

Man skal forberede sin afgang allerede fra 50-aars alderen

Fabrikant Eigil Hede Nielsen, Horsens, der fylder 60, fortæller om en virksomhedsleders forpligtelser og den vemod og lykke, der er forbundet med at blive ældre

- Man skal forberede sin tilbagetræden allerede fra 50-aars alderen indtræden, saaledes, at den dag, man forlader sin virksomhed ikke kommer bag paa hverken én selv eller ens medarbejdere.

Det er fabrikant Eigil Hede Nielsen, Horsens, der siger dette i en samtale i anledning af, at han fredag den 4. december fylder 60 aar. Endnu har han vel ikke tænkt sig at træde ud af dansk erhvervsliv, men han har gjort sine tanker om det uundgaaelige - og han har forlængst truffet sine forberedelser ved at delegere et ansvar ud til flere sider.

Eigil Hede Nielsen er blandt de førende industriledere herhjemme. Han staar ikke alene i spidsen for Jydsk Ilt- og Acetylenfabrik A/S, men ogsaa for Ilt- og Acetylenfabrikken i Thorsvang, Skandinavisk Rørfabrik A/S - og endelig ogsaa en række Ilt- og acetylenfabrikker spredt ud over landet. Indenfor koncernen kommer dog i første række Hede Nielsens fabrikker, faderens gamle selskab, som begyndte med handel med cykler og i dag er landskendt som radio- og TV-fabrik. Den daglige ledelse her er i hænderne paa broderen Ove Hede Nielsen. Hele koncernen er samlet i Hede Nielsen Investment A/S. Foruden at passe denne række virksomheder, har Eigil Hede Nielsen haft kræfter til at lægge et stort arbejde i bestyrelsen for Østjydske Bryggerier A/S og i Forsikringselskabet Danmark.

Ikke noget med »one man-show«

Der er format over Eigil Hede Nielsen, baade korporligt og aandeligt. Længe har man ikke siddet i samtale med ham, før det bliver klart for én, at han mener det, han siger, med hensyn til at delegere et ansvar ud til sine medarbejdere.

Han har ledet sine virksomheder - og gør det fortsat - ud fra devisen »Del og hersk«.

- Hvordan kan man holde sammen paa en virksomhed, eller en række af virksomheder, der som Deres beskæftiger ca. 1600 medarbejdere, og som omsætter ca. 120 millioner kr. aarligt.

- Det kan man ikke gøre, hvis man vil forsøge sig med et »one man show«. Paa et tidligt tidspunkt stod det mig klart, at jeg ikke selv rakte saa vidt, at jeg kunne organisere virksomheden tilfredsstillende, efterhaanden som den voksede. Hurtigt indsaa jeg værdien af at have gode specialister baade organisatorisk og regnskabsmæssigt. Det var en stor tillid, min far viste mig, da han gav mig et ansvar at forvalte, mens jeg var ung.

Erhvervslivet og akademikere

Hans forretning startede med handel senere fabrikation af cykler. Han var til at begynde med ikke paa bølgelængde med teknikerne. De skulle gøre, som han ville, og ville de ikke det, saa kunne man købe andre til det!

Det var dog en indstilling, som han siden ændrede derhen, at han bestræbte sig paa at gøre ingeniører til købmænd ligeså. Jeg tror i virkeligheden, det er dér, hemmeligheden ligger.

mer. Han ikke alene søgte at løse dem, men han levede med i virksomheden og dens problemer, saa han ofte dukkede op



delig stor betydning, ud fra den betragtning, at den medarbejder, der har faaet et ansvarsomraade, skal have saa frie hænder som overhovedet muligt.

gave er at føre den politik og de der paahviler en leder, men jeg mener det som en god ting, at min daglige post efterhaanden har indskrænket sig til en halv snes breve, til forskel fra den taarnhøje bunke, jeg tidligere fik ind paa mit skrivebord.

- Den opskrift, De her giver, lyder saare enkel?

- Det er heller ikke den hele. Jeg havde den lykke at komme nogle aar til udlandet i de unge aar, og jeg fik lov til at snuse til baade den produktionsmæssige og den kontormæssige - altsaa den administrative - side af en forretning. Efter min hjemkomst fra udlandet, blev jeg sendt ud som rejsende i ganske almindelige cykler, som var datidens store, populære salgsartikler.

Gennem de forskellige stadier af denne udvikling lærte jeg at tænke - ikke alene som den mand, der skal fremstille tingene og videresælge dem, men jeg fik ogsaa lejlighed til at lære kundens problemer at kende.

Medarbejderne og virksomheden

Hurtigt blev det klart for mig, at grundlaget for en virksomheds succes er en god og fast sammenhæng mellem medarbejderstab af arbejdere og funktionærer, som virksomheden sætter pris paa at beholde, og som sætter pris paa at blive i virksomheden og udvikles med den. Vi har en del medarbejdere af baade 2. og 3. generation.

Naar dette er sagt, vil jeg ogsaa understrege betydningen af

at fortælle dem, hvordan sagerne ligger ud fra virksomhedens synspunkter. Er der hold i dem, hvad der naturligvis bør være, saa viser det sig ofte, at vi slet ikke er saa langt fra hinanden endda.

Lønkrav vil i væsentlig grad afstedkomme prisstigninger. Det tror jeg er gaaet op for de fleste. Stiller tjenestemændene, som nu, krav om et lønoffersløb - ja, saa er det vel gaaet op for de fleste, at pengene skal komme et sted fra. Om ikke før, saa naar det vel ind til alles bevidsthed, naar regningerne præsenteres i form af skatter og afgifter. Ikke et polemisk ord om dette lønoffersløb, men der er nu altid en sammenhæng mellem årsag og virkning, ikke mindst med hensyn til de økonomiske love.

Udbytte - og den egentlige sammenhæng

- Der tales i denne situation om »de store udbytte, aktionærerne hjemtager«.

- Ser vi paa sidste aars beretning over vore selskabers regnskabsresultater, er det vel interessant i denne forbindelse at se, at selskabets egenkapital som foran nævnt kun har afkastet 3 1/2 pct. Udenforstaaende kan jo ikke se, om den ene eller den anden gren af vore virksomheder giver udbytte. En del af vor styrke ligger netop deri, at vi har saa mange strenge at spille paa, at det altid vil »jævne sig«, hvis en afdeling gaar mindre godt.

I sammenhæng med dette maa det vel ogsaa nævnes, at vi i vore virksomheder betragter kapitaldannelse som en forpligtelse til at virke med denne kapital. Det har givet sig udtryk i forskellige fondsdannelser til humanitære og videnskabelige formaal, ligesom vi rent internt har stillet efter en udvidet hjælp til vore medarbejdere, naar de naar pensionsalderen. Her er altsaa tale om en overbygning af folkepensionen.

Vi har indført et udbredt forsikringsystem. Forsikringerne kan ikke gøres saa store, at de dækker hele pensionen, men har stræbt efter en forsikringsform,

der kan omdannes til aarlige pensioner af en betydelig størrelse.

Naar Eigil Hede Nielsen slapper af - og den kunst har han lært sig - saa sker det dels paa hans landejendom, og dels ved jagt og ridning. Endelig har sejlsporten hans store interesse. Det har blandt andet givet sig udtryk i, at han har samlet et bibliotek om sejlsport, som er det største private bibliotek udenfor klubberne herhjemme.

Vemod - og lettelse

- Naar man runder de 60, gør man vel en slags status?

- Paa samme gang, som det vel føles lidt vemodigt at blive ældre, ser jeg dog ogsaa saadan paa det, at jeg har den lykke at kunne se tilbage paa en lang række omskiftelige og indholdsrige aar. Man kan ogsaa vende billedet om, og udtrykke en lettelse over, at man naaede de 60 aar. Det er jo - desværre - næsten ved at være en regel, at aktive handels- og industriledere gaar bort i en alt for tidlig alder paa grund af den ene eller anden form for stress.

Men anderledes er jeg dog ikke, end jeg ønsker, at min broders sønner og min egen søn maa faa held til at føre videre, hvad der er at bygge paa i dag, og at selskaberne i bestyrelsen og direktionen stadig maa have de rigtige medarbejdere omkring sig for at føre arbejdet videre.

For mit vedkommende maa jeg erkende, at den dag er rykket nærmere, da man skal »afvikle« - men som sagt: Det kommer ikke bag paa mig - man skal allerede i halvtredserne forberede sin afgang. hhj.

saa købmanden lære at tænke ad tekniske baner.

Den linie, har vi fulgt, idet vi har stræbt efter at knytte traadene fastere mellem det praktiske erhvervsliv og den akademiske verden.

- Hvordan kan det nærmere konkretiseres?

- Vi har stræbt efter et nært samarbejde med Akademiet for de tekniske videnskaber, Teknologisk Institut og de tekniske skoler, og vi har arrangeret kurser for svejsning, skæring og paa en række andre tekniske omraader, ligesom vi har prøvet paa administrativt at koble alle ind paa samme hammel, saa væksten paa begge omraader - teknisk og merkantilt - passer sammen.

Daglige »postmøder«

Blandt andet søgte vi paa et givet tidspunkt kontakt med økonomiprofessoren, dr. oec. Vagn Madsen fra Aarhus Universitet, som vi forelagde vore problemer paa vore morgentlige »postmøder«, hvor alle ledere af de forskellige afdelinger deltager, og hvor ordet er helt frit.

Jeg tillægger disse »postmøder« umaa-

leder analyserer sine regnskaber, saa han ikke blot kan være paa højde med udviklingen, men ogsaa kan lægge en finansplan og have investeringsmulighederne.

Der er raad til at investere det beløb, der bliver tilbage i en virksomhed, naar skatter og omkostninger, herunder afskrivninger og udbytte, er fordelt.

Kapitaldannelse forpligter til videre investeringer ud fra den simple betragtning, at penge i sig selv ikke maa være et maal, men et middel.

Vort udbytte sidste aar var saa beskedent som 3 1/2 pct., og det kan vist ikke siges at være urimeligt. Vi staar overfor nye millioninvesteringer i Nordsjælland paa et areal paa 270.000 m², hvoraf foreløbig er planlagt udnyttet et gulvareal paa 50.000 m².

Balance i tingene

- Der stilles i dag fra lønmodtagerne betydelige krav til arbejdsmarkedet.

- Jeg hører ikke til dem, der ensidigt raser over en »krævementalitet«, men jeg stiller krav om, at der maa være balance i tingene. Og jeg hører gerne paa, hvad mine medarbejdere ønsker, for derefter

do
ao
[
-L
3N
I

2
de
D
J
21