

**HD på  
CBS fejrer**

**100 år**

**CBS  HD**

**Inge Beicher – Erling Bækgaard Madsen – Jan Laurberg  
List – Torben Aaskoven – Bent Andresen – Richardt Ejnar  
Fangel – Birger Nielsen Schmidt – Birger Nielsen Schmidt  
– Knud Fuglsang – Ebbe Skyum Jøns – Claus Trolle – Ole  
Brink-Olsen – Hans-Jørgen Hjort – Tage Bergsbo (tidl.  
Jensen) – Per Jan Andersen – Peter H. Krag – Ole Schiøth  
– Henrik Gundelach – Poul Børge Rosenius Poulsen – Ib  
Steen Olsen – Søren Jansen – Henrik Sven Sørensen –  
Christians Venner – Karsten Philip – Henrik Starup – Bent  
Lykkeberg – Finn Klarskov – Pia Müller – Mogens Friis –  
Niels-Jørgen Schelde – Finn Asved (tidligere Andersen)  
– Ib Svend Hansen – Solveig Bisgaard – Henrik Jeberg –  
Henny Vintersborg – Tune Hein – Arne Emborg Jørgensen  
– Poul Nielsen – Christian Roschmann Jensen – Morten  
Schøler – Jørgen Brask – Leif Oskar Haugaard – Torben  
Jensen – Per Hedegaard – Lars Topgaard – Finn Larsen –  
Erik Ankjær – Jørgen Vesta – Gitte Westergren (tidl.  
Broström) – Flemming Carlsen – Anthon Nyholm Berg –  
Camilla Rybak-Andersen og Iben Frithiof Kristoffersen –  
Finn Steffens – Benny Normind – Steven Foster – Mark  
Francis Johannesson – Jens Jacob Jerichow – Poul Erik  
Pyndt – Jan Falkenstein – Mogens Sander Hansen –  
Thomas Østergaard Bagge – Jørgen Huno Rasmussen –  
Pia Gelineck – Kurt Erling Birk – Sven Erik Nordberg.**

# Regnskab

- 9 "Jamen dog. Har De skørter på?"
- 11 Interessante fag og gode lærere
- 13 Var med til at indføre Dyrups første EDB-system
- 15 Fra 7. klasse til HD i Regnskab på kortest mulige tid
- 17 Varm anbefaling af HD – uvurderlig force ved konflikter af økonomisk karakter
- 19 Jeg kunne noget med tal – så jeg skulle være revisor
- 21 Faglig ballast og uvurderlige venskaber
- 23 HD er en unik mulighed for at kombinere praktisk viden med en teoretisk ballast af høj kvalitet
- 25 Fra HD til resten af verden
- 27 Selvvalgt tidspres – en god investering i fremtiden
- 29 Trods ikke særlig målrettet begyndelse endte jeg på den helt rette hylde
- 31 HD-studiet er en hård men også spændende og udviklende rejse

# Udenrigshandel

- 35 En drøm gik i opfyldelse
- 39 "Kedsomhed førte til Bogføring på aftenskole – efterfulgt af HD
- 41 Tog uddannelsen mens jeg var i ØK-datterselskab
- 43 Fra LEO til Vatikanet med HD i Udenrigshandel
- 45 HD-studiet indfrie de vildeste ønsker
- 47 Måske den første kvinde der dimitterede i Udenrigshandel
- 49 Studietur til Iran gjorde størst indtryk
- 51 Fra Als til verden
- 55 HD-studiet skulle åbne døre til det private erhvervsliv
- 57 Nyklippet med eksamen i hus
- 59 Min personlige HD-historie
- 65 Giv tilbage til CBS hvis du kan – en eventyrlig rejse
- 67 Vi lærte at prioritere vores tid mellem privatliv og studie
- 69 Spændende og – selv i dag – relevant uddannelse

## Organisation

- 73 Min vej til valget af HD-studie
- 77 Handelshøjskolen i edb-alderens spæde start
- 79 CBS blev et forfriskende supplement til første uddannelse
- 83 Min HD-Historie
- 85 En uddannelse der viser hvad man duer til – og det modsatte
- 87 Hvorfor jeg valgte HD-studiet – hvad jeg fik ud af det
- 89 Der vil altid være behov for HD'ere
- 93 Med HD fik jeg sat teori på min praktiske erfaring
- 95 Dengang CSR kunne være et fyord
- 97 Fra HD til ph.d. på 40 år
- 99 Uddannende men i lige så høj grad karakterdannende studie
- 101 HD-studiet gav blod på tanden og lyst til mere uddannelse
- 103 Michelin-stjernen kom dumpende ned fra himlen – og ændrede flere forretningsplaner

## Finansiering

- 139 Sådan opstod det danske pengemarked
- 143 Tak for CBS – for kompetencerne og evnen til at tænke selv
- 145 HD åbnede helt nye verdener
- 147 Taknemmelig over mulighederne – og føler at gælden er betalt tilbage til staten
- 149 Beskrivelse af eksamenssituation
- 151 En glimrende uddannelse som supplement til et fuldtidsjob
- 153 Det bedste var sammenholdet med de andre studerende

## Salg og Marketing

- 157 Der var også tid til ungdomsliv – og revy
- 161 7 år der blev bestemmende for resten af mit liv
- 167 Max Kjær-Hansen gav en forelæsning i høj potens
- 169 Det var hårdt – men HD kom i hus

## Økonomistyring

- 173 Fik pris fra DanNet for speciale
- 175 Min HD gjorde min karriere så meget mere interessant

- 177 Foreningen: Christians venner

# Regnskab

100 år

## → Henny Vintersborg, Regnskabsvæsen, 1953: "Jamen dog. Har De skørter på?"

**Jeg starter min historie i 1947 i Esbjerg. Jeg er 23 år gammel og har i 4 år været ansat på et af Esbjergs største revisionskontorer, først som maskinskriverske og de sidste ca. 2 år som revisorassistent. Jeg har opsagt mit job til fratrædelse den 1. maj 1947.**

Jeg vil meget gerne videre i revisorfaget, da jeg synes, det må være spændende at blive statsautoriseret revisor, men det er jo en meget lang og vanskelig uddannelse. Jeg vil dog gerne prøve, så først skal jeg starte på Handelshøjskolen i København på HD Regnskabsvæsen. Hertil har jeg taget de fornødne kurser i Esbjerg, så jeg kan starte direkte på Handelshøjskolen til efterårssemesteret i 1947.

**For at få et sted at bo må jeg søge en "plads i huset", hvor jeg skal lave mad, gøre rent og klare øvrige huslige sysler mod at få kost, logi og en mindre løn pr. måned (det er et fuldtidsjob) – det har jeg fået med start 1. maj 1947.**

Jeg drager til København den 1. maj og tager pigeværrelset og jobbet i besiddelse. Jeg har så sommeren til at finde et værelse, hvor jeg blot skal bo for så til efteråret at søge et revisorjob.

Jeg starter på Handelshøjskolen lige efter sommerferien, og jeg nyder at gå der. Jeg havde dog håbet, at jeg på skolen ville træffe flere piger, så jeg kunne finde ud af, hvor jeg skulle søge revisorjob. Jeg var jo blevet klar over, at jeg kunne få besvær med at få job. Revisorerne var nemlig ikke interesseret i kvindelige revisorassistenter!

Jeg sendte ansøgninger ind efter annoncer i aviser, f.eks. kom jeg til samtale hos en revisor i Skindergade, der mødte mig med sætningen:

"Jamen dog. Har De skørter på?" Jeg forstod ikke spørgsmålet – men revisoren havde læst mit navn som "Henry" i stedet for "Henny". Samtalen sluttede med, "at det kan man ikke overfor klienterne", så selvom jeg var den bedst kvalificerede, kunne jeg ikke få jobbet.

Jeg fortsatte søgningen og fik da sidenhen job hos Revisions- og Forvaltnings-Instituttet og senere hos Revisionsfirmaet Lundgård-Andersen, hvor jeg var i 23 år.

I 1953 fik jeg min HD i Regnskabsvæsen som eneste pige (mener jeg), og jeg læste derefter videre til statsaut. revisor. Desværre fik jeg lige et plus for lidt til revisorekskens 1. del (med andre ord: en karakter for lav). Jeg opgav at læse videre, men fortsatte i revisionsfirmaet indtil 1973. Én af mine klienter, som jeg havde passet som revisor siden 1954, tilbød mig ansættelse. Det var en tømrer-/snedker-virksomhed med tilhørende maskinsnedkeri, der var i likviditetskrise. Det var meningen, at jeg skulle stå for en ændring af virksomheden, bl.a. oprette en ejendomsadministration til pasning af de mange ejendomme, som familien ejede, og som p.t. blev passet af mange forskellige advokater i København.

I løbet af de næste 18 år blev der oprettet selskaber til køb og salg af ejendomme, til generationsskifte, ejendomsadministration og m.m. Jeg startede alene og tog én ejendom ad gangen, men da opgaverne blev større og større, fik jeg hurtigt flere ansatte under mig. Efter en halv snes år var der 25 ansatte i hele organisationen, herunder også arkitekt og advokat, ja, og så var der også mig som økonom. Jeg var direktør de sidste ca. 10 år af min tid hos firmaet.

**Jeg har i hele denne periode haft megen glæde af, hvad jeg lærte under mit HD-studie. HD Regnskabsvæsen opfyldte min ungpigedrom om at flytte til København og blive revisor og gjorde det muligt for mig, selv som kvinde, at ende som direktør.**

## → Mogens Sander Hansen, Regnskabsvæsen, 1963: Interessante fag og gode lærere

Som så mange andre børn og unge var jeg meget i tvivl om, hvad jeg ville være, "når jeg blev stor", og dermed også om, hvad jeg ville læse. Jeg har altid været meget videbegærlig og glad for at læse, så det var oplagt, at jeg skulle "læse videre". Da jeg var meget interesseret i natur og naturvidenskab, tog jeg matematisk-naturvidenskabelig studentereksamen i 1953, og derefter var det næsten en selvfølge at læse videre på Polyteknisk Lærestanstalt eller DTH, som det hed dengang.

Dels var min far civilingeniør, og dels var det en alsidig uddannelse, der gav adgang til mange forskellige stillinger både i det offentlige og i det private erhvervsliv. Jeg tog så eksamen som civilingeniør med speciale i Metallurgi i januar 1958, og efter militærtjenesten fik jeg ansættelse på Svejscentralen, der nu er en del af Force Technology. Her arbejdede jeg bl.a. med prøvning af svejsere, kontrol af materialer og undersøgelse af havarier.

**Mine forældre gik stærkt ind for, at jeg skulle tage en supplerende uddannelse ved siden af den tekniske, og jeg kunne også selv se, at det kunne være nyttigt. Under mit arbejde på Svejscentralen måtte jeg konstatere, at beslutninger i erhvervslivet og andre steder ikke sjældent blev truffet ud fra økonomiske overvejelser snarere end ud fra regler og tekniske forhold. Cand.polit.- og oecon.-studierne forekom mig for teoretiske og for langvarige. De tog længere tid end studiet ved DTH, og de var dagstudier, så man ikke kunne passe en normal stilling ved siden af. Derimod var HD-studiet ved Handelshøjskolen en oplagt mulighed. Det var på et rimeligt højt niveau, det kunne foregå om aftenen, og der var en såkaldt ingeniør-ordning, hvor hele studiet kunne gennemføres på 3 år i stedet for de normale 4 år.**

Som sagt så gjort. Jeg tilmeldte mig HD-studiet i efteråret 1959, hvor der var forelæsninger om aftenen 3 dage om ugen. Det foregik på Julius Thomsens Plads ikke langt fra min arbejdsplads på Nygårdsvej. Fagene Nationaløkonomi, Erhvervsøkonomi og Erhvervsret var interessante, lærerne var gode, og bøgerne gav en god indføring i stoffet. Især domssamlingen i Erhvervsret var lidt af en øjenåbner, da jeg opdagede, at gældende ret kunne være baseret på en enkelt dommers stemme i Højesteret. Det mindst spændende af fagene var Bogføring, som jeg allerede havde haft lidt af på DTH. Til gengæld var jeg meget imponeret over, at man havde Hakon Stangerup som professor og underviser i Kulturhistorie. Sådan noget havde man ikke på DTH. Derimod lærte jeg aldrig at vænne mig til maden i Handelshøjskolens kantine, så når jeg var færdig med mit arbejde, spiste jeg i Studenterforeningen ikke langt fra Julius Thomsens Plads.

Selvfølgelig var jeg ikke den eneste, der havde fået den gode idé at læse videre på Handelshøjskolen. Jeg mødte således en halv snes af mine studiekammerater fra DTH derinde. Efter 1. del var jeg meget i tvivl om, hvilken retning jeg skulle vælge. Jeg overvejede både Regnskabsvæsen og Udenrigshandel og til dels den nye retning Organisation, men jeg fandt det for usikkert, hvad den indeholdt og kunne føre til. Min far anbefalede Regnskabsvæsen, og det endte det også med, selvom faget blev regnet for det sværeste og havde den højeste dumpeprocent. Onde tunger sagde, at det var for at holde tilgangen til revisorfaget nede på et rimeligt niveau. Her stiftede jeg også bekendtskab med AIESEC, en

international organisation af studerende indenfor økonomi og handel, der arrangerede praktikantophold i bl.a. USA. Det lød så godt, at jeg tog et halvt års orlov, som jeg brugte på et 2-måneders praktikantjob på et kontor i St. Louis kombineret med lidt turisme og familiebesøg samt et andet praktikantophold på en maskinfabrik.

Det gjorde, at engelsk/amerikansk næsten blev mit andet modersmål, og det gav mig et godt indtryk af amerikansk forretningsliv. Begge dele var mig til stor hjælp ved salgsarbejde i England, USA og Australien i en senere ansættelse.

Studiet på 2. del indeholdt meget gruppearbejde om aftenen, og her lærte man nogle af sine studiekammerater virkelig godt at kende. Min gruppe besluttede at fortsætte vores samarbejde i praksis ved at oprette et lille investeringsselskab. Vi fik det aldrig registreret, men i flere år havde vi megen glæde af vore bestyrelsesmøder om aftenen på "Tyrolerkroen" ved Jagtvej.

**På Svejscentralen fik jeg ikke megen glæde af min nye HD-eksamen, bortset fra at økonomidirektøren, der også var civilingeniør, lånte nogle af mine bøger.**

Til gengæld kom den mig til stor nytte i mit senere virke både som ansvarlig leder af en mindre maskinfabrik og som medarbejder af et leasingfirma. Jeg havde også fornøjelsen at undervise kommende teknikere i nogle af de fag, jeg selv havde haft på Handelshøjskolen, men her måtte jeg godt nok tilpasse mig nogle nyere pædagogiske retningslinjer.

## → Erik Ankjær, Regnskabsvæsen, 1967: Var med til at indføre Dyrups første EDB-system

I februar 1957 var der gymnasiebal på St. Jørgen, og jeg havde ingen pige at tage med, så jeg drog til Frederiksberg jazzklub for at støve nogen op. Det lykkedes, og Lise og jeg har holdt sammen siden da.

Vi har 2 døtre og 2 børnebørn. Det var nok det største udbytte, jeg fik af gymnasietiden.

Det blev til en studentereksamen på det jævne, men takket være geniet Niels, min sidekammerat, blev det jo ikke helt gåt. Han var god til at lære fra sig og navnlig hviske i timerne.

**Som student var jeg ret umoden og havde ingen planer for min fremtid. Jeg fik en elevplads hos A.P. Møller – det var let dengang.**

Efter 2 år var jeg i 1960 udlært og drog i kongens klæder, blev sergent i Farum Ingeniørregiment, hvor jeg fandt ud af, at der skulle ske noget med min uddannelse. En karriere hos A.P.M. måtte jeg afskrive, fordi man ikke sendte gifte medarbejdere til Østen dengang. (Jeg blev gift med Lise i 1963).

I soldatertiden afsluttede jeg alle adgangsprøverne til HD-studiet: Bogholderi og Engelsk korrespondent.

I 1963 blev jeg ansat i regnskabsafdelingen hos Dyrup og Co. og var med til at indføre deres første EDB-system, IBM 1440 med 40K memory! Det var tider! Jeg programmerede deres debitor- og lagersystemer – meget lærerigt. Jeg fik så tilbudt jobbet som regnskabschef i datterselskabet Danske Tapetselskaber. Det var en dødssejler, som drejede nøglen om nogle år senere, men det var godt at have en chefstilling, mens jeg læste på Handelshøjskolen.

Et par år efter at jeg afsluttede HD-studiet i Regnskabsvæsen, blev jeg ansat som økonomichef i Vickers, en division af den amerikanske Sperry Corporation. Her var jeg i 14 år og havde mange spændende opgaver, også internationale. Jeg fik tilbudt et job på det europæiske hovedkontor i London, men takkede nej.

I 1983 frasolgte Sperry alle divisioner undtagen IT, som man ville koncentrere sig om, og jeg tog imod tilbuddet om at blive økonomichef og bestyrelsesmedlem i den danske afdeling, Sperry, Univac. Når I tjekker ind i Lufthavnen, bliver I styret af Sperry-computere.

Nogle år senere fusionerede Sperry med Boroughs og blev til Unisys for at konkurrere med IBM. Det blev aldrig den store succes, og nogle år senere dannede man en nordisk division styret fra

Danmark, hvor jeg blev udnævnt til økonomidirektør med små 100 mand under mig i de 4 nordiske lande. Ak ja, men glæden var kort; nogle få år senere kom der en ny ledelse til i USA, som selvfølgelig skulle vise, hvad den duede til, så hele organisationen blev vendt på hovedet, og den nordiske model blev nedlagt.

Jeg var heldig, fortsatte som bestyrelsesmedlem i Danmark men rapporterede til det europæiske hovedkontor i London, hvor jeg indgik i et større projekt, der skulle samle alle landenes logistikprocesser i Amsterdam. Det var en god måde at afslutte karrieren på – mange rejser i Europa men ingen stress, og efter to år, da projektet var gennemført, kunne jeg takke af og gå på efterløn og pension og fik endda lov at hæve direktørkontrakten med 15 måneders løn.

**Savner jeg nu mit arbejde? På ingen måde – jobbet var til tider hårdt. Koncernens personale blev i min tid skåret ned fra 220.000 til ca. 40.000. Nu nyder jeg pensionisttilværelsen her i Espergærde, hvor vi har boet på Kildeengen 12 siden 1975.**

Tiden går med behagelige sysler som børnebørn, tennis, billard i den lokale pensionistklub, hvor 15 gæve gutter mødes hver torsdag i vinterhalvåret. Kosmologi/astronomi har jeg også dyrket lidt.



# → Finn Larsen, Regnskab, 1973: Fra 7. klasse til HD i Regnskab på kortest mulige tid

I 7. klasse gik jeg på biblioteket og kiggede i registeret for alle uddannelser. Det skulle være noget med tal. Jeg vaklede mellem aktuar og HD. HD i Regnskab var meget praksisorienteret, og det passede mig godt.

Jeg regnede på, hvornår jeg hurtigst kunne blive HD. Jeg kunne gå i gymnasiet og bruge 3 år her: Men jeg kunne også tage en handelsmedhjælpereksamen og være i erhvervslivet fra mit 16. til mit 19. år. Og tjene penge samtidig.

Jeg fik en elevplads i IBM og tjente rigtig godt som ungt menneske. Jeg tog Matematik som privatist og kom gennem nåleøjet. Tog højere fagprøve i Bogholderi og Engelsk på aftenskole, hvor jeg også læste Fransk, da jeg havde en svaghed for det franske. Jeg var derfor klar til HD første del lige efter læretiden og begyndte, mens jeg aftjente min værnepligt i Flyvevåbnet.

HD 1. del blev gennemført på de normerede 2 år: Havde da lyst til et år med fransk sprog i praksis. Fandt et traineejob i en schweizisk bank, Banque Populaire Suisse i Lausanne. Herefter fik jeg et traineejob i Barclays Bank i Birmingham, England.

**Dette år var den eneste afvigelse fra min plan for HD. I stedet for 24 år var jeg 25 år, da jeg færdiggjorde HD-studiet i Regnskab, som på daværende tidspunkt var det sværeste HD-studium at komme igennem.**

Jeg husker tydeligt, at Palle Hansen, vores professor på Regnskab, sagde, at det var skilsmissestudiet, og hvis man kiggede på sine 2 naboer, ville kun den ene af 3 bestå.

Jeg husker tydeligt, at Palle Hansen sagde, at det væsentligste, man lærte på studiet, var, at skelne væsentligt fra uvæsentligt. Og det har siddet i baghovedet lige siden.

Jeg dimitterede i 1973 efter at have fået korrespondenteksamen i Fransk fra Handelshøjskolen. Jeg var ansat i Aalborg Portland som økonomikonsulent og kæmpede med en systemchef fra Aalborg, som gik på Aarhus Handelshøjskole, om at få den højeste eksamensscore på Regnskab. Jeg vandt og blev som 27-årig udnævnt til økonomichef i Aalborg Portland. Den yngste i FLS-koncernen på det tidspunkt.

Som 31-årig blev jeg adm. direktør for Topsil i Frederikssund.

Som 34-årig stiftede jeg mit eget leasingselskab sammen med to andre, Selektiv Invest, som på seks dage solgte for over 300 mio. kr. i andele til skatteplagede danskere. Desværre havde vi kun 15 mio. kr. på lager: Men vi kom godt i gang. Efter fire år ville jeg vare mig selv og solgte aktierne til de to andre.

Siden 1984 har jeg været selvstændig med rådgivningsopgaver og undervisningsopgaver. Jeg var i over 20 år ekstern lektor ved CBS og havde på samme tid eksterne lektorater på DTU og DIA – og underviste på Hærens Officersskole.

**Det sidste officielle fuldtidsjob var som faglærer på Grønlands Handelsskole i Nuuk. Se, jeg har virkelig brugt min uddannelse!**

I parentes skal jeg sige, at alle i den gruppe, hvor vi lavede seminaropgave, bestod på samme tid. Det var alle stolte over.

## → Ole Schiøth, Regnskabsvæsen, 1976: Varm anbefaling af HD – uvurderlig force ved konflikter af økonomisk karakter

Jeg blev færdig som civilingeniør (Bygning) fra DTU i sommeren 1973 og blev straks herefter indkaldt til aftjening af værnepligt, hvilket foregik i Civilforsvaret i Hillerød fra august 1973. Mens jeg læste på DTU, havde jeg ofte den fornemmelse, at ingeniørstudiet var meget samfundsmæssigt "ensporet" – udelukkende teknik.

Det var, ligesom om man havde "skyklapper" på, når man skulle anskue en problemstilling. Der manglede ofte nogle andre aspekter – f.eks. økonomi.

På kasernen i Hillerød var vi 5 ingeniører, som blev enige om at bruge tiden til noget fornuftigt, mens vi aftjente værnepligten, så vi meldte os til HD-studiet, som foregik på aftenhold. Som civilingeniør fik jeg "rabat" på 1. del, som derfor kunne gennemføres på 1 år og 2 år på 2. del, så jeg afsluttede studiet i sommeren 1976 som HD i Regnskabsvæsen.

Med også den eksamen "i hus" var vi 3, der havde lavet hovedopgave sammen på HD, som syntes, at det også kunne være interessant at læse Jura, hvilket vi påbegyndte i september 1976. Dengang kunne jurastudiet på KU tages på aftenhold, og jeg fik mit eksamensbevis som cand.jur. i sommeren 1980.

Når jeg skuer tilbage på de 3 studier – Civilingeniør, HD Regnskab og Jura – må jeg erkende, at det var det økonomiske studie, HD'en, som voldte mig størst kvaler. Teknikken og Juraen faldt mig umiddelbart nemmere at gå til. Mine eksamensbeviser angiver også, at jeg fik det laveste gennemsnit på HD-uddannelsen – på trods af et 13-tal i Statistik på 1. del, som jo skyldtes en stærk matematiske side.

I mit erhvervsarbejde har jeg i langt det meste af tiden arbejdet som bygherrerådgiver indenfor byggeri og anlægsarbejder. Arbejdet har i stor udstrækning omhandlet konfliktløsning i forbindelse med bygge- og anlægsopgaver, og sådanne konflikter har jo næsten altid elementer af – teknik, økonomi og jura.

Jeg har derfor i mit erhvervsmæssige virke haft særdeles stor glæde af såvel min tekniske uddannelse som min økonomiske og juridiske uddannelse.

**Og særligt vil jeg sige om HD-uddannelsen, at den har været til stor gavn i mit virke. Det at kunne gennemskue regnskaber og økonomiske problemstillinger er en uvurderlig force, når man skal bistå med at løse konflikter.**

En HD-uddannelse – alene eller som supplement til anden uddannelse – kan på det varmeste anbefales.

## → Finn Asved (tidligere Andersen), Regnskabsvæsen, 1978: Jeg kunne noget med tal – så jeg skulle være revisor

Jeg kom i handelslære hos Oluf Brønnum & Co i 4 år og tog HMX om aftenen. En af de "gamle" lærlinge kom på besøg, og han var lige blevet færdig med Niels Brock. Da jeg var udlært, slap jeg for at være soldat, trak fri-nummer og tænkte, at jeg ville på NB. Jeg havde ikke nogen realeksamen, så jeg læste HMX om dagen og tog realeksamen om aftenen.

Jeg blev færdig på NB efter 2 supergode år. En af mine yndlingslærere sagde, at jeg om nogen skulle være revisor. Jeg kunne nemlig noget med tal, som han udtrykte det. Mine gode karakterer på NB betød, at jeg kunne tage første del af HD på 1 år. Handelshøjskolen lå dengang overfor Forum. Første lektion var i aulaen, så vidt jeg husker var der 200 elever. Det var professor Kobbernagel, der underviste i Jura. Han startede med at bede alle dem, der kom fra NB, om at rejse sig op, og meddelte, at han ville gøre alt for, at vi ikke bestod på kun 1 år. Stor var min glæde, da det alligevel lykkedes mig. Vi gik om morgenen fra kl. 8.00 til 9.30 og igen hver aften. Dumpeprocenten på 1. del var 65 % og noget tilsvarende på 2. del.

Revisorer støttede os i vores studier, betalte vores bøger og gav os fri med løn.

**Der var et fag, Teoretisk statistik, som jeg og andre forstod, man skulle bestå i alle fag, ellers var det en ommer. Der var nogle af mine kammerater, der fik den gode ide at hyre professor M. Kofoed, senere forligsmand. Vi blev undervist i 3 cases, som vi skulle kunne udenad og så vælge den, der passede bedst på opgaven. Alle 15 mand bestod med et 6-tal.**

Opgaven i regnskabsvæsen var 8 timer og talte 6-dobbelt. I mit arbejde havde jeg været med til at implementere et regnskabssystem for et udenlandsk datterselskab, og det lød opgaven på, så i den fik jeg topkarakter. Det løftede gennemsnittet gevaldigt.

Når man hos Arthur Andersen skulle være manager, blev man kaldt ind til seniorpartneren, hvor man lagde kortene på bordet og sagde, at revisor var ikke i mit hjerte, men i min hjerne. Jeg måtte gerne fortsætte på Handelshøjskolen og læse til statsaut. revisor, men han var en af mine yndlingschefer, og dem skal man lytte til.

Kombinationen af hjernen, der kan regne, og hjertet, der var sælger, har gavnet mig i min videre karriere, først som controller i EDB-branchen og senere hos Merkur Management, som underdirektør i TopDanmark, direktør i Elf Olie for Skandinavien og sidst som adm. direktør i Aviste Oil. Et raffinaderi i Kalundborg, der prøvede at omdanne spildolie til baseolie. Det lykkedes efter 6 år, og jeg besluttede at starte for mig selv som 55-årig som rådgiver for iværksættere, samtidig med at jeg åbnede en campingplads for autocampere om sommeren, først i København, senere i Oslo og Amsterdam.

Det sluttede i 2017. København havde ikke flere grunde, jeg kunne leje, og jeg droslede min rådgivningsvirksomhed ned. Sidste år startede jeg City Camp Travel, et selskab, der arrangerer ture for medlemmer af Dansk Autocamper Forening. Det første år, 2018, var en succes, hvor alle mine ture blev udsolgt, og nu er jeg godt i gang med 2020. Hvornår det stopper, ved jeg ikke. Jeg er 75 og "still going strong".

**HD i R har gennem hele min karriere betydet, at jeg havde den regnskabsmæssige baggrund til at træffe beslutninger, når jeg var salg-/marketing-mand og senere direktør.**

## → Inge Beicher, Regnskabsvæsen, 1979: Faglig ballast og uvurderlige venskaber

**Jeg valgte HD-studiet som led i min uddannelse til statsautoriseret revisor og fulgte undervisningen dag/aften fra 1975 til 1979 med klasseundervisning, gruppeopgaver m.v.**

Udover den faglige ballast til min erhvervskarriere har HD-studiet givet mig uvurderlige venskaber. Efter HD-studiet var vi nogle stykker, der stiftede en ERFA-gruppe. Vi måtte jo holde os ajour, og i dag – mere end 40 år senere – mødes ERFA-gruppen stadig regelmæssigt. Fra at være en meget faglig ERFA-gruppe er den nu, hvor de fleste af os har nået pensionsalderen, blevet lidt mere social og til nære venskaber. Ja, indimellem udvides ERFA-møderne da også med vores ægtefæller.

ERFA-gruppen består af:  
– Berit Lovring (Berit Hansen)  
– Dorte Arne Morell (Dorte Arne Hansen)  
– Peter Nordahl (Peter Hans Nordahl Rasmussen)  
– John Tyrrestrup  
– Inge Beicher

Alle dimittender fra 1979 – som også senere blev statsautoriserede revisorer.

# → Jan Falkensteen, Regnskab, 1980: HD er en unik mulighed for at kombinere praktisk viden med en teoretisk ballast af høj kvalitet

Efter studentereksamen i 1974 blev jeg ansat på et revisionskontor og startede på HD 1. del i 1975, på CBS, der dengang hed Handelshøjskolen i København. I sommeren 1977 bestod jeg HD-førstedelseksamenen og påbegyndte herefter HD-overbygningen i Regnskabsvæsen (HD-R). Dengang var der en form for stopprøve mellem 1. og 2. år på HD-R. Da jeg ikke bestod denne i første omgang, kom overbygningen til at vare 3 år og ikke 2 år.

For at kunne fortsætte den dengang mulige deltidsuddannelse til statsautoriseret revisor fortsatte jeg i de næste 2 år, stadig i regi af CBS, på særprøverne i Revision og Skatteret, som jeg bestod i hhv. 1981 og 1982.

Endelig gik jeg på Foreningen af Statsautoriserede Revisorers praktiske del, indtil jeg bestod Revisorkommissionens prøve for statsautoriserede revisorer i december 1984.

Fra 1974 til 1983 var jeg ansat på et statsautoriseret revisionskontor. I 1983 blev jeg ansat i Rigsrevisionen som revisor, fra 1977 blev jeg kon-torchef samme sted og afsluttede min karriere som Rigsrevisionens statsregnskabskonsulent ved udgangen af 2015.

## Tanker om det at være HD-studerende

Det er min opfattelse, at CBS via HD-studierne gav praktikere en unik mulighed for at kombinere praktisk viden med en teoretisk ballast af høj kvalitet. Samtidig gav udfordringen med at have et heltids-job og samtidig skulle fordybe sig i en faglig kræ-vende uddannelse en læring i arbejdsdisciplin, fokusering på det væsentligste samt fundamentet til selv at kunne tilegne sig viden på et teoretisk højt niveau.

**HD 1. del var den mest teoretiske del, hvilket knækkede mange af de studerende, der ofte havde en mere praktisk tilgang til tingene. Dette medførte da også, at det alene var ca. 20 % af de indskrevne, der fik afsluttet denne del. Frafaldet var størst i det 1. semester, hvor ca. 50 % opgav studierne.**

**HD 2. del var til gengæld mere praktisk/teoretisk orienteret, hvor modellerne fra HD 1. del blev udsat for den virkelighed, at man jo ikke kender alle relevante data, men må bruge sin faglige ballast sammen med erfaring og sund fornuft.**

Lidt sat på spidsen kan man sige, at de teoretisk mindede studerende rimeligt let klarede HD 1. del, hvorefter mange knækkede nakken på HD 2. dels mere praktiske tilgang. Modsat var det svært for mange af de mere praktisk mindede studerende at bestå teorien på 1. del, hvorimod de havde lettere ved at bestå 2. del, hvis de havde klaret sig igennem HD 1. del. Samlet set kan man med god ret sige, at HD-studiet udviklede fokuserede og hårdtarbejdende praktikere med en god teoretisk værktøjskasse. Dette anser jeg for at være HD-studiernes adelsmærke.

## Studenterpolitik og oprettelsen af en ny revisorkandidatuddannelse

Som HD-Regnskab-studerende var jeg udfordret af, at man som deltidsstuderende senest skulle indstille sig til revisoreksamenen i 1982 for at komme med i en overgangsordning, der herefter alene ville tillade

CM med speciale i revision at gå op til revisionseksamenen (statsautorisationen). Dette blev af mange studerende opfattet som dybt uretfærdigt, da mere end 80 % af de revisionsstuderende var i en situation, der alene tillod dem at studere på et deltidsstudie, hvorimod HA og CM var et samlet 4-5-års fuldtidsstudie. Bedre blev det ikke, da det samtidig viste sig, at hovedparten af studenterrepræsentanterne i fagstudienævnet var CM-studerende, der brugte muligheden til at kunne læse HDR, selvom denne gruppe kun udgjorde en brøkdel af den samlede studentermasse. På opfordring af Foreningen af Yngre Revisorer blev jeg, og en række andre deltidsstuderende, opfordret til at træde ind i HDR-fagstudienævnet, hvor jeg kom til at sidde i 2 år. I de følgende år var jeg tillige medlem af det økonomiske fakultetsstudienævn samt den ene af de 2 studenterrepræsentanter i Styrelsesrådet.

**Sideløbende igangsatte en række undervisere og studerende et arbejde på at få oprettet en ny uddannelse på CM-niveau, der ville give både deltidsstuderende og fuldtidsstuderende mulighed for at uddanne sig til at kunne indstille sig til revisoreksamenen. Efter et langt og ret "akademisk/politisk" forløb vedtog Fakultetsstudienævnet den 27. marts 1980 et kommissorium for et udvalg vedrørende HD-dimittenders overgang til cand. merc.-studiet.**

Udvalgets arbejde viste både den gode og den mere uheldige side af demokratiets spilleregler, for der var på den ene side forståelse af, at der burde kunne tænkes akademisk nyt, og på den anden side blev de fuldtids- og deltidsstuderendes forskellige interesser lagt åbent til skue. Heldigvis blev udvalgets betænkning af april 1981 godkendt af Fakultetsstudienævnet, og strukturen af det, der blev til CMA, blev lagt. Arbejdet med at sikre en akademisk uddannelse for både fuldtids- og deltidsstuderende, der på den tid var et nybrud, anser jeg for at være kronen på mit studenterpolitiske virke.

## Efterfølgende relationer til CBS

På grund af uddannelsens kvaliteter og mit studenterpolitiske arbejde fik jeg efterfølgende flere gode og berigende oplevelser på CBS. I 2 år virkede jeg som undervisningsassistent på særprøvestudiet i Revision. Herefter var jeg censor på CMA-studiet og flere linjefag i 16 år. I 2005 måtte jeg afbryde censorgerningen i et halvt år, da jeg besluttede at tage faget Financial Risk Management (FRM) på CM. Herefter genoptog jeg censorgerningen, nu også vedrørende FRM. Det har været en fornøjelse og en faglig berigelse at være censor. Gerningen kræver, at man holder sig opdateret, og samværet med eksaminanderne har givet et opdateret indtryk af, hvad der rører sig på CBS. Sammenfattende har jeg en stor tak til CBS. I gav mig en faglig ballast, en arbejdsdisciplin og mulighed for at vedligeholde mine færdigheder. Jeg ønsker alt held og lykke for CBS i de næste 100 år.

## → Richardt Ejnar Fangel, Regnskabsvæsen, 1980: Fra HD til resten af verden

**Jeg synes, at jeg fik en fantastisk faglig uddannelse på HD-R studiet fra CBS. Efter HD-R læste jeg 3 semestre på HD-O i Strategi og Planlægning. Jeg fik ikke endelig eksamen fra denne uddannelse, da jeg flyttede til Spanien, men HD-O har nok været den uddannelse, der har givet mig mest faglig udvikling i min senere karriere.**

Min faglige baggrund gav mig til mange spændende opgaver:

I 1978/1979 arbejdede jeg sammen med 2 kollegaer på Jan Bonde Nielsen-sagen for Bagmandspolitiet (Dansk Chrysanthemum Selskab, B&W insider trade-handel, Gredana & Myers opkøb og tab hos disse mindretalsaktionærer).

**Jeg blev ansat hos FLSmidth & Co. A/S i december 1979, og allerede i 1981 gik turen til Spanien. Derefter i december 1982 til Mexico, hvor den mexicanske stat netop var gået i betalingsstandsning, og FLSmidth havde et stort turn-key-projekt under afvikling (knap 100 mio. USD og 400 arbejdere på byggepladsen) samt var midt i opførelsen af en maskinfabrik.**

Den mexicanske stat skyldte 105 mio. USD til Danmark, og heraf var FLSmidths tilgodehavender 100 mio. USD. Vi fik restruktureret de 60 mio. USD af gælden og fik bygget cementfabrikken og vores maskinfabrik færdig.

I 1986 blev jeg sendt til Brasilien efter et års ophold hos CHQ i Danmark. I Brasilien solgte vi bl.a. 2 cementfabrikker for knap 90 mio. USD, som vi hedgede prismæssigt. Da inflationen var op til 30 % per måned, kunne vi ikke sælge i lokalvaluta og ej heller i USD, så vi nedbrød cementfabrikernes bestanddele i stål, energi, arbejdsløn, kobber etc., i alt 10 bestanddele, og disse blev vægtet og bundet til et privat indeks for hvert af disse elementer. Alle betalinger blev beregnet ud fra denne prisjusteringsformel.

Jeg var tilbage i Mexico i 1989 og medvirkede bl.a. til CEMEX' globale ekspansion fra at være et regionalt cementselskab til at blive nummer 5 world-wide. Jeg deltog i finansieringen af deres projekter, sad i bestyrelsen i FLSmidths joint venture-maskinfabrik med CEMEX og fik FLSmidth og maskinfabrikken igennem cash-krisen i 1994.

Jeg blev i 2006 CEO for FLSmidths aktiviteter i Mexico i Centralamerika. Jeg er ikke ingeniør, så det var lidt af en udfordring at være chef for vore ansatte med en ingeniørmæssig baggrund. Men jeg lærte fantastisk meget af de ansatte (og begge mine børn er ingeniører samt cand.polyt. fra DTU), herunder at man kun skal udtale sig om ting, man ved noget om – resten skal undersøges af dem, der har den nødvendige viden.

Indtil min fratrædelse fra FLSmidth Mexico i september 2018 var jeg drivkraften i bl.a. omlægningen af forretningen til 80 % salg til mineralkunder og 20 % salg til cementkunder, hvor vi tidligere var en 100 % cementforretning. Endvidere var jeg en del af salgsteamet for salget af verdens største cementovn til CEMEX samt med til forhandlinger og salget af 2 cementfabrikker til en ø i Caribien i 2018, hvor kunden var militæret.

**En af mine fagligt mest spændende opgaver og udfordringer var, da jeg blev opfordret til at blive præsident for Det Nordiske Handelskammer i Mexico i 2012/2013 og igen i 2017/2018. Det er en fantastisk uddannende i netværk og lobbyaktiviteter. Jeg lærte her meget om, hvordan det mexicanske samfund træffer beslutninger, og specielt om, hvordan man kan påvirke disse.**

## → Per Jan Andersen, Regnskabsvæsen, 1980 og Udenrigs- handel, 1987: Selvvalgt tidspres – en god investering i fremtiden

**Min første viden om HD-uddannelsen fik jeg på en uddannelsesmesse på Københavns Rådhus i foråret 1965. Jeg skulle efter realeksamen starte som bankelev den 1. august 1965. Det, jeg husker fra messen om uddannelsen, var, at den var meget specialiseret, og at man kunne tjene helt op til 4.000 kr. om måneden med en HD-uddannelse, hvilket var mange penge dengang.**

Efter værnepligt, uddannelsesophold i London og diverse forprøver og 1. del af HD blev jeg i 1980 HD'er i Regnskabsvæsen. Studiet var interessant og krævende, ikke mindst fordi jeg ikke arbejdede professionelt med regnskaber i banken. Landmandsbankens personaleafdeling havde den mærkværdige holdning, at jeg skulle blive i en filial og koncentrere mig om studierne, før jeg kunne komme til kreditafdelingen i hovedsædet. Først et halvt år før eksamen fik jeg arbejde på bankens regnskabsanalysekontor. Der havde jeg naturligvis stor glæde af uddannelsen og også senere i mit arbejde i kreditafdelingen. Udover viden om regnskaber gav studiet et godt indblik i skatteret og organisation. Et semester gik jeg på samme hold som den senere ordførende direktør i Danske Bank, Peter Straarup, og han har da i hvert fald fået udbytte af studiet.

**Senere kom jeg til at arbejde med eksportfinansiering, og da der ikke var nogen særlig uddannelse i banken på dette område, startede jeg på HD-uddannelsen i Udenrigshandel. Dette studie var på flere måder mere spændende for mig og var meget nyttigt i mit arbejde. Udover det faglige udbytte ved de studerendes fremlæggelse af seminaropgaver i løbet af semestrene opnåede jeg at blive god til – under selvvalgt tidspres – at læse, forstå og fremdrage vigtige oplysninger og finde svagheder ved de præsenterede opgaver. En særdeles nyttig færdighed i mit professionelle liv.**

Det eneste overlappende pensum på de to HD-uddannelser var International Skatteret. I øvrigt supplerede de to uddannelser hinanden vældig godt og har givet mig et stort udbytte, som jeg har kunnet bruge i mit arbejde og har haft glæde af hele livet. Jeg sætter stor pris på at have haft mulighed for at tage de to uddannelser og håber også, samfundet har haft nytte heraf. Som en ekstra bonus på HD-Udenrigshandel har jeg haft stor glæde og nytte af medlemskabet af dimittendforeningen CIBA – som nu hedder IBCCBS – som gennem årene har afholdt et stort antal virksomhedsbesøg, foredrag og andre arrangementer.

## → Tage Bergsbo, (tidl. Jensen) Regnskabsvæsen, 1987: Trods ikke særlig målrettet begyndelse endte jeg på den helt rette hylde

**Jeg var op igennem gymnasietiden ret afklaret om, at jeg ville arbejde i forretningslivet under en eller anden form, og tænkte, at en juridisk uddannelse kunne være vejen frem. Efter et enkelt semester på universitetet med Romer- og Familieret stod det klart, at jurauddannelsen ikke passede til mit temperament.**

Der gik så nogle år med arbejde og sjov og ballade, inden jeg tog en 1-årig højere handelseksamen på Niels Brock, hvilket gav adgang til at tage HD 1. del, også på et år – det gjorde jeg så i 1980. Igen tog arbejde og oplevelser fokus, og jeg blev derfor først færdig med HD i Regnskabsvæsen i sommeren 1987 som 31-årig – så ikke et specielt målrettet studieforløb ...

**I årene hvor jeg tog 2. delen af HD, arbejdede jeg som regnskabschef i en mindre datatilbehørsvirksomhed, og med den færdige HD i lommen skulle jeg videre i karrieren.**

Det bragte mig tilfældigt ind i ejendomsbranchen som ejendomsadministrationschef i Baltica Finans, der blev til Danica, der blev en del af Danske Bank. I 2000 skiftede jeg til DATEA, hvor jeg var som afdelingsdirektør frem til starten af 2018. Da blev jeg hentet til erhvervsmæglerne Lintrup & Norgart som COO/administrativ og juridisk ansvarlig.

Sideløbende tog jeg uddannelsen som ejendoms-mægler og valuar, skrev en lærebog om ejendoms-handel og underviste i en længere årrække de kom-mende ejendomsmæglere i faget Ejendomshandel.

Set i bagespejlet er jeg ikke i tvivl om, at HD'en var det helt rigtige valg for mig, hvor blandingen af fagene Økonomi, Skat, Ledelse, Organisation m.v. skabte et rigtig godt fundament for mit arbejdsliv.

Tiden er gået, og erindringen om tiden på Fabriksvej står ikke lysende klart, men jeg husker dog tydeligt hovedopgaven, hvor vi som gruppe arbejdede med at skabe grundlaget for en børsin-troduktion af en virksomhed – det var en spænden-de opgave at løse.



→ **Pia Gelineck,  
Regnskab og  
Økonomistyring,  
2015: HD-studiet  
er en hård men  
også spændende  
og udviklende rejse**

Tag ikke fejl. HD-studiet er en hård rejse, men det er også en spændende og udviklende rejse. Rejsen skal være målet – ikke bare eksamen. Sådan ser jeg tilbage på mit HD-R studie på CBS.

Personligt og fagligt har studiet givet mig meget større selvtillid. Modsat tidligere springer jeg ud i opgaven i tillid til, at jeg altid vil kunne finde en løsning. Det tog jeg med mig fra HD-studiet.

Du kan "hutte" dig gennem et HD-studium, men du kan også vælge at gøre det til en oplevelse for livet. CBS gav mig en helt ny faglig værktøjskasse, og jeg misunder dem, der har studiet til gode.

# Udenrigshandel

100 år

# → Knud Fuglsang, Udenrigshandel, 1962: En drøm gik i opfyldelse

Jeg blev født for 85 år siden (31. december 1934) i en borgerlig familie i Rødovre. Min far startede en mineralvandsfabrik i begyndelsen af 30'erne og senere en maskinfabrik – begge med navnet APOLLO. Op igennem 50'erne deltog jeg i produktionen af sodavand, og det lå nok i kortene hos min far, at jeg på et tidspunkt skulle køre fabrikken videre, men jeg gjorde ham klart, at jeg havde andre planer – jeg havde lyst til at opleve hele verden. Han accepterede mine lyster og fik senere solgt de to virksomheder.

Jeg fik realeksamen fra Rødovre Skole i 1952, og hvad skulle jeg så? Det blev studentereksamen på 2 år fra Statens Studenterkursus i 1954.

I løbet af 1954 blev jeg indkaldt til militæret – 1. regiment fodfolket i Høvelte. Det var ikke lige "my cup of tea", så jeg fandt ud af, at man måske kunne komme i telegraftrupperne – også i Høvelte. Jeg kunne ikke morse, men blev indkaldt til en prøve, som udsendte 3 forskellige morsetegn, og de, der havde flest rigtige, blev udtaget til telegraftrupperne. Jeg blev indkaldt til Radiokompagniet den 11. november 1954. 6 måneder rekrut, 6 måneder sergentskole, 12 måneder sergent – i alt 2 års tjeneste for sergenter.

**Vi er nu i 1956, og da jeg har besluttet at tage en uddannelse på Handelshøjskolen, får jeg fri fra militæret i 3 måneder mod at afdrage i min sommerferie de næste 2 år.**

I 1957 blev jeg gift med Maj-Britt, min forlovede gennem lang tid, og vi boede i lejlighed indtil 1965, hvor vi flyttede ind i vores nyopførte hus i Rødovre.

#### Uddannelse

Al uddannelse på Handelshøjskolen foregik fra kl. 17, da man samtidig forventedes at have et fuld-tidsarbejde i en virksomhed.

1957/58: 1. år gik med optagelsesprøve i Engelsk, Tysk og Bogføring – Matematik skulle jeg ikke have, da jeg er matematisk student. Valget faldt på HD i Udenrigshandel med 1. del afsluttet i juni 1959 og 2. del med diplom i juni 1962.

#### Karriere

Hvordan kommer jeg verden rundt uden at skulle betale for det? Svaret kunne være en ansættelse i et eksportfirma, men der er lang vej igen.

I 1958 så jeg en meget lille annonce i Berlingske for en stilling som kontorassistent i KEMISK VÆRK KØGE (KVK). Jeg fik jobbet til 800 kr. om måneden og var så heldig at komme i afdelingen for pigmenter, hvor 90 % af salget gik til udlandet. Pigmenter er farvestoffer til farve- og lakbranchen, trykfarver og plastik.

Maj-Britt tjente på dette tidspunkt 1.200 kr. om måneden som hospitalslaborant.

**Fra 1958 til 1962 arbejdede jeg i KVK samtidig med studierne på Handelshøjskolen. I løbet af de 4 år i KVK havde jeg skabt mig en lille karriere og var blevet eksportchef med ansvar for salg til den 3. verden. Min første salgsrejse i marts 1963 gik til Mellemøsten, hvor vi efterhånden solgte til hele området med Iran, Ægypten og Israel som de største kunder.**

Da araberne ikke tillod israelske stempler i passet, fik jeg et blåt pas af Udenrigsministeriet, som jeg brugte i Israel.

Vi arbejdede med agenter i de oversøiske lande og havde et fint salgsnet over hele verden. Mine rejser gik årligt 2 gange til Mellemøsten, 1 gang til Afrika, 1 gang til Østen/Australien/New Zealand, 2 gange til Sydamerika/Mellemamerika og 3 gange til USA. Rejserne hertil varede oftest fra 3 til 5 måneder, og samlet kunne min årlige rejseaktivitet løbe op i 6 måneder.

I starten havde vi ikke kontakter i USA, som jo selv havde en række pigmentfabrikker, men jeg fik kontakt til en person, som havde været ansat på en af fabrikkerne og netop havde oprettet sit eget firma. Det blev en stor succes, også på det personlige plan.

Fra 1963 til juni 1974 rejste jeg verden tynd for at sælge KVK's pigmenter og opnåede alt, hvad jeg som yngre havde drømt om – og fik samtidig penge for det!

#### SUN CHEMICAL – USA/ SCANMONT AS

Pigmentfabrikken SUN CHEMICAL solgte kun til USA og var begyndt at sælge til UK. Jeg havde tidligere mødt den administrerende direktør, og på en af mine ture til USA i marts 1974 kontaktede jeg ham på hovedkontoret på Park Avenue i New York. Til hans overraskelse spurgte jeg ham, om de var

interesserede i at sælge til Europa, og tilsyneladende var det et godt tidspunkt at stille det spørgsmål. Vi mødtes igen måneden efter i London på en messe, hvor jeg havde taget Maj-Britt med – familieforholdene skal være i orden – og vi underskrev en agentkontrakt for Norden og Tyskland. Salget var nul og ingen provision, men SUN gav mig USD 10.000 som start, og jeg skyndte mig hjem og oprettede mit eget firma, SCANMONT AS, som så havde fået agenturet for Sun Chemical.

Min svigerfar var netop gået på pension efter at have kreeret kjoler til modebranchen, og hans lokale i huset, hvor de boede, stod tomt. SCANMONT flyttede ind med telefon, telefax og brevpapir, og mine svigerforældre passede kontoret, når jeg var på farten i Norden og Tyskland – de kunne begge de skandinaviske sprog, og hun kunne engelsk og han tysk. Perfekt: no man hours – kun lav husleje.

**Efter et par år på denne måde fik jeg kontor på et jysk firmas københavnkontor, hvor min firmatelefon og telex blev installeret, så de kunne "passe" firmaet, når jeg var på rejse.**

Som jeg husker det, kørte vi på denne måde indtil 1982, hvor vores søn Kenn købte en lejlighed i Vanløse i 2 etager, hvor Scanmont så flyttede ind i stueetagen. Vores datter Henriette blev også ansat i firmaet, så nu havde vi et rigtigt kontor, og alt var på plads med Kenn som sælger og Henriette på kontoret med ordremodtagelse og bogføring.

Scanmont fik naturligvis al mulig støtte fra Sun Chemical med teknikerbesøg hos kunder og en topledelse, der stillede sig til rådighed. Hos Sun havde vi 2 internationale sales meetings årligt – 1 i USA, hvor vi blev orienteret om nye produkter, og 1 i Europa med de andre landes agenter.

Sun Chemical havde i starten sit hovedlager hos en schweizisk pigmentfabrik – SANDOZ. De producerede mere ægte (lys/kemi) pigmenter, som ikke konkurrerede med Sun Chemical.

SANDOZ havde meget dårligt salg i Skandinavien, og vi fik således også agentur fra dem, hvor vi valgte at købe pigmenterne og således selv kunne bestemme priserne fra lager. Vi overtog en Sandoz-ingeniør (uden lønudgift for os), og han promoverede også Suns pigmenter.

Vi var nu 4 i firmaet, og det blev tid for bedre forhold. I 1988 købte Maj-Britt og jeg en nyrenoveret villa i Rungsted, hvor vi boede privat over en høj, lys kælderetage, hvor Scanmont etablerede sig. Foruden den primære opgave med pigmenter har vi i Scanmont også beskæftiget os med opkøb af gode strandgrunde og sammen med SONNE HUSE bygget sommerhuse og solgt med god fortjeneste.

**Formuen voksede i Scanmont, og meget blev investeret i aktier og obligationer gennem Nordea. Scanmont AS med os 3 ansatte opererede på denne måde indtil 2002, hvor jeg pensionerede mig selv. Både Sun Chemical og Sandoz afviklede agenturerne i overensstemmelse med de internationale regler, og vi endte med at få udbetalt pæne summer.**

Kenn blev samtidig ansat i Sun Chemical, hvor han var i en årrække.

Scanmont AS levede videre som investeringsselskab, indtil vi i 2013 afsluttede selskabet ved frivillig likvidation, hvor værdierne blev delt ud til hver enkelt med 60-20-20.

Maj-Britt og jeg fejrede diamantbryllup i 2017.

## → Leif Oskar Haugaard, Udenrigshandel, 1963: Kedsomhed førte til Bogføring på aftensko­le – efterfulgt af HD

Efter at være udlært som toldklarerer i spediti­onsfirmaet Erik Malling i 1956 aftjente jeg værnepligtigt i Sjællandske Luftværnsregiment (Avedørelejren, Hvorup Kaserne og Østerbrogades Kaserne).

Pga. en vis kedsomhed i den sidste del af værne­pligten undersøgte jeg mulighederne indenfor vide­regående uddannelser og måtte konstatere, at mine karakterer i 1 fag var for lave, og at der kræve­des den statskontrollerede prøve i Bogføring, som jeg så bragte i orden på aftenkursus, medens jeg genoptog mit gamle arbejde. I august 1959 påbe­gyndte jeg så Handelshøjskolens HD-studium. I stu­dietiden (1961-1963) arbejdede jeg i 2 sammen­hængende virksomheder indenfor spediti­ons- og shippingbranchen.

**Den 25. juni 1963 bestod jeg Handelshøjskolens diplomprøve – HD i Udenrigshandel – og kort tid efter blev jeg tilbudt en lederstilling i mit "gamle" firma, hvor jeg var udlært.**

I 1966 blev jeg gennem en studiekammerat fra Handelshøjskolen (som var blevet revisor) introdu­ceret til en stilling som eksportchef (og prokurist) i et firma, Børge Kjærslund A/S, Hammersholt, Hillerød, der producerede husholdningsartikler og trævarer, fortrinsvis til eksport, samt var agentur for et japansk firma i branchen. Dette medførte bl.a. oprettelse af et datterselskab i Gøteborg og megen rejseaktivitet i Europa (salgsarbejde, messe­besøg og kundepleje m.v.) og gav mig appetit på at se endnu mere af verden. Følgelig reagerede jeg på en annonce og tiltrådte den 1. juli 1970 som han­delskyndig specialmedarbejder i Udenrigs­ministeriets handelsafdeling.

Den 1. april 1972 tiltrådte jeg som handelsattaché (vicekonsul) på generalkonsulatet i New York. 1. april 1975 handelsattaché i ministeriets handelsaf­deling. 1. juli 1976 udsendt som handelsråd på ambassaden i Lagos, Nigeria. 1. maj 1979 handels­råd (konsul) på generalkonsulatet i Toronto, Canada. 1. januar 1982 Ridder af Dannebrog. 1. september 1986 handelsråd i ministeriet. 1. sep­tember 1989 handelsråd (1. september 1991 tillige ambassaderåd) ved ambassaden i Athen, tildelt den græske Phønix-orden (kommandør). 1. september 1992 fuldmægtig/ministerråd i ministeriet. 1. sep­tember 1993 ambassaderåd, ambassaden i Wien. Tildelt Grosse Silberne Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich. 1. september 1997 fuldmægtig/ministerråd i ministeriet. December 2000-februar 2001 fungerende generalkonsul, generalkonsulatet Hongkong (sygeafløser). I forbin­delse med en sparerunde frivillig fratrædt og gået på pension 31. april 2003.

## —→ Bent Andresen, Udenrigshandel, 1970: Tog uddannelsen mens jeg var i ØK- datterselskab

Efter bestået højere handelsskoleeksamen fra Sønderborg Handelsskole fik jeg job som souschef i driftsøkonomiafdelingen ved Plumroses kødkonserverfabrik i Valby. Det førte efter nogle år til, at jeg kom til hovedkontoret på Sankt Annæ Plads i København og der, sammen med 2 andre, skulle assistere ved indkøb af udenlandske kødforarbejdede virksomheder til Plumrose som et led i ØK-koncernens ekspansionsstrategi.

Som tyskkyndig blev det min opgave primært at afsøge mulighederne i tysktalende lande. Det blev også til erhvervelse af en virksomhed i Slesvig- Holsten.

På hovedkontoret var vi 3, der fik lyst til en videregående uddannelse, og vi valgte studiet i Udenrigshandel. Det bragte os bl.a. på en studietur til USA med besøg på virksomheder i Chicago-området, hvor hver studerende skulle referere til et virksomhedsbesøg, der skulle sammenfattes til en rapport over turen.

**Før Danmarks indtræden i Fællesmarkedet i 1973 skulle Plumrose kende til markedsordningerne og have reglerne implementeret i koncernen inden 1. januar 1973. Det blev min opgave, og jeg blev samtidig assistent for den administrerende direktør. På et tidspunkt fik ØK problemer, hvilket også smittede af på datterselskabet Plumrose, så den 1. september 1978 tiltrådte jeg en stilling i økonomiafdelingen hos Kødbbranchens Fællesråd.**

I løbet af 1980'erne begyndte EDB at gøre sit indtog i erhvervslivet, og i Kødbbranchen fik vi overladt indsamlingen af data for hele branchen omkring kreaturslagtningerne. Jeg fik til opgave at udvikle et branchesystem, som omfattede slagterier, slagtermestre og slagtekvægmærker i Danmark. Til dette fik jeg bl.a. støtte fra Slagteriernes Forskningsinstitut. Ligeledes blev der udviklet en maskine til klassificering af de slagtede kreaturkroppe ved hjælp af fototeknik og algoritmer. Til implementering af projektet i branchen blev der efter ansøgning ydet støtte på 10 mio. kr. (5 mio. fra staten og 5 mio. fra EU). Systemet kører i dag i branchen, men er selvfølgelig løbende blevet opdateret. For at koordinere udviklingen med EU-landene deltog jeg i møder i Das Europäische Handelsinstitut i Køln.

Efter pensioneringen i 2005 tog jeg eksamen som ejendomsmægler og i 2006 valuaireksamen, dog uden at være aktiv, da den økonomiske krise også var hård ved ejendomsbranchen.

Som pensionist bor jeg i dag i et dejligt sommerhus ved Ølsted Strand.

## → **Sven Erik Nordberg, Udenrigshandel, 1970: Fra LEO til Vatikanet med HD i Udenrigshandel**

**I årene 1965-73 var jeg ansat i eksportafdelingen på Løvens Kemiske Fabrik (nu LEO Pharma). Det var en god og lærerig periode i et velrenommeret og økonomisk robust medicinalfirma, som var stærkt præget af ejeren, fabrikant Knud Abildgaards, ånd og ledelse.**

Ansættelsen benyttede jeg sideløbende til at læse til HD i Udenrigshandel ved Handelshøjskolen i København. Det var min oplevelse, at et aftenstudium med et sideløbende praktisk arbejde om dagen var en god kombination.

Allerede under min LEO-ansættelse overvejede jeg at søge ind som handelsattaché i Udenrigsministeriets handelsafdeling. Tanken blev realiseret i november 1973, hvor jeg med HD-eksamen som ballast startede en karriere i UM, som i alt skulle komme til at vare 33 år.

**Efter en indkøringsperiode i UM blev min første udepost ambassaden i Bukarest, hvor jeg fra januar 1976 var udstationeret i ca. 4 år. Det var en lærerig oplevelse på nært hold at stifte bekendtskab med tilværelsen i et østland, præget af styrets brutalitet og den uhæmmede persondyrkelse, som præsident Ceausescu og hans kone, Elena, blev omgivet med. En personligt skræmmende oplevelse var for min familie og mig jordskælvet den 4. marts 1977, som rystede Bukarest med en styrke på 7,4 målt på Richterskalaen. Har man en gang oplevet et stærkt jordskælv, glemmer man det aldrig.**

Efter Bukarest var det min indstilling, at jeg var færdig med østlandene. Det gik imidlertid anderledes. Efter godt 2 år gik turen til Moskva, hvor jeg i 4 år fra 1982 til 1986 var leder af ambassadens handelsafdeling. Det sovjetiske marked var besværligt at bearbejde for danske virksomheder, hvilket gav ambassadens handelsafdeling en central placering og et tæt samarbejde med dansk erhvervsliv, hvilket i sig selv var en stor motivation i arbejdet. Rent storpolitisk kom jeg til USSR i en begivenhedsperiode. Hele 3 statsbegrovelser i perioden 1982-85 (Bresjnev, Andropov og Chernenko), hvorefter endelig i marts 1985 Gorbatjov kom til.

**Efter Moskva blev jeg hjemkaldt til tjeneste i UM, idet jeg blev udnævnt til chef for handelsafdelingens Østlande-kontor. Dette skete i 1989, hvor opruddet i hele Østeuropa satte ind. Det var en utrolig begivenhedsrig periode, hvor gamle strukturer blev forkastet, og alt blev indrettet på demokrati og markedsøkonomi. Danmark spillede en central rolle i bistanden til Østeuropa i denne omstillingsproces.**

Det danske fokus var især rettet mod de 3 baltiske lande Estland, Letland og Litauen. Disse lande havde i flere år haft selvstændighedsbevægelser, som skulle gøre dem fri af Moskva. Udviklingen fik så meget momentum, at de tre lande kunne erklære sig selvstændige ultimo august 1991. Den danske regering reagerede hurtigt med anerkendelse af de 3 landes selvstændighed. Jeg blev udnævnt til Danmarks første ambassadør i det "ny" Estland og ankom til Tallinn den 4. oktober 1991. Jeg var ca. 3 år i Estland. En besværlig, men også inspirerende periode var det at følge, hvordan en ny stat

voksede frem. Efter Tallinn blev jeg hjemkaldt til en stilling i Danida, som efter 3 år førte til ambassaden i Riyadh, hvor jeg som ambassadør dækkede alle 7 lande på den Arabiske Halvø. Denne del af verden er meget fremmedartet og samtidig utroligt fascinerende. Det blev til 6 år i Riyadh, og jeg havde forberedt mig til pensionering ved hjemkomsten. Der ventede imidlertid endnu en interessant opgave.

Ambassaden i Bern stod i en periode uden ambassadør. Jeg blev bedt om at træde ind. Da ambassadøren i Bern tillige var akkrediteret til Vatikanstaten i Rom, betød det, at jeg var medlem af den officielle danske delegation til bisættelsen af Pave Johannes Paul II den 8. april 2005 og efterfølgende – 16 dage senere – indsættelsen af Pave Benedikt XVI. Det var en stor oplevelse på nært hold at betragte ceremoniellet omkring den katolske kirke i "al sin magt og væld". Det hele sluttede med, at jeg var i afskedsaudiens hos H.M. Dronningen den 5. oktober 2005.

## → Niels-Jørgen Schelde, Udenrigshandel, 1970: HD-studiet indfrie- de de vildeste ønsker

Som mange af datidens unge mennesker besad jeg en glubende appetit og nysgerrighed på livet – Som Bjørnstjerne Bjørnson så lyrisk beskrev det:

**”Ud vil jeg! Ud! – o, så langt, langt, langt over de høje fjelde”, og afslutningen på HD-studiet i Udenrigshandel i 1970 blev således adgangsbilletten til det job i Udenrigsministeriet, som jeg gennem hele min ungdom havde stilet imod.**

Det ønske var der jo mange andre unge mennesker, der også havde, så det var først i 3. forsøg, at det lykkedes at få den eftertragede titel: aspirant i Udenrigsministeriet; men så gik det også stærkt. Efter en kort uddannelse i Udenrigsministeriets Handelsafdeling blev jeg i 1974 udsendt på min første post til ambassaden i Tokyo; og man kan vel næppe komme ret meget længere væk end Japan. Her åbnede der sig en verden, som på alle måder var helt anderledes end de ”vante græsange” i ”lille idylliske Dannevang”. Ikke blot gik man anderledes klædt, spiste anderledes og kørte i ”den gale side”, men man tænkte også anderledes og var reserveret med hensyn til at give udtryk for sine tanker. Så der var store udfordringer for de danske eksportvirksomheder, der gav sig i kast med et så fremmedartet marked.

Næste stop på denne rejse blev ambassaden i London, og selv om tilværelsen i England er anderledes end i Danmark, var vi jo tilbage i den samme erhvervsmæssige kulturkreds. Næste stop blev så i 1982 ambassaden i Polen – et land i krigsretstilstand og under socialistisk dominans og de udfordringer, dét giver. I 1986 stod der Østberlin på billetten, og det skulle udvikle sig til at blive vel nok den mest interessante post, jeg har haft. Selv om de fleste derværende diplomater var enige om, at styret under Erich Erich Honnecker (zum Wohle des Volkes und zur Sicherung des Friedens!) ikke kunne vare evigt, var der ingen, der havde forudset Murens fald allerede i november 1989. Efter en orlovsperiode i Entreprenørforeningen stod der i 1995 Emiraterne på billetten, og udstationeringerne afsluttedes i 2000 i Saudi-Arabien; så man kan vist uden overdrivelse konstatere, at mit HD-diplom – i høj grad – har indfriet mine vildeste ønsker om at komme ud og se mig omkring!



## → Gitte Westergren (tidl. Broström), Udenrigshandel, 1975: Måske den første kvinde der dimitterede i Udenrigshandel

**Jeg dimitterede fra Handelshøjskolen med en HD i Udenrigshandel i 1975. Dengang var der ikke så mange, som tog Udenrigshandel som speciale, og slet ikke kvinder. Jeg voksede op i et iværksætttermiljø, og det lå ligesom i luften fra min fars side, at jeg senere skulle overtage forretningen, som udelukkende havde virksomhed i Danmark, men som dog var begyndt at eksportere lidt til Sverige.**

Det var derfor naturligt, at jeg efter studentereksamen gik handelsvejen ved først at tage en Niels Brock, få noget businesserfaring og derefter en videre uddannelse indenfor handel.

Det var derimod ikke givet, at det skulle blive HD, og slet ikke med Udenrigshandel som speciale, jeg skulle vælge.

Jeg har lige siden min pureste ungdom været stærkt interesseret i udlandet og fik senere som ung kvinde den klare overbevisning, at jeg skulle arbejde med udenrigshandel, hvad enten det var i forbindelse med min fars virksomhed eller alternativt ved ansættelse i et eksportfirma med forretningsrejser til udlandet som en integreret del af jobbet. Udstationering var også en mulighed. På daværende tidspunkt var det faktisk både udfordrende og lidt urealistisk for en ung kvinde at have disse drømme.

Jeg søgte råd hos min driftsøkonomilærer på Niels Brock, Hans Friis, som foreslog HD-studiet og Udenrigshandel. Han mente, at jeg, som kvinde, burde, skulle og kunne tage udfordringen op og vælge det, jeg havde lyst til, uanset hvor svært det måtte blive.

**HD-studiet var baseret på aftenundervisning, hvilket tillod, at man kunne have et normalt arbejde samtidig. Det var ideelt for mig, så HD blev det, og specialet blev Udenrigshandel. Vi var kun 15 dimittender i 1975, hvoraf jeg var den eneste kvinde. Jeg vil tro, at jeg hører til de allerførste kvinder, som dimitterede i Udenrigshandel, men jeg er sikker på, at der er kommet mange flere siden da.**

Som allerede nævnt var det ikke ligetil for en kvinde på daværende tidspunkt at trænge ind i aktiv Udenrigshandel, da business og management i forbindelse med udlandet hovedsageligt blev varetaget af mænd. Et eksempel er, at jeg, da jeg i 1972 søgte job som eksportsekretær til Philippinerne, fik at vide i ansættelsesinterviewet, at kvinder ikke kunne rejse og gøre forretninger i Fjernøsten. Hvis jeg var heldig, kunne der måske være muligheder i Europa. Jeg blev ikke desto mindre ansat som eksportsekretær, dog for Syd- og Mellemerika, hvor der var mindre rejseaktivitet, og en mandlig kandidat fik jobbet til Philippinerne. Ironisk nok skulle det senere vise sig, at han havde nøjagtig samme baggrund som mig, og vi kom på samme hold i Udenrigshandel. Vi dimitterede samtidig.

Denne holdning syntes også i en vis grad at være til stede på Handelshøjskolen, i hvert fald hos en af vores lærere.

Den allerførste time, jeg havde på anden del, startede med, at jeg ankom med nogle få minutters forsinkelse direkte fra mit arbejde, og vores kommende lærer var i gang med at introducere sig selv og studiet. Da jeg åbnede døren, blev der helt stille, og

hans ankomsthilsen til mig var: "Lille frøken, De (eller du, det husker jeg ikke mere) er vist gået forkert. Korrespondentskolen ligger derovre." Jeg svarede, at det var meget muligt, men at jeg var på dette hold, og satte mig. Derefter fortsatte alt, som intet var hændt eller sagt. I resten af studietiden følte jeg aldrig, at jeg på nogen måde blev behandlet som en "kvinde". —

**Jeg havde stor glæde af mit HD-studie, specielt anden del. Vi var kun få på holdet, hvilket gjorde, at diskussionerne blev mere direkte og intensive. Undervisningen med seminarer og cases synes jeg var særligt givende. Man lærte virkelig at analysere, lave research, fremføre resultatet i skrift og ord og forsvare sine meninger. Ikke kun gav uddannelsen god faglig viden, men formede også personen til selvstændigt at tage beslutninger og forsvare dem.**

Min HD i Udenrigshandel har tjent mig godt og udgjorde en god base for det liv, jeg ønskede, og som jeg også fik. Min HD havde stor betydning for min videre udvikling i karrieren. Siden 1976 har jeg boet i udlandet i mange forskellige lande, på nær halvandet år i 1980'erne, hvor jeg var tilbage i Danmark. Jeg har i min tid i udlandet videreuddannet mig med en master i International Relations and Diplomacy og har haft lykken at betjene administrerende direktørposter i egen selvstændig virksomhed og datterselskaber for Store Nord og det svenske firma Facit.

**Meget er sket i de forløbne år, og det glæder mig at notere, hvor naturligt det er i dag, at kvinder er med alle vegne.**

Jeg synes, at CBS/Handelshøjskolen skal roses for ikke bare at have fulgt med tiden, men for i høj grad at have været på forkant. Jeg ønsker CBS/Handelshøjskolen og studiet i Udenrigshandel tillykke med de 100 år.

## → Poul Børge Rosenius Poulsen, Udenrigshandel, 1976: Studietur til Iran gjorde størst indtryk

Fra den 29. januar til den 12. februar 1976 deltog jeg i en studietur til Iran, hvor vi besøgte 30 institutioner og firmaer i Teheran, Tabriz og Isfahan. Det var en stor oplevelse at besøge Iran – stadig i shahens tid – og især livet i Teheran virkede lige så moderne, som hvis vi havde besøgt en europæisk storby, f.eks. Paris.

Vi besøgte bl.a. Handelshøjskolen i Teheran, hvor de studerende var klædt, som vi var – og der var samme procentdel kvindelige studerende som i København. Vi besøgte mange firmaer af dansk oprindelse, bl.a. Kampsax, Dyrup, Intercool, Kosangas og FLSmidth. Rigtig spændende at høre, hvorledes det var at drive forretning i Iran, og hvor forskellene var i forhold til deres forretninger hjemme.

**Hvad fik jeg ud af mit HD-studie? Jeg var blevet ansat i Novo Terapeutisk Laboratorium A/S i forskningsafdelingen i Bagsværd som kemiker i 1973. Jeg var da netop blevet færdiguddannet som cand.polyt. i Biokemi. Jeg var startet med at læse HD i 1972, hovedsagelig for at have lidt mere at byde ind med, når jeg skulle ud at søge job.**

Imidlertid blev jeg hurtigt klar over, da der forekom organisationsændringer i Novo, at det var vigtigt at have flere jobmuligheder, som man kunne opnå ved at være både cand.polyt. og HD'er. I 1974 startede jeg på Udenrigshandel-studiet, da det fore-kom mig mest relevant i mit Novo-job.

**Min HD i Udenrigshandel fra 1976 gav mig senere mulighed for at skifte til marketingdivisionen i Novo Industris enzymdivision, hvor jeg startede som industry director i 1980 med ansvar for bl.a. fuel ethanol.**

I årene frem til 2010 var jeg ansat i mange forskellige positioner i det firma, som endte med at hedde Novozymes. Jeg trak i alle disse år på såvel min tekniske som min merkantile uddannelse. Novozymes var i alle årene verdens største enzymvirksomhed, hvor vi eksporterede ca. 98 % af alle vore produkter. Når der var forhandlinger med store og små kunder, trak jeg meget på, hvad jeg havde lært i Udenrigshandelsret. Marketingstrategier var naturligvis dagligdag i de job, som jeg havde.

Budgetlægning, langtidspanlægning ligeså. Da jeg gik på pension i 2020 efter 37 år i Novozymes, konkluderede jeg, at begge mine uddannelser havde været lige vigtige i de job, jeg havde haft. Novozymes' omsætning voksede i denne periode fra 115 mio. DKK i 1973 til ca. 10 milliarder DKK i 2010, dvs. at den blev ca. 90 gange større.

# → Morten Schøler, Udenrigshandel, 1977: Fra Als til verden

**Drømmen: Geografi var mit bedste fag i skolen på Als, så mit drengeværelse var fyldt med landkort – både verdenskort og detaljerede kort af hjemegnen. Jeg ville være geodæt eller landmåler – som Carsten Niebuhr – så i ferierne hjalp jeg den lokale landinspektør. Valget faldt dog på at læse til bygningsingeniør på DTH (nu DTU) – et studium, der nok nemmere kunne bringe mig ud i verden. Og så var landmåling jo en del af studiet.**

## Studierne

Halvejs gennem studiet dukkede der et kursus op i Regnskabslære og Virksomhedsøkonomi. Det var en øjenåbner for mig, for i de forgangne 15 år af min skolegang havde der stort set ikke været noget om penge. Jo, hos en regnelærer i realskolen havde vi et par timer om aktier og obligationer, og han lærte os, at debet er ved vinduet (fangede du den?). I mit barndomshjem var penge heller ikke et emne – min far var både smed og ingeniør og var tekniker til fingerspidserne.

Da jeg i samme periode fandt ud af, at der i virkeligheden kun var "en halv tekniker" inden i mig, blev jeg fristet af andre fagområder. Lang historie kort så meldte jeg mig til HD-studiet, før jeg var færdig på DTH, fulgte kurser, mens jeg var soldat på Østerbro Kaserne, og blev færdig, mens jeg solgte cementfabrikker hos FLSmidth.

## Arbejdspladserne

Det blev til tre år hos FLSmidth i Valby, fem år i European Investment Bank i Luxembourg, 15 år i Investeringsfonden for Ulandene, IFU (heraf fire år i Malaysia) og 14 år i International Trade Centre, en FN-organisation i Genève. I FN bestod arbejdet i eksportudvikling i ulande, blandt andet koordinering af projekter i kaffesektoren i producentlandene.

## Resultaterne

I arbejdslivet stræber alle efter tre vigtige kriterier – og jeg har været heldig med alle tre:

- Man skal først og fremmest kunne brødføde sig selv og helst også familien. Heldet har så været med mig – f.eks. har der ikke været større nedskæringer og fyringsrunder på mine arbejdspladser.
- Resultatet af indsatsen – outcome og impact, som det hedder internationalt – bør være til gavn for samfundet i bred forstand. Det kan bedst vurderes af andre end én selv, men jeg fornemmer, at der i både Danmark og ude i verden er nogen, der har haft gavn af min indsats.
- Intet job uden kedelige rutiner og uventede udfordringer, men de skal helst være overskygget af glæde i arbejdet. Mine jobskift har været selvvalgte, og de gange, hvor jeg ikke så frem til dagens opgaver, kan tælles på én hånd. Arbejdet har budt på spændende oplevelser i mange lande og bekendtskaber, der er holdt ved.

### Livet som senior-borger

I 2013 faldt jeg for FN's aldersgrænse på 62 (nu er den 65) og gav mig til at skrive på en bog, der var en naturlig forlængelse af mit seneste job. I FN havde jeg koordineret udgivelsen af flere bøger og samtidig arbejdet med mange kaffeprojekter i kaffeproducerende lande. Gennem årene havde jeg lagt mærke til, at man i kaffebranchen ser meget op til vinsektoren: en lang og fornem historie, prestigøus omtale i bøger og blade, brug af termer som terroir, et stort aroma- og smagsvokabularium og ikke mindst høje priser for nogle af vinene.

Af nysgerrighed begyndte jeg at "studere" ligheder og forskelle på både produkterne og sektorerne i bred forstand og endte med at skrive en bog om emnet. I 2018 – efter fem år med datasøgning og rejser i mange lande – udkom *Coffee and Wine – Two Worlds Compared*, en 330-siders teknisk og økonomisk sammenligning af alle aspekter fra kaffetræ og vinstok til kop og glas. Bogen er udkommet på koreansk og er på vej på kinesisk.

**En ny bog er nu på vej. Igen en sammenligningsbog – denne gang om Danmark og Verden. Det tager nok også fem år at skrive den, men det er helt fint. The journey is the reward. —**

### Studieråd til nutidens unge

På HD-studiet var næsten alle de studerende også i arbejde. Det gav dialogen med lærerne en helt anden dynamik end på ingeniørstudiet, som jeg kom fra. Ikke mindst var jeg duperet af tre-fire studerende fra shippingbranchen, hvis indsigt i økonomi, jura, kontrakter, logistik, produkter og andet imponerede mig. Senere har jeg mødt unge danske shippingfolk på ansvarsfulde opgaver i havnene i flere lande. Når jeg taler med unge, der skal vælge livsbane, har jeg altid et halvt dusin forslag, og et af dem er en uddannelse i shipping – eventuelt fulgt op med en HD.

På mine internationale arbejdspladser har det slået mig, hvordan især englændere er fleksible i deres valg af job. Mere end andre nationaliteter er de åbne over for at arbejde med noget helt andet end det, de er uddannet til. En bankmand, hvis baggrund er oldgræsk og historie, og en finansanalytiker, der er uddannet som fysiker – for blot at nævne to af mange eksempler. Det afspejler en åbenhed og fleksibilitet, som nogle gange savnes hos danskere, der kan være lidt snæversynede og kræsne i deres forventninger på arbejdsmarkedet. Det ka' da ikke være meningen, at jeg skal ...?

Den amerikanske forfatter og journalist på New York Times Thomas Friedman er meget optaget af skoleverdenen og har blandt andet disse to råd: —

- If you want to save the Amazon, go to business school and learn to make a deal. Med andre ord: — Den bedste vej til et spændende "blødt job" er gennem en "hård uddannelse". — — —
- Don't ask your child what he or she learned in school today. Ask whether he or she asked a good question. Man skal være nysgerrig, undre sig, være kritisk og stille spørgsmål. Verden ændrer sig hele tiden, og man klarer sig bedst ved at stille spørgsmål: Hvorfor? og endnu vigtigere: Hvorfor ikke? Man skal selv finde og opfinde.

Lær nogle fremmedsprog. Dansk spiller ingen rolle internationalt, og (godt) engelsk er en selvfølge. Hvilke andre sprog kan du? Tysk, fransk og spansk er de mest oplagte og de nemmeste. Det glemmes ofte, at tysk er langt det mest udbredte modersmål i Europa. Glem i første omgang de mere eksotiske sprog som kinesisk, russisk og arabisk, medmindre du ved, at du vil få brug for dem, eller bare synes, at det er sjovt at lære sprog.

**Og husk bilfabrikanten Henry Fords gamle ord: There is no substitute for hard work.**

## → Poul Erik Pyndt, Udenrigshandel, 1977: HD-studiet skulle åbne døre til det private erhvervsliv

Jeg er oprindelig uddannet kommis på Lolland og senere uddannet som teknisk assistent i produktionsplanlægning. Jeg har arbejdet med dette i 6 år i 3 forskellige virksomheder, heraf 3 år i Danmark og 3 år i Toronto i Canada.

**Som 28-årig i 1970 startede jeg på Niels Brocks 2-årige højere handelsuddannelse med henblik på at få adgang til cand.polit.-studiet på Københavns Universitet, hvilket jeg gennemførte fra 1972 til 1976. Umiddelbart herefter blev jeg ansat i Monopoltilsynet.**

Med henblik på at forbedre mine jobmuligheder og med ønsket om at holde døren åben til ansættelse i det private erhvervsliv påbegyndte jeg sideløbende HD-studiet i Udenrigshandel på Handelshøjskolen i 1974, hvor jeg tog faget Erhvervsjura for at bestå 1. del af studiet. Jeg afsluttede HD-studiet i 1977. HD-studiet var medvirkende årsag til, at jeg allerede 1. januar 1979 fik ansættelse i Foreningen af Danske Medicinfabrikker (MEFA) med henblik på senere ledelse af foreningen. Jeg var i perioden 1982-1997 direktør for MEFA. Foreningen blev i 1997 fusioneret med MEDIF (Medicin-importørforeningen), og jeg var i perioden 1997-2005 vicedirektør for Lif, Lægemedelindustriforeningen.

Kombinationen af HD-studiet og cand.polit.-studiet har sammen med min indsigt i lægemiddelsektoren fra Monopoltilsynet gjort, at jeg har haft en meget interessant og spændende jobtilværelse.

## → Søren Jansen, Udenrigshandel, 1977: Nyklippet med eksamen i hus

Til den afsluttende eksamen skulle jeg op i mundtlig Udenrigshandelsret hos vor fantastiske lærer, professor Ole Lando. Jeg skulle op midt på formiddagen, men mødte op fra morgenstunden for lige at fornemme stemningen, se, hvem censor var, etc. Da Ole Lando, sammen med censor, kom til lokalet, hvor vi skulle eksamineres, fik han øje på mig og mit åbenbart for lange hår. "Det bliver vist svært at klare eksamen, når De er så langhåret," var hans kommentar, inden han forsvandt ind i eksamenslokalet.

Pokker tog mig, og i min bil kørte jeg rundt for at finde en frisør, der omgående kunne og ville klippe mig. Det lykkedes, jeg blev klippet, fik en parkeringsbøde og mødte nyklippet op, hvilket den gode professor med et smil bemærkede. Det blev til et 9-tal, og jeg blev eksamineret i "Agentens retsstilling i de europæiske retssystemer ved agenturkontraktens ophævelse".

# → Steven Foster, Udenrigshandel, 1978: Min personlige HD-historie

Mit HD-studium fik et lidt atypisk forløb. Jeg startede på 1. del i 1971, og her ville skæbnen, at jeg i Erhvervsret fik en aldeles fremragende lærer, cand.jur. Jørgen Henriksen, der med sin veludviklede humoristiske sans forstod at gøre det indimellem halvkedelige stof levende. Jørgen Henriksens undervisningsjob på Handelshøjskolen var imidlertid et bijob.

Hans hovedbeskæftigelse var en ansættelse i Udenrigsministeriet, hvor han på det tidspunkt arbejdede i ministeriets personaleafdeling. Da jeg i adskillige år havde flirtet med tanken om, at et job som handelsattaché i udenrigstjenesten kunne være et attraktivt karrierespor for mig, øjnede jeg straks nogle interessante perspektiver i forhold til mine muligheder for komme ind på lystavlen i Udenrigsministeriets personaleafdeling og dermed positionere mig i forbindelse med fremtidige jobopslag som handelsattaché. Da jeg skulle op til de afsluttende 1. dels eksaminer i 1973, var min sidste mundtlige prøve netop i Erhvervsret, og her håbede jeg på at trække et emne, som jeg var godt inde i.

**Dette selvsagt for at gøre et ekstra godt indtryk på min lærer, som jeg så som en vigtig kontakt, når tiden blev moden til eventuelt at søge ind i udenrigstjenesten. Jeg var imidlertid uheldig og trak et emne, som jeg var ret dårligt funderet i, og min præstation var temmelig famlende – for ikke at sige noget under lavmålet. Jeg var derfor temmelig nedslået, da eksaminationen var færdig, og jeg sad uden for og ventede på min dom. Det var da heller ikke noget specielt opmuntrende budskab, Jørgen Henriksen havde til mig, da han kom ud for at meddele mig min karakter. "Det klarede du ikke særligt godt, Steven. Det kunne ikke blive til mere end et skrabet 6-tal. Det er jeg skuffet over, da jeg havde ventet noget mere fra din side," sagde han.**

Men efter denne reprimande tilføjede han, at jeg ikke skulle tage det alt for tungt, thi han havde et tilbud til mig, som måske kunne redde min dag. Hvis jeg var interesseret, kunne jeg nemlig blive attaché på den danske ambassade i Brasilien. Baggrunden var den, at man i Udenrigsministeriet – efter at ambassaden i Brasilien i 1971 var blevet flyttet fra Rio de Janeiro til Brasília – havde haft store vanskeligheder ved at rekruttere medarbejdere internt til

denne post, som de fleste betragtede som uattraktiv. Der var i hvert fald ingen kontorfunktionærer, der frivilligt ville til Brasília, og man var dengang tilbageholdende med at håndhæve medarbejdernes forflyttelsespligt. Med mine sproglige forudsætninger (jeg havde i 1960'erne i en årrække været udstationeret i Rio de Janeiro for FLSmidth & Co. A/S) fandt Jørgen Henriksen, at jeg relativt nemt ville kunne træde til og gøre fyldest. Dette jobtilbud kom i sandhed noget bag på mig, men det var jo både smigrende og bestemt ikke uinteressant, selv om det jo ramte lidt uden for skiven af det handelsattachéjob, som jeg nærede ambitioner om. Men jeg slog til og har siden kunnet bryste mig af, at jeg er en af de få, der nogensinde er blevet headhuntet til et job i Udenrigsministeriet! Jeg nærede naturligvis også et håb om, at det ville være lettere for mig at skifte fra den ene personalekategori til den anden, når jeg først var inden for murene.

**Det blev til tre år i Brasília, og jeg kom derfor først i gang med 2. del af mit HD-studium i 1976. I lyset af mine ambitioner om at få mulighed for at optræde som spydspids for dansk erhvervsliv på eksportmarkederne havde jeg valgt at satse på Udenrigshandels-specialet. I modsætning til 1. del, hvor studiet primært havde haft fokus på "redskabsfag", kastede vi os nu over en palette af Udenrigshandel-relevante emner.**

Hovedsøjlerne var her Eksportmarkedsanalyse og Eksportmarkedsføring samt International økonomi og International økonomisk udvikling. Hvor 1. del på lange stræk havde haft karakter af et forhindreingsløb, hvis hovedformål tydeligvis havde været at skille fårene fra bukkene, så kun de mest udholdende – og begavede! – kom igennem nåleøjet, så åbnede der sig et helt anderledes og meget mere spændende nyt univers for mig på 2. del. De emner, vi skulle studere, fandt jeg overordentlig interessante, og jeg var ydermere så heldig, at vi på studiet havde nogle fremragende lærerkræfter, der var i stand til at præsentere stoffet på en både meget indbydende og kompetent måde. Den faste lærerstab på Institutet for Udenrigshandel bestod af Lauge Stetting, Frode Slipsager, Harald Vestergaard og de to youngsters Poul Schultz og Ole Wiberg. Lauge Stetting havde speciale i Udviklingsøkonomi, Frode Slipsager underviste i Management og Organisationsopbygning, Harald Vestergaards speciale var Finansiering, Poul Schultz havde fokus på virksomhedernes internationale forretningsstrategier, og Ole Wiberg manudcerede os i markedsinformationssøgningens mange krinkelkroge.

Derudover havde vi et antal løsere tilknyttede lærerkræfter, der forelæste om forskellige emner. Bl.a. Jens Thomsen, der senere blev direktør for Nationalbanken, og Tim Dalskov fra A.P. Møller. Jeg kastede mig derfor med stor interesse over studiet og labbede det hele i mig. Det blev imidlertid også nogle hårde år. Kravene til os studerende var store. Vi fik hele tiden masser af læsestof slynget i

hovedet, og det var ikke let at følge med. Slet ikke, når man – som det var tilfældet dengang – også havde et fuldtidsjob ved siden af og typisk desuden en familie at passe. I det 8. og sidste semester af mit HD-studium var der ingen forelæsninger eller anden klasseundervisning. Dette semester var afsat til en studierejse til et udvalgt marked, udarbejdelse af en hovedopgave samt til sidst et antal skriftlige og mundtlige prøver. Instituttet havde valgt, at studierejsen for afgangsholdet det år skulle gå til USA. En beslutning, som vi studerende støttede helhjertet. USA var ikke kun et kæmpestort og spændende marked, men også et meget attraktivt rejsemål set ud fra andre synsvinkler. Vi fandt dog hurtigt ud af, at begrebet studierejse skulle forstås helt bogstaveligt. Det var helt klart forventningen, at vi skulle sætte os virkelig grundigt ind i de dele af den amerikanske virkelighed, der havde relevans for vort studium. Vi var allerede gået i gang med forberedelserne i efteråret 1977, hvor der var en hel række forelæsninger om USA og det amerikanske marked, og vi skulle også udarbejde forskellige rapporter over hovedtemaet "USA – samhandel og direkte investeringer".

Dette materiale kom senere til at indgå i en afsluttende og ret diger rapport om studierejsen. Vi skulle ligeledes ud med raslebussen for at indsamle penge til finansiering af vores rejse. Der var lagt op til en 16-dages rundrejse omfattende besøg i Dallas, Austin, Houston, Washington, Columbia i Maryland og New York. Med fly, hoteller, bustransport og forplejning var der tale om et temmelig stort budget. Jeg var én af de studerende, der blev aktivt involveret i vores fundraisingindsats. I et omhyggeligt formuleret brev, som blev sendt ud til et stort antal danske virksomheder og fonde, fremlagde vi vores projekt og udbad os høfligt støtte til vor studierejse, og responsen viste sig at være langt over forventning. I den forbindelse har det nok også gjort en ikke uvæsentlig forskel, at vort lærerkorps, som

skulle ledsage os på rejsen, gjorde deres ved at trække i de rigtige tråde via deres respektive netværk af kontakter i dansk erhvervsliv, hvoraf mange havde en fortid på Udenrigshandels-studiet. Da det samlede provenu af bidrag fra virksomheder og fonde blev matchet en-til-en af FUHU (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse), endte det med, at vort eget bidrag til rejsen blev såre overkommeligt. Den 20. januar 1978 fløj studiegruppen, der bestod af 5 lærere og 23 elever, til New York. Det foregik med Finnair via Helsinki, men da vi nærmede os New York, meddelte kaptajnen over højttaleren, at vi på grund af en voldsom snestorm, der havde ramt USA's østkyst, var blevet omdirigeret til lufthavnen i Montreal, hvor man var bedre rustet til at håndtere store snemængder end i New York.

**Det var selvfølgelig en streg i vores rejseplanlægning, men bortset fra det blev Montreal en meget positiv oplevelse. Vi blev for Finnairs regning indkvarteret på et flot hotel (som jeg ikke kan huske navnet på), der lå i et kæmpestort shoppingcenter, hvor der var lune underjordiske arkader med masser af restauranter og barer. På et af underverdenens hyggelige spisesteder fik vi et fremragende måltid. Fransk køkken, når det var bedst. Tjeneren talte fransk, så det var næsten som at være i Paris, bortset fra at vi gennem ruderne kunne se, at himmel og jord stod i ét udenfor, hvor temperaturen befandt et ubehageligt stykke under frysepunktet. Næste morgen havde stormen dog lagt sig, og så gik turen ellers videre med fly til New York i flot solskinsvejr.**

I New York tog vi hul på studierejsens substans med en briefing af handelsråd Kaj Hansen på det danske generalkonsulat. Kaj Hansen havde i samarbejde med de udsendte eksportstipendiater i Dallas og Houston, henholdsvis Jørgen Bredvig og Søren Larsen, udarbejdet et ret imponerende program for vores rundrejse i USA, omfattende besøg og briefinger hos en lang række virksomheder (herunder en del danske datterselskaber), organisationer og myndigheder. Det overordnede formål med rejsen var at få belyst og vurderet de afsætningsmæssige og etableringsmæssige konsekvenser af de stærke regionale forskydninger, der i 1970'erne fandt sted mellem det såkaldte snowbelt i det nordøstlige USA og sunbeltet i de sydlige stater, hvor Texas takket være sin centrale beliggenhed og sine olieressourcer spillede en meget betydningsfuld rolle.

De næste to uger bevægede vi os så ellers for fulde gardiner ud over stepperne. Det var indimellem ret hektisk. Et af de besøg, der gjorde størst indtryk på mig, var hos Texas Instruments Inc. i Dallas, og det var ikke kun, fordi virksomheden i sig selv var imponerende (for det var den), men især på grund af de oplysninger, der fremkom under den briefing, vi fik om selskabets strategi og aktiviteter. Jeg fæstnede mig specielt ved foredragsholderens bemærkning om, at den teknologiske udvikling inden for Texas

Instruments' produktområde på det tidspunkt gik så stærkt, at cyklussen for udviklingen af nye produkter blev halveret fra den ene produktgeneration til den næste, samtidig med at produkternes kapacitet blev fordoblet (det inspirerede mig i øvrigt til kort tid efter at anskaffe mig en soldrevet Texas Instruments-lommeregner – en "TI Card", som jeg har haft siden, og som har tjent mig godt!). Vi måtte forstå, at denne nærmest eksponentielle udvikling ville fortsætte lineært i al fremtid. Mind-boggling indeed, men det har jo faktisk vist sig, at den teknologiske udvikling ikke mindst på mikrochips- og IT-området har bevæget sig med kvantespring siden da. Et besøg hos General Dynamics i Fort Worth var også helt i en klasse for sig selv. General Dynamics var på daværende tidspunkt i fuld gang med at bygge en ny generation af jagerfly – F-16-flyene – som Danmark også havde besluttet at købe et antal af (og det var helt sikkert på grund af denne købsbeslutning, at vi overhovedet fik lov til at komme inden for dørene hos General Dynamics, hvor sikkerhedsforanstaltningerne var helt ekstreme). Målsætningen med F-16-projektet, der var igangsat på foranledning af det amerikanske luftvåben, var at konstruere et fly, som brød med den udvikling, der havde været fremherskende siden 2. verdenskrig, nemlig at flyene blev tungere og tungere og dyrere og dyrere.

Det var lykkedes General Dynamics at udvikle et kampfly, der både var lettere og billigere end forgængerne, og som samtidig var meget mere avanceret og satte helt nye standarder på området. Det først testfly af en serie på 8 kom i luften i december 1976, og under vort besøg var man ved at klargøre det 6. fly. Pr. ultimo januar 1978 havde man 1896 F-16-fly i ordrebogen, heraf 48 til Danmark. Det blev ikke kun til en mundtlig briefing om General

Dynamics' aktiviteter generelt og F-16-projektet specifikt. Vi blev også lukket ind i de hemmelige haller, hvor vi fik mulighed for at besigtige den igangværende kampflyproduktion. Meget imponerende. I Washington stod den bl.a. på besøg i Verdens-banken og Inter-American Development Bank, og Kaj Hansen havde desuden overtalt ambassadør Otto Borch til at holde en reception for os i sin flotte embedsbolig i ambassadekomplekset på Whitehaven Street. Vi sluttede af i New York med bl.a. besøg hos forskellige danske datterselskaber samt et møde med repræsentanter for UN Center on Transnational Corporations (CTC), der nogle år tidligere var blevet etableret på initiativ af den daværende chilenske regering under Salvador Allende.

Formålet med CTC var grundlæggende at holde de multinationale selskaber i ørerne og styrke udviklingslandenes forhandlingspositioner i forhold til disse selskaber. Et vigtigt redskab skulle i den forbindelse være et adfærdskodeks for multinationale selskaber, som man havde forhandlet om i årevis uden at nå til enighed. Dette skyldtes, at forslagsstillerne i udgangspunktet havde forestillet sig, at dette kodeks kun skulle gælde for virksomheder i den vestlige verden og i ulandene, men ikke for øst-blokvirksomheder. Denne hykleriske dobbeltstandard var naturligvis helt uacceptabel for ilandene. Aftenen inden vores hjemrejse var vi indbudt til en reception hos den danske generalkonsul i New York, William Thune Andersen, i dennes pragtfulde lejlighed på 5th Avenue. En passende stilfuld afslutning på en helt fantastisk studierejse. Skæbnen ville, at jeg senere i livet skulle få Thune Andersen som chef på den danske ambassade i Rom.

**Den sidste store hurdle på HD-studiet inden de afsluttende eksaminer handlede om, at vi skulle skrive en hovedopgave. Det skulle være en længe afhandling, der meget gerne skulle sandsynliggøre, at vi som studerende mestrede den faglige substans, som vore professorer under studieforløbet havde forsøgt at banke ind i vore tykke hoveder. Det var en udfordring, som jeg længe havde imødeset med en vis bekymring. Der skulle nemlig produceres et sted mellem 60 og 100 siders gennemtænkt lyrik om et fagligt relevant emne, men vi havde reelt kun et par måneder til at løse denne opgave.**

Vi var naturligvis vant til at arbejde under et ret stort pres, men to måneder til at forfatte et værk af en vis kompleksitet og dybde var nu alligevel at stramme den noget. Som studerende havde vi imidlertid selv en vis indflydelse på forløbet, idet vi havde mulighed for at byde ind med et forslag til det konkrete emne, som hovedopgaven skulle fokusere på. Gjorde vi ikke det, sørgede vore omsorgsfulde lærere for, at vi blev præsenteret for en eller anden opgaveformulering, som vi så kunne gå i gang med at løse. På Udenrigshandels-studiet gik standardopgaven typisk på med udgangspunkt i et



konkret produkt eller en konkret virksomhed at analysere afsætningsmulighederne på eksportmarkederne og på basis heraf opstille en plan for, hvorledes markedsføringsopgaven med fordel kunne gribes an.

Altså netop den slags opgaver, som vi forventedes at kunne løfte, når vi som færdiguddannede HD'ere skulle ud i danske virksomheder og arbejde med markedsføring og salg på eksportmarkederne. Jeg havde længe gjort mig mine egne overvejelser om, hvordan jeg ville håndtere hovedopgaveudfordringen. Jeg var ikke særlig varm på den mikroøkonomiske standardmodel, selv om den havde den fordel, at der var tale om en stram og velkendt skabelon, som var relativt let at gå til. Jeg ville langt hellere give mig i kast med en opgave med en mere overordnet makroøkonomisk tilgang. Med min – i egen optik – dybe nyhvervede indsigt i forholdene i Brasilien mente jeg, at jeg stod optimalt rustet til at løse en opgave, der handlede om at kortlægge de strategiske overvejelser, man som dansk virksomhed måtte gøre sig vedrørende et potentielt stort og interessant marked som det brasilianske.

**Det blev så det tema, jeg præsenterede for mine lærere, og mit forslag blev godkendt, dog i følgende udvidede indpakning: "En dansk kursusarrangør agter til efteråret at afholde et internatkursus vedrørende det brasilianske marked. Som målgrupper for kurset har arrangøren både store og små industrivirksomheder og virksomheder både med og uden forudgående erfaringer fra det brasilianske marked. Det er tanken at lægge arrangementet op på et relativt højt plan, hvilket blandt andet skal manifesteres derigennem, at kursusdeltagerne mindst halvanden måned før internatkursusets start får tilsendt et baggrundsmateriale af betydelig større bredde og dybde end det, der er sædvanligt for kursusmateriale.**

Flagskibet i dette baggrundsmateriale skal være en rapport med titlen: 'Strategiske overvejelser i relation til det brasilianske marked'. Denne rapport bedes De udarbejde." Jeg havde i god tid, før opgaveteksten blev udmeldt, gjort mig en hel del tanker om, hvordan jeg ville gribe sagen an, og jeg havde også indsamlet meget relevant kildemateriale, så jeg stod egentlig meget godt rustet til det ret herkuliske arbejde, der forestod. De næste par måneder blev i sandhed også en temmelig strabadserende periode, hvor alt stort set kom til at handle om min hovedopgave. Jeg skulle bl.a. gennemføre strukturerede interviews med en lang række erhvervsfolk og embedsmænd. Det blev til i alt 13 personlige møder (bl.a. med direktionssekretær Henning Dyremose i Novo Industri A/S, der senere blev arbejdsminister og finansminister i Schlüters forskellige regeringer). Det var noget af en opgave at få disse mødeaftaler op at stå med kort varsel, men det lykkedes heldigvis, og disse samtaler gav mig både nyttigt input og supplerende inspiration til

belysning af min problemstilling. Den sidste uge inden afleveringsfristen udløb, var noget af et mareridt. Opgaven skulle jo renskrives, og selv om jeg er god til at skrive på maskine, så tog det længe tid, end jeg havde forestillet mig, at få nedfældet de 80 sider, som opgaven blev på. Jeg skulle jo både holde styr på alle mine notater og løbende læse korrektur. Men jeg nåede heldigvis at blive færdig lige inden deadline, og ultimo april 1978 blev hovedopgaven indleveret til Handelshøjskolen.

Jeg var ganske tilfreds med det færdige resultat. Jeg følte, at jeg havde produceret en rapport, der med sin relativt dybtgående introduktion til den brasilianske forretningsvirkelighed ville være et nyttigt redskab for en dansk virksomhed, der overvejede at gå i lag med det brasilianske marked. Min hovedkonklusion blev følgende: "Danske virksomheder, der overvejer deres stilling i forhold til det brasilianske marked, vil således opdage, at det på grund af den meget restriktive og protektionistiske brasilianske importpolitik som hovedregel vil være næsten umuligt at gennemføre traditionel eksport, at salg af teknologi uagtet det brasilianske behov er uhyre besværligt og lidet rentabelt, og at selv direkte investeringer må foregå på betingelser, der er dikteret af Brasilien, og som generelt må karakteriseres som stramme" ... "Hvorvidt en given dansk virksomhed skal engagere sig i Brasilien på de givne vilkår, må afhænge af virksomhedens ressourcer og internationale konkurrencesituation samt ikke mindst af en samlet vurdering af de alternative muligheder, som virksomheden måtte stå overfor." Jeg tillod mig også på basis af personlige erfaringer at påpege, at Brasilien er landet, hvor alt kan lade sig gøre med de rigtige kontakter, og alt er besværligt uden de rigtige kontakter! Hovedopgaven var uhyre vigtig for det samlede eksamensresultat, da den talte seksdobbel, og jeg blev derfor mere end almindelig glad, da det i juni måned blev meldt ud, at jeg havde fået 10 (efter 13-skalaen) for min opgave.

Det var der ikke mange af mine medstuderende, der kunne konkurrere med. I kombination med gode resultater i de afsluttende skriftlige og mundtlige prøver kom jeg gennem diplomnåleøjet med en

absolut hæderlig gennemsnitskarakter. Nu tegnede fremtiden lysere end nogensinde. Jeg følte virkelig, at verden lå for mine fødder! — Danmarks økonomi var i krise i 1970'erne. Vi havde store balanceproblemer. 1960'ernes højkonjunktur og høje vækst havde drevet ikke bare lønningerne op, men også inflationen. Den voksende velstand førte til et øget privatforbrug, der krævede en stor import fra udlandet, hvilket belastede betalingsbalancen. Desuden voksede de offentlige udgifter og skatte trykket i takt med velfærdsstatens ekspansion, og boligmarkedet blev overophedet. Da den første oliekrise ramte i efteråret 1973, fulgte en økonomisk recession. Væksten stagnerede, mens inflationen fortsatte opad – med andre ord stagflation. Samtidig blev Danmark ramt af et problem, vi stort set havde været forskånet for i 1960'erne: arbejdsløshed. I slutningen af 1970'erne og især efter "den anden oliekrise" i vinteren 1978-79 udviklede både de offentlige udgifter og samfundsøkonomien sig på en måde, der førte til alvorlig bekymring for statsgældens størrelse og finansieringen af det hastigt voksende betalingsbalanceunderskud. Det var på denne baggrund, at den afgående socialdemokratiske finansminister, Knud Heinesen, i et TV-interview den 28. oktober 1979 udtalte: "Nogen fremstiller det, som om vi kører på kanten af afgrunden. Det gør vi ikke, men vi har kurs imod den, og vi kan se den." —

For i mulig udstrækning at afhjælpe betalingsbalanceproblemet var der i 1970'erne megen politisk fokus på behovet for at øge den danske eksport af varer og tjenesteydelser. Til formålet indførte skiftende regeringer forskellige eksportstøtteordninger. Det kom også Udenrigsministeriet til gode. Øgede offentlige bevillinger gjorde det således muligt for Udenrigsministeriet at opruste sin eksportfremmeindsats. Dette skete primært gennem ansættelse af flere handelskyndige specialmedarbejdere, der blev placeret på markeder, som man vurderede som særligt interessante. Udenrigsministeriet søgte derfor jævnligt efter nye handelsattachéer. Det var jo lige vand på min jobambitions-mølle, så jeg lagde billet ind på de stillinger, der hen ad vejen blev udbudt – det både før og efter mit HD-diplom var i hus. Det blev til afslag på afslag indtil juli 1978, hvor Udenrigsministeriet igen slog nogle handelsattachéstillinger op. Som ved tidligere lejligheder var der tale om både permanente og midlertidige ansættelser.

Den midlertidige stilling var en 2-årig åremålsansættelse på ambassaden i Peking. I den anden kategori ønskede man at besætte en almindelig stilling, men man havde også behov for at fylde et hul for en handelsattaché, der havde fået bevilget tjenestefrihed i et år. Da jeg indgav min ansøgning, var min umiddelbare forventning, at jeg nok ville have større chancer for at lande jobbet i Kina end for at få mere permanent ansættelse. Der tog jeg fejl. Lige før jul fik jeg nemlig besked om, at man havde besluttet sig for at tilbyde mig den permanente

stilling med tiltrædelse pr. 1. januar 1979. Den midlertidige stilling i Peking var gået til en ansøger, der både var civilingeniør og cand.merc., og som uden kunne kinesisk. Imod den palette af ekspertise havde jeg naturligvis ikke en kinamands chance! Det er siden blevet til over 30 års aktiv tjeneste som handelsattaché i Warszawa, Mexico City, Teheran, Rom, Beijing og Moskva. Hver på sin måde poster, hvor arbejdsbetingelserne var vanskelige, og der derfor var ekstra brug for den ekspertise og de tjenesteydelser, som jeg kunne tilbyde. På det personlige plan har jeg haft utrolig mange unikke oplevelser. I Polen fik jeg således mulighed for på tæt hold at følge "the rise and fall" af Solidarność, den første uafhængige fagforening i østblokken, der skulle vise sig at blive en vigtig pind til Sovjetunionens ligkiste. I Rusland kom jeg mange år senere til at opleve genbegravelsen i Skt. Petersborg i 1998 af zarfamilien, der var blevet dræbt af kommunisterne i Sverdlovsk i 1918, og i 2009 havde jeg – nu i egen skab af klimaattaché – fornøjelsen af at deltage i en arbejdsfrokost, som vor daværende statsminister havde med præsident Putin i Kreml som optakt til COP15 i København.

**Da jeg var udstationeret i Iran efter den islamske revolution, og medens Iran lå i krig med Irak, faldt det på et tidspunkt i min lod at repræsentere Danmark ved en religiøs ceremoni i Jamaran-moskéen i Teheran, som Ayatollah Khomeini også deltog i. I Kina fik jeg i 1990'erne lejlighed til at spise brunch med alt til faget hørende på Den Kinesiske Mur en smuk sommerdag sammen med H.K.H. prins Joachim og prinsesse Alexandra, og jeg vil aldrig glemme det timelange eventyrlige festfyrværkeri, der blev brændt af i Beijing, den dag Storbritannien overdrog suveræniteten over Hongkong til Folkerepublikken.**

Under min udstationering i Beijing besøgte jeg flere gange Nordkorea, hvor jeg bl.a. fik mulighed for at opleve Kim Il-sungs balsamerede legeme udstillet i et imponerende mausoleum. I Mexico blev jeg på tæt hold vidne til, hvad der sker, når et land går bankerot. Ikke noget kønt syn. I 2007 fik jeg mulighed for at hilse på og tale lidt med Brasiliens daværende meget karismatiske præsident, Luiz da Silva, da han var på statsbesøg i Danmark. HD-studiet blev for mig adgangsbilletten til et særdeles spændende arbejdsliv og en på rigtig mange andre områder berigende tilværelse!

# → Jørgen Vesta, Udenrigshandel, 1979: Giv tilbage til CBS hvis du kan – en eventyrlig rejse

Jørgen Vesta var Danmarks yngste HD (U). Han har med stor succes stiftet, etableret, opbygget, udviklet og solgt en række virksomheder og var serieiværksætter, før ordet fandtes. Senest har han som formand revitaliseret CBS' ældste alumneforening, IBC, International Business Club.

I 1976 startede jeg som shippingelev hos A.P. Møller, Danmarks førende virksomhed. Udvælgelsen af os 30 unge mennesker fra et ansøgerfelt på cirka 3.000 var systematisk, med grundige test af alle færdigheder. Vi blev undervist på APM's uddannelse om morgenen fra 8-10 og arbejdede efterfølgende i vore respektive jobs til klokken 17. Hvis arbejdet tillod det, var det fyraften.

**Jeg mødte mange sympatiske, dygtige, flittige, hårdtarbejdende kolleger. Jeg havde ambitioner og drive og tænkte, jeg måtte uddanne mig yderligere. Jeg cyklede ud på Handelshøjskolen og forhørte mig om muligheden for at læse HD. Det kunne desværre ikke lade sig gøre, da alle hold var fuldtægnede for dette år. Jeg nævnte, at nogle sikkert faldt fra, så det var måske muligt at komme med på et HD-hold efter efterårsferien?**

Der var nogle, der faldt fra, og jeg kom med på HD-holdet. Jeg havde allerede taget en højere handelsksamens og kunne derfor gennemføre HD 1. del på 1 år i stedet for de normerede 2 år. Så APM-skole om morgenen fra 8-10, arbejde til 17 og HD-studier på Handelshøjskolen fra 17.30 til 22, 3 aftener om ugen. En travl, interessant og udviklende tid med mange gode oplevelser med studiekammerater, kolleger og lærere. Jeg skærpede mine evner til at disponere min tid med venner, fodbold, fester, at tilgå opgaver analytisk og fremlægge resultaterne heraf konkret.

Klarest i hukommelsen fra studietiden står de mere muntre indslag:

1. Vor lærer Jens Thomsen, der siden blev nationalbankdirektør, der på forbilledlig vis forklarede os fordelene ved international arbejdsdeling ved et konkret eksempel. Frit efter hukommelsen sagde Jens: "Jeg bliver altid klippet i Bruxelles, for det er meget billigere."
2. Vore lærere Poul Schultz og Ole Wiberg, der arrangerede en formidabel studietur til Frankrig. På et tidspunkt skulle vi med tog. Vi stod i en lidt hektisk situation på Gare du Nord, og lærerne drøftede afgangstidspunkt. Frit efter hukommelsen: Lærer 1 til lærer 2: "Kan du da ikke køreplanen?" Lærer 2 til lærer 1: "Jo jo da, men ikke i detaljer."

**Jeg valgte at fortsætte med HD (U) og dimitterede som 22-årig i 1979. Med på holdet var flere, som jeg efterfølgende med glæde har mødt. Det teoretiske fundament brugte jeg bl.a. i forbindelse med etablering af internationale afsætningsystemer med agenter over hele verden for:**

1. Helsingør Værft
2. World Widen Expo
3. Vesta Holding, min egen virksomhed, som jeg etablerede 1. september 1983.

Vesta Holding er stadig moderselskab i den koncern, jeg i nu snart 37 år har opbygget. Vore aktiviteter har inkluderet stiftelse, udvikling og salg af virksomheder indenfor shipping, vindmølleparker, energi, TV-station, IT, byggeri, formueforvaltning og senest telefonbokse til storrumskontorer. Vi er flyttet i nybyggede, attraktivt beliggende, dejlige lokaler, og aktiviteten er stadig høj.

Pro bono-arbejde for CBS, giv tilbage, hvis du kan! Jeg meldte mig ind i dimittendforeningen UHK, Udenrigshandelsklubben 1979, pris per år: 500 kr. I foråret 2018 fik jeg en mail om foreningens ophør. Det må andre tage sig af, tænkte jeg. Men jeg tænkte også over, hvad jeg drømte om som 19-årig, da jeg kom til København.

1. Et godt job
2. En god uddannelse
3. Egen virksomhed, tjene kassen
4. Familie
5. Biler
6. Drømmehuse
7. Rejser
8. Oplevelser

## → Finn Steffens, Udenrigshandel, 1985: Vi lærte at prioritere vores tid mellem privatliv og studie

Da jeg var omkring 20 år gammel og skulle overveje min fremtid, fortalte min far mig, at en af direktørerne i hans firma, Hellesens A/S, havde læst HD. Jeg fornemmede, at det var noget af det bedste, man kunne gøre, hvis man havde lyst og mod på en karriere i erhvervslivet.

Inden jeg i august 1981 begyndte på HD 1. del, havde jeg læst til engelsk korrespondent på Handelshøjskolen om aftenen, gået på Niels Brocks Handelsskole, været 2 år på Generalkonsulatet i Milano, læst merkonom i Eksportmarkedsføring og arbejdet i forskellige eksportvirksomheder. I 1981 blev jeg fransk korrespondent/EG fra Handelshøjskolen.

Herefter kom turen til HD-studiet. Vi var knap 50 i klassen, og der var ikke plads til os alle. Men det skulle vi ikke bekymre os om, for til efterårsferien eller senest til jul ville vi nok kun være omkring halvdelen tilbage. Det kom til at passe.

**Arbejdspresset var stort. Teoretisk statistik var den værste hurdle. Først efter mange timers læsning begyndte det at gå op for de fleste omkring juletid. Og så var det ikke så svært mere. Men det og de mange andre opgaver kombineret med et almindeligt arbejde krævede næsten al ens fritid.**

Så vi lærte at prioritere privatliv med dette målrettede studieliv. Det var jeg klar over på forhånd, og jeg havde derfor valgt et ikke for anstrengende arbejde. Efter 1. del blev det sjovere. Jeg valgte selvfølgelig Udenrigshandel. Her var bl.a. Ole Wiberg og Poul Schultz, som jeg havde haft før på merkonomstudiet. På 2. del arbejdede jeg for Ostermann Petersen og rejste rigtig meget for at sælge taxfree varer til ambassader og diplomater over hele verden og især til de lidt barske steder som Moskva og fransktalende lande i Afrika. Da jeg skulle skrive hovedopgave, fik jeg lov til at bruge en af firmaets sekretærer, som skrev opgaven ind i et meget enkelt tekstbehandlingssystem. Det var et stort arbejde at rette noget i det, så det var vigtigt, at det var så rigtigt fra starten som muligt. Jeg slap igennem og havde meget glæde af det. Det var hårdt men sjovt.

Belønningen var kongelig i form af en fantastisk studietur til Californien og State of Washington med vores bedste lærere. Vi besøgte danske firmaer som møbelimportører, Grundfos i Fresno, Silicon Valley, San Francisco, flyfabrikken Boeing plus den danske generalkonsuls pragtfulde villa højt hævet over Los Angeles, Disneyland og Hollywood Boulevard. San Francisco var en spændende by. Her besøgte vi Mærsk's containerterminal i Oakland. Vi var ude på nogle lange broer ude i vandet med dovne søløver liggende under dem, indtil vi kastede nogle fisk ud til dem. Vi var på det berømte fiskemarked i San Francisco og besøgte via Golden Gate Bridge hippiernes by, Sausalito og Redwood-skovene der. Turen sluttede i Seattle.

**Under studiet var jeg blevet medlem af Udenrigshandelsklubben og gik til flere af gå hjem-møderne. Siden fortsatte jeg i CIBA. I de første år fortalte jeg nogle HD-klasser om klubben og deltog i hvervningen af nye medlemmer både for CIBA og for FDC, som jeg også var medlem af. For dem arrangerede jeg frivilligt omkring 50 Udenrigs-handels-relaterede gå hjem-møder, indtil det blev en del af DJØF.**

Til et af gå hjem-møderne i Dalgas Have omkring år 2000 havde man inviteret Richard Gesteland som foredragsholder. Han fortalte om sine kulturmønstre og gjorde det hele meget festligt med sine mange tricks og anekdoter fra sit fantastiske liv. Siden sagde han ja til at stille sig til rådighed for et FDC-gå hjem-møde i Planetariet.

Efter omkring 25 år som eksportchef for forskellige firmaer med salg til og markedsføring i ca. 65 lande ville jeg gerne sætte kufferten ind i skabet og bare være hjemme.

Men mine erfaringer herfra har jeg siden maj 2002 brugt i AIS Sprog, som jeg overtog fra Inga-Lill Bonet. Her fortsatte mit samarbejde med Richard Gesteland. Vi havde mange forrygende gode oplevelser med at arrangere og gennemføre kulturtræningsworkshops for mange af vores største internationale virksomheder, indtil han desværre for et par år siden ikke mere havde lyst til at rejse fra Wisconsin på lange ture.

# → Christian Roschmann Jensen, Udenrigs- handel, 2000: Spændende og - selv i dag - relevant uddannelse

Jeg medbringer mine studiebøger på mit arbejde i UNICEF Supply Division, da jeg jo skal direkte videre til forelæsning efter arbejde. Det hænder, at jeg bruger de sidste 30 minutter på at genopfriske pensum til dagens forelæsning – dette bliver bemærket af min chef (UK), som tror, at jeg sidder og læser en bog i arbejdstiden, og klager over dette til HR ...

Dette bliver dog afklaret med min chef – da jeg havde anmodet HR om mine studieaktiviteter og derfor var berettiget til noget "læsetid" i arbejdstiden.

HD-studiet er jo en spændende og selv i dag relevant uddannelse, som kombinerer praktiske problemstillinger med nyeste teori indenfor forretningsverdenen.

# Organisation

100 år

# → Anthon Nyholm Berg, Organisation, 1965: Min vej til valget af HD-studiet

Jeg valgte det matematiske gymnasium med henblik på at læse til kemisk ingeniør, som mine forældre fandt var en god baggrund for ansættelse i familievirksomheden. Jeg blev student i 1953, men ingeniørstudiet virkede ikke tillokkende (skønt karaktererne var gode nok).

Som født i 1934 og opvokset under den tyske besættelse, ja, så havde mine jævnaldrende og jeg en stærk værnevilje. "Aldrig mere en 9. april," sagde vi. Derfor dukkede tanken om at blive officer op, og da jeg var ivrig sejler – og der var en gammel admiral i min mors familie – ja, så søgte jeg Søofficersskolen. Til min store forundring viste det sig, at jeg var farveblind, så jeg måtte opgive marinen. —

Året var nu 1953, og det var tid til aftjening af værnepligten. Jeg tænkte, at nu kunne jeg jo finde ud af, om en fremtid som officer i hæren var noget for mig. Nej, det var det ikke. Udsigten til at blive flyttet rundt i landet og til at deltage i øvelser, når man hellere ville noget andet, gjorde, at jeg også lukkede for den mulighed. Jeg kæmpede derimod hårdt for at blive reserveofficer, hvilket var en meget populær uddannelse, da den dels var et godt bevis at have, når man søgte job i det private erhvervsliv, og dels gav en god indtægt, hvis man "stillede sig til rådighed" for en 3-årig periode.

Inden jeg forlod Dragonregimentet i 1955 som løjtnant af reserven, havde jeg søgt – og fået – job som trainee i rederiet A.P. Møller. Der er ingen tvivl om, at det har spillet positivt ind, at jeg var reserveofficer. Dem var der mange af i rederiet – og vi var så begünstigede, at vi fik 4 ugers ferie, hvis vi brugte de 3 uger i hæren som led i vores rådighedstjeneste.

**Det var lærerigt på mange måder at arbejde for Mærsk, men den meget autoritære ledelsesform var jeg ikke så begejstret for. Jeg fandt ud af, at jeg enten måtte blive i shippingbranchen, med kun få virksomheder, resten af mit liv – eller have noget mere uddannelse.**

Jeg sagde derfor op hos Mærsk og meldte mig ind på Niels Brocks studenterlinje for at tage en HH på 1 år. Så skete der det, at en af familiens venner syntes, at det var en dårlig ide med HH. Han var ved at planlægge et generationsskifte i sin skotøjsfabrik, således at hans søn skulle overtage produktionen, og hans aldrende kontorchef, der var HD, skulle erstattes – af mig, der så skulle læse HD.

Den plan var jeg med på – og jeg fik nogle meget lærerige år. Jeg havde fået den perfekte chef, der gav mig alle de udfordringer, som jeg kunne ønske mig, samt gode råd og støtte. Der var bare 1 problem: Sønnen, som jeg skulle arbejde sammen med, når de ældre trak sig tilbage, havde tillagt sig en playboystil, som jeg ikke var så begejstret for, og så var han ikke særlig godt uddannet til sit fremtidige direktørjob.

I samråd med min kloge chef reflekterede jeg derfor på en annonce fra IBM om en stilling som salgskonsulent – og blev antaget.

## Min HD-uddannelse

I 1959 begyndte jeg med at tage de for mig nødvendige adgangsgivende kurser i Bogføring og Tysk for året efter at begynde at læse HD i Organisation – betalt af min arbejdsgiver. Studiet blev dengang kaldt "skilsmissestudiet" – og hårdt var det at gå til forelæsninger om aftenen, løse opgaver i weekenden og helligdage og arbejde hårdt om dagen.

I IBM forstod mine kolleger ikke, at jeg gad læse om aftenen. De tjente alle meget store penge – ofte mere end de direktører, de solgte maskiner til. De kørte i tidens foretrukne bil: Volvo Amazone, gik i skræddersyet tøj og gik meget ud på sjov om aftenen. De prøvede også ihærdigt at få mig med ud. En aften gav jeg efter og gik jeg med ud for at spille kegler – og så nedkom min kone med vores førstefødt samme nat – noget før beregnet.

IBM var et meget spændende og lærerigt sted at arbejde. Ledelsesformen var demokratisk – og selv vi nyansatte blev taget med på råd. Man reklamerede ikke. Hvis en virksomhed ikke kendte IBM, så var den nok ikke moden til EDB. Personalepolitikken var også meget fin. Jeg havde det første år fordoblet min indtægt, så jeg var godt tilfreds. Det var IBM ikke. De fortalte mig, at man satte penge til i mit distrikt, og derfor hjalp de mig først rigtig meget, men resultaterne udeblev. Så blev jeg tilbudt en stilling i administrationen eller som programmør, men det var jeg ikke interesseret i, og til sidst blev jeg bedt om at finde et andet job – og IBM lod mig blive, til jeg havde fundet et nyt job. Meget fin behandling.

I 1964 skulle jeg skrive den store opgave, som jeg tror, man havde 2 måneder til – og op til eksamen. Jeg dumpede opgaven og var ret fortvivlet, for jeg mente ikke, jeg kunne gøre det bedre ved et nyt forsøg næste år. Min kone var lige så ked af det, men for at trøste os lidt fik vi fat i en babysitter og tog i Tivoli, og så begyndte det at regne!

**Jeg anser denne dag som en af de sorteste i mit liv (hvilket samtidig viser, at jeg har haft et lykkeligt liv). Efter nogle uger tog jeg en af mit livs bedste beslutninger: Jeg meldte mig til HD-studiet igen og bestod HD i Organisation med et pænt resultat i 1965. Skal sandheden frem, så var jeg lidt skuffet over udbyttet af de 6 års arbejde. Vi havde ikke arbejdet med cases – målet var, at man skulle lære at tænke organisatorisk. Jeg havde ingen metoder eller formler, så jeg følte mig lidt tomhændet. Mine medstudenter, som ved studiestart var friske unge mænd, løb nu lidt forvirrede rundt og talte sort, iført kraftige mørke hornbriller.**

I dag undres jeg over, hvor lidt jeg husker fra den periode. Jeg kan ikke genkalde mig et eneste navn

eller udseende på mine medstuderende, mens jeg stadig har kontakt til en del officerskammerater og nogle få venner fra gymnasiet. HD bød ikke på socialt liv ved siden af aftenstudiet.

**Fra selve undervisningen husker jeg bedst professor Verner Goldschmidts meget inspirerende timer i Sociologi, et fag, som jeg stadig går meget op i. Statistik var et meget vanskeligt fag, selvom jeg var matematisk student. Jeg husker en time, hvor læreren stod og malede tavlen fuld med formler. — Alle sad vi meget koncentrerede og prøvede at hænge på. Flere og flere slap taget, og vi kiggede rundt på hinanden. På et tidspunkt, da alle havde givet op, udbrød der et spontant kæmpe latteranfald – til den stakels lærers lettere fortvivelse.**

Statistik var et eksamensfag, hvor man altså let ville kunne få en katastrofe-karakter. Redningen var at betale for manuduktion hos Mette Kofoed Bjørnsen, den senere Forligsmand. Hun var en skrap møster. Jeg husker nogenlunde hendes indledning til manuduktionen: "I skal til eksamen i Statistik. — Den disciplin er I for dumme til at forstå, så det vil jeg ikke spille tid på. Der er 6 typer opgaver, I kan få stillet – hver med sine formler. Vi tager fat: type 1 ..." Det var meget effektive timer, og jeg tror, de fleste bestod. Vi blev i øvrigt trøstet med, at formålet med faget var at lære os kommende ledere, hvilke problemer der kan løses med statistik – hvorefter en statistiker kunne hyres til at løse problemet. —

I starten af 1966 fik jeg mit første job efter min HD-eksamen. Det var som direktionssekretær i et større andelsselskab. Min første opgave var at få databehandlingen til at virke. Dette ansvar havde hidtil hvilet på en meget dygtig regnskabschef, men han syntes, at problemerne var ved at vokse ham over hovedet. Her begyndte jeg at fornemme værdien af mit HD. Når han sad med meget dybe rynker i panden over et problem, så jeg let en løsning for mig. Vi fik et meget fint samarbejde – og blev private venner.

Vi havde dengang Databehandling på servicebasis. Vi sendte hver uge hulstrimler til "Regnecentralen", hvor de blev behandlet til en pris på 1 kr. i sekundet. Med min HD-hjerne fandt jeg det utilfredsstillende blot at give en masse penge ud – i blinde. Jeg fik så den ide at veje hulstrimlerne og derved finde en kilopris på EDB-arbejdet. Efter en periode med temmelig ensartede priser, ja, så kom der pludselig en regning, som jeg fandt for høj. Jeg ringede til Regnecentralen og bad dem lige kaste et blik på den sidste regning. De vendte hurtigt tilbage og erkendte, at der var sket en fejl: "Men hvordan opdagede du det?" — Så fik de historien om kiloprisen, og jeg fik en pænt stor kreditnota.

Selskabets ambition var at anskaffe eget EDB-anlæg og hyre de folk, der kunne betjene et sådant, og der blev lagt en tidsplan. Undervejs var der en sælger, der påpegede, at der jo var muligheder for at hoppe på et færdigudviklet standardprogram – og så syntes han, at vi burde uddanne egne medarbejdere i stedet for at hyre nye. Den ide hoppede vi på, og resultatet var, at vi kom i gang 1 år før beregnet – og systemet kørte stort set perfekt. —

(Anlægget bestod af flere maskiner, der var forbundet med kabler, der lå under dobbeltgulvet i det ca. 60 kvm store lokale, der kørte med klimaanlæg, der styrede både temperatur og luftfugtighed). Personalefunktionen blev oprindeligt varetaget af regnskabsdirektøren, men han lagde gradvis dette arbejde over til mig – og det var jeg meget glad for. Her fik jeg igen glæde af min HD – specielt Sociologien.

**HD er nok en af de uddannelser, som man kan have glæde af i flest virksomheder og organisationer – offentlige som private. Selv har jeg arbejdet i en arbejdsgiverforening med konfliktløsning og været med til overenskomstforhandlinger. Nogle meget spændende år varetog jeg personalefunktionen i et forsorgscenter under Statens Åndssvage-forsorg, som det hed dengang.**

Også undervisning kan en HD give adgang til. I 1980'erne var merkonomuddannelsen meget populær, og jeg havde dengang mange hold i faget Ledelse og samarbejde om aftenen. Det pensum, jeg her skulle undervise i, svarede sjovt nok til, hvad jeg havde forventet at skulle lære på HD-studiet. Jeg havde på disse hold folk fra alle mulige fag og uddannelser. Specielt var der en del sygeplejersker på holdene. Nogle hospitaler havde indført en regel om, at sygeplejersker, der ville læse videre på et universitet, skulle tage Ledelse og samarbejde først for at vise, at de var studieforberedte og vedholdende.

**Nu har jeg vist tydeligt afsløret, at jeg er meget glad for HD-uddannelsen, men jeg kan ikke dy mig for lige at sige, at man også kan komme i vanskeligheder. Det er gået op for mig, at forskellige fag og uddannelser giver mere dybgående, forskellige måder at tænke og handle på.**

Eksempel: Min kone er sygeplejerske, og hun opdager ofte en skavank hos mig – længe før jeg selv bliver klar over, hvad der er galt. Hun kan også efter et selskab sige: "Jeg er noget bekymret for NN – jeg tror, han er syg." "Han var da frisk og sjov som sædvanlig," svarer jeg. Men det viser sig siden, at hun havde ret.

Omvendt ser hun ofte vanskeligheder, hvor jeg med min HD-hjerne svarer: "Det er da ikke noget problem – vi skal bare gøre sådan og sådan." Det sker tit – men det er også sundt at se en sag fra flere sider. Divergenserne er heldigvis ikke så store, så vi glæder os begge til at fejre diamantbryllup sidst på året.

# → Hans-Jørgen Hjort, Organisation, 1965: Handelshøjskolen i edb-alderens spæde start

Mine erindringer er skrevet i 2011  
og suppleret i april 2020.

Regnecentralen 1963.

Efter programmeringskurset blev vi fordelt i forskellige afdelinger, og for mit vedkommende tog jeg med glæde imod tilbuddet om at blive tilknyttet en lille gruppe, der skulle rykke ind på Handelshøjskolen i København med et GIER-anlæg. GIER-anlægget ville skolen få foræret (måske var anlægget et af de 8, staten påtog sig at finansiere?) og skulle "blot" aflønne de medarbejdere, der skulle danne skolens første edb-center på Julius Thomsens Plads.

Når jeg med glæde sagde ja til dette, var det især, fordi jeg allerede ved ansættelsen på Dansk Institut for Matematikmaskiner var begyndt at læse HD i Organisation på Handelshøjskolen og derfor var bekendt med stedet og miljøet der. I faget Kontorautomation blev vi endvidere undervist i brugen af hulkort i databehandlingen, men ved kontakt med underviseren fik jeg gjort ham opmærksom på den elektroniske databehandling, og senere brugte han sågar i sin undervisning det af Aage Melby udarbejdede Algol-program til beregning af personlig skat. Programmet var meget pædagogisk og havde således udførlige forklaringer af hvert skridt i beregningen.

Forhandlingerne om GIER'en trak ud, og i mellemtiden tog jeg kontrakt til rektor Jan Kobbervagel for at tilbyde løsning af nogle opgaver uden beregning. Han ønskede en analyse af de af HD- eleverne opnåede resultater i forhold til alder, forudgående uddannelse, karakter ved 1. del, studieretning, lærer og meget andet. Data fandtes i form af en mængde kartotekskort med oplysninger fra de foregående mange år.

**Opgaven var morsom, også selv om vi måtte hulle meget samt validere data mange gange. Resultatet præsenterede jeg blandt andet ved hjælp af søjlediagrammer, vel at mærke udskrevet på den til GIER-anlægget tilsluttede IBM-skrivemaskine. Plotter kendte man på det tidspunkt ikke.**

En anden opgave bestod i at hjælpe lektor Erik Johnsen med en række simulationer af virksomheders beslutningstagen. En opgave, der var for langhåret for mig, men kontakt blev skabt til RC's Ejnar Mossin, som løste opgaven, og resultaterne blev offentliggjort i Johnsens doktorafhandling.

Jeg husker også, at jeg holdt en 2-timers orientering om programmeringssproget Algol for Handelshøjskolens lærere. Det var den mest uopmærksomme og uinteresserede tilhørerskare, jeg nogensinde har haft.

Med min basis som HA'er var HD-studiet 2-årigt. Jeg brugte dog 3 år, da trekanten arbejde, studie og familieliv var svær. —

Studiet i Organisation under Torben Agersnaps ledelse var meget sociologisk orienteret. Det lærte jeg meget om ledelse af.

**Jeg fik et spændende liv, først som koder, så salgsassistent og siden salgschef. Varen var danskfremstillede edb-anlæg. —**

I 1969 bad Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse Handelshøjskolen om at skabe et selvstændigt center for ledelsesforskning. Her deltog jeg med titel af lektor (som eneste udefrakommende medarbejder). Øvrige medarbejdere var Kåre Dullum (Institut for Regnskabsvæsen), Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdaj (Organisation), Stig Ingebrigtsen og Otto Ottesen (Salg og Marketing) og Flemming Torp Pedersen (Operationsanalyse).

Efter to år forlod jeg Institut for Ledelsesforskning, som det blev kaldt, og vendte tilbage til erhvervslivet som direktør/divisionsdirektør for flere edb-servicevirksomheder på Fyn og i Jylland.



# → Ib Steen Olsen, Organisation, 1966: CBS blev et forfri- skende supplement til første uddannelse

Det var næsten en tilfældighed. Men kun næsten. Jeg havde og har en stor interesse for viden om samfundsforhold, politik og organisation. Og efter afgang som ingeniør gav en militærtjeneste på 2 år plads i kalenderen til at starte.

Derfor startede jeg på HD-studiet Organisation ved CBS i 1963. Det har jeg aldrig fortrudt. Nok søgte jeg senere stillinger, der lå indenfor mit interesseområde, men HD gav mig langt større mulighed for at indfri og bidrage til mine jobs.

#### Teknik og samfund

Forud for HD-studiet var gået en uddannelse som bygningsingeniør med afgang i 1962 fra Ingeniørakademiet/DTU. Det var forfriskende med HD-studiet at få de tekniske emner suppleret med input om byggeriets rolle og vilkår i samfundet. Det var år, hvor ikke mindst byggeriet blev tænkt ind i skabelsen af et moderne samfund.

Efter militærtjenesten fik jeg i 1964 mulighed for at deltage i udviklingen af ny byggeteknik og planlægning hos det rådgivende ingeniørfirma P.E. Malmstrøm. I de år var firmaet i samarbejde med bygherrer, arkitekter og entreprenører centrum for udvikling af teknik, der kunne imødekomme et voksende behov for byggeri, navnlig flere boliger. Viden om sociologi, organisation, driftsøkonomi og finansiering bidrog for mig afgørende til at sætte de tekniske problemer i en bredere udviklingsmæssig sammenhæng.

I 1966 og med afsluttet HD fik jeg chancen i det rådgivende ingeniørfirma Nielsen & Rauschenberger, nu NIRAS, for at udnytte og udbygge mine kompetencer for såvel teknik som ledelse af byggeopgaver. Det skete ved en række byggerier i Grønland,

hvor regeringen havde besluttet en kraftig udbygning af byggesektoren. Det krævede både teknik og planlægning. Afdøde J.K. Nielsen, grundlægger af firmaet og gennem mange år direktør, var en usædvanlig inspirator for at knytte teknisk rådgivning med samfundsmæssig viden og holdning.

#### Bred udnyttelse af HD-studiet

Men det var ikke blot arbejdsmæssigt, at jeg kunne trække på min viden fra HD-studiet. Jeg gled hurtigt i 60'erne ind i det (ingeniør)politiske arbejde i DIF (Dansk Ingeniørforening), nu IDA, Ingeniørforeningen i Danmark. Den viden gjorde det hurtigere og nemmere at overskue problemer, holdninger, jura og økonomi og bidrage til løsninger. Det blev helt frem til 00'erne til mange år i repræsentantskab, hovedbestyrelse og som formand for bygningsingeniørerne.

Og i 1991 til et initiativ til et netværk/en organisation i Danmark for drift af bygninger, Dansk Facilities Management. Et arbejdsområde, der har fået voksende betydning. Her kom også en række erfaringer fra HD i spil.

Allerede under mit arbejde i 60'erne som rådgivende ingeniør var jeg blevet fanget af en interesse for at formidle viden og udviklingsresultater – danske som udenlandske. Det skete primært gennem tidsskrifter som Byggeindustrien (medredaktør) og Ingeniøren. Knap 700 artikler blev det til gennem årene. Også nogle enkelte til dagspressen.

Denne formidling blev fulgt op med undervisning ved kurser og deltagelse i internationale møder og konferencer om erhvervsforhold og forskning.

#### Fletning af uddannelser

Interessen for udvikling med alle de facetter, der hører til udover det tekniske – som organisering, økonomi, jura, samarbejde, erhvervsviden, forskning, politik m.v. – førte i 1974 til ansættelse hos Boligministeriet og senere sideløbende som sekretariatsleder for daværende Byggeriets Udviklingsråd.

#### Det følgende viser, hvorledes HD-studiet for mig kom til at spille en stor rolle. Hvorledes der skete en vekselvirkning og fletning af de to uddannelser.

Ministeriet, der var blevet etableret i 1947, lagde i samarbejde med erhvervet og organisationerne, ikke mindst DIF, Dansk Ingeniørforening, mange kræfter i at fremme en udvikling af byggeriets kapacitet, så den store efterspørgsel efter byggeri, navnlig boliger, kunne indfries på en rationel måde. En ledende person i dette arbejde i Boligministeriet var afdøde direktør Marius Kjeldsen.

Efter indsatsen for at industrialisere byggeriet tog ministeriet initiativ til en række nye udviklingsprogrammer. Det gjaldt eksempelvis forbruget af energi som svar på energikriserne i 70'erne, nye boligformer efter kritik af 60'ernes byggeri, bæredygtighed i 80'erne efter FN-rapporten "Vor fælles fremtid" (Brundtland), større produktivitet, planlægning efter lean-principper og principper for kvalitetssikring.

Endelig kan nævnes, at boligminister Ole Løvig Simonsen i 90'erne i et bredt samarbejde med erhvervet satte gang i en udvikling af byggeriets processer – senere sammenfattet i ordene "nye samarbejdsformer".

#### **HD-studiet som afsluttende platform**

Sideløbende med disse udviklingsinitiativer kom der fokus på bygherrens rolle i forbindelse med byggeri. Boligministeriet udarbejder retningslinjer for statslige og almene bygherrer, der ofte også bruges af private bygherrer. Det er oplagt, at jeg her kunne bruge HD-studiet. Bygherren spiller samtidig en afgørende rolle ved udnyttelse af udviklingsresultater. —

Efter ministeriets nedlæggelse i 2001 blev der oprettet en ny styrelse, hvor navnlig nye samarbejdsformer og bygherrens arbejde kom i spil og medvirkede til afgørende til ændringer i byggeriet, ikke mindst i organisation og samspil mellem virksomheder, og til nuværende praksis. — —

Min platform for deltagelse i udvikling og udnyttelse af HD-studiet blev afsluttet med nogle år som gæsteforsker ved Statens Byggeforskningsinstitut/Aalborg Universitet og ekstern lektor ved DTU indenfor "Ledelse af Byggeri". Tilbage står et uafsluttet bogprojekt om innovationer drevet af samarbejde i et komplekst socio-teknisk system – forhåbentlig til inspiration, når klimapartnerskaber skal realiseres.

# → Mogens Friis, Organisation, 1970: Min HD-historie

Efter studentereksamen i 1963 og aftjent værnepligt startede jeg i 1965 på HA-studiet på Handelshøjskolen i København. Studiet blev afsluttet planmæssigt i 1968. Allerede inden jeg fik eksamen, havde jeg sikret mig et fuldtidsjob og tilmeldt mig HD-studiet i Organisation.

Jeg havde planlagt at fortsætte med cand.merc.-studiet efter HA-eksamen, men på studiet havde en af vores lærere, Amanuensis Poul Olsen, som underviste i Skatteret, påpeget det fordelagtige i at være erhvervsaktiv i 1968 og 1969 på grund af indførelsen af kildeskatten.

Forklaringen var, at man gik over til at betale skatten forud i stedet for bagud, hvilket gjorde det fordelagtigt at få et "skattefrit år", en mulighed, som nok aldrig ville komme igen.

En anden grund til, at jeg tilmeldte mig HD-studiet, var, at man på det tidspunkt kunne erhverve cand.merc.-graden ved at lægge HA og HD sammen. At det blev Organisation, jeg valgte, hang sammen med, at jeg i mit job havde en del personaleadministrative opgaver.

På HD-studiet gik jeg sammen med mange civilingeniører, som fandt det nyttigt eller nødvendigt at vide noget om organisation og økonomi. De var alle uden undtagelse særdeles disciplinerede.

Selvom jeg havde travlt i mit arbejde og også på privatfronten med flytninger, giftermål mv., havde jeg besluttet, at jeg ville komme til alle forelæsninger og øvelser – så jeg fulgte rigtig godt med, selvom jeg ikke altid mødte velforberedt op. Jeg blev færdig i 1970.

**Udover eksakt viden om f.eks. arbejdsret fik jeg fra studiet det menneskelige aspekt i ledelse med videre i livet. Det har jeg senere haft stor glæde af i min karriere. De lærere, jeg husker bedst på HD-studiet, er Torben og Flemming Agersnap, som begge var engagerede og inspirerende undervisere. De lidt ældre studerende – som kom med flere års praktisk erhvervs erfaring – bidrog også med mange gode cases.**

Direkte fra eksamensbordet blev jeg opsøgt og ansat til at undervise i personaleledelse på økonomistudierne under Købmandsskolen. Der var dengang et kæmpebehov for at få opgraderet mange handelsuddannede personer i forskellige discipliner. Da jeg alligevel var i vane med at gå til aftenundervisning, fortsatte jeg med det som lærer i 4-5 år. Det var af og til lidt hårdt at skulle undervise fra kl. 17 til 21 efter en fuld arbejdsdag! Det var dog kun en aften om ugen. Forberedelse og opgaveretning var weekendarbejde.

Efter 4 år i mit første job søgte jeg og fik et job i Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S, som senere blev til FIH Erhvervsbank. Der var 24 ansatte, da jeg tiltrådte som prokurist i 1972. Jeg blev underdirektør i banken i 1980 og senere vicedirektør. Jeg var ansat indtil 2011, da jeg som 68-årig gik på pension. I 2007 havde FIH mere end 400 ansatte.

I alle årene har jeg beskæftiget mig med kreditvurdering og långivning og dermed været i kontakt med mange danske produktionsvirksomheder. Jeg har haft gode kolleger, som jeg fortsat har kontakt til, da jeg er formand for bankens pensionistklub. Udenfor mit primære arbejde har jeg i 12 år været formand for Skatteankenævnet i Gentofte Kommune og næstformand i bestyrelsen for Nordisk Kollegium, hvor jeg boede under HA-studierne.

**Mine 5 år på Handelshøjskolen har givet mig et særdeles godt grundlag for min karriere i erhvervslivet. En oparbejdet viden, som jeg også har kunnet bruge som privatperson.**

Handelshøjskolen var en velfungerende højere læreanstalt, som forsynede dansk erhvervsliv med mange gode medarbejdere. Forhåbentlig løfter CBS fortsat denne vigtige opgave.

# → Ebbe Skyum Jøns, Organisation, 1973: En uddannelse der viser hvad man duer til – og det modsatte

Jeg tog HD, medens jeg var hos Forsvarets Forskningstjeneste på Østerbrogades Kaserne. Samtidig var jeg ansat på Betonforskningslaboratoriet, som var en del af Aalborg Portland. Om aftenen arbejdede jeg på Carlsbergs Laboratorium med kvalitetskontrol. Vi er i 1971-72, uha ... lang tid siden.

Min erindring om HD er meget enkel. 1. del blev efterfulgt af en meget lærerig 2. del. Det afgørende for mig var at have Finn Junge som lærer i hovedfaget Organisation. Jeg skal ikke bruge lang tid på studieindholdet. Egentlig husker jeg kun den afsluttende opgave, som bestod i en beskrivelse af et oprør blandt fiskerne i Esbjerg, som jeg ærligt talt ikke husker baggrunden for.

**Min besvarelse var et følelsesladet forsvar for Esbjerg-fiskerne og resulterede i en klar 06-bedømmelse hos en censor, jeg vist aldrig har mødt. Selv var jeg meget glad for min opgave og blev uhyre skuffet over bedømmelsen. Finn hjalp mig til en 08-bedømmelse, så tak for det.**

Det vigtige er, at det understøttede mig i, hvad jeg duede til – og det modsatte: Hvad jeg ikke var god til. Siden har min karriere været detaljestudiets kunst, medens jeg har overladt generel ledelse til andre. Jeg har rejst verden rundt for danske virksomheder og haft skønne stunder med kultursammenstød i alle verdensdele.

Ja, jeg havde nok klaret mig uden HD, men Finn Junge var en stor hjælp.

## → Lars Topgaard, Organisation, 1973: Hvorfor jeg valgte HD-studiet – hvad jeg fik ud af det

Jeg er født i 1940 og valgte at læse HD i Organisation, som jeg bestod i 1973. Valget var rimeligt nemt for mig, da jeg qua mit job som chefkonsulent på Teknologisk Institut, afd. for virksomhedsøkonomi fra 1969, fik interesse og behov for at kunne rådgive mindre og mellemstore virksomheder, især i organisatoriske spørgsmål og i EDB.

I de efterfølgende 27 år arbejdede jeg som salgsdirektør, direktør og adm. direktør i store danske og udenlandske koncerner med markedsføring/salg, EDB og systemmæssige opgaver i Danmark, Vestafrika (Senegal), USA, Estland og Vesteuropa. Det må – i bagklogskabens klare lys – efterfølgende konstateres, at det ikke var særlig mange af disciplinerne fra Handelshøjskolen, der blev bragt i anvendelse, måske lige med undtagelse af Statistik, som jeg de sidste 20 år har haft meget "glæde" af.

**En ting fik jeg dog lært, og det var at "læse" det pågældende lands organisation og medarbejdere samt at kunne systematisere problemstillingerne, især når det, som i mit tilfælde, drejede sig om megastore koncerner med en vidtspændende og international organisation, hvor især kulturforskelle var en del af hverdagen. Her hjalp især baggrunden i studiet vedr. Sociologi, som også senere har vist sig vigtigt som baggrundsstof, når man stod i et fremmed land med dets helt egen kulturopfattelse og samtidig kunne trække på viden om organisationsteoriene. Ligeledes kunne jeg bruge min HD-baggrund i mit senere virke i en helt anden boldgade.**

I år 2000 blev jeg ramt første gang af kræft, og en klog overlæge rådede mig til at koncentrere mig om at skrive om mit "speciale" = hollandske fajancer fra Delft. Dette ville med sikkerhed holde mig i live, så jeg ikke overgav mig til kræften, var hans råd. Efter 11 efterfølgende operationer for kræft og hjerte har hans teori holdt stik.

Efter snart 20 års skrivelser med ni udkomne bøger og en travl hverdag – trods mine 80 år – arbejder jeg nu som gæsteforsker tilknyttet Københavns Museum. Tidligere har jeg arbejdet som gæsteforsker i syv år på Nationalmuseets afd. for Forskning og Formidling og kan således nu besvare interesse-rede museumsmedarbejderes spørgsmål: "Hvad gør en HD i en museumsverden uden 'baggrund i historie?'"

Min meget store viden om mit specielle emne samt de teknikker og den baggrund, som HD-studiet og hele mit praktiske arbejde i store virksomheder har givet mig, er meget anvendelig, også i denne "verden", når problemstillinger skal analyseres og sættes ind i en helt ny kontekst.

# → Jørgen Huno Rasmussen, Organisation, 1977: Der vil altid være behov for HD'ere

For 100 år siden manglede man købmandskab i erhvervslivet i almindelighed og i teknologisk industri i særdeleshed. Det var medvirkende til HD's fødsel. Situationen var den samme for 50 år siden, og det var vi en del ingeniørstuderende, der fandt vores egen løsning på – den hed også HD.

Som søn af en teknikuddannet selvstændig entreprenør blev interessen for naturvidenskab, matematik og praktiske anvendelser heraf i byggeprojekter tidligt en del af bagagen. Kombineret med ambitionen om at tage et skridt videre førte det til matematisk-fysisk studentereksamen i juni 1971 og start på civilingeniørstudiet på DTH (i dag DTU) i august samme år.

Den naturvidenskabelige interesse var selvfølgelig en del af motivationen for studievalget, men ikke det vigtigste: Vigtigere var fascination af store projekter og evne til at styre dem, og langsigtet var min primære interesse at blive leder af projekter og målrettede organisationer. Jeg så ingeniørkompetencer som en væsentlig forudsætning for sådanne ambitioner og blev i gymnasietiden bekræftet af at læse en statistik, der viste, at ingeniørudannede bestred en væsentlig højere procentdel af erhvervslivets lederposter end både økonomer, jurister og alle andre videregående uddannelser.

Altså måtte jeg nødvendigvis blive ingeniør – ikke som et mål i sig selv, men som et middel til at indfri mine ambitioner. Og mht. ingeniører var det min fars oplevelse, at man som håndværks- og teknikuddannet entreprenør pænt måtte lytte til de højere uddannede civilingeniører, der som rådgivende ingeniører sad for bordenden til byggemøderne og styrede slagets gang. Altså civilingeniør!

I den fase af ens liv er en uddannelse et ret tåget billede bag en overskrift: Man har ikke nogen reel mulighed for at forstå, hvad den indebærer. På DTH i 70'erne startede på hver af de 4 retninger årligt 150 nye studerende, som blev pakket sammen i et auditorium og fik doceret naturvidenskab, og alle de omkringsiddende havde også hver især opnået højeste eksamen på sit gymnasium. Når der alligevel indimellem blev lejlighed til at drøfte andet, viste det sig, at der udover "nørderne", som udelukkende kom for teknikkens egen skyld, og miljøingeniørerne, der ville redde verden, kom flere med helt samme kombinerede motivation som min: Uddannelsen skulle være et middel til at lede projekter og med tiden forhåbentlig mere end det.

**I den sammenhæng kunne det godt opleves som lidt af en ørkenvandring at starte med et års fast pensum udelukkende i fysik og matematik uden den mindste relation til efterfølgende anvendelser. Det blev dog meget bedre fra og med år 2, hvor modulordningen også blev indført og gav valgmuligheder og fleksibilitet. Gradvist levede studiet op til ønskerne: anvendelsesorienteret med praktiske eksempler og tæt på virkelige og krævende samfundsopgaver.**

Mens vi stadig kæmpede for at forstå indhold og relevans for vores ambitioner af det studium, vi havde valgt som det primære, var vi blandt mine "motivations-fæller" helt opmærksomme på, at man næppe kunne styre hverken projekter eller

virksomheder uden "økonomi", og vi var også på udkig efter en bedre forståelse af, hvad "ledelse" egentlig indebærer: Kan det læres?

**Vi prøvede selvfølgelig først, hvad der fandtes på stedet: DTH havde ud fra samme overvejelse et par kurser, hvoraf det ene viste sig at være ren nationaløkonomi, hvilket vi ikke oplevede specielt relevant. Derudover et kursus, der vist hed "Bogføring og regnskab", og som viste sig at være mest det sidste, men vi fik da lært debet og kredit! Denne brist og manglende opfyldelse af det kombinerede behov har jeg siden i mit professionelle liv prøvet at råde bod på i rapporter om nye krav til ingeniørudannelserne samt på anden vis promoveret et tættere samarbejde mellem DTH/DTU og Handelshøjskolen/CBS.**

Som søgende ingeniørstuderende opfattede vi polit.- og oecon.-studierne som for teoretiske og for lidt virksomhedsorienterede. Cand.merc. var formentlig mere relevant, men for langvarigt til kombination med ingeniørstudiet. Så dukkede HD op på radarskærmen, uden at jeg præcis husker hvorfra. Vi kendte ikke andre HD-studerende på DTU før os, men uddannelsen havde et godt ry, og vi hørte om personer, der uden anden uddannelse end HD havde sikret sig gode stillinger. Vigtigst af alt var HD som skabt til kombination med et andet hovedstudium – det skyldtes selvfølgelig, at studiet oprindeligt var tiltænkt folk i job med behov for videreuddannelse uden for normal arbejdstid. Men det virkede også perfekt for os: forelæsninger på DTH fra morgen til middag, tegnestuer eller laboratorieøvelser først på eftermiddagen, og så kørte vi fra Lundtofte ind på Handelshøjskolen på Fabrikvej eller Julius Thomsens Plads til undervisning fra kl. 17. Ved 20-21-tiden var det så hjem på kollegiet og læse på både det tekniske og økonomiske.

Vi må have startet på 1. del af HD i efteråret 1973, da vi var vel over 1. del af ingeniørstudiet. Vi var 4 studerende fra bygningsretningen, som sammen tog turen i bil til Frederiksberg 2-3 aftener om ugen. Der var en særlig "ingeniørordning", hvor vi bl.a. slap for Statistik, som vi fik meritoverført, men vi kastede os bl.a. over Erhvervsøkonomi og Erhvervsret med stor nysgerrighed. Vi afsluttede HD's 1. del i juni 75, og på 2. del valgte vi alle Organisation i vor higen efter at forstå, hvad ledelse indebærer. Ingen blev skuffede, og vi slugte klassikerne fra Maslow, Schein, Goffman, March, Mintzberg m.fl., inden vi blev færdige i juni 77. I mellemtiden var vi så blevet civilingeniører i juni 76.

**Efter nogle "tørre tekniske år" var det en helt ny verden at komme på HD, hvor vi eksempelvis blev ført ind i organisationsteoriens vidunderlige verden af inspirerende folk som Jens Carsten Nielsen, der til daglig var marketingchef på Politiken (far til en velkendt politiker). Vi opdagede, at Jura slet ikke var tørt, når det blev formidlet af "Ayatollahen på Københavns Rådhus", overborgmester Weidekamps højre hånd, dir. Albrechtsen, der var en af landets allerskarpeste juridiske hjerner. Her foldede HD-konceptet sig ud: En lille gruppe studerende på ca. 20 personer kom om aftenen tæt på kapaciteter, der både var teoretisk velfunderede og om dagen beklædte indflydelsesrige poster, som gjorde det muligt for dem at relatere teorien til virkelighedens problemer.**

Også på den anden side af katederet virkede konceptet: Blandt de ca. 20 studerende på holdet var udover vores håndfuld ingeniørstuderende ikke 2 med ens baggrund, så vi lærte og blev inspirerede af hinanden. Eksempelvis en afdelingsleder fra SAS, der aldrig tidligere havde fået nogen form for teoretisk undervisning. Han slugte det hele – og brugte det: tog imod en udstationering i datterselskabet Grønlandsfly, der var kommet til at bygge et nyt hotel i Jakobshavn og nu tabte penge på det. Han blev hoteldirektør og gjorde Arctic til en af Nordens succesrige perler som kursus- og oplevelsescenter. Ingeniørholdet har jeg desværre ikke længere kontakt til.

**HD blev en øjenåbner for mig. Fra jeg hørte organisationsteorien i en nøddeskal: "specialisering giver effektivitet, men behov for koordinering", har jeg oplevet det som mere spændende end alle andre fagområder. Det bragte mig på DTH også i kontakt med Kristian Kreiner, der netop var kommet hjem fra Stanford og startet som licentiatstuderende på DTH, nu professor emeritus på Institut for Organisation. Nogen på DTH havde set lyset og var begyndt at indbygge organisationsaspekter i kurser.**

Jeg lavede projekt på Kristians institut, hvor han efter at være blevet licentiat fortsatte som adjunkt

og lektor. Da jeg blev færdig som civilingeniør, skulle jeg jo ud og realisere ambitionerne som projektleder – men først skulle jeg lige have overstået værnepligten. Kristian forklarede så, at jeg havde 2 muligheder: 1) lade en 18-årig sergent kommandere mig gennem mudderet eller 2) i 2,5 år få ingeniørløn med kvalifikationstillæg for at lave lige præcis, hvad jeg fandt sjovest at beskæftige mig med! Opstillet på den måde valgte jeg det sidste og blev fra sommeren 1976 licentiatstuderende i Projektledelse.

Som led i licentiatstudiet fortsatte jeg, hvor HD slap, og tog bl.a. tilbage til Handelshøjskolen og fulgte cand.merc.-fag i Sociologi samt videregående Organisationsteori hos inspirerende Søren Christensen. Og endnu mere spændende blev det, da jeg i 1978 fik et studieophold på Stanford, hvor jeg bl.a. kom i uforglemmelig nærkontakt med legenden Jim March, som jeg heldigvis nåede at gense med hans kone, Jayne, på ældrehjemmet i Californien året før hans død.

**HD var for mig udelukkende tænkt som middel til ledelse, men det startede en eksplosiv udvikling, som ved afslutningen af licentiatstudiet i foråret 1979 i stedet var ved at gøre mig mere interesseret i en karriere som forsker. Jeg besluttede dog alligevel at forfølge den oprindelige drøm, men da var det næsten for sent: På min første ansøgning til en stor entreprenørvirksomhed fik jeg hurtigt afslag med den begrundelse, at jeg var for højt uddannet til byggebranchen! En chef omgjorde dog beslutningen, fordi man burde eksperimentere med, om så veluddannede kunne bruges til noget. Derfor fik jeg alligevel på et hængende hår et liv i byggebranchen!**

Resten er historie, som de siger. Jeg har fra starten været privilegeret med lederjobs med stigende ansvar, og selvfølgelig er teknisk viden en forudsætning for at blive taget alvorligt af medarbejderne i store ingeniørvirksomheder, men det er læren og inspirationen fra organisationsteorien, som altid har været mit vigtigste værktøj i alle afgørende beslutninger.

Jeg kommer stadig i en del store ingeniørvirksomheder, og i de fleste er der konstant behov for at styrke den kommercielle side, så vi vil også fremover have behov for HD'ere.

## → Jørgen Brask, Organisation, 1981: Med HD fik jeg sat teori på min praktiske erfaring

Mit konsulentliv startede i 1976 hos Lisberg Marketing, der var etableret af Jørgen Lisberg og Ole Tandrup i slut-60'erne. Årene gik, og jeg blev partner i 1986 i Lisberg Management A/S, som var blevet et af Danmarks mest kendte konsulentfirmaer. Det endte med, at jeg og mine to medejere, Egon Petersen og Peter Langkjær, solgte virksomheden til Aston Group i 2001. Siden har jeg været fuldtids ledelseskonsulent i eget regi indtil 2019. Nu er jeg gået på "halvpension" som 77-årig.

Mit fagområde har været virksomhedsudvikling samt opgaver som sparringpartner for topledere. I 1981 fik jeg sat teori på min praktiske erfaring som HD-O med speciale i Strategi og Ledelse. Jeg har ajourført min baggrund lige siden som ekstern lektor på CBS og som tutor på Henleys MBA og på talrige kurser i ind- og udland og med min forfattervirksomhed, senest som seniorforsker på CBS-centret CAMS under professor Erik Johnsen. Jeg var redaktør på bogen Ledelseskonsultation fra 2012. De fleste konsulentopgaver er løst i Danmark eller for danske virksomheder i Skandinavien og Østeuropa. Jeg har tillige fungeret som bestyrelsesformand for service- og vidensvirksomheder siden 2005.



## → Henrik Sven Sørensen, Organisation, 1982: Dengang CSR kunne være et fyord

I 1980 skulle jeg vælge overbygning til min HA og 1½ års uddannelse som reserveofficer. Valget var ikke svært, idet jeg ønskede at fortsætte i det ledelsesmæssige spor, jeg havde påbegyndt. Valget blev HD i Organisation med speciale i strategi og planlægning. Det betød også, at jeg kunne tage fat på en egentlig erhvervskarriere, idet jeg havde fuldtidsjob sideløbende.

Under studiet fik jeg adgang til en bog, som Civiløkonomernes Forlag havde valgt at udgive: Erhvervslivets Samfundsansvar (1976) skrevet af den norske civiløkonom Per Grøholt. Den bog blev afgørende for mit valg af hovedopgave, idet jeg valgte at gennemføre en replika af den undersøgelse, Per Grøholt havde foretaget i Norge, og lade resultaterne indgå i hovedopgaven.

**Tændt af "den hellige ild" udsendte jeg i sommeren 1981 med snail-mail spørgeskemaer til direktører og CEO'er i Danmarks 100 største virksomheder. Der kom svar fra 38 virksomheder. En svarprocent, der var acceptabel nok til, at der kunne laves syntese på resultaterne.**

På det tidspunkt var CSR og FN's verdensmål ikke just "toppen af poppen" blandt erhvervslederne, og jeg modtog da også flere tilkendegivelser fra CEO'er om, at dette var aldeles irrelevant, og at jeg var ude i et politisk ærinde. Selv havde jeg netop valgt emnet for at fastslå, at det var aldeles relevant, og jeg havde absolut ingen politisk dagsorden, da det heller ikke dengang var et fornuftigt grundlag for en HD-hovedopgave.

Efter vel gennemført analysearbejde ved håndkraft (ingen Survey Monkey-redskaber) og efterfølgende skrivearbejde blev hovedopgaven afleveret og belønnet med et 10-tal. Det i sig selv var meget tilfredsstillende for mig.

Dengang var navnkundige Børge Rasmussen, der har betydet meget for HD-civiløkonomerne som direktør for Foreningen af Danske Civiløkonomer, også chefredaktør for Civiløkonomen. Han fik nys om min undersøgelse og hovedopgave, og i forlængelse af bogudgivelsen syntes han, at det ville være relevant at præsentere min temperaturmåling på samfundsansvaret i erhvervslivet anno 1981. Således blev det til en artikel i efteråret 1982. Denne artikel afstedkom endda en replik fra professor Palle Hensen, der var en af fadderne til det moderne regnskabsvæsen, hvor han bekræftede, at "en erhvervsvirksomhed er en samfundstjenende organisation, der er tildelt visse friheder til at skabe værditilvækst ...

**Således blev HD-studiet ikke alene en uundværlig faglig ballast på det strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige område. Det blev også et hovedfundament for en lang erhvervsmæssig lederkarriere, hvor betragtninger om CSR og den holistiske værdiskabelse til samfundet også har haft en vigtig plads i min ledelsesgerning de forløbne knap 40 år.**

Derfor glæder det mig, at CSR og FN's verdensmål i den grad har vundet indpas i erhvervslivets aktiviteter, og at alle samfundsaktører ser virksomhederne som vigtige bidragydere til velfærdssamfundet. Og i den forstand er der utvivlsomt mange HD'ere, der yder deres personlige bidrag. Lad det fortsætte sådan.

# → Henrik Gundelach, Organisation, 1983: Fra HD til ph.d. på 40 år

Jeg tog HD i Organisation på Handelshøjskolen i København fra 1980 til 1983. Første del kunne tages på et år, hvis man var Niels Brock'er. I løbet af perioden fik jeg også min første chefstilling, så der var nok at se til.

Undervisningen på første del var præget af ret store hold, og undervisningen foregik sidst på eftermiddagen og vistnok til kl. ca. 21.00. Jeg erindrer undervisningen på første del som værende god og interessant, hvorimod anden del var en meget blandet affære. Der var en del gode eksterne undervisere, hvorimod jeg havde indtryk af, at de fastansatte undervisere fra Handelshøjskolen var udkommanderet imod deres vilje, og undervisningen bar præg af det. Jeg erindrer, at jeg godt kunne komme til at døse hen indimellem – trætheden meldte sig efter nogle lange arbejdsdage.

**Men undervisningen gav "blod på tanden" til at lære mere, så med HD-eksamen i kassen samt en række prøver og interviews blev jeg optaget på INSEAD og læste MBA fra 1984 til 1985.**

Efter endt eksamen flyttede jeg i sommeren 1985 til Århus sammen med min kone og kom tilbage til Dansk Supermarked, som jeg også arbejdede for før turen til Fontainebleau i Frankrig. Jeg beskæftigede mig en del med finansiering på det tidspunkt, så jeg tog anden del af HD, igen på Handels-højskolen i Århus, og denne gang i Finansiering og Kreditvæsen.

Efter mange år i erhvervslivet blev jeg pensioneret i 2013, og da det aldrig er for sent at lære noget nyt, kastede jeg mig over ph.d.-studiet på CBS i 2014 og håber på, at det kan afsluttes i løbet af i år. Så fra HD til ph.d. på 40 år!

Hvad har HD betydet for mig? For det første lærte jeg at lære under et stort arbejdspress. Pensum var ganske betydeligt, og for at komme igennem første del på et år i første forsøg betød det, at der skulle hænges i. Benhård prioritering blev hverdagskost, takket være HD-studiet.

For det andet betød HD-eksamen, at man "var" noget, og for eksempel begyndte headhunterne at ringe og tale om stillinger, som ellers kun var forbeholdt kandidater med en akademisk eksamen. HD åbnede dørene til bedre stillinger og var helt klart karrierefremmende, som jo på det tidspunkt betød alting. :-)

For det tredje gav HD mig adgang til at søge på Insead, og derved fik jeg muligheden for at stifte bekendtskab med et internationalt miljø, som senere kom til at betyde meget for mit arbejds- og familieviv med mange års ophold i udlandet undervejs. For det fjerde gav HD-studiet mig nogle gode kollega- og venskaber, hvoraf et af venskaberne har været livslangt, og jeg ser stadigvæk en af mine HD-holdkammerater den dag i dag.

**HD var uden tvivl en vigtig trædesten for mig i udviklingen af mit arbejdsliv, som begyndte som købmandslærling i Irma i 1971 og sluttede som koncernchef i Dagrofa i 2013.**

HD gav karrieren et godt skub fremad lige på det rigtige tidspunkt, hvor jeg var sidst i tyverne og ved at lande mit første chefjob. Evnen til at tage viden til mig, arbejdsdisciplin og overblik var tre væsentlige ting, som jeg lærte på HD-studiet.

# → Per Hedegaard, Strategi og Planlægning, 1986: Uddannende men i lige så høj grad karakterdannende studie

I 1983 startede jeg som 32-årig på HD på HHK. Min læreruddannelse gav dispensation til at blive optaget på "ingeniørholdet", der gennemførte HD 1. del på ét år. Det var en åbenbaring. Jeg kom som tjenestemandsansat folkeskolelærer fra en sektor indstøbt i beton.

Ekstra indsats og gode resultater var ikke velset: Faldt du uden for normerne for sygefravær, blev du kaldt til kammeratlig samtale hos tillidsmanden – ikke hvis du havde for mange sygedage, men hvis du havde for få. En 9. klasse, jeg førte op til afgangseksamen i mundtlig dansk, fik 10,6 i gennemsnit efter 13-skalaen.

**Skoleinspektørens reaktion? "Det kan du ikke være bekendt. Du skulle have stoppet censor." De to øvrige 9. klasser havde 8 i snit, hvilket blev anset som passende. Folkeskolens øverste chef i sidste halvdel af 70'erne, undervisningsminister Ritt Bjerregaard, er blevet citeret for at sige: "Hvad ikke alle kan lære, skal ingen lære." Det viste sig vistnok at være et fejlcitat, men det ramte kollegernes holdning bull's eye.**

Holdkammeraterne på ingeniørholdet havde alle fuldtidsjob i det private erhvervsliv. Ikke alle var ingeniører, men alle gik til vaflerne. Det var en ren fornøjelse. Der var ikke kun undervisning på hverdagsaftner. I perioder også på lørdage. Visse undervisere eksperimenterede med at lægge to slides på projektoren ad gangen for at nå pensum.

De fleste folkeskolelærere har en yderst beskeden viden om det private erhvervsliv. Det samme var gældende for mig ved studiestart. Men hardcore førstedels fag som Erhvervsøkonomi, Erhvervsjura og Bogføring (eller var det et sideløbende obligatorisk kursus?) i et undervisningsforløb på steroider gav et uvurderligt fundament at bygge oven på (jeg må tilstå: for mig langt mere end Mintzberg's Structures in Fives).

**Med HD første del i hånden blev jeg ansat som konsulent i Danmarks største rekrutteringsvirksomhed og kan se tilbage på en 30-årig karriere som headhunter – 15 år som ansat og 15 år med egen virksomhed.**

I 1986 forlod jeg HHK med en HD i Strategi og Planlægning. Min personlige vurdering af uddannelsen er, at den – netop på grund af at den gennemføres sideløbende med en fuldtidskarriere – i lige så høj grad er karakterdannende, som den er uddannende.

Jeg mistede desværre hurtigt forbindelsen med mine holdkammerater, men hvis nogen af jer 1986-ere skulle falde over dette skriv, så betragt det som en hilsen, der rækker 34 år tilbage i tiden.

## → Birger Nielsen Schmidt, Organisation, 1993: HD-studiet gav blod på tanden og lyst til mere uddannelse

**Jeg er født og opvokset på Bornholm. Min sociale arv pegede i retning af, at jeg skulle have en håndværksmæssig eller merkantil uddannelse og helt sikkert en uddannelse, hvor der var kontant afregning fra dag et.**

Da jeg var færdig med folkeskolen, var der ikke råd til – ja, det var faktisk tilfældet – at jeg kom på gymnasiet, så det blev den etårige handelsskole "EFG-basisår – Handel og Kontor", som det hed dengang. Med en middelmådig eksamen lykkedes det mig at lande en læreplads i en tøjforretning. Jeg fandt dog hurtigt ud af, at det ikke lige var mig, så jeg sagde op, gik uden job i fire-fem måneder og var så ufatteligt heldig at lande en (allround) kontorlæreplads på BornholmsTrafikken i 1979, hvor ungdomsarbejdsløsheden var enorm.

Selvom jeg havde lovet mig selv aldrig at skulle i skole igen, så blev jeg klogere og begyndte at se mig om efter muligheder for efteruddannelse. Mulighederne på 80'ernes Bornholm var få, men jeg fik landet en merkonomuddannelse i

Personaleadministration. Det gav mig blod på tanden, og jeg fik øjnene op for HD-uddannelsen. Den var dog ikke mulig at få på Bornholm, men da jeg fik muligheden for at flytte min ansættelse til København, kastede jeg mig over at opkvalificere mit uddannelsesniveau. Så efter tre år med aftenstudier i Matematik, Engelsk og Erhvervsøkonomi kunne jeg endelig kalde mig HD-studerende.

Mit valg faldt på HD i Organisation, da det passede perfekt i forlængelse af, at jeg havde landet mit første lederjob som 27-årig. Jeg blev færdig i 1993 og brugte min HD (O) som afsæt til et jobskifte, der definerede mig som leder og gav mig mange interessante udfordringer i en længere årrække. Min HD gav mig også blod på tanden til yderligere uddannelsesmæssige udfordringer, så i 2004 kunne jeg kalde mig Master of Public Administration (MPA).

**Hvad fik jeg så ud af HD-uddannelsen? Først og fremmest en almen viden, som jeg qua min manglende gymnasiale uddannelse ikke havde. Den gav mig også muligheden for at arbejde fuldtid, samtidig med at jeg udviklede mig. Der var år med benhårde prioriteringer mellem uddannelse, arbejde og familie, men det var det hele værd og har givet mig troen på og evnerne til at "jonglere" i travle tider. Som en sidegevinst ses HD-studiegruppen, som efterhånden har 30 år på bagen, stadig og udveksler anekdoter og "løgnehistorier" fra vores studietid.**

Karrieremæssigt har jeg oplevet, at det giver respekt at have gennemført en HD-uddannelse. Det at arbejde fuldtid sideløbende med en næsten fuldtidsuddannelse viser, at man har det nødvendige drive til at klare lidt af hvert, og jeg kan i dag se tilbage på mere end 40 års uafbrudt ansættelse i nogle spændende virksomheder, samtidig med at jeg både kan kalde mig merkonom, HD (O) og MPA. Jeg følger selvfølgelig stadig med i, hvordan uddannelsen udvikler sig, og glæder mig over, at selv en 100-årig kan udvikle sig og finde nye veje.

# → Thomas Østergaard Bagge, Organisation og ledelse, 2012 : Michelin-stjernen kom dumpende ned fra himlen – og ændrede flere forretningsplaner

Thomas Østergaard Bagge er direktør for Restaurant 108, Nomas søsterrestaurant. Planen om at være en hverdagsbistro gik strygende, men så blev restauranten belønnet med en Michelin-stjerne, og der fulgte herefter en masse tilpasninger, for restaurantgæster havde pludselig andre forventninger til indretning og service. Nu er direktøren ved at skabe et nyt narrativ for sin virksomhed.

Restaurant 108, Nomas søsterrestaurant, skulle være en lettilgængelig hverdagsbistro. Man skulle kunne komme ind fra gaden uden at bestille bord. Dele retter med hinanden. Og håbet var, at gæsterne ville komme en gang om måneden. Kort sagt: et prisvenligt alternativ til Noma.

De første måneder efter at direktør Thomas Østergaard Bagge i juli 2016 var med til at åbne restauranten, gik det forrygende med 100 til 150 gæster hver aften i lokalerne på Christianshavn i København. Ifølge direktøren havde man fundet et hul i markedet. Man skabte et millionoverskud og rykkede ind på listen over verdens 100 bedste restauranter og er i 2019 nummer 89 på listen. Resultaterne har været medvirkende til at sikre Thomas Østergaard Bagge en plads hos Berlingskes Talent 100 i 2019. Talent 100 samler hvert år de mest lovende talenter i dansk erhvervsliv. Det er Berlingske, der står bag listen, og talenterne under 36 år er fundet inden for forskellige kategorier, blandt andet forretningsudvikling.

**Men i løbet af de succesfulde år er restauranten blevet udfordret til at revidere sin grundfortælling. For en februar dag i 2017 læste Thomas Østergaard Bagge en mail i toget på vej hjem fra arbejde. Mailen var fra Michelinguiden. Kunne han ikke lige ringe? To dage senere stod holdet bag Restaurant 108 i Stockholm og fik sin første Michelin-stjerne.**

”Den kom dumpende ned fra himlen. Vi havde aldrig italesat, at en Michelin-stjerne skulle være et mål,” siger Thomas Østergaard Bagge. Hæderen varslede flere ændringer. ”Vi så et signifikant skifte i vores gæsteklientel og begyndte pludselig at tiltrække jakkesæt, kjoler og fine ure,” siger han og fortsætter:

”Vi skal nu være en gastronomisk oplevelse, jakken skal tages i entréen, og vi begyndte efter Michelin-stjernen at få klager over, at bordene stod for tæt, så man kunne høre sidemanden. Det kunne man jo ikke på en Michelin-restaurant. Så noget af det første, vi gjorde, var at fjerne borde for at tilgodese de nye behov. Men det lå lidt væk fra den oprindelige tankegang omkring restauranten.”

Restaurant 108 åbnede som udelukkende en a la carte-restaurant. Men efter Michelin-stjernen lød det næsten dagligt: Kan I ikke bestemme menuen? Vi vil smage, hvad I kan. Thomas Østergaard Bagge og hans kolleger var klar over, at de skulle ændre deres forretningsstrategi. Blandt andet derfor lavede de en menu med alt inkluderet for at give en helaftensoplevelse.

#### **Nyt narrativ**

Siden Michelin-stjernen kom, har Restaurant 108 prøvet at appellere til både den oprindelige og nye kundegruppe.

”Vi vil gerne vise, at vi stadig er den samme restaurant som i begyndelsen. Man kan stadig komme ind fra gaden og få et bord uden en reservation, få retter fra 79 kroner, og man kan stadig bestille en enkelt ret og et glas vin, hvis det er det, man har lyst til. Vi vil gerne gøre begge kundegrupper glade, men vi skal kommunikere det klart. Derfor skal vi finde et nyt narrativ. Vi vil gerne være en folkelig Michelin-restaurant, som appellerer til de fleste danskere. Vi brugte i starten betegnelsen ’København KØkkenet’, og det, synes vi egentlig, har et enormt stærkt narrativ,” siger han.

#### **Nøglen til de oprindelige gæster**

I jagten på en ny fortælling og på at få nogle af restaurantens oprindelige gæster tilbage er Thomas Østergaard Bagge begyndt at videreudanne sig. Egentlig var han autodidakt i restaurationsbranchen. Han begyndte som tjener i praktik i 8. klasse på det lokale hotel i Køge og fortsatte med at arbejde der i gymnasietiden. Han har sidenhen været restaurantchef forskellige steder og i cateringbranchen, indtil Noma tilbød ham at blive en del af udviklingen af Restaurant 108. I takt med at karrieren bød på mere ledelse, begyndte han på en HD-uddannelse i Organisation og Ledelse ved siden af sit fuldtidsjob.

**”Jeg tog uddannelsen, fordi jeg ikke forstod den form for ledelse, der var i restaurationsbranchen for 10-15 år siden. Tonen var ret hård dengang, men der er heldigvis sket rigtig meget siden da, og i dag bruger jeg uddannelsen til at skabe strukturer og rammer for udviklingen af Restaurant 108.”**

Thomas Østergaard Bagge er nu i gang med efteruddannelsen Master of Business Development på CBS for at prøve at finde nøglen til udviklingen af restauranten.

”Jeg vil gerne have en større indsigt i alle de ting, der rører sig i en virksomhed. Jeg har brug for at være i konstant udvikling – menneskeligt men også fagligt. For hvis jeg ikke rykker mig, bliver jeg demotiveret, og så er det dejligt, at jeg har forståelse fra hjemmefronten omkring min iver efter at lære nye ting. På uddannelsen får man ikke nogen facitliste, men til gengæld får jeg inputs til at anskue ting på en masse forskellige måder. Også i samtalen med de andre deltagere. Og det gør forhåbentlig, at jeg kan være med til at videreudvikle restauranten i en positiv retning mange år frem.”

Thomas Østergaard Bagge 34 år, direktør, Restaurant 108

2012: HD i Organisation og Ledelse, CBS

2019-: Master of Business Development, CBS

2005: Inspektør/restaurantleder, Nørrebro Bryghus

2009: Souschef og butikschef, Quick Fakta

2010: Restaurantchef, Cofoco

2011: Booking manager, Noma

2012: Driftschef, Nordic Catering ApS

2015- Direktør, Restaurant 108

# Afsætningsøkonomi

100 år

## → Peter H. Krag, Afsætningsøkonomi, 1962: "Hold næsen i plovfuren"

I 1957 var afstanden mellem en mellemstor bondegård på Løjt Land i Sønderjylland og Handelshøjskolen i København, Julius Thomsens Plads 10 på Frederiksberg, stor, meget stor. Så stor, at der skulle en mønsterbryder til at overvinde den – og det var jeg! Jeg var den ældste søn og skulle som sådan naturligtvis overtage gården. Det mente min far i hvert fald.

Men jeg ville det anderledes, og heldigvis var det min mors opfattelse, at jeg burde have lov til at "læse", når det nu var det, jeg gerne ville. Desuden var hun vist ikke helt upåvirket af, at overlærer Gammelgaard i den lokale landsbyskole mente, at jeg var egnet til at klare en præliminæreksamen i den meget større Løjt Skole. Når jeg nu var godt i gang, kunne jeg lige så godt fortsætte, så efter bestået præliminæreksamen fulgte 3 år i gymnasiet i "storbyen" Aabenraa.

Afstanden fra gårdspladsen på "Elsestræer" (ja, det hed min fædrene gård) til Aabenraa Statsskoles cykelskur på Forstallé var 12½ km. Jeg ved ikke, om man skulle være mønsterbryder for at klare en daglig cykeltur på 25 km i al slags vejr, men man skulle i hvert fald være i god form. Der var aldrig medvind på cykelstierne, og dem var der forresten heller ikke nogen af. Ligesom der heller ikke fandtes fitnesscentre, som der jo helt åbenlyst ikke var behov for.

I juni 1955 fik jeg så studenterhuen på. Sommerferie var der ikke meget af – gården skulle jo passes. Så fulgte 3 måneder som lærervikar, hvorefter den stod på militærtjeneste i Den Kgl. Livgarde. Efter hjemsendelsen fulgte igen nogle måneder ved landbruget, hvorefter jeg i september 1957 endelig kunne tage fat på den virkelig alvorlige del af festen. Mit valg faldt på HA-studiet på Handelshøjskolen i København, som syntes at beskæftige sig med emner, som godt kunne interessere mig. Det kom jeg heldigvis aldrig til at fortryde, tværtimod.

Det var på mange måder en banebrydende periode. F.eks. var 25 % af de studerende på min årgang nordmænd, som søgte til København, fordi den

forholdsvis lille handelshøjskole i Bergen slet ikke havde kapacitet til at optage de mange, som gerne ville studere Erhvervsøkonomi. Vore norske med-studerende var i gennemsnit lidt ældre end vi danskere, og de bidrog i det hele taget til at skabe en lidt mere udfordrende og international atmosfære, end man var vant til på andre højere læreanstalter, som ikke havde noget udenlandsk islæt. De fleste nordmænd rejste hjem til Norge efter bestået HA-eksamen, men en del tog fast bopæl i Danmark. Som regel var årsagen, at de var brændt varm på en dansk "jente". To fra denne kategori er her 60 år efter HA-eksamen stadigvæk mine gode venner, som jeg mødes med et par gange om året.

**Studietiden fik et ekstra tilskud af "internationalitet", da jeg i sommerferien 1959 sammen med to sønderjyske venner, der ligesom jeg beherskede det tyske sprog, studerede Betriebswissenschaft på Freie Universität i Berlin, hvor der blev afholdt sommerkurser for tyske og udenlandske studerende. Det var før, Muren blev bygget, så mange af vore måltider blev indtaget i Østberlin, hvor priserne på grund af den særlige vekselkurs (4 østmark for 1 vestmark) var utroligt lave. Men alt det fik som bekendt en brat ende, da Muren blev opført i 1961.**

Men hvad har alt dette nu med HD at gøre? Som det fremgår af ovenstående, udviklede HA-studiet på Handelshøjskolen sig til en inspirerende læringsproces med et vist internationalt perspektiv. Det gav så at sige appetit på mere, og hvis man ville videre, var det oplagt at udbygge den almene erhvervsøkonomiske uddannelse med et HD-speciale, f.eks. i Afsætningsøkonomi eller Udenrigshandel. Det var i den forbindelse ikke uden betydning, at Undervisningsministeriet havde resolveret, at man som både HA'er og HD'er fik ret til at benytte titlen "cand.merc.". Sådan er det som bekendt ikke mere, men sådan var det dengang – og det var egentlig ganske rimeligt på grund af de store krav, der blev stillet til os HD-studerende.

Men som antydte ville mange af os HA-dimittender fra 1960 videre, og det blev Afsætningsøkonomi, der vandt. På HA-studiet var Erhvervsøkonomi vort vigtigste fag, og heldet ville, at vi kunne glæde os over at blive undervist af to af Handelshøjskolens mest kompetente og bedste undervisere, professorerne Bjarke Fog og Arne Rasmussen. Sidstnævnte, som var en ekstraordinært dygtig forelæser, var næstkommanderende på Institut for Afsætningsøkonomi, hvis leder var den (til dels herostratisk) berømte professor Max Kjær-Hansen, der i sin tid havde grundlagt Institut for Salg og Reklame, som afdelingen hed, indtil den skiftede navn til Institut for Afsætningsøkonomi.

Under en af Arne Rasmussens sidste forelæsninger, før eksamensforberedelsestiden begyndte, tilbød han at svare på spørgsmål om den kommende eksamen. Dem var der mange af, og på et tidspunkt

var det min tur til at række fingeren i vejret. Jeg sagde, at jeg overvejede at følge min HA-eksamen op med en HD i Afsætningsøkonomi, og nu ville jeg gerne høre, om professoren mente, at man burde indlægge en pause, inden HD-studiet blev påbegyndt, eller om det var bedre at gå direkte i gang i det kommende efterårssemester. Arne Rasmussens svar var kort og klart: "Hold næsen i plovfuren." Og sådan blev det.

**Men nu var det jo ikke bare sådan, at man fortsatte som heltidsstuderende. HD-studierne var som bekendt indrettet på, at de studerende var fuldtidsbeskæftigede og dermed var henvist til at investere næsten al deres fritid i studiet.**

Apropos fuldtidsbeskæftigelse er det interessant at tænke tilbage på, hvor let det var at skaffe sig et job. Der var virkelig rift om de nyuddannede civiløkonomer (som var vor officielle titel), og for mit vedkommende var jeg til jobinterview både på et stort reklamebureau og hos OTA A/S (Solgryn, cornflakes m.v.). Mit valg faldt på OTA, hvor jeg blev ansat som produktchefassistent. Det viste sig at være en glimrende læreplads, hvor fokus var på moderne markedsføring i praksis. En bedre synergi med det afsætningsøkonomiske studiums teoretiske indhold kan man vanskeligt forestille sig.

#### To meget hårde år

HD-studiet i Afsætningsøkonomi var arbejdsmæssigt en stor udfordring. Mandag, onsdag og fredag blev der afholdt forelæsninger fra kl. 17.15 til 19.00, og bagefter var der rigeligt med hjemmearbejde. Vi skulle således alle i løbet af et semester efter tur aflevere en skriftlig seminaropgave, som blev behandlet og vurderet på særlige plenummøder, der blev afholdt fra kl. 19 på alle tirsdage og torsdage. Denne aktivitet var uden noget officielt sluttidspunkt, og kritik, forsvar og debat kunne undertiden trække ud til henad kl. 23. En af opgaveløserens medstuderende var udpeget som officiel kritiker, hvis præstation blev bedømt af en af professorerne eller en af de yngre lærere. Man var derfor som kritiker nødt til ikke at lægge fingre imellem, idet man ellers risikerede at gå hjem med en lav karakter. Fuldtidsbeskæftigelse seks dage om ugen (inkl. en kort lørdag) og fem aftener om ugen med et krævende studieprogram levnedede ikke meget tid til mere normale fritidsaktiviteter. Til gengæld gik tiden hurtigt, og inden vi så os om, var det tid til den afsluttende HD-eksamen, og den var ikke for slapsvans.

#### Fireugers opgave

Lærerkollegiet udarbejdede i løbet af det afsluttede semester et antal opgavetitler svarende til antallet af eksaminander. De var alle sammen forskellige, og det var naturligvis uundgåeligt, at sværhedsgraden varierede, selvom professorer og assistenter bestræbte sig på sikre, at vi i videst muligt omfang stod overfor nogenlunde lige store udfordringer. En sen eftermiddag omkring midten af maj blev der trukket lod om opgavetitlerne, og herefter gjaldt det om at komme i gang. Det færdige resultat skulle nemlig afleveres præcis kl. 18 fire uger efter lodtrækningen. Denne deadline skulle opfattes helt bogstaveligt. Hvis en eksaminand afleverede for sent – og få minutter var nok – kunne man få lov til at prøve igen året efter. Fire uger er meget kort tid til at udarbejde en hovedopgave, og medmindre man kunne få fri fra sit arbejde, var det stort set umuligt at blive færdig til tiden.

Heldet var ikke med mig – jeg trak en opgave, som ikke lå lige til højrebænet, og allerede inden jeg gik i gang, vidste jeg, at en topkarakter ikke ville komme på tale. Men jeg havde besluttet, at jeg ville bestå, så det gjaldt bare om at præstere det bedst mulige resultat. Det var hårdt, og der var ikke tid til ret meget søvn de sidste par nætter inden afleveringen, men jeg landede da et mg-, som jeg var ganske godt tilfreds med. De to firetimers skriftlige opgaver og de mundtlige prøver voldte ikke det store besvær, så i slutningen af juni 1962 kunne jeg smykke mig med cand.merc.-titlen.

#### Årene efter HD-eksamen

Jeg kunne fra juni 1962 igen koncentrere mig om mit arbejde hos OTA A/S, hvilket var ganske tilfredsstillende. Men da sommeren var forbi, skete der noget mærkeligt. Efter to år med noget, der vel svarede til halvandet fuldtidsjob, syntes jeg, at jeg havde alt for meget tid til rådighed. Derfor søgte jeg og fik arbejde på Købmandsskolen som underviser i Regnskabslære. Der var tale om aftenarbejde to gange halvanden time pr. uge. Men det var dårligt betalt, og efter et år havde jeg fået nok af denne fritidsaktivitet.

Ligesom langt de fleste af mine medstuderende, der havde fået fast fuldtidsarbejde i erhvervslivet, regnede jeg med, at min tilknytning til Handelshøjskolen herefter var ophørt, eller i hvert fald reduceret til en noget løsere forbindelse. Men sådan skulle det ikke gå. Blandt mine medstuderende på HA-årgang 1960 var der flere, der ligesom jeg så op til professor Arne Rasmussen, og da de samtidig var tiltrukket af det teoretiske indhold i det afsætningsøkonomiske studium, blev hele fire af dem i løbet af årene 1962-65 ansat som videnskabelige assistenter på Institut for Afsætningsøkonomi. Jeg fik også tilbuddet, men takkede nej, idet jeg var helt sikker på, at jeg ville trives bedst i det private erhvervsliv. Grunden til denne periodes store antal nyansættelser på Institut for Afsætningsøkonomi var Handelshøjskolens kraftige

ekspansion, som stillede krav om forøgelse af kapaciteten på undervisnings- og forskningsområderne. Det stigende antal studerende krævede ligeledes en forøgelse af censorkorpsets kapacitet. I 1960'erne og begyndelsen af 70'erne var man endnu indstillet på at afsætte betydelige ressourcer til gennemførelse af eksaminationerne. Set med nutidens øjne virkede det, som om der var tale om et stort overforbrug, når der til bedømmelse af de ovennævnte fireugers opgaver var allokert hele fire bedømmere – til hver eneste opgave. To repræsentanter for lærerkollegiet – normalt en professor og en yngre videnskabelig assistent – og to censorer. Censorerne var uden undtagelse folk, der var ansat i det private erhvervsliv, og som enten selv var HD'ere eller havde en anden højere (erhvervs) økonomisk uddannelse.

Da der i 1966 opstod et behov for at rekruttere en ny censor, spurgte professor Arne Rasmussen de unge videnskabelige assistenter, om de kendte nogen, de kunne anbefale til censorhvervet. Det var mit held, at jeg havde et godt forhold til et par af de unge mennesker, som jeg selv havde studeret sammen med på HA-studiet. Jeg fik deres anbefaling, og således indtrådte jeg i en meget ung alder i Handelshøjskolens censorkorps. Jeg har dog ladet mig fortælle, at det nok ikke gik helt så let, som det kunne se ud til på overfladen. Arne Rasmussen gjorde mine venner opmærksom på, at han forventede, at de var sikre i deres sag, idet en censor ganske enkelt ikke var til at komme af med igen, hvis det skulle vise sig, at valget ikke var det rigtige. Men mine støtter må jo have troet på mig, for Arne Rasmussen endte med at acceptere forslaget.

**Det skulle så med årene vise sig, at professoren havde ret i, at der var tale om et tillidshverv med et langsigtet perspektiv. Da jeg i 2005 faldt for den aldersgrænse (70 år), som dengang var gældende, kunne jeg se tilbage på en 40-årig censorkarriere. Den begyndte med HD-studiet i Afsætningsøkonomi og blev senere udvidet med HA og cand.merc. Dertil skal føjes, at jeg nåede at gøre tjeneste som censor på HD-studiet i Afsætningsøkonomi på Odense Universitetscenter i 25 år – indtil studiet blev nedlagt.**

Jeg har altid følt, at der er noget dybt tilfredsstillende ved at påtage sig et ansvar for, at unge mennesker, der indstiller sig til eksamen, får en fair og rimelig behandling. Desuden er der ingen grund til at lægge skjul på, at censorhvervet er den eneste

form for efteruddannelse, som man bliver betalt for at deltage i. Censorhvervet er karakteriseret ved at være en sæsonbetonet fritidsaktivitet, som der skal findes plads til ved siden af et normalt fuldtidsjob. — Efter bestået HA-eksamen i 1960 fulgte en årrække, hvor jeg specialiserede mig i markedsføring. Først var der tale om kortvarige forbrugsgoder, derefter marketingrådgivning i et stort reklamebureau og senere igen markedsføring, denne gang af langvarige forbrugsvarer. Uden at det egentlig var særlig bevidst, var jeg i den senere del af min markedsføringskarriere langsomt, men sikkert begyndt at afspecialisere mig. At bevæge sig fra specialist til generalist er en god ide, hvis man har ambitioner om at blive virksomhedsleder. Særlig konkrete ønsker om at gå den vej havde jeg egentlig ikke, men det fik jeg.

**For at gøre en lang historie kort vil jeg slutte med at konstatere, at jeg endte med at arbejde som administrerende direktør – eller CEO, som det hedder nu om dage – i forskellige virksomheder over en periode på 25 år. Mit sidste executive-job var 12 år som CEO i verdens største auktionsselskab for pelskind (mink og mange andre skindsorter), Danske Pels Auktioner, som var en virksomhed med 450 ansatte og en milliardomsætning, hvoraf mindst 99 % var eksportsalg til hele den ikke-tropiske del af verden.**

I en alder af 56 år besluttede jeg at skifte til en professionel bestyrelseskarriere, som kom til at vare godt 20 år, og som jeg har haft stor glæde af. Det er med stor tilfredshed, jeg ser tilbage på min handelshøjskoleuddannelse, som i mit tilfælde viste sig at være det helt rigtige valg.



# → Bent Lykkeberg, Afsætningsøkonomi, 1965: Vi sagde "De" til hinanden og tidens dresscode var jakke- sæt, slips og skjorte

I 1960 påbegyndte jeg første del af HD-studiet på Handelshøjskolen i København. Jeg arbejdede i et møbelfirma i Jernbanegade og havde derfor mulighed for at følge undervisningen om morgenen.

Undervisningen, der varede en time, startede kl. 8 om morgenen, så med lidt held og en god cykel kunne jeg nå frem til mit arbejde lidt over kl. 9. Min arbejdsplads havde ingen interesse i, at jeg læste, så det var ikke uden dårlig samvittighed, jeg kom for sent hver dag.

På HD anden del valgte jeg at studere Salg og Reklame. Samtidig havde jeg held til at finde et job i et engrosfirma, hvor jeg ikke skulle arbejde om lørdagen.

Undervisningen på anden del fandt i øvrigt sted om aftenen. På anden del fik jeg nogle meget inspirerende lærere som professorerne Max Kjær-Hansen, Arne Rasmussen, Jan Kobbernagel og Ejler Alkjær. Studiet forløb med forelæsninger og studiekredse. Især i studiekredsene kom vi meget tæt på ovennævnte professorer. Man sagde "De" til hinanden, ligesom vores påklædning var meget formel. De fleste af os kom direkte fra arbejde, hvor jakkesæt, skjorte og slips var den tids dresscode.

**Studiekredsene var ret så krævende, idet vi på skift fik en opgave, der skulle besvares skriftligt. Cirka en uge inden vi mødtes, blev besvarelserne delt ud til studiekredsens cirka otte-ti deltagere. En af deltagerne var udnævnt til kritiker og skulle finde fejl og svage argumenter i opgaveløserens besvarelse.**

Resten af holdet supplerede med kritik og kommentarer under ledelse af den underviser, som havde stillet opgaven.

På HD anden del skulle hver studerende besvare, henholdsvis kritisere en teoretisk og en praktisk opgave. For mit vedkommende bestod jeg ikke den teoretiske opgave i første omgang, og jeg måtte derfor gå et år om.

I 1965 fik jeg lov til at gå op til eksamen, som blev kaldt fireugers opgaven. Min opgave var en praktisk opgave, der gik ud på at lancere et nyt flydende vaskemiddel på det danske marked. Vi fik fire uger til at løse opgaven. Mange af os fik eller tog fri fra arbejde. Jeg tog selv fri, idet jeg fik min sommerferie plus bevilliget lidt ekstra fridage. I mit tilfælde slog de fire uger kun til med nød og næppe. Natten inden jeg skulle aflevere, skrev jeg stencils som en gal. Min opgave skulle duplikeres og afleveres i fem eksemplarer. Med en god studiekammerats hjælp fik jeg duplikeret opgaven tidligt om morgenen og afleveret den på instituttet et par minutter i 12, som var deadline.

#### Efterskrift:

Den 28. april 2020 indsendte jeg min HD-historie sammen med et udklip fra Ekstrabladet den 19. juni 1965, der omtalte den fest, som vi holdt på Herlev kro sammen med vore undervisere og censorer. Efter at have afleveret mit indlæg har jeg tænkt meget over, hvad jeg skrev og, hvad jeg oplevede under og efter bestået studie.

**Lidt beskæmmet må jeg indrømme, at jeg måske ikke fik fokuseret nok på, hvilken betydning HD-uddannelsen fik for mit efterfølgende arbejdsliv. Billedlig talt løftede den mig fra gulvet og op til det niveau i virksomhederne, hvor de spændende ting finder sted.**

Umiddelbart efter bestået eksamen blev jeg marketingansvarlig på et københavnsk reklamebureau.

En af de kunder, jeg fik ansvaret for, var den skandinaviske salgsafdeling hos et europæisk luftfarts-selskab. Opgaven krævede, at jeg skulle opleve samtlige afdelinger på kundens europæiske hovedkvarter. Blandt andet var jeg med i fly-simulatoren, da en af piloterne modtog træning.

Senere i mit arbejdsliv blev jeg ansvarlig for salg og marketing hos to mellemstore danske mærkevarerfirmaer.

I min seneste ansættelse gik en stor del af min tid med at opbygge og vedligeholde et globalt netværk af importører. Dette arbejde medførte en stor rejseaktivitet, men også glæden ved at få en mængde kolleger og venner over det meste af jorden.

Uden en HD-eksamen i bagagen havde jeg nok været disse oplevelser foruden.

# → Finn Klarskov, Afsætningsøkonomi, 1969: HD i afsætnings- økonomi betød alt i mit voksne forretningsliv

Jeg afsluttede min handelsmedhjælpereksamen med præmie "for udvist dygtighed".

Efter afsluttet militæruddannelse og min indmeldelse på Handelshøjskolens første del gik jeg rundt på flere reklamebureauer, og der var ingen tvivl om, at man bemærkede, at jeg var startet op på Handelshøjskolen.

Valget faldt på reklamebureauet Harlang & Toksvig. I de følgende år arbejdede jeg på forskellige reklamebureauer. Da jeg blev HD i 1969, startede jeg mit eget reklamebureau i 1970. Flere af mine første kunder var medstuderende fra Handelshøjskolen. Jeg mærkede en stor respekt om uddannelsen, når jeg forsøgte at få nye kunder. En analyse til marketing i DSB skulle ikke have for lidt, så den blev afleveret med både civiløkonom og HD i Afsætningsøkonomi.

Frem til 1990 stod jeg i spidsen for FBK Reklamebureau, hvorefter jeg var selvstændig konsulent frem til 2004.

Som kuriosum kan jeg nævne, at vi i 1987 startede en ERFA-gruppe bestående af 8 mellemstore reklamebureauer med mange sociale arrangementer i både ind- og udland. Vi er stadig 5 tilbage, som holder kontakten ved lige med et par velvalgte frokoster.

# → Solveig Bisgaard, Afsætningsøkonomi, 1972: HD – 4 indholds- rige, fornøjelige og lærerige år

Jeg startede på studiet tilbage i 1968. Jeg havde fået et job i FDB (nu COOP), som forudsatte, at jeg var i gang med at tage 2. del i Afsætningsøkonomi. Det måtte jeg jo erkende, at det var jeg ikke – men jeg havde da taget HH fra Niels Brock i 1967, og jeg agtede at gå i gang med HD-studiet i efteråret 1968.

Dengang var FDB en fantastisk arbejdsplads for unge, ambitiøse ansatte. Hvert år ansatte FDB 5-10 trainees, som man forudsatte læste HD på Handelshøjskolen (nu CBS) samtidig med.

Herudover var der andre unge – som undertegnede – der var ansat i almindelige stillinger, som også læste på HD. Der var et miljø, som understøttede studiet, og der var en hel del, som havde færdiggjort det – så der var altid hjælp og inspiration at hente.

**Det, at vi var en hel gruppe, der kunne følges ad, gjorde det jo både sjovere og mere udbytterigt. Vi læste sammen – vi hjalp hinanden med opgaver, seminarer etc.**

Fra min 1. del har jeg ikke så mange minder. Jeg var så heldig at kunne få fri til morgentimer, så min 1. del foregik dels om morgenen, og dels om lørdagen. Lørdag var helliget Statistik – det var ikke just mit yndlingsfag. Heldigvis holdt den daværende forligskvinde, Mette Kofoed Bjørnsen, en kort manuduktion, som lærte os de 4 opgavetyper, vi ville blive eksamineret i – hvordan man kunne identificere dem, og hvordan de skulle løses. Hun var en inspirerende og underholdende underviser og formåede at fange os – selvom det var aften, og vi havde været både på arbejde og til undervisning på Handelshøjskolen.

Jeg husker også Hugo Rønsdal, som underviste i bl.a. Markedsanalyse. Et spændende bekendtskab og som det ofte går med en inspirerende underviser, blev det et af mine bedste fag.

Efter 2 år var det tid til 2. del. Jeg husker tydeligt, første gang vi samledes på Afsætningsøkonomi. Arne Rasmussen – vores professor – holdt en lang introduktion. Det eneste, jeg husker, er, at han på et tidspunkt sagde, at nu skulle vi kigge godt på de

2, vi sad ved siden af, og på ham foran (jeg var eneste pige i forsamlingen) og på ham bagved. Kun én af os 5 ville afslutte studiet med et eksamensbevis. Jeg tænkte ved mig selv, at det skulle jeg nok klare, også selv om jeg var ene høne i kurven ...

**Årene på 2. del står klarere for mig. Vi var 6-7 stykker fra FDB, og det lykkedes os at få overbevist studieadministrationen om, at vi skulle på samme seminarhold – hvilket var helt uhørt. Seminarholdene plejede at blive sammensat af studieadministrationen efter tilfældighedsprincippet. Men vi insisterede, og sådan blev det. Det gav et godt sammenhold, og vi støttede hinanden så godt, vi kunne. Der var også en del socialt samvær ind imellem det studierelevante.**

Som studerende var det et godt studium – mange af vores undervisere havde selv skrevet de bøger, de underviste ud fra – og de underviste på DANSK (og en enkelt på norsk). Vi fik, som det første hold, Philip Kotlers bog Marketing Management (den bruges vist stadig – dog revideret), men det var ret nyt at bruge amerikanske lærebøger på originalsprog. Jeg tror, at vi fik en dybere forståelse af mange begreber end dagens studerende, fordi vi fik dem forklaret på vores modersmål og af undervisere, der forklarede dem på deres modersmål. I forbindelse med min yngste datters studium (HD i Salg og Marketing) for et par år siden fik jeg lejlighed til at genopfriske studiet, og jeg synes, det var meget præget af studerende, der blev undervist på et fremmedsprog af undervisere, der underviste på et fremmedsprog. Ikke særlig imponerende – meget af tiden gik med at forklare begreberne.

Jeg husker undervisere som vores professor Arne Rasmussen, som var en særdeles inspirerende underviser, når han var i topform. Det var han ikke altid. Vi havde dog en del sammenstød, da jeg sammen med bl.a. Aage Slipsager fra vores hold blev valgt ind i studienævnet, og det var bestemt ikke Arne Rasmussens livret. Jeg skulle op hos ham i sidste fag – og jeg er sikker på, at havde han kunnet dumpe mig, så havde han gjort det. Det kunne han heldigvis ikke. Eksamen var i hus inden sidste fag.

Arne Rasmussens kone, Karen Gredal, var også en af vore undervisere. Hun underviste i Forbrugeradfærd. Og så husker jeg Søren Hede, Hans Engstrøm, Orla Nielsen, Ulf Kjær Hansen (søn af den tidligere professor Max Kjær-Hansen) og Otto Ottesen (en engageret og inspirerende underviser), som underviste ud fra sit eget dupliserede manuskript. Senere er det vel blevet til en rigtig lærebog. Jan Aarsø Nielsen var en ung, engageret underviser – desværre gik mange af hans forelæsninger hen over hovedet på de fleste af os, mig selv inklusive. Lineær regression kl. 20 efter en lang arbejdsdag er nok ikke det nemmeste at undervise i. Vi havde også Cai F. Christensen, som underviste i Markedsbeskrivelse.

I 1972 var det tid til hovedopgave og afsluttende eksamen. Jeg skrev hovedopgave om dannelse af en indkøbsforening. Jeg gik her ud fra virksomheden SIMI Kemisk Teknisk Fabrik A/S, hvor jeg fik et godt indblik i markedsforhold og virksomhedens drift.

Jeg bestod såvel hovedopgave som resten af eksamen i 1. forsøg. 4 indholdsrige, fornøjelige og lærerige år var slut – en tid, jeg ser tilbage på med stor glæde. Der stod jeg så, 23 år gammel, og livet lå foran mig.

En del år senere stødte min mand (Sven Ulsrod Madsen, HD i Afsætningsøkonomi, 1971) og jeg ind i den daværende indehaver af SIMI Kemisk Teknisk Fabrik A/S. Hun fortalte, at virksomheden var gået i betalingsstandsning. Sven og jeg købte aktiverne ud af boet og etablerede SIMI A/S, som vi sammen drev i 40 år, hvorefter stafetten er givet videre til vores ældste søn.

Af studiekammerater husker jeg Ib Topholm (senere direktør på Børsen og Kraks Blå Bog), Henning Dahl (som tilfældigvis blev min nabo gennem mere end 40 år), Niels Henrik Foged Thomsen, Aage Slipsager, Palle Schwensen, Mogens Helle (senere konsulent i Dansk Industri), Jørn Duus Hansen (kendt som livsstilsekspert i TV – "Kender du typen?"), Hans Peter Hviid, Carsten Høg, Henrik Lemvigh, Mogens Lyng Nielsen og Hardy Vad.

**Og hvad fik jeg så ud af de 4 år? Først og fremmest en analytisk tænkemåde. Evnen til at se kernen i et problem og dele det op i løsbare dele. Det er nok det allervigtigste, jeg har lært.**

Da vi købte aktiverne i SIMI, fik vi en kassekredit næsten på vores glatte ansigt – fordi vi begge var HD'ere. Så det kan en HD også bruges til.

Jeg skiftede job i efteråret 1971 og blev produktchef hos Rockwool A/S. Senere blev jeg headhuntet til et job som marketingchef på landets dengang største reklamebureau – RT, Reklametjenesten – et par år efter min eksamen. Så var jeg tilbage i kooperationen. Der var jeg en del spændende år, indtil vi 1977 etablerede os som selvstændige med SIMI A/S.

## → Ib Svend Hansen, Afsætningsøkonomi, 1973: Husker 4-ugers opgaven som det største pres nogensinde

Efter endt læretid i en tømmerhandel begyndte jeg på den 2-årige højere handelseksamen på Niels Brocks Handelsskole, som jeg bestod i 1969. Dengang annoncerede virksomhederne efter Niels Brock'ere, HA'ere eller HD'ere. Efter endt eksamen besluttede jeg at læse HD.

Man kunne med "Brock"-eksamenen klare 1. del af HD på et år. Det satsede jeg på. Det blev et sats, da jeg måtte erkende, at studieformen var anderledes og skrappere, end man var vant til. Jeg skulle også vænne mig til aftenstudiet. Positivt havde jeg ansættelse hos Carlsberg, som gav visse friheder i forbindelse med studiet. Alligevel lykkedes det mig ikke at bestå på det ene år. Meget var fremmed, og specielt havde vi en lærer i statistik, som ikke brugte lærebogens benævnelser m.m. Det udløste en tur til GL. Vartov til manuduktion hos Mette Kofoed Bjørnsen, hvor hundrede ligestillede søgte hjælp hos denne bestemte dame. Jeg skulle senere stifte bekendtskab med hende som Forligsmand, efter at jeg var blevet formand for Træets Arbejdsgiverforening.

Nå, men jeg dumpede 1. del og måtte gå om. Det var lidt strengt. En ting var, at man var dumpet, men man kom på et opsamlingshold af ligestillede med dårlige undervisningstider fra kl. 19.30 2 gange om ugen og så selvfølgelig rektor Jan Kobbernagel om lørdagen i erhvervsret. Så kunne man lære ikke at dumpe!

Det 2. år gik nu mere rutineret, og man var vant til studieformen, så jeg kørte igennem og bestod i 1971 og var klar til 2. del, hvor jeg valgte Afsætningsøkonomi (Salg og Reklame hed det tidligere).

**På det tidspunkt var jeg bosiddende i Roskilde, men købte mig ind i en mindre møbelfabrik – Hyllinge Træindustri – ved Næstved. Det gjorde ikke studiet nemmere for mig at køre i trekant mellem arbejde – HHK – og hjem. Men det var kun 2 aftener om ugen, og tiderne lå nogenlunde fornuftige, så det kunne passes ind.**

2. del med Afsætningsøkonomi var interessant og passede mig bedre. Salg har altid været min force, og jeg tog ikke skade af noget teori. Jeg husker ikke mange af lærerne/forelæserne udover Arne Rasmussen, som var ganske fornøjelig om end lidt speciel – især ud på aftenen! De fleste var kompetente og havde megen erhvervs erfaring. Det var kun nyuddannede undervisningsassistenter, der var knap så spændende. Det var en travl tid med opgaver, der skulle løses og efterfølgende forsvares i plenum. Det foregik på Howitzvej, hvor Institut for Afsætningsøkonomi lå, og hvor man i øvrigt bare parkerede sin bil i nærheden af bygningen! Kun en gang imellem var vi til større forelæsninger i store Magnum på Julius Thomsens Plads.

Årene fra begyndelsen af 1970'erne var opgangstider, hvilket gjorde det lettere for mig at gennemføre studiet, når jeg skulle "køre" virksomheden ved siden af. Det var en lille virksomhed med 20 engagerede medarbejdere og en uudnyttet kapacitet. Det var bare et spørgsmål om produktudvikling og at sætte gang i salget.

1973 blev så året, hvor jeg skulle fuldende uddannelsen. På Afsætningsøkonomi bestod det bl.a. af en hovedopgave – den såkaldte 4-ugers opgave. Det var vel noget af det strengeste, som nutidens studerende ikke oplever. Man fik en opgave udleveret i begyndelsen af april, og den skulle så afleveres 4 uger efter. Emnet var givet, det havde man ikke indflydelse på. Det var noget spændende at åbne den udleverede kuvert, hvorefter man gik i panik og søgte al relevant litteratur på biblioteket og begyndte at planlægge, hvilke virksomheder man kunne opsøge for at få hjælp og viden.

Min opgave var opbygning af en salgsorganisation for husholdningsmaskiner. Den var da til at gå til, og der var relevante virksomheder, hvor marketingfolkene oftest havde været omkring HHK/CBS. De 4 uger står stadig for mig som det største pres, jeg har været i. Jeg kunne godt holde fri, men måtte alligevel se lidt til min virksomhed, og samtidig fik vi en langvarig strejke i foråret 1973, hvor vi havde en overfyldt ordrebog. Der var lidt at se til!

**Opgaven blev færdig og et par skriftlige eksaminer overstået, og så sluttede vi af med 3 mundtlige eksamener. Det foregik dengang på Afsætningsøkonomi ved, at man samme dag blev eksamineret i 3 fag. Hvilke, vidste man ikke, før eksaminator kom op ad trappen! Det kunne nok give nervøse trækninger. Pensum var vel på 10.000 sider, som man aldrig havde læst mere end en tiendedel af. Man byggede sit studie op på noter og optegnelser fra forelæsningerne.**

Det blev en yderst spændende dag, og man var fuldstændig svedt og udmattet efter den sidste eksamination og fik den sidste karakter, som

gjorde, at man kunne kalde sig HD i Afsætningsøkonomi. Det var en stor lettelse for mig og mine medstuderende. Vi havde ikke haft meget socialt samvær, men den eftermiddag tog vi revanche.

Efterfølgende nød jeg at være færdig. Mange har gennem tiderne spurgt, om det var nødvendigt at gennemføre studiet, når jeg havde min egen virksomhed. Man kan ikke slå op i lærebøgerne og finde svar på problemer, men uddannelsen lærer en at tilegne sig svært stof og at være analytisk. Det har jeg haft glæde af i mine 35 år som møbelfabrikant i en virksomhed, der endte med at blive en 100 % eksportvirksomhed.

Det blev ikke til yderligere uddannelse udover nogle seminarer og kurser. Mest husker jeg nogle seminarer ledet af professor Erik Johnsen i regi af det, der hed Afsætningsøkonomisk Klub, hvor vi en gang om året mødtes til nogle interessante seminarer med stor underholdningsværdi. Johnsen kendtes på HHK for sine ikke særlig spændende forelæsninger i Strategisk langtidspanlægning. På disse seminarer sprudlede han dog med titler som f.eks. "Det strategibevidste salg" og lignende. Jeg fulgte Johnsen i en årrække, og de gange, jeg mødte ham, var han til stor hjælp og inspiration.

Jeg var nogle år i bestyrelsen af Foreningen af Danske Civiløkonomer (FDC). Det holdt mit netværk ved lige, men jeg byttede det om med mit formandskab i Træets Arbejdsgiverforening, hvor jeg også var medlem af hovedbestyrelsen i Dansk Industri (DI) og deltog i meget udvalgsarbejde. Herigennem fik jeg et meget stort netværk på tværs af mange brancher.

**Det var ordene. Det var fire hæsblesende år, som jeg som 73-årig husker, ligesom jeg husker den glæde og lettelse, jeg og mine meddimtender følte til den afsluttende fest på Hotel Hvide Hus i Frederiksdal en skøn junaften!**

# → Jan Laurberg List, Afsætningsøkonomi, 1974: Den rigtige løsning på det rigtige tidspunkt

De første 17 år af min erhvervskarriere var jeg optaget af følgende tekniske uddannelser og arbejdsopgaver:

1954-1958 Udlært som maskinarbejder og klejnsmed på Svendborg Skibsværft. Uddannelse til skibsmaskinmester af 3. grad efterfulgt af sejlads med ØK i det fjerne Østen og med DFDS i Middelhavet.

1964- Ingeniør i Maskinteknik med produktion som speciale fra Odense Teknikum. 3 år som projektingeniør på Danfoss A/S-Nordborg med udviklingsprojekter for elektriske styringskomponenter og automatik.

Fra 1967 til 1970 arbejdede jeg som chefkonsulent med teknisk rationalisering og motivationsfremmende lønsystemer i Logos A/S.

Fra 1970 til 1973 var jeg chefkonsulent i T. Bak-Jensen A/S, der var Danmarks førende konsulentfirma indenfor management. Mit arbejdsområde blev udvidet med kreative problemløsninger i organisationer. En særlig opgave blev en analyse af mulighederne for at flytte Københavns Kommunes 13 tekniske direktorater fra bymidten til Levins Pakhus på Islands Brygge.

I 1973-1975 blev jeg ansat i I. Theilgaard A/S som udviklingschef og senere salgsdirektør for firmaerne Skarridsø Huse og Skarridsø Køkkener.

Jeg har haft stor gavn af de erfaringer, jeg fik i Danfoss A/S, hvor jeg som projektingeniør blev skolet i at styre udviklingen af nye produkter fra ide til produktion og markedsføring.

**MEN – jeg manglede viden om markedsføring for at kunne føre en mere sikker dialog med alle involverede om markedernes krav. HD-studiet i Afsætningsøkonomi blev løsningen på det problem. At kombinere HD-studiet i Afsætningsøkonomi med en travl arbejdsuge blev løst med en vis fleksibilitet fra både arbejdsgiver og undervisningens tilrettelæggelse. Jeg modtog mit HD-diplom i Afsætningsøkonomi i juni 1974.**

#### **Det Danske Stålvaseværk A/S**

I 1975 modtog jeg en opfordring fra Stålvaseværket i Frederiksværk om at søge en nyoprettet stilling som marketingchef. Stålvaseværket var i gang med store investeringer, der ville øge både produktionskapaciteten og produktprogrammet. Marketingchefen skulle vise vejen til øget salg til såvel eksisterende som nye kunder. Jeg tog imod udfordringen og startede i august 1975.

Stålvaseværkets administrerende direktør, Erland Trane, introducerede mig nærmere til mine første 2 opgaver:

#### **1. Armeringsstål**

- Afsætningen i Danmark var for lille. Årsagen var, at kunderne skulle bruge armeringsstål, der var videreforarbejdet til færdige konstruktionselementer, som direkte kunne indgå i bygningskonstruktioner.
- En svensk producent forarbejdede deres armeringsstål på deres egen armeringsstation i Danmark.
- Min opgave var at udarbejde et forslag til etablering af en armeringsstation, der kunne forarbejde Stålvaseværkets armeringsstål til færdige konstruktionselementer.
- Målet var at erobre en markedsandel på mindst 50 %.

#### **2. Markedsføring af stålplader**

- Opgaven var at øge salget af stålplader, i takt med at den forventede produktion af stålplader blev øget med ca. 200.000 tons.

#### *Ad 1 – Armeringsstål*

##### *Forarbejdning af armeringsstål*

Jeg havde en marketingmedarbejder, der var bygningsingeniør. Han havde erfaring fra salg og kundeservice vedrørende anvendelse af armeringsstål. Vi skulle etablere Danmarks førende virksomhed til forarbejdning af armeringsstål.

Jeg meddelte Erland Trane, at vi ville besøge Europas førende producenter af produktionsudstyr til armeringsstationer. Han svarede: Spørg den tekniske direktør, om han vil have en tekniker med. Som sagt, så gjort – svaret var: De bør i stedet bruge tiden på at opdatere vores besøgsbrochure! Jeg tager mig af det tekniske.

Dagen efter meddelte en ingeniør dog, at han skulle deltage i turen. Efter hjemkomsten skitserede vi en armeringsstation med maskiner, pladskrav, bemanning, tilkørselsforhold, investeringsoverslag m.v. Jeg forelagde planen for Erland Trane, der sagde: Først skal svenskerne have at vide, at vi i løbet af kort tid vil starte en konkurrerende armeringsstation med det nyeste udstyr, der er på markedet. Så får vi deres reaktioner.

Vi holdt et møde med den administrerende direktør for det svenske stålværk og lederen af deres armeringsstation i Danmark. De tog det som en spøg og fandt det helt usandsynligt, at vi kunne lave en armeringsstation, der kunne konkurrere med deres. Så udfoldede vi planerne og skabte armeringsstationen. Vi var heldige, idet Stålvaseværket

kunne købe en nedlagt beholderfabrik i nærheden af Stålvalseværket. Efter 6 måneder startede produktionen på Danstål Armering i Helsingø, og konkurrenceevnen på markedet for armeringsstål blev stærkt forbedret. Både Farøbroerne og Storebæltsbroen blev som eksempler armeret med stål fra Stålvalseværket.

#### *Ad 2 – Markedsføring af stålplader*

Jeg besøgte i en indledende fase grossister og skibsværfter i Danmark og nøglekunder i Norge, Sverige, Finland, Tyskland, Frankrig, Schweiz og Portugal.

Det slog mig, at der intet salg var til England. Jeg besluttede mig for at undersøge, om der var afsætningsmuligheder.

#### **England**

England skilte sig ud som et stort marked, hvor Stålvalseværket ikke havde noget salg af betydning. Jeg besøgte grossister i England for at introducere Stålvalseværket og finde ud af, hvilke stålplader de importerede, hvem de købte fra og hvorfor.

Hos flere grossist fik jeg gode svar på mine spørgsmål. Konklusionen var, at i det produktprogram, vi udbød, importerede de en betydelig del fra Sverige.

Årsagen var dels, at de havde handlet med svenskeres sælger i en årrække. Han fremstod både som pålidelig og som interessant at tale med. Når prisniveauet og produktprogrammet var rimeligt, så var det faktisk sælgerens personlige egenskaber og fremtræden, der afgjorde, hvor indkøbet blev placeret.

Jeg ringede til svenskeres sælger og fortalte, at jeg var på rundrejse for at introducere danske stålprodukter hos engelske grossister. Det havde han hørt "lidt rygter" om. Jeg sagde, at jeg gerne ville fortælle ham om, hvordan jeg så på mulighederne. Det resulterede i et længere møde, hvor jeg forklarede om vores investeringer i øget produktionskapacitet og dermed behov for at udvide vores kundekreds.

**Det gik op for mig, hvorfor grossisterne fandt, at den svenske sælger var interessant at tale med. Han havde sat sig ind i, hvilken idræt eller hobby hver enkelt grossist interesserede sig for, og han havde altid forberedt et bidrag til en samtale med aktuelle nyheder eller rygter samt med egne synspunkter.**

Det viste sig, at han i nogen tid havde overvejet at blive selvstændig agent. Det resulterede i, at vi skitserede en mulig aftale om at etablere et agentur for Stålvalseværkets stålprodukter i England med ham som leder.

Jeg beskrev mulighederne nærmere og opsøgte Erland Trane en sen eftermiddag. Han var optaget af et møde, og klokken blev 19, før han kom hastende på vej til et nyt møde og slet ikke havde tid til en samtale. Jeg bad om blot et minut og sagde: Jeg foreslår, at vi laver et selskab i England med navnet Dansteel Ltd. Det skal sælge vores stål i UK. Jeg rakte ham et ark A4 – et resposum med forslaget. Svaret var: Informér vores advokat i København, og bed ham udfærdige de nødvendige papirer – De skal selv være formand for bestyrelsen.

Sådan fik agenturet Dansteel Ltd. en flyvende start med afsætning i UK via en branchekendt og velanskreven agent med mangeårig knowhow og adgang til engelske stålgrossister.

#### **Afrunding**

HD-uddannelsen levede op til mine forventninger og supplerede min tekniske baggrund med den basisviden om markedsføring, der gav mig udvidet adgang til en udfordrende og spændende karriere. Jeg varetog igennem 27 år på det Danske Stålvalseværk så forskellige stillinger som marketingchef, marketing- og salgschef, metallurgichef, teknologichef og strategichef.

**Jeg repræsenterede Det Danske Stålvalseværk i bestyrelser som Danstål Armering, Dan Spray og Dansteel Ltd. samt med tillidsposter i danske og internationale udvalg som f.eks.: Dansk Standard PLU 11, Dansk Stålinstitut, ATV Akademiets Kreds af Udviklingschefer, CCCOR, Coordinating Commission for European Iron & Steel Producers, Technical Club of European Plate Producers.**

PS: I dag vedligeholder jeg mine kreative evner som kunstmaler i v List i Tisvildeleje.



# → Claus Trolle, Afsætning, 1974: HD'er med mange kasketter gennem årene —

**Claus Trolle, Charlottenlund, bestyrelsesformand og tidligere administrerende direktør, fylder 70 år lørdag den 2. april 2016. Han har en HH fra Niels Brock, HD(A) fra CBS, jurastudier fra KU og har i tilknytning til INSEAD gennemført et Executive Programme.**

Han har gennem en lang årrække beklædt chef- og direktørposter i store kendte danske og internationale industrivirksomheder.

Efter endt handelslære i SMC A/S og aftjent værnepligt i Den Kgl. Livgarde kom han til OTA A/S, først som indkøber og senere som produktchef. Herefter kom han til De Danske Spritfabrikker A/S, hvor han har været ad to omgange fra 1975 til 1981 og senere som direktør fra 1986 til 1995, senest i Danisco/De Danske Spritfabrikkers direktion, hvor han i ind- og udland havde det afsætningsmæssige ansvar for sammenlægningen af Danisco Distillers, Svendborg Vinkompagni og Peter F. Heering A/S, efter at Danisco havde overtaget disse virksomheder. I mellemtiden har han været marketingdirektør i Beauvais A/S og chefkonsulent hos Erik Rebild A/S.

Fra 1995 til 2006 var han administrerende direktør i Akzo Nobel Decorative Coatings A/S (Sadolin) og senere også for Akzo Nobel A/S. I den periode stod han bl.a. for en succesfuld modernisering og omlægning af selskabet. Ved udflytningen af den gamle industri fra Holmbladsgade i København S gennemførte han i nært samarbejde med Københavns Kommune og Miljøstyrelsen et vellykket kvarterløft-projekt i denne markante del af Amager.

Selskabet var dengang markedsledende i de nordiske lande og modtog mange præmier for sin indsats i lokalområdet.

Af tillidsposter har der været mange. Han har været medlem af hovedbestyrelsen i Dansk Industri, Procesindustriens bestyrelse, formand for Danmarks Farve- og Lakindustrier og for BLF (Byggevarerleverandørforeningen). Han er via Dansk Industri beskikket som sagkyndigt medlem ved behandling af sager ved Østre Landsret samt byretterne inden for Øster Landsrets område. Endvidere har han gennem årene været formand og medlem af bestyrelsen i en række selskaber i vidt forskellige brancher.

**I dag arbejder han med forretningsudvikling og bestyrelsesarbejde i en håndfuld førende ejet selskaber.**

Han har været gift med sin ungdomskæreste, Marianne, i 48 år. Sammen har de 3 børn, 3 svigerbørn og 6 børnebørn. Fritiden er optaget af samvær med familien, venner, rejser og tennis i barndomsklubben, Skovshoved Idrætsforening (SIF), i hvis hovedbestyrelse han har siddet i en del år. Dagen fejres under private former.

## → Kurt Erling Birk, Afsætningsøkonomi, 1976: HD blev bestemmende for min karriere

Jeg er født og opvokset på Lolland, og da jeg havde afsluttet skolegangen på Maribo Gymnasium og Handelsskolen i Nykøbing Falster, søgte jeg ind som shippingelev på det lokale shippingkontor i Nakskov, hvor vi havde ØK som kunde.

Det var en stor oplevelse for mig som ung mand at gå ombord på de store fragtskibe fra ØK, som havde sejlet mange gange til Østen og retur, før de blev sendt på værft i Nakskov til reparation og vedligeholdelse.

Som shippingmand fik jeg virkelig smag for at gøre en international karriere, og jeg var klar over, at yderligere uddannelse var en ubetinget nødvendighed for at nå dette mål.

**Jeg søgte ind på Niels Brocks Handelsgymnasium i København, hvor jeg blev optaget, og hvorfra jeg blev handelsstudent i 1970. Herefter aftjente jeg min værnepligt ved vagtkompagniet ved Den Kgl. Livgarde. Efter endt værnepligt begyndte jeg at læse HD på Handelshøjskolen i 1971 i København. Samtidig med at jeg læste på Handelshøjskolen, bestred jeg mit første job som eksportassistent i en medicoteknisk virksomhed i Glostrup ved navn Schubert & Co. A/S, som fremstillede fyldemaskiner til den farmaceutiske industri.**

Schubert & Co. blev solgt til en amerikansk koncern, som senere lukkede virksomheden i Glostrup – og herefter blev jeg ansat som eksportfuldmægtig i A/S Chr. Fabers Fabriker, samtidig med at jeg fortsatte mine studier på Tietgenskolen, Handelshøjskoleafdelingen i Odense.

Fabers Fabriker var en interessant virksomhed, men den medicotekniske branche trak i mig. Efter at jeg var dimitteret som HD i Afsætningsøkonomi ved Handelshøjskolen i 1976, søgte jeg ind i en særdeles interessant virksomhed i Hundested ved navn Uno Plast A/S, som fremstillede forskellige former for sterilt engangsudstyr til hospitaler. Her blev jeg som 29-årig ansat som eksportchef, hvor jeg i det store og hele fik hele verden som min arbejdsplads. Jeg rejste regelmæssigt i Europa, USA, Afrika, Mellemøsten og Asien.

Uno Plast var efter nutidens forhold ikke nogen stor virksomhed, da jeg blev ansat – den var kun 10 år gammel og havde en omsætning på ca. 20 mio. DKK. Imidlertid voksede virksomheden i de kommende år, og i 1989 havde den en omsætning på 120 mio. DKK og en flot indtjening.

Ejeren mente, at jeg havde en væsentlig andel i Uno Plasts succes – og derfor udnævnte han mig til salgs- og marketingdirektør. Min indsats blev også honoreret med videreuddannelse på de internationale business schools IMD i Schweiz og INSEAD i Frankrig samt på en fransk sprogskole i Schweiz.

I 1990 besluttede ejeren, at han ville sælge Uno Plast, og jeg blev tilbudt at købe virksomheden, hvilket jeg accepterede, og transaktionen blev gennemført sammen med Dansk Kapitalanlæg og pensions-selskabet PKA, hvorefter jeg blev ejer og administrerende direktør for Uno Plast.

Efter nogle år var omsætningen steget til næsten det dobbelte og fortsat med en flot indtjening, og nu begyndte A.P. Møller, som strategisk havde besluttet, at de ønskede at blive en dominerende spiller indenfor den medicotekniske branche, at interessere sig for Uno Plast. De ejede allerede flere virksomheder, som fremstillede forskellige former for sterile engangsartikler til hospitalssektoren, og efter en kortere forhandlingsperiode overtog A.P. Møller Uno Plast.

Efter at jeg havde bidraget med integrationen af Uno Plast under det nye navn Maersk Medical, blev jeg tilbudt stillingen som administrerende direktør i det børsnoterede selskab Ambu International A/S, som senere skiftede navn til Ambu A/S. Ambu, som jeg havde kendt siden 1977, havde en omsætning på ca. 200 mio. DKK og en begrænset indtjening, så aktionærerne stillede krav om, at Ambu skulle tilbage på sporet som en ny 'børskomet'.

**Udfordringen var spændende, og jeg accepterede stillingen som administrerende direktør. Sammen med den øvrige direktion fik jeg udarbejdet en ny vision og strategi for Ambu, og i løbet af få år fik vi gennemført en gennemgribende turnaround, som resulterede i, at vi fik øget omsætningen til næsten 800 mio. DKK og indtjeningen til næsten 100 mio. DKK i 2008.**

Ved generalforsamlingen i december måned 2008 kunne jeg aflevere Ambu til en ny ledelse med det bedste resultat nogensinde i selskabets historie, hvorefter jeg som næsten 61-årig gik på pension. Efter næsten 10 år som administrerende direktør i Ambu startede jeg min aktive bestyrelseskarriere, og jeg er i dag bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem i såvel danske som udenlandske virksomheder.

Havde jeg ikke haft min HD i Afsætningsøkonomi med i bagagen, ville mit karriereforløb uden tvivl have set noget anderledes ud.

## → Pia Müller, Afsætning, 1980: Bruddet gennem glasloftet

Handelshøjskolen i København skal have tak for, at jeg brød gennem glasloftet.

Efter højere handelseksamen i Sønderborg startede jeg i 70'ernes reklamebranche og fandt hurtigt ud af, at en videregående teoretisk uddannelse var nødvendig, hvis jeg som kvinde skulle blande mig i den mandsdominerede konsulentbranche. HD(A)'en gav mig en virkelig god ballast, og kombinationen hårdt arbejde på reklamebureau og HD-studerende (tog 1. del på et år) gav en vis robusthed, som jeg har haft glæde af senere i livet, bl.a. som sektionsleder, adm. direktør på 3 større københavnske reklamebureauer, bestyrelsesmedlem i DRB samt som virksomhedsejer. Som leder har det altid været vigtigt for mig at motivere mine kønsfæller til at tage en teoretisk uddannelse (var ikke så almindeligt i 70'erne) samt motivere dem til at turde at tage springet som leder.

Man kan faktisk meget mere, end man tror, hvis man vil.

Når jeg ser tilbage, er jeg stolt over, hvor mange det er lykkedes for. Tak til alle jer, som tog kampen op.

# → Benny Normind, Afsætningsøkonomi, 1984: Uddannelsen burde hedde HD i Markedsforståelse!

Jeg er 69 år og pensionist. Jeg har haft en problematisk barndom. Min far døde, da jeg var 4 år, og jeg blev smidt ud af skolen som 14-årig. Efter en tid som handelslærling hos grosserer Alf Jarl Thurøe fik jeg lyst til at uddanne mig med henblik på et toplederjob i fremtiden.

Jeg tog HH på Niels Brocks Handelsskole i 1972, og senere blev jeg merkonom i Markedsføring. Disse uddannelser gav mig en god basis, men de kvalificerede mig ikke til et toplederjob. Fra 1980 til 84 studerede jeg HD i Afsætningsøkonomi.

#### HD-uddannelsen

Det var en hård tid med forelæsninger 2 aftener om ugen, samtidig med at jeg var salgschef og senere prokurist i et handelsfirma med stor rejseaktivitet. Der var ekstremt meget hjemmearbejde, og det var umuligt at møde forberedt til alle fag. Jeg lærte at prioritere.

Afsætningsøkonomi-studiet har kvalificeret mig til 5 toplederjobs i mindre eller mellemstore handelsvirksomheder samt et job som salgschef og medlem af divisionsledelsen hos ISS Service System. Uddannelsen burde i virkeligheden hedde HD i Markedsforståelse, og det fik jeg brug for! Jeg skrev en hovedopgave, der blev en markedsføringsplan for Dyrehavsbakken. Året efter brugte de min ide om at introducere et Børnebakkepas.

#### Min karriere

Jeg har prøvet noget helt usædvanligt. Jeg har 5 gange startet fra dag 1 som ansat adm. direktør. Både et nyt firma og samtidig en ny branche. Tillige startede jeg også hos ISS fra 1. dag som salgschef og medlem af divisionsledelsen for ca. 6000 medarbejdere.

#### For at få succes i lederjobs kræves der:

- Personlige egenskaber
- Erhvervs erfaring
- Teoretisk ballast

Du får én og kun én chance. Og det er, at du lynhurtig forstår den virksomhed, du har fået til opgave at lede. Det kræver udover flid en betydelig analytisk sans. Værktøjerne fra HD-studiet var især:

- Virksomheden i omverdenen
- Markedsforståelse
- Organisation som handlingsparameter
- Professionel målstyring

#### Du skal være proaktiv fra dag 1 og hurtigt finde den rigtige retning for virksomheden

Bare 5 måneder efter afslutningen på HD fik jeg i konkurrence med 100 andre kandidater mit første direktørjob. Jeg skulle lede Skandinavisk Metalor, der solgte ædelmetaller en gros til håndværk og industri i hele Norden. Selskabet havde dårlige resultater og var lukningsstruet. Ved hjælp af diversifikation af aktiviteterne fik jeg vendt virksomheden til et succesrigt selskab i den schweiziske koncern.

Ved hver ny start i en ny virksomhed gav jeg mig selv 100 dage til at opnå en betydelig viden om virksomheden og dens omverden. Når dette var på plads, fordybede jeg mig i det konkrete marked og tilpassede organisationen og markedsføringen. I alle virksomheder praktiserede jeg målstyret salg. Hele tiden var der behov for at tænke kreativt. Jeg har prøvet at opkøbe en virksomhed, at afvikle en aktivitet/afdeling, og i 2 tilfælde har jeg med stor succes solgt virksomheden.

Jeg blev specialist i at udvikle små og mellemstore handelsvirksomheder, og, ja, også når det var oportunt at afvikle dem. Undervejs i min karriere har jeg været rejseleder i USA og i Rusland samt cruise manager på flodkrydstogter i Europa.

**Jeg er dybt taknemmelig for at have haft muligheden for at få min HD-uddannelse. Uden den havde jeg aldrig fået de mange lederjobs, og jeg ville aldrig have haft fået så stor succes, hvis ikke min værktøjskasse fra studiet havde hjulpet mig.**

## → Camilla Rybak-Andersen og Iben Frithiof Kristoffersen, Afsætning, 1996: På CBS mødte vi et herligt studiemiljø og gode forelæsere

Kære HD Stort tillykke med de 100 år! Vi håber, du bliver fejret behørigt, for det fortjener du i den grad.

HD var en helt særlig periode i vores liv, hvor der var gang i den på alle fronter. Vi var oprindeligt tætte veninder i folkeskolen, men vores vej skiltes i gymnasiet, så der var stor gensynsglæde, da vores veje igen krydsedes på HD. Året var 1995. Vi trivedes begge med kombinationen af teori på HD og praksis i vores arbejde. Det gav mening at kunne bruge de værktøjer, vi lærte på skolebænken hver tirsdag og torsdag aften, i vores daglige arbejde på Avis og Coloplast.

Vi nød godt af et herligt studiemiljø med masser af gruppearbejde, god stemning til forelæsninger, engagerede undervisere, fredagsbar og fester, så snart muligheden bød sig. I 1997 etablerede Iben dimittendforeningen Afsættet (retningen hed på daværende tidspunkt Afsætningsøkonomi). Foreningen samlede tidligere studerende til lærerige oplæg på hinandens arbejdspladser, men ikke mindst holdt vi hvert år en dimittendfest for de nye dimittender – og tidligere dimittender. Det gav anledning til netværk på kryds og tværs, herlige fester og venskaber, der strakte sig i over 25 år.

# Finansiering

100 år

# → Poul Nielsen, Bankvæsen, 1960: Sådan opstod det danske pengemarked

**Jeg begyndte 2. del af HD i Bankvæsen i 1958. Bankerne tillod, at HD-studerende mødte lidt senere på arbejdet om morgenen, så det gav os mulighed for at gå på morgenhold. Jeg havde taget 2 års pause efter 1. del, og det viste sig at være en god ide, da jeg havde fået en hel del mere praktisk erfaring.**

**Da det var tid til at begynde med den store skriftlige opgave, blev vi bedt om at komme med forslag til emner. Jeg foreslog: "Hvilke muligheder har danske pengeinstitutter for anbringelse af likvide kassemidler?"**

Derefter blev der trukket lod om emnerne. Der kunne dog byttes, og da ingen andre var interesseret, fik jeg min egen opgave. I slutningen af denne kom jeg med forslag om at indføre et pengemarked med omsætning af dag-til-dag-penge og et forslag til, hvordan det kunne udføres på den letteste måde. Opgaven viste sig at få megen ros af opponenterne. De havde naturligvis vist den hjemme i deres egne banker, og her havde man afvist tanken om at etablere et sådant pengemarked. Likviditetssituationen var nemlig efter bankernes mening stort set ens i alle pengeinstitutter, så enten ville alle være låntagere, eller alle ville være långivere!

Der havde været tradition for, at bankholdet i løbet af sidste studieår aflagde besøg i nogle udenlandske banker. Man havde ikke tidligere besøgt banker i Berlin, så det valgte vi at gøre. Valget faldt på Berliner Bank og Berliner Discontobank (Dresner Banks datterbank). Hos sidstnævnte faldt vort besøg sammen med bankens personalefest, så vi blev inviteret med til denne. Efter en god middag kunne vi indløse de udleverede tidsbestemte drinkskuponer. Ud på natten var det skik, at når deltagerne efterhånden gik hjem, overlod man sine ubrugte kuponer til de tilbageblivende deltagere, så stemningen steg i nattens løb. Jeg husker, at der på et tidspunkt var så mange kuponer til rådighed, at alle, som ønskede det, kunne få champagne.

Vi holdt alle ud, til det var slut, så ved 6-tiden gik holdet med bankstudiets leder, bankdirektør Kristian Møller, i spidsen ad Kurfürstendamm til vort hotel. Dagen efter var heldigvis til fri rådighed, indtil vi om aftenen kørte i aflåste togvogne gennem DDR til færgen.

Fra eksamen husker jeg, at der jo dengang ikke fandtes lommeregner, som vi ville kunne have anvendt i Finansiell regning, så vi måtte bruge logaritmetabel og kuglepen og papir til multiplikation af 4-cifrede tal. Dagen før hovedopgaven, som talte 3-dobbelt, opgav jeg at repetere 2 års pensum og valgte i stedet omhyggeligt at gennemgå Nationalbankens seneste årsberetning. Det var et heldigt valg. Opgaven omfattede nemlig pengeinstitutternes lånemuligheder i Nationalbanken sammenlignet med tilsvarende muligheder i en række lande. Vi havde vistnok 5 timer til rådighed. Der var ikke tid til renskrivning, så en håndskreven kladder med rettelser og tilføjelser blev afleveret. Det må have været noget af en udfordring for lærer og censor at komme igennem alle de opgaver. Jeg fik nu en udmærket karakter, så jeg var godt tilfreds.

**Efter overstået eksamen sendte banken mig på et 3-måneders ophold som trainee i 3 banker og et diskontohus i London. Sidstnævnte investerede i kortfristede britiske statspapirer og finansierede dette ved at låne dag-til-dag-penge i markedet.**

Efter hjemkomsten fra London kom jeg i bankens arbitrageafdeling. Som i alle arbitrageafdelinger starter man om morgenen med at gennemgå bankens konti hos udenlandske korrespondenter. Formålet med dette er at inddække konti, der er i debet valør samme dag eller næste dag. Hvis man mangler eller har overskud af en valuta, udligner man typisk dette ved en tom/next swap mod dollar. Her modtager man den ene valuta valør om morgenen og afleverer den igen valør næste dag og modsat med den anden valuta. Der er som regel en lille forskel i priserne, som skyldes forskellen i renteniveauerne på de to implicerede valutaer. Overskud eller underskud i dollar-valør samme dag eller næste dag udligner man ved udlån eller indlån i markedet.

Al handel indbyrdes mellem bankerne foregår normalt valør 2 bankdage frem. Kreditsaldo i en valuta valør samme dag eller næste dag fremkommer typisk ved kundeforretninger. Valutaoverførsler til kunder er eller bliver normalt krediteret på bankens konti i udlandet. Når banken så sælger valutaen valør 2 dage frem, har banken den pågældende valuta i overskud i nogle dage. Det modsatte sker, når en kunde ønsker at betale en leverandør valør samme dag eller næste dag. Når banken så køber valutaen valør 2 dage frem, har den et behov i én eller to dage. Valutatermin-forretninger mellem banker foregår normalt som swap med spotforretning valør 2 bankdage frem og terminshandel i modsat retning med en løbetid på det aftalte antal hele måneder fra spotdatoen og et kurstillæg eller -fradrag, der afspejler forskellen i renteniveauerne på de 2 involverede valutaer.

Løbetiderne på terminsforretninger med kunder afhænger af kundernes ønsker. Der kan være tale om skæve terminer, dvs. dele af måneder, eller

levering successivt i løbet af en aftalt periode. —

Endelig kan behov for tom/next swap opstå ved, at banken tilsigtet eller utilsigtet får en position, som den ønsker at afdække på et senere tidspunkt. Der er således mange årsager til, at der er et aktivt tomt/next marked i de væsentlige valutaer.

Vi fik dagligt mange opkald fra udenlandske banker, der spurgte om tom/next swaps. Banken havde dengang stor overskudslikviditet, som vi kun fik en meget lav forrentning af. Derfor begyndte vi tilsigtet at opgive skæve priser, dvs. priser, som vi følte os ret sikre på, at vor modpart ville kunne handle videre på hos en anden bank. Og en arbitragør lader sjældent en sådan chance gå fra sig! Og de efterfølgende dage kom de samme banker igen. F.eks. var Skandinaviska Banken Stockholm og Malmø, Sveriges Kreditbank, Stockholm, og Irving Trust, London, konstant aktive. Beløbsstørrelsen var efterhånden kommet op imod 5 mio. dollar. Samtidig kontaktede jeg hovedbankernes arbitrageafdelinger for at spørge om tom/next dollar og fik konstant samme svar: ingen interesse. Endelig fik jeg en dag en pris hos en af disse banker, og vi handlede 20 mio. dollar. Det fortsatte vi med i et stykke tid.

Så en dag kom spørgsmålet: Er I interesseret i at lade dollar-beløbet stå hos os til markedsrente? Ja tak, var svaret. Nu nærmede vi os et dag-til-dag-kro-nemarked. Men der var stadig noget, der manglede. Så derfor fortsatte vi med tom/next swaps med de udenlandske banker og spørge efter swap-priser i de to andre hovedbanker.

I nogen tid var jeg, efter aftale med bankens direktion, begyndt at tilbyde danske banker indlån, uden at det førte til forretninger. Derfor foreslog jeg i 1968 Poul Jespersen, der var direktør for det i København nyetablerede mæglerfirma P. Murray-Jones, at de skulle formidle kroneindlån mellem

danske banker. Firmaet var etableret med det formål, at det skulle formidle valutaforretninger og valutaindskud mellem såvel danske som udenlandske banker. Poul Jespersen accepterede forslaget og introducerede ideen ved at aflægge besøg hos de danske banker. Og nu kom der gang i markedet. Efter en rum tid besluttede hovedbankerne at tilslutte sig. Endog Nationalbanken var udlåner fra tid til anden.

**I 1973 ophørte renteaftalen, og der opstod et marked for aftaleindlån. Jeg blev af direktionen udpeget til at fastsætte rentesatserne på vore tilbud og indtrådte samtidig i bankens renteudvalg, der regelmæssigt afholdt heldagsmøder til drøftelse af bankens rentepolitik. Jeg husker navnlig emner som udlånsloft, rentemarginal og renteforventning, så her fik jeg virkelig brug for det, jeg havde lært på HD-studiet. I slutningen af 70'erne pressede bankens afdelinger hårdt på for, at Andelsbanken skulle følge andre større danske banker og etablere en datterbank i Luxembourg. Jeg foreslog udlandschefen, at banken først skulle undersøge muligheden for at etablere sig på Cayman Islands.**

Kort tid efter blev jeg sammen med bankens juridiske direktør bemyndiget til at foretage denne undersøgelse. Hverken i Nationalbanken eller i Banktilsynet havde man hørt om denne mulighed. Begge steder var man dog positive og stillede blot krav om, at etableringen skulle ske som en afdeling af banken. Nu fik vi travlt med at få alle formaliteter på plads, og i november 1979 tog jeg til Cayman Islands med håndkufferten fuld af dokumenter.

Etableringen som afdeling betød, at lånene kunne administreres af 3 medarbejdere i hovedkontoret, og både store og små lån var rentable for banken. Jeg har hørt de små lån omtalt som traktorlån. Der var et stort opstemmet behov for udlandslån hos vore kunder. Inden der var gået 12 måneder, var Cayman Islands-afdelingen Andelsbankens største afdeling målt på udlån.



# → Torben Jensen, Finansiering og Kreditvæsen, 1971: Tak for CBS – for kompetencerne og evnen til at tænke selv

Min historie om mit HD-studie er et stykke ad vejen tids- typisk for min aldersgruppe fra begyndelsen af 1940'erne. Jeg er født og opvokset i Maribo. Min far var skomager- mester med folkeskolen som skolemæssig ballast og min mor hjemmegående med en mellemskoleeksamen.

Af mine 35 fætre og kusiner var vi 3-4 med realek- samen, den yngste af de 35 havde vistnok en studenterhue.

Efter endt uddannelse som bankassistent og med de dertil knyttede eksaminer fra landsdelens uddannelsessteder flyttede jeg i 1966 til København for at læse HD i Finansiering og Kreditvæsen. Mit formål med uddannelsen var at erhverve indsigt i og forståelse af de økonomiske og også de politiske sammenhænge i vort samfund. Dette mål, mener jeg, blev opnået gennem mine 4 år på CBS og med min afsluttende eksamen i 1971.

**Jeg tror ikke, mange studerende i Danmark i dag er klar over, hvor tidskrævende vort HD-studie egentlig var, idet vi dengang alle havde fuldtids- job ved siden af studiet, så mange af ugens afte- ner, mange weekender og store dele af vore ferier gik med opgaveløsning samt læsning af lektier. Studiet blev også betegnet som "skils- missestudiet". —**

Karrieremæssigt gav uddannelsen mig uden tvivl også et løft, selvom jeg aldrig gik efter en karriere som mål med mit HD-studie. Ved fusionen i 1989 mellem Københavns Handelsbank, Den Danske Bank og Provinsbanken var jeg områdefilialdirektør i Handelsbanken i Herlev med 9 tilknyttede enhe- der med i alt ca. 350 ansatte. Efter fusionen tiltrådte jeg en stilling som rådgiver i VIP-gruppen i Holmens Kanal Afdeling for private kunder. Tankevækkende, at forretningsomfanget, i mit nye ansvarsområde, var af en helt anden volumenmæssig størrelse end i mit forrige job.

Jeg valgte at gå på pension som 65-årig efter 48 år i "samme fusionsbank": nemlig Diskonto- og Laanebanken i Maribo, Københavns Handelsbank og Danske Bank, efter et efter min mening meget tilfredsstillende forløb, ligeledes også et utilsigtet tilfredsstillende karriereforløb.

**Tak til CBS for kompetencerne, jeg erhvervede. De satte mig i stand til altid at kunne matche mine vidende kunder og dygtige kolleger, også overordnede, på såvel det teoretiske som prak- tiske plan. Også tak til CBS, fordi jeg ikke blev "uddannet til papegøje- og eftersnakker".**

# → Flemming Carlsen, Forsikring/ Organisation, 1978: HD åbnede helt nye verdener

**Jeg er født i 1947 og tog realeksamen 1964. Der var på daværende ikke rigtig lyst til at fortsætte på gymnasium, og da det daværende arbejdsmarked var fuldt af muligheder på rigtig mange områder, var det tid til at finde et job.**

Jeg valgte at søge et job som elev i forsikringselskabet Baltica. Det var en stor, solid virksomhed, og jeg tænkte, at en uddannelse der kunne være en god basis for videre udvikling. Jeg blev ansat, og i løbet af de næste 3 år gennemgik jeg en elevuddannelse, som blandt andet indebar, at jeg tog handelsmedhjælpereksamen med Fremmede sprog og Forsikring.

Efter endt læretid blev jeg den 1. august 1967 ansat som assistent. Nu meldte Forsvaret sig på banen, og den 1. februar 1968 blev jeg indkaldt som soldat i Flyvevåbnet. Det kom til at vare i to år, så jeg var først færdig 1. februar 1970 (som værnepligtig sergent). —

Jeg blev i Baltica til 31. juli 1971 og fik derefter et job i Kommunernes Gjensidige Forsikringselskab. Min chef var HD i Brandforsikring, og det vakte min interesse. Jeg talte med ham om studiet, lånte nogle lærebøger og så nogle muligheder for at læse videre. Det tiltalte mig, at jeg kunne tage en videregående uddannelse, der var meget relevant for mit fagområde, forsikring, og at der var mulighed for at arbejde og samtidig læse på Handelshøjskolen. Jeg tog de højere fagprøver, der var nødvendige for, at jeg kunne starte, og september 1974 startede jeg på HD-studiets 1. del.

Det var en helt ny verden for mig med helt nye fagområder og helt ny terminologi. Jeg var på ingen måde akademisk skolet, og det hele faldt mig bestemt ikke altid let. Jeg holdt mest af Erhvervs- og samfundsbeskrivelse. Jeg kunne ret hurtigt se nogle praktiske anvendelsesområder i det fag, og jeg har senere haft megen glæde af den viden, jeg tilegnede mig der. Også Erhvervsret syntes jeg var et spændende fag. Vi var til undervisning hver dag alle ugens 5 hverdage mellem kl. 8 og 10 og derefter på arbejde, i mit tilfælde til kl. 18, da mine to undervisningstimer blev lagt til min arbejdstid. Vi var mange, der startede, men allerede efter efterårsferien var der siddeplads til alle.

I september 1976 startede jeg så på 2. del af HD i Forsikring med tilvalgsfag i Organisation. Igen åbnede der sig en helt ny verden, og forsikringsdelen blev ikke mindre intenst af, at vi var ganske få studerende. Forsikring kendte jeg jo til, dels igennem daglig praksis, dels gennem uddannelsesforløbet i

elevtiden, men den viden, vi fik her, åbnede faget meget mere. Jeg sugede til mig, og det var guld værd. Blandt andet hørte jeg her for første gang om genforsikring, et emne, som jeg fik meget med at gøre senere, og som efter min mening er det mest spændende arbejdsområde i den branche.

En videnskabelig tilgang til emnet organisation var totalt ny og meget spændende. Jeg var helt opslugt, men efterhånden som tiden gik, kunne jeg se, at jeg ikke kunne afprøve min nye viden på min temmelig konservative arbejdsplads. Det blev bedre med tiden, men det var lidt frustrerende i starten. Vi dannede nogle små studiegrupper på Organisations-studiet, og vi var blandt andet på studietur til et svineslagteri og en radiosamlefabrik, hvor man eksperimenterede med nye organisationsformer. På et senere tidspunkt var jeg forsikringsstipendiat og var i Norge, hvor jeg besøgte nogle selskaber, der eksperimenterede med nye organisationsformer i kontormiljøet.

**Der er ikke tvivl om, at min uddannelse til HD har givet mig en meget større horisont og en stor viden om emner, jeg ikke vidste noget om. Jeg er meget taknemmelig over, at jeg fik muligheden og kæmpede mig igennem. Det er helt klart Organisations-studiet, der har haft en meget stor indflydelse på mig som menneske. På et senere tidspunkt i livet fandt jeg ud af, at jeg måske nok skulle have læst antropologi, hvis mulighederne havde været til stede. Den erkendelse skyldes blandt andet indflydelsen fra den viden om organisation og arbejds sociologi, jeg tilegnede mig på HHK og senere har udbygget.**

#### Arbejds mæssig udvikling

Da jeg havde bestået min HD, blev jeg fuldmægtig og 4 år senere udnævnt til kontorchef. Jeg blev senere policechef og medlem af selskabets ledergruppe. Denne udvikling skyldtes naturligvis ikke kun min uddannelse, men jeg er ikke i tvivl om, at den har haft stor betydning.

På et tidspunkt havde jeg lyst til at udbygge min HD med endnu et speciale, men da jeg erfarede, at jeg så skulle skrive endnu en hovedopgave, opgav jeg det projekt. Vi havde på det tidspunkt to små børn, og jeg husker tydeligt, da jeg skrev hovedopgave i foråret 78 med en førstefødt på 1 år. I det hele taget stillede det store krav og en forstående ægtefælle at gennemføre et studium på de nævnte betingelser.

Mine børn fik også glæde af min nye viden, da de kom så langt i skoleforløbet, at matematik blev vanskeligt. Med en realeksamen i tasken som sluteksamen ville jeg have haft svært ved at give kvalificeret hjælp. —

Mit HD-forløb var alt i alt en rigtig god proces, som jeg ikke har fortrudt.

# → Arne Emborg Jørgensen, Finansiering, 1984: Taknemmelig over mulighederne – og føler at gælden er betalt tilbage til staten

**Jeg har en HD i Finansiering fra CBS fra 1984, som supplement. Min primære uddannelse er civilingeniør fra 1980. Der er ingen tvivl om, at kombinationen af disse to uddannelser har været afgørende for min vej gennem arbejdslivet og ført frem til spændende og udfordrende jobs.**

Det startede egentlig med, at jeg var rastløs og intellektuelt understimuleret efter overgangen fra DTU (dengang DTH) til et job i et rådgivende ingeniørfirma i februar 1980.

Da jeg fortalte min afdelingsingeniør, at jeg agtede at starte på HD-studiet, svarede han, at det var jeg naturligvis velkommen til – i min egen tid og for mine egne penge. Heldigvis skulle man dengang ikke betale for selve undervisningen, kun for bøger m.m. Den mulighed er på grund af prisen nu lukket for dagens unge i en tilsvarende situation, medmindre deres arbejdsgiver er villig til at betale.

Måske havde min afdelingsingeniør set rigtigt. 3 år senere havde jeg skiftet job til IT-afdelingen i den daværende Københavns Handelsbank (siden 1989 en del af Danske Bank). Jobskiftet gav også ekstra motivation til at få gjort HD-studiet færdigt. Siden da har jeg kombineret mine 2 uddannelser og arbejdet med finansiell IT med fokus på værdipapirer og andre finansielle instrumenter.

Efter min HD-eksamen var jeg stadig lidt rastløs. Efter at have lært om Naturvidenskab, en del Økonomi og en lille smule Jura, var der et hovedområde tilbage: Sprog. Heldigvis kunne man dengang tage sprogfag på gymnasieniveau på VUC for blot 200 kr. pr. år (svarer vel til 5-600 kr. i dag). Jeg fik genopfrisket mit fransk, lært en del italiensk og bragt mit tysk op på niveau af en sproglig studentereksamen (min oprindelige studentereksamen er matematisk-fysisk).

Senere fik jeg stor gavn af alle 3 sprog. Også den dør er på grund af prisen nu lukket for dagens unge i en situation som min dengang. I 1988 skiftede jeg fra Handelsbanken til SimCorp, som allerede dengang var specialiseret i IT-systemer til analyse og administration af værdipapirer. Jeg har arbejdet i

SimCorp lige siden, men i mange forskellige roller. Midt i 1990'erne blev jeg udstationeret i godt 3 år i SimCorps tyske datterselskab, hvor mine tyskkundskaber var en væsentlig forudsætning. En god del af tiden var jeg projektleder på et centralt projekt om udvikling og levering af et værdipapirsystem til et tysk forsikringsselskab.

**Tilbage i København i 1997 blev jeg en af nøglepersonerne i udviklingen af SimCorp Dimensions regnskabs- og bogføringsfunktionalitet, herunder indførelsen af IAS 39 og FAS 133.**

I 2002 skiftede jeg fra udviklingsarbejde til en rolle som produkt ekspert i regnskab og skat med ansvar for den del af produktstrategien, for diskussion med kunder, specifikation af ny funktionalitet, besvarelse af konkrete spørgsmål fra kolleger og for det faglige indhold af den interne undervisning på området.

Mit tysk blev stadig flittigt luftet på diverse kundemøder. Og selv når et møde med en fransk kunde foregår på engelsk, er det en god ting at kunne fange hovedtrækkene af kundens interne diskussioner på fransk. I 2018 fik jeg endda brug for at oversætte et italiensk skattecirkulære til engelsk. Maskinel oversættelse kan kun klare brødtæksten, ikke den faglige logik og terminologi. Så mine sprogfag i 1980'erne (og 2000-2001) har været prisen værd, også for samfundet, blot med forsinkelse.

**Undervejs har jeg forgæves søgt efter lærebogen om, hvor de tal kommer fra, som skal bruges i regnskabsføringen for værdipapirer. Regnskabs-standarder, lovtekster, vejledninger og lærebøger indeholder – hvis man er heldig – stærkt forsimplede eksempler, det er alt.**

Jeg nærmer mig nu pensionsalderen og kan se tilbage på et arbejdsliv, som måske ikke har været en karriere i klassisk forstand, men bestemt har været spændende, udfordrende og givende. Også givende i økonomisk forstand, så staten/samfundet har gennem mine skattebetalinger så rigeligt høstet sit afkast af investeringen i mine uddannelser.

Til gengæld er jeg bekymret for, hvor min afløser på lang sigt skal komme fra. En nyudsprungne student i dag har ikke de samme muligheder, som jeg har haft.

# → Torben Aaskoven, Finansiering & Organisation, 1989 og 1999: Beskrivelse af eksamenssituation

Vi taler om skriftlig eksamen i 1989 i faget  
Finansiering og Kreditvæsen. De studerende venter  
på, at eksamen skal starte. Ind i lokalet træder  
professor Michal Møller, der udtaler følgende:  
"Gennemsnittet ved denne skriftlige eksamen året  
før (1988) udgjorde 4,3 (13-skalaen, red.), og jeg har  
ingen forventninger til, at gennemsnittet i år (1989)  
bliver højere. I ønskes en god eksamen."

# → Henrik Starup, Finansiering, 1994: En glimrende uddannelse som supplement til et fuldtidsjob

Da jeg startede på HD, var jeg startet som elev i et vekselererfirma, Lannung og Co, der senere blev en bank.

Der var to undervisningsdage om ugen på Frederiksberg fra kl. ca. 18 til 21.30 – lange dage. Jeg lærte mange gode ting og havde mange gode, inspirerende og originale lærere.

Uddannelsen gav en virkelig god ballast og var medvirkende til, at jeg fik et nyt job som finanschef i et stort rederi. Det lagde grunden for mit efterfølgende liv som CFO i mange forskellige virksomheder.

**En glimrende uddannelse som supplement til en hverdag som fuldtidsansat!**

# → Mark Francis Johannesson, Finansiering, 2013: Det bedste var sammenholdet med de andre studerende

**Jeg startede ved Copenhagen Business School i 2009 på HD 1. del på et weekendhold. Specielt det 1. semester husker jeg tydeligt, hvor jeg havde valgt weekendundervisning. Vi startede med Erhvervsøkonomi lørdag og søndag (hver anden weekend) fra kl. 8.00 og sluttede med Dataanalyse om eftermiddagen kl. 15.40.**

Det har været utrolig lærerigt, selvom jeg må indrømme, det fagligt var meget hårdt i starten. Jeg husker tydeligt de kolde, meget tidlige, mørke vintermorgener ind til studiet (bor i København K), hvor mange andre unge festede i gaderne, mens jeg tog ud til Frederiksberg.

Det bedste var sammenholdet med de andre studerende, hvor vi alle til tider syntes, det var meget hårdt, og derfor støttede hinanden (jeg er stadig venner med flere eller arbejder sammen med dem på kryds og tværs).

Jeg fik muligheden for at studere videre efter 2 år og tog efter min overbevisning det helt rigtige valg, til trods for jeg var usikker på, om det ville blive for svært. I 2011 startede jeg på HD 2. del, Finansiering, og det var utrolig lærerigt. Her kom jeg til kort i nogle fag, men fik en rigtig god studiemakker, og vi holdt sammen, lige indtil vi skrev hvert vores afgangsprøve. Derefter dimitterede vi i 2013 (vi har i årene efter rejst verden tynd på ferier sammen).

Utroligt nok havde jeg ikke fået nok af at studere og ville derfor søge ind på en kandidat, der naturligvis var cand.merc. FIR. Igen fik jeg tilegnet mig en masse dybdegående teoretisk viden, som der kunne bygges videre på fra min HD. Jeg valgte samme vejleder på min kandidatafhandling, som da jeg skrev mit afgangsprøve på HD Finansiering. Dagen efter jeg afleverede min kandidatafhandling, startede jeg min karriere i Danske Bank, hvor jeg 4 år efter stadig arbejder og har anvendt min uddannelse i stort omfang. Både rent fagligt og personligt gennem mine forskellige stillinger.

**Når jeg i dag reflekterer over HD, så er jeg slet ikke i tvivl om, at det er en af de få ting i livet, der på alle punkter har givet mig så STOR værdi. Både karrieremæssigt, fagligt og på det personlige plan. Og netværket har også været vigtigt, hvor jeg stadig har kontakt til flere fra studiet (både tidligere studerende og undervisere).**

Så jeg kan kun på det varmeste anbefale andre at studere HD, og måske jeg selv igen krydser veje med CBS.

# Salg og Marketing

# 100 år

## → Karsten Philip, Salgsorganisation og Reklame, 1961: Der var også tid til ungdomsliv – og revy

I 1961 bestod jeg min HD-eksamen i Salgsorganisation og Reklame. Vi var en broget flok beskæftiget i mange brancher, men fælles for de fleste var, at vi ved siden af vore studier bestred rimelig ansvarsfulde jobs. Mange var gift og havde børn, og enkelte som jeg selv var ungarke, måske forlovet, måske bare alene. Begrebet single var nok ikke kendt på den tid.

Jeg var spændt på at komme ind på en højere læreanstalt. Jeg var håndværksuddannet og havde 10. klasses eksamen (realeksamen) og absolut ingen akademisk baggrund i min egen uddannelse, men derimod 2 brødre, en læge og en jurist, som var færdiguddannede og meget akademiske.

**Jeg følte, at jeg også måtte have en akademisk baggrund, og jeg vil så lade andre afgøre, om en HD-eksamen er en akademisk uddannelse. Jeg synes det. Om min brødre synes det, vil jeg lade dem afgøre.**

Jeg var beskæftiget i en familievirksomhed inden for beklædningsbranchen, som blev min skæbne, idet jeg forblev i den virksomhed til år 2000 som medejer med en kompagnon, og til sidst, da han døde, som eneejer. Min kompagnon var HD fra 1946, så det var ligesom det, man skulle hos os. Jeg synes, der var et godt studiemiljø på Julius Thomsens Plads, for det var jo der, det foregik. Af lærere vil jeg først og fremmest nævne Max Kjær-Hansen, som, så vidt jeg ved, grundlagde uddannelsen i Salg og Reklame. Han var den dominerende skikkelse.

Han var en karismatisk underviser, men også en uberegnelig skikkelse, som man ikke altid vidste, hvor man havde. Jeg oplevede han mest som vejleder ved studiekredsarbejdet, som var grundstenen i undervisningen til 2. del. Var han glad for ens arbejde, var der ingen grænser for ros og glæde. Kunne han ikke lide det, gik man hjem i temmelig sort humør.

Men Max Kjær-Hansen var meget interesseret i sine elever, og mange gange gik han med os over på Lytterkroen ovre ved det gamle Radiohus, hvor vi drak rom og spiste pandekager – ja, sådan gjorde man dengang. Ved disse seancer holdt han lange foredrag om opgaver for erhvervslivet, han beskæftigede sig med, men lyttede også gerne og gav kommentarer til de studerendes meninger og interesser.

En gang blev gruppen inviteret til hans hjem på Trianglen efter en studiekredsaften. Det må erkendes, at han havde yndlings elever, hvilket, i hvert fald i dag, ikke er pædagogisk korrekt, men supergodt, hvis man er én af dem.

**Jeg var så heldig at være sådan en yndingselev, hvilket bl.a. medførte, at han røbede min karakter for min hovedopgave, 8 dage før andre fik besked. Det var behageligt for mig, men der var nok nogle, som blev irriterede.**

Forholdet endte skidt, for ved årgangens af os selv arrangerede slutfest manglede jeg overskud til at holde den tale, han regnede med, jeg ville holde for ham, og så blev han sur, og efterfølgende har jeg aldrig talt med ham. Han så ikke til min side. Men der var andre fantastiske lærere.

The "Rising Star" var Arne Rasmussen, som holdt forelæsninger. Det gjorde Max Kjær-Hansen ikke. Arne Rasmussens forelæsninger var tilløbsstykker. Det store auditorium var fyldt til randen, og der blev stillet masser af spørgsmål til de studerende, og det var her, nye ideer og ny litteratur blev ført frem.

På førstedelsstudiet må vores lærer i Nationaløkonomi, professor P. Nørregaard Rasmussen, nævnes. En fantastisk spændende økonom, som gav én nogle værktøjer til forståelse af, hvordan verden fungerer, hvilket har været af stor betydning for mig i mit virke.

Bjarke Fog havde jeg også på et tidspunkt. Han var en lærer helt uden falbelader, ligefrem og kontant, som jeg satte stor pris på.

**Til sidst vil jeg nævne en ting, som kom til at betyde rigtig meget for mig. Det var Handelshøjskolens revyer: "Merc", som de blev kaldt. Efter jeg forlod skolen, havde jeg ikke haft mulighed for at deltage i ungdomsliv på samme måde som mine studerende brødre.**

Nu så jeg chancen for lidt studentertilv, og selvom jeg arbejdede meget og studerede samtidig, deltog jeg med liv og lyst i revyerne.



Da jeg samtidig godt kunne lide at optræde og formidle ting, fik jeg et godt repertoire og nød i fulde drag at deltage.

For mig kunne en dag i revysesæsonen se sådan ud:

– Møde på arbejde kl. 8.00  
Fri kl. 16.30

– Møde på Handelshøjskolen kl. 17.30  
Fri kl. 20.30

– Til prøve umiddelbart efter. De andre, som var HA-studerende om dagen, var allerede begyndt, når jeg kom.  
Prøve slut kl. 23.00

Derefter mange aftener i byen og more sig og drikke øl.

I spillesæsonen startede forestillingen kl. 20.00, så der måtte slækkes lidt på studierne. Vi spillede gerne en hel uge i festsalen, som ikke rummede så mange tilskuere, og så tog vi på turné til Odense og Århus. Det var rigtig sjovt.

Der blev festet igennem i både København og på turnéerne.

Desværre er der rigtig mange af dem, som deltog, som ikke er her på jorden mere.

**Jeg er ildsjælen og instruktøren John Steenberg stor tak skyldig for de herlige oplevelser, vi som deltagere fik ved at spille revy. Vi havde dygtige musikere og forfattere, så det blev gode revyer, som blev omtalt i TV og pressen, og i de år konkurrerede med den meget mere etablerede revy i Studenterforeningen om at være den mest omtalte studenterrevy.**

Der var ros og ris fra Handelshøjskolens ledelse, ikke mindst når vi luftede lidt for alternative meninger på det økonomiske område.

Vi havde et år en vise på melodien fra "Internationale" med ret skarpe meninger. Der var der nok lidt stramme miner.

Afslutningsvis vil jeg konstatere, at de 4 år på Handelshøjskolen blev af stor betydning for mit senere virke.

Jeg lærte at tænke og tale og danne mig mine egne meninger gennem analyse og omtanke. Tak for det.

# → Erling Bækgaard Madsen, Salg & Reklame og Organisation, 1965: 7 år der blev bestemmende for resten af mit liv

Det er lidt underligt at sidde her midt om natten alene i mit lille, nye hus, midt i coronakrisen og isoleret på eget initiativ, fordi jeg nu er 81 år gammel og derfor i en særlig risikogruppe for at blive smittet – og skrive om noget, der fandt sted for over 60 år siden, og som blev bestemmende for hele resten af mit liv, blot fordi jeg igennem 7 år havde kæmpet mig frem til at blive HD i Organisation fra Handelshøjskolen på Julius Thomsens Plads.

Noget af det underlige er, at jeg husker hele forløbet og de fleste af hovedpersonerne ganske klart samt baggrunden og forudsætningerne for, at det hele lykkedes til sidst.

**Her er historien:**  
**Jeg blev udlært som handelselev med fremmede sprog i en import- og eksportvirksomhed i København, der importerede traktorer og industrigear fra David Brown i England og gearmotorer og gear fra de store fremstillingsvirksomheder i Tyskland. Jeg fortsatte i virksomheden i de næste 8-10 år og dermed gennem hele uddannelsestiden på Handelshøjskolen.**

Min chef, ingeniør P.E. Rasmussen, var netop blevet HD i Salg og Reklame fra skolen og blev fejret og omtalt af alle som et menneske, der havde udrettet noget helt fantastisk og eftertragtelseværdigt. Dette gjorde naturligvis indtryk på en ung, fremadstræbende person som mig, og selvom jeg kom fra en god, borgerlig familie og havde fået min realeksamen på wFrederiksberg Gymnasium, var der ingen akademisk uddannelsestradition i familien, og jeg anede simpelthen ikke, hvad det her HD var for noget, bortset fra at den flinke ingeniør Rasmussen havde bestået denne vanskelige eksamen.

**Så en mørk aften sad jeg på biblioteket på Howitzvej og bladede i et kartotek, hvor der var kort over alle erhvervs- og uddannelsesmuligheder. Under uddannelsen til HD læste jeg, at mine karakterer fra min handelseksamen med fremmede sprog var tilstrækkelige til at komme ind på HD-studiet!**

Studiet bestod dengang af en 1. del, der var fælles for alle studieretningerne, der ifølge min erindring var Revision og Regnskabsvæsen, Salg og Reklame og Udenrigshandel. Organisationsstudiet blev først oprettet et par år senere som en genoplivning af et studium i Forretningsorganisation.

Så jeg startede på forelæsningerne til 1. del af studiet. Forelæsningerne foregik på Handelshøjskolen på Julius Thomsens Plads om aftenen fra kl. 17 til 19, da det var en forudsætning for HD-studierne, at studiet skulle være for samtidigt arbejdende folk, der således havde erfaring med, hvad der foregik ude i det virkelige liv i virksomhederne. Dette betød også, at "eleverne" var trætte efter en arbejdsdag, hvilket også ofte satte sit præg på undervisningen, der udelukkende var forelæsninger i "Maximum", et stort lokale i underetagen, der kunne rumme de mange elever.

Kontrasten til "Købmandsskolen", der lå i huset ved siden af, var tydelig. Her var al undervisning almindelig klasseundervisning, praktisk orienteret og med yderst relevante emner og øvelser for det daglige arbejde på kontoret i næsten enhver virksomhed dengang.

Det viste sig, at et af kravene for at kunne deltage i HD-undervisningen var, at man havde bestået en prøve i Bogføring, hvilket kunne klares, samtidig med at man læste det første år til HD. Så alle ugens aftener var besat fordelt mellem Købmandsskolen og forelæsningerne på HHS. Min klasse havde en fremragende lærer, Hestbech, som sikrede, at størstedelen af deltagerne bestod prøven uden problemer.

Selve forelæsningsformen på HHS var anderledes for mig end den sædvanlige klasseundervisning, jeg havde haft igennem min skoletid, også på Købmandsskolen, som jeg lige var blevet færdig med. Alle forelæserne virkede godt nok sprænglærde, men nogen større interaktion med publikum – de studerende – forekom ikke. En særlig udfordring var, at der kun i nogle tilfælde var lærebøger for de enkelte fag, hvilket naturligvis gjorde det nødvendigt for os at lytte, prøve at forstå forelæserens budskab samt at notere. Selv havde jeg en hverdag i en arbejdende virksomhed, indenfor hvilken jeg var ved at skabe mig en karriere, og hvor de daglige opgaver var reelle og relativt langt fra den teori, jeg skulle tilegne mig om aftenen.

En anden af de væsentligste forelæsere på 1. del var ekon.dr. Erik Johnsen, der underviste i Driftsøkonomi gennem flere semestre og blev ret vellidt. Vi havde 2 nye lærebøger, men de første forelæsninger var i lang tid af en vis absurditet for os. Ved undervisningen før pausen anede vi ofte ikke, hvilket emne manden talte om. Når pausen var forbi, kom Erik Johnsen op og forelæste udmærket om — lærebøgernes emner. Vi havde den almindelige opfattelse, at han var uforberedt på pensum, når han ligesom os andre kom direkte fra arbejde, snakkede sig igennem første time, fik læst op på emnet i

pausen og derefter kunne beskæftige sig med det i den sidste time. Men så fik vi også alle kurver gennemgået med en tør humor og forklaret, mens tavlerne blev overmalet med for mig uforståelige matematiske beviser. Et enkelt eksempel på hans tørre jyske humor kom, da tandpastaen Colgate var en del af et eksempel i undervisningen: "Colgate – eller som man siger i Vestjylland: 'Golgatha'."

I Erhvervsret havde vi professor Jan Kobbernagel, og her havde vi en lærebog og en forelæser, som vidste, hvad det drejede sig om ude i erhvervslivet, og som gav mig et indblik i juraens betydning for alle de erhvervsforhold, som jeg mødte i mit daglige arbejde, og hvor nogle var gennemgået i Købmandsskolens praktiske undervisning. Langt senere i mit erhvervsforløb var jeg i 5 år administrationschef på et større advokatkontor, og jeg husker flere gange, hvor jeg kunne ty til Kobbernagels "Erhvervsret" for at få klarhed over et forhold.

Efterhånden som 1. dels eksamen nærmede sig, blev det klart for mig, at jeg var i betydelig risiko for at komme galt af sted i 3 af de skriftlige og mundtlige eksamensfag: Statistik, Nationaløkonomi og Driftsøkonomi.

Løsningen måtte være: Manuduktion!

Jeg fandt ud af, at professor Mette Kofoed Bjørnsen fra KU hvert år afholdt et manuduktionskursus i Statistik særligt for (bange) HD-studerende, der skulle til 1. dels eksamen.

Så vidt jeg erindrer, foregik det i Vartov over 2 forelæsninger, og her mødte langt over 50 studerende en højeffektiv dame, der indledte med ordene: "Der forekommer 7 slags opgaver til eksamen. Dem kan jeg lære jer, og hvis I ikke kan dem, når jeg er færdig, så dumper I – alle sammen!" Det var kontant og professionel undervisning. Jeg lærte opgaverne og fik en rimelig pæn karakter ved den skriftlige eksamen.

Lærebog og pensum i Nationaløkonomi var det ikke rigtig lykkedes forelæseren, Carl E. Sørensen, at få til at blive fordøjelig for os. Det lykkedes for mig at komme ind i en gruppe af medstuderende, der under indtryk af en vis panik havde fundet en universitetsstuderende som tidligere havde hjulpet HD-studerende med Nationaløkonomien. En stor del af det, manuduktøren gennemgik for os, havde vi aldrig hørt om – eller forstået – under forelæsningerne, så uden deltagelsen i gruppen var det aldrig lykkedes for mig at få den nødvendige viden til at komme igennem den skriftlige eksamen med et tilstrækkeligt godt resultat.

Driftsøkonomien var baseret på 2 bøger, Driftsøkonomi 1 og 2, med en mængde grafer til illustration af de enkelte driftsøkonomiske problemstillinger. Jeg havde fundet ud af, at det

krævede øvelse at skrive med kridt på en tavle for at få et læsbart resultat, så jeg etablerede en stor plade med tavlelak på mit værelse. Her gennemgik jeg systematisk igennem en måneds tid alle de kritiske grafer i bøgerne og satte mig ind i den bagvedliggende teori, hvorefter jeg tegnede hver eneste graf på tavlen og på denne måde fik forberedt mig til den mundtlige eksamen i faget.

**Strategien virkede. Jeg fik en høj karakter, mg+, endda med Johnsens kommentar: "Ja, Bækgaard, det hjælper altid på karakteren, når man overfor eksaminator og censorerne påstår, at en graf i lærebogen er tegnet forkert og er misvisende – og får ret i det!" Den bemærkning vil jeg huske altid ...**

Efter en vel overstået eksamen kunne jeg efter ferien fortsætte på 2. del, hvor jeg havde valgt studiet i Salg og Reklame, ligesom min daværende chef. Denne del af studiet kørte også på forelæsninger, hvoraf størsteparten naturligt drejede om reklamebureauernes verden, markedsundersøgelser og deres statistik, de danske avisers muligheder, alt det, som jeg ikke havde haft nogen forbindelse med i mit daglige arbejde, hvorfor nogle fag følte uinteressante for mig.

Som absolut fremragende og med stor relevans for mig var det dog, når professor Arne Rasmussen forelæste og nogle gange blev suppleret af skolens grand old man og store personlighed: professor Max Kjær-Hansen. Arne Rasmussen havde nærmest revolutioneret det erhvervsøkonomiske firmament ved at skrive en bog, hvori han fastslog, at pris ikke mere var den eneste salgsparameter, men at varens kvalitet også kunne bevidst varieres og dermed få lige så stor betydning for afsætningens størrelse som prisen.

Arne Rasmussen var yderst underholdende og især i stand til at få sin store viden om Afsætningsøkonomi "ud over rampen" til de studerende på en positiv måde, så alle kunne føle, at de havde del i forelæsningen – selvom de fleste nok var skræklagne ved tanken om at skulle blive bedt om at svare på et spørgsmål. De manglende bøger var her et fremtrædende problem for os studerende, idet den bog, som Arne Rasmussen havde skrevet, og som egentlig var basis for hans forelæsning (jeg tror, titlen var Pristeori og parameterteori), var udsolgt og umulig at købe i boghandelen. Jeg selv var så heldig, at en ven lånte mig et uhæftet korrektur-eksemplar af bogen ...

Professor Max Kjær-Hansen var også en oplevelse hver gang. Han havde befundet sig midt i den danske detailhandels overgang til amerikanske forhold – den lille købmands forsvinden, fremkomsten af de private og kooperative supermarkeder, hvilket var resultater af den langsomt stigende købekraft i befolkningen. En af hans sætninger: "Den vigtigste salgsparameter i detailhandelen er en ny butik at tilbyde kunderne" huskede jeg særligt en del år efter, hvor jeg stod for etablering og administration af 3 store butikcentre.

**Det, der var nyt for mig og de andre studerende, var kravet om større skriftlige arbejder. Studiet skulle afsluttes med en stor hovedopgave, der skulle godkendes af skolens lærere, for at den studerende i det hele taget kunne gå op til den afsluttende skriftlige eksamen.**

Før hovedopgaven, som lå i sidste del af andet år, var der også 2 krævende skriftlige opgaver, omend af mindre omfang. Opgaverne blev stillet af forelæserne, og hver aflevering foregik på en undervisningsaften, hvor opgaveløser skulle forsvare sin løsning overfor 2 af de andre elever på holdet, som hver for sig også skulle komme med deres løsning, omend de kunne nøjes med at præsentere en skriftlig indholdsfortegnelse over deres forslag til en løsning. Disse aftener var præget af stor eksamensnervøsitet for de 3 implicerede, der alle jo havde lagt et stort arbejde i at udarbejde deres løsninger. Opgaverne, som blev stillet, var absolut relevante for studiets indhold og tjente som øvelse til at skrive den store hovedopgave. Der skulle søges

information, helst ude blandt virksomhederne, men et stort søgearbejde på bibliotekerne var også nødvendigt.

Dette betød for mit vedkommende, at jeg fik erfaring i at benytte de mange fagbiblioteker, der kunne stå til rådighed for os, udover HHS' eget bibliotek. Såvel det tekniske bibliotek på Nørrevold som Folketingets bibliotek, KU's medicinske bibliotek, Rådhusbiblioteket, ja, endda Det Kongelige Bibliotek var blandt de biblioteker, det var nødvendigt at anvende undervejs.

Det skal nævnes, at samtidig med det skriftlige arbejde med opgaverne skulle vi følge de ovenfor nævnte forelæsninger, hvilket sammen med vores erhvervsarbejde om dagen bidrog til et vist pres på vores tilværelse.

**Desværre led jeg et stort nederlag ved min første opgave, der drejede sig om offentlige statistikker. Ulykkeligvis havde jeg i et nytiltrådt job hos Louis Poulsen A/S netop været beskæftiget med at finde ud af, om man kunne bruge Statistisk Departements oplysninger om byggeriets udvikling til at forudsige efterspørgslen efter selskabets lamper et år efter byggestart ud fra summen af de enkelte amters påbegyndte byggerier.**

Undersøgelsen medførte at jeg fik lov at stille spørgsmål ved besøg i selve de kontorer, som stod for departementets indsamling og udarbejdelse af de kvartalsmæssige offentliggørelser. Besøgene i departementets "maskinrum" var naturligvis en oplevelse i sig selv, men viste, at de forvirrende variationer, der forekom i tallene, når de blev publiceret, var uforklarlige og derfor umuliggjorde, at vi kunne anvende byggestatistikken til vores formål.

Da jeg så nu blev konfronteret med en statistikopgave, tog jeg desværre udgangspunkt i mine nylige oplevelser og skrev om de fejlkilder, der normalt måtte ligge i officielle statistikker.

Det skulle jeg ikke have gjort: Opgavestilleren, en hr. Trolle-Schultz, der var blandt de forelæsende, var af den opfattelse, at opgaven var løst forkert og dårligt, og sablede vredt opgaven og mig ned. Denne ubehagelige oplevelse fik mig til at miste så meget af min selvtilid, at jeg året efter forlod Salg og Reklame og startede på det nye Organisationsstudium, der passede bedre ind i de opgaver, jeg havde fået ved at forlade Louis Poulsen A/S efter at være blevet bedt om at komme tilbage til min "gamle" virksomhed for at overtage en stilling som kontorleder.

Studiet var genoprettet af professor Torben Agersnap, som jeg så den eneste gang på skolens dimissionsfest 3 år senere. Hans broder Flemming Agersnap havde derimod de for studiet væsentlige forelæsninger om Organisationsteori. De forelæsninger og opgaver, studiet omfattede, viste sig at få

stor relevans for mit daglige arbejde som mellemlæder. Jeg kan særlig fremhæve professor Verner Goldschmidts forelæsninger om Arbejdssociologi, Bent T. Henningsens om den nye, elektroniske databehandling, EDB, der i disse år ikke var særlig kendt i erhvervslivet endnu.

Et for mig helt nyt og ukendt område var cand. oecon. Lars Skov Madsens glimrende forelæsninger med titlen "Virksomhederne, organisationerne og det offentlige". Forelæsningerne gav hidtil ukendt viden for mig om bl.a. sagsbehandlingen i ministerierne og kommunerne samt om overenskomsternes historie og fagforeningernes organisation og arbejde. Fagforeninger var hidtil ikke indgået i min dagligdag – bortset fra mit medlemskab i FDC som almindelig studerende.

Karakteristisk for næsten alle forelæsningerne var, at mange af de bøger, der skulle anvendes, var skrevet af udenlandske forfattere ud fra virksomhedsmæssige baggrunde, der, især for de amerikanske forfatters bøger, var temmelig anderledes end de danske forhold. Indholdet var ofte meget deskriptivt og omhandlede forhold i meget store virksomheder. Egentlig teoridannelse forekom sjældent, ligesom især de organisationsteoretiske bøgers indhold nogle år senere af en af instituttets lærere blev karakteriseret som værende fra "den uforståelige periode". —

Forelæsningerne fortsatte ellers ad samme spor som sidst. Jeg husker mest nogle meget trættende aftenforelæsninger i Statistik, hvor hele forsamlingsen halvsov, og hvor selv forelæseren, Frode Rasmussen, tabte tråden midt i det hele. Frode Rasmussen var kendt af de studerende, der havde en HA som adgang til studiet, og var i øvrigt meget populær og nåede at give os et indgribende forhold til emnet – trods omstændighederne om aftenen.

På Organisationsstudiet fik jeg imidlertid nu bedre held med de mindre opgaver, bl.a. på grund af mine erfaringer med at søge information på de

mange biblioteker og ude i erhvervslivet. F.eks. lykkedes det mig til en opgave om organisationshåndbøger at finde Hastrup Fabrikkers organisationshåndbog på et bibliotek, ligesom den daværende "Isotopcentralen" lånte mig deres håndbog og gav mig mulighed for at drøfte indholdet med virksomheden.

Selve hovedopgaven, som jeg nu skulle løse, skulle omfatte minimum 80 A4-sider, inkl. et indholdsresumé, og skulle afleveres til instituttet i ca. 30-35 eksemplarer. Alene det at skrive og mangfoldiggøre opgaven var et projekt i sig selv indenfor de 3 måneder, jeg havde til rådighed til udarbejdelsen.

**Min opgave handlede om planlægning med Gantt-kort-diagrammer, et enkelt amerikansk system, der stadig anvendes herhjemme i produktionsvirksomheder og i byggeriet, i dag dog i digitaliseret form.**

Det lykkedes mig at få lov til at lade det elektriske værksted i virksomheden anvende systemet i den 3-måneders periode, hvor jeg arbejdede med opgaveløsningen. Løsningen blev ikke godkendt, hvilket naturligvis var uforståeligt for mig. En kort face-to-face-seance med opgavestilleren gav ikke nogen brugbar forklaring, og i betragtning af den nu lange tid og energi, jeg havde lagt på HHS, var der ikke andet at gøre end at fortsætte og prøve igen næste år.

Til hovedopgaven var det muligt selv at foreslå et emne, men jeg afstod og lod instituttet vælge for mig. Emnet kom til at handle om den kommunale integration i hovedstadsområdet, et emne, der var politisk aktuelt under byens rivende udvikling i disse år. Personligt var jeg totalt uvidende om det kommunale område og havde ikke haft nogen forbindelse til det i mit hidtidige erhvervsarbejde. En støtte var dog Lars Skov Madsens forelæsninger om sammenhængen i alle de statslige, kommunale og private organisationer. Hjælpen kom imidlertid fra min kone, som havde fundet en annonce om et aftenkursus arrangeret af et af de politiske partier netop om emnet. Jeg tilmeldte mig naturligvis straks.

Her mødte alle Storkøbenhavns borgmestre, især fra udviklingskommunerne, frem og fortalte om netop deres kommunes problemer og om deres holdning til det Hovedstadsråd, som man fra politisk hold overvejede at oprette, og som ville fratage borgmestrene og kommunalbestyrelserne en del af deres manøvrerum i forhold til de andre hovedstadskommuner. Kurset gav mig naturligvis anledning til at finde flere oplysninger blandt "mine" biblioteker og telefonsamtaler med nogle embedsmænd i de mest ramte kommuner.

Men opgaven skulle jo også skrives. Jeg fik en aftale med min virksomhed om halv arbejdstid og tilbragte døgnet i adskillige uger med at diktere om

aftenen og natten til en nyindkøbt båndoptager og gå på kontoret om formiddagen, mens min kone renskrev aftenens produktion til korrektur, så jeg kunne fortsætte min rutine. —

Jeg havde fået lov at flytte kontorets sværte-duplikator hjem i dagligstuen, hvor vi så trykkede de mange sider, som opgavens omfang og instituttets krav til aflevering krævede, i tilstrækkeligt antal til såvel bedømmelsesudvalget som til samtlige studerende på holdet. En bogtrykker havde jeg givet til opgave at trykke en forside samt at hæfte siderne, så det hele kunne få en ordentlig fremtræden. Denne arbejdsfase sluttede dramatisk. Den dag hvor opgaven skulle afleveres på HHS senest klokken 6 præcis, var bogtrykkeren først blevet færdig kvart i 6, og jeg kunne derfor først være på skolens kontor et kvarter over deadline. Damen på kontoret var til at begynde med meget afvisende og forbarmede sig først over mig, da jeg afleverede alle foretningsfolks faste nødløgn: "Jamen jeg kunne virkelig ikke finde et sted at parkere."

**Jeg måtte så læse op til den skriftlige eksamen, mens jeg i spænding ventede på, om opgaven blev godkendt, hvilket først blev bekendtgjort umiddelbart før den afsluttende eksamen.**

Miraklet skete: Min opgave blev godkendt! Efterfølgende kom jeg godt igennem den skriftlige eksamen, blev inviteret til jordbær med fløde ved Handelshøjskolens reception for HD-dimittenderne og deltog med min kone i en stor og munter aftenfest, som en af mine medstuderende havde arrangeret hos Peter Liep i Dyrehaven. I virksomheden fik jeg fordoblet min gage, efter at opgaven blev godkendt, og én gang til, da den skriftlige eksamen var bestået.

**Jeg var blevet medlem af Danmarks lavadel, som det blev udtrykt af en klassekammerat fra tiden på Frederiksberg Gymnasium – han blev senere museumsinspektør.**

Men baggrunden for hele denne årelange uddannelses-odyssé må med. Min kone og jeg blev gift, da vi var ganske unge, og havde ganske få økonomiske midler at leve for. Dengang var der ikke noget, der hed SU, ja, HHS forlangte endda, at de studerende skulle betale skolepenge. Dette blev dog stoppet efter mit første år på uddannelsen. Ligesom i dag var det dengang umuligt at få en lejlighed for folk med små midler, og først da vi havde fået vores to børn, kunne vi få en større lejlighed på Frederiksberg, efter at vi indtil da havde boet i en gammel ejendom på 5. sal i en lejlighed på 28 kvm. Unge mennesker, der hørte til på Frederiksberg, kunne ikke tildeles lejligheder på den anden side af kommunegrænsen til København, hvor mulighederne var langt større.

**Jeg må nævne, at igennem det meste af min uddannelse gjorde min kone en gigantisk indsats ved at tage slæbet med at blive hjemme og**

**passe hjemmet og de to børn, mens jeg arbejdede og læste. Havde hun ikke altid deltaget ét hundrede procent i dette teamwork som munter og optimistisk baggrund for mig, så kunne mit studium slet ikke have ladet sig gennemføre.**

# → Ole Brink-Olsen, Salgsorganisation og Reklame, 1966: Max Kjær-Hansen gav en forelæsning i høj potens

Jeg dimitterede med HD i Salgsorganisation og Reklame i 1966. Det var før ungdomsoprørets tid, og man rejste sig op og var helt stille, når professorer og lærere kom ind i klassen.

Instituttet var præget af 2 store personligheder: professor Max Kjær-Hansen og professor Arne Rasmussen. Max Kjær havde været pioner og startede studiet op i slutningen af 20'erne/begyndelsen af 30'erne. Deres forskning og systematisering af området var kendt langt uden for landets grænser – som "København-Skolen". Og lærebøgerne var den kendte blå serie. (Det var før, Philip Kotler gjorde sit indtog).

Max Kjær var tæt på de 70 år og viste sig kun sjældent. Men jeg oplevede ham pludselig på et seminar på 8. semester, hvor han trådte ind ad døren kl. 19. Det startede normalt med indlæg for opgaveløser og kritikere. Men så begyndte Max Kjær at fortælle, hvad det hele drejede sig om. Det blev en forelæsning i høj potens. Kl. 21 bankede det på døren, og skolebetjenten kom ind og sagde, at skolen lukkede nu. Max Kjær sagde, at disse elever sandelig havde brug for et par timer mere, og at han nok skulle lukke skolen. Som han sagde til os: "Hvis I kørte erhvervslivet, så agede vi med stude – men vi er i automobilets tidsalder." Han fortsatte dybt engageret forelæsningen til kl. ca. 22,30, hvor vi blev lukket ud af skolebetjenten. Han var en stor pædagog og personlighed ligesom Arne Rasmussen.

Jeg fulgte også forelæsninger i Internt Regnskabsvæsen, hvor professor Palle Hansen og Zakken Worre optrådte. Palle Hansen var også en stor pædagog og personlighed, som introducerede os for bidragstankegangen og aflivede tankegangen om fuld fordeling af faste omkostninger vha. arbitrære fordelingsnøgler. Han udbredte også bidragsmetoden langt ud over Handelshøjskolens rammer. Han holdt kurser for folk uden handelshøjskolebaggrund og udgav et tidsskrift, Økonomisk Virksomhedsledelse, som fik stor udbredelse. (Onde tunger kaldte det Anders And ...). Han havde succes og kørte i luksusbil (vist nok Bentley), hvor de fleste andre professorer og lærere kørte på cykel til arbejde. Hørte et par syrlige bemærkninger herom.

Det sidste, jeg vil omtale, er fra ca. 1970, hvor jeg begyndte som ekstern undervisningsassistent på Institut for Afsætningsøkonomi. Her blev jeg mødt af professor Arne Rasmussen, som sagde: "Velkommen. Jeg hedder Arne." Jeg fik fremstammet, at jeg hed Ole. Han sagde: "Og det er Hans (Engstrøm), som er institutbestyrer. Det går jo på omgang nu."

**Jeg skal love for, at ungdomsoprøret havde sat sit præg helt ind på Handelshøjskolen.**

Jeg havde enorm stor faglig og personlig glæde af aftenarbejdet på instituttet de næste 10-15 år. — Man får virkelig lært sit stofområde, når man skal undervise i det.

# → Jens Jacob Jerichow, Markedsøkonomi, 1966: Det var hårdt – men HD kom i hus

**Det var hårdt. Efter kontortid på Plumrose tog jeg, tre gange om ugen, hen til min mor i Skjoldsgade (nu Oluf Palmes Gade) og fik middagsmad. Derfra tog jeg videre til Handelshøjskolen om aftenen. Til sidst blev jeg kørt hjem af en kammerat, der boede i Brede ligesom jeg.**

Undervisningen på HD foregik – desværre – med nogle unge, fremadstormende lærere, hvis undervisning kun gik ud på at vise, hvor fantastisk dygtige de var. De malede tavlen fuld, men allerede i første linje på tavlen var næsten alle "stået af", hvilket ikke afficerede lærerne det mindste. Men efter denne "undervisning" var der manuduktation ved Mette Koefoed Bjørnsen, hvor hun forklarede ca. 200 elever, hvad vi skulle kunne. Ofte – efter undervisningen der – gav vi manuduktøren – Mette Koefoed Bjørnsen – et lift, da hun boede på vejen til Brede. Min ven havde en lille Prince-bil, som vi kørte hende hjem i, og vi kom ofte med indenfor, hvor hun brugte os som målestokke for, hvad vi kunne kapere, til de lærebøger, hun skrev. Heldigvis var der andre – bedre pædagoger som Mette – der også underviste. Jeg kan fortælle, at Mette langt senere holdt et foredrag i min Rotary-klub. Jeg fik lov til at introducere hende, og da jeg havde gjort det, gik hun ned til mig og plantede et smækkys på min kind til mine kammeraters udelte fryd.

Det hårde ved dette studium var, 1) at man var træt efter dagens møje på kontoret, 2) at der også var lektier hjemme, og 3) at familien også skulle passes. Ingen af delene blev gjort godt nok! Men HD blev jeg og det med en meget god "fireugers opgave" til topkarakter (blandt 60 opgaver valgte jeg nr. 11 (Maude, min kones fødselsdag) og trak "Optikerbranchen" (Hun var født Thiele med onkler, der var henholdsvis importør og detailhandler i briller og anden optik). Heldigt!).

Mette blev senere Forligsmand!

# Økonomistyring

100 år

# → Tune Hein, Informatik og Økonomistyring, 1989: Fik pris fra DanNet for speciale



Tune Hein

**Det hele startede med, at vi kedede os på DTU – min makker, Lars, og jeg. Vi gik op til studievejlederen og prøvede at hoppe over på en Akademiingeniør (bachelor), som vi næsten ville være færdige med. Men den gik ikke ... og så tænkte vi ”pokker stå i det – så skal vi have spænding i tilværelsen på Handelshøjskolen, mens vi bider tænderne sammen de sidste 3 års ørkenvandring på DTU”. Og sådan blev frøet sået til min karriere som change management-ekspert ...**

Vi tog sammen HD 1. del, hvor særligt lektor Biering var et opløftende element. Det var eksamenen også, da vi fandt ud af, at det faktisk var en del nemmere end på DTU (undskyld).

Efter 1. del havde jeg en fornemmelse af, at en international karriere ville tage lidt mere tid, end DTU gjorde – så jeg skyndte mig direkte videre på HD 2. del. Informatik og Økonomistyring var en spritny linje, hvilket man godt kunne mærke. Men trods kaos var det spændende og lærerne engagerede. Og specialet udløste en pris fra DanNet, som venligt dækkede et overtræk på kontoen.

Med DTU og HD i bagagen åbnede dørene sig til en international karriere i Accenture i 1988. Det startede med systemintegration, men i 1990 skulle den nye service Change Management etableres i Danmark. Jeg blev spurgt, om jeg ville drive det – meget smigrende med kun 2 års anciennitet – altså lige indtil jeg fandt ud af, at stort set alle over mig i systemet havde takket nej ...

Men det blev mit held, og kursen var nu sat mod en karriere i det felt, hvor jeg har befundet mig lige siden. Først i Accenture. Så som partner med de første erhvervspsykologer Kjaer & Kjerulf. Da vi solgte butikken til Right Management, blev jeg deres globale ekspert på feltet. I dag driver jeg mit eget konsulenthus, [www.Heinp.dk](http://www.Heinp.dk), samt holder en del foredrag om emnet. Ved siden af hjælper jeg startups med change og skalering. Det er også blevet til 10 bøger om change.

Og det hele startede med HD på Fabrikvej.  
Tak for det! —



# → Henrik Jeberg, Informatik og Øko- nomistyring, 1995: Min HD gjorde min karriere så meget mere interessant

**Da jeg var 10-12 år gammel, spurgte jeg min klasselærer, hvilken uddannelse der var den bedste, hvis man ville være direktør. Jeg elskede teknik og elektronik, så det var underforstået, at det skulle være i den industri.**

Hun svarede, at de fleste administrerende direktører i industrien nok var ingeniører, og dermed var min karriereplan klar. Jeg skulle være elektronikingeniør, og før eller siden skulle jeg nok få kæmpet mig vej til toppen af Bang & Olufsen eller et andet hæderkronet dansk industriforetagende. Planen holdt delvist. Jeg knoklede i skolen, kom på et godt gymnasium, fik en særdeles god studentereksamen og klarede dermed kravene til e-linjen på DTU, som det år krævede det højeste snit nogensinde.

Som de første år gik, blev det dog klart for mig, at mit talent og mine interesser mere gik i retning af ledelse og de kommercielle aspekter af tekniske virksomheder end nødvendigvis at designe produkterne.

Dette ledte mig til at undersøge muligheden for at supplere ingeniøruddannelsen med en HD. Grundet en aftale om meritoverførelse var det muligt at tage HD første del på et år, og ovenikøbet overføre fag som f.eks. Statistik, og dermed slippe relativt nemt over den første del af studiet. Derfor valgte jeg at tage første del, sideløbende med at jeg skrev eksamensprojekt på DTU. Anden del var en del hårdere, da jeg her havde fuldtidsarbejde og, for at komplicere tingene yderligere, blev udstationeret for Carlsberg til Vietnam. Således måtte jeg skrive hovedopgaven efter lange arbejdsdage på bryggeriet.

HD gav mig en helt anden indgangsvinkel til forståelsen af de økonomiske og kommercielle aspekter af mine roller gennem min karriere, og kombinationen af en teknisk og kommerciel uddannelse har været helt fantastisk. Jeg tror ikke, at min karriere havde været halvt så interessant, hvis ikke jeg havde valgt at supplere uddannelsen med en HD.

# → 4 HD'ere fra 1975 Foreningen: Christians Venner

Foreningen Christians Venner blev stiftet under HD-studiet i 1973. Her samlet i december 2019: Poul Erik Christiansen, Jette Ø. Jensen, Christian Hald, Flemming Hedemark, Debbie Hedemark, Birthe Christiansen og Dorte Hald. Jens Peder Jensen bag fotoet.

## Der var en plads i taxaen! Christian Hald

Jeg er født og opvokset i Thisted, men grundet manglende uddannelsesmuligheder flyttede jeg til København i 1970. Først havde jeg dog sikret mig optagelse på Niels Brocks 2-årige uddannelse og en kollegieplads på Otto Mønstedts Kollegium. Glad og fro mødte jeg op på Niels Brock i august måned 1970 og gik i gang med at læse. Pludselig var der gået 2 år, og eksamen var overstået. Det var i alle fag, og gennem ca. 2 til 3 uger var jeg til eksamen hver dag. Pigen fra dengang, ja, pigen fra hjemegnen, og jeg holdt fast i samværet i de 2 år, hvor vi havde et langdistanceforhold. Vi er begge to jyder og thyboer og trofaste overfor det, vi går i gang med. Om 10 år kan vi fejre guldbryllup! Vi blev gift i 1980!

En sommerdag i august 1972 skulle vi møde op på skolen og have eksamensbeviser. Selvfølgelig var jeg der, og min mor var der også. Hun havde taget rejsen fra Thisted i dagens anledning. Mine forældre havde en isenkræmmerforretning i byen. Min far kendte, ja, havde hørt, at det var noget, det hed en HD-uddannelse, men vi havde aldrig talt om det. Da jeg kom ned på gaden med mit fine eksamensbevis fra Niels Brock i hånden, var der nogle, der råbte, om jeg ikke skulle med ud på Fabrikvej på Handelshøjskolen og melde os til på HD-studiet. Der var plads i taxaen!

På kontoret på Fabrikvej fik jeg nogle formularer, som skulle udfyldes. Alt med karakterer osv. fremgik af det medbragte eksamensbevis fra Niels Brock. En kopi blev taget, og efter en lille uge fik jeg papir på, at jeg var optaget på HD-studiet i Afsætningsøkonomi, og med karakteroverførsler var der afsat 1 år til første del. Mod normalt 2 år.

Det var i sommeren 1972. På samme tidspunkt startede jeg job i Dansk Esso A/S. Jeg havde fået job i kundebogholderiet.

Omkring 1. september 1972 gik jeg i gang og fulgte forelæsningserne på Fabrikvej. Der var ingen på holdet, som jeg rigtig kendte, men jeg hang i og bestod de prøver og opgaver, der blev stillet. Første del af HD-studiet blev klaret på det ene år, som jeg havde til rådighed. Blot irriterede det mig at arbejde i et kundebogholderi og så læse Afsætningsøkonomi.

En energikrise kom mig til undsætning. Og i mere end én forstand. På 3. semester i 1973 fik jeg kontakt med nogle gutter, som jeg kendte periferisk. Og jeg skiftede skole fra Fabrikvej til Julius Thomsens Plads. Desuden skiftede jeg job fra Dansk Esso til Forlaget Børsen i Vognmagergade. Skoleskiftet indebar, at transporttiden hjem efter skoletidens ophør blev meget lettere. Vi var i perioden i 1973 med energikrisen og med busser en gang i timen etc.

I efteråret 1973 købte vi hus i Vallensbæk, og vi bor i huset den dag i dag. Omkring samtidig blev S-banen forlænget til Vallensbæk, og Vallensbæk Station blev åbnet. Det gjorde transporttiden noget kortere, når man gik på Handelshøjskolen 2-3 aftener om ugen. Skoletiden var jo fra klokken ca. 17-18 til 21.

## Jobskiftet var let nok, og det, at jeg kunne skrive HD-studerende på cv'et, bevirkede, at jeg kun behøvede at skrive én ansøgning.

En dag dumpede der et brev ind ad brevsprækken. Det var fra Christians Venner, og det berettede om, at vi skulle mødes hos Christian og have bøl a la Christian. Jeg, Christian, husker, at jeg følte, at det var for "tykt", og at nogle ville lave sjov med mig, så jeg lod brevet ligge, indtil jeg en dag modtog et telefonopkald.

Nu havde jeg i forbindelse med mit studium fået et socialt tilhørsforhold. Dette i Foreningen Christians Venner, hvor Christian var indehaveren sammen med hustruen, Rosa, af restaurant Tricolore, som lå overfor Radiohuset.

Netop på dette sted holdt vi ofte til, især om aftenen inden vi skulle hjem, og stedet lå jo meget bekvemt for Handelshøjskolen på Julius Thomsens Plads. Vi kom der meget, og vores professor Arne Rasmussen kunne normalt overtales til at uddybe nogle ting. Han fandt også ofte vej til Tricolore efter arbejdstid.

**Foreningen Christians Venner blev stiftet, medens vi gik på Handelshøjskolen, og foreningen eksisterer endnu.**

Jeg har brugt min HD-uddannelse til at få nye jobs med større ansvar og til rent praktisk at være en professionel markedsfører. Jeg har markedsført bøger til både det professionelle marked og det private marked. Jeg deltog i etableringen af Børsens Bog- og Kunstklub, i lanceringen af magasinet Penge & Privatøkonomi og var med til relanceringen af bl.a. Lademanns forlag og Dansk Fryse Økonomi. Min rette hylde fandt jeg først i energi-branchen. I 1985 fik jeg ansvaret for lanceringen af naturgas i HNG's område og siden fra 1995 hos Robert Bosch A/S, hvor jeg markedsførte gaskedler.

HD-uddannelsen har givet mig bredde, og jeg har markedsført alt fra bøger til dybfrossent kød og naturgas.

**Verden som arbejdsplads! Jens Peder Jensen**

Jeg blev født på Langskiftegaard i Flakkebejerg på Vestsjælland 3. juni 1947. Det var fra starten klart for mine forældre, at jeg ikke skulle være landmand. I konfirmationsgave fik jeg et stort flot passersæt. Et vink med en vognstang om, at jeg nok burde søge teknikervejen.

Efter realeksamenen kom jeg i lære som maskinarbejder hos Anderberg Hygro A/S i Slagelse, fik svendebrev i 1967, hvorefter vejen gik til Odense Teknikum, hvorfra jeg blev produktionsingeniør i oktober 1971. Jeg var i 1970 blevet gift med min ungdomskæreste, Jette Ø. Rasmussen fra Boeslunde, og det var vores plan, at jeg på sigt skulle være leder i en større industrivirksomhed. Til forstander Mehls store undren og for at få en bredere afsætningsøkonomisk uddannelse søgte jeg allerede i august ind på HD-studiets 1. årige 1. del i Odense. Da jeg endnu ikke havde bestået den afsluttende eksamenen på Teknikum, måtte jeg imidlertid begynde på den 2-årige 1. del. Indskrevet i Odense og senere overflyttet til Slagelse.

Som nybagt ingeniør fik jeg min første ansættelse på Defor Luftteknik A/S i Næstved, og vi flyttede til byen. Primo 1973 fik jeg imidlertid gennem Handelshøjskolen et AISIC 3 mdrs. udvekslingsophold i Port of Long Beach i Californien. Her indgik jeg i en mindre gruppe, som udarbejdede et Envinmental Study af en mulig udvidelse af havnen i Long Beach.

I efteråret 1972 gav min læremester, fabrikant Erling Anderberg, mig et tilbud om at komme tilbage til Slagelse som leder af Anderberg Hygro A/S, en spændende og vellønnet opgave, som jeg påtog mig fra april 1973. Samtidig med opgaven hos Anderberg læste jeg 2. og 3. del af HD-studiet i København. En tid, jeg husker med lange, men spændende dage forbundet med afsavn fra hjemmet i Næstved, hvor vores førstefødte, Ann, kom til verden den 26. maj 1973.

Efter HD-eksamenen i Afsætningsøkonomi i sommeren 1975 følte jeg, at tiden var kommet til mere udenlandserfaring. Jeg søgte derfor stillingen som industriattaché for USA i Udenrigsministeriet. Jeg tiltrådte stillingen 1. februar 1976, og vi flyttede med 2 børn til New York. Vi knyttede industrielle samarbejder mellem amerikanske og danske selskaber og institutioner i hele USA, og en lille del af tiden anvendtes på at introducere danske rådgivende i FN-systemet.

**Efter næsten 6 år på kontrakt i New York blev jeg fastansat i Udenrigsministeriet. Den 1. januar 1982 overflyttet som handelsrådgiver til Ambassaden i Washington med særligt ansvar**

**for forsvarsindustrielt samarbejde med USA samt en vis koordination af eksportfremmearbejdet i USA. En særdeles spændende tid med ugentlig gang i Pentagon og mange fælles projekter.**

Den 1. september 1986 blev jeg sat i spidsen for etableringen og driften af Terma Electronis Inc. USA, som er et datterselskab af Terma i Lystrup. Som president for dette selskab blev de efterfølgende 5 år brugt på salg af forsvarselektronik fra Terma i Danmark.

En meget stor kontrakt på forsvarselektronik til den amerikanske F16-flåde blev af industripolitiske årsager udskudt, og jeg vendte 1. september 1991 tilbage til Udenrigsministeriet.

To år efter, i 1993, gik turen først som ambassaderåd og chef for handelsafdelingen til Tokyo, hvor vi bl.a. stod for H.K.H. Kronprinsens store erhvervsfremstød i okt. 1997, derefter 5 år, fra 1998 til 2003, som generalkonsul i Hongkong. I Hongkong etablerede jeg yderligere 14-16 danske datterselskaber, gennemførte en række erhvervsfremstød, og vi havde adskillige royale besøg.

I 2003 gik turen tilbage til Tokyo som ambassaderåd, hvor særligt H.M. Dronningens og Prinsens statsbesøg i oktober 2004 med en stor erhvervsdelegation krævede en kæmpe indsats.

Efter 4 år i Japan arbejdede jeg de sidste 6 år hjemme i Udenrigsministeriet som ministerråd og sektoransvarlig for internationale teams inden for it og elektronik samt byggeteknologi.

Siden jeg i 2013 gik på pension fra Udenrigsministeriet, har jeg arbejdet som rådgivende ingeniør, særligt inden for legepladssikkerhed i primært Nordisk Legepladsinstitut i Næstved.

HD-uddannelsen har for mig været en særdeles betydende brik i ca. 30 års indsats for Danmark og danske interesser i udlandet.

**HD CBS**

Dalgas Have 15

2000 Frederiksberg

T: 3815 3815

hd.cbs@cbs.dk

Spørgsmål om tilmelding?

T: 3815 5702 | hdtilmelding@cbs.dk