

STØVSUGERBANDEN

Det, han gjorde mod os, det har ødelagt så meget for os.

Ane Fisker Richter, barnebarn af Nilfisk-stifteren, P.A. Fisker
– om Klaus Riskærs fjendtlige overtagelsesforsøg

I 1978 blev Erik Møllerup indsat i bestyrelsen for NKT, hvor han i perioden 1980-1990 var formand. Tidligere havde virksomheden været solid, men noget statisk – og havde hentet hele 85 procent af sin omsætning på hjemmemarkedet. Men fra sidst i 1970'erne voksede NKT især via opkøb, der indtil slutningen af 1980'erne var koncentreret om kabelindustrien og produktion af metalvarer som skruer, søm, møtrikker, tråd og stål. Denne praksis blev afvejet i 1989, da man opkøbte det gamle familieselskab Fisker & Nielsen A/S, der stod bag de kendte Nilfisk-støvsugere. Opkøbet var ikke resultatet af en større strategisk analyse, men snarere udslag af en tilfældighed, som opstod, da en ung finansmand forsøgte et fjendtligt opkøb af støvsugerproducenten. Hans navn var Klaus Riskær Pedersen – og han havde fået øje på en potentielt guldrandet forretning.

Et støvet foretagende

Den unge fabrikant P.A. Fisker var ”fuld af tro på livet og sig selv” og havde 2.000 kroner på lommen – nøjagtigt samme sum, som F.L. Smidth begyndte med. Den 26. februar 1906 grundlagde Fisker sin egen virksomhed og brugte pengene til at leje et værkstedslokale på Vesterbrogade i København. Nu skulle der fremstilles små elektromotorer. Inventaret bestod fra begyndelsen alene af en lille boremaskine samt en drejebænk. Kort efter starten optog han værkfører H.M. Nielsen som partner i firmaet ”Fisker & Nielsen”. Nielsen var den solide og dygtige håndværker, mens Fisker tog sig af konstruktion, tegning, salg og bogføring.

Salget gik godt, og parret forstod at fremføre tungtvejende argumenter for de vældige fordele og økonomiske besparelser, som den elektriske motor frembød i forhold til manuelt arbejde. Da man i 1908 udsendte det første katalog, opsummerede man effektivt: ”Spørg derfor ikke, om det kan betale sig at have

elektrisk Drivkraft, men tænk paa, hvor længe De endnu har Raad til at undvære den”.²²⁶

Firmaet leverede tidligt en lille elektromotor til at drive en støvsuger, men fabrikanten gik fallit, og makkerparret blev tilskyndet til selv at forsøge en produktion. Efter et fejlslaget forsøg med en vandstøvsuger ansøgte man i januar 1910 om patent på en almindelig luftstøvsuger. Den nye støvsuger fik navnet Nilfisk, og maskinens konstruktion vakte berettiget opsigt, da den var kompakt og særdeles håndterbar i forhold til datidens støvsugere. Flere af disse var monteret på regulære vogne, hvor en benzinmotor drev selve støvsugeren, der holdt på gaden uden for huset, mens lange slanger op langs husfacaderne og ind gennem vinduerne gav mindelser om brandvæsenet og i øvrigt kun havde en meget ringe effekt på husets støv. Nilfisk fremstillede i stedet en lille, men effektiv støvsuger drevet af en elektromotor. Maskinen kostede 380 kroner eller mere end 19.000 kroner i dagens mønt. Det var således kun virksomheder og velhavere, der anskaffede den avancerede støvsamler, men salget steg raskt til cirka 1.200 i 1912. I forbindelse med overgangen til produktion af støvsugere trak H.M. Nielsen sig fra firmaet, men man beholdt det fælles navn Nilfisk, idet man netop havde fået trykt et stort antal brevpapir, som ikke måtte gå til spilde.²²⁷

En overgang fremstillede selskabet også de kendte Nimbus motorcykler, men denne produktion blev stoppet i 1960, og herefter var det småt med innovationen hos A/S Fisker & Nielsen.

P.A. Fisker havde sat sig for at blive 100 år, og det nåede han akkurat. Efter hans død i 1975 skulle familien gennemføre et generationsskifte. Afdøde Fisker havde ikke ønsket, at en familiefond skulle overtage aktierne, hvilket ellers kunne have undtaget familien for arveafgifter og formueskat. Efter P.A. Fiskers ønske blev aktierne i stedet spredt ud til børn og børnebørn, som for at skaffe penge til arveafgift måtte udstede B-aktier, som blev solgt til anden side. De bestemmende A-aktier blev efter bedstefaderens ønske båndlagt, så de ikke måtte sælges uden for slægten. Efter skiftet sad familien tilbage med 44 procent af aktierne.²²⁸

Den familieejede støvsugervirksomhed blev fortsat drevet meget konservativt med forsigtige bogføringsprincipper og et uudnyttet indtjeningspotentiale. Kursen afspejlede ikke tilnærmelsesvis den reelle værdi af selskabets aktier.

Et fjendtligt overtagelsesforsøg

Det uudnyttede potentiale havde Klaus Riskær opdaget. Især så han muligheder i at sælge nogle af koncernens ejendomme – der i regnskaberne var optaget til en betydeligt lavere værdi end handelsprisen – og rationalisere et tungt salgsapparat bestående af et fintmasket salgsnet med udenlandske datterselskaber. De stemmetunge A-aktier var placeret hos i alt 14 efterkommere af virksomhedens stiftere, der ikke gjorde meget for at udvikle selskabet.

P. A. Fisker havde allerede i 1920 taget fremmede ejere ind for at have tilstrækkelig kapital til ekspansion og ved samme lejlighed fået aktierne børsnoteret. Men det var familien, der bestemte alt. De andre aktionærer blandede sig aldrig, og der kom aldrig en fremmed aktionær på generalforsamlingen. Det ændrede sig brat, da Klaus Riskær Pedersen i 1986 kastede sig over den rige virksomhed, som havde en opsparing i obligationer på 650 millioner kroner.

Til familiens store ærgrelse skaffede Riskær sig en stor portion aktier fra familiekredsen selv. Aktierne havde tilhørt P. A. Fiskers yngste datter, Kirsten Fisker, som var evnesvag og havde en værge til at administrere sin del af formuen. Efter hendes død blev der begået en fejl af administratoren af hendes bo, så de båndlagte aktier blev sat til salg – og blev snuppet af Riskær.²²⁹

I november 1986 indledte Riskær diskrete opkøb af aktier i Nilfisk, og i 1987 forelagde han sine tanker for vennen Christian Kjær, der måske kunne overtale banker og familien til at sælge til ham. Christian Kjær læste Riskærs plan for Nilfisk og accepterede at hjælpe, da han fik garanti for, at støvsugervirksomheden ikke blot skulle stripes for værdier. Kjær spurgte i en fortrolig samtale Den Danske Bank, om deres aktier kunne købes, men fik nej. Da også et par andre forespørgsler var forgået, koblede Kjær sig selv af sagen igen, og da Riskær fortsatte sit angreb, gjorde familiemedlemmerne fælles front for at forhindre en fjendtlig overtagelse. De fik støtte fra Den Danske Bank samt fonde og pensionskasser. Riskær måtte nu kæmpe om hver eneste aktie med Fisker & Nielsen selv og deres støtter, der købte aktivt op til stadigt stigende kurser.

I april 1988 fremsatte Riskær offentligt et købstilbud på A-aktierne til kurs 1.700. Det øgede beholdningen til knap 27 procent af stemmerne, men det var ikke nok. Riskærs aktionær blev fulgt med interesse af bestyrelsesformand Erik Mollerup i NKT. Han havde ikke megen tillid til planerne om at modernisere Nilfisk, da Riskær manglede erfaring med industriel ledelse. Mollerup ræsonnerede, at Riskærs egentlige motiv måtte være profit – enten ved at overtagelsesforsøget gav sti-

gende kurser, eller ved at få adgang til Nilfisks likvide kapital og værdifulde ejendomme.²³⁰

Heller ikke Nilfisks ledelse fæstede nogen lid til Riskærs forsikringer om reelle hensigter. På et møde i Den Danske Bank blev en redningsaktion for Nilfisk fasttømret. De institutionelle investorer valgte side. Det skete reelt til fordel for familien, og i hvert fald *mod* Riskær. På selskabets generalforsamling den 27. april 1988 måtte Riskær erkende sit nederlag. At selskabet havde skjulte værdier, var utvivlsomt, men fremgangsmåden var forkert. Et *corporate raid* var ikke hverdagskost i den danske børsverden, og skrækhistorierne fra USA om pengegriske raidere, der overtog kontrollen med firmaer for derefter at bryde dem op i småstykker og sælge for højestbydende, var stor. Oliver Stones film "Wall Street" om den skrappelløse Gordon Gekko var ikke lavet forgæves.

Bag kulissen foregik imidlertid et helt andet spil. Christian Kjær, som Riskær havde søgt hjælp hos, fandt slet ikke ideen så tosset endda. Nilfisk kunne ganske rigtigt trænge til en ny ejer, men Kjær havde en anden i tankerne end Riskær. Via Aalborg Portland Holding var FLS den største enkeltaktionær i NKT, og her var Christian Kjær næstformand.

Det fælles nej til Riskær gav Nilfisk et tiltrængt pusterum til at søge en mere langsigtet løsning, eventuelt i samarbejde med et andet selskab. NKT var opmærksom på dette forhold, og i slutningen af 1988 luftede NKT over for den fælles bankforbindelse – Den Danske Bank – tanken om en samkøring af de to selskaber.

Med bankens indforståelse begyndte NKT at undersøge mulighederne for en fusion. De to direktioner talte samme sprog og blev enige om, at Nilfisk skulle have aktier i NKT som betaling. Det krævede dog accept fra mange sider, herunder de institutionelle investorer og storaktionæren Aalborg Portland, der i 1987 havde overtaget en betydelig aktiepost i NKT fra FLS. Til sidst var dog alle løse ender samlet, og man manglede alene en accept fra Aalborg Portlands bestyrelsesformand, Christian Kjær – der tidligere havde virket for et opkøb af Nilfisk. Denne var på juleferie på sin ø i det caribiske hav, og fusionspartnerens direktioner måtte rejse til øen for at sikre sig Kjærs underskrift.²³¹

Da dette var faldet på plads, fik aktionærerne i Nilfisk i marts 1989 tilbud om at tegne sig for 273,5 millioner kroner aktier i NKT ved at indskyde aktiviteterne i Fisker & Nilsen. Overtagelsesforsøget havde tredoblet aktiekursen i Nilfisk, og ombygningen gav syv NKT aktier for tre Nilfisk aktier, svarende til kurs 1.400.²³²

Inden udgangen af 1989 var overtagelsen en realitet. Erik Møllerup fandt det bemærkelsesværdigt, at NKT fra slutningen af 1988 og frem til sagens afgørelse overhovedet ikke havde nogen kontakt med Riskær, der øjensynligt var godt tilfreds med sin fortjeneste.

Riskær havde ikke den fornødne finansielle tålmodighed til at blokere overtagelsen og havde ganske enkelt ikke råd til at ligge med aktierne på længere sigt. I stedet solgte han sin andel med en fortjeneste på omkring 40 millioner kroner.

Tilbage stod Fisker-familien, der nok tjente penge ved salget, men ikke følte, at de havde haft andet valg. Riskærs aggressive opkøb drev aktiekursen så højt op, at udbyttet slet ikke dækkede den formueskat, som familien måtte betale. Familien var fanget i en fælde. Populært sagt var Nilfisk blevet så meget værd, at familien Fisker ikke havde råd til at eje den. Udgangen blev altså, at familien blev købt ud som aktionærer, skønt de hellere havde set familien fortsætte ejerskabet.²³³

NKT bliver et konglomerat

Christian Kjær afløste i april 1990 Erik Møllerup som formand for NKT. Efter købet af Nilfisk besluttede bestyrelsen, at NKT skulle være et konglomerat. I 1988 købte man Gerni, der lavede højtryksrensere, i 1989 lysskiltefabrikken Colorlux og i 1990 el-installationsmaterielproducenten LK (Lauritz-Knudsen) A/S. Dermed havde NKT markant forøget sin position som industrikoncern med nu 7.000 ansatte og en omsætning på 4,6 milliarder kroner. Fra 1991 blev der indsat en ny koncerndelelse, som rettede fokus mod færre, men større og mere internationalt orienterede forretninger – og den 1. januar 1991 blev NKT Holding A/S moderselskab for koncernen. I 1994 opkøbte man det amerikanske Advance Machine Company, der var et avanceret støvsuger- og rengøringsfirma med 650 medarbejdere. Opkøbet blev dog vanskeligere end forudset med store udgifter til følge, og de følgende år gav store underskud. Alene i regnskabsåret 1995 tabte man 177 millioner kroner på støvsuger-forretningen. Sammenlagt fik NKT-koncernen blot et overskud på beskedne 12 millioner kroner dette år.

Det gik støt ned ad bakke for Nilfisk efter, at det tidligere så rige støvsuger-selskab fik fjernet sin betydelige værdipapirbeholdning. Den forventede guldrandede investering var nu blevet en møllesten om halsen på NKT. De betydelige tab skyldtes, at det ikke var lykkedes at ændre Nilfisk så hurtigt som ventet med flytning af produktion og administration for Nilfisk – ligesom det europæiske salg af rengøringsmaskiner fra amerikanske Advance skuffede.²³⁴