

Carlsbergs forvandlingsproces startede for mere end 5 år siden ...

... siger formanden for Carlsbergfondet og Carlsberg A/S' bestyrelse, professor, dr.pharm. Povl Krogsgaard-Larsen. Der er tale om en kompliceret flertrinsproces, som i slutfasen løb ind i den accelererende globale finanskrisen.

Efter afviklingen af fællesejerskab med norske Orkla af Carlsberg Breweries, det Carlsberg datterselskab, som omfatter alle bryggeriaktiviteterne, havde Carlsberg opnået et strategisk råderum, som var forudsætningen for bryggeriets kraftige globale udvikling. Efterfølgende gennemførtes en ændring af fundatsen for hovedaktionæren, Carlsbergfondet, hvilket banede vejen for en aktieemission, der fordoblede antallet af Carlsberg aktier og tilførte bryggeriet 30,5 mia. DKK ny kapital. Der var hermed skabt grundlag for overtagelsen af Scottish & Newcastle sammen med hollandske Heineken.

Denne begivenhedsrige slutfase blev yderligere dramatiseret af den globale finanskrisens opblussen og konkursen af Lehman Brothers, som var hovedbanken i konsortiet bag den omfattende transaktion. Finanskrisen stillede Carlsberg over for en række udfordringer i en situation, hvor der var tæt på hårdt på ledelsens og hele administrations energireserver. Ikke desto mindre kom Carlsberg meget hurtigt i gang med de reorganiseringer og tilpasninger af virksomheden, som var blevet dikteret af krisen. "Det forhold, at ledelse og administration allerede var fuldt mobiliseret, gav omstillingsprocessen en effektiv start, og på næsten mirakuløs vis lykkedes det at aktivere de nødvendige menneskelige ressourcer. Det har været en fantastisk præstation", fremhæver Povl Krogsgaard-Larsen. "Finans- og økonomikrisens stormvej har endnu ikke lagt sig, men bølgerne er ikke helt så høje mere", siger han og

nævner, at der i hele forløbet faktisk har været flere afgørende situationer, hvor det kunne være gået galt, havde det ikke været for et minutiøst forarbejde og et timet forhandlingsforløb.

Ledergruppen

Men at manøvrere i så oprørte vande, som Carlsberg har gjort det i de seneste år, stiller store krav til ledelsen på alle niveauer. Det er af afgørende betydning, at de forskellige grupper i ledelsen spiller effektivt sammen, og forudsætningen er en høj grad af komplementaritet mellem de forskellige ledelsesgrupper og personer. Og frem for alt forudsætter en ansvarlig beslutningsproces ubegrænset tillid på alle niveauer. Formanden kan selvsagt ikke vide alt, hvad der foregår i virksomheden, og er helt afhængig af, at disse grundlæggende forhold er på plads, og at der er de rigtige folk på de centrale poster. Det levede vi fuldt ud op til, da vi i september 2007 fik en ny koncern-direktion på plads med Jørgen Buhl Rasmussen som administrerende direktør og Jørn P. Jensen som økonomidirektør og vice-administrerende direktør. Det lykkedes både at tilgodese behovet for fremragende kompetencer og en høj grad af komplementaritet i direktionen.

Forudsætningen for effektiv ledelse af enhver virksomhed er en direktion, der opfylder kravene om stærke kompetencer, høj grad af komplementaritet og indbyrdes tillid.

Bestyrelsen

Også bestyrelsen skal sammensættes, så medlemmerne komplementerer hinanden. Specielt i krise- og brydningstider kan der være betydelig risiko forbundet med ensartet og parallel tænkning hos bestyrelsesmedlemmerne. Det er ønskeligt at have centrale kompetencer repræsenteret i bestyrelsen, forudsat at de pågældendes ekspertviden er afbalanceret med sund fornuft, empati og generelt overblik.

”

Det forhold, at ledelse og administration allerede var fuldt mobiliseret, gav omstillingsprocessen en effektiv start, og på næsten mirakuløs vis lykkedes det at aktivere de nødvendige menneskelige ressourcer. Det har været en fantastisk præstation

Der er i Carlsbergbestyrelsen en høj grad af diversitet og komplementaritet. De 5 professorer, der udgør direktionen i Carlsbergfondet, sidder i bestyrelsen sammen med 3 dygtige og erfarne erhvervsfolk samt

4 medarbejderrepræsentanter. "Tilstedeværelsen af de 5 fondsmedlemmer i bestyrelsen er ikke umiddelbart i overensstemmelse med corporate governance-regelsættet og skal hvert år "forklares", men der er tungtvejende

grunde til dette aspekt af bestyrelsesarbejdet,” siger Povl Krogsgaard-Larsen.

Tilstedeværelsen af medarbejdere i bestyrelsen er væsentlig. Med deres viden og erfaring fra forskellige hjørner af virksomheden kan de ofte bidrage med nye vinkler på debattemnerne i bestyrelsen. At bestyrelsessproget nu er engelsk udgør ikke noget større problem i denne sammenhæng.

Tillid – det absolutte nøgleord

I den proces, som Carlsberg har gennemlevet de seneste 5-6 år, er der selvsagt blevet truffet mange væsentlige beslutninger. Såvel ledelse som bestyrelse er fuldt ud bevidste om, at store beslutninger altid må træffes på et grundlag, som ikke har kunnet analyseres tilbunds. Forestillingen om en udtømmende analyse som grundlag for enhver beslutning kan let have som konsekvens, at det optimale tidspunkt for en beslutning forpasses. ”Det kræver stort mod at træffe beslutninger under disse vilkår, og det er min opfattelse, at en forsvarlig beslutningsproces forudsætter ubetinget tillid mellem nøglepersonerne i processen,” fremhæver Povl Krogsgaard-Larsen. Han tilføjer, at det i sådanne afgørende situationer er af den største vigtighed, at problemstillingen er blevet belyst fra så mange vinkler som muligt i de komplementære ledelsesgrupper.

Brancheviden i bestyrelserne

Spørgsmålet om behovet for bestyrelsesmedlemmer med specifik brancheviden er blevet berørt tidligere. Det blev fremhævet, at bestyrelsesmedlemmer med relevant specialviden må håndtere deres bidrag til bestyrelsesarbejdet med stor forståelse for helheden og

respekt for den direktion, som sidder med det eksekutive ansvar for virksomheden. Det kræver stor forståelse og ”ego-kontrol” at være sparringspartner for direktionen både i og uden for bestyrelseslokalet.

Bestyrelsesmedlemmer med ekspertviden skal kunne rådgive direktionen i fuld respekt for dennes viden og erfaring på området og ansvar for

eksekveringen af trufne beslutninger. ”Så mens ekspertviden i bestyrelsen kan være nyttig for direktionen, er den sjældent strengt nødvendig og aldrig tilstrækkelig for beslutningsprocessen i afgørende sager”, fremhæver Povl Krogsgaard-Larsen.



Det kræver stort mod at træffe beslutninger under disse vilkår, og det er min opfattelse, at en forsvarlig beslutningsproces forudsætter ubetinget tillid mellem nøglepersonerne i processen

Povl Krogsgaard-Larsen er professor i fagområdet medicinalkemi og tidligere rektor ved Farmaceutisk Universitet, som nu er Farmaceutisk Fakultet under Københavns Universitet. Han har været formand for Carlsbergfondet og bestyrelsesformand i Carlsberg A/S siden 2003. Han var centralt placeret i afviklingen af fællesejerskabet med norske Orkla af Carlsberg Breweries og i den langvarige proces, der førte til ændringen af Carlsbergfondets fundats. Mens fundatsen indtil 2007 pålagde Fondet at eje mindst 51% af aktierne i Carlsberg A/S, skal Fondet nu eje mere end 25% af aktierne og mindst 51% af stemmerne. Denne ”åbning” af fundatsen banede vejen for en omfattende aktieemission i Carlsberg A/S i 2008 og dermed for Carlsberg/Heineken-konsortiets overtagelse af det skotske bryggeri Scottish & Newcastle.

Ledelsen i Carlsberg er tobenet.

Den ene del udgøres af direktionen med Jørgen Buhl Rasmussen som administrerende direktør (CEO) og Jørn P. Jensen som økonomidirektør (CFO) og deputy CEO. Det næste ledelsestrin består af 8-10 nøglepersoner. Den anden del udgøres af bestyrelsen med 5 professorer, 3 erhvervsfolk og 4 medarbejdere som medlemmer. Direktionen deltager i bestyrelsesmøderne og fremlægger bestyrelsessagerne til debat og beslutning.

Indtil marts 2010 fungerer hele bestyrelsen som revisionskomite, medens en arbejdsgruppe bestående af bestyrelsesformanden, næstformanden og den afgående næstformand forbereder nedsættelse af en egentlig revisionskomite med virke fra marts 2010.