhørsforhold fra medarbejderne, hvis de ejede mursten i fabrikken. Ordningen blev derefter skruet sammen, så medarbejderne fik udbyttet udbetalt i form af A-aktier, som er stemmeberettigede på generalforsamlingen. AO blev dermed én af de første virksomheder i landet, der gennemførte overskudsdeling, og man blev den første virksomhed, der baserede ordningen på medarbejderaktier.

Allerede på generalforsamlingen i 1976 havde bestyrelsesformanden givet udtryk for, at man overvejede en udbyttedeling. Mange medarbejdere forventede derfor, at de på det følgende års generalforsamling blev præsenteret for en færdigsyet løsning. Det skete ikke, for en række tekniske forhindringer stod i vejen, bl.a. hvorledes vedtægterne skulle udformes. Derfor valgte man en ordning, hvor forslaget om at give medarbejderne del i et eventuelt udbytte skulle fremlægges på generalforsamlingen hvert år.

Udbyttedelingen skulle naturligvis godkendes af myndighederne, og først i eftersommeren 1979 fik man ordningen godkendt af Statsskattedirektoratet. Man gik straks i gang med at fremskaffe den fornødne aktiepost, og kort efter modtog medarbejderne deres andel af virksomhedens overskud. På basis af resultatet for regnskabsåret 1978 blev aktionærene tildelt et udbytte på otte procent svarende til 4,5 millioner kroner. Det betød, at medarbejderne til deling fik aktier for 450.000 kroner. Året efter blev aktier for 600.000 kroner fordelt mellem medarbejderne.

Dermed var AO stille og roligt begyndt at få en kreds af mange nye aktionærer. Deres indflydelse var marginal. Men den psykologiske effekt, som Mellerup prioriterede højt, var ikke til at tage fejl af.

PALMEKONGEN GØR SIN ENTRE

Da Bek-Nielsen gentog sin 800 meter klubrekord

Med al ære og respekt for de mange nye aktionærer havde AO i 1978 fået en anden, ny aktionær, som fik helt afgørende indflydelse på AO's udvikling - Børge Bek-Nielsen. Den historie tog sin begyndelse tilbage i 1969.

Da råstofindkøberne på AO den 14. maj 1969 i morgenaviserne kunne læse om voldsomme etniske uroligheder i Malaysias hovedstad Kuala Lumpur, bekymrede det dem. For gennem de seneste år have AO købt en efterhånden betydelig del af forbruget af palmeolie i Malaysia. Palmeolien blev anvendt til de for AO's afsætning så vigtige specialfedtstoffer. Bekymringen gik nu på, om urolighederne ville tage et omfang, så disse leverancer blev stoppet? Hvor skulle man så købe palmeolien?

Det gik ikke så galt, som man umiddelbart havde kunnet frygte. Konfrontationerne mellem malajer og kinesere blev kanaliseret over i en politisk udvikling, hvor man på demokratisk vis søgte at tage hensyn til de multietniske forhold, der er så karakteristiske for Malaysia.

Begivenhederne i Malaysia skulle på en helt anden måde få afgørende betydning for AO. Men denne august morgen anede råstofindkøberne naturligvis intet om, at disse uroligheder var det første led i en lang kæde af sammenhængende begivenheder, som førte frem til et reelt ejerskifte på AO. For urolighederne blev på sin vis startskuddet til de tætte relationer mellem AO og United Plantations i Malaysia, som er gældende i dag. I urolighedernes centrum befandt sig nemlig den dansker, der en halv snes år senere skulle komme til at sidde med kontrollen over AO - Børge Bek-Nielsen fra United Plantations.

Urolighederne opstod i kølvandet på et delstatsvalg, hvor kineserne for første gang opnåede lige så mange stemmer som malajerne i delstaterne Selangor og Perak. Det medførte, at militante kinesiske grupper, der kom fra det kommunistisk dominerede Kepong-område udenfor Kuala Lumpur, ville have lov til at have en sejrparade i Kuala Lumpur den 12. maj 1969.

Politiet afslog at give den nødvendige tilladelse.

Samtidig ønskede også malajerne at arrangere en sejrsparade, men heller ikke de fik lov af myndighederne. Situationen tilspidsedes, bl.a. fordi kineserne begyndte at provokere malajerne med udsagn som: "Nu kan I gå tilbage til landsbyerne! Nu er det os, der bestemmer!" Den 13. maj 1969 kom store flokke af malajer bevæbnede med lange macheter ind til Kuala Lumpur, og der var mange sammenstød mellem kinesere og malajer.

En af Bek-Nielsens nærmeste medarbejdere, englænderen Terence Daley, var om aftenen i Kuala Lumpur-biografen Ipoh Road Cinema. Pludselig blev lyset tændt, og 14-15 kinesere bevæbnede med knive kom ind i biografen. Alle kinesere, indere og europæere blev sendt ud af biografen. Tilbage var en malaysisk officer og adskillige soldater, der alle blev dræbt. Myndighederne reagerede med udgangsforbud, og et malaysisk regiment blev sat ind for at skabe ro i den spændte situation og for at neutralisere de oprørske kinesere. Resultatet af denne konfrontation blev en meget blodig nat i hovedstaden, hvor anslået 1.800-2.000 mennesker blev slået ihjel.

Børge Bek-Nielsen var netop den 13. maj 1969 i Kuala Lumpur for at deltage i den årlige generalforsamling i Royal Selangor Flying Club. I byen var erklæret udgangsforbud på grund af urolighederne. Men det lykkedes Bek-Nielsen at få passage fra hotellet i centrum ud til flyveklubben ved at vise sit almindelige danske kørekort.

Da flyvernes generalforsamling var afsluttet, fik Bek-Nielsen et lift med en engelsk officer, Morris Bishop, der tilbød at køre ham tilbage til Federal Hotel i centrum, hvor Bek-Nielsen overnattede. Efterhånden som de to kom tættere på centrum og dermed urolighedernes centrum, blev situationen mere og mere anspændt. Overalt stødte de på militær- og politipatruljer, og flere steder passerede de store flokke af kinesere. Til sidst var det for usikkert at køre videre. Bek stod ud, for til fods at klare de sidste kilometer til hotellet.

Han måtte bl.a. forbi Bukit Bintang-Dance Hall, hvor masser af unge mennesker var forsamlet. Turen gik i etaper, når han sprintede af sted ved siden af militærpatruljerne. Og det var på disse sprinterture, at han efter eget udsagn gentog sin 800 meter klubrekord, som han havde sat i sportsklubben i Holstebro i de helt unge dage. Til sidst nåede han frem til sit hotel, hvor udsigten over byen understregede alvoren i begivenhederne. Flere steder stod røgen i vejret, og den malaysiske landsby Kampong Bahru, som er en del af hovedstaden, stod i flammer.

Det var dramatiske dage, men til alt held lykkedes det hurtigt at lægge låg på urolighederne, bl.a. ved at starte en omlægning af den økonomiske politik i Malaysia. Det skete i form af The New Economic Policy, som bl.a. fastlagde regler for udenlandske investeringer i Malaysia.

Urolighederne var historisk betingede. Da Bek-Nielsen som nyuddannet maskinmester kom til Malaysia i 1951, stod englænderne for den civile administration af landet. En modstandsbevægelse under ledelse af Chin

Peng kæmpede for at omdanne Malaysia til en kommunistisk stat, og resultatet var en næsten permanent undtagelsestilstand fra 1948 til 1960. Store engelske styrker var sat ind over hele landet. Rundt omkring byggede englænderne nye landsbyer, der blev sikret med tre rækker pigtråd og udstationering af vagter om natten. Alligevel blev mange englændere myrdet gennem disse år.

På United Plantations-plantagen Ulu Bernam, hvor Bek-Nielsen arbejdede, var stationeret 47 soldater under engelsk kommando. Alle europæere havde tre soldater til at bevogte deres bungalow om natten. Det var ikke altid tilstrækkelig sikkerhed. På naboplantagen Selaba blev to af Bek-Nielsen kolleger myrdet af kommunisterne i juni og august 1952, og en engelsk major Sutton, som var stationeret på Jendarata Estate, blev dræbt i junglen under en aktion mod terroristerne.

Effekten af kommunisternes terror var imidlertid, at der i brede kredse af Malaysia opstod en ret stærk modstand mod kommunismen, og gradvist vandt englænderne. På vej mod den sejr blev Malaysia den 31. august 1957 erklæret uafhængigt. Landets første statsminister blev Tunku Abdul Rahman, der blev en "Papa Malaysia", en forenende figur, der havde venner i alle etniske grupper. Ikke mindst af den grund gik det godt i det multietniske land i en årrække, faktisk frem til urolighederne i 1969.

I disse år fik kineserne større og større indflydelse. Primært fordi de var aktive i samfundet, de uddannede sig og bevægede sig frem i takt med udviklingen. Kineserne havde fokus på forretningsmuligheder. F.eks. overtog de flere og flere af Malaysias plantageselskaber. Skævhederne i Malaysia blev mere og mere iøjnefaldende.

54 procent af befolkningen var malajer, og skønt kineserne og inderne først begyndte at slå sig ned i Malaysia, da gummiproduktionen udviklede sig omkring århundredskiftet, var deres andele af befolkningen nu oppe på 36 procent kinesere og 10 procent indere. På trods af, at englænderne i 1959 havde fået indføjet i den nye malaysiske grundlov, at malajerne skulle tilgodeses, var mindre end tre procent af den totale investering i industri og handel i 1969 på malajernes hænder.

Skævhederne i det multietniske samfund blev dermed en mere og mere sprængfarlig cocktail. Valget i 1969 gav en forsmag på de ulmende modsætningsforhold, men det blev samtidig en anledning til, at den tikende etniske bombe blev demonteret. Det skyldtes, at mange vestligt orienterede medlemmer af den malaysiske regering blev klar over, at situationen ville ende i kaos, hvis der ikke blev grebet radikalt ind. Og det gjorde der med NEP - New Economic Policy, "den nye økonomiske politik".

Sojakagen eller AO

I følge planen, der trådte i kraft i 1970-71, skulle ejerforholdene i 1990 være ændret, således at malajerne skulle have 30 procent, kineserne og inderne tilsammen 40 procent, mens udenlandske interesser højest måtte eje 30 procent af aktiekapitalen. Modsat mange andre lande valgte Malaysia at undlade at nationalisere alle udenlandske investeringer. Tværtimod gav regeringen de udenlandske ejere muligheden for at sælge deres aktieposter uden at betale skat.

På det tidspunkt var ikke mindre end 70 procent af aktiekapitalen i United Plantations på danske hænder. Mange danskere valgte at sælge deres UP-aktier som en direkte konsekvens af urolighederne i august 1969. I modsætning til dem, der solgte ud, valgte Bek-Nielsen at købe op i den periode. På et tidspunkt var han sammen Jendarata/Bernam Pensionsfond oppe på at have 10 procent af UP's aktier, som i perioder kunne købes til deres pålydende værdi - 1 dollar for 1 aktie. Det skulle vise sig at blive en god handel, for da Bek-Nielsen senere solgte aktierne, var de bl.a. i kraft af udstedelse af bonus-aktier steget 18 gange i værdi.



Allerede i 1973-1974 havde Børge Bek-Nielsen lagt op til et samarbejde med AO, men uden resultat.

Når Bek-Nielsen også valgte at sælge ud af sine aktier, hang det sammen med en rodfæstet holdning om, at det aldrig er godt at være mindretalsaktionær, såkaldt sleeping partner. Og med de nye retningslinier i New Economic Policy stod det klart, at det på sigt nødvendigvis måtte blive situationen for udenlandske investorer. Derfor begyndte Bek-Nielsen, som i 1971 var blevet administrerende direktør for United Plantations, i de første år af 1970'erne at se sig om efter relevante og interessante investeringsmuligheder, hvor midlerne fra United Plantations kunne placeres i takt med, at de blev trukket ud af Malaysia.

Som udgangspunkt var UP-folkene interesserede i at sætte penge i aktiviteter, der havde relation til plantagedriften i Malaysia. Desu-

den lagde man vægt på at bibeholde en vis dansk aktivitet. Det hang bl.a. sammen med varme følelser for fædrelandet i den kreds af danskere, som gennem årene havde engageret sig i United Plantations. United Plantations

havde gennem årene altid haft en stærk tilknytning til Danmark. En stor del af aktiekapitalen sad på danske hænder, og mange af de ledende medarbejdere var danskere.

Med disse krav in mente var der reelt kun to mulige investeringsobjekter: de to danske oliiefabrikker Dansk Sojakagefabrik og Aarhus Oliiefabrik. Sojakagen var kontrolleret af ØK og vanskelig at komme i nærheden af som følge af en blokerende ejerstruktur. Desuden havde virksomheden efter UP-folkenes opfattelse en håbløs placering inde midt i byen. Så tilbage var i realiteten Aarhus Oliiefabrik A/S.

Allerede omkring 1973-1974 lagde Bek-Nielsen op til et samarbejde med AO. Det skete i forbindelse med et møde i oliemøllernes internationale branchesammenslutning, International Seed Crushers, i Monaco. Her forelagde Bek-Nielsen tanker om et samarbejde for S. Chr. Mellerup og H. F. Andersen, men mødet gav intet resultat. Sandsynligvis fordi de økonomiske vanskeligheder, som AO var kommet i ved Danmarks indtræden i EF, optog kræfterne fuldt ud i de år. Disse vanskeligheder var også forklaringen på, at der gik nogle år, inden Bek-Nielsen igen tog initiativ til et samarbejde. Det skete i starten af 1978, da United Plantations bestyrelsesformand, Olof Grut, kontaktede AO's bestyrelse for at indlede forhandling om et samarbejde. AO afviste imidlertid at gå i dialog om emnet.

Hen på sommeren rettede Bek Nielsen, der 15. juni 1978 var blevet valgt til bestyrelsesformand for United Plantations, på ny henvendelse til AO, og denne gang lykkedes det at få aftalt et møde. Det fandt sted den 1. august 1978. Fra AO deltog administrerende direktør S. Chr. Mellerup, merkantil direktør H. F. Andersen og formanden for bestyrelsen, højesteretssagfører Georg Løber. Bek-Nielsen var ledsaget af Leo Ebbesen, der var direktør i IPF - et selskab, som danskerne bag United Plantations havde stiftet helt tilbage omkring 1960.

AO serverede frokost, og Bek-Nielsen fremlagde sine tanker omkring et eventuelt samarbejde. Snakken fortsatte i flere timer. Men forhandlingerne gik ikke, som Bek-Nielsen havde ønsket. Værterne var - som Mellerup senere udtrykte det - "ikke vildt begejstret for tanken", om end de tre AO-repræsentanternes holdninger til spørgsmålet varierede noget. Det punkt, hvor parternes opfattelser især stred mod hinanden, var omkring ejerandele. AO havde traditionelt en noget negativ holdning til det at have en storaktionær, mens Bek-Nielsen på sin side var indstillet på at sikre sig en afgørende indflydelse. At være mindretalsaktionær uden reel indflydelse var heller ikke på det tidspunkt noget, Bek-Nielsen brød sig om.

Da forhandlingerne efter 4-5 timer var gået helt i stå, sagde H. F. Andersen pludselig til Bek-Nielsen med en slet skjult opfordring: "Jeg synes, du sagde, at du skulle ud på toilettet". H. F. Andersen var den af AO-repræsentanterne, der var mest positivt stemt over for et samarbejde, og når han på denne måde "sendte Bek-Nielsen" uden for døren, var det i et forsøg på - uden modpartens tilstedeværelse - at overtale kollegerne til at gå i en kon-

struktiv dialog om et samarbejde.

Da Bek-Nielsen vendte tilbage til forhandlingsbordet efter toiletopholdet, som han bevidst havde forlænget til 10 minutter, var det første, han så, at H. F. Andersen svagt rystede på hovedet. Et signal om, at det ikke ville føre til noget at fortsætte forhandlingerne. Det fik Bek-Nielsen til at drage følgende konklusion: "Vi er kommet og har anmodet om et samarbejde. Vi er blevet afvist, så derfor må jeg meddele Dem, at vi nu begynder at købe aktier i selskabet".

Den skarpe melding fik et lige så skarpt svar fra bestyrelsesformanden: "Det får De sgu ikke noget ud af".

Allerede ved deres første møde slog det gnister mellem de to personligheder, der hver for sig nok vidste, hvad de ville. Senere blev tonen mere venlig og samarbejdsvillig.

Straks efter det resultatløse møde gav Bek-Nielsen IPF-direktøren Leo Ebbesen besked på at starte et opkøb af AO-aktier, primært hos banker og forsikringsselskaber. AO-aktien var helt nede i kurs 76 - et klart bevis på den vanskelige økonomiske situation, virksomheden stod i. Bek-Nielsen tilbød aktiebesidderne kurs 125, hvis de vel at mærke ville give hurtig besked om deres holdning til tilbuddet. Det var et attraktivt tilbud, som de færreste kunne afslå. Resultatet heraf blev, at Bek-Nielsen blot tre uger efter den skarpe ordveksling med Georg Løber kunne konstatere, at han gennem sit hurtige opkøb havde sikret sig 25 procent af aktierne og dermed var blevet AO's største aktionær. Den position havde hidtil været Provinsbankens med en aktiepost på 12 procent.

"Det var sgu dygtigt gjort"

Med aktieposten i hus bestod næste træk i at gøre AO opmærksom på, hvad der var sket. Det havde Bek-Nielsen glædet sig til, lige siden det famøse møde i Århus den 1. august. Bek-Nielsen, der var tilbage på United Plantations, indbød et af AO's bestyrelsesmedlemmer, Thorkild Bjerglund Andersen, som var på forretningsophold i Fjernøsten, til et møde. Her oplyste Bek-Nielsen, at han og IPF nu havde en kontrollerende aktiepost. Selv om Bjerglund Andersen forståeligt nok gjorde sig store anstrengelser, lykkedes det ham ikke at få Bek-Nielsen til at afsløre, hvor stor aktieposten egentlig var.

Bek-Nielsen opfordrede derefter Bjerglund Andersen til at sørge for, at AO's bestyrelse på det forestående møde, der skulle holdes den 28. august 1978, skulle diskutere, om han - Bek-Nielsen - skulle have en invitation til det efterfølgende bestyrelsesmøde. Invitationen kom, og næppe var mødet åbnet, før Georg Løber rejste det spørgsmål, som hele bestyrelsen ønskede besvaret.

"Hvor mange aktier har De?", spurgte Løber.

“25 procent”, svarede Bek-Nielsen, hvortil Løber anerkendende repli- cerede: “Det var sgu dygtigt gjort”.

“Nej, det var det såmænd ikke. Det var blot en teknik, vi har lært af kineserne,” svarede Bek-Nielsen. Dermed sigtede han til, at kineserne gennem årene havde overtaget mange engelske plantager i Malaysia via overraskel- sesangreb som det, han netop selv med held havde gennemført mod AO.

Derefter bad Bek-Nielsen om at få tre pladser stillet til rådighed i besty- relsen. Det fik han, og på generalforsamlingen den 22. maj 1979 indtrådte Bek-Nielsen i bestyrelsen sammen med direktør Leo Ebbesen, IPF, og direk- tør Erland Thrane, Det Danske Staalvalseværk A/S.

For UP og IPF markerede overtagelsen af aktieposten i AO en naturlig videreførelse af et reelt samarbejde, der havde fungeret godt i en årrække. Ud over levering af palmeolie havde UP også stået for levering af en speci- elt fraktioneret palmeolie, der var blev oparbejdet på UP's raffinaderi UNI- TATA. For UP betød samarbejdet, at man gennem AO's produktion og mar- kedsføring af specialfedtstoffer kunne sikre sig en betydelig del af det euro- pæiske marked.

For AO var den indlysende fordel af samarbejdet mellem AO og UP- gruppen, at det sikrede AO stabile leverancer af de nødvendige palmeolie- produkter. Og det var vel at mærke produkter af en kvalitet, som ikke blev overgået af andre leverandører. Samtidig var det hensigten at styrke og udbygge det allerede eksisterende samarbejde, specielt inden for fremstil- ling af specialfedtstoffer.

Mens aktieopkøbet stod på, verserede mange rygter om, hvem der stod bag. Det gav naturligvis en vis uro blandt medarbejderne. Rygterne blev erstattet af vished, da direktionen den 4. oktober 1978 kunne udsende en meddelelse om, at AO havde fået IPF og dermed Bek-Nielsen som storakti- onær. På et ekstraordinært samarbejdsudvalgsmøde den 11. oktober blev tingene uddybet, blandt andet de foreliggende planer om at koordinere de fælles ressourcer inden for både produktion og afsætning.

Medarbejderne ønskede besked om, hvad samarbejdet ville komme til at betyde i det daglige. Underforstået, om der skulle ske afskedigelser. Fryg- ten for afskedigelser var opstået i forbindelse med rygter om, at dele af pro- duktionen skulle flyttes til udlandet. Møllerup understregede i den sam- menhæng, at samarbejdet ikke ville betyde ændringer af negativ art for medarbejderne. Tværtimod, idet UP og UNITATA fremstillede produkter af meget høj kvalitet, hvilket sammenholdt med den viden, AO havde på forædlingsområdet, udgjorde en meget lovende kombination.

På SU-mødet fandt man det opportunt at henvise til Bek-Nielsens udta- lelser til pressen om, at UP/IPF ikke kom for at lave revolution, men for at skabe udvikling. Med hensyn til det kritiske spørgsmål om en eventuel over- flytning af know-how til Malaysia forsikrede direktionen, at der ikke ville bli- ve tale om noget sådant på områder, der kunne skade AO's vitale interesser.

“AO vil naturligvis yde den hjælp, der måtte være nødvendig, for at

man i Malaysia kan fremstille det bedst mulige produkt til brug i vores produktion af specialfedtstoffer,” fastslog S. Chr. Mellerup. At der var tale om et samarbejde med store perspektiver, blev understreget af, at flere andre europæiske oliefabrikker havde forsøgt at indgå i et samarbejde med United Plantations, men aktionærerne i UP ønskede at indlede et samarbejde med danske interesser.

En saltvandsindsprøjtning

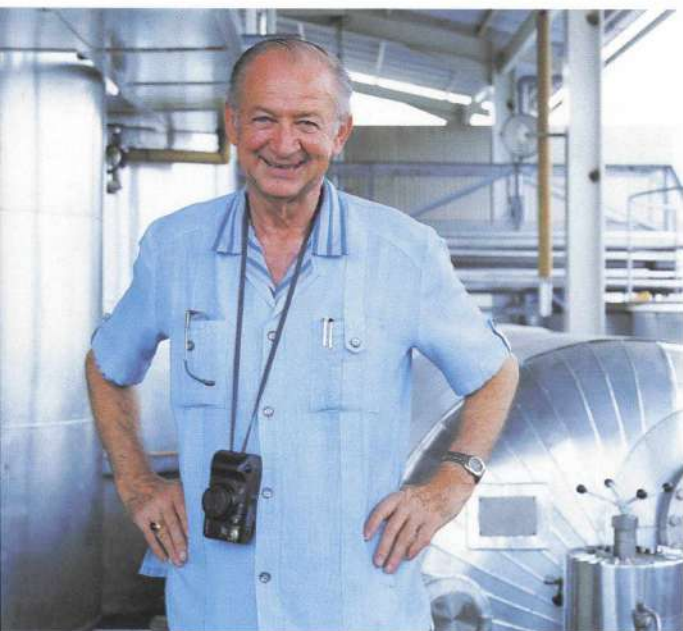
På det tidspunkt var AO efter en række vanskelige år en virksomhed i krise. Samtidig frygtede mange medarbejdere, at virksomheden kunne komme i klemme i takt med den industrielle udvikling i ulandene, hvor tendensen til selv at forarbejde råstofferne var markant stigende. Også ulandene havde fået øjnene op for, at den største værditilvækst lå i forarbejdningen af råstofferne.

UP-gruppens aktiekøb var derfor en saltvandsindsprøjtning, der bl.a. fjernede frygten for denne udvikling. Blandt mange medarbejdere var opfattelsen, at Bek-Nielsen kom som redningsmanden, og hans entre blev mødt med lettelse. Faktisk havde en række seniorfunktionærer givet klare signaler om, at man gerne ville have Bek-Nielsen på banen - og det fik de. Mange medarbejdere var så usikre på virksomhedens fremtid, at de ikke tur-

de købe AO-aktier, selv om de var helt nede i kurs 76. I de efterfølgende år steg aktiekursen støt op til et niveau omkring 400. For de fleste medarbejdere dokumenterede den markante stigning, at det var en særdeles positiv udvikling, der var sat i gang i kraft af Bek-Nielsens engagement i AO.

“Bek-Nielsen fik sat skub i salgsafdelingen. Vi forstod ikke rigtigt at sælge, men han fik sat skub i det, bl.a. via gode forbindelser til de engelske kunder Rowntree og Cadbury”, fortæller Mellerup.

I praksis blev salgsorganisationen reorganiseret, og det var det nyvalgte bestyrelsesmedlem Erland Thrane, der udnyttede sine erfaringer fra bl.a. Unilever til at inspirere og stå som primus motor for denne proces.



AO kom til at nyde godt af den position, Bek-Nielsen havde skabt sig gennem sin indsats for United Plantations og for Malaysias palmeolieindustri.

Bek-Nielsen kom til AO med en omfattende indsigt i olieindustrien, lige fra plantagedriften til afsætningen af specialprodukter. Samtidig kom AO til at nyde godt af den position, Bek-Nielsen havde skabt sig gennem sin højt respekterede indsats for United Plantations og for Malaysias palmeolieindustri. Det var i anerkendelse af denne indsats, at Bek-Nielsen modtog de malaysiske ærestitler Dato og Seri.

United Plantations blev grundlagt i 1917 af ingeniør Aage Westenholz, der blev født i 1859 på godset Mattrup ved Horsens. I en ung alder rejste han til Østen, hvor han i 1885 ankom til Bangkok i det daværende Siam. Her havde han stor indflydelse på byens udvikling, idet han elektrificerede byen og startede den offentlige transport. Det skete gennem selskaberne The Siam Electricity Company og The Siam Tramway Co.

Aage Westenholz's interesser gik imidlertid videre til nabolandet Malaysia. Omkring århundredskiftet oplevede gummiindustrien sin opblomstring, og i konsekvens heraf begyndte man mange steder en systematisk dyrkning af gummitræet. I 1906 grundlagde Aage Westenholz The Jendarata Rubber Estate i Lower Perak ved Teluk Anson, og i de følgende år etablerede han flere plantager og overtog andre. I 1917 blev de forskellige plantager og selskaber samlet i United Plantations.

I 1911 havde Aage Westenholz trukket sig tilbage fra den daglige ledelse og koncentreret sig frem til sin død i 1935 om posten som bestyrelsesformand. Den daglige ledelse blev overtaget af Westenholz' fætter, Commander William Lennart Grut. Han blev ved sin død i 1949 efterfulgt af sin fætter farmaceut Niels Benzon, som i 1963 blev afløst af Commander Gruts søn William Olof Grut på posten som bestyrelsesformand for United Plantations frem til slutningen af 1970'erne, hvor han blev afløst af Børge Bek-Nielsen.

UP's hovedaktiviteter bestod i at dyrke oliepalmer i sine egne plantager og udvinde olien i sine egne oliemøller. Denne råolie blev derefter viderebeholdt på raffinaderiet UNITATA, som UP ejede 50 procent af. Den anden halvdel af UNITATA var ejet af den indiske TATA-gruppe, der måske var ukendt i Vesteuropa. I slutningen af 1970'erne var det den største private industrigruppe i Indien med 42 enkelte selskaber og mere end 143.000 ansatte.

TATA var i øvrigt et bemærkelsesværdigt selskab, der på linie med AO prioriterede medarbejdernes velfærd højt. Allerede i slutningen af 1870'erne indførte gruppen 8-timers arbejdsdag, ferie med løn, udbyttedeling og andre velfærdsforanstaltninger for medarbejderne. Det skete på et tidspunkt, da mange af disse ting var totalt ukendte i Vesteuropa og USA.

Traditionen for omsorg for medarbejderne har også præget United Plantations gennem årene, hvor medarbejderboliger, skoler, alderdomshjem og mange andre faciliteter har været med til at gøre Bek-Nielsen særdeles respekteret af sine medarbejdere. Såvel UP som Bek-Nielsen er gennem årene hædret med en lang række udmærkelser og æresbevisninger for indsatsen for medarbejderne. F.eks. blev Bek-Nielsen af de malaysiske fagforeninger udnævnt til Papa UP, og UP modtog en statsministerpris for de

bedste medarbejderboliger i Malaysia.

Bek-Nielsens resultater baserer sig på en række enkle grundholdninger, der gennemsyrrer hans initiativer og lederstil. Medarbejderstyrken er det bærende element i en virksomhed, og alle er lige vigtige. En gang, hvor Bek-Nielsen overværede, at én af UP's administrative medarbejdere iredt satte en plantagearbejder, fik kontormanden en ordentlig overhaling. Hovedbudskabet i reprimanden var, at hvis ikke der var plantagearbejdere, så ville der heller ikke være brug for bogholdere.

Bek-Nielsens karriere har hele tiden bygget på den tese, at "viljen til at ville, er meget vigtigere end evnen til at kunne". Blandt de opgaver, han fik lov at løse som grøn maskinmester, var at designe et skib, der ad floderne skulle sejle palmeolien fra plantagerne ud til de større udskibningsanlæg ved kysten. Entreprenøren er således en vigtig del af Bek-Nielsens personlighed. Det er vel også en god del af forklaringen på, at han gennem tiden har bygget ikke færre end 23 oliemøller i Malaysia. Medvirkende er imidlertid også den vestjyske oprindelse - "en vis vestjysk stædighed gør, at jeg ikke giver op", siger Bek-Nielsen selv.

Med Bek-Nielsens entre på scenen var der skabt et markant alternativ til den hidtidige ejerkreds. Det alternative gik igen i andre af AO's forhold i 1979. Fonden for almene Formål ydede nemlig 20.000 kroner til første reservelæge Per Evald Hansen, således at han kunne tage imod en invitation fra Kina til at deltage i et tre måneders kursus i akupunktur.

Fonden, Aarhus Oliefabriks Fond for almene Formål med en egenkapital på 3,5 millioner kroner i 1975, ydede over årene en stor økonomisk støtte til en lang række institutioner. I 1975 valgte Fonden for første gang at hædre en person uden at der forelå en ansøgning. Det var ortopædkirurg, professor, dr. med. Eivind Thomasen, der fik 50.000 kroner.



I oktober 1975 skænkede AO's fond for almene formål 50.000 kroner til ortopædkirurg, professor Eivind Thomasen, t.v. Han gratuleres af AO's bestyrelsesformand, højesteretsadvokat Georg Løber, mens bestyrelsesmedlem direktør Ove Hansen ser på. (Foto i Lokalthistorisk Samling)

Inden for personalepleje fortsatte AO den hidtidige linie, men undertiden var det svært at få det omgivende samfund til at medvirke. F.eks. da planerne om en pensionsordning for timelønnede var ved at tage form, men til sidst løb ud i sandet. Forbilledet var olieraffinerierne i Fredericia og Skælskør, hvor de timelønnede var ansat på funktionær lignende vilkår.

AO søgte at arbejde hen imod det samme, og her var pensionsordningen et første trin. På linie med funktionærerne skulle de timelønnede i henhold til oplægget selv indbetale fem procent af deres løn til pensionsordningen. Men netop den del af ordningen kunne ikke accepteres af fagbevægelsen på centralt hold.

Forsøget på at skabe en pensionsordning for de timelønnede var blot ét af en række initiativer, der sigtede mod at nedbryde det jerntæppe, der var mellem timelønnede og funktionærer og mellem henholdsvis AO på havnen og AO i byområdet ved Bruuns Gade. Jerntæppet var historisk betinget og hang ganske godt sammen med det fænomen, der er blevet kaldt AO-ånden. Hvis man var ansat på AO, så var man noget særligt, og de fleste medarbejdere kunne godt lide, at netop deres arbejdsplads var noget særligt.

Det særlige bestod blandt andet i, at virksomheden set med medarbejdernes øjne var gennemsyret af en meget stor social forståelse. Der var en utrolig pæn måde at omgås hinanden på, og generelt har man ikke ret mange gange måttet skille sig af med folk. Derfor blev tolerancen større, og mange følte sig meget stærkt knyttet til virksomheden, selv efter at de var gået på pension. Julefesterne og sommerudflugterne for pensionerede AO'ere var vel næsten det sted, hvor man fandt størst entusiasme for virksomheden. I pensionisternes øjne kunne fabrikken ikke gøre noget galt, og de forsvarede oliefabrikken med hud og hår.

Netop at nedbryde disse skel blev én af mærkesagerne for S. Chr. Møllerup, da han blev udnævnt til teknisk direktør i 1964. Og efter sin udnævnelse til administrerende direktør i 1970 arbejdede han endnu mere intenst på denne sag.

I efteråret 1978 vedtog Folketinget efterlønsordningen, som betød, at medarbejdere på 60 år eller derover fik mulighed for at gå på efterløn. Helt i sin sædvanlige ånd indpassede AO de ny lovbestemmelser i de sociale bestemmelser, som var gældende på fabrikken. Det betød, at AO'ere, der gik på efterløn, fik et fratrædelsesbeløb på 6.000 kroner, et suppleringsbeløb, der kunne være helt op til 7.000 kroner, samt et engangsbeløb på 1.000 kroner. Dertil kom, at de AO'ere, der gik på efterløn, bevarede retten til de sociale goder, der fandtes på virksomheden. Efterlønsordningen blev straks en succes, og ikke færre end 46 AO'ere valgte at lade sig førtidspensionere, da ordningen trådte i kraft pr. 1. januar 1979.

Det var karakteristisk, at AO på flest mulige felter fortsatte den hidtidige kurs. En række dårlige regnskaber fik ikke ledelsen til at ændre på de grundlæggende principper. Måske var det et ubevidst ønske om at lægge en problematisk fortid bag sig, der i februar 1980 fik virksomheden til at udskrive en åben konkurrence mellem grafikere og reklamebureauer om udformningen af et nyt bomærke. Det officielle formål var imidlertid at undersøge mulighederne for en eventuel modernisering af det hidtidige bomærke samt at få udarbejdet alternative forslag til et nyt bomærke.

Af de skriftlige konkurrencebetingelser kan man få et indtryk af, hvor-

ledes AO's ledelse så på virksomheden. Det blev nemlig præciseret, at bomærket skulle give udtryk for, at det kom fra en seriøs, velrenommeret og solid virksomhed, der var i stand til at tilpasse sig ændrede krav fra såvel ud- som indland.

At reklamebranchen anså AO for en særdeles interessant potentiel kunde, blev dokumenteret til overflod. Ikke mindre end 608 forslag blev indsendt. Heraf var hovedparten efter dommerkomiteens opfattelse "udarbejdet med professionel dygtighed". Vinderen blev skiltemaler Erik Skouboe, Tjæreborg, som kunne hæve en check på 15.000 kroner for sin indsats.

Balladen om alkoholforbuddet

Gennem mange år havde der været bred accept af, at medarbejderne måtte indtage alkohol på arbejdspladsen. Accepten, der i høj grad byggede på traditioner, var vel især begrundet i det faktum, at arbejdet i mange af produktionsafdelingerne kunne være særdeles varmt - og støvet. Men omverdenens stigende fokus på sikkerhedsproblemet fik ledelsen til at beslutte, at der skulle ske en klar adskillelse mellem arbejdet i de brandfarlige afdelinger og indtagelse af alkohol.

1. september 1980 blev alkoholforbuddet en kendsgerning, og det kom til at gælde overalt på fabrikken, fordi ledelsen ikke ville gøre forskel på medarbejderne i de forskellige afdelinger. Hvis Jensen i ekstraktionen ikke måtte tage en øl i frokostpausen, måtte Hansen på kontoret heller ikke.

Ved at lade forbuddet omfatte samtlige medarbejdere, håbede ledelsen, at det ville blive lettere at gennemføre og håndhæve forbuddet. For man vidste på forhånd, at der ville opstå protester, når en hævdvunden ret pludselig blev fjernet. Mange arbejdere og tillidsfolk udlagde det som et indgreb i den personlige frihed.

Blandt stridspunkterne, som man ikke nåede til enighed om, var, hvorledes forbuddet skulle håndhæves, og specielt hvilken rolle tillidsmændene skulle spille. Da direktionen traf den endelige beslutning om at gennemføre forbuddet, markerede samtlige tillidsmænd deres utilfredshed ved at samles til et møde. Her formulerede de en udtalelse, som de derefter forlangte at få optaget i referatet fra det efterfølgende samarbejdsudvalgsmøde - den 12. september 1980. I udtalelsen fastslog de: "Tillidsmændene ønsker ikke at påtage sig arbejdsledernes rolle som ordenshåndhævere og vil derfor under ingen omstændigheder virke som anmeldere ved evt. overtrædelser af forbudet". Trods denne melding delte adskillige af tillidsmændene ledelsens opfattelse af situationen. Mange drog et lettelsens suk, da ledelsen besluttede sig for selv at træffe beslutningen uden at sende den til afstemning blandt medarbejderne, som det ellers var blevet foreslået.

Mange medarbejdere bakkede op om forbuddet, og mens de mange og lange diskussioner blev ført, fik direktionen mange opfordringer fra

arbejdere om at gennemføre forbuddet. Da det endelig skete, var der almindelig tilfredshed, for problemstillingen handlede nemlig ikke kun om fabrikkens sikkerhed. Det var også et moralsk og socialt spørgsmål, som ledelsen med forbuddet tog fat på.

For der blev drukket mange bajere i nogle af afdelingerne. Enkelte medarbejdere var kendte for at skulle have en kasse øl om dagen, og det var vel at mærke i de dage, hvor en kasse rummede 50 øl. De rutinerede og seje gutter kunne som oftest tåle mosten. Men problemet var det pres og den afsmitning, det gav på de øvrige arbejdere. Traditionerne for hvornår der skulle drikkes en øl, og ikke mindst hvem der skulle give, tog efterhånden overhånd. Resultatet var, at adskillige unge mennesker gennem tiden forlod virksomheden, fordi de hellere ville have hele ugelønnen med hjem til kone og børn end drikke de obligatoriske bajere på fabrikken, og derfor blev de mobbet.

Alkoholforbuddet kom i øvrigt til at koste AO penge. Tidligere havde marketenderiet på havnefabrikken støttet nogle af de sociale goder for de timelønnede med 25 øre pr. øl, der blev solgt. Uden ølsalg manglede der pludselig penge til disse formål, og virksomheden måtte kompensere med 50.000 kroner. Hvilket modsvarede salget af 200.000 øl!

Alkoholforbuddet var ét at mange områder, hvor de moderne tider greb afgørende ind i arbejdet på AO. Tilsvarende undergik det fysiske arbejde på fabrikken fundamentale forandringer gennem årene. F.eks. skiftede mange arbejdsopgaver karakter gennem indførelsen af automatiseret processtyring. Selv i den på papiret mindst komplicerede afdeling - råstofmodtagelsen - skiftede arbejdet karakter. Her var det ikke mindst containrens indtrængen i transportsektoren, der satte sit præg. Helt op i halvfjerdserne ankom råstofferne oftest i løs vægt eller i sække, men efter dette tidspunkt skiftede en stor del af leveringen til containere og lastbiler.

Det kunne direkte spores i antallet af hænder, der måtte tage fat. Når et råstofskib skulle læsses midt i 1970'erne, var der ofte opmarcheret op til fem transportører på kajen. Til hver transportør hørte 12 mand, således at der sammenlagt var i alt 60 mand alene på skibet og kajen. 15 år senere var løsningen automatiseret så meget, at den kunne klares af otte mand. Disse otte mand kunne endda håndtere betydelig større godsmængder end deres mange kolleger få år tidligere.

Effektiviteten satte naturligvis



Losningen af skibene med 15.000-20.000 tons sojabønner blev effektiviseret med sugelosningen.

sit præg, og på havnen blev miljøet samtidig lidt mindre muntert. Mange savnede skibene, kontakten med de fremmede søfolk og pustet fra de varme lande. Til den bedste underholdning hørte havnepigerne, som besøgte de fremmede skibe. Når losningen gik i gang ved syv-tiden om morgenen, dukkede pigerne op fra kahytterne. Det skete ikke så sjældent, at pigerne var så usikre på benene, at de faldt i havnen. Men det var folkene i råstofmodtagelsen vant til. Næsten rutinemæssigt blev de gennemblødte og nu lidt mere ædru piger hjulpet op af havnebassinet og sendt hjem i en taxa.

Op gennem 1980'erne blev skibe med helt op til 15.000 tons sojabønner modtaget ved kaj 109, og sugelosset med AO's egne sugeværker. Men senere lagde de endnu større sojaskibe til i den nye østhavn. Her blev deres last på 20.000-22.000 tons sojabønner losset med kraner i lastvogne, som transporterede bønnerne til råstofsiloerne på AO. Det var hurtigere, nemmere og mere effektivt.



Sheanødder ankom tidligere i løs vægt i skibene, men efterhånden blev også den transport "containeriseret".

Tilsvarende blev modtagelsen af sheanødder efterhånden omlagt og "containeriseret". I stedet for at losse nødderne direkte fra skibenes bug, ankommer de vestafrikanske nødder i dag i store containere til containerterminalen på Århus Havn. Herfra bringes de på store specielle traktorer til råstofsiloerne på AO.

Tidligere tiders karakteristik af arbejdet i råstofmodtagelsen er næppe gældende længere. Nogle betegnede arbejdet som "råt, hårdt og beskidt", andre valgte at kalde det "spændende, sjovt og frit". Uanset hvilken betegnelse, man var

mest enig i, er arbejderne i "siloen" enige om, at meget af romantikken er forsvundet. Der er uægtelig forskel på at losse skibe fra de syv verdenshave og på at modtage lastbiler og containere, hvis tur startede i den anden ende af havnen.

Men kom verden ikke længere i så høj grad til AO, så begyndte AO i stigende omfang at bevæge sig ud i verden. Efter at flere af de udenlandske datterselskaber var afhændet i løbet af de økonomiske vanskeligheder op gennem 1970'erne, begyndte man fra 1980 stille og roligt at bygge en række aktiviteter op uden for Århus' bygrænse.

Det er værd at bemærke, at den udvikling blev sat i gang, samtidig med at AO begyndte at få styr på de økonomiske resultater. Således var 1981 det første år i en årrække, hvor det økonomiske resultat blev betydeligt bedre. Men dog ikke så godt, at resultatet gav anledning til at hvile på laurbærene.

Det fremgik af direktør S. Chr. Mellerups ord til tillidsmændene, da de var forsamlet til det såkaldte årsorienteringsmøde den 28. april 1982. Her sagde Mellerup, at det var "et resultat, som nærmer sig det niveau, der er nødvendigt for på langt sigt at sikre vor virksomheds beståen og videreudvikling".

Men selvom resultatet kun "nærmede" sig det rette niveau, var det svært at skjule optimismen. Omstillingen til specialvareproducent var begyndt at bære frugt. Omsætningen rundede en milliard, og bag dette tal lå klar vækst i salget af specialprodukterne. Salget af proteiner steg med ikke mindre end 50 %, og eksporten af olier steg med 40 procent. Det var en virksomhed, der var mere velfunderet og velfungerende end gennem mange år, der nu gik i offensiven med nye aktiviteter.

Nogle aktiviteter var lokale. F.eks. da AO i september 1980 overtog Trouw Specialfoder A/S i Horsens, der fremstillede en række dyrefoderstoffer. Man vurderede, at disse produkter passede godt ind i AO's produktsortiment. Derudover var ideen at opnå rationaliseringsgevinster ved at lægge Trouw sammen med Viking i Højrup, som AO havde erhvervet nogle år tidligere.

Andre aktiviteter var knap så lokale, men ikke alle fik nogen længerevarende indflydelse på AO's udvikling. Et eksempel på sådan et ad-hoc projekt af en for AO usædvanlig karakter blev afsluttet i 1981 i Indien. Det usædvanlige bestod i, at projektet omfattede salg af know-how, som AO rådede over. Netop muligheden for at sælge know-how og faren ved at gøre det, var én af de fast tilbagevendende diskussioner på AO. Holdningerne var vidt forskellige, og konkrete eksempler på salg af know-how var få.

Undtagelsen drejede sig om en fedtalkoholfabrik, der blev opført i Indien, og i samarbejde med Haldor Topsøe leverede AO et anlæg til AEGIS Chemical Industries Ltd. i Jalgaon, Indien. Samarbejdet havde taget sin begyndelse i marts 1978, og byggearbejdet i Indien startede i marts 1980. I april 1981 indledtes opstarten, og oktober samme år var anlægget kørende. Anlægget havde i øvrigt en kapacitet på 5.000 tons fedtalkohol om året, hvilket var større, end den produktion AO havde præsteret.

En platform i England

Mere langsigtede initiativer blev taget i England i 1980 og 1981. Men der måtte skrappe midler og sværdslag til, før ledelsen i AO gik med til disse initiativer. Bek-Nielsen havde via kontakter til den engelske chokoladeindustri og til den engelske olieindustri fået informationer, som tydeligt indikerede, at der kunne gøres noget på det britiske marked.

En dialog med repræsentanter for det engelske selskab Cocoa Merchants Ltd., som var blandt de førende selskaber på det internationale kakaomarked, bekræftede denne opfattelse. Der blev arrangeret et møde i Århus mellem AO og repræsentanter for Cocoa Merchants Ltd., som var villige til at gå med ind i etableringen af et selskab, der skulle udnytte mulig-

hederne. Men mødet forløb ikke som forventet, og selv om mulighederne på det britiske marked syntes oplagte, blev der ikke enighed om, hvad der skulle gøres. Uenigheden skyldtes primært, at man ikke kunne blive enige om, hvordan ledelsen skulle tilrettelægges i de selskaber, der var tale om at etablere.

Til sidst forlod Bek-Nielsen mødet i vrede. Kort efter sendte han en telex til Møllerup, hvori han klart skitserede sit syn på sagen. Hvis AO ikke kunne nå til enighed om at gøre noget i England, var der kun to muligheder: at IPF solgte sin post i AO, eller at IPF købte hele aktiekapitalen og bestemte, hvor skabet skulle stå. Efter den klare melding faldt tingene på plads, og AO etablerede sammen med Cocoa Merchants Ltd. og United Plantations salgsselskabet Aarhus UK Ltd. i England.

Målet var at styrke markedsføring og salg af de to specialfedtstoffer CEBES og Illexao på det britiske marked, som var meget vigtigt for AO. Aarhus UK Ltd. fik kontorer hos Cocoa Merchants i Plantation House i City of London, men nogle år senere flyttede selskabet til Hull i det nordøstlige England for at flytte ind hos Anglia Oils Ltd., et splinternyt og topmoderne raffinaderi for vegetabiliske olier, der var stiftet i 1981 og taget i brug i 1983.

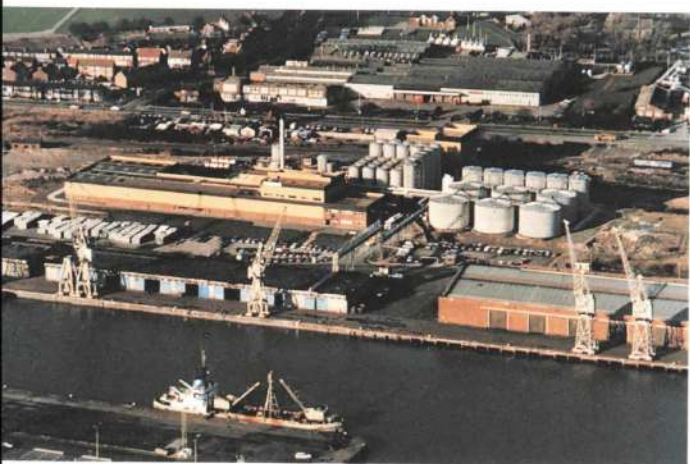
Ideen til Anglia Oils kan tilskrives Bek-Nielsen, for virksomheden blev etableret på basis af hans informationer og kontakter til den engelske chokoladeindustri. Han vidste, at produktionsanlægget i den eksisterende olieindustri i England var nedslidt og langt fra tidssvarende. Med et nybygget og tiptop moderne produktionsanlæg ville Anglia Oils derfor få et forspring, som konkurrenterne ville have svært ved at indhente.

Når Bek-Nielsen og United Plantations tog initiativ til etableringen, var det først og fremmest for at skabe en platform for selskabets afsætning af palmeolie på det engelske marked. Fabrikken skulle nemlig søge at sætte sig

på en del af de store mængder planteolie fra Holland og Belgien, som Storbritannien importerede fra disse lande.

For AO var ideen om Anglia Oils interessant, fordi raffinaderiet ville gøre det muligt for AO at færdigbehandle produkterne så tæt som muligt både geografisk og tidsmæssigt på leveringen til kunden. Det ville give et forspring foran flere af konkurrenterne og dermed betyde en markant styrkelse af AO's position på det engelske marked.

De følgende års udvikling skulle rigeligt dokumentere, at de forskellige intentioner bag etableringen



Produktionen blev indledt på Anglia Oils i Hull i England i efteråret 1983. I løbet af få år havde fabrikken sat sig på en meget stor del af det engelske marked.

af Anglia Oils alle blev opfyldt. "Jeres produkter er bedre end vores", sagde de konkurrerende Unileverfolk til Bek-Nielsen. Det opdagede kunderne også, for til sidst havde Anglia Oils taget så stor en bid af det engelske marked, at virksomhedens markedsandel på disse produkter var større end Unilevers.

Bag etableringen stod United Plantations, IPF samt de to engelske virksomheder Unicao og Storeylake Ltd. Da konstruktionen var på plads, blev Aarhus Olie inviteret til at være med. I starten med en aktieandel på 20 procent, men gennem årene er den andel flere gange udvidet. I 1984 overtog Aarhus Olie yderligere 40 procent af aktiekapitalen for i 1985 at nå op på 75, og i 1988 nåede AO op på at blive enejer.

Den officielle indvielse af Anglia Oils blev markeret den 27. oktober 1983, og produktionen blev indledt hen over efteråret 1983. Dermed fik AO i Århus frigjort kapacitet, som hidtil var udnyttet 100 procent på specialfedtstoffer.

Starten blev ellers ikke alt for lovende. Investorerne havde tabt over 200.000 pund, inden fabrikken kom i gang. Men da først anlæggene kom rigtigt i gang, gik det godt. En væsentlig del af Anglias succes må også tilskrives de usædvanlige medarbejderforhold, der allerede fra starten blev tilrettelagt. En særdeles lukrativ overskudsdeling skabte en motivation uden lige, og efter få års drift havde Anglia Oils den oplevelse at blive rangeret helt i top på en liste over Englands højest lønnende industri-virksomheder.

Det første produktionsår forarbejdedes 30.000 tons olier og fedtstoffer. Det tal blev på 10 år mere end fordoblet til 310.000 tons. Til sammenligning voksede AO's forarbejdning i samme periode fra 110.000 til 140.000 tons.

Mens succes'en i Hull var under etablering, stiftede AO 1. januar 1982 Aarhus Olie Deutschland for derigennem at skabe vækst på det tyske marked. Året efter spøjte diskussionen om eksport af know-how atter en gang. Denne gang i forbindelse med overvejelser om eksport af nøglefærdige fabrikker til produktion af specialfedtstoffer og proteiner. Den første potentielle kunde, der var på tale, var Sovjetunionen.

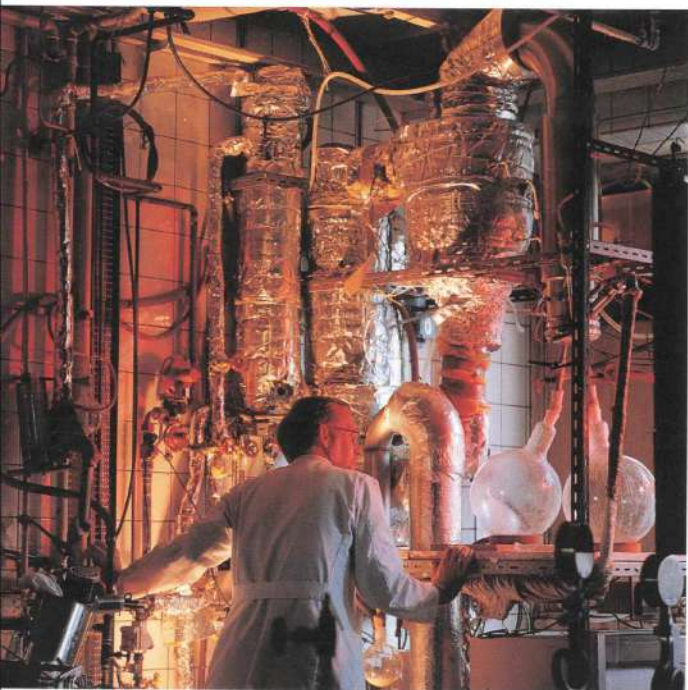
AO's motiv til at overveje dette træk var, at virksomheden i forvejen leverede et stort kvantum specialfedtstoffer til Sovjetunionen, og der var



"Pia Theresa" fragter specialfedtstoffer fra AO i Århus til Anglia Oils i England. Her færdigbehandles produkterne, inden de leveres til de engelske kunder.

forhåbninger om, at denne efterspørgsel kunne stige væsentligt. Hvis det skete, ville AO's egen produktionskapacitet ikke være tilstrækkelig til at klare opgaven. Derfor fik man ideen om at sælge en fabrik til russerne.

"Vi har haft flere forespørgsler fra udlændinge, der ønsker at købe en nøglefærdig fabrik", oplyste S. Chr. Møller til medierne. Disse spændende og for AO utraditionelle planer blev imidlertid ikke ført ud i livet.



AO har gennem årene opbygget en omfattende know-how, og med den såkaldte crossholding i 1981 havde aktionærerne sikret sig mod, at konkurrenter kunne købe sig til den viden.

Truslen mod AO

Mindst lige så utraditionel var den selskabskonstruktion, som AO i 1981 indgik i, og den gav da også anledning til utallige avisskriverier. Selskabskonstruktionen var en såkaldt crossholding - et gensidigt ejerskab. Denne konstruktion opstod ved, at Aarhus Olie overtog en aktiepost på 45 procent i IPF, som jo i forvejen ejede en betydelig aktiepost i AO. De to selskaber ejede herefter dominerende aktieposter i hinanden.

AO købte aktieposten af United Plantations. Baggrunden for at etablere crossholdingen var, at ejerne af United Plantations - blandt dem Bek-Nielsen - havde forventninger om, at deres aktieposter i United Plantations skulle overtages af malaysiske interesser som led i Malaysias New Economic Policy.

United Plantations kontrollerede IPF, som jo havde en stor aktiepost i AO.

Hvis United Plantations blev overtaget af malaysiske interesser, ville disse i realiteten have opnået en dominerende indflydelse i Aarhus Olie. Hensigten med crossholdingen var - med Bek-Nielsen ord - "at holde sammen på det nye danske industri- og handelsfirma, som vi var ved at bygge op, og at beskytte danske interesser ved at sikre, at Aarhus Olies omfattende know-how forblev i selskabet".

At truslen mod AO var reel, blev dokumenteret, da det statsejede malaysiske plantagefirma Kumpulan Fima Berhad førte en langvarig kamp om kontrollen over United Plantations. De fleste danskere, der hidtil havde siddet på 60 procent af aktierne, solgte ud af deres UP-aktier, og det gav en fri kapital på ikke mindre end 2,1 milliarder kroner. Bek-Nielsen bevarede

en post på 1,2 procent af aktierne, og bl.a. derfor fortsatte den daglige ledelse af United Plantations uændret efter salget, og Bek-Nielsen fortsatte som senior executive director.

Mange af medarbejderne på AO erkender, at crossholdingen var et arrangement, som de ikke forstod en døjt af. Man stolede kun på, at Bek-Nielsen var oprigtig, når han fremhævede, at det ikke var meningen at flytte produktionen væk fra Århus. Crossholdingen blev stærkt omtalt i medierne og nåede såmænd også ind over Folketingets dagsorden, inden den formelt blev blåstemplet af daværende skatteminister Isi Foighel.

Med etableringen af crossholdingen blev AO hovedaktionær i UP-gruppens væsentligste selskab, IPF. Dermed blev AO det centrale selskab i en efter danske forhold stor multinational koncern. De betydelige kursstigninger, der havde været på AO-aktien siden IPF's køb af AO-aktieposten i 1978, fortsatte efter etableringen af crossholdingen. Deri lå en klar dokumentation af, at de danske investorer havde tillid til de personer, der stod bag, og til de ideer og målsætninger, som disse personer arbejdede efter.

Den ledige kapital skulle ikke trække renter i banken, og derfor tog Bek-Nielsen initiativ til at etablere et nyt selskab - United International Enterprises. Det fik en aktiekapital på 16 millioner amerikanske dollars og skulle beskæftige sig med plantageaktiviteter i bl.a. Australien, hvor IPF allerede havde 20.000 acres under plov i Gordon Doves i Queensland.

UIE blev fra starten en succes hos investorerne. Æren for dette tilkom Bek-Nielsen. "Børge Bek-Nielsen stillede sig blot op og sagde, hvad hans ideer var, og investorerne kom! Det var en tillid af rang - men det var også en tillid, der var berettiget", fastslog S. Chr. Mellerup.

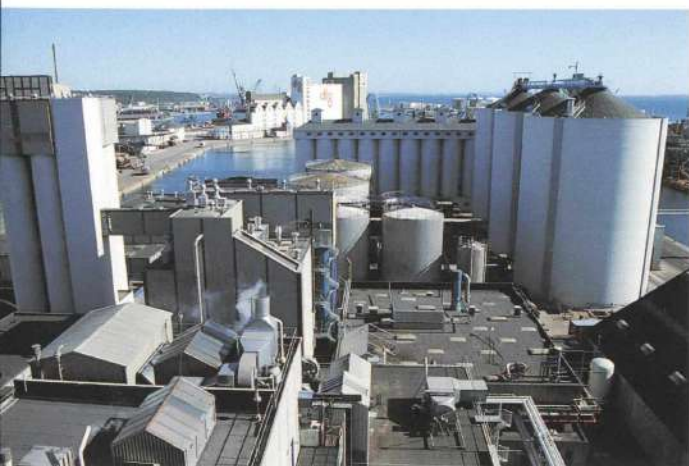
Etableringen af UIE gav i øvrigt endnu en gang AO forhåbninger om at gennemføre en slags systemeksport. Sagen var den, at der ikke var en oliefabrik tilknyttet, og AO havde et fikt og færdigt projekt til en oliefabrik på lager. Men heller ikke denne gang lykkedes det at eksportere en færdig fabrik.

Det projekt, som AO havde på lager, omfattede en oliefabrik, som oprindeligt var planlagt til opførelse på Østhavnen i Århus. Projektet blev imidlertid skrinlagt, da forhandlinger viste, at AO ikke kunne få de danske foderstofvirksomheder med som finansielle partnere. Projektet var for stor en økonomisk mundfuld for AO alene. Medvirkende til at projektet blev lagt i mølposen, var nok også, at virksomheden skønnede, at det ville blive svært at få myndighederne til at godkende de ekstraktionsanlæg, der var et vigtigt element i oliefabrikens produktionsudstyr.

Efter at planerne om en ny oliefabrik var skrinlagt, meddelte Aarhus Havnevæsen, at selv om der faktisk var plads til at bygge en fabrik på den nye Østhavn, så var man ikke ked af, at det ikke blev Aarhus Oliefabrik. En ny oliefabrik ville nemlig blive så stor, at den reelt ville blive en hindring for en del af de øvrige planer, der var for havnens udvikling.

Men skrinlæggelsen af dette projekt betød ikke, at AO's projekteringsafdeling kunne slappe af. I starten af 1980'erne blev der således etableret

et stort anlæg til oparbejdning af dansk raps. Der var tale om et helt nyt presseanlæg, som kunne oparbejde ikke mindre end 60.000 tons rapsfrø om året. Den olie, der blev udvundet ved presningen, skulle primært eksporteres, mens rapskagen skulle afsættes til det danske landbrug.



Med overtagelsen i 1983 af de arealer, hvor Århus Skibsværft havde holdt til, fik AO mulighed for at gennemføre en tiltrængt udvidelse af proteinfabrikken.

Mens det nye rapsanlæg skød op, erhvervede AO nye arealer mod både nord og syd, og dermed blev der plads til yderligere udvidelser. I nord overtog AO i november 1983 ejendommen og de 5.300 kvadratmeter, som Århus Skibsværft havde holdt til på. Overtagelsen, der var blevet drøftet gennem flere år, var interessant for proteinfabrikken, som længe havde manglet plads til at gennemføre en videre udbygning.

I syd købte AO de ejendomme og lokaler ved Sumatravej, hvor Dansk Andels Kondenseringsfabrik hidtil havde holdt til. Denne handel var pudsigt, fordi AO dermed købte bygninger og grund tilbage,

som virksomheden tidligere havde ejet. Det var ydermere AO, der i 1951 havde opført fabriksbygningerne. Bygningerne blev i 1960 solgt til Dansk Andels Kondenseringsfabrik med en forkøbsret, som AO fik mulighed for at udnytte, da Kondenseringsfabrikken mod slutningen af 1983 ønskede at indstille produktionen.

AO valgte at bruge disse fabriksbygninger til én af proteinfabrikkens produktlinier. Dermed kom virksomheden i den underlige situation, at proteinfabrikkens aktiviteter lå i begge ender af det langstrakte fabriksareal med olie, fedtstof og foderstofaktiviteterne i midten.

“Fordi vi uden det taler et andet Sprog end Kunden”

I takt med at produktudviklingen blev mere og mere kundeorienteret, etablerede AO de såkaldte pilot-plants - dvs. forsøgsanlæg, hvor kundernes produktion kunne eftergøres i lille skala, og hvor AO's forskellige ingredienser kunne afprøves. Værdien heraf var indlysende, når nye produkter eller recepter skulle testes. Tidligere blev forsøgsserier på chokolade kørt på chokoladevirksomheden Brdr. Jacobsen, Carletti i Lystrup. Men det kvantum, der skulle produceres, når maskinerne blev sat i gang, var på mindst to ton, hvilket var lidt rigeligt, når de producerede varer ikke skulle sælges men kun tjene til forsøg. På AO's egen minichokoladefabrik blev

det muligt at køre realistisk chokoladeproduktion med serier helt nede på 50 kg. Det sparede AO og kunderne tid og penge.

AO havde desuden etableret sit eget bageri, der kunne det samme som et middelstort bageri i en provinsby. Her afprøvede fabrikken - ofte sammen med kunderne - anvendelsen af forskellige bagerifedtstoffer.

I februar 1981 blev et nyt kødlaboratorium med eget røgeri taget i anvendelse, og som seneste skud på stammen blev anlagt en lille iscremefabrik, hvor anvendelsen af plantefedtstoffer i is skulle udvikles.

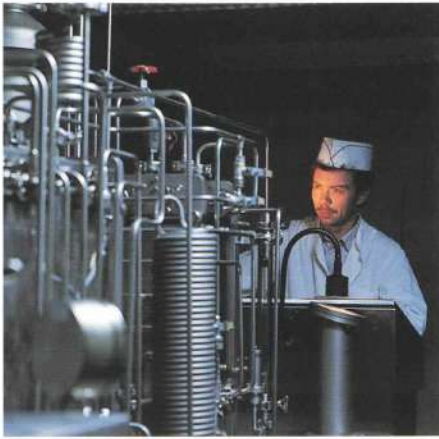
Tanken om disse forsøgsanlæg, hvor kundens processer kunne eftergøres, var absolut ikke af nyere dato. Helt tilbage i 1939 skrev den daværende tekniske direktør, dr. tech, M. C. Holst den 6. januar i et notat:

“ad Bagerilaboratorium. Jeg antager, at Kundekredsen er, eller i hvert Fald kan blive af et saadant Omfang, at nævnte Laboratorium vil være et rigtigt Foretagende! - Ja, det er vist den eneste Vej til Vækst, fordi vi uden det taler et andet Sprog end Kunden - den direkte endelige Forbruger ment hermed. - Der er særlig tænkt paa England. Og dog er der sikkert ogsaa meget at gøre herhjemme. Lokaler. Varme og “Duft” er ikke netop velkomne Faktorer i nuværende og kommende Laboratorier. Mon ikke de nuværende Kontorlokaler kan afgive fornødent Rum? Her er kolde Kældre og ret god Forbindelse med Laboratoriet. Der nok kunne blive Plads baade til Bagning, Sæbe og Margarine, som i samme Udstrækning synes værdig til Prøvestation”.

Små halvtreds år efter at Holst nedskrev disse fremadrettede tanker, indviede AO det såkaldte LMT-hus, hvor alle virksomhedens forsøgsanlæg blev samlet i ét hus. Det skete den 6. juni 1986. LMT-huset rådede over ca. 500 kvadratmeter laboratorier fordelt på analyselaboratorier og minifabrikker til afprøvning af AO's specialfedtstoffer og sojaproteiner inden for kød-, bageri-, chokolade og mejerisektorerne. LMT-huset var populært blandt mange af AO's øvrige medarbejdere, for det blev hurtigt en fast tradition, at produkterne, der blev fremstillet under de forskellige forsøg, blev uddelt til



Med den lille chokoladefabrik på AO's levnedsmiddelteknologiske laboratorium fik kunderne mulighed for at teste recepter på produkter under realistiske forhold, men i små og dermed billigere mængder.



Mejerilaboratoriet blev bl.a. anvendt i udviklingen af sojaproteinkoncentrater som ingredienser i mejeriprodukter.

Men også konkrete lokalebehov kunne fremme disse tanker. Da AO op gennem 1980'erne konstaterede en betydelig mangel på især laboratoriefaciliteter, dukkede tanken om at opføre et helt nyt hovedkvarter på havnearealet op igen. Arkitekter fik til opgave at skitsere mulige løsninger, men ledelsen vendte endnu en gang tilbage til ønsket om at udnytte arealerne i byområdet.

Som følge heraf blev der i 1985 sat gang i planer om at etablere et nyt kontorhus og dermed inddrage arealerne med de gamle fabriksbygninger bag M. P. Bruuns Gade. Ideen var at kombinere et nyt kontorhus med butikker og en stor parkeringskælder med plads til 500 biler. Det hang sammen med de daværende intentioner om at skabe et nyt forretningstov ved Bruuns Bro i forbindelse med en modernisering og ombygning af banegården. En langtrukken kommunal behandling gav allerede fra starten forsinkelser, som efterhånden gjorde det tydeligt, at forudsætningerne ikke holdt stik. Tankerne om en ny forretningsdynamo omkring banegården løb ud i sandet og er til dato ikke ført ud i livet.

Medvirkende til at udsætte afgørelsen var også vurderingen af, hvor meget salget af byarealerne eventuelt kunne indbringe. Jo større en salgspris, der kunne opnås, jo mere interessant ville det være at opføre en helt ny kontor- og laboratoriebygning på havnen. Men ingen ville eller turde sætte gang i processen - forståeligt nok. For eksperterne var vildt uenige om, hvor meget et salg af bygninger og grund ved Bruuns Gade kunne indbringe. Her vekslede forventningerne til salgssummen mellem små og astronomiske beløb, og med den usikkerhed blev budgettering af en flytning en uhyre vanskelig sag.

Alt imens disse overvejelser stod på, kunne AO ikke længere skubbe en renovering af administrationsbygningens facade. Så da håndværkerne i 1983 gik i gang med arbejdet, var det et konkret og påtrængende behov,

medarbejderne. Mange AO'ere har derfor på sommeraftenerne forstået at sætte pris på at grille pølser, der var beriget med sojaproteinkoncentrater, og at nyde et stykke AO-chokolade til kaffen.

Virksomheden var fysisk splittet op på henholdsvis et byområde og et havneanlæg, og det gav ofte anledning til problemer. Mange daglige gøremål blev vanskelige på grund af den fysiske afstand, som ofte blev overgået af en endnu større mental afstand.

Ikke mindst disse forhold gav tilbagevendende næring til overvejelser om at samle de to elementer.

der blev opfyldt.

Problemet var, at de tunge keramikfliser, som arkitekt Palle Suenson i 1938-1939 havde udstyret facaden med, var begyndt at revne. Derved blev fliserne i det fugtige og kølige danske klima udsat for frostska-der. Allerede i 1972 var det blevet nødvendigt at montere sikringsbøj-ler om fliserne i den øverste kant - ganske enkelt for at undgå at de faldt ned på Bruuns Gade. En grundig gennemgang i 1983 viste, at hver fjerde af fliserne var i en så elendig forfatning, at det ikke længere var muligt at reparere dem. Der måtte altså en udskiftning til.

Man undersøgte mulighederne for at få fremstillet tilsvarende kera-mikfliser, men det viste sig faktisk at være umuligt. At det i 1930'erne lykke-des at fremstille så store enheder i glaseret keramik med en vægt på ca. 70 kg, var i virkeligheden en teknisk og håndværksmæssig bedrift, som teglvær-kerne i 1980'erne ikke turde forsøge sig på at efterligne. Derfor måtte AO's bygningsafdeling i gang med at undersøge de forskellige muligheder for facadeafdækning, der fandtes. Mange forskellige muligheder blev under-søgt, og lige så mange blev overvejet. Og fra mange sider blev der fremsat forslag, f.eks. om at beklæde bygningen med håndlavet kobber.

Udgangen blev imidlertid, at man valgte en metalfacade. Den løsning kunne nemlig opfylde intentionen om at skabe en facade, der lignede den oprindelige, så godt som det nu var muligt. Efter en række forsøg med for-skellige typer overfladebehandling blev løsningen, at man beklædte byg-ningen med aluminiumsplader, der var overstrøget med vejrbestandig poly-urethanlak. Dermed fik administrationsbygningen et udseende, der lå ret tæt på arkitektens oprindelige tanker. Men alle var enige om, at metalbe-klædningen var meget ensartet, og at den manglede det flotte spil i facaden, som keramikens varierende overfladestruktur havde givet.

Selve udskiftningen var både støjende og beskidt. Men arbejdsgangen blev indrettet sådan, at nedtagningen, der krævede anvendelse af trykluft-bor, kun fandt sted om morgenen, før medarbejderne mødte. De forret-ningsdrivende i Bruuns Gade tog støjen og arbejdet med sindsro. Måske for-di AO - inden arbejdet gik i gang - havde givet en grundig orientering om udskiftningen på gadehandlerforeningens generalforsamling. Skønt AO's afsætning ikke havde meget med gadehandel at gøre, var virksomheden alligevel medlem af gadehandlerforeningen. Faktisk havde AO to medlem-skaber, hvilket blev begrundet med den lange facade mod gaden.



I 1985 arbejdede AO med planer om at etablere et helt nyt kontorhus på arealerne bag den nuværende kontorbygning. Planerne strandede imidlertid, bl.a. på en usikker økonomi.



24. januar 1982 skete en eksplosion i ekstraktionen. Den efterfølgende brand blev hurtigt og effektivt slukket af HI-EX-anlægget, der ved samme lejlighed gav en stor del af Slagtehusvej et skumbad.

Eksplosion i ekstraktionen 24. januar 1982

Debatten om risikoen ved industrielle aktiviteter blussede op, da Dansk Sojakagefabrik i juli 1980 var udsat for en eksplosionsulykke. Braget herfra satte også i Århus fokus på rimeligheden af at have ekstraktionsanlæg i bymæssige bebyggelser. Som en direkte konsekvens af ulykken på Dansk Sojakagefabrik blev AO's anlæg gennemgået i samarbejde med Arbejdstilsynet. Konklusionen talte til AO's fordel og måtte være beroligende. Det blev nemlig fastslået, at AO's anlæg var af en helt anden type end Sojakagens. Dertil kom, at sikkerhedsudstyret på AO overgik de normer, der lå til grund for Sojakagens sikkerhedsudstyr.

Halvandet år senere skabte AO selv fornyet debat om sikkerhedsspørgsmålet, da der den 24. januar 1982 skete en eksplosion i ekstraktionsanlægget som følge af et sammenfald af meget uheldige omstændigheder. Første brækkede en ventilatorvinge i én af de to udsugningskanaler i destillationsafsnittet. Den brækkede ventilatorvinge gav en gnist, som antændte benzindampe, der undtagelsesvist var i udsugningsluften. Når hexanen kunne trænge ud i ventilationskanalen, var forklaringen, at et dæksel over en afløbsbrønd i gulvet, hvor der løber en blanding af hexan og vand, efter et eftersyn var lagt på plads, uden at tilspændingsboltene var spændt. Derfor blev hexandampene suget ind i ventilationskanalen umiddelbart foran ventilatorvingen, og så kunne eksplosionen ske.

Men sikkerhedssystemerne fungerede helt efter planen. Det effektive HI-EX-skumslukningsanlæg beviste sin effektivitet, og i løbet af få minutter blev 80-90.000 kubikmeter skum pumpet ind i bygningen. Det var mere end nok til at slukke den brand, der var opstået efter eksplosionen. Ingen mennesker kom til skade ved uheldet, og otte timer efter eksplosionen var det muligt at gå ind i bygningen. Tre uger senere var anlægget i normal drift.

Eksplosionen øgede offentlighedens interesse for miljø- og sikkerhedsforholdene på AO. Gennem indlæg og læserbreve i dagspressen blev holdninger og kritik

lagt frem. Yderligere fokus blev skabt den 30. marts 1982, da 100-150 liter ekstraktionsbenzin ved et uheld løb ud i det offentlige kloaksystem. Det såkaldte sandfang på den nærliggende kommunale kloakpumpestation nåede op over eksplosionsgrænsen, men der skete ikke noget.

Blandt andet med udgangspunkt i disse uheld, blev virksomhedens sikkerhedsforanstaltninger fra tid til anden diskuteret. Andre gange blev sikkerhedsspørgsmålet rejst på et mere usagligt grundlag. Det skete, da folketingsmedlem Jens Thoft, Socialistisk Folkeparti, i Aarhus Stiftstidende den 2. maj 1986 sagde, at man ville kræve Aarhus Oliefabrik lukket, når Folketinget i den følgende uge havde debat om det svenske atomkraftværk Barsebäck.

Baggrunden for indlægget var ulykken på det sovjetiske atomkraftværk i Tjernobyli.

“Ulykken på det sovjetiske atomkraftværk må få alle, der arbejder med



De medarbejdere, der havde opholdt sig i bygningen, bjergede sig uskadt ud gennem skummasserne.

beredskabsplaner til at tænke sig om en gang mere. Den viser, at "det umulige" kan ske, og det kan ikke alene ske på atomkraftværker, men også på andre farlige fabriksanlæg. Derfor må en af konsekvenserne af den sovjetiske ulykke være, at Aarhus Oliefabrik og Sojakagefabrikken i København lukkes. Det er dobbeltmoral at kræve Barsebäck lukket, men ikke Oliefabrikken og Sojakagefabrikken, selv om jeg godt kan se forklaringen: Socialdemokratiets kernevælgere bor jo ikke i Malmø, men i Århus og København," sagde Jens Thoft.

Som bekendt fik SF ikke held med sit forehavende, og mange på fabrikken rystede længe og grundigt på hovedet over, at et folketingsmedlem kunne finde på at sammenligne Barsebäck og Tjernobyl med Aarhus Olie.

Sikkerhedsspørgsmålet gav imidlertid også anledning til, at man internt på virksomheden krydsede klinger. På baggrund af avisskrивeriet og de politiske kommentarer tog fællesklubben initiativ til at holde et møde med tre medlemmer af Socialistisk Folkepartis gruppe i Århus byråd. Direktionen ønskede ikke at deltage i mødet. I følge fællesklubbens medlemmer forløb mødet godt. Det stod AO-repræsentanterne lysende klart, at SF'erne tydeligt havde været meget dårligt informeret om AO og specielt om den meget høje sikkerheds- og uddannelsesmæssige standard i produktionen.

Også som en reaktion på debatten nedsatte fællesklubben en arbejdsgruppe for eksterne miljøforhold, og man erklærede, at der skulle knyttes eksterne rådgivere til gruppen, f.eks. i form af studerende fra Aarhus Universitet. Direktionen med Jørgen Handberg i spidsen tog klart afstand fra begge initiativer. Han pegede endvidere på den stående aftale med borgmesteren om, at byrådet eller dele deraf til enhver tid var velkommen til at aflægge AO besøg for at få orientering om aktuelle forhold.

Miljøforholdene spillede også ind, da en udvidelse af proteinfabrikken, blev forsinket ganske voldsomt. Beslutningen om udvidelsen blev truffet i 1985 for at imødegå en stærkt stigende efterspørgsel, og man havde regnet med, at selve udvidelsen kunne være afsluttet i 1986. Men ved årets udgang måtte direktionen konstatere, at kravene til miljøbehandling var større og godkendelsesproceduren langsommere, end man havde forventet. Forsinkelsen gjorde projektet dyrere, og samtidig blev virksomheden afskåret fra at udnytte den efterspørgsel, der var på markedet.

Den stigende fokus på virksomhedens miljø- og sikkerhedsforhold var den direkte anledning til, at en række repræsentanter fra virksomheden i april 1987 modtog en invitation fra de lokale afdelinger af socialdemokratiet til at deltage i en orienterings- og debataften om AO.

Aftenen i "Den røde Café" samlede mange interesserede, og mange af de fremmødte borgere og politikere fik ny viden om AO. Men aftenen viste også lidt om kvaliteten af den intensive og meget kritiske debat, der i månederne forud havde været om AO. Ingen af de SF-politikere, der havde været mest kritiske og ført an i denne debat, ønskede at deltage i debataf-

tenen. På virksomheden fandt man deres fravær påfaldende og tolkede det som udslag af en frygt for at blive konfronteret med realiteterne om AO's miljø- og sikkerhedsforhold.

Debatten om AO's sikkerhedsforhold blev intensiveret af den såkaldte Risikobekendtgørelse. Den blev udsendt i 1984 som en direkte opfølgning på EF's såkaldte Seveso-direktiv, der var vedtaget på baggrund af et kemikalieuheld på en virksomhed i den italienske by Seveso. Risikobekendtgørelsens officielle betegnelse var "Risikoen for større uheld i forbindelse med en række industrielle aktiviteter". Den omfattede virksomheder, som anvendte bestemte processer eller en række fastlagte farlige stoffer, eller som oplagrede større mængder af farlige stoffer. Omkring 50 danske virksomheder var med, og da et dagblad offentliggjorde en liste over samtlige disse virksomheder, var AO tilfældigvis placeret som nummer 7 på listen. Det gav omgående kritikerne anledning til at betegne AO som Danmarks 7. farligste virksomhed. Det var imidlertid helt ubegrundet, da listen over de omfattede virksomheder ikke prioriterede deres farlighed. Hvilket i øvrigt ville være ganske umuligt.

De virksomheder, der var omfattet af risikobekendtgørelsen, skulle aflevere en såkaldt risikoanmeldelse. Det var en meget detaljeret status over de sikkerhedsmæssige forhold, og i anmeldelsen gennemgås alle de processer, anlæg, hjælpestoffer, osv., som virksomheden anvender. For hvert element redegøres for tænkelige uheld og konsekvenserne heraf. Samtidig belyses "dominoeffekten", altså den samlede konsekvens af en kædereaktion af begivenheder, hvor et uheld medfører et andet, der så resulterer i et tredje, osv. Det var derfor et meget omfattende arbejde, der skulle gennemføres.

AO skulle aflevere sin risikoanmeldelse 1. juli 1989. Forinden nåede sikkerhedschef Frederik Møller at krumme tæer, da han fra en tilhørerplads i amtsrådssalen, et par måneder før afleveringsfristen udløb, kunne høre SF-politikeren Chr. Bundgård udtrykke håb om, at AO ikke sprang i luften, før



AO's sikkerhedsberedskab omfatter også en pumpestation med elpumper og dieselgenerator. Det betyder, at fabrikkens sprinkleranlæg kan fungere, selv om tilførslen af både el og vand afbrydes fra det offentlige forsyningsnet.

risikoanmeldelsen var afleveret. Det var med Frederik Møllers ord et spil for galleriet, som udelukkende havde til formål at skabe PR om politikerne og deres parti.

“De venstresocialistiske brushoveder”

Den stigende fokus på AO hang i stor udstrækning sammen med, at lokale politiske kræfter i deres politiske markedsføring af sig selv og deres holdninger fokuserede meget på miljø og sikkerhedsforhold, primært i industrien. I den forbindelse valgte man - meget pædagogisk - at gøre AO til “eksemplet” på den forurenende og farlige industri.

Kampagnerne mod AO resulterede bl.a. i kostbare forsinkelser af fabriksudvidelser. Derfor reagerede AO med en større åbenhed, som medarbejderne i øvrigt gennem nogle år havde opfordret til. Blandt aktiviteterne var udsendelse i oktober og november 1987 af to informationsaviser til samtlige husstande i Århus. I disse aviser fortalte virksomheden detaljeret om dels produkter og markedsforhold, dels sikkerheds- og miljøforhold.

Blandt mange af de især ældre medarbejdere lod man sig ikke anfægte af de “venstresocialistiske brushoveder, eller hvad man nu skal kalde dem, der udtalte sig uden kendskab til tingene”. Opfattelsen var, at AO bedst selv vidste, hvad der var farligt. Desuden var der udbredt enighed om, at virksomheden altid gjorde mere, end myndighederne forlangte, når det drejede sig om miljø og sikkerhed.

Debatten om sikkerheds- og miljøforholdene ebbede efterhånden ganske langsomt ud, for dog at dukke op ved enkelte lejligheder. Det var tilfældet, da generalforsamlingen i 1990 fik et ganske andet forløb end det sædvanlige. En aktionær, der kaldte sig “Niche”, havde stillet forslag om, at AO skulle afsætte fem millioner kroner til et forskningsprogram i “renere teknologi”. Det stod hurtigt klart, at navnet “Niche” dækkede over personer, der var tilknyttet Socialistisk Folkepartis lokalafdeling i Århus.

Forud for generalforsamlingen havde “Niche” rettet henvendelse til flere af de institutionelle investorer for at forsøge at hente støtte til forslaget. Men at det var forgæves, fremgik tydeligt af resultatet, da generalforsamlingen havde stemt om forslaget. Her stod 980 ja-stemmer i skærende kontrast til 9.197.957 nej-stemmer.

Var stemmeafgivelsen ved den lejlighed entydig, var det til gengæld vanskeligere for medarbejderne at give entydige signaler ved valgene af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen op gennem 1980'erne. Enkelte gengangere fulgtes med en række forskellige, der kun i en kortere periode sad med i bestyrelsen. Ved de tre valg i perioden 1982-1986 var der tale om ikke færre end seks nyvalg. Når kontinuiteten ikke var større, skal forklaringen sikkert findes i det forhold, at to omtrent lige store medarbejdergrupper stod over for hinanden - de timelønnede og funktionærerne, som

hver for sig næsten uden undtagelse stemte på repræsentanter fra deres egen lejr. Og når der var opstillet mange kandidater i én af de to grupper, var muligheden for stemmespild stor. Det har formentlig været forklaringen på, at de fire pladser i bestyrelsen ved 1984-valget blev indtaget af tre timelønnede og én funktionær. Ved det efterfølgende valg i 1986 var billedet stik modsat: tre funktionærer og én timelønnet. Men uanset resultatet var interessen for at stille op og for at afgive sin stemme stor gennem alle årene.

I 1984 blev de første medarbejderaktier frigivet efter den lovbundne fem års bindingsperiode. Det gav direktør Møllerup anledning til at komme med nogle principielle overvejelser på årsorienteringsmødet for tillidsfolk den 6. april 1984. "Det står naturligvis den enkelte frit for, om man ønsker at beholde aktierne, eller man ønsker at sælge dem. Jeg vil ikke her lægge skjul på, at jeg håber, mange vælger at beholde deres aktier. Det gør jeg, dels fordi medarbejdernes økonomiske engagement i AO var et af de væsentligste argumenter for at oprette ordningen, og fordi jeg selv personligt er overbevist om værdien af dette engagement. Desuden tror jeg, at medarbejderens dispositioner netop ved den første frigivelse kan få stor indflydelse på, hvorledes ordningen kan komme til at udvikle sig i fremtiden. Jeg håber derfor, at den interesse for virksomheden, som jeg ved, at de fleste medarbejdere har i det daglige, også vil vise sig, når de skal tage stilling til, hvorledes de forholder sig med de frigivne aktier."

Gennem de efterfølgende år tydede meget på, at mange medarbejdere faktisk beholdt deres aktier i en længere årrække. Det hang imidlertid også sammen med de elevatorture, som kursen på A-aktierne tog over årene. Kursudsvingene kunne være meget store, og adskillige medarbejdere har følt sig fristet til at skille sig af med de frigivne AO-aktier, når kursen så ud til at være oppe på en bølgetop. For den tålmodige medarbejder kunne der være penge at hente ved at holde på frigivne aktier et eller to år efter frigivelsen. Børskursen for A-aktierne var et interessant studie i sig selv. Efter at have været nede på 76 i 1978 steg kursen i de følgende år og passerede 10 år senere 300. Gennem de næste to år var kursen oppe at vende over 600, hvorefter det næste par år gav markante fald helt ned til kurs 200. Herefter steg kursen over de næste par år igen op over 300. Tre aktieemissioner i perioden gjorde naturligvis sit til at skabe udsving i kursen.

I perioder hørte AO-aktierne til de mest omsatte på Københavns Fondsbørs. Undertiden blev der spekuleret i aktien, og det satte altid sit præg på kursen. Der er ingen tvivl om, at også medarbejderne på AO med interesse læste kurslisterne i dagspressen.

Det var nok ikke på ferieophold på AO's forskellige tilbud til medarbejderne, at kurslisterne blev læst mest intensivt. Faktisk var en række af disse tilbud ved at have overlevet sig selv. Flere og flere foretrak vekslende feriesteder fra år til år, og prisen på en charterferie var efterhånden nede i et niveau, hvor de fleste kunne være med. Som følge heraf faldt funktionærernes interesse for at benytte Casa Danese ved Gardasøen, og omfanget af de timeløn-

nedes ophold i feriecentret ved Ajstrup havde nået et meget lavt niveau.

Da Casa Danese netop stod over for en reovering og modernisering, besluttede AO at trække sig ud af dette feriested, der gennem årene havde været til stor glæde for mange af AO's funktionærer. Samtidig besluttede virksomheden, at de økonomiske tilskud til Ajstrup Feriekoloni ikke kunne fortsætte uændret, da der efterhånden var en meget lav og stadig faldende udnyttelse af centret.

Det ville være forkert at tolke de to forhold som udtryk for, at AO skar drastisk ned på virksomhedens personalegoder og den økonomiske støtte til de forskellige aktiviteter for medarbejderne. Når adskillige af de mange traditionelle medarbejdergoder og servicetilbud forsvandt op gennem 1980'erne, var det i nogle tilfælde, fordi behovet eller interessen for dem forsvandt. I andre tilfælde var forklaringen, at udviklingen i samfundet overflødiggjorde servicetilbuddet. Det var tilfældet med interessekontoret, hvis funktioner i midten af 1980'erne i stor udstrækning blev overflødiggjort af de stadigt udvidede tilbud fra bl.a. banker. Konsekvensen heraf var, at denne institution på AO til sidst blev nedlagt.

I forbindelse med etableringen af LMT-huset var de tidligere idrætslokaler blevet inddraget. Derfor bevilgede virksomheden i efteråret 1985 rundhåndet et beløb på 380.000 til at retablere idrætslokalerne i kælderen under LMT-huset.

Men virksomheden ville dog ikke gå med til hvad som helst. På et SUMøde i marts 1986 rejste et medlem af udvalget forslag om, at AO skulle ansætte en mekaniker, som udover at vedligeholde fabrikkens egen bilpark kunne bistå de medarbejdere, der benyttede værkstedet til reparation af deres egen bil. Ledelsens kommentar til dette lidt ambitiøse ønske var, at det selvfølgelig var blevet overvejet, men at det ikke kunne imødekommes.

I september 1985 fik de faglige organisationer på AO et nyt medlem. Det skete, da funktionærkontaktudvalget blev en realitet med underskrivelsen af en aftale mellem virksomhedens ledelse og medlemmer af funktionærforeningen. Dermed var der opstået en parallel på funktionærsiden til samarbejdsudvalget, som de timelønnede arbejdere gennem lang tid havde nydt glæde af.

“Lederen, der tager alle med på råd”

Op gennem 1980'erne skete mange markante personskift i ledelsen. I oktober 1981 blev civilingeniør John Poulsen udnævnt til teknisk direktør og indtrådte dermed i direktionen. 29. marts 1984 indtrådte direktør John Goodwin i AO's bestyrelse, og det betød en styrkelse af Bek-Nielsens position og af relationerne til United Plantations og International Plantations & Finance. Goodwin var nemlig én af “Bek-Nielsens mænd”.

Kontakten mellem de to blev skabt, da John Goodwin som merchant

banker i Malaysia rådgav Bek-Nielsen og United Plantations om det salg, som i den sidste ende blev medvirkende til at cementere forholdet til AO. I 1982 bistod Goodwin med International Plantations & Finance's etablering i Australien, og i konsekvens af det stadig tættere samarbejde tilbød Bek-Nielsen i januar 1983 Goodwin jobbet som administrerende direktør for International Plantations & Finance i København.

Goodwins primære opgave blev at styre IPF's mange investeringer, herunder i særdeleshed AO. Derfor var det nærliggende, at John Goodwin i 1984 blev medlem af AO's bestyrelse. Samme år var John Goodwin involveret i dannelsen af United International Enterprises - UIE, der senere blev en betydende aktionær i AO.

Et af de mere markante personskift i AO's ledelse skete i 1986, da administrerende direktør S. Chr. Mellerup gik på pension og afløstes af administrerende direktør Jørgen Handberg, der kom fra Mejerikontoret i Århus.

Dagspressen betegnede på et tidspunkt Mellerup som "lederen, der tager alle med på råd", og S. Chr. Mellerup var faktisk den folkelige, demokratiske og afholdte leder, som eftertiden har udnævnt ham til. I sin ledelsesstil fokuserede han altid meget på de menneskelige aspekter og på, at medarbejderne skulle have en god arbejdsplads. I dag tvivler Mellerup ikke et sekund på, at AO har fået gevinst af den gode medarbejderpleje.

"En administrerende direktør skal selvfølgelig tænke på aktionærerne, men det er vigtigt også at huske dem, der er med til at skabe tingene. Jeg fik betegnelsen "arbejdervenlig", hvad jeg nok også var", siger S. Chr. Mellerup, der var den første direktør på AO, som i tanke og gerning gik ind for at ligestille arbejderne med funktionærerne ud fra den tankegang, at begge parter er lige vigtige for virksomheden. Samtidig følte han, at den gamle AO-ånd var lidt for patriarkalsk: "De unge mennesker er meget dygtige, så de skal have lov til at prøve kræfter", konstaterede han.

Blandt de ting, Mellerup huskes for, er, at han formåede at skabe en varm atmosfære om sig og nedbryde de lidt stive omgangsformer på fabrikken. Det sidstnævnte skete bl.a. ved at åbne for, at medarbejderne på tværs af niveau i virksomhedens hierarki kunne være dus i stedet for at være Des. Det gav fællestillidsmanden Peter Olesen inspiration til at foreslå Mellerup: "Skal vi ikke dekretere, at alle skal være dus her på fabrikken?" Men det ville Mellerup ikke være med til. Man kunne være dus, hvis man havde lyst til det. Men det skulle komme naturligt, understregede han.

Mellerup formåede at kombinere den store indsats på virksomhedens sociale og medmenneskelige plan med en rolle som primus motor i den specialisering og modernisering af produktionen, som blev AO's svar på de udfordringer og vanskeligheder, der gjorde sig gældende efter Danmarks indtræden i EF.

Som sine forgængere var Mellerup også engageret i arbejde uden for oliefabrikken og sad i en lang række bestyrelser, både i kendte erhvervsvirksomheder og i kulturelle sammenhænge, bl.a. som formand for besty-

relsen for Købstadmuseet "Den gamle By".

To år efter skiftedagen på posten som administrerende direktør var turen kommet til formandsposten i bestyrelsen. På generalforsamlingen den 13. april 1988 trak højesteretssagfører Georg Løber sig ud af bestyrelsen og dermed naturligvis også fra formandsposten. Han afløstes på formandsposten af adm. direktør Poul Jensen, Bruun & Sørensen Energiteknik A/S.

Georg Løber var en markant profil på formandsposten, og det markante islæt fornægtede sig heller ikke i forbindelse med Løbers sidste offentlige embedshandling som formand for AO. Beklageligvis kunne han ikke trække sig tilbage i lyset af et rekordoverskud eller en lignende positiv vinkel. Faktisk var 1987 blevet et skidt år for AO, men højesteretssagføreren var ikke den, der pakkede ubehagelige kendsgerninger ind i vat. Derfor betegnede han i sin beretning til generalforsamlingen regnskabsåret 1987 som "et møgår". Det prædikat blev straks snuppet af de tilstedeværende journalister, så landets avislæsere den efterfølgende morgen kunne nyde den afgående formands bramfrihed.

I sin afsked med bestyrelsen konstaterede Løber helt i tråd med tonen i den foranstående bemærkning, at der i hans tid i bestyrelsen havde været "vanskelige år, gode år, rekordår, men siden EF-medlemskabet i 1973 har det i det store og hele været vanskelige år".



Direktør Poul Jensen blev formand for bestyrelsen på generalforsamlingen 13. april 1988. Han afløste Georg Løber, der havde ønsket at trække sig.

Med direktør Poul Jensen som nyvalgt formand måtte der ske et stilskifte på formandsposten, men der kunne egentlig ikke mærkes nogen større ændring i bestyrelsens linie. Efter valget til formand betegnede Poul Jensen virksomhedens bestyrelse som kompetent og meget kvalificeret med henvisning til, at den rummede den nødvendige specialviden på en række felter. "Tag bare taifunen fra Malaysia, der har skabt et friskt pust gennem hele virksomheden", sagde Poul Jensen i sommeren 1988, idet han sigtede til Bek-Nielsen, der var kommet i bestyrelsen i 1979.

Konfrontation og strejke i 1985

Personerne på topposterne spillede naturligvis en væsentlig rolle for virksomhedens udvikling. Men midten af 1980'erne rummede et skræmmende eksempel på, hvordan en virksomhed som AO kunne

blive gidsel i et større spil. Det drejede sig om strejken på AO i 1985. Det udviklede sig til en arbejdskonflikt, som ikke blev glemt lige med det samme.

Forholdet mellem arbejderne og ledelsen var blevet anspændt ved de konfrontationer, der i starten af 1983 havde været i forbindelse med den landsdækkende havnearbejderstrejke. Den gang var AO udsat for blokader, som måtte opløses ved politiets hjælp. Desuden blev produktionen ramt af arbejdsnedlæggelser blandt flere faggrupper. De strejkende søgte derefter at hindre, at AO-funktionærer under politibeskyttelse lossede to skibe med sojabønner. Protesterne blev ikke mindre af, at AO med en i øvrigt normal bemanning af operatører oparbejdede de lossede råvarer for at søge at begrænse de tab, havnearbejderstrejken ville påføre virksomheden.

Da strejken senere blev behandlet i Arbejdsretten, blev de aktionerende medarbejdere idømt en betydelig bod. Samarbejdsklimaet blev heller ikke bedre af, at AO senere på året afskedigede én af oliearbejdernes tilidsmænd. Det gav anledning til nye arbejdsnedlæggelser, men i det arbejdsretlige system blev fyringen kendt fuldt lovlig.

Stemningen mellem virksomheden og de mest aktive i fagbevægelsen var derfor ikke helt i top, da overenskomstforhandlingerne i 1985 blev præget af regeringens diktat om maksimalt to procent lønstigning. Der var kort sagt lagt op til ballade, og ballade blev der. AO blev nemlig inddraget som prøveklud for fagbevægelsens forsøg på at sprænge løndiktatet, og det blev for alle parter en langvarig og kostbar oplevelse. På AO var ingen i tvivl om, at virksomheden blev udvalgt som strejke-mål, fordi AO var en af de virksomheder, hvor en strejke ville gøre mest ondt.

550 timelønnede medarbejdere nedlagde arbejdet den 24. marts i form af en overenskomstmæssig strejke. Denne løb 1. april over i en overenskomststridig strejke, der blev afløst den torsdag den 11. april - tilfældigvis samme dag som selskabet holdt bestyrelsesmøde og generalforsamling. Arbejderne mødtes igen mandag den 15. april, og så blev arbejdet - igen i strid med overenskomsten - nedlagt. Denne gang var arbejdet nedlagt helt frem til 7. maj.

For AO betød strejken og de ledsagende blokader, at produktion og udlevering af produkter lå stille i meget lang tid. Fredag den 24. april blev udleveringen af produkter genoptaget - ved hjælp af funktionærer. Og i de følgende dage blev produktionen i flere fabriksafsnit sat i gang ved hjælp af tekniske funktionærer, som også i enkelte tilfælde gennemførte losning og lastning af fragtskibe med råvarer og færdige produkter.

Det resulterede i en række fysiske blokader af ekspeditionen af produkter og ved råstofmodtagelsen. Disse blokader blev løbende brudt med politiets hjælp, og i det store hele uden særlige problemer. I et enkelt tilfælde var der opræk til en mere alvorlig konfrontation. Fragtskibet "Pia Theresa", der sejlede i fast rutefart mellem AO i Århus og Anglia Oils i Hull i England, blev bevogtet af blokadevagter døgnet rundt, og fortøjningerne var blevet låst fast. Natten mellem den 1. og 2. maj fjernede politiet blokadene, og AO-medarbejderne kunne kaste fortøjningerne, så "Pia Theresa"

kunne stævne ud af havnen.

Tonen var skarp, og for virksomheden var kritikken og metoderne ikke acceptable. F.eks. da de strejkende under en demonstration torsdag den 25. april bar en sort kiste med påskriften "Den frie forhandlingsret" i optog gennem byen for til sidst at placere den på hovedtrappen til kontorbygningen i Bruuns Gade. Den begivenhed husker daværende direktør S. Chr. Møllerup som den mest ubehagelige oplevelse gennem hans mange år på AO. Samtidig spillede de strejkende på sikkerhedsproblematikken ved at hævde, at det var uforsvarligt, når dele af produktionen blev sat i gang med funktionærer som arbejdskraft. Det gav avisoverskrifter som "Funktionærer sat til farlig produktion: Arbejdere og naboer frygter en ulykke".



Ved strejken i 1985 mistede AO ikke mindre end 70.000 arbejdstimer i produktionen.

Arbejdsretten blev involveret, og her mødtes parterne flere gange i løbet af april. Efterhånden begyndte de strejkende at miste troen på, at de kunne komme ud af konflikten med det ønskede resultat. Samtidig rumstede flere af de toneangivende aktionærer i baggrunden med antydninger af, at en samlet afskedigelse af de timelønnede medarbejdere måske var den eneste måde at standse konflikten. Disse overvejelser foregik også i direktionen, og en samlet afskedigelse var lige på trapperne. Måske var det rygterne om dette, der fik strejken til at gå i opløsning. Efter endnu et morgenmøde, hvor de strejkende var forsamlet, sagde gruppen af gamle arbejdere i ekstraktionen stop med følgende bemærkning: "Nu går vi fand'ne i arbejde".

Efterveerne efter strejken var markante - ikke mindst den psykologiske effekt var mærkbar i en lang periode. Bl.a. blev arbejdet i samarbejdsudval-

get præget i negativ retning, således at udvalget reelt ikke fungerede i en periode. Men også de kontante effekter var håndgribelige. Da Arbejdsretten den 29. oktober 1985 afsagde sin dom i sagen, blev den samlede bod til de strejkende ca. to millioner kroner. For den enkelte strejkende blev boden 4.500 - 5.300 kroner. Oven i skulle lægges løntabet, der var på ca. 15.000 kroner pr. medarbejder.

For AO var strejken også dyr. Strejken løb op i ikke færre end 70.000 tabte arbejdstimer. Virksomheden fik dog et pænt plaster på såret i form af en konflikterstatning fra Dansk Arbejdsgiverforening på 20 millioner kroner. Den skal imidlertid ses i relation til, at virksomhedens produktion havde ligget stille i mere end en måned med den deraf følgende manglende afsætning.

Trods strejken kom AO ud af året med et flot resultat. Et resultat af den primære drift på 156 millioner kroner og et nettooverskud på 58 millioner kroner lå langt over resultaterne fra de foregående år.

Sojaproteinerne fik papir på deres kvalitet

På trods af strejken gik arbejdet videre i mange afdelinger. I researchafdelingens proteingruppe blev årets højdepunkt, at sojaproteinerne fik papir på deres kvalitet, og det var vel at mærke det bedst tænkelige papir, som blev hentet i Boston, USA. På Massachusetts Institute of Technology (MIT), der er verdens førende institut for langtidsstudier med



På kødlaboratoriet blev sojaproteinkoncentraternes egenskab i en lang række kødprodukter afprøvet.

mennesker, gennemførte researchafdelingens proteingruppe en ernæringsundersøgelse af DANPRO-produkternes ernæringsværdi. Desuden skulle undersøgelsen vise, om sojaproteinerne kunne fremkalde allergi hos de mennesker, der spiste disse produkter. 22 studerende ved universitetet i Massachusetts deltog fra starten i undersøgelsen, fem sprang fra og i alt 17 holdt ud i de 12 uger, forsøget varede. I den periode måtte forsøgsdeltageren kun spise den mad, de fik udleveret fra instituttet: hovedingrediensen var DANPRO opløst i vand og tilsat majsolie, salte og sukker.

Analyserne viste, at AO's sojaproteiner er udmærkede proteinkilder med samme gode kvalitet som mælk, æg, kød og fisk. Desuden viste forsøget, at ingen af forsøgsdeltagerne udviklede symptomer på sojaallergi. Dermed havde AO fået argumenter, der stillede DANPRO-produkterne særdeles godt i den fremtidige markedsføring.

I slutningen af 1983 besluttede man at gå aktivt ind på området opløselige sojaproteinkoncentrater. Og i 1985 var DANPRO-S klar. S stod for soluble - opløselig, og gennem de næste år gennemførtes et intensivt arbejde med smag og konsistens med det resultat, at AO i 1989 havde en sojamælk klar til markedsføring. Men uanset de positive konklusioner på Massachusetts Institute of Technology var forbrugerne i landbrugslandet Danmark endnu ikke parate til at gå denne vej. Den tendens var fortsat gældende et par år senere, da et samarbejde omkring markedsføring af sojamælkeproduktet "Naturli" fik et negativt resultat, og "Naturli" blev en økonomisk bet for AO.

I det hele taget kom AO's udviklingsafdelinger gennem 1980'erne med en række utraditionelle produkter, som i enkelte tilfælde gav succes, men



AO's research- og udviklingsarbejde sigtede mod at finde nye produkter og løse konkrete problemstillinger i kundernes produktioner.

desværre i flere tilfælde ikke blev den forventede succes. I starten af firserne havde AO store forventninger til den såkaldte ERMOL-is, der brugte vegetabiliske fedtstoffer i stedet for mælkefedt. Men netop da den nye is blev introduceret, gennemførte konkurrenter særdeles kraftige markedsføringskampagner for flødeis, og det var nok til at trække tæppet væk under den nye is.

Mere held havde AO, da et nyt produkt til den grafiske branche blev sendt på markedet i 1990 efter lange og undertiden seje forsøg. Det drejede som om et vegetabilisk produkt til rengøring af trykkerimaskiner i den grafiske branche. Det vegetabiliske produkt var et interes-

sant alternativ til de skadelige opløsningsmidler, som den grafiske branche havde anvendt gennem årtier. Trods konservatisme og modstand hos mange trykkeriarbejdere blev produktet efterhånden en håndgribelig succes.

Research- og udviklingsarbejdet var målrettet mod at finde nye produkter og løse konkrete problemstillinger i kundernes produktioner. Men der blev også anvendt ressourcer på at undersøge alternative muligheder på råstofsiden. Som et led i disse bestræbelser blev der i midten af 1980'erne oprettet en "biogruppe" på AO. Medlemmerne skulle naturligvis ikke tilbringe arbejdstiden i biografen. "Bio" dækkede derimod over bioteknologi, og gruppens opgave var at undersøge, om bioteknologiske processer eller bioteknologisk bearbejdning af råvarer ville være interessant. Den overordnede ide bag "biogruppen" var at finde ud af, om det var muligt at mindske virksomhedens afhængighed af en sårbar råvareforsyning. Det klassiske eksempel var forsyningen af sheanødder fra Vestafrika, hvor de klimatiske, politiske og sociale forhold resulterede i voldsomme udsving i høst-udbyttet og dermed stærkt varierende markedspriser. For AO var målet at udnytte bioteknologiske processer til at videreudvikle en olie, som var lettilgængelig på markedet, til at have de samme egenskaber som olien fra sheanødder. Det lykkedes at udvikle en velegnet bioteknologisk proces, men desværre var det ikke muligt at omsætte denne i en økonomisk rentabel produktion.

De vanskelige og komplicerede forhold på råstofmarkedet var også en af de medvirkende faktorer, da der i 1985 blev oprettet et fælles råstof/foderstof/finansområde. Chef for afdelingen blev I. C. Pontoppidan, der et år tidligere var blevet udnævnt til direktør. Tanken med at slutte disse områder sammen var på sin vis indlysende. Markederne for råstoffer og for valuta er nært beslægtede. Begge markeder skal i en vis udstrækning håndteres på samme måde, og derfor blev der også etableret en fælles analysefunktion, som skulle sikre den gensidige udnyttelse af den samlede faglige kompetence indenfor området.

På markederne var det i de første år af 1980'erne især Sovjetunionen, der sætte sit præg på aktiviteterne. Sovjetunionen kæmpede med uopfyldte femårsplaner på landbrugsområdet, og da landet samtidig prioriterede fødevarerforsyningen højt, var landet blevet en betydelig importør af soja-protein fra Vesteuropa. Proteinet blev primært anvendt til at blande i hakkekød og pølser. Det var lykkedes AO at skabe sig en position som én af de få leverandører på dette marked. Også specialfedtstofferne vakte russernes interesse, og sammenlagt var Sovjetunionen i perioder blandt AO's vigtigste markeder.

Salget til Sovjet adskilte sig markant fra salget til andre markeder. En gang om året afgjorde de centrale myndigheder, hvilke leverandører, der skulle have glæde af at stå for de enkelte leverancer, som var af ganske betydeligt omfang. Derefter blev aftalerne indgået, og så kunne leverandørerne blot vente til næste års indkøbsrunde.

Kontakten med de russiske forhandlere og indkøbere var en interessant oplevelse. Nogle af russerne lagde betydelig vægt på at stifte bekendtskab med den "vestlige dekadence", som hjemlandet brugte mange kræfter på at tage afstand fra. Russerne kunne imidlertid også imponeres af mere almindelige danske forhold. Det skete, da S. Chr. Mellerup en aften havde inviteret en delegation af russere på middag på den daværende restaurant Gl. Åbyhøj. Mens AO-selskabet på seks-otte mennesker nød de kulinariske lækkerier, kom et ægtepar ind og satte sig ved et bord i den anden ende af lokalet. Da Mellerup lidt senere diskret gjorde russerne opmærksomme på, de nytilkomne faktisk var Hendes Majestæt Dronning Margrethe og Prins Henrik, troede russerne ikke på det. "For hvor er politiet?" spurgte de.

Det gav anledning til en snak om forholdene i Danmark, og givet var det, at russerne var dybt imponerede over, at landets dronning på den måde "blandede sig med folket".

Da AO forsynede Århus med "drikkevand"

Folket blev i allerhøjeste grad indblandet i den begivenhed, som i 1988 spolerede julefreden på AO. I de stille dage mellem jul og nytår 1988 fik AO en medicomtale, som virksomheden gerne havde været foruden. Ved et teknisk uheld kom fabrikken onsdag den 28. december til at pumpe kølevand fra havnebassinet Slippen op i det kommunale drikkevandsnet. Embedslægen fastslog hurtigt, at den sundhedsmæssige risiko var forsvindende, og han var ikke i tvivl om, at vandets salte og dårlige smag nok ville hindre de fleste i at drikke det i større mængder.

Desværre skete uheldet lige midt i en agurketid. Resultatet var, at aviserne på trods af sagens reelle indhold kørte uheldet og dets konsekvenser helt ud af proportioner med overskrifter som "Advarsel kom for sent: Børn drak giftigt vand", "50.000 frygter forgiftet vand" og "Hvorfor skal vi være så bange?" Den udvikling blev fremskyndet af, at den ansvarlige rådmand Lone Hindø (SF) dekreterede drikkeforbud og senere kogepåbud for ikke mindre end 30.000 borgere, som hun mente var i "risikozonen".

Rådmanden Lone Hindø meldte AO til politiet, men politiet fandt ikke grundlag for at indlede en retssag. Politiets undersøgelser fastslog tværtimod, at AO ikke kunne vide, at det rent faktisk var muligt at pumpe kølevand op i drikkevandssystemet. Til gengæld mente politiet, at Århus Kommunale Værker i sin tid glemte at orientere AO om de ændringer, der gjorde uheldet muligt.

Sagen var ikke befordrende for AO's omdømme i byen, skønt mange tog det fra den afslappede vinkel. Enkelte forsøgte at udnytte uheldet til egen vinding. Det kunne konstateres i forbindelse med de erstatningskrav, der blev rejst efter uheldet. Blandt de ulykker havandet fik tildelt æren af, var sammenbrudte vaskemaskiner, ødelagte kaffemaskiner og døde kanarie-

fugle. Desværre havde en del af de århusianere, der rejste erstatningskrav, glemmt at undersøge, hvilket område der kortvarigt var blevet forsynet med havvand. Flere erstatningskrav blev således rejst af borgere i Hasle og andre forstadskvarterer - langt fra de berørte drikkevandsledninger. Disse krav blev venligt men bestemt afvist, efter at have afstedkommet en god del morskab på fabrikken.

“Sydafrika-problemet løst en gang for alle”

I begyndelsen af juli 1988 var den famøse og meget omtalte crossholding mellem AO og IPF blevet opløst. Det skete ved, at AO solgte sin IPF-aktiepost til det nydannede selskab i gruppen - United International Enterprises Ltd (UIE). En række faktorer af vidt forskellig karakter motiverede til at opløse crossholdingen. Væsentligst var det, at det behov for at beskytte AO, som i sin tid blev opfyldt med crossholdingen, nu kunne opfyldes ved at lade UIE overtage aktieposten. Dermed blev det nemlig de samme interesser, som stod bag UP, der fik den dominerende aktiepost. På den måde kunne AO have vis-

shed for, at en fjendtlig overtagelse ikke var mulig. At truslen ikke var tom, var gennem årene blevet dokumenteret af flere fejlslagne forsøg på at overtage virksomheden, bl.a. i 1987. Blandt de virksomheder, der havde vist interesse for AO, var den multinationale Unilever-koncern.

Men som nævnt spillede også andre faktorer ind, da beslutningen om at opløse crossholdingen blev truffet. Mest håndgribelig var det faktum, at AO fik tilført en ikke ubetydelig likviditet. Ved salget indbragte aktieposten mere, end den var bogført til. Dernæst blev - som adm. direktør Jørgen Handberg udtrykte det - “Sydafrika-problemet løst en gang for alle”. Dermed sigtede Handberg til den voldsomme avispolemik, der havde været omkring AO's relationer til Sydafrika på et tidspunkt, hvor den officielle danske politik var at undgå ethvert samarbejde med det apartheidstyrede land. Et direkte resultat af denne polemik var, at Lønmodtagernes Dyrtidsfond - under påskud af forbindelsen til Sydafrika - valgte at skille sig af med



I juli 1988 blev crossholdingen mellem AO og IPF opløst. Dermed blev “Sydafrika-problemet løst en gang for alle”, som adm. direktør Jørgen Handberg udtrykte det.

deres 11 procent aktiepost i AO.

Det reelle i problemstillingen var, at AO via sin aktiepost i International Plantations & Finance var medejer af UPSA, United Plantations South Africa, hvis aktiviteter primært var drift af citronplantager. UPSA blev grundlagt helt tilbage i 1949, da de oprindelige ejere af United Plantations som følge af politisk uro i Malaysia var blevet usikre på de fremtidige muligheder i landet. Mange særdeles negative avisskriverier og sågar en annoncekampagne om AO's forbindelse til Sydafrika havde slået skår i nogle medarbejders glæde over at være ansat på AO. Ved at sælge IPF-aktierne fik man altså styr på en problemstilling, som ledelsen erkendte kunne være belastende.

En anden særdeles kontant effekt af salget af IPF-aktieposten var, at AO overtog de sidste 25 procent af aktierne i Anglia Oils Ltd. i Hull. Det var særdeles attraktivt, fordi Anglia Oils i kraft af en fortsat udbygning var blevet blandt de største raffinaderier i England og samtidig én af de største succeser i den engelske olieindustri.

PÅ VEJ UD I VERDEN

AO's engelske guldæg

Børsens Nyhedsmagasin betegnede på et tidspunkt Anglia Oils som AO's guldæg. Og noget var der om snakken, for bortset fra et enkelt vanskeligt år var det imponerende overskud, som virksomheden på King George Dock på havnen i Hull kunne præstere.

Anglia Oils blev for AO mønstereksemplet på, hvorledes en ekspansion gennem internationalisering optimalt kunne forløbe. For netop internationalisering blev en del af målsætningen for virksomhedens strategi. Andre elementer i den strategiske målsætning var, at AO's indgangsvinkel til markederne skulle ændres fra at være produktorienteret til at være markedsorienteret. Beslutningen om at prioritere markederne højere afspejlede AO's ønske om at producere tættere på kunderne, fordi det derved ville blive nemmere at opfylde kundernes krav til kvalitet og levering. Desuden skulle virksomheden fokusere på specialiserede varer med en høj værditilvækst, primært som følge af den meget hårde konkurrence på stabelvareområdet.

Den nye strategi, som primært skyldtes adm. direktør Jørgen Handbergs indsats, markerede på sin vis en opsummering af flere af de initiativer, der var sat i gang gennem de foregående 10-15 år. Men samtidig betød strategien på flere felter et brud med nogle af de traditionelle og mest indarbejdede tankegange på AO. F.eks. at det kunne være en fordel at lægge produktion og know-how ud til produktionsenheder på de markeder, hvor kunderne lægger vægt på at have leverandørerne i nærheden. Trods disse



Anglia Oils blev for AO mønstereksemplet på, hvorledes en ekspansion på nye markeder kunne forløbe.

markante brud på tidligere normer og dogmer var de fleste ældre medarbejdere enige i behovet for at sætte gang i internationaliseringen. "Det havde jo altid været AO's politik at engagere sig i udlandet, så deri er der absolut intet nyt", lød en blandt mange nøgterne konstateringer. "Hvis AO ikke havde genoptaget den internationale linie, men tværtimod opgivet den, så ville AO ikke have eksisteret i dag", var den fremherskende konklusion.

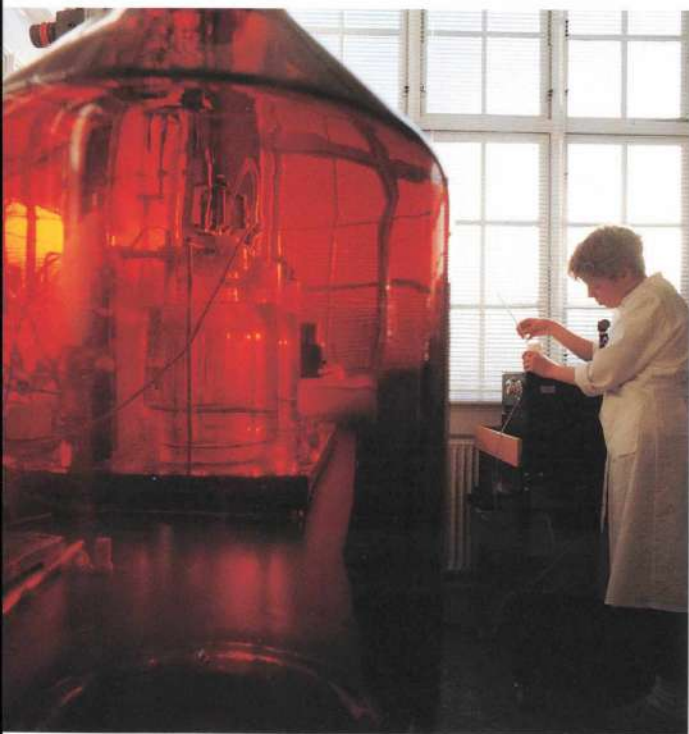
Strategien udmøntedes i meget omfattende investeringer, bl.a. af mere end 100 millioner kroner i en 50 procents udvidelse af produktionskapaciteten i proteinkoncentratfabrikken.

Med den stigende vægt, som fabrikken lagde på specialfedtstoffer, blev palmeolierne igen de centrale råstoffer. Palmeolien var da også en aktiv

medspiller, da AO i stigende grad satte fokus på internationale aktiviteter. I første omgang koncentreredes indsatsen om Anglia Oils, men efterhånden intensiveredes aktivitetsniveauet i andre verdensdele.

I begyndelsen af 1987 startede produktionen af AO's kakao-smørerstating CEBES på United Plantations raffinaderi UNITATA. Det skete på basis af den teknologi og den procesviden, som AO havde opbygget over årene.

Produkterne blev markedsført i AO's navn og solgt af virksomhedens sælgere, og resultatet var overbevisende. For trods stigende konkurrence fra andre producenter i Det fjerne Østen lykkedes det at fastholde og endda udbygge AO's markedsandele på flere af de fjernøstlige markeder, specielt Australien.



Arbejdet i laboratorierne blev præget af den stigende vægt, der blev lagt på specialfedtstoffer.

Kampen om det amerikanske marked

Blandt de mere markante elementer af internationaliseringen var etableringen af raffinaderiet Aarhus Inc. med hjemsted i New Jersey, USA. Ideen var her at bygge et raffinaderi, som kunne sikre AO mulighed for at trænge ind på det meget attraktive amerikanske marked for specialfedtstoffer. Erfaringerne havde vist, at det kun kunne ske ved at have

produktion på det amerikanske fastland. For kun på den måde var det muligt at imødekomme de amerikanske kunders krav til produktkvaliteten og krav om levering efter "just-in-time"-princippet, hvor kunden får leveret ingredienserne stort set den dag, han skal bruge dem.

Kravet om at producere på markedet for at blive accepteret som seriøs leverandør var ikke nyt for AO. Der havde da også tidligere været taget initiativ til at etablere et raffinaderi i Californien, men projektet løb ud i sandet. Men nu skulle det være, og derfor var første skridt at leje et areal på 15.000 kva-

dratmeter i Port Newark ved Hudson-floden, kun 10-15 kilometer fra New York City og ganske tæt på Newark International Airport. Derefter blev opført et raffinaderi, som på bedste vis forenede den viden, der var akkumuleret i AO's forskellige enheder. Projekteringen skete nemlig i et samarbejde mellem teknikere fra AO i Danmark og fra Anglia Oils i England, mens amerikanske entreprenører stod for den udførende del af opgaven.

Raffinaderiet fik fra starten en kapacitet på 60.000 tons om året, og mandag den 20. november 1989 kunne prøveproduktionen indledes på basis af et bulkprodukt fra United Plantations i Malaysia. Kort efter blev den første leverance afskibet til kunder på det amerikanske marked. Det skulle imidlertid vise sig at blive en meget langvarig og sej proces at trænge ind på markedet. En intensiv konkurrence med den svenske konkurrent Karlshamns førte til negative resultater for begge parter i en årrække. Mens danskerne valgte at bygge nyt, var Karlshamns strategi for at få fodfaste på det amerikanske marked at overtage det amerikanske raffinaderi Capital City.

Når krigen mellem de skandinaviske selskaber trak så længe ud, skyldtes det udfaldet af Karlshamns tilløb til at gå ind i en form for samarbejde med AO. I 1991 havde Karlshamns inviteret til samarbejde ved at tilbyde Bek-Nielsen at købe ham og UIE- og IPF-gruppen ud af AO. I maj 1992 var John Goodwin og Bek-Nielsen til møde hos Karlshamns, men det resulterede i, at Bek-Nielsen takkede pænt nej til Karlshamns tilbud.

Han brød sig principielt ikke om, at Karlshamns var et kooperativt foretagende. Mere afgørende var det dog, at den samarbejdsmodel, som Karlshamns lagde op til, ville give Karlshamns 60 procent af indflydelsen mod kun 40 procent til AO. Sidst men ikke mindst sagde Bek-Nielsen nej til at sælge, fordi resultatet heraf ville være tab af arbejdspladser inden for AO. Da Karlshamns plan dermed gik i vasken, var deres reaktion aggressiv. De



Et stort skridt i AO's ekspansion var etableringen af raffinaderiet Aarhus Inc. i Port Newark i New Jersey, USA.



Aarhus Inc. er placeret midt i et gigantisk marked. Fra fabrikkens tag er der således direkte udsigt til New Yorks skyline og World Trade Centers tvillingetårne.

gik nemlig ud på det amerikanske marked og sagde: "Lad være med at købe fra danskerne. De går konkurs inden for et halvt år."

Den reaktion gav Aarhus Inc., som stred inderligt for at skabe fodfæste på markedet, mere at kæmpe mod og for. Mange AO'ere - ikke mindst på Aarhus Inc. - havde derfor svært ved at skjule skadefryden, da det senere viste sig, at bl.a. kampen om det amerikanske marked havde været så økonomisk udmarvende for Karlshamns, at virksomheden til sidst måtte strække våben. Situationen nærmede sig næsten perfekt ironi, da det på et tidspunkt var på tale, at AO skulle overtage store dele af den svenske virksomhed.

280.000 kokosnødder om dagen

Samtidig med den langvarige kamp om det amerikanske marked satte AO gang i nye aktiviteter på den modsatte side af jorden, nærmere betegnet på Sri Lanka. Her havde Ceylon Trading Company og dets datterselskaber gennem en årrække haft vanskelige forhold at arbejde under, med det resultat at deres betydning for moderselskabet hjemme i

Danmark efterhånden nærmede sig det marginale. Strategiske overvejelser om Ceylon Trading Companys fremtid førte til et valg mellem at puste liv i aktiviteterne eller at skille sig af med selskaberne på Sri Lanka.

Konklusionen blev, at AO valgte at tage initiativ til at etablere en kokosmelfabrik under navnet Serendib Coconut Products Ltd. Ideen var, at mange af de chokolade- og konfektproducenter, som købte AO's specialfedtstoffer, brugte betydelige mængder kokosmel, som de jo meget passende også kunne købe gennem AO.

Etableringen af fabrikken løb ind i ganske store vanskeligheder. Bureaucrati forsinkede de nødvendige tilladelser, og de eksisterende kokosmelfabriker benyttede deres politiske forbindelser til at lægge flest mulig hindringer for projektet. Endelig viste det sig at være en kompliceret opgave at finde en beliggenhed, der havde tilstrækkelig vandforsyning og den påkrævede vandkvalitet. Alle forhindringer blev dog ryddet af vejen. Men de kostede projektet en forsinkelse på op mod et år, før fabrikken officielt kunne indvies fredag den 23. november 1990.

Fabrikken blev til mod en investering på 25 millioner kroner. Årsproduktionen var beregnet til 8.000 tons kokosmel, og dermed blev Serendib Coconut Products den absolut største kokosmelproducent på Sri Lanka, som på etableringstidspunktet stod for mellem 30.000 og 40.000 tons kokosmel om året ud af en samlet verdens produktion på 110.000-130.000 tons. Fabrikken var bygget til, at en arbejdsstyrke på 600-700 mand manuelt skulle bearbejde ikke mindre end 280.000 kokosnødder om dagen.



For at skabe yderligere aktiviteter omkring Ceylon Trading Company oprettedes kokosmelfabrikken Serendib Coconut Products ca. 80 kilometer nord for Sri Lankas hovedstad Colombo. Produktionen blev indledt sidst på året 1990.



Med bygningen af kokosmelfabrikken Serendib Coconut Products har Sri Lankas produktion af kokosnødder igen fået betydning for AO. Netop Sri Lanka (tidligere Ceylon) var i starten af århundredet storleverandør af kopra til AO.



Da AO i 1991 investerede 470 millioner kroner i en aktiepost i United Plantations i Malaysia, blev AO medejer af raffinaderiet UNITATA og et større antal oliemøller.

Nøgleordet er palmeolie

Det var imponerende tal, som kunne tage pusten fra selv en rutineret AO'er. Men tal af en helt anden dimension og betydning blev samtaleemne i kantiner og frokoststuer efter generalforsamlingen den 10. april 1991. Her sagde aktionærerne nemlig ja til, at bestyrelsen måtte gennemføre en udvidelse af aktiekapitalen med 160 millioner kroner samt anvende ikke mindre end 470 millioner kroner på at købe en betydelig aktiepost i United Plantations Berhad, Malaysia. Det var uden sammenligning AO's hidtil største investering, der med et slag ville gøre AO til den største enkeltaktionær i United Plantations med 31,7 procent af aktiekapitalen.

19 procent blev købt fra det malaysiske selskab Food Industries Malaysia (FIMA), mens de resterende ca. 12 procent blev købt fra IPF og UIE - to af AO's hovedaktionærer. Derfor betød aktiekøbet et skridt i retning af en forenkling af selskabsstrukturen omkring AO, IPF og UIE. For medarbejderne på AO var det interessant, at forenklingen i realiteten betød en centralisering af aktiviteterne i AO. Da yderligere 18 procent af aktierne i United Plantations var ejet af danske interesser, markerede AO's store investering en tilbagevenden til den periode, hvor danske aktionærer dominerede United Plantations.

Aktiekøbet matchede perfekt planerne om en stærkere internationalisering af AO. For gennem investeringen kom AO tættere på produktionen af palme produkter, og netop "palmeolie" var nøgleordet bag investeringen.

Palmeolie havde fået en stadig større betydning i relation til AO's specialolier og specialfedtstoffer. Anglia Oils blev jo opført med henblik på at bringe palmeolie ind på det engelske marked, og derfor var palmeolie selskabets vigtigste råvare. Tilsvarende var målet med Aarhus Inc. at forsyne det amerikanske marked med specialfedtstoffer baseret på fraktioneret palmekeorneolie.

Når aktiekøbet blev finansieret gennem en forøgelse af aktiekapitalen i stedet for at trække på den bestående egenkapital og de eksisterende lånemuligheder, blev det forklaret med, at der var tale om en meget langsigtet investering. Udvidelsen af aktiekapitalen sluttede med sidste frist for tegning af nye aktier den 7. maj 1991. Med de 160 millioner kroner nye A-aktier, som blev solgt til kurs 250, og dermed indbragte 400 millioner kroner, nåede AO op på en aktiekapital på 400 millioner, hvoraf 320 millioner var A-aktier, og 80 millioner var B-aktier.

Da AO i samarbejde med sit primære pengeinstitut strikkede en finansieringsordning sammen, valgte mange medarbejdere at sikre sig en ekstra portion AO-aktier.

Allerede i eftersommeren 1991 tog AO det næste skridt i den fortsatte internationalisering, og igen var der tale om aktiviteter, der skulle baseres på palmeolieprodukterne fra United Plantations i Malaysia. Denne gang var det Mexico, der var målet, og den 4. september 1991 overtog AO sammen med United Plantations Berhad, Malaysia, 51 procent af aktierne i oliefabrikken med det imponerende navn "Negociacion Industrial Santa Lucia S.A. de C.V" i Mexico.

Det var i realiteten mange års bestræbelser på at komme ind på det mexicanske marked, der hermed kronedes med held. Et tidligere projekt, som omfattede etableringen af et tankanlæg og et raffinaderi i Altamira på Østkysten af



Palmeolie er nøgleordet i AO's produktion og afsætning, og gennem investeringen i United Plantations sikrede AO sig en førsteklases leverandør af palmeolie.



I eftersommeren 1991 overtog AO sammen med United Plantations en oliefabrik i Mexico - "Negociacion Industrial Santa Lucia S. A. de C. V."

Mexico, blev ikke fuldført, primært fordi et voldsomt jordskælv ramte Mexico og forårsagede tusinder af dødsfald.

Når AO fortsat var interesseret i Mexico, bundede det i flere kendsgerninger. For det første havde landet 80 millioner indbyggere, som i gennemsnit kun konsumerede 12 kilo vegetabilsk fedt om året mod ca. 20 kilo i Europa. Dernæst var velstanden stærkt stigende, og de politiske forhold relativt stabile. Endelig blev åbningen af et frit marked mellem Canada, USA og Mexico en befordrende begivenhed.

AO's mexicanske datterselskab ligger i Morelia midt mellem hovedstaden Mexico City og Stillehavet. Fabrikken, der populært kaldes Santa Lucia, blev etableret tilbage i 1918 og var helt frem til 1991 ejet af samme familie. Ved overtagelsen beskæftigede Santa Lucia 180 medarbejdere i ekstraktion, raffinaderi, brintanlæg, laboratorier, tankanlæg og pakkeri. Kapaciteten var efter en modernisering i 1989 nået op på 65.000 tons bagerifedtstoffer og spiseolier om året.

Mens virksomheden var travlt optaget af alle disse internationale initiativer, sluttede et stykke AO-historie hjemme i Århus. Det skete helt præcist fredag den 30. marts 1990, da der for sidste gang blev produceret specialfedtstoffet CEBES i den såkaldte CEBES-kælder på AO. Når denne fredag blev præget af historiens vingesus skyldtes det to ting. For det første var produktionsprocessen i princippet den samme, som blev anvendt helt tilbage i 1896, da AO som den første virksomhed i verden udviklede og indledte produktion af en såkaldt CBS - Cocoa Butter Substitute - en kakaosmørerstatning. For det andet var CEBES-kælderen det sidste produktionsafsnit, som AO havde tilbage på den gamle byfabrik. Fra denne dag foregik hele AO's århusianske produktion på havnefabrikken.

CEBES-kælderen med dens store mekaniske presser var et stykke historie i sig selv med sit særprægede miljø. De mørke og fugtigtvarme kælderlokaler, hvor den opvarmede olie blev tappet i bakker, stod i skarp kontrast til støberiet, hvor palmekerneolien blev afkølet og krystalliserede til en fast form, inden den blev presset og dermed fraktioneret i palmekerneolein og palmekernestearin. Stedet var så særpræget, at mange nyansatte knap nåede ind af kælder døren, før de vendte om og forlod stedet igen.

Mens aktiviteterne i CEBES-kælderen var på sit højeste, blev der kørt i treholdsskift, med 7 mand på hver vagt. I alt 7 hydrauliske presser var i sving, og ikke mindre end 5.000 bakker blev brugt til støbning og krystallisering af palmekerneolien.

Produktionen af CEBES blev gennem årene i stigende grad gennemført på det moderne fraktioneringsanlæg på havnefabrikken, hvor det naturligvis var muligt at nå en større produktionskapacitet.

Skønt udviklingen havde overflødiggjort det gamle CEBES-anlæg i Århus, var dets dage ikke udtjente. Det blev nemlig skilt ad, pakket ned og transporteret til Santa Lucia i Mexico, hvor det er stillet op for at blive taget i brug i efteråret 1996.

Masseafskedigelser og organisationsændringer

Internationaliseringen gav anledning til mange fremadrettede og strategisk orienterede aktiviteter i flere verdensdele. Og hjemme i Århus blev disse aktiviteter i 1989 på Jørgen Handbergs initiativ ledsaget af en divisionalisering, som blev gennemført på anbefaling af managementfirmaet McKinsey. I praksis blev virksomheden opsplittet i divisioner for henholdsvis specialfedtstoffer, spiseolier, proteinkoncentrater samt finans og råvarehandel. Derved kunne man sikre en mere målrettet indsats over for markedet for hver enkelt produktgruppe. Samtidig blev det muligt at kaste lys over sammenhængen mellem indtjening og omkostninger på de enkelte produktområder. Hidtil kunne disse faktorer ofte have været skjult i det særdeles komplicerede spil mellem råvareindkøb, produktion og afsætning. I mange tilfælde vidste man ikke med sikkerhed, om en given produktion gav underskud eller overskud.

For at afspejle den internationale vinkel blev divisionerne i hverdagen benævnt ved deres engelske betegnelser: Confectionery, Edible Oils, Protein samt Trading & Finance. Dertil kom den kemisk-tekniske afdeling - Oleochemicals, som på grund af sin relativt beskedne størrelse kun aspirerede til at blive en division.

Mange medarbejdere var fra starten tvivlende i forhold til den omfattende opsplittning, og der var ingen tvivl om, at divisionaliseringen og de "fine" engelske betegnelser ikke rigtigt passede ret mange af de "gamle" AO'ere. Men naturligvis indrettede man sig loyalt efter de nye spilleregler.

Men internationaliseringen blev formentlig startet for sent, og resultatet var, at den forventede indtjening som følge af stærkt stigende konkurrence udeblev. Samtidig var divisionaliseringen en relativ kostbar affære. Og efterhånden var det åbenbart for ledelsen, at moderselskabets løbende omkostninger ikke stod i et realistisk forhold til indtjeningen i virksomheden. Skulle virksomheden overleve, måtte der rationaliseres, og ledelsen valgte derfor at gribe til den mest effektive omkostningsregulering, nemlig at reducere antallet af medarbejdere. Alene i et hug i eftersommeren 1991 blev et par hundrede medarbejdere fyret.

I en naturlig sammenhæng med de omfattende reduktioner blev divisionaliseringen efterfølgende taget op til en grundig revision. Resultatet var, at alle aktiviteter vedrørende olier, fedtstoffer samt råstofindkøb i efteråret 1991 blev samlet i én division - Oils and Fats Division. Herefter bestod virksomheden af to divisioner, nemlig Oils and Fats divisionen og Protein divisionen."

En hurtig bakspejlsbetragtning kunne antyde, at divisionaliseringen var en dårlig ide, men svaret er sikkert mere nuanceret end som så. En negativ effekt af divisionaliseringen havde været, at mange medarbejdere oplevede et internt bureaukrati, som dels var besværligt, dels kostede tid og kræfter. Men på den positive side tæller, at der inden for så godt som alle produkt-

grupper blev skabt større og nødvendig fokus på markedet og markedets krav. Desuden blev der i mange tilfælde skabt klarhed over rentabiliteten af de enkeltstående produktioner.

Proteindivisionen solgt til amerikanerne

De voldsomme reduktioner i medarbejderstaben i 1991 havde sat gang i rygterne om proteindivisionens fremtid. Nogle medarbejdere betragtede stadig proteinerne som et stedbarn i AO-familien. Rygterne intensiveredes, og at rygterne og spekulationerne ikke havde været ganske grundløse, blev dokumenteret 16. juni 1992. Den dag meddelte bestyrelsen, at der var indgået en principaftale med Central Soya Company, Inc., USA om overtagelse af proteinproduktionen. Central Soya, der med købet blev verdens største producent af sojaproteinkoncentrater med 4.000 ansatte og en omsætning på to milliarder dollars.

Når AO valgte at sælge proteinfabrikken og de funktioner, der knyttede sig til den, var det i virkeligheden et nødvendigt led i den rationalisering, som virksomheden gennemførte. Medvirkende var det imidlertid også, at Central Soya havde sendt klare signaler om, at man ville ind på det europæiske marked. Hvis det skete, ville AO's proteinkoncentrater komme til at stå i en helt uholdbar konkurrencesituation.

Da AO i de foregående år i stigende grad havde fokuseret på palme-produkterne som det bærende element, var det ikke overraskende, at AO valgte at sælge proteindelen fra. Alternativet var udsigterne til en stadig mere intens konkurrence i markedet for sojaproteinkoncentrater, og da Central Soya tilhørte en af verdens største industrigrupper, kunne AO næppe undgå at blive taberen i en konkurrencesituation. Interessen fra Central Soyas side bundede i årelange overvejelser om at etablere en produktionsenhed i Europa, så gennem den indbyrdes handel havde begge parter så at sige undgået at blive kommende konkurrenter i en intensiveret og opslidende konkurrencesituation.

Der måtte mange forhandlinger til, før de to parter havde fået alt på plads, og kontrakten om salget kunne først underskrives den 19. oktober 1992. Når forhandlingerne trak ud, skyldtes det ikke uenighed om enkelthederne, men bl.a. at der skulle indgås en lang række samarbejdsaftaler med AO, som i en længere årrække skal levere forskellige forbrugsstoffer - bl.a. energi - og lægge lagerkapacitet til.

For de mange AO-medarbejdere, der fulgte med proteindivisionen over på amerikanske hænder, kunne det umiddelbart se ud som en stor omvæltning. Men realiteten var, at de fleste var glade for, at der blev skabt vished om proteindivisionens fremtid. Mange havde frygtet, at en fortsættelse under AO kunne føre til en lukning med afskedigelser som en uundgåelig konsekvens. Da AO med Jørgen Handberg som primus motor yder-

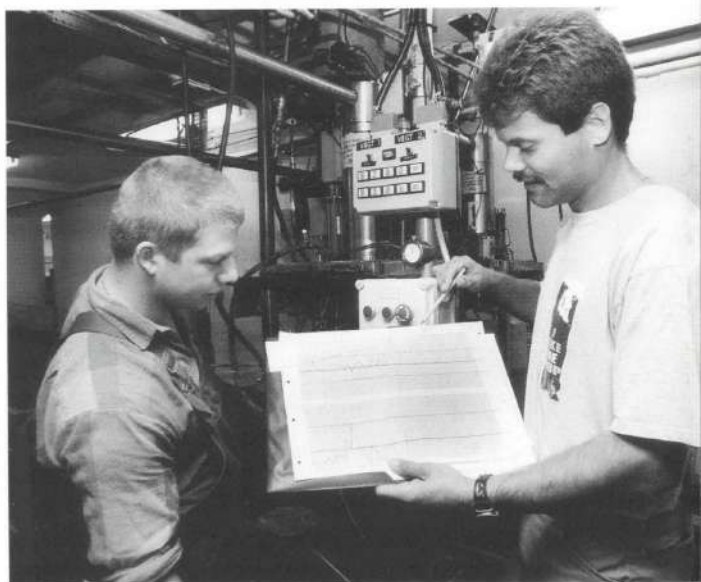
mere kunne sælge proteindivisionen på tilfredsstillende vilkår, var det alt i alt en positiv udvikling, der var sket.

I månederne efter rationaliseringerne og organisationsændringerne fik koncernen i øvrigt en ny daglig ledelse med John Goodwin som adm. direktør og Bo Nørholm som finansdirektør. Samme år som salget af proteindivisionen faldt lykkeligt på plads, skete der et mere særpræget salg fra AO. Fedtsyre- og fedtsyrefraktioneringsanlæggene, som var taget ud af produktion, blev solgt til Kina. Som følge heraf ankom i efteråret 1992 et hold på 21 kinesere, der del for del demonterede hele anlægget, således at det kunne samles igen i Huaiyin i Kina. Den 10. februar 1993 var den sidste møtrik skruet af og registreret, og kineserne kunne vende hjem for at skrue anlæggene sammen igen.

Bevis på kvaliteten

Tilbage i 1989 havde AO taget hul på den komplicerede proces med at dokumentere kvalitetsstyringen i form af Quality Management. Første afdeling, der gik i gang, var afdelingen, som stod for udleveringen af proteindivisionens produkter. Langsomt men sikkert blev samtlige afdelinger arbejdet igennem, og den 5. april 1993 modtog AO det eftertragtede certifikat som beviste, at virksomhedens kvalitetsstyringssystem var blevet certificeret efter den internationale ISO 9002-standard. Certificeringen markerede en forberedelse til fremtidens markedsforshold, hvor leverandører af AO's type må forventes at skulle kvalificere sig til at blive optaget på kundens liste over godkendte leverandører.

At kunderne tog kvalitetskontrollen alvorligt, fik AO et kontant bevis på i efteråret 1995. En af de store kunder foretog en såkaldt audit - en kontrol - på kvalitetsstyringen. Resultatet var, at AO ikke kunne godkendes som leverandør af emballerede varer til pågældende kunde. Det gav naturligvis anledning til at tage fat på de påviste konkrete problemer, og et halvt år senere - da kunden gennemførte en ny audit - var der ikke betænkeligheder af nogen art.



I april 1993 blev AO's system til kvalitetsstyring certificeret efter den internationale ISO 9002 standard. Som led i kvalitetsstyringen udnyttes forskellige statistiske metoder til at forbedre kvaliteten.

Tingene var sandt at sige vendt helt på hovedet siden EF-medlemskabet. Før den tid var det som bekendt kunderne, der gjorde sig fortjent til at handle med AO. Den gik ikke længere.

Investerer 230 millioner kroner i Århus



I 1994 løb AO ind i det problem, at produktionskapaciteten ikke kunne følge med efterspørgslen. Som resultat heraf investeres i løbet af to-tre år 230 millioner kroner i udvidelser af produktionen.

viteter. "Vi har hjertet med i spillet på Sri Lanka, men vi laver da også lidt penge dernede. Når freden kommer, skal der nok komme gang i det, og så vil det være en god investering", siger Børge Bek-Nielsen.



I forbindelse med beslutningen om at udvide fabrikken for 230 millioner kroner blev diskussionen om at samle produktion og administration et nyt sted taget op.

Næsten som efter inspiration fra moderselskabet blev selskaberne på Sri Lanka reorganiseret i 1994. Ceylon Trading Company blev omdannet til et holdingselskab for AO's interesser på øen, og de væsentligste aktiviteter lå herefter i selskabet C. W. Mackie Ltd eller dets datterselskaber, som bl.a. omfattede kokosmelfabrikken Serendib Coconut Products og Korea Ceylon Footwear Manufacturing, der alene beskæftigede 2.200 medarbejdere.

Men stadig var engagementet på Sri Lanka mere følelsesbetonet end AO's øvrige udenlandske aktiviteter. Men stadig var engagementet på Sri Lanka mere følelsesbetonet end AO's øvrige udenlandske aktiviteter. Men stadig var engagementet på Sri Lanka mere følelsesbetonet end AO's øvrige udenlandske aktiviteter. Her var behovet for udvidelser blevet mere og mere markant. I begyndelsen af 1994 opstod det problem, at produktionskapaciteten ganske enkelt ikke kunne følge med sælgernes formåen. En række flaskehalse i anlæggene bremsede for en mulig udvidelse af produktionen og dermed også af afsætningen, og i konsekvens heraf gav bestyrelsen grønt lys for omfattende investeringer i udvidelse af kapaciteten. De omfattende udvidelser berørte stort set alle områder af raffinaderiet, hvortil kom etableringen af et

tørfractioneringsanlæg.

Ikke mindre end 230 millioner kroner blev afsat til udvidelserne. Det store beløb var bemærkelsesværdigt, eftersom det var første gang i en 10-årig periode, at der blev gennemført investeringer i større målestok på fabrikken på Århus havn. Som et symbol på den positive udvikling passerede antallet af medarbejdere igen 500, men denne gang var det i opadgående retning.

I forbindelse med beslutningen om at gennemføre de store investeringer blev en gammel AO-tradition genoplivet. Det var den tilbagevendende diskussion om fabrikkens placering. Endnu en gang faldt diskussionen ud til fordel for en udbygning af de eksisterende anlæg. Samtidig blev overvejelserne om en flytning af administration og laboratorier til havnefabrikken atter aktuelle.

Før udvidelserne blev sat i værk, fik AO signaler fra kunderne om, at virksomheden blev opfattet som værende for defensiv i forhold til markedet. Den kritik blev taget til efterretning, og resultatet var en strategiplan "Århus Olie Plan 2000", hvor servicebegrebet og en mere aggressiv markedsføringsindsats blev sat i fokus. Effekten heraf udeblev ikke. Den 22. maj 1995 blev AO kåret som årets leverandør af olier og specialfedtstoffer for 1994 af Kraft Jacobs Suchard, der er blandt verdens største levnedsmiddelproducenter og samtidig én af AO's største kunder. AO blev dermed én af den store concerns 200 leverandører, der har fået denne kvalitetspris.



I 1995 blev AO kåret som årets leverandør af olier og specialfedtstoffer af Kraft Jacobs Suchard, der er blandt verdens største levnedsmiddelproducenter. Adm. direktør John Goodwin (til venstre) og salgsdirektør Jørgen Torp modtog beviset på udmærkelsen.

“Fornavnet er Brian, ikke Børge”

Næsten som symbol for de mange nyskabelser, der over de seneste år havde præget AO, bød generalforsamlingen i 1994 bød på en række nye elementer, og rækken af traditionelt udratistiske generalforsamlinger blev brudt. Det skete, da en aktionær i skarpe toner kritiserede AO for den udvikling, der var sat i gang. Han foreslog derfor, at virksom-

heden skulle afhænde selskaberne i USA, Mexico og på Sri Lanka for "at gøre noget ved det elendige resultat for femte år i træk". Hans synspunkt vandt dog ikke gehør i aktionærkredsen. Aktionæren mente endvidere, at bestyrelsen kunne trænge til nyt blod, og i konsekvens heraf foreslog han meget passende sig selv. Bestyrelsen fik da også nyt blod, men ikke den vrede aktionærs. Derimod blev universitetslektor Brian Bech Nielsen valgt ind, idet han afløste Mogens Absalonsen, som havde ønsket at udtræde.

Brian Bech Nielsen, der trods forskellen i stavemåde er nevø til hovedaktionæren Børge Bek-Nielsen, blev valgt ind på forslag af denne. Allerede fra starten markerede Brian Bech Nielsen, at også han besad den bramfrihed, som farbroderen er kendt for. Efter valget til bestyrelsen sagde Brian Bech Nielsen:

"Det er ingen hemmelighed, at det var min farbror, Børge Bek-Nielsen, der ønskede mig ind i bestyrelsen, bl.a. for at sikre familiefondens interesser og for at sikre generationsskiftet. Der er et element af sandhed i det, hvis man anser mig for at være min farbrors forlængede arm. Blod er tykkere end vand, og derfor eksisterer der naturligvis en loyalitetsfølelse, som betyder meget. Men hvis nogen tror, at min farbror ønsker, at jeg skal være en marionet, så bunder det i ukendskab til Børge Bek-Nielsen. Nogle finder ordet nepotisme frem, men jeg er nødt til at se stort på de bemærkninger. Udgangspunktet er, at han har fundet mig kompetent til dette stykke arbejde, og for mig er det vigtigste nu at leve op til forventningerne og gøre klart for andre, at fornavnet er Brian, ikke Børge".

Det var også kompetent arbejde, der blev fremhævet, da Aarhus Oliefabrik's Fond for Almene Formål den 11. marts 1994 uddelte fire priser på hver 50.000 kroner. Det var første gang, at fondens midler blev uddelt på denne måde. Tre af de fire modtagere var læger, der hver for sig havde ydet en betydningsfuld indsats inden for forskning i fedtstoffernes indvirkning på det menneskelige legemes funktion: professor dr. med. Arne Astrup, overlæge dr. med. Kjeld Hermansen og dr. med. Ole Færgemann. Den fjerde modtager var det nye videnskabshistoriske museum ved Århus Universitet, Steno Museet. Med denne gave markerede AO endnu en gang den stadige interesse for byens universitet, der strækker sig helt tilbage til universitetets oprettelse.

Året efter valgte Fondens bestyrelse at finde prismodtagerne inden for musikkens verden. Det blev violinisten Birgitte Bærentzen Pihl, sangeren Mette Østergaard Knudsen og komponisten Lasse Laursen, som hver modtog 50.000 kroner ved en festdag i Musikhuset i marts 1995.

Manøvrerer i et vanskeligt farvand

De mange initiativer, der blev sat i gang op gennem 1990'erne, var både investeringstunge og langsigtede. Derfor var en positiv effekt på bundlinien ikke umiddelbart at forvente. Men virksomheden

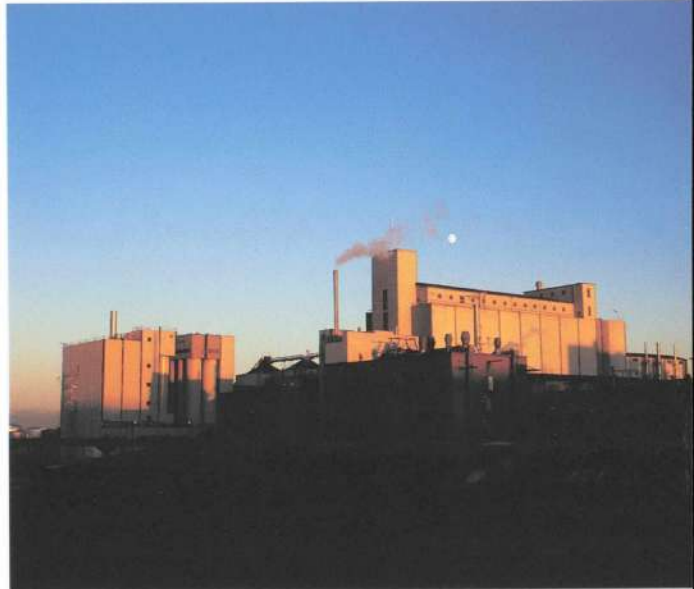
kunne alligevel glæde sig over, at regnskabsresultatet for 1993 blev en beskedne fremgang i forhold til året før. Som følge deraf besluttede man igen at udbetale udbytte efter i en årrække at have undladt dette.

Koncernens regnskab for 1994 og 1995 viste en pæn fremgang. Denne udvikling skyldtes i høj grad, at Anglia Oils fortsatte sin positive udvikling. Samtidig havde Aarhus Inc. vundet kampen mod Karlshamns og var endelig på vej mod den længe ventede indtjening. I Malaysia gav investeringen et solidt afkast, og i Mexico havde Santa Lucia fået en meget tilfredsstillende start.

Derimod kneb det gevaldigt med indtjeningen hjemme i Århus. John Goodwin måtte i sin bedømmelse af moderselskabets driftsresultatet for 1995 over for medarbejderne konstatere, at resultatet var "absolut utilfredsstillende – både set i forhold til de forventninger, vi havde i 1995, og det resultat vi opnåede året før".

Når det gik så galt, som det faktisk gjorde, var forklaringen flerstrengt. For det første gjorde den manglende produktionskapacitet det nødvendigt at anvende dyrere råvarer til nogle af specialprodukterne, for det andet var råvaremarkedet vanskeligt og gav tab, for det tredje var der store stigninger i de faste omkostninger, og endelig fik AO tab på en stor kunde, der gik konkurs. Det var margarinefabrikken Grønvang, der påførte AO et stort tab. I juli 1995 så AO sig nødsaget til at stoppe salget til Grønvang, da tidligere leverancer ikke var blevet betalt. I et forsøg på at inddrive pengene indgav AO til sidst konkursbegæring mod Grønvang. Gennem de sidste måneder før konkursen lykkedes det at reducere AO's tilgodehavende, men alligevel måtte der indkasseres et tab på seks millioner kroner.

På baggrund af det dårlige 1995-resultat fastslog John Goodwin, at den igangværende udvidelse af fabrikkens kapacitet er den eneste udvej. Desværre vil effekten af udvidelsen først for alvor kunne mærkes i 1997. Derfor følte han anledning til at gentage én af de opfordringer, som AO-medarbejderne gennem tiden havde set en del gange i forskellige indpakninger. Indholdet var det samme, men form og ordlyd i 1996 var en ganske anden end i Junckers tid: "Derfor vil jeg opfordre alle til fortsat at udvise størst mulig omkostningsbevidsthed, og til specielt i 1996 løbende at overveje hver enkelt udgift, så der kun afholdes absolut tilstrækkelige og nødvendige omkostninger".



Den igangværende udvidelse af fabrikken skal sikre en bedre indtjeningsevne i de kommende år.

Der blev igen fokuseret på fortiden. Gamle dyder som sparsommelighed blev genoptaget, og såmænd også på medarbejderbladet, hvor redaktionskomiteen i marts 1995 besluttede at genoplive det gamle navn "Oliepressen". Måske var det et resultat af tanker om det forestående jubilæum og den fokus, der dermed automatisk blev sat på fortiden.

Midt i travlheden med at internationalisere og markedsorientere virksomheden blev der også tid til mere interne ting. I 1994 havde AO med succes gennemført medarbejdersamtaler for funktionærerne i sammenlagt 10 år. På den baggrund var erfaringerne så gode, at systemet nu står foran at skulle udvides til også at omfatte de timelønnede medarbejdere. Dermed er endnu et skel mellem de to medarbejdergrupper ved at svinde ind.

Også på et andet område blev der i 1995 taget et skridt i retning af at nedbryde skellene mellem timelønnede og funktionærer. De timelønnede havde i et halvt århundrede haft glæde af den AO-støttede feriekoloni ved Ajstrup Strand, men nu var den solgt som følge af faldende udnyttelse. Salgssummen blev placeret i en feriefond, som hvert år udloddede ferietilskud til de timelønnede. Funktionærerne kunne fortsat benytte et antal sommerhuse, der lå på en række attraktive feriesteder langs de danske kyster. Sommerhusene blev støttet af virksomheden, og i 1995 blev de timelønnede lukket lidt ind i varmen. De fik således lov til at leje funktionær-sommerhusene uden for højsæsonen samt i de ledige uger, hvor der ikke var funktionærer, som ønskede at leje.

At der reelt er et skel mellem timelønnede og funktionærer helt op i 1990'erne, fremgik også af de vurderinger, som det selvbestaldede "Kulturudvalg" fremkom med i 1993. "Kulturudvalget" var en lille gruppe af medarbejdere, der på tværs af virksomheden fokuserede på begrebet firmakultur i bred forstand. Udgangspunktet var, at AO efter flere år med personalefyringer og dårlig økonomi trængte til at få sat fokus på temaet firmakultur. Det gav sig udslag i en lang række aktiviteter på tværs af afdelinger og arbejdssteder. For som udvalget bemærkede, er AO adskilt geografisk mellem havnen og Bruuns Gade, men også mellem timelønnede og funktionærer og mellem de forskellige afdelinger. Med det udgangspunkt mente Kulturudvalget, at det var vanskeligt at sikre en samhørighed og en fælles firmakultur. Udvalget ville med sine aktiviteter og initiativer arbejde for at gøre disse adskillelser mindre. Kulturudvalget fik officiel status, da det blev formaliseret i februar 1994. Udvalget bestod herefter af to medarbejdere udpeget af fællesklubben, to medarbejdere udpeget af funktionærforeningen samt én medarbejder udpeget af direktionen.

Medarbejdernes motivation blev også fra ledelsens side sat i fokus, da en bonusordning blev vedtaget af bestyrelsen med virkning fra regnskabsåret 1994. Den nye bonus blev udregnet som otte procent af "resultat før ekstraordinære poster for det organisatoriske selskab Aarhus Olie A/S".

I midten af 1990'erne var et nyt forretningsområde under udvikling. Det drejede sig produktion af fiskeolie, og i den forbindelse blev der i Nord-



På 125 års fødselsdagen er aktivitetsniveauet på AO ganske højt, og udsigterne for fremtiden er gode.

norge oprettet et datterselskab under navnet Maritex, som i øvrigt var navnet på den fiskeolie, AO årtier tidligere havde produceret. Maritex råder over et specielt mobilt fiskeolieraffinaderi, der for det meste har haft base på Lofoten i Nordnorge.

Fiskeolien forædles og indgår i et produktsamarbejde, som ser lovende ud. Sammen med MD Foods har AO udviklet et nyt margarineprodukt, der er baseret på fiskeolie. Det specielle er imidlertid, at margarinen er helt lugtfri og altså uden fiskelugt og fiskesmag i hele produktets levetid. Dette produkt er med held blevet markedsført i England, og på et tidspunkt vil også de danske forbrugere få lejlighed til at sætte endnu et produkt med ingredienser fra AO til livs.

Med fiskeolieprojektet genoptog AO i virkeligheden gamle tiders aktivitet. For årtier siden var fiskeolien af ganske stor betydning for virksomheden, hvilket endnu en gang dokumenterer den unikke sammenhæng mellem fortid og nutid, som er ét af AO's fornemmeste karaktertræk. Et andet eksempel, der bekræfter den essentielle sammenhæng mellem fortid og nutid, er specialfedtstoffet CEBES, som i AO's 125 års jubilæumsår, selv under 100 år og stadig er et vigtigt produkt for AO.

Pendulets fortsatte udsving

På 125 års fødselsdagen er AO i fuld vigør, eller i hvert fald så forbedt på morgendagens udfordringer, som en virksomhed af den størrelse nu engang kan være. Det er sikkert og vist, at den tilsyneladende tryghed fra før EF er forsvundet. Men i stedet for at foruroliges, er det værd at erindre, at trygheden netop kun var tilsyneladende. Opgangstider, medvind i markedet, udvidelser, skærpet konkurrence, neddrosling og indskrænkning. Gennem samtlige 125 år har AO udviklet sig efter dette mønster, efter disse penduludsving.

Det interessante spørgsmål i jubilæumsåret er så, hvor i svingbanen pendulet befinder sig i øjeblikket? Meget tyder på, at pendulet er på vej ud på plussiden. Men det vil vi jo kunne af- eller bekræfte, når AO runder 150 år i 2021.

Med den livskraft, som er dokumenteret gennem de første 125 år, er der vel næppe tvivl om AO's fortsatte eksistens.

Efter alt at dømme vil AO fortsat spille en betydelig og værdig rolle som én af de store virksomheder i Århus, og som en arbejdsplads med udfordrende og meningsfyldt arbejde til mange mennesker. Derfor vil forhåbentlig mange nuværende og kommende medarbejdere, når de forlader virksomheden for at gå på pension, nikke bifaldende til C.L. Davids ord, da hans og AO's veje skiltes i 1958: "Det er derfor med vemod, at jeg i dag tager afsked med dette arbejde – ikke således at forstå, at jeg fortryder den beslutning, jeg allerede forlængst har taget, men fordi jeg føler mig så nært knyttet til AO, at en adskillelse nødvendigvis må efterlade et savn. Jeg vil da trøste mig med det venskab, som altid vil knytte mig til AO".

Turbulente år 1996 – 2004

”For mange kongedømmer”

Fejringen af AO's 125 års jubilæum i september 1996 skete i et skær af optimisme, selvom det var klart for alle involverede, at moderselskabet havde udfordringer. Da festlighederne sluttede var moderselskabet med 575 medarbejdere blandt de fem største virksomheder i Aarhus. Koncernen var repræsenteret i flere end 60 lande, producerede mere end 300 forskellige produkter og beskæftige ca. 3.700 medarbejdere.

Fremtiden tegnede lys for fabrikken i Aarhus, ikke mindst fordi bestyrelsen i 1994 havde besluttet at investere 210 millioner kroner i Aarhus. Netop den beslutning blev fra flere sider vurderet som det vendepunkt, der sikrede fortsat produktion i Aarhus.

Før beslutningen blev truffet, var der langvarige og vanskelige forhandlinger. Evald Ø. Frederiksen, der var medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen 1982-2002, beskrev efterfølgende forhandlingerne som *”nok den største kamp, jeg har oplevet i bestyrelsen. I første omgang var det ikke meningen, at investeringen skulle ligge i Aarhus, og vi stod tæt på at miste hele investeringen. Det er min opfattelse, at havde vi mistet den investering, havde der ikke været noget i Aarhus i dag.”*

Investeringen på 210 millioner kroner blev omsat til ikke mindre end 14 projekter, som på tværs af fabrikken skulle øge produktionskapaciteten med 130-140.000 tons. De 14 projekter omfattede et kølelager, et omestringsanlæg, en ny fraktionering, et hærdningsanlæg, et deodoriseringsanlæg, en afsyringslinje og blegningsanlæg, et råolietanklager uden for fabriksområdet, en rørbro som forbinder fabrikken med det eksterne tankanlæg, flere mellemtanklager, et udleveringsanlæg, et kedelanlæg, et methanol cracking-anlæg og et nyt kølevandsindtag, der pumper 2.000 kubikmeter havvand fra havnebassinet ind til proceskøling.

Resultatet var bl.a. en forøgelse af tankkapaciteten på 15.000 tons råolie og forbedrede lossemuligheder, så tiden for at losse 5.000 tons olie fra et skib ved kajen blev reduceret fra 25 timer til 17 timer. Både procesanlæg og tankanlæg var højt automatiserede og koblet på et fælles netværk med mulighed for central styring.

Etableringen og indkøringen af de mange projekter var imidlertid en stor mundfuld for organisationen, og moderselskabets regnskab for jubilæumsåret blev præget af tocifrede millionudgifter til kostbare nødløsninger og masser af overarbejde, der var nødvendiggjort af problemer med indkøring af nye anlæg. I første halvår 1997 var der synlige forbedringer, og enkelte af de nye anlæg levede efter omfattende indkøring, test og dokumentation op til forventningerne. Men generelt var der fortsat store problemer med indkøringen af de nye anlæg.

Hovedaktionæren Bek-Nielsen var stærkt utilfreds og lagde ikke fingre imellem, når han omtalte AO's resultater: *”De seneste års investeringer på 250 millioner kroner skal snart give resultater. De har for mange kongedømmer dernede. Vi havde på et tidspunkt fået medarbejderstaben ned på 500, men er nu oppe på 614. Det går den forkerte vej, og så er det nødvendigt at slå i bordet en gang imellem. Det er snart 19 år siden, vi begyndte at investere i Aarhus. Men det har ikke været en god investering. Alligevel siger jeg, at når man først er begyndt, skal man gøre det færdigt fuldt og helt. Derfor var jeg selv ivrig med at støtte moderniseringen af Aarhus, ellers kunne vi blive tvunget til at lukke butikken,”* lød én af Bek-Nielsens kommentarer til et lokalt dagblad.

Bek-Nielsens pointe om kongedømmerne tog afsæt i virkeligheden og hverdagen på AO, som efter mange medarbejders opfattelse var adskilt i tre verdener – administrationen i Bruuns Gade, laboratorierne i Clausens Gade og produktionen på havnen. Der udspandt sig særligt mellem planlæggerne i Bruuns Gade og driftsfolkene på havnen en kamp om, hvem vidste bedst, og det gav ofte møder med masser af dynamik og ofte meget højroastede diskussioner.

Samspillet mellem hovedaktionæren og direktionen var ikke uproblematisk, og i en periode var der hurtige udskiftninger på posten som administrerende direktør, og et par gange var posten i princippet

midlertidigt besat. Bek-Nielsen erkendte, at den store udskiftning var uheldig: *”Vi kan ikke blive ved med at bytte rundt i direktionen.”*

Gennem en årrække søgte Bek-Nielsen uden held at lokke flere af dansk erhvervslivs tungeste profiler til at overtage jobbet, og det blev af eksterne parter antydnet, at kombinationen af en virksomhed i store udfordringer og en meget krævende hovedaktionær ikke var den bedste cocktail. I et nyhedsmedie blev dette opfattelse skåret ud i pap: *”Kun en direktør i nød, der kan se en ende på karrieren, ville have taget det job”.*

De første kakaobønner

Midt i udfordringer med produktion og direktion tog AO fat på et nyt kapitel. I september 1997 ankom den første last af kakaobønner, og på basis af ekstraktion fik AO et nyt produkt på paletten – kakaosmør. Altså det produkt, som AO's specialfedtstoffer var udviklet til at substituere. Initiativet blev taget på opfordring fra nøglekunder, der ønskede bredere leverandørpalette.

Der blev kørt forsøg med presning af kakao, og af konkurrencemæssige hensyn havde AO ønsket at holde det hemmeligt. Men det blev umuligt, fordi der var behov for en miljøgodkendelse og dermed offentlighed. Det var i øvrigt også tvivlsomt, om forsøget med presning af 10.000 kakaobønner ville have gået ubemærket hen. Undersøgelser havde nemlig vist, at lugtgenerne fra kakao kunne være op til fire gange værre end ”de normale lugtgener” fra AO.

AO fik den nødvendige godkendelse fra Aarhus Amt, og der blev presset kakaobønner i fire runder af omkring 20 dages varighed. Bl.a. i forlængelse af initiativet med kakaobønner tog man i august 1998 fat på etablering af indkøbskontorer i Elfenbenskysten og Ghana for at skabe en effektiv forsyningskanal for kakaobønner, men formålet var samtidig at sikre fortsat forsyning af sheakerner. De to lande stod bag 60 procent af verdensproduktionen af kakao og bag afskibningen af omkring 70 procent af de sheakerner, der blev eksporteret fra Vestafrika.

Gammel og ny teknik

Fortid, nutid og fremtid gik på mange måder hånd i hånd for AO. I november 1996 faldt det gamle 31 meter høje vandtårn og det 30 meter høje kølevandstårn ved Banegraven for passende ladninger dynamit, og dermed var nedbrydningen af de gamle produktionsbygninger ved Jægergårdsgade gået ind i sin slutfase. Men samtidig blev et fantastisk eksempel på genbrug til virkelighed, da datterselskabet Santa Lucia i Mexico i 1996 kunne starte fraktionering med det afmonterede og bogstaveligt talt gamle CEBES-presseanlæg, som gennem 100 år var blevet brugt i Cebeskælderen på AO.

Nye teknik blev taget i brug, da AO i samarbejde med en offentlig uddannelsesinstitution under stor opmærksomhed etablerede et pilotprojekt med fjernundervisning for at give de mange skifteholdsmedarbejdere mulighed for at dygtiggøre sig. Et undervisningslokale med EDB-udstyr var tilgængeligt døgnet rundt og blev fra start en succes med 55 tilmeldte medarbejdere. De første, der fulgte kurser i matematik og informatik, fik flotte eksaminer med høje karakterer, kunne fællestillidsmand Bjarne Uldall fortælle SID's Fagbladet.

At inspirere til uddannelse var også baggrunden for, at AO tre år i træk gav eleverne i en naturvidenskabelig forsøgsklasse på Aarhus Katedralskole mulighed for i en hel uge at boltre sig i virksomhedens laboratorier.

I den mere konkrete dagligdag på fabrikken åbnede i 1998 en kantine på havnen med egne medarbejdere – tilsvarende var sket halvandet år tidligere i administrationen i Bruuns Gade. Endnu en ligestilling mellem medarbejdergrupperne blev nået, da de timelønnede medarbejdere i slutningen af 1990'erne også blev omfattet af ordningen med medarbejdersamtaler, som funktionærerne gennem en årrække havde nydt godt af. Formålet var at forbedre dialogen mellem medarbejdere og ledere og derigennem også skabe et bedre samarbejde på arbejdspladsen. Da de timelønnede senere blev ansat på funktionærlignende vilkår, bidrog også det til at skabe en mere afslappet og behagelig stemning mellem de forskellige grupper af medarbejdere, og tidligere tiders tilbagevendende diskussioner og faggrænser blev til alles glæde minimeret.

Samtlige medarbejdere sikrede sig en kontant fordel, da det i 1998 blev muligt at melde sig ind i AO's Personales Indkøbsforening, der havde aftaler med mere end et halvt hundrede lokale forretninger, butikker og restauranter.

Skærpet fokus på miljøet

AO havde tilbage i 1994 sat fokus på miljøstyring og sat et mål om certificering efter BS 7750 og senere ISO 14001. Formålet var at påvise, at virksomheden arbejdede seriøst med at reducere miljøpåvirkningerne og leve op til lovens bestemmelser. Overordnet skulle indsatsen have markedsføringsmæssig værdi overfor kunder og investorer, fastholde et positivt og åbent forhold til myndighederne og ikke mindst at bevare gode relationer til naboer og samfundet som helhed.

Indsatsen indebar miljøkurser for medarbejderne og systematisk arbejde med at skabe miljøforbedringer ude i afdelingerne, og 5. august 1997 kronedes indsatsen med overrækkelse af certifikatet, der beviste, at AO levede op til miljøstandard ISO 14001.

Arbejdet med miljøforbedringer ude i afdelingerne fortsatte, bl.a. med en systematisk gennemgang af virksomhedens energiforbrug for at identificere muligheder for at reducere forbruget – af hensyn til miljøet men naturligvis også for at reducere unødvendige omkostninger. At der var noget at komme efter, fremgik af, at der på tværs af de mange forskellige produktionsanlæg, som var fordelt over 90.000 kvadratmeter bygninger, blev brugt ca. 30.000 tons fuelolie i Kraftcentralen og fordelt ca. 50.000 MWh el. Et komplekst udgangspunkt, som fordrede involvering af samtlige medarbejdere.

Kortlægningen af energiforbruget afdækkede mange overraskende informationer, men resulterede også i identifikation af mulige besparelser. I alt blev der udvalgt over 50 energiprojekter, som skulle konkretiseres, og her viste det sig, at tilsammen 29 projekter kunne reducere det årlige energiforbrug, med hvad der svarer til energiforbruget i ca. 1.200 villaer med to voksne og tre børn.

AO reducerede frem til 2000 brugen af organiske opløsningsmidler med 7,5 procent i forhold til 1997 og regnede med at slippe 30 procent mindre organiske forbindelser ud i luften i 2000 i forhold til 1998. Desuden blev vandforbruget mindsket med 17 procent på et år.

Gennem 1998 blev der gennemført målinger af lugtgenerne fra AO. I nogle tilfælde blev grænseværdierne overskredet, hvilket gav anledning til polemik med beboere, der følte sig generet. Med investeringer og produktionsplanlægning forsøgte AO at reducere generne, men slog samtidig fast: *"Vi overholder grænseværdierne for opløsningsmidler, så der er under ingen omstændigheder risiko for folks helbred."*

Det bekræftede tilsynsmyndigheden Aarhus Amt over for Århus Stiftstidende. Formanden for Aarhus Amts udvalg for miljø og trafik, Bo Fibiger, SF, udtalte: *"Amtets krav er ikke for lempelige – lugten er ubehagelig, men ikke sundhedsskadelig. For Aarhus Havns område må omgivelserne tage til efterretning, at man er nabo til en industrihavn, og det giver indimellem visse gener"*.

"Resultaterne kommer nu!"

Da 1997-regnskabet kom blev det dokumenteret, at det endelig var lykkedes at få de nye anlæg kørt ind. Moderselskabet gik fra minus 10 millioner kroner til plus på 28 millioner kroner, og koncernens resultat oversteg forventningerne med mere end 20 millioner kroner. Det udløste udbytte til aktionærerne og 1,4 millioner i bonus til medarbejderne i form af aktier.

Udbyttet faldt på et tørt sted efter lang tids tørke for aktionærerne. Aktionærerne i den svenske konkurrent Karlshamns blev 1992-96 450 millioner svenske kroner rigere, mens aktionærerne i AO gik glip af en værditilvækst på 600 millioner i samme periode.

Men ikke mindst på grund af de foregående fem års investeringer på 854 millioner i koncernen, heraf 365 millioner i Aarhus var optimismen på plads. På generalforsamlingen understregede Bek-Nielsen dette: *"Da jeg kom ind i virksomheden i 1979, var markedsværdien 60 millioner kroner. I dag er den 1,6 milliarder kroner. Jeg kunne sælge AO til amerikanske Cargill i morgen, men vi vil vise, at vi kan selv, og resultaterne de kommer nu!"*

Men som et forvarsel om kommende udfordringer blev AO i maj 1998 ramt af en landsdækkende strejke i 11 dage, der blev standset ved et politisk indgreb. Strejken varede 11 dage og kostede AO 10-12 millioner kroner.

Den næste udfordring var af en helt anden og mere langvarig kaliber, da den økonomiske krise og nedlukning, som ramte Rusland, satte en stopper for den forventede vækst. Af markedsværdien på 1,5 milliarder kroner i forsommeren var 40 procent eller 600 millioner kroner barberet væk i starten af oktober. AO's omfattende salg til Rusland var hårdt ramt, og virksomheden måtte to gange i løbet af en måned nedjustere forventningerne til årets resultat. Nedlæggelse af arbejdspladser var med det samme på dagsordenen.

Problemerne i Rusland blev efter nogen tid overvundet, og salget kom tilbage på sporet. Men sagen viste med al ønskelig tydelighed, at AO var tvunget til at lægge om, gear op eller gøre noget helt tredje for at klare de aktuelle og fremtidige udfordringer i markedet.

Trods store investeringer i kapacitetsudvidelser i olie- og fedtproduktionen hen over midten af 1990'erne var det ved årtusindskiftet tydeligt, at en stor del af produktionsapparatet var for mandskabskrævende og slet ikke tidssvarende. Konklusionen var, at der først kunne tjenes penge i Aarhus, når den gamle del af produktionsapparatet var rationaliseret.

En fusion med Karlshamns-koncernen var igen oppe og vende som en løsning på udfordringerne, men ideen blev kontant afvist af Bek-Nielsen, som endnu en gang supplerede med en utvetydig melding om hans syn på Aarhus-fabrikken: *"Det er helt udelukket. Jeg sagde fra allerede for fire år siden, og der er intet nyt. Mange store udenlandske virksomheder har villet købe AO, men der er svaret nej. Alle datterselskaber genererer overskud. Anglia Oils har lavet flere penge end moderfirmaet. De skal op på dupperne i Aarhus"*.

Karlshamns blev lagt på is, og i stedet besluttede bestyrelsen at lægge en ny strategi. Her blev målet at transformere AO fra *"en støvet og lukket virksomhed til en moderne, åben og dynamisk koncern"*, der fokuserer på en kerneforretning af produkter med høj værditilvækst frem for volumen.

"Vi har alt for mange produkter"

"Vi har alt for mange kunder, og vi har alt for mange produkter, som ikke er rentable og derfor skal skæres væk", sagde adm. direktør Kjeld Ranum ved præsentationen af strategien.

Blandt strategiens delmålsætninger var at føre AO ind i markedet for functional foods med sundhedsfremmende virkning. AO var i forvejen involveret i et større statsstøttet projekt om functional foods sammen med en lang række af de største danske producenter af fødevarer og ingredienser, ligesom det norske datterselskab Maritex A/S, der producerede fiskeolie med Omega 3-fedtsyrer, skulle vækstes.

Samtidig blev fra årsskiftet kun brugt GMO-frie råvarer i produktionen for dermed at følge med den forbrugertendens, som i både USA og Europa gik imod genmodificerede fødevarer.

Et andet resultat af strategien var beslutningen om endegyldigt at sige farvel til AO's allerførste datterselskab, Ceylon Trading Company med 500 ansatte, ligesom Serendib Coconut Products med 3-400 medarbejdere og skofabrikken Korea Ceylon Footwear Manufacturing Company blev sat til salg.

Det mest markante element i strategien var imidlertid, at konkurrenceevnen skulle sikres gennem en systematisk omkostningseffektivisering, hvor massive investeringer i størrelsesordenen 3-400 millioner kroner i teknologi og automatisering skulle gøre en markant reduktion af antallet af medarbejdere mulig.

Det blev meldt ud, at planen var at reducere medarbejdertallet fra 552 til omkring 400 i løbet af to år, hvilket naturligvis gav anledning til uro og bekymringer hos medarbejderne. Men samtidig var det tydeligt, at situationens alvor stod klart for alle.

"AO skal indføre ny teknologi, hvis arbejdspladsen skal overleve på langt sigt. Det er bedre at bevare arbejdspladsen som sådan frem for at redde nogle få arbejdspladser på kort sigt", sagde fællestillidsmand Bjarne Uldall til Berlingske Tidende.

At situationen påvirkede stemningen på fabrikken, blev også anerkendt i bestyrelsen. Da Børge Bek-Nielsens søn Carl Bek Nielsen trådte ind i AO's bestyrelse i juni 2000 gav han et interview i AO's medarbejderblad, og han pakkede ikke tingene ind, da han konstaterede: *"Man kan ikke skyde skylden på medarbejderne for, at det ikke er gået så godt de senere år. Der har været et hav af udskiftninger af*

direktører, og den manglende kontinuitet er noget demoraliserende og skaber en negativ ånd inden for murene. Jeg er meget imponeret over, at medarbejderne har kunnet holde sammen på trods af alle de udskiftninger, der har været. Hver gang en ny direktør er kommet til, skulle der ske ændringer. Det er jo frustrerende, når det sker løbende hvert 2.-3. år."

Op gennem halvfemserne blev IT en stadig større del af hverdagen og i realiseringen af ambitionerne om effektivisering og automatisering på AO. Blandt de mindre initiativer var ibrugtagningen af internettet og herunder e-mails. Da den lokale avis spurgte til posthæmmelighed og datasikkerhed, svarede AO's IT-ansvarlige: *"Der sendes 15 millioner e-mail'er, og skulle det lykkes én af vore få konkurrenter at gaffe en besked fra én af vores supportere til en kunde – ja, det ville edderm... være mærkeligt."*

AO oprettede også en hjemmeside, men gennem mange måneder var den uden opdateringer. AO's marketingschef oplyste til medierne, at AO gik på internettet for at være de første i branchen, og at det reelt skete uden at tænke på indholdet: *"Vi har ikke brug for at møde almindelige brugere og kunder, og fremtoningen på internettet er ikke vigtigt for firmaets image."*

Anderledes tyngde havde det, da AO i september 1999 lancerede et treårigt projekt med indførelse af et nyt IT-standardssystem, hvor valget var faldet på SAP som leverandør. Faktisk blev projektet af direktør Kjeld Ranum karakteriseret som *"én af hjørnestenene i den strategi, der skal gøre Aarhus Olie til et lønsomt selskab igen"*. Indførelsen af IT-systemet ville komme til at berøre en meget stor del af medarbejderne, og derfor blev det besluttet at holde en idékonkurrence for at finde et passende navn. Vinderforslaget blev OSKAR, Oliefabrikkens Standardssystem Klarer Alle Rutiner.

Et andet IT-projekt, som varede op mod tre år, var gennemgangen af AO's hovedcomputer for at sikre mod problemer, der var forudsagt at ville opstå ved årtusindskiftet. Projektet var startet allerede i 1997, men midt på sommeren 1999 kunne IT-afdelingen efter at have gennemført en række simuleringer af årsskiftet konstatere, at systemet var klar. Undervejs i projektet, der løb op i ca. 4.300 arbejdstimer, blev det konstateret, at der uden tilretninger ville være sket "mystiske" ting. F.eks. ville lønsystemet efter årtusindskiftet have begyndt at udbetale løn til tidligere medarbejdere.

Produktionen samles på havnen

Kort før årtusindskiftet blev "Sukkertoften", der i karreen mellem Jægergårdsgade, Clausens Gade og Brammersgade havde huset en stor del af AO's tank- og lagerfaciliteter i byområdet, solgt til et lokalt byggeselskab. Når AO's tankanlæg og øvrige tekniske faciliteter i starten af 2000 var fjernet, ville byggeselskabet udbygge karreen, men også bevare og renovere mange af de gamle industribygninger med deres tidstypiske særpræg. Med Sukkertoftens rømning og salg var hele AO's produktionsanlæg samlet på havnen, og epoken med produktion på byfabrikken, der startede i 1871, blev afsluttet. Tilbage var kun flytningen af administrationen.

Mod årets slutning stod det klart, at de tidligere års store investeringer endelig var begyndt at give resultater, og forventningerne til årets regnskabsresultat måtte opjusteres. Men behovet for yderligere teknologisk automatisering var stort, og 6. december vedtog bestyrelsen at investere 50 millioner kroner i et nyt raffinaderi. Det betød bl.a. et farvel til gamle autoklaver, hvoraf nogle stammede helt tilbage fra begyndelsen af 1930'erne.

Derudover blev det besluttet at investere 60-70 millioner kroner i et nyt ekstraktionsanlæg, der skulle afløse det eksisterende fra 1958. Udover at sikre en mere effektiv produktion var det forventningen, at et nyt ekstraktionsanlæg ville medføre en stærk reduktion af miljøbelastningen og imødekomme miljømyndighedernes krav om reduktion af forbruget af opløsningsmidlet hexan.

Gennem omfattende forundersøgelser blev det undersøgt, om der kunne findes alternativer til ekstraktion med hexan. Eksempelvis var der sket en markant udvikling af pressteknikkerne, men forsøg viste, at presning fremfor ekstraktion af sheakerner ville resultere i et 13-14 procent dårligere udbytte af de eksotiske olier og fedtstoffer.

Det var også inde i overvejelserne at etablere den nye ekstraktion tættere på råvarerne, og både Vestafrika og Italien var på tale. Disse muligheder blev undersøgt grundigt, men summen af alle de omfattede parametre gjorde klart, at den optimale løsning var at etablere nyt ekstraktionsanlæg i Aarhus.

Her kunne der bygges videre på de kompetencer, som hele oliefabrikken besad. Men det vejede også tungt, at det alt andet lige var nemmere at have styr på råvarerne, at sikre produktkvaliteten og ikke mindst at kunne håndtere de meget store godsmængder, hvis det nye anlæg blev bygget i Aarhus. Endnu et argument for ikke at placere anlægget i Vestafrika var, at den politiske situation var for ustabil, og at der for en udenlandsk virksomhed konstant lurede en latent risiko for nationalisering. Vægten af det politiske argument blev i øvrigt dokumenteret, da AO's medarbejdere under arbejdet i Vestafrika oplevede et statskup, som lukkede landet ned og isolerede danskerne på deres hotel.

Det fortsatte arbejde med strategien førte også til konkretiseringer og skærpselser. F.eks. blev der på en strategikonference formuleret en vision for AO's aktiviteter i Aarhus. Visionen fastslog, at AO *"vil besidde det højeste vidensniveau inden for specialfedtsstoffer og deres anvendelse i confectionery-produkter."* Det var en klar fokusering, som kom til at udstikke retningen for de næste årtiers udvikling.

EU vedtog 5-procent-reglen

Den 15. marts 2000 blev der serveret Othello-lagkage på AO, for den dag vedtog EU-parlamentet Chokoladedirektivet, som gjorde det muligt i alle EU-lande at tilsætte op til 5 procent vegetabilsk fedt af anden oprindelse end kakao og fortsat kalde produktet chokolade. Dermed faldt der endelig en afgørelse i den 25 år gamle strid mellem EU-landene om tilsætningsstoffer i chokolade, og det var en stor sejr for AO.

Balladen om den såkaldte 5 procentregel startede helt tilbage i 1973, da Danmark, England og Irland kom ind i Fællesmarkedet. Disse lande og senere tilsluttede lande som Sverige og Finland tillod nemlig brugen af op til 5 procent vegetabilsk fedt, men det gjorde de øvrige medlemslande ikke.

Men efter mere end 25 års diskussioner faldt den for AO vigtige harmonisering på plads, og dermed var der åbnet adgang til nye markeder for en række af virksomhedens vigtigste produkter. På AO blev det skønnet, at de nye regler ville åbne et marked på omkring en milliard kroner, hvoraf AO med en uændret markedsandel ville kunne lægge omkring 160 millioner kroner til den eksisterende omsætning.

Gennem årene stod det klart, at AO's kunder blev stadig større i kraft af opkøb af mindre konkurrenter. Samtidig stillede kunderne stadig større krav, og konkurrencen intensiveredes løbende. Hidtil havde AO rubriceret kunderne efter deres historiske betydning. Men den stigende kompleksitet gjorde det nødvendigt at arbejde mere nuanceret med dette for at sikre, at ressourcerne blev brugt på de kunder, der reelt var de vigtigste. Derfor indførtes en systematik med Key Accounts (nøglekunder), som der systematisk og målrettet blev etableret tætte og langsigtede samarbejder med.

Nye vinde blæste på tværs af alle afdelinger, og med afsæt i de hurtigt voksende muligheder på internettet blev e-business en attraktiv mulighed og et nødvendigt konkurrenceparameter. Derfor blev i 2000 nedsat et tværgående team, som skulle finde de forretningsmæssige fordele, som den nye teknologi kunne give AO på tværs af afdelinger og funktioner.

På baggrund heraf blev der i 2001 udviklet en række digitale services, som blev tilbudt til de vigtigste kunder, og efter en god modtagelse var de første skridt ned ad internettets hovedgade taget. AO var for alvor på vej ind i et nyt årtusinde og digitaliseringens tidsalder. Parallelt hermed endte 2001 med at give koncernens hidtil bedste resultat. Ydermere lå AO i toppen af koncernselskaberne. Omverdenen havde bemærket, at meget var forandret og forbedret. Det kom til udtryk ved, at aktiekursen gennem året steg med over 30 procent i et meget presset aktiemarked.

Produktudviklingen blev fortsat prioriteret højt og i stigende grad med øje for nye markeder. Gennem nogle år var gennemført forsøg med at udvikle koncentratet af shea til produkter med forskellige helbredende virkninger.

I sommeren 2000 producerede Udviklingsafdelingen tilstrækkelige mængder olie til at gennemføre kliniske forsøg, og den første generation af SheaNature blev med positivt resultat testet som kolesterol-sænker i forsøg på Aalborg Universitet. De følgende år blev der også på basis af shea produceret olie, der var virksom mod gigt.

Fødevarer-sikkerhed på dagsordenen

Både kunder og forbrugere fik over tid større fokus på fødevarer sikkerhed, som i endnu højere grad kom på dagsordenen gennem EU's oprettelse af Den Europæiske Fødevarer sikkerhedsautoritet. På den baggrund valgte AO at udarbejde et system, der kombineret med den traditionelle HACCP-risikovurdering, fokuserede på fødevarer sikkerhed og sporbarhed hele vejen gennem forsyningskæden, altså fra dyrkning af råvarer helt frem til udlevering af færdigvarer. Som led heri blev samtlige risici i forhold til hvert enkelt trin i forsyningskæden afdækket og vurderet, og leverandørerne blev systematisk involveret for at dokumentere, at de havde styr på de risici, som var blevet identificeret. Samtidig blev der fokuseret på leverandørernes CSR-arbejde i forhold til aspekter som børnearbejde, slaveri, miljø, etc.

Oveni blev der gennemført audits, hvor AO-medarbejdere under besøg hos leverandørerne undersøgte de faktiske forhold. Ud over at sikre den nødvendig information og dokumentation kunne det også konstateres, at indsatsen førte til forbedringer hos en række leverandører.

Men alt dette var ikke tilstrækkeligt for de engelske detailkæder, som krævede, at alle leverandører og deres underleverandører skulle følge den britiske BRC-standard. En international standard kunne ikke accepteres, og for AO, der havde England som et hovedmarked, var der ingen anden løsning end at opbygge et nyt system. Heldigvis kunne der skydes genvej ved at bygge videre på den eksisterende ISO 9001-certificering og de gennemførte risikoanalyser baseret på HACCP-principperne.

Karakteristisk for de omfattende projekter, der blev gennemført i disse år, var en meget stor involvering af medarbejderne og en meget stor åbenhed, uanset om formålet var strategiarbejde, indførelse af SAP, etablering af nye produktionsanlæg, miljø- og sikkerhedsarbejde, kompetenceudvikling eller meget andet.

I strategiarbejdet blev anvendt Balanced Scorecard-modellen, og målsætninger og resultater helt ned på afdelingsniveau var tilgængelig for alle medarbejdere. F.eks. kunne alle medarbejdere i efteråret 2001 konstatere, at 131 af afdelingernes samlede indsatser var nået i mål, mens 68 mål ikke var nået.

På tværs af alle projekter og indsatser blev der gennem årene arbejdet målrettet og systematisk med kompetenceudvikling, og gennem årlige tilfredshedsanalyser, MUS-samtaler og meget omfattende efteruddannelsesaktiviteter var der arbejdet systematisk med såvel holdninger som færdigheder.

Den overordnede paraply var værdibaseret ledelse, hvilket i kommunikationen til medarbejderne blev udlagt som, at *"der skal lægges mere vægt på sund fornuft end stive regler. Det forventes, at vi alle hver især tager aktiv stilling til, hvad der er godt og skidt i forskellige situationer og handler derefter."*

At medarbejderne levede op til ansvaret og forventningerne, blev mange gange dokumenteret, f.eks. gennem målinger af medarbejdertilfredsheden, som fra 2002 til 2003 steg fra 79 procent til 82 procent.

Fodbold, oliesmagning og kalvesteg

På den lokale scene satsede AO i 2001 på at skabe et godt image i lokalområdet. Det skete på baggrund af en forventning om, at kampen om at tiltrække nye medarbejdere ville blive skærpet voldsomt. Derfor indgik AO aftale med AGF om et stort sponsorat, der skulle forbedre kendskabet til AO, men som samtidig med direktionens ord *"kunne bidrage til, at klubben kommer ud af deres øjeblikkelige problemer."*

Trods den massive fokus på automatisering og teknologisk udvikling spillede den menneskelige faktor stadig en central rolle på AO, bl.a. i forhold til kvalitetskontrol i form af daglig smagning af olierne fra produktionen. Til den opgave var identificeret seks medarbejdere, hvis smagsevner blev testet hver eneste uge ud fra en fastlagt standard.

Medarbejdere med gode smagsløg hang imidlertid ikke på træerne, og i 2001 måtte der gøres en ekstraordinær indsats for at rekruttere smagere. Til en optagelsesprøve deltog 32 kandidater, men kun fire blev godkendt til at smage og dermed sikre kvaliteten af olierne. I øvrigt bestod lønnen for at være smager i et stykke frugt og et stykke tyggegummi.

I den mere festlige ende kunne KLUB 12 i november 1999 fejre 100 års jubilæum. Klubben var oprindeligt for smede, maskinarbejdere, kedelpassere, tømrere, snedkere og malere, men over tiden blev medlemsskaren reduceret til smede og maskinarbejdere.

Jubilæet blev markeret med en bog, der førte gennem de hundrede års historie, hvor faglige kampe om arbejdstid og løn fyldte meget. F.eks. historien om den historiske lønforhandling, hvor smedenes

udgangspunkt var en lønforhøjelse på 50 øre i timen. Overraskelsen var derfor stor, da ledelsen spillede ud med en forhøjelse på 75 øre i timen. Smedenes forhandlere var nødt til at forlade forhandlingerne et øjeblik for lige at tænke over den helt nye situation. Bogen afdækkede også, at menuen til KLUB 12's årlige fester kunne være en kilde til lange diskussioner – ofte måtte man igennem flere afstemninger, før kalvestegen endnu en gang blev valgt som hovedret.

Fra AO til Aarhus United

AO løb fortsat ind i år med mindre gode regnskabsresultater, og som led i de fortsatte anstrengelser for at effektivisere og optimere forretningen blev det stadig tydeligere, at en mere effektiv koncernstruktur og en større fælles identitetsfølelse i forhold til koncernens aktiviteter ville være hensigtsmæssig. I praksis levede koncernselskaberne deres eget liv uden ambitioner om at samarbejde.

Derfor ændredes koncernstrukturen i august 2003 på en ekstraordinær generalforsamling, så der blev etableret en egentlig koncernledelse som samlende faktor over de enkelte selskaber. Den justerede koncern fik navnet Aarhus United. Det tidligere moderselskab AO blev udskilt som et selvstændigt selskab med Jørgen Balle som adm. direktør, mens den hidtidige administrerende direktør Erik Højsholt, der kom til AO som adm. direktør i maj 2000, blev chef for hele koncernen.

Lokalt gav organisationsændringen og ikke mindst det nye navn anledning til lidt drilleri, for var Aarhus United en sammenlægning af to fodboldklubber i Aarhus, eller hvad? Men for koncernens medarbejdere var Aarhus Olie, Aarhus Inc., Anglia Oils og Santa Lucia nu omdøbt til AUDK, AUUS, AUUK og AUMX.

Præcis som AO var Aarhus United en teknisk og produktmæssig kompliceret størrelse. For at give nye medarbejdere en hurtigere forståelse for, hvad der foregik, og for at undgå alt for mange misforståelser i faglige samtaler blev udarbejdet en ordbog. Her blev ikke mindre end 245 tekniske og faglige udtryk fra spiseolieindustrien forklaret, så også medarbejdere uden teknisk indsigt kunne forstå dem.

Ud over at holde en teknisk kompliceret produktion kørende rummede hverdagen på AUDK mange afledte udfordringer. Lige fra at opfylde forskellige nationale standarder, få styr på råvareleverandørernes håndtering af fødevarer sikkerhed, sporbarhed og bæredygtighed til at finde salgsmuligheder for tusinder tons biprodukter. Det sidste var et tilbagevendende og fra tid til anden næsten uoverskueligt problem for virksomheden.

Fra sheakernerne blev udvundet olie, som efterfølgende blev fraktioneret i to produkter – den hårde fraktion, der var AU DK's hovedprodukt, som blev solgt til konfekturindustrien, og den bløde fraktion, der var et biprodukt, som blev solgt til bageri, mejeri- og margarineindustrien. I 2004 viste prognoser, at der ville være et overskud på ca. 11.000 tons af den bløde fraktion – hvert år, hvis ikke der blev gjort noget.

Derfor blev der etableret et tværfagligt team af medarbejdere, som under projekttitlen SOAP (SalgsOptimeretProduktMix) skulle arbejde systematisk med at finde afsætning til disse voldsomme mængder produkter, alternativt at flytte produkterne til andre anvendelser med en højere indtjening pr. kilo.

”Den mindst ringe løsning”

I den helt anden ende af skalaen skete dramatiske ting, da hovedaktionærerne i Bek-familien i 2004 ønskede at sælge deres aktiepost i Aarhus United. Gennem 2004 blev der forhandlet til flere sider, men i Aarhus blev forretningen drevet som hidtil – ud fra de fastlagte strategier og med gennemførelse af de fastlagte investeringsprogrammer. Det var kort sagt business as usual, mens man med stigende spænding afventede at få en ny ejer på plads.

Både amerikanske og kinesiske virksomheder og investorer var på spil. Men disse potentielle ejere faldt ikke i god jord hos medarbejdere, for man havde set, hvordan det gik, da AO's soyaproteinproduktion i sin tid blev solgt til amerikanske Central Soya. Samtidig var mange medarbejdere overbeviste om, at produktionen ville blive flyttet til Kina, hvis den nye ejer var kinesisk. Derfor mente mange medarbejdere på Aarhus-fabrikken, at det var *”den mindst ringe løsning”*, der faldt på plads, da det efter et års forhandlinger med forskellige mulige købere den 26. maj 2005 endelig kunne offentliggøres, at Aarhus United blev solgt til den svenske konkurrent Karlshamns hovedaktionær.

Det indebar, at Aarhus United skulle fusionere med Karlshamns under navnet Aarhus Karlshamns Denmark A/S, som i daglig tale hurtigt blev forkortet til AAK. Og det oprindelige AO, som i de foregående år havde gået under betegnelserne Aarhus United og AUDK, blev nu i daglig tale omtalt som AAK Denmark eller AAK Aarhus.

Fusionen tegnede konturerne af et virkeligt slagkraftigt selskab, der ville blive globalt førende inden for vegetabiliske specialfedtstoffer. De to virksomheder var i produktportefølje og strategisk fokus ikke voldsomt forskellige, og fra begges grundlæggelse var der en række fællestræk.

Aarhus United var en smule større end Karlshamns, f.eks. var Aarhus United's omsætning ca. 5 milliarder kroner mod Karlshamns 3 milliarder kroner, og AU beskæftigede godt 1.700 medarbejdere mod fusionspartnerens knap 800. I produktionsmæssig tonnage var forskellen imidlertid ikke så stor, da Karlshamns håndterede 630.000 tons mod AU's knap 850.000 tons.

Gennem årene havde de to virksomheder konkurreret indædt - ikke mindst da AO omkring 1990 etablerede produktion i USA. Men samtidig var der også eksempler på samarbejde, f.eks. da det daværende Aarhus Inc. overtog Karlshamns aktiviteter i USA, og da Aarhus United i maj 2003 solgte produktområdet tekniske olier til Karlshamns. Men selvom der umiddelbart var glæde over, at det netop blev Karlshamns, opstod uundgåeligt spændinger, når to kulturer og to ”verdensopfattelser” mødte hinanden i en hektisk hverdag. Hvert selskab havde sine systemer og egne måder at gøre tingene på, så i den praktiske tilrettelæggelse af fusionen var mange beslutninger i bund og grund et valg mellem forskellige anskuelser. Kulturforskellene gav naturligvis også anledning til gensidigt og godmodigt drilleri over Øresund. Når nytiltrådte medarbejdere i Aarhus skulle aflægge besøg i hovedkvarteret i Sverige, blev de undertiden sendt afsted med det ”gode råd” at stille uret 10 år tilbage – underforstået at svenskerne var ti år bagefter danskerne.

Fusionen med Karlshamns indvarslede naturligvis en ny epoke for fabrikken i Aarhus, men fusionen blev gennemført i et ganske adstadigt tempo, hvor hverdagen og de igangværende projekter på fabrikken fyldte mere end planlægning og tilrettelæggelse af det fremtidige samarbejde med svenskerne.

Etableringen af det nye ekstraktionsanlæg i starten af årtiet viste sig at blive en stor succes både teknisk og salgsmæssigt. AAK's (AAK DK?)produkter baseret på sheaolie havde stor afsætningsmæssig succes, og samtidig var det i stigende grad forretningsmæssigt interessant at forarbejde både rapsfrø og kakaobønner. Men den stærkt forøgede tonnage medførte øget slitage på anlæggene og pressede kapaciteten forskellige steder i produktionen. Det blev f.eks. tydeligt, at både forbehandlingen med bl.a. presning i Møllen og udleveringen af de pressede foderkager i stigende grad var flaskehalse. Derfor blev i årene omkring 2005 gennemført projekter for omkring 125 millioner kroner.

Effekten af de mange års store investeringer var markante forandringer og forbedringer i forhold til tidligere. Produktionskapaciteten på sheakerner blev forøget med ikke mindre end 25 procent fra 2000 til 2006, og anlægget kunne håndtere 1.000 tons rapsfrø pr. døgn. Den strategiske målsætning om at sikre virksomhedens lønsomhed ved at indføre ny teknologi og automatisering og dermed reducere medarbejderantallet blev realiseret i maksimalt omfang. Trods markant øget produktionskapacitet beskæftigede ekstraktionen i 2006 blot en tredjedel af det antal medarbejdere, der var påkrævet for at drive anlægget i 1999. En af forklaringerne herpå var, at alle anlæggene i mølle og ekstraktion kunne styres af blot to medarbejdere via computere, der overvågede og styrede ikke mindre end 6.500 målepunkter og parametre på tværs af anlæggene.

Ud over større effektivitet gav det nye forbehandlingsanlæg og det nye ekstraktionsanlæg i sig selv store miljøfordele i kraft af mindre forbrug og udledning af hjælpestoffer, lavere energiforbrug samt reducerede støv- og støjpåvirkninger. Men en væsentlig del af miljøgevinsterne skyldtes, at der ved etableringen af de nye anlæg var gennemført store investeringer i rene miljøtiltag, f.eks. kostede de miljøfremmende tiltag i det nye forbehandlingsanlæg omkring 20 millioner kroner.

Verdens største CBE-fabrik

Gennem 2006 intensiveredes arbejdet med at etablere en fælles organisation i det nye fusionerede selskab, og i centrum for bestræbelserne var ønsket om at skabe størst mulig synergi og effektivitet ved at strømline produktion og arbejdsprocesser.

Det fusionerede selskab videreførte AO's og AU's vision om at være den førende leverandør af specialfedtstoffer til chokolade- og konfektindustrien, og fra starten stod det klart, at der var behov for at øge produktionskapaciteten på det vigtigste produkt CBE (Cocoa Butter Equivalents) med etableringen af en ny CBE-fabrik. Der blev gennemført grundige analyser og overvejelser af, om denne essentielle kapacitetsudvidelse skulle lokaliseres i Aarhus eller i Karlshamns, men processen afdækkede også den latente magtkamp mellem de to primære produktionssteder.

Ingen var i tvivl om, at placeringen af den nye fabrik ville få vidtrækkende konsekvenser for det indbyrdes magtforhold mellem Aarhus og Karlshamns. Derfor var lettelsen til at tage og føle på i Aarhus, da det blev besluttet, at investeringen i en state-of-the-art CBE-fabrik skulle foretages på havnen i Aarhus.

Beslutningen var den første store milepæl og det første store strategiske sats efter fusionen, og ambitionerne var høje i forhold til den videre udvikling af den nye AAK-koncern. Med de udvidede produktionsfaciliteter ville AAK opnå den nødvendige kritiske masse i forhold til udvikling og produktion af en ny generation af specialfedtstoffer med den nyeste produktionsteknologi.

Den store udvidelse af fraktioneringsanlægget blev startet ved udgangen af 2006, og ved færdiggørelsen godt et år senere kunne medarbejderne i Aarhus glæde sig over, at sitet nu rummede verdens største fabrik til fremstilling af CBE. Det blev behørigt markeret med officiel indvielse 31. oktober 2007 med deltagelse af borgmester og tidligere borgmestre.

Endnu en gang var miljøforbedringer en integreret og vigtig del af designet og projekteringen af et nyt produktionsanlæg. Eksempelvis blev energiforbruget nedbragt med fem procent, emissioner mindsket med 40 tons og støj reduceret betydeligt. Ved indvielseshøjtideligheden kunne AAK DK's miljøchef da også informere politikere, presse og naboer om, at den nye fabrik var indrettet, så der ikke ville opstå flere lugtgener i byen.

Ekspllosion 2007 og brand 2008

Tidligt på natten den 4. december 2007 skete det, der ikke måtte ske. En række tilfældigheder førte til, at udsivende hexan eksploderede og startede en voldsom brand. En medarbejder, der opholdt sig på stedet med to kolleger, mistede ulykkeligtvis livet. Den voldsomme brand blev slukket af brandvæsenet, og de øvrige produktionsområder blev sikret af massive mængder af skum fra HI-EX skum anlægget og vand fra sprinkleranlægget, der blev aktiveret ved branden.

Senere analyser viste, at ulykken skyldtes et sammenfald af tilfældige omstændigheder. Et udvendigt metalrør var gennemtæret, og flydende hexan dryppede herfra ned i et opsamlingsbassin af beton.

Uheldigvis kunne hexanen via revner i bygningens tykke mur sive videre ned i en varm kælder, som under normale omstændigheder ikke skulle rumme hexan. Derfor var de elektriske installationer ikke gnistfrie, og da hexanen blev opvarmet, opstod en eksplosionsfarlig blanding, som blev antændt af en gnist.

Et produktionsanlæg blev totalskadet, mens de øvrige anlæg fortsatte produktionen dagen efter. Efter lange overvejelser havde ledelsen valgt ikke at sende medarbejderne hjem. Det skete på anbefaling fra psykologer, som opfordrede til, at man i de forskellige afdelinger fik talt om uheldet, i stedet for at medarbejderne blev sendt hjem for at gå alene med deres tanker og oplevelser.

Ulykken gav anledning til både lokal og national diskussion om de såkaldte risikovirkomheder. En række aarhusianere kom til orde i læserbreve og interview. Nogle drog sammenligninger med Titanic, Barsebäck og fyrværkeriulykken i Seest og krævede fabrikken lukket eller flyttet.

Andre borgere manede til besindighed og udtrykte tillid til fabrikkens sikkerhedsforhold, mens enkelte folketingspolitikere pegede på, at AAK DK potentielt var et terrormål. Derfor ønskede de at høre relevante ministres holdninger til, om kontrollen med virksomheder som AAK var tilstrækkelig.

Beredskabschef Jakob Andersen, Aarhus Brandvæsen, oplyste i lokale medier, at det var en meget kraftig eksplosion, men den var meget lokal. Og selvom den efterfølgende brand var meget voldsom, var den hele tiden under kontrol.

Derfor var ingen beboere udsat for fare, hvilket var beredskabschefens begrundelse for ikke at kontakte naboerne i forbindelse med ulykken. I forhold til virksomhedens generelle sikkerhedsniveau konstaterede beredskabschefen: *"Det ser ud til, at de høje krav til virksomheden i forhold til sprinkleranlæg og skumanlæg og ikke mindst de høje krav til bygningskonstruktionerne er opfyldt. Tingene har bestået deres prøve og begrænset skadernes omfang."*

I forlængelse af medieomtalen og den omfattende offentlige diskussion om temaet fastslog byrådets ansvarlige rådmand Peter Thyssen, at han som lokalpolitiker ikke ønskede fabrikken væk fra byen: *"Man må have en historisk forståelse for, at fabrikken ligger, hvor den har ligget i mere end 100 år. Vi har Beredskabsstyrelsen og andre til at vurdere, om sikkerheden er i orden, og vi politikere må formode, at "de gør anskrig", hvis de mener, at det ikke er sikkert at have fabrikken liggende der."*

Da årsagerne til ulykken var klarlagt, fik alle medarbejderne en grundig orientering, som fastholdt den nødvendige tryghed og tillid. *"Alle ønsker, at vi kommer i gang igen i produktionen. Folk, der har arbejdet her i 30 år, har altid følt sig trygge. Vi kan se, at der arbejdes meget med sikkerheden"*, sagde fællestillidsmand Bjarne Uldall til en lokal avis.

Gennem hele 2008 blev der arbejdet intensivt med oprydning og reparation af den skadede bygning, og først i november kunne det eksplosionsramte anlæg igen sættes i produktion. Ulykken påvirkede de aktuelle leverancer til kunderne, men gav ingen langsigtede udfordringer i kunderelationerne.

Midt i retableringen efter eksplosionen i december 2007 kunne AAK DK i juni 2008 igen se virksomheden omtalt i store overskrifter, og endnu en gang blussede debatten om virksomhedens sikkerhed og placering i Aarhus op.

Anledningen var, at der 18. juni 2008 opstod en brand i syrekogeriet, da en ekstern håndværker med en vinkelsliber skar i metal ved to tanke. Uheldigvis sprang gnister til noget isoleringsmateriale, der var gennemvædet af olie, og resultatet var en voldsom brand, der sendte en tyk røgsky op over havnen.

Beredskabet trådte straks i kraft, og alle medarbejdere blev hurtigt evakueret uden at der skete personskade. Samtidig rykkede Aarhus Brandvæsen omgående ud med tre slukningstog, der hurtigt fik bugt med flammerne. Brandvæsenet kunne undervejs i slukningen oplyse offentligheden om, at det var olie, der brændte, og at der ikke var ild i giftige kemikalier.

Endnu en gang tog bekymrede og kritiske borgere ordet og rejste krav om at lukke eller flytte fabrikken, og de fandt støtte hos enkelte lokale politikere. I kontrast hertil stod myndighedernes vurdering. Aarhus Brandvæsen konstaterede i lokale medier, at alle procedurer virkede efter hensigten: *"Alle medarbejdere blev hurtigt evakueret. Branden opstod ikke i de farlige anlæg, og samtidig fungerede beredskabet til UG. Derfor blev problemet hurtigt løst."*

Specialisering til "chokolade-fabrik"

Gennem flere år var Aarhus-fabrikken ramt af en svagere omsætning, der primært skyldtes den årelange finanskrise. Men det ændrede ikke på de langsigtede ambitioner, og årligt blev investeret mere end 100 millioner kroner i effektivisering og automatisering og ikke mindst kapacitetsudvidelser.

Specialiseringsprojektet, der skulle forenkle og strømline AAK-DK til en "chokoladefabrik", gav anledning til en lang række forskellige projekter. En strategisk milepæl blev rundet, da AAK-koncernens bestyrelse den 10. august 2009 vedtog den samlede plan, der skulle cementere AAK-DK's position som verdens største og bedste CBE-fabrik. Dermed blev AAK-DK tildelt en nøglerolle som komponentfabrik og leverandør af specialfedtstoffer og især CBE til alle koncernens globale selskaber.

Blandt de vigtigste initiativer på AAK-DK i 2009 var projekteringen af faciliteter, der gjorde det muligt at laste endnu større mængder CBE og CBE-komponenter i såkaldte flexibags, som var almindelige containere "foret" med en stor pose, som kunne rumme flere tons CBE. Systemet blev startet op i 2006-2007, og på grund af stigende efterspørgsel skulle systemet skaleres op.

Samtidig blev der ude i AAK-koncernen bygget stationer til lokal modtagelse, opsmeltning og distribution af den CBE, der blev leveret fra AAK-DK i flexibags. Med flexibags blev det muligt at levere til kunderne i bulk, ligesom leveringstiden kunne forkortes. Det forbedrede konkurrencedygtigheden.

Parallelt med udbygningen af produktionsanlæggene skete en markant kompetenceudvikling for at virksomheden kunne producere i den ønskede høje kvalitet og dermed leve op til kundernes og myndighedernes stigende krav ikke mindst inden for hygiejne og fødevarerikkerhed.

I efteråret 2009 blev omkring 130 medarbejdere efteruddannet, så skærpede krav i nye ISO 22000 og HACCP4-standarder kunne opfyldes. Endnu større interne uddannelsesaktiviteter fandt sted på sikkerhedsområdet, hvor der kunne registreres tilsammen 500 deltagende i en række forskellige kurser.

Midt i travlheden tog den igangværende flytning fra Bruuns Gade og Clausens Gade et lille, men meget symbolsk skridt, da receptionen flyttede fra Bruuns Gade til den såkaldte TV-bygning på havnen. Flytningen afspejlede nemlig, at langt de fleste gæster til AAK-DK ikke længere kom til Bruuns Gade, men til havnen.

Kolo Nafaso og Fair Trade

AAK-DK havde nu en klart defineret rolle som koncernens hovedleverandør af komponenter, og de høje forventninger om markant vækst i markedet for specialfedtstoffer understregede behovet for at skabe en sikrere forsyningskæde af de sheakerner, som var det uundværlige råstof til produktionen.

Sheakerner stammer fra sheafrugter, der samles som nedfaldsfrugt fra vildtvoksende træer i Vestafrika i et 5.000 kilometer bredt bælte syd for Sahara fra Uganda i øst til Senegal i vest. AO og senere AAK importerer sheakerner, der er indsamlet i Elfenbenskysten, Mali, Burkina Faso, Ghana, Togo, Benin og Nigeria.

De vildtvoksende træer yder skønsmæssigt 2.200.000 tons frugter, hvoraf op mod halvdelen ikke bliver indsamlet. Omkring 500.000 tons bliver anvendt lokalt, mens resten enten eksporteres eller forarbejdes lokalt i Vestafrika. Umiddelbart betragtet er der således rigelige mængder af sheakerner, men over årene havde virksomheden flere gange oplevet udfordringer med at købe tilstrækkelige mængder, ligesom det fra tid til anden kunne være vanskeligt at sikre sheakerner i den rette kvalitet.

Derfor oprettede AAK i 2009 projektet Kolo Nafaso i Burkina Faso, hvor nøglen var at anerkende og aktivere den store økonomiske værdi, som shea kan have. Et stort antal kvinder blev tilknyttet gennem et langsigtet partnerskab, som tog afsæt i Fair Trade-principperne, og som gav kvinderne garanti for at kunne sælge kernerne, men ikke pligt til at gøre det.

For AAK var den primære motivation at sikre forsyning af sheakerner af høj kvalitet, med bl.a. sporbarhed i forsyningskæden. Men samtidig blev Kolo Nafaso en tungtvejende bevisførelse for AAK's holdninger og handlinger inden for Corporate Social Responsibility.

Kolo Nafaso blev meget hurtigt en stor succes, og i løbet af få år havde tusinder af kvinder valgt at tilslutte og engagere sig i Kolo Nafaso. Den tilslutning fortsatte og ved AAK DK's 150 års jubilæum har antallet af kvinder, der deltager i programmet, passeret 321.000, og programmet omfatter indtil videre kvinder i Burkina Faso, Ghana og Elfenbenskysten.

Kolo Nafaso er en 100 procent etisk, transparent og langsigtet forretningsmodel, som er baseret på respekt for både mennesker og miljø. Formålet er at reducere fattigdom og styrke kvinderne og deres økonomiske betydning i lokalsamfundene. Blandt programmets initiativer er rentefrie mikrolån, træning i forretningsforståelse og i mere effektiv behandling af sheafrugterne. Disse initiativer fokuserer i tråd med UNDP (United Nations Development Programme) på at forbedre kvindernes daglige levestandard, og som direkte konsekvens af programmet har tusinder af kvinder fået en højere indkomst, der bl.a. gør det muligt at betale for deres børns skolegang og uddannelse. Mange af kvinderne driver i dag deres egne virksomheder, der blev startet på basis af mikrolån fra programmet, og det er med til at sikre landsbyernes økonomi.

Allerede i 2003 begyndte AAK i partnerskab med UNDP (United Nations Development Program) at installere simple dieselmaskiner i en række landsbyer i Burkina Faso. Formålet var at lette arbejdsbyrden for landsbyernes kvinder, der indsamlede og bearbejdede sheafrugter. Over tid blev op mod 1.000 dieselmaskiner installeret, og projektet blev senere overtaget og videreført af landets regering og udbredt til hele landet.

AAK med til at etablere Roundtable on Sustainable Palm Oil

Palmeolie udgør en tredjedel af den globale produktion af vegetabiliske olier, mens sojabønneolie udgør en fjerdedel. En meget større forskel ligger i udbyttet, eftersom palmeolie giver op til 3,7 tons olie per hektar, hvilket er omkring ti gange så stort udbytte, som soja kan bidrage med.

Palmeolieplantager er derfor uhyre effektive, men over tid er der rejst stærke bekymringer omkring palmeolieproduktionen, primært på grund af massiv skovrydning af jungler, men også på grund af effekten på truede dyrearter. På den baggrund tog WWF (World Wildlife Foundation) sammen med AAK og en række virksomheder og organisationer helt tilbage i 2003 initiativet til at etablere RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), der siden har arbejdet målrettet på verdensplan for at fremme dyrkning og anvendelse af bæredygtige palmeolier.

Én af de største udfordringer ved at anvende CSPO (Certified Sustainable Palm Oil) er at holde den certificerede palmeolie adskilt fra den ikke-certificerede på den som regel lange rejse fra en certificeret plantage til certificerede raffinaderier og videre til certificerede producenter.

I 2008 var AAK den første virksomhed i verden, der importerede certificeret ikke-blandet palmeolie til EU. AAK's politik for ansvarlig sourcing af vegetabiliske olier og bæredygtig palmeolie kræver ingen skovrydning og indebærer ingen trusler for højt bevaringsværdige områder.

Allerede i 2003 udviklede AAK en model, hvor certificerede plantager kunne sælge certifikater til olieindustriens kunder og dermed motivere alle til at fremme den bæredygtige palmolie. Modellen er i dag globalt anerkendt og anvendt gennem GreenPalm-programmet, der støttes af førende virksomheder som Nestlé, Danisco, Kraft Foods, Kellogg, Unilever, Tesco, Marks & Spencer, Cadbury og Carrefour.

Koncernens komponentfabrik

Fem år efter den formelle fusion med Karlshamns faldt flere og flere brikker på plads i det komplicerede puslespil om koordinering af produktion og logistik på tværs af koncernen. På fabrikken i Aarhus blev ændringerne betegnet som Specialiseringsprojektet, for det handlede netop om specialisering.

Gennem 2010 og i de følgende år blev en række produktionsenheder flyttet til Karlshamns i Sverige og til Zaandijk i Holland, fordi produktpaletten i Aarhus på omkring 400 forskellige olier og blandinger af olier efter planen skulle reduceres til 55-60. Det gav praktiske fordele, f.eks. at der ville blive behov for færre tanke og pumpeveje, og at kompleksiteten blev reduceret. Samtidig ville der ikke være den samme risiko for "smitte" mellem olierne.

Men hos medarbejderne gav specialiseringen også anledning til bekymringer, som bl.a. kom til udtryk på orienteringsmøder. "*Der bliver flyttet mange produkter væk fra Aarhus – hvor meget kommer der til Aarhus?*" Svaret var, at der ville komme nogle mængder CBE fra Sverige, men at mængderne ville afhænge af, hvor det på det givne tidspunkt ville være mest optimalt at producere det.

Da oparbejdningen af raps senere blev overført til Karlshamns, gav det ikke anledning til større overvejelser, for rapsen blev erstattet af større mængder shea-kerner. Til gengæld gav det en del uro og bekymring, da pakkeriet blev flyttet til Sverige. Forklaringen var formentlig, at Aarhus med lukningen af pakkeriet ikke længere arbejdede med færdige produkter i emballage. Det gav mange medarbejdere en følelse af, at der blev større afstand til "rigtige kunder".

Men efterhånden kunne mange Aarhus-medarbejdere se, at den overordnede strategiske ide om, at Aarhus-fabrikken på sigt skulle levere komponenter til hele koncernen, ville gøre fabrikken til nøglefabrik, som de øvrige koncernselskaber havde brug for og var afhængige af. Trofaste interne kunder var lige så gode som eksterne kunder.

Det kortvarige eksperiment OneSite

De første år efter fusionen var præget af usikkerhed og mange større eller mindre konfrontationer, der af medarbejdere i Aarhus ofte blev betegnet som "Svenskekrigen". Det blev efterhånden indlysende, at et konstruktivt samarbejde mellem to meget forskellige kulturer ikke ville opstå af sig selv. Så for at fremme samarbejdet, lancerede koncernen OneSite-strategien, der dels skulle føre til store besparelser gennem afskedigelser, dels skulle nedbryde skel og motivere til samarbejde.

Ambitionen var at anskue og reelt organisere fabrikkerne i Karlshamn, Aarhus og Zaandijk som én samlet enhed med fælles daglig ledelse. For at fremme integration og et godt samarbejde blev en række chefer gjort ansvarlige for parallelle produktionsprocesser eller funktioner på flere lokationer og dermed reelt presset til at samarbejde. Men det gav mange ledelsesmæssige udfordringer, og efter to år stod det klart, at det var en umulig tankegang at praktisere. Problemerne stod i kø, og da der på samme tid generelt var betydelig uklarhed om koncernens kurs og strategi, var det på mange måder en svær tid.

Parallelt med de interne udfordringer blev det eksterne pres større. Markedsforholdene blev efterhånden forværret af den globale finanskrise, men også af omfattende aktivitet hos både europæiske og asiatiske konkurrenter. Det resulterede i en voldsom overkapacitet i markedet. Bedre blev det ikke af, at faldende priser på kakaosmør pressede AAK's priser yderligere. Hvor dramatisk situationen var, fremgik af, at Aarhus-fabrikens omsætning i perioden 2008 til 2013 blev næsten halveret fra 2,7 milliarder kroner til 1,4 milliarder kroner.

På baggrund af de dramatiske markedsforhold så koncernen sig nødsaget til at omstrukturere og reducere produktionskapaciteten i Europa, herunder i Aarhus. Midt i processen havde koncernen en forventning om, at produktionen i Aarhus kunne rationaliseres og effektiviseres. Et eksternt konsulenthus gennemgik derfor i 2012 hele anlægget for at identificere steder, hvor man kunne blive endnu skarpere. Men den omfattende analyse afdækkede ikke markante muligheder. Til gengæld blev samarbejdstonen mellem koncernen og produktionsstedet i Aarhus endnu en gang udfordret.

For AAK DK var resultatet efter omstruktureringen, at produktionen i endnu højere grad skulle forenkles gennem primær fokus på komponenter til de øvrige koncernselskaber. I konsekvens heraf blev der i Aarhus gennemført væsentlige personalereduktioner i årene 2011-2013.

Bæredygtighed og CSR

Trods de kontante praktiske og økonomiske udfordringer arbejdede koncernen målrettet med en stribe initiativer i forhold til CSR (Corporate Social Responsibility) – lige fra råvareleverance til produktion og produktudvikling. Et resultat heraf var konkrete CSR-krav til leverandørerne. Disse kom på banen, da AAK i 2009 lancerede koncernens Supplier Code of Conduct. Initiativet havde til formål at forpligte leverandørerne til at leve op til en række basale principper og rettigheder i forhold til f.eks. menneskerettigheder, børnearbejde, miljø, korruption, diskrimination og løn. Indsatsen gav effekt, og i løbet af 2011 kunne det konstateres, at hele 90 procent af koncernens godkendte råvareleverandører indvilligede i at leve op til AAK's Supplier Code of Conduct.

I produktudviklingen kom CSR-tilgangen bl.a. til udtryk gennem fokus på at anvende bæredygtige råvarer og fremstille produkter, der understøttede bæredygtighed. Dermed var AAK på linje med den stærke bæredygtighedstrend, som blev drevet både af stigende forbrugerbevidsthed og national lovgivning.

Afsættet for produktudviklingen var AAK's specialistviden inden for vegetabiliske olier og fedtstoffer, som i forhold til både økonomi og sundhed ofte er fremragende alternativer til andre råvarer. Blandt resultaterne var produkter, som i kraft af lavt indhold af mættede fedtsyrer, opfyldte lovkrav og bestemmelser på specifikke markeder. Samtidig var produktudviklingen i stand til at skabe olier og fedtstoffer, som kunne øge slutprodukternes holdbarhed og dermed reducere eksempelvis madspild.

Miljøpotentialer af helt usædvanlige dimensioner kom på tegnebrættet, da AAK Denmark i 2015 fik koncernens godkendelse og et rammebudget på et større millionbeløb til at gennemføre en omfattende test af muligheden for at konvertere fra fuelolie til biobrændsel i Kraftcentralen. Den overordnede ambition var at lade sheaskrå udgøre op til 90 procent af brændstoffet i Kraftcentralen, hvilket ville indebære en række meget positive forbedringer. Den miljømæssige gevinst ville være enorm, idet fabrikkens carbon foot print ville blive reduceret voldsomt. Derudover ville en konvertering til biobrændsel give en meget betydelig reduktion af omkostningerne til brændsel.

Endelig vil én af fabrikkens tilbagevendende udfordringer blive løst, når en stor del af biproduktet sheaskrå kan brændes af. Ofte har det været mere end problematisk at komme af med de store mængder sheaskrå, som er et uundgåeligt biprodukt fra oparbejdningen af sheakerner.

Projektet blev planlagt i to faser, hvor første skridt var fremstilling af en kedel til test og demonstration af anvendelsen af sheaskrå som brændsel. Under forudsætning af succes i fase 1 var hensigten at gå videre til fase 2, som ville omfatte 90 procent konvertering fra fuelolie til bio-brændstof.

Fra 2010 blev Lean-processer en fast bestanddel af den kontinuerlige indsats for at optimere og effektivisere produktionen på Aarhus-fabrikken. Baggrunden var, at TST (Technical Service Team) fik budgetansvaret for det vedligehold, som teamet skulle udføre. Tidligere lå budgetansvaret hos Produktionen, og ændringen gav behov for fælles mål mellem TST og Produktionen.

En lang række medarbejdere blev oplært og trænet i Lean-principperne, og hurtigt blev en såkaldt Kaizen et velkendt fænomen på fabrikken. En Kaizen er en hurtig og fokuseret proces, hvor en gruppe medarbejdere først definerer og analyserer et problem og derefter planlægger en løsning, som implementeres og til sidst evalueres. Metoden accelererer store og små forbedringer i det daglige arbejde, og for AAK DK var resultaterne iøjnefaldende og med til at sætte nye standarder for den optimering og effektivisering af produktionsanlæg- og kapacitet, som stadig er i fokus 365 dage om året, år efter år.

Bæredygtighed var kontinuerligt på dagsordenen i produktionen i Aarhus, hvor det igangsatte Lean-arbejde førte til mange imponerende resultater bl.a. i forhold til vandbesparelser. I 2011 skabte en Kaizen-proces overblik over fabrikkens samlede vandforbrug, hvorefter to Kaizen-processer identificerede og realiserede mulige besparelser. Blandt eksemplerne var at genbruge vandet fra ekstraktionens centrifuger som procesvand, og at forsyne varmeveksleren med timere, så de kun var i drift, når der var behov for det. Det samlede resultat af disse og andre initiativer var en besparelse på 28.000 kubikmeter vand, svarende til 7 procent af Aarhus-fabrikkens samlede vandforbrug i 2011.

Året efter lykkedes det at forbedre genbruget af produktionens kondensvand til produktion af damp. Det skete ved systematisk at afdække og reducere en betydelig kontaminering af kondensvandet. Dermed blev genbruget af kondensvand øget fra 74 procent i 2011 til 87 procent i 2021, hvilket var en af de primære grunde til, at fabrikkens samlede vandforbrug samme år blev reduceret med ikke mindre end 30 procent. Andre betydelige miljømæssige og økonomiske gevinster kunne realiseres, da potentielt energispild fra produktionen af damp blev analyseret. Forbedret isolering af Kraftcentralens kedel medførte en reduktion af CO2 udledningen med 858 tons og en besparelse på energiudgifterne på en million kroner.

En central rolle i koncernen

AAK-koncernen efterspurgte produkterne fra Aarhus i så høj grad, at produktionen fra tid til anden ikke kunne følge med efterspørgslen. Det blev nogle gange nødvendigt at udskyde leverancer til andre af koncernens fabrikker. Trods dette var der ikke tvivl om Aarhus-fabrikkens centrale rolle i koncernen, som bl.a. blev dokumenteret af, at fabrikken i 2013 vandt AAK's interne priser for "Productivity", "Best AAK Product" og "Best New AAK Product".

Produktiviteten i Aarhus var siden 2010 øget med imponerende 30 procent, og der var brug for at holde momentum. Prognoserne for 2014 viste, at det ville blive et meget travlt år, og på forhånd kunne det fastslås, at ekstraktionen, fraktioneringen og afkariteneringen var tæt på fuld udnyttelse.

De positive forventninger blev forstærket af vished for, at der gennem året ikke ville blive problemer med oparbejdning af sheakerner. Meldingen fra Vestafrika var nemlig, at sæsonens sheakerner var af høj kvalitet, og at AAK's lagre i Vestafrika modtog meget store mængder. Parallelt hermed var hjemkommet betydelig større tonnager end året forinden, og der måtte lejes eksterne lagre for at kunne rumme den store mængde råvarer.

Den øgede volumen af oparbejdede sheakerner gav naturligt større mængder sheaskrå, som i stor udstrækning hidtil var blevet afsat som biobrændsel til især tyske kunder. For fortsat at kunne afsætte sheaskrå til biobrændsel blev det imidlertid nødvendigt at opnå certificering efter ISCC-standard (International Sustainability & Carbon Certification), og kvalitetsafdelingen QA foretog de nødvendige forberedelser.

Formålet med ISCC er at bidrage til miljømæssig, social og økonomisk bæredygtig produktion og til anvendelsen af alle former for biomasse. En ISCC-certificering dokumenterer således, at de certificerede produkter er produceret på et bæredygtigt grundlag, og for AAK blev hele sheakæden fra indsamlingen af kerner i Vestafrika til oparbejdning i Aarhus certificeret som værende bæredygtig.

I forhold til at kunne anvende sheaprodukter som bæredygtigt biobrændsel var kravet en besparelse i CO₂-udledningen på mindst 60 procent i forhold til brændselsolie, og dette krav levede det ISCC-certificerede sheaskrå så rigeligt op til.

Markante CSR-resultater

På tværs af AAK koncernen blev det kontinuerlige arbejde med CSR og bæredygtighed fokuseret på fem områder – markedet, råvareforsyningen, miljøet, arbejdspladsen og samfundet. De konkrete indsatser i Aarhus og i arbejdet med indkøb af sheakerner bidrog på mange felter til koncernens fremskridt og resultater inden for CSR og bæredygtighed. Det fremgik tydeligt af opgørelsen af resultaterne i 2014, som bl.a. viste, at flere end 50.000 kvinder efterhånden var tilknyttet AAK's Kolo Nafaso-program i Burkina Faso. Dertil kom, at energiforbruget pr. produceret enhed på tværs af koncernen faldt med 10 procent, vandforbruget faldt med 13 procent og den direkte CO₂ udledning pr. produceret enhed blev reduceret med 20 procent.

Et andet markant resultat var en konsekvens af det intensive sikkerhedsarbejde. Graden af arbejdsskader, der medførte fravær, var nemlig faldet med 20 procent. Det var bl.a. et resultat af, at 2013 på tværs af koncernen var udnævnt til "Year of Safety", hvor der blev arbejdet intenst med at øge sikkerheden i alle AAK's aktiviteter. Herunder at understrege hver enkelt medarbejders pligt til at tænke på sikkerhed og arbejde ud fra de fastlagte sikkerhedsprocedurer. Sikkerhedsarbejdet blev prioriteret højt, og sikkerhedslederne fra alle AAK's selskaber mødtes til globalt sikkerhedsmøde for at diskutere og opstille globale mål for sikkerhedsarbejdet.

En tilbagevendende udfordring i sikkerhedsarbejdet på var håndteringen af de eksterne håndværkere, chauffører m.v., som kom på fabrikken. Med placeringen på havnen var Aarhus-fabrikken underlagt internationale regler og skulle bl.a. udpege en såkaldt PFSO (Port Facility Security Officer), som

var ansvarlig for, at uvedkommende ikke havde adgang til fabrikkens område. Det gav ofte udfordringer, f.eks. når chauffører overnattede i deres lastvogne på fabrikkens område. Tilsvarende blev brugt mange ressourcer på sikkerhedsarbejdet omkring de eksterne håndværkere og andre, der i en kort periode arbejdede på fabrikken. Mange af de såkaldte "nærved-arbejdsulykker", der blev indrapporteret, kunne relateres til eksterne medarbejdere, som ikke fulgte de fastlagte procedurer, eller som undlod at bruge foreskrevet sikkerhedsudstyr som f.eks. faldsikring.

Navnet ændres til AAK Denmark A/S

I den mere synlige del af hverdagen gik man i eftersommeren 2014 i gang med de praktiske og formelle opgaver i forlængelse af koncernens beslutning om at skifte navn fra AarhusKarlshamn Denmark A/S til AAK Denmark A/S. Med navneskiftet ville det formelle nærme sig den daglige praksis, idet kaldnavnet gennem en årrække havde været AAK.

I første runde handlede det om at registrere navneskiftet hos myndighederne, hvorefter navnet løbende blev ændret i IT-systemerne og på formelle papirer som kontrakter og breve. Men det altid nærværende ønske om at reducere omkostninger førte til den pragmatiske beslutning, at markedsføringsmateriale med det gamle navn godt kunne bruges, inden nyt med det nye navn blev produceret. Der var ingen grund til at smide noget væk, der kunne bruges.

Samme tænkning – om end i en noget større skala - blev fulgt i Kraftcentralen, hvor dampturbinen trods ganske høj alder absolut ikke var klar til pensionering. Dampturbinen, der blev bygget i 1952 og installeret i Kraftcentralen i 1953, havde over 400.000 driftstimer, svarende til 46 års sammenhængende drift og var i 2014 én af de ældste turbiner i drift i Europa. Undervejs var turbinens højspændingsgenerator og styring blevet udskiftet, mens resten var bevaret uændret siden installationen.

Derfor var det heller ikke den store overraskelse, da eksperterne efter et stort eftersyn af turbinen i 2014 kunne konkludere, at turbinen fortsat var i fin stand og klar til drift frem til næste rutinemæssige eftersyn fem-seks år senere. Eksperternes vurdering holdt stik, for i jubilæumsåret 2021 er dampturbinen stadig i drift og har rundet over 500.000 driftstimer.

Farvel til Bruuns Gade

I 2013 blev bygningerne i H.N. Clausens Gade solgt, og man begyndte at undersøge en hensigtsmæssig placering af de forskellige afdelinger og aktiviteter på havnefabrikken. Først et par år senere lykkedes det efter lang tid at sælge den tidligere hovedbygning i M.P. Bruuns Gade 27, som blev overtaget af den københavnske hotelkæde Arp-Hansen Hotel Group. Dermed stod det klart, at samtlige 223 medarbejdere i AAK Denmark inden årets udgang ville være samlet på havnen. Inden det kunne ske, var der på havnen behov for renovering af den såkaldte TV-bygning, der fremover skulle tjene som hovedkvarter. Derfor blev der med Arp-Hansen aftalt en midlertidig løsning, så en række medarbejdere kunne forblive i Bruuns Gade i den fornødne tid.

Flytningen blev gennemført i maj og juni 2015, og at en epoke i virksomhedens historie nærmede sig sin afslutning, stod lidt underfundigt klart, da medarbejderne i medarbejderbladet kunne læse: "*HUSK at der den 2. oktober bliver holdt den sidste Fredagscafé i Clausens Gade nogensinde.*"

Udover at være et farvel til en geografisk lokalitet, som virksomheden havde rådet over i næsten 120 år, gav flytningen også anledning til optimistisk forventning om, at nogle af de kulturelle og organisatoriske besværligheder, som fulgte af at bo på forskellige lokaliteter, endeligt kunne lægges til side. Den fysiske adskillelse mellem produktionen på havnen og administrationen i Bruuns Gade havde reelt været et stort praktisk og mentalt problem gennem mange år. På havnen talte man om, at der var langt til Bruuns Gade, og selv flere år efter fusionen med Karlshamns oplevede nye medarbejdere, at Bruuns Gade var lidt af en tidslomme med en stemning af storhed og fortid, ikke mindst på direktionsgangen eller "mahogni-etagen" på 3. sal. Og uskrevne regler om at "finde sin plads" og kun benytte marmortrappen, hvis man havde en vis status i organisationen.

En mere konkret og handlingsorienteret tilgang var til stede på havnefabrikken, hvor anvendelsen af Lean-værktøjer gjorde stor gavn i det uendelige arbejde med at holde anlæggene i gang og presse

effektiviteten i vejret. I produktionen var der på de ugentlige Lean-møder i 2015 fremkommet en lang række forbedringsforslag, hvoraf ikke mindre end 33 blev gennemført, og i Process Engineering blev i årets løb identificeret 35 mulige forbedringer, hvoraf nogle straks blev gennemført, mens andre var på vej.

Aarhus-fabrikken systematiske arbejde med procesoptimering var kendt i fagkredse, og på den daværende Ingeniørhøjskole fik eleverne en praktisk vejledning til den pragmatiske tilgang: "De køber en maskine eller et anlæg og får at vide, hvor hurtigt det kan køre. Så skruer de op til 110 procent af makshastigheden. Hvis noget går i stykker, bliver det udbedret og forstærket. Og så skrues der op til 120 procent makshastighed. Går noget i stykker, bliver det forstærket, osv. osv."

Summen af de mange optimeringer og forbedringer var medvirkende til, at ekstraktionen i september 2015 kunne sætte ny rekord for månedsproduktionen af shea olie, endda med mere end 100 tons over den næstbedste måned. Medvirkende til resultatet var en meget høj opetid på anlægget, som bl.a. skyldtes, at de oparbejdede sheakerner var af en rigtig god kvalitet. Endnu en milepæl blev sat, da Ekstraktionen søndag den 28. februar 2016 opnåede den hidtil største døgnproduktion af shea olie.

Den effektive produktion gav ekstra arbejde en række steder på fabrikken. F.eks. gav stor produktion og høj lagerbeholdning medarbejderne i AAK-DK Logistik overarbejde, og der blev dagligt brugt mange ressourcer på at planlægge, hvordan de forskellige råvarer og komponenter mest hensigtsmæssigt kunne flyttes mellem tanke og fra tanke til produktionsanlæg.

I november 2015 blev fabrikken nye energiledelsessystem ISO50001 auditeret. Formålet med denne certificering var, at det gennem arbejdet ville blive muligt at identificere gode energi-spareprojekter, som både gav nede miljøet og gav lavere omkostninger til energi. Endnu et incitament til certificeringen var, at den gjorde det muligt at få refunderet energiafgifter i størrelsesordenen 1-2 millioner kroner.

På produksiden blev samarbejdet med kunderne om produktudvikling mere og mere fremherskende, og da AAK i 2015 lancerede specialfedtstoffet TROPICAO™, som var en af de væsentligste produktnyheder i mange år, markerede det endnu et vellykket samarbejde med en stor kunde. Ideen til TROPICAO™, som bl.a. reducerer bloom-problemet i chokolade-produkter, der bliver solgt i lande med varmt klima, var opstået tre år tidligere i en dialog med én af AAK's vigtigste kunder, og produktet blev udviklet i et tæt samarbejde mellem kunden og AAK's forskellige kompetencecentre. CCF-udviklingsgruppen i Aarhus definerede sammen med kunden målsætninger og ambitioner for produktet, hvorefter AAK's globale udviklingsfunktion i Malmø i tæt samarbejde med Aarhus stod for den primære udvikling.

Chokoladelaboratoriet i Aarhus spillede med sin store viden om chokoladeprodukter og teknologi en afgørende rolle i at udvikle og optimere produkttegenskaberne, ligesom laboratoriet var ansvarlig for at skabe dokumentationen til de ikke færre end 11 patenter, der blev søgt for at sikre dette koncept mod kopiering.

TROPICAO™ blev markedsført i kombination med en speciel chokoladefremstillingsmaskine, som AAK havde udviklet. Den første og succesrige lancering skete på messen Food Ingredients Europe i Paris, hvor produktet blev hædret med prisen "Best Innovation in Confectionery".

Forpligtende indsats med CSR og SDG

Arbejdet med CSR og bæredygtighed på Aarhus-fabrikken skete inden for de rammer, som koncernen udstak. AAK havde helt tilbage i 2002 tilsluttet sig UNGC (United Nations Global Compact). Da FN i 2015 i form af UN SDG (United Nations Sustainable Development Goals) fremlagde 17 overordnede målsætninger for bæredygtig udvikling, bakkede AAK straks op om dem. Virksomheden forpligtede sig til at spille en aktiv rolle og bidrage med SGD-initiativer, der var relevante for branchen.

I konsekvens heraf udformede AAK politikker og retningslinjer inden for CSR (Corporate Social Responsibility) og SDG, og blandt de vigtigste af disse politikker var den generelle Code of Conduct. Politikkerne justeres i takt med udvikling og ambitioner på det enkelte område. Eksempelvis udformedes i juni 2014 en politik, som forpligtede AAK til at opnå en fuldt ud bæredygtig forsyning af palmeolie, men i 2017 blev politikken skærpet med forpligtelsen til at opnå fuld sporbarhed tilbage til den enkelte plantage.

Samtidig blev det fastslået, at de mange små avlere og husmænd blandt leverandørerne skulle have anderledes og bedre vilkår end de største plantager og oliemøller.

AAK's systematiske og ofte kombinerede arbejde med CSR og bæredygtighed blev bemærket og anerkendt af omverdenen. F.eks. vandt AAK i 2017 den fornemme pris "The Sustainability Pioneer Award" for arbejdet med bæredygtigt indkøb af sheakerner i Kolo Nafaso-programmet i Vestafrika, der er et partnerskab med kvinder, der indsamler sheafrugterne og efter bearbejdning sælger sheakernerne til AAK, hvilket gør det muligt for AAK at tilbyde kunderne sheaprodukter med fuld sporbarhed. Kvindegrupperne i Burkina Faso leverede i 2017 mellem fem og ti procent af AAK's samlede forbrug af sheakerner.

Kvinderne brugte store mængder brænde til at koge sheafrugterne, så kernerne kunne fratages. Derfor tog AAK initiativ til at udvikle et "komfur", som var mere effektivt end de traditionelle "tre-stens-komfurer". Forsøg viste, at kvinder ved at bruge de nye komfurer, der var fremstillet af naturmaterialer som termit-jord, ko-møg, strå og vand, kunne nøjes med at dampe sheafrugterne i stedet for at koge dem som hidtil. Dermed kunne de også spare to-tredjedele af det brænde, der normalt blev brugt. Den kontante effekt heraf var, at der for hvert tons bearbejdede sheakerner, kunne spares ikke mindre end 850 kilo brænde, hvilket havde en stor effekt i forhold til træfældning og skovrydning.

I 2016 blev der i landsbyer tilknyttet Kolo Nafaso bygget 300 af disse komfurer, og året efter blev der gennem opskalering bygget mere end 1.300 komfurer. Gennem projektet blev livet nemmere for tusinder af kvinder, som skulle bruge meget mindre tid på at samle brænde. Men samtidig indebar den reducerede brændselsmængde en betydelig reduktion af CO₂-emissioner, ligesom træfældning og skovrydning blev mindre omfattende.

Velfungerende beredskab

I Aarhus var samtlige medarbejdere efterhånden samlet ved havnen, og det nye Customer Innovation Center havde fået indrettet sine nye faciliteter med både olie/fedt- og chokoladelaboratorium. Officiel indvielse skete i marts 2016 meget passende med deltagelse af de kunder, som centeret var et vigtigt salgsværktøj overfor. Det skete med afholdelse af et kundeakademi, som tiltrak kunder fra både USA og Europa, og som havde tidens store trends inden for konfektur-industrien på dagsordenen. En måned senere inviterede CIC-teamet i Aarhus til åbent-hus. Dermed fik interesserede kolleger mulighed for at se og prøvesmage, hvad laboratoriet kunne præstere.

Det var imidlertid ikke frivilligt om medarbejderne ville deltage, da hele fabrikken tirsdag den 10. maj 2016 blev hvirvlet ind i en realistisk beredskabsøvelse, som bl.a. omfattede evakuering af sitet. Det var en såkaldt CBRNE-øvelse med fokus på ulykker med kemisk, biologisk, radioaktivt eller eksplosivt potentiale. Formålet med den omfattende øvelse var at afprøve, om samspillet mellem det lokale beredskab med brandvæsen og politi og det nationale beredskab med ansvar i forhold til håndtering af terror, kemikalieudslip og lignende situationer fungerede.

Den store øvelse var kombineret med en risikovirksomhedsøvelse, så AAK Denmark fik testet virksomhedens eget beredskab. Heldigvis gik øvelsen godt. Evakueringen af medarbejderne blev gennemført hurtigt og effektivt, hvilket dokumenterede, at beredskabet var på plads.

Et lige så positivt resultat af miljø- og sikkerhedsarbejdet blev synliggjort i september 2016, da statistikker over ulykker og fravær blev offentliggjort. AAK Denmark's ulykkesfrekvens i 2015, der blev opgjort som antallet af ulykker i forhold til 1 million arbejdstimer, var 9,7, hvilket lå pænt under brancheniveauet på 16. Også i forhold til omfanget af fravær, der var forårsaget af ulykkerne, lå AAK Denmark ganske lavt. Ulykkesfraværet, der blev opgjort som antal tabte arbejdstimer i forhold til 1.000 arbejdstimer, lå på 0,4 for AAK Denmark, mens gennemsnittet for hele branchen var 1,6.

"Et fantastisk år med et enestående resultat"

Ved indgangen til 2017 kunne AAK Denmark se tilbage på et år, der med ledelsens ord blev betegnet som *"et fantastisk år med et enestående resultat!"* Endnu en gang var det Aarhus-fabrikken, der leverede koncernens bedste produktivitetsstigning, og på den baggrund var både forventninger og ambitioner høje i

forhold til 2017. Det helt konkrete mål blev at nå en årsproduktion, der lå på 110 procent af den planlagte kapacitet i 2016.

Målet var ikke grebet ud af den blå luft, men var tværtimod et resultat af koncernens strategi for perioden 2017-2019 formuleret i virksomhedsprogrammet "The AAK Way". Målsætningen var at fortsætte tidligere års vækst, der skulle omsættes i en gennemsnitlig årlig stigning på 10 procent i indtjeningen pr. aktie. Fundamentet for dette skulle etableres gennem en organisk vækst, der på tværs af hele koncernen og alle funktioner blev skabt gennem optimering, innovation, produktudvikling, procesudvikling og kompetenceudvikling. At det ikke handlede om hurtige løsninger eller kortsigtet økonomisk vinding blev slået fast med den klare udmelding, at ambitionen var at skabe et endnu stærkere AAK på kort, mellemlangt og langt sigt.

Ufravigelige forudsætninger for at realisere de strategiske mål var at fastholde og dokumentere høj produktkvalitet, men også at dokumentere, at en lang række krav fra kunder og samfund blev opfyldt. Netop dokumentation i form af certificering og afrapportering var en fast bestanddel af hverdagen. I starten af 2017 var mange medarbejdere involveret, da der blev gennemført audits på henholdsvis ISO 9001-certificeringen af kvalitetsledelsessystemet og ISO14001-certificeringen af miljøledelsessystemet. Få uger senere gennemførtes audit på ISO 22000-certificeringen, der over for kunderne dokumenterede, at AAK Denmark's ledelsessystem kunne matche den bedste praksis inden for fødevarer sikkerhed.

På miljøområdet skulle hvert år udarbejdes miljørapportering til en halv snes forskellige instanser, og fra tid til anden dukkede myndigheder op for at tjekke tingene. F.eks. da Arbejdstilsynet kom på besøg i januar 2017 for at tjekke arbejdsmiljøet. Det resulterede i en grøn smiley som bevis på, at fabrikken havde styr på arbejdsmiljøet, og at der ville gå fem år inden næste tilsyn.

Et godt arbejdsmiljø var et lovkrav, men også en naturlig del af virksomhedens ønske om at have og opretholde et godt image i lokalområdet. Derfor var det oplagt, da AAK Denmark i forbindelse med Aarhus' status som kulturhovedstad 2017 indgik et samarbejde med Aarhus Teater. Resultatet blev, at lokale teatergængere i én af fabrikkens shea-haller kunne se forestillingen "Fragt", som dans, lyd og billeder fortalte historien om de tusinder af vestafrikanske kvinder, der lever af at samle sheakerner til AAK.

Virksomhed på en havn i udvikling

Som følge af den dramatiske udvikling gennem de foregående årtier var AAK Denmark ikke længere det betydningsfulde industriikon, som byen havde kendt gennem mere end 100 år. Det generelle kendskab var reduceret, og behovet for at være kendt i byen blev forstærket op gennem 2010'erne, hvor store dele af havnen i Aarhus undergik voldsomme forandringer. Rundt om fabrikken foregik mange ting, som havde eller potentielt ville kunne få afgørende indflydelse på virksomhedens muligheder. En havneudvidelse var på tegnebrættet, nye kontorhøjhuse skød op i nabolaget, og mange ideer var i spil i forhold til hele udviklingen af Sydhavns kvarteret, hvor AAK Denmark med en placering i midten uundgåeligt ville blive påvirket.

Selvom Planloven fastslår, at der ved f.eks. boligbyggeri skal tages hensyn til de eksisterende virksomheder, er der alligevel blandt mange medarbejdere på AAK Denmark en opfattelse af, at virksomheden lever i et tålt naboskab. Gennem nogle år kunne virksomheden konstatere, at nogle kredse i byen og til dels Aarhus Kommune havde fået den fejlagtige opfattelse, at AAK var under afvikling. Misforståelsen byggede generelt på manglende viden, men også på forhastede konklusioner på baggrund af de afskedigelser, der var foretaget gennem nogle år.

For at korrigere opfattelsen blev borgmester Jacob Bundsgaard i september 2017 som ét af flere initiativer inviteret til et dialogmøde, og efter en opdateret introduktion til AAK's globale og lokale udvikling gav borgmesteren udtryk for, at AAK ikke kan flytte fra den nuværende placering og derfor skulle have plads til at udvikle sig i Aarhus.

Sammen med Dansk Industri og de øvrige havnevirksomheder arbejdede AAK Denmark aktivt for at sikre virksomhedens interesser. Blandt de konkrete initiativer var at sikre en forlængelse af lejekontrakten, som blev uopsigelig frem til 2048.

Gennem en årrække var det blevet tydeligt, at kampen om arbejdskraften blev intensiveret, og at det på sigt kunne blive en udfordring at tiltrække kvalificerede medarbejdere. Det gav anledning til en række initiativer, bl.a. at virksomheden genoptog den tidligere tradition med kontinuerligt at have et vist antal lærlinge.

Samtidig skulle andre aktiviteter profilere AAK Denmark over for potentielle medarbejdere. I november 2016 sponsorerede AAK et internationalt hold på fem universitetsstuderende, som deltog i og efterfølgende vandt den internationale innovationskonkurrence FoodTech Challenge, som blev afviklet i Herning i forbindelse med Nordeuropas største messe for fødevareteknologi. Flere end 1.800 studerende fra hele verden havde forinden kæmpet om at få plads på ét af de ti firmahold, der deltog. AAK var også sponsor, da arrangementet blev gentaget i 2018.

Nogle måneder senere var AAK Denmark i dialog med mange potentielle medarbejdere på Karrieremessen, som i marts 2018 blev afviklet i Scandinavian Center i Aarhus. Messen, som havde til formål at skabe kontakt mellem virksomheder og potentielle medarbejdere, blev besøgt af 1.700 studerende og nyuddannede kandidater, hvoraf nogle på langt sigt forhåbentligt kunne blive interesserede i et job på AAK Denmark. Formålet var det samme, da Aarhus-fabrikken i 2019 deltog på Agro Food Parks uddannelsesmesse, der samlede 4-500 studerende fra naturvidenskabelige studieretninger.

Sheakernerne udfordrer

Mere kortsigtede og håndgribelige problemer trængte sig på henover efteråret 2016, hvor sheakæden ikke præsterede som ønsket og forventet. Selv om Aarhus-fabrikken havde forarbejdet shea gennem hundrede år, kunne de små kerner stadig give udfordringer og overraskelser. Den største udfordring var som tidligere kvaliteten af sheakerner, og i et tæt samarbejde med Sourcing & Trading forsøgte produktionen med egne ord *"generelt at blive klogere på sheakernerne, og hvordan vi optimerer vores forhold"*.

Samtidig havde forsyningerne fra Vestafrika ikke været af det ønskede omfang, og gennem lang tid havde produktionen ikke haft et bufferlager af sheakomponenter i de forskellige varianter efter de forskellige processer. Den ubehagelige konsekvens heraf var, at både planlagte stop og uventede nedbrud på et procesanlæg slog direkte igennem og resulterede i manglende leverancer til kunderne.

Det var uholdbart, og gennem efteråret skitseredes en plan, der gennem betydelige investeringer skulle forøge produktionskapaciteten. Planen omfattede en vifte af tiltag, lige fra en ny tank til sæbespaltning, en ny dekanter i Møllen, en ekstra centrifuge i afkariteneringen og et udviklingsprojekt, der skulle give højere kapacitet på ekstraktionsanlæggene. Derudover blev det besluttet at udvide råvarelageret ved at bruge to lagerhaller på Østhavnen til opbevaring af op til 10.000 tons sheakerner. Men det var stadig nødvendigt at importere sheaolie fra Vestafrika for at nå de fornødne tonnager.

Ved årets udgang kunne der gøres status, og resultatet af de mange udfordringer var ikke til at overse. Ekstraktionen nåede op på 87,5 procent af den planlagte kapacitet og havde en optetid på 82 procent af det forventede. Men som et soleklart bevis på, hvor forskellige og uforudsigelige naturprodukter som sheakerner kunne være, var der store udsving bag årgennemsnittet. Gennem oktober nåede produktionen 111 procent af det planlagte, og i månedens mest effektive uge blev produceret ikke mindre end 127 procent af den planlagte kapacitet.

I nytårshilsenen til medarbejderne så site manager Palle Jensen tilbage på *"et på mange måder udfordrende 2017. Og hvis man synes, der var meget snak om sheakæden i 2017, så kan jeg nok allerede her love, at det ikke bliver mindre i 2018. Der skulle kapacitetsudnyttelsen meget gerne blive på 100 procent"*.

Et muligt benspænd for at køre maksimal produktion opstod i april samme år, da meget tydede på, at arbejdsmarkedet ville ende i en konflikt. Der blev varslet strejker, som med stor sandsynlighed ville lamme Aarhus Havn og dermed AAK Denmark's aktiviteter over kajen. Som forholdsregler blev en stribe skibsanløb med levering af råvarer, afskibning af færdigvarer og levering af brændstof til Kraftcentralen ændret for at sikre, at fabrikken kunne opretholde produktionen trods en konflikt.

"Stop Think Act"

Koncernen besluttede i 2018 at lancere et projekt, hvor der på tværs af alle selskaberne skulle samarbejdes om at opnå en 0-ulykkes kultur i AAK. Initiativet var ikke udløst af problemer med sikkerheden og arbejdsmiljøet. Tværtimod var målet at bevare fokus og fastholde det gode niveau ved at sikre, at hver enkelt medarbejder kendte og anerkendte sit ansvar for, at sikkerhed var en fast integreret del af det daglige arbejde.

Et Global Safety Team, hvor AAK Denmark var repræsenteret, skitserede en række initiativer, som skulle understøtte arbejdet. Et simpelt men meget effektivt "værktøj" var kommunikationen af udtrykket "Stop Think Act", som ganske enkelt slog fast, at hver eneste medarbejder før en arbejdsopgave skulle stoppe op, tænke sikkerhed og derefter gå i gang. Et andet tiltag var Safety Walks, hvor fabrikkens ledelse hver 14. dag brugte et par timer på at komme rundt og "tage pulsen" på arbejdsmiljøet.

Sikkerhedsorganisationen tog også pulsen på sit eget arbejde gennem spørgeundersøgelser blandt medarbejderne. Formålet var at måle, om sikkerhedsarbejdet på AAK Denmark var blevet mere synligt for den enkelte medarbejder, resultaterne fra undersøgelser i 2018 og 2019 viste en klar forbedring.

At sikkerhedsarbejdet af alle involverede blev taget dybt alvorligt og derfor fungerede godt, dokumenteredes sort på hvidt, da AAK Denmark onsdag den 20. november 2019 kunne konstatere, der gennem det foregående år ikke var sket ét uheld, som havde ført til fravær. Det var første gang i fabrikkens historie og blev markeret med lagkage til alle medarbejdere. Men samtidig blev det understreget, at det fortsat ville kræve masser af fokus og arbejde med forbedringer på sikkerhedsområdet, hvis det gode resultat skulle videreføres.

Budskabet blev forstået overalt i organisationen, for året efter var det en kendsgerning, at der var gået to år, uden at en AAK medarbejder i Aarhus har været involveret i en arbejdsulykke med fravær.

En tilbagevendende udfordring på AAK Denmark var håndteringen af de voldsomme mængder af biprodukter. Oparbejdningen af shea til de primære produkter gav biprodukter som sheamel, fedtsyrer, sheaolein, kariten, blegejord og i perioder sæbevand. Der blev lagt mange kræfter i at skaffe disse biprodukter af vejen på den mest fordelagtige økonomiske måde, uanset om dette var salg eller bortskaffelse som affald.

AAK's målrettede arbejde med bæredygtighed og ansvarlig produktion fordrede, at de store mængder biprodukter også blev håndteret så hensigtsmæssigt som muligt i forhold til miljøet. Det gav f.eks. anledning til forsøg med at bruge sheamel i produktionen af naturgas. Forsøgene gav gode resultater, og den samlede produktion af sheamel i 2019 kunne afsættes til en række danske biogasanlæg. Forventningen var, at det samme kunne ske i 2020.

Efter flere års projektering og opbygning kunne Kraftcentralen i 2019 endelig gå mere systematisk i gang med konverteringen fra fuelolie til grøn energi i form af biomasse. Det omfattende bioboiler-projekt var løbet ind i en række tekniske vanskeligheder med konstruktion og opstart af det skitserede pilotprojekt, og en brand i bioboileren i april 2017 gav yderligere forsinkelser. Men i 2019 kunne den systematiske afbrænding af sheaskrå endelig starte med det positive resultat, at virksomhedens CO²-udledning blev reduceret med fem procent i 2019 og syv procent i 2020.

Den potentielle miljøeffekt var også interessant for de projekter omkring energioptimering, som var sat i gang. Beregninger viste, at projekterne ved deres fulde implementering i slutningen af 2020 ville indebære en energibesparelse i størrelsesordenen 2000 MWh. Energoptimering var også kernen i projektet 'Smart Energi Aarhus Havn', hvor AAK Denmark i samarbejde med Aarhus Kommune, Aarhus Vand, Aarhus Havn og virksomhederne på havnen samlede data, der forhåbentligt kunne danne grundlag for konkrete initiativer inden for cirkulær økonomi og energieffektivitet. For AAK skulle projektet være med til at undersøge, om nabovirksomheder kunne genbruge AAK's spildvarme eller andre ressourcer, der ellers skulle gå til spilde.

Optimere, optimere, optimere ...

Produktionen kørte godt, endda særdeles godt. For i september 2018 blev Aarhus-fabrikken på baggrund af en produktivitetstigning på 16 procent hædret med prisen "Best AAK Production Site 2018". Bag

produktivitetsstigningen lå en fortsat og meget fokuseret indsats for at optimere, optimere og atter optimere i alle led af produktionskæden.

Da der i slutningen af juni måned 2018 var planlagt revisionsstop i Møllen og Ekstraktionen, blev stoppet udnyttet til at installere et helt ny anlæg til oprensningen af trub. Trub, der består af olie, vand og partikler, er restproduktet, når presse- og ekstraktionsolie renses over en grov si, igennem en dekanter, igennem centrifuger og til sidst gennem et fint filter. På hvert af disse trin samles store mængder trub, der tidligere blev ledt gennem ekstraktionsanlægget. Med det nye anlæg blev trubben behandlet i en separat proces, og med Trub-anlægget i drift var det som forventet muligt at øge produktionen af sheaolie. Det var en medvirkende årsag til, at der i de følgende måneder blev slået flere produktionsrekorder i Ekstraktionen.

AAK Denmark's ufravigelige optimering af hele værdikæden omkring sheakernerne blev bogstavelig talt ikke til at overse, da det hidtil største skib med sheakerner i februar 2019 lagde til kaj i Aarhus med en last på næsten 29.000 tons shea. Det var ikke blot en tangering af den hidtidige rekord, men faktisk en fordobling i forhold til den hidtil største last på 12.000 tons. Den store leverance var resultatet af en målrettet indsats og et godt samarbejde mellem AAK Denmark's Sourcing & Trading-medarbejdere og AAK's repræsentanter i Benin og Ghana.

I produktionen startede 2019 godt, og rekorderne stod nærmest i kø. I marts blev uge-rekorden forbedret til 124 procent af den planlagte tonnage, og i ugens løb blev døgnrekorden også slået. Det fortsatte gennem første halvår, som for sheakæden lukkede med en tonnage, der på decimalen matchede det planlagte mål – endda efter at den planlagte kapacitet var hævet med hele 21 procent i forhold til året forinden. Samtlige gamle rekorder i både mølle og ekstraktion blev slået, hvilket havde den afledte og væsentlige effekt, at der over tid blev opbygget et lager af produkter, som var med til at sikre fremtidige leverancer til kunderne.

Det var bemærkelsesværdigt, at det lykkedes at øge kapaciteten med mere end 20 procent uden at omkostningerne per produceret enhed steg tilsvarende. Der var ingen tvivl om, at de gode resultater i høj grad skyldtes effekten af de foregående års mange store og små projekter. For de projekter øgede både produktionskapacitet og effektivitet og var derved med at sikre både den stabile produktion og den opetid på procesanlæggene, som var en forudsætning for at nå de opstillede mål. På baggrund af resultaterne kom det næppe som en større overraskelse for medarbejderne i Aarhus, da fabrikken i september 2019 for andet år i træk blev kåret som koncernens "Best Production Site".

Fritid og familiedag

Gennem langt over hundrede år havde fabrikken lagt stor vægt på medarbejderpleje, og i takt med udviklingen af velfærdssamfundet blev medarbejderplejen i stigende grad koncentreret om fritidsaktiviteter af enhver art. Valgmulighederne var store, for listen over aktiviteter i og uden for fabrikens idrætscenter omfattede både traditionelle discipliner som bordtennis, skydning og badminton og lidt mere eksotiske aktiviteter som spinning, yoga, Stand-Up-Paddle, "Mandagstræning" med fuld fart og høj puls, "Onsdagsfit" med fokus på god teknik gennem simple men effektive øvelser, samt i en helt anden kategori en kunstkræds.

Aktivitetmulighederne var også omfattende, da AAK Denmark lørdag den 2. september 2017 indbød til medarbejder- og familiedag på fabrikken. Ikke mindre end 270 deltagere kunne vælge mellem at prøve segway-banen, hoppeborgen, frisbee, game-zonen og Palle-baren eller lade sig imponere af halsbrækkende motorcykelstunts. Men stort set alle deltog i rundvisningsture, som naturligvis også passerede forbi de populære smagsprøver i chokoladelaboratoriet.

MoC og en stribe audits

Et nyt begreb blev en del af hverdagen, da koncernen i 2019 besluttede at arbejde med MoC (Management of Change). Baggrunden var, at der på tværs af koncernens mange aktiviteter hele tiden blev foretaget ændringer for at forbedre og optimere. Ledelsen havde et helt forståeligt ønske om at sikre, at alle ændringerne blev håndteret på en måde, der sikrede, at virksomheden fortsat levede op til krav i certificeringer, godkendelser og myndighedskrav.

Et lokalt MoC-team blev nedsat i Aarhus, og arbejdet blev tjekket ved en ISO9001 audit i april 2019. Det var blot én af en lang række audits og kontroller gennem året, som gav travlhed i QA/QC og hos mange medarbejdere på tværs af organisationen.

I marts dukkede det norske certificeringsbureau DNV for første gang uanmeldt op til en audit af FSSC22000 certificeringen, som var en helt essentiel del af dokumentationen af fødevarerikkerhed. I november aflagde Fødevarerstyrelsen ikke mindre end tre besøg på fabrikken. Først blev Chokoladelaboratoriet kikket efter i sømmene, og derefter var det foderudleveringen, der fik uanmeldt besøg. I begge tilfælde blev ikke gjort anmærkninger, og da Fødevarerstyrelsen et par dage senere ved den årlige kontrol på fabrikken tjekkede bl.a. import og eksport på de seneste laster i olieskibe og udlevering, var alt i orden, og AAK Denmark beholdt sin Elite Smiley.

Optimistisk start på året

2019 blev et godt år, hvor stort set alle produktionsanlæg leverede som forventet, og hvor AAK Denmark slog næsten alle rekorder produktionsmæssigt. Alle opstillede mål i forhold til produktion, levering, omkostninger og sikkerhed blev nået, og 2020 blev startet med stor optimisme. Shealagrene var fulde, og kvaliteten af sheakerner var tilfredsstillende, så der var fra start planlagt fuld kapacitet på alle produktionsanlæg i 2020.

Tilbagevendende aktiviteter vekslede med nye initiativer. Det planlagte vedligeholdelsesstop var en meget kompliceret øvelse, men alt forløb planmæssigt i de fem uger i januar og februar, hvor 130 eksterne håndværkere hen over dage, nætter og weekender leverede 20.000 arbejdstimer, svarende til én persons arbejdstid i mere end ti år.

Production Technology startede et nyt program under titlen "Alarm Management". Formålet var naturligvis at finde effektiviseringer, og det skulle bl.a. ske ved at sikre færre fejlalarmer og færre unødvendige alarmer, men også ved at bruge alarmer til systematisk fejlfinding. Rationalet var det simple, at færre alarmer ville give færre forstyrrelser for driftsoperatøren, og det ville resultere i højere opetid og dermed større produktion.

Råvare- og logistikfolkene testede helt nye muligheder, da skibe med sheakerner for første gang blev losset i Slippen. Det var tre mindre skibe, hvor lasten kunne køres direkte fra skibet ind i Ekstraktionen med de oplagte fordele dette gav i forhold til reduceret oplagring og transport. Testen forløb godt, og det blev besluttet, at samme fremgangsmåde skulle benyttes fremover, når det var muligt.

På de overordnede linjer var AAK-koncernens nye strategi Shaping Our Future ved at blive rullet ud, og den blev i februar 2020 præsenteret for medarbejderne ved de traditionelle TownHall møder i Kantinen.

Ny virkelighed under Covid-19

Men så kom Covid-19, og ved Danmarks nedlukning den 11. marts 2020 vågnede AAK Denmark op til en ny virkelighed. Der blev hurtigt etableret regler for sikker adfærd, og fra dag til dag begyndte mange af fabrikkens medarbejdere at arbejde hjemmefra i det omfang det overhovedet var muligt. Ledelsen holdt daglige statusmøder for hurtigt at kunne agere på udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger. Ansvarligheden kom tydeligt til udtryk, da AAK Denmark ved indgangen til 2021 tilbød hele medarbejderstaben en samlet test for Covid-19.

Trods den usædvanlige situation fortsatte produktionen i de første måneder af epidemien stort set som planlagt, og leveringen af komponenter til kunderne var på 100 procent, og med masser af sheakerner på lager var råvaresituationen også god. Men efter nogle måneder faldt afsætningen af komponenter, og i kraft af den effektive produktion de tidligere år havde fabrikken ved udbruddet af Covid-19-krisen et stort lager af komponenter. Det gav et stort pres på lager- og tankkapaciteten, og derfor blev det i maj besluttet at stoppe produktionen i Aarhus i op til tre uger for derved at skaffe den fornødne plads på tanklageret til at producere de varer, som fortsat blev afsat.

Produktionsstoppet blev udnyttet til at fremskynde planlagte vedligeholdelsesstop i både Raffinaderiet og Møllen. Vedligeholdelsesarbejdet kunne oven i købet gennemføres med egne medarbejdere fremfor at bruge eksterne medarbejdere, hvilket ikke var uden økonomisk betydning.

Udmeldingen om produktionsstoppet gav anledning til en vis uro blandt medarbejderne, men ledelsen slog fast, at den aktuelle situation ikke var en krise for AAK Denmark: *“Vi står stærkere end nogensinde som verdens største producent af shea-stearin og som leverandør af andre komponenter - med et unikt Customer Innovation Center og engagerede medarbejdere med høje kompetencer.”*

For AAK var det en langsigtet ambition at øge lagerfaciliteterne på Aarhus Havn for på den måde at effektivisere råvareforsyningen og øge forsyningsikkerheden. På den baggrund blev indgået aftale med en ekstern operatør om opførelse af seks lagerhaller på havnen, og de fem haller, som AAK Denmark gennem en tiårig lejekontrakt kom til at disponere over, kunne tilsammen rumme omkring 40.000 tons sheakerner.

Hallerne kunne opdeles, så det var muligt at bevare sporbarhed i de forskellige leverancer. Samtidig blev det muligt at modtage endnu større laster af shea, og løsningen blev effektiviseret. Derudover blev den landbaserede transport af sheakerner reduceret markant med den positive effekt, dette havde på CO₂-udledningen. Med de nye lagerfaciliteter sparede Aarhus-fabrikken årligt flere millioner kroner på losning og landtransport, hvortil kom betydelige besparelser ved opsigelse af lejemål for en række lagerhaller.

Den store udvidelse af lagerfaciliteterne på Aarhus Havn var imidlertid ikke tilstrækkeligt til at dække hele behovet, og senere på året tog AAK Denmark tre nybyggede lejede haller i brug på havnen i Grenå. Den lille gruppe af medarbejdere i sourcing og tradingafdelingen i Aarhus arbejdede effektivt, så hallerne i Grenå blev omgående fyldt med sheakerner. Med den større lagerkapacitet var det væsentligt nemmere for indkøberne at opbygge buffere, så det i perioder med begrænset forsyning ikke blev nødvendigt at købe sheakerner af en ringere kvalitet.

Strategisk proces- og produktudvikling i Aarhus

I sheakædens modsatte ende var CIC (Customer Innovation Center) med sine mange laboratoriefaciliteter og minifabrikker et meget stærkt kort i dialogen med kunderne. Opgaverne spændte lige fra traditionel problemløsning til udvikling af produkter med specielle funktionelle applikationer.

Centrets betydning på de indre linjer i koncernen var imidlertid lige så vigtig. Med verdens formentlig bedste chokoladelaboratorium og årtiers akkumulerede, dybe viden om chokolader og fedtstoffer løste centrets omkring 30 medarbejdere udviklings- og kvalitetsopgaver for alle koncernens europæiske selskaber, men havde også ansvaret for at opkvalificere koncernens medarbejdere i de forskellige datterselskaber med faglig viden.

I 2020 blev Oils & Fats Laboratoriet i Aarhus tildelt en ny og vigtig strategisk opgave. Koncernens øgede strategiske fokus på kvalitet, bæredygtighed og forureningskilder havde ført til beslutningen om at etablere et Process Development Laboratory, der skulle arbejde med produktionsprocesser, produktkvalitet og nye teknologier. Derfor blev Oils & Fats laboratoriet reorganiseret til den nye opgave, og fik dermed ansvaret for AAK's langsigtede udvikling af procesteknologier, som kan bidrage til udvikling af renere og mere effektive produktionsprocesser og til udvikling af nye produkter.

Over årene var Customer Innovation Center blevet et fast indslag i programmet, når fabrikken modtog gæster. Ikke mindst chokoladelaboratoriets smagsprøver var et hit ved ethvert besøg. Det var også tilfældet, da fabrikken i oktober 2019 havde besøg af over 30 interesserede og spørgelystne studerende fra Københavns Universitet. De studerende havde speciale i naturressourcer og udvikling, og gennem deres studier havde de blandt andet arbejdet med shea.

AAK Denmark fik besøg af fødevareeksperter fra mange lande, da AAK's første Sweet Spreads Academy blev holdt i november 2019 på Customer Innovation Center med udnyttelse af de mange faciliteter. Arrangementet, der blev holdt som et led i AAK's globale Sweet Spreads-kampagne, blev mødt af stor interesse fra mange både store og små kunder.

Customer Innovation Center var endnu en gang på programmet, da Aarhus samme måned havde besøg af en helt anden karakter. Det var AAK-koncernens Capital Market Day, hvor aktieanalytikere, investorer og medier var inviteret til at få en grundig præsentation af koncernen og dens aktiviteter. Præsentationen omfattede en rundtur på fabrikken, herunder besøg og smagsprøver i CIC.

I et samarbejde med Customer Innovation Center varetager AAK's udviklingsfunktion fra basen i Aarhus udviklingsarbejdet på tværs af koncernen med f.eks. bioteknologi i Malmø og plantebaseret

udvikling i Holland. Produktudviklingen er afstemt med det faktum, at de private forbrugere er meget konservative, hvilket betyder, at en række af AAK-kundernes mest succesfulde produkter har været på markedet i mange år. Derfor fastholder kunderne i stor grad anvendelsen af velkendte og veldokumenterede ingredienser, hvilket har den konsekvens, at mange af AAK's bedst sælgende produkter blev udviklet for årtier siden.

Det betyder, at udviklingsopgaven kan defineres dels som at videreudvikle "gamle" produkter i samspil med kunderne, dels som at udvikle de produkter, forbrugerne vil efterspørge om fem år. Her er fokus i stor udstrækning på - med afsæt i olier og fedtstoffer - at udvikle ingredienser, der kan optimere og forbedre plantebaserede fødevarer, som er på vej ind i en eksponentiel vækst. Et eksempel kunne være plantebaserede fedtstoffer med samme funktionelle egenskaber som animalsk fedt.

Udviklingsafdelingen arbejder som tidligere meget med shea og palmeolie, og populært sagt går arbejdet ud på at splitte råvarerne ad i forskellige fraktioner og derefter bygge dem op igen for at udvikle eller forstærke de egenskaber, som kunderne eller kundernes kunder efterspørger.

Stabil produktion

Trods den helt usædvanlige situation verden befandt sig i, var det som om AAK Denmark kunne leve mere eller mindre uforstyrret i sin egen boble. Der blev produceret effektivt og uden større problemer gennem hele 2020, bortset fra de planlagte stop hen over sommeren og omkring jul og nytår – stop der var nødvendiggjort af store lagre af produkter.

Kontorbygningerne stod i betydeligt omfang tomme, og fabrikken lignede på mange måder en virksomhed, der var blevet lukket ned. Men skindet bedrog, for fabrikken kørte stabilt med levering til tiden af aftalte produkter til kunder. De gode takter i sikkerhedsarbejdet fortsatte, og produktionen kom igennem 2020 uden arbejdsuheld med fravær.

Ved indgangen til AAK Denmark's jubilæumsår var dagligdagen stadig præget af Covid-19. Mange, der havde muligheden, arbejdede fortsat hjemmefra. Epidemien gav begrænsninger, men trods dette blev der gjort værdifulde erfaringer med nye måder at organisere arbejdet på, og der blev systematisk fundet løsninger på udfordringer og uopsættelige opgaver.

Blandt disse var gennemførelse af audits i forhold til fabrikkens mange certificeringer og godkendelser. De sædvanlige fysiske audits var ikke længere mulige, men det var heller ikke muligt at forlænge certificeringer uden audits, så i samarbejde med auditørerne blev fundet en model, hvor audits gennemførtes online via Teams. De gennemførte remote audits i forhold til ISO9001- og RSPO-certificeringerne forløb i øvrigt uden anmærkninger. Også kundesamarbejdet bestod den digitale test, da omkring 80 repræsentanter for AAK's største kunder i marts 2020 deltog i et virtuelt Filling Fats Academy, som ud over det faglige indhold også rummede en virtuel rundtur i Customer Innovation Center.

På tværs af virksomheden fungerede hverdagen trods udfordringerne, og i mange afdelinger konkluderes, at det ikke er alle gamle arbejdsrutiner, der bliver genoptaget, når Covid-19 løsner sit tag. Blandt de mere iøjnefaldende forandringer er det totalt ændrede rejsemønstre mellem koncernens fabrikker og kunder, hvor det har vist sig, at utrolig meget kan løses på fjerndistancen.

En stærk 150-årig

AAK Denmark er i dag stærkere end nogensinde og indtager en nøglefunktion i centrum af AAK-koncernen, der med en position som verdens førende producent af vegetabiliske olier og specialfedtstoffer er en succesfuld global virksomhed med over 20 fabrikker og 25 salgskontorer med salg i mere end 100 lande, over 3.700 ansatte og en omsætning på ca. 20 milliarder kroner.

AAK Denmark har i dag 240 ansatte, men beskæftiger hver dag yderligere 20-150 eksterne medarbejdere. Produktionen kører i døgndrift 24/7, 365 dage om året, og den årlige tonnage forventes at vokse. Fabrikken er gennem specialisering blevet AAK-koncernens centrale komponentfabrik, men trods specialisering og forenkling er produktionen langt fra standardiseret. På basis af sheakerner og 8-10

palmeoliefraktioner produceres op mod halvfems forskellige komponenter, hvoraf det vigtigste produkt er shea-fedtstoffer, som i kraft af helt unikke egenskaber finder stor anvendelse i chokolade, fødevarer, kosmetik og hudplejeprodukter.

AAK Denmark er i 2021 en moderne procesindustri og en udviklingsorienteret proces- og vidensarbejdsplads med et højt vidensniveau inden for fødevareteknologi. Produktudviklingen, der bl.a. sker i de avancerede laboratorier i Customer Innovation Center i samarbejde med kunderne, har i de senere år skiftet. Tidligere handlede udviklingen meget om funktionalitet i forhold til sundhed og ernæringsformål, men gennem de senere år sigter produktudviklingen også på at gøre en forskel i forhold til bæredygtighed, bedre råvareudnyttelse, mindre forarbejdning og mere naturbaserede produkter.

AAK har stor fokus på bæredygtighed og er af World Economic Forum i Davos kåret som en af verdens 100 mest bæredygtige virksomheder. AAK arbejder med cirkulær økonomi, så flest mulige bi- og affaldsprodukter bliver genbrugt i andre sammenhænge. Biprodukter bruges i lokale kraftvarmeverker til produktion af bæredygtig biogas, til biodiesel, byggematerialer og gødning. Samtidig er Aarhus-fabrikken kraftcentral under omstilling til at bruge 90 procent grøn energi.

321.443 kvinder i Kolo Nafaso-programmet

- Gennem 2020 blev antallet af kvinder i Kolo Nafaso programmet trods Covid-19 øget med 39 procent til 321.443 kvinder på tværs af Burkina Faso, Benin, Ghana, Guinea, Elfenbenskysten og Mali.
- Der arbejdes systematisk med at lære kvinderne at udvinde sheakernerne af sheafrugterne ved at dampe dem i stedet for at koge dem. Kvinder oplæres i at konstruere "rocket stoves", og hidtil er bygget mere end 7.100 ovne, som er 2,5 gange mere energieffektive end normale ovn. Det sparer masser af brændsel og reducerer skovrydning.
- Sammen med partneren Saha Global er startet et projekt for etablering af vandforsyningsanlæg i tilknytning til Kolo Nafaso-aktiviteterne.
- I Kolo Nafaso-programmet og i AAK's øvrige aktiviteter i Vestafrika ansættes et stigende antal kvindelige ledere i traditionelt mandsdominerede jobs.
- AAK's team i Vestafrika har gennemført en kampagne mod børnearbejde.

CSR og UN SDG

- AAK uddanner små-skala producenter i Vestafrika, Indonesien og Mexico i god landbrugspraksis, som kan have en positiv indvirkning på deres indkomst og understøtte FN's mål om at indkomsterne for små-skala fødevarerproducenter skal fordobles inden 2030.
- AAK's Kolo Nafaso-program tilbyder uddannelse til yderligere 96.615 kvinder.
- Alle de indonesiske små-skala producenter af kokosnødder i AAK's forsyningskæde er uddannet i god landbrugspraksis.
- Til de mexicanske små-skala producenter i AAK's forsyningskæde er etableret feltskoler og uddannet i driftsprocedurer.
- I Sabah-regionen på Borneo sikrer Forever Sabah-programmet jord til de mindre landbrug i AAK's værdikæde.
- Gennem Code of Conduct erklærer AAK's råvareleverandører, at de ikke anvender børnearbejde.
- AAK har etableret en tredjeparts whistleblower ordning.
- I AAK's strategi for 2020-2023 indgår et globalt projekt om diversitet og inklusion.

Fortsat grøn omstilling

- I Aarhus-fabrikken kraftcentral er konverteringen fra fossil energi i form af fuelolie til biomasse i fuld gang. I bioboiler 1 afbrændes i 2021 dobbelt så meget sheamel som i 2020.
- Etableringen af bioboiler 2 vil ultimo 2023 medføre en 90 procent konvertering til biomasse.
- På tværs af produktionen er kontinuerlig fokus på at reducere energi-, vand- og ressourceforbruget.
- Et initiativ med lokale samarbejdspartnere sigter på mulig anvendelse af overskudsvarme.