

**HANS PETER BECH**

# Helt fra bunden



**BOOX**

# HELT FRA BUNDEN

Hans Peter Bech



# HELT FRA BUNDEN

ET KAPLØB MED TID OG VÆRDIER, NÅR EN  
GENIAL IDÉ RAMMER EKSEKVERINGENS  
BRUTALE VIRKELIGHED

SAGAEN OM HENRIK BERTELSEN  
BOG 3

HANS PETER BECH

**BOOX** 

Copyright © 2026 Hans Peter Bech

All rights reserved.

Udgivet af BOOX Publishing ApS

Bogen er sat med Palatino og trykt hos ScandinavianBook i Aarhus

Alle rettigheder tilhører forfatteren. Kopiering fra denne bog må kun ske efter reglerne om ophavsret af 14. juni 1995 med senere ændringer. Bogen er fiktion. Nulevende eller afdøde personer samt tidligere eller nuværende virksomheder og institutioner er skildret efter omhyggelig research eller som forfatteren husker dem, men de kan også indgå i fiktive situationer og sammenhænge.

Redaktør: Louise Hvilshøj Andersen Trankjær

Omslag: Jelena Galkina

Forsidebillede: Jeff Widener / AP / Ritzau Scanpix

*Til Danmark*

# PROLOG

## FORMANDENS BESÆTTESLE

Det gjorde ondt at skulle sige farvel til Dataco.

Skiftet tilbage i april 1986 fra det store, men kriseramte amerikanske Control Data til den lille danske opstartsvirksomhed med kontor i et fugtigt og utæt træskur i Københavns Frihavn havde været en kæmpesucces.

På under et år fik vi etableret landsdækkende distribution af vores netværksprodukter med navne som Jysk Telefons erhvervsafdeling, Olivetti, Norsk Data, Trend Communications og NCR på forhandlerlisten. Selv banker og forsikringsselskaber, der ellers sværgede til IBMs produkter, købte vores netværksløsninger, der kunne binde alle slags computere sammen. Vi havde ramt et hul i markedet på det helt rigtige tidspunkt.

Derfor kunne jeg meget tidligere end planlagt kaste mig over det internationale salg, som var en af grundene til, at jeg forlod Control Data. Frem for at sælge amerikanske produkter i Danmark skulle jeg prøve at sælge danske i hele verden.

Også det var gået langt bedre end forventet.

På trods af et skrabet budget havde vi en travl stand på CeBIT-messen i Hannover i marts 1987 og tog hjem med en stor stak visitkort.

Efter at have ansat en dansk salgschef rejste jeg Europa tyndt. Først Norden, siden Vest-Tyskland, Benelux, Storbritannien – og videre sydover. Overalt fandt vi forhandlere, der var specialister i datakommunikation og som straks forstod Datacos potentiale. Alle var de parate til at investere i både uddannelse og startlagre for at få salgsretighederne.

Jeg opdagede også, at jeg måske ikke var så dårlig en chef alligevel.

Hvor jeg i min første lederstilling i Control Data havde arvet en afdeling, inklusive ham, der gerne ville have haft mit job, håndplukkede jeg i Dataco selv hver eneste medarbejder. Det gjorde forskellen. Personaleledelse var stadig ikke min passion, men det gik bedre end frygtet.

Salget gik så godt, at jeg allerede i efteråret 1987 tog min første tur til USA for at sondere, hvordan vi kunne få fodfæste på verdens største marked.

Først da vi efter en likviditetskrise fik nye investorer, begyndte problemerne. Samtidig med kapitaltilførslen, hvor jeg selv købte en portion aktier, kom en ny bestyrelse og en ny formand. Sidstnævntes første handling var at kræve, at den ene af vores to direktører måtte ud, og at min bonusaftale skulle ændres.

Dataco blev i sin tid stiftet af Mads Mogensen og Benny Madsen, der nu optrådte som to administrerende direktører på lige fod. Konstruktionen var usædvanlig, men den fungerede. Mads styrede driften, Benny finanserne. I en virksomhed i raketvækst var der rigeligt med arbejde til begge, og de klarede det fint.

Nu ville den nye formand kun have én kaptajn.

Men i stedet for at beslutte sig og føre ændringen igennem med det samme, trak sagen ud i måneder. Det forgiftede samarbejdet mellem Mads og Benny og skabte usikkerhed i hele ledergruppen. Jeg kunne arbejde med dem begge og forsøgte at holde mig uden for magtkampen.

Benny trak det korte strå, og da han havde forladt virksomheden, tog Mads fat på næste punkt på formandens dagsorden: min bonus.

## DEN GYLDNE AFTALE

Mads og Benny havde, da de søgte efter en salgsdirektør, udover den faste løn tilbudt en bonus på 1 % af omsætningen. Det, mente de, var prisen for at få en erfaren person som mig med ombord i en virksomhed uden produkter, kunder eller indtægter.

Jeg havde på forhånd advaret dem. Når vi først fik hul på de internationale markeder, kunne den ene procent nemt blive til fem eller ti millioner om året.

“Det er vi klar på,” havde de sagt. “Kan du skabe en omsætning på en halv eller hel milliard, skal du også belønnes derefter.”

De nye ejere så anderledes på det. Omsætningen voksede hurtigere end nogen havde turdet håbe, og den ene procent begyndte at give en samlet aflønning, der lå noget over branchens norm. Men bonussen var en del af den pakke, de tilbød – ikke noget, jeg havde foreslået eller presset igennem. At ændre spillereglerne netop som de begyndte at virke til min fordel, fandt jeg usmageligt.

Jeg sagde nej, tak. Jeg ville ikke acceptere en ændring af ordningen.

Mads tog det op på hvert møde. Han forstod mig egentlig godt, men i aftalen med de nye aktionærer havde de accepteret, at ingen ansatte måtte aflønnes på vilkår, der ikke var markedskonforme, og formanden ringede uafbrudt og krævede, at han bankede mig på plads.

Til sidst truede han med en teknisk opsigelse, hvis vi ikke fandt en løsning.

Jeg elskede mit arbejde, men det konstante kævleri om bonusordningen sled på energien. Sammy, min kone, påpegede nøgternt, at jeg sikkert havde taget jobbet på de nye vilkår, hvis det havde været udgangspunktet. Hun havde ret. Men jeg havde vænnet mig til tanken om millionbonusser – og nu forsvandt muligheden.

## LOKKEMADEN

Efter måneders tovtrækkeri var jeg så småt begyndt at indstille mig på en almindelig ansættelsesaftale. Jeg var endnu ikke blevet sagt op, så der var stadig minimum et halvt år til at en ændring kunne træde i kraft, da telefonen hjemme hos mig ringede en aften.

“Det er Benny,” sagde stemmen. “Hvad siger du til at komme over til os?”

Benny var blevet direktør i et firma i Brøndby, Printonix, der lavede store printere.

“Det har I næppe råd til,” svarede jeg.

“Jo, det har vi. Om en måned går der halvtreds millioner ind på kontoen.”

“Hvad kan du tilbyde?”

“Hvad skal du have?” spurgte han.

“Hvorfor ringer du til mig, Benny?”

“Fordi jeg vil have, at du gentager Dataco-succesen for os – nu bare uden investorer, der blander sig og skaber murren i gelederne.”

Det lød fristende, men printere sagde mig ikke ret meget. Produkter, man kunne gå rundt om, virkede kedelige. Jeg brændte for teknologi, der var usynlig, kompleks og kostede mange penge.

“Kom ud og spis en frokost,” sagde han. “Så fortæller jeg mere – og du kan møde vores udviklingschef.”

“Jeg koster 100.000 om måneden, plus pension, bil og 1% af omsætningen,” sagde jeg. “Kan du ikke matche det, sparer vi os frokosten.”

“Er smørrebrød fint nok?” grinede han.

## PRINTONIX

Lokalerne på Midtager var grå og slidte, men produktionen fascinerede mig.

I Control Data havde jeg aldrig set, hvordan computerne blev bygget, og i Dataco lå den slags hos underleverandører.

Her stod en rigtig fabriksal – med maskiner, kraner, rulleborde samt mennesker i brune kitler og blå kedeldragter.

Benny forklarede om kapitaltilførslen, renoveringsplanerne for bygningerne og nyindretningen af kontorerne, mens udviklingschefen, Søren Vestergaard, præsenterede det nye produkt: en hybrid mellem kopimaskine og printer. Fire papirbakker til 500 ark hver, størrelser op til A3. Et sorteringsanlæg, så udskrifter kunne samles automatisk. Hver udbakke kunne også adresseres individuelt – for eksempel én pr. bruger.

I stedet for laser brugte de LED-teknologi, der ifølge Søren var billigere og mere stabil. Kapaciteten lå på 20 sider i minuttet.

“Vi har designet printeren til en duty cycle på op til 250.000 sider om måneden,” sagde Søren stolt. “Dert er langt over almindelige kontormaskiner.”

Printeren blev udviklet og samlet i Brøndby, mens kernekomponenter kom fra danske og japanske leverandører. De sidste mente oven i købet, at produktet havde potentiale i Fjernøsten.

Jeg spurgte til markedet og konkurrencen, og Benny rakte mig en tyk rapport fra et konsulentfirma – den samme, som investorerne havde fået.

Søren og Benny regnede med, at printeren ville være klar til levering i maj. Som hos Dataco kunne vi rekruttere forhandlere og begynde salget før produktet kunne leveres. Benny mente tilmed, at vi skulle gå internationalt fra starten. En printer krævede minimal lokalisering, og med halvtreds millioner i banken var der ingen grund til at vente.

## BESLUTNINGEN

Efter frokosten hos Printonix fløj jeg til Salzburg sammen med Mikkel Hansen, chefen for min tekniske afdeling i Dataco. Vi skulle holde kursus for en ny forhandler.

Mikkel var en tidligere kollega fra Control Data, som jeg kun havde kendt perifert, da han selv, kort efter jeg var startet, uopfordret havde søgt job hos mig. Han havde vist sig at være et fund.

Han var knivskarp, grundig og en forrygende formidler. Datakommunikation var teknisk tungt stof, men Mikkel var altid opdateret og kendte hver eneste krog på området. Jeg havde endnu til gode at høre et spørgsmål, han ikke kunne besvare. Internt var han også et nødvendigt modspil til udviklingsafdelingen og sikrede, at vi ikke sendte noget på gaden, der ikke virkede, som det skulle.

Kurset varede to dage, og da det sluttede senere end sidste flyafgang til København, måtte vi tage en ekstra overnatning. Vi spiste aftensmad på hotellet, og over desserten foreslog jeg, at vi flyttede hans afdeling ud af salget, så han i stedet rapporterede direkte til Mads. Han blev overrasket, men støttede idéen. Det kunne oven i

købet give ham et lønløft. Hvis jeg forlod Dataco, skulle Mikkel heller ikke bindes til min efterfølger.

Den følgende weekend havde vi min fætter og hans kone til middag. Min fætter var headhunter, og hans kone havde sin egen kursusvirksomhed, der underviste i anvendelsen af programmer til pc'er.

Jeg satte dem ind i situationen, og deres holdning var klar: "Dataco løber fra aftalen, netop som den bliver til din fordel," sagde min fætter. "Kan de gøre det én gang, vil de gøre det igen. Det er øjensynligt ikke en ledelse, du kan stole på."

Jeg havde også drøftet udfordringen med min gamle mentor Frank Lassen, og det viste sig, at han kendte udmærket Datacos nye bestyrelsesformand. "Du skal ikke arbejde et sted, hvor han er involveret," var hans kontante udmelding. "Ham kan du ikke stole på."

## DEN SVÆRE BESLUTNING

Mandag morgen mærkede jeg, at noget i mig havde ændret sig.

På det ugentlige statusmøde med Mads bad jeg ham konkretisere det nye lønforslag, så jeg kunne tage endelig stilling. Resten af mødet forløb som sædvanlig med gennemgang af salgstal, prognoser og planer. Jeg viste ham vores kommende annoncekampagne, der skulle køre i magasiner overalt i Europa. Han bad om at måtte beholde plancherne.

Ugen efter sad bestyrelsesformanden uventet ved bordet. Han havde set plancherne og var rasende over en annonce, hvor en sort mand kyssede en hvid kvinde – min favorit. Den provokerede, og det var pointen. Annoncer skal vække følelser, ikke gå i ét med tapetet.

Jeg takkede ham for hans synspunkter og sagde, at de ville indgå i vores overvejelser. Det faldt ikke i god jord. Han pakkede sine papirer sammen og gik uden et ord.

"Hvem leder egentlig den her virksomhed?" spurgte jeg Mads. "Formanden eller du?"

Han så fornærmet ud. "Det gør jeg."

"Så bør du gøre ham klart, at vi er fløjtende ligeglade med, hvad han mener om vores annoncer."

Det skulle han selvfølgelig ikke gøre, og det ville også være dumt. Men han kunne godt forberede sig på at skulle forsvare vores tiltag.

Vi røg derefter ind i endnu en runde om min løn, som endte uden et konkret resultat. Jeg forlod mødet mere arrig indvendig end nogensinde.

## PENGE I BANKEN

Samme aften ringede Benny igen.

“Investeringen er faldet på plads,” sagde han. “Pengene går ind på kontoen i næste uge. Jeg sender et udkast til direktørkontrakten i morgen.”

“Ikke en direktørkontrakt,” svarede jeg. “En funktionærkontrakt. Uden prøvetid. Seks måneders opsigelse.”

“Mener du det?”

“Ja,” svarede jeg. Funktionærloven gav mig en række fordele, som en direktørkontrakt ikke gjorde. Specielt hvis projektet mislykkedes.

“Okay,” sagde han. “Det tager nok en dag ekstra, men skal vi ikke allerede nu aftale et møde, hvor vi går den igennem?”

Det gjorde vi så, og dermed begyndte snebolden at rulle.

Da udkastet kom, var alt, jeg havde ønsket, på plads. I dagene op til mødet tænkte jeg mere og mere på Printonix – hvordan vi kunne positionere og markedsføre printeren.

En aften, efter børnene var lagt, sagde Sammy: “Du må snart vælge. Du kan ikke have et ben i hver lejr.”

“Hvad synes du, jeg skal gøre?”

“Det må du selv beslutte. Men du vil aldrig kunne tilgive Dataco, at de opsagde den aftale, der fik dig til at give alt. Og så synes du, formanden er en idiot.”

“Hører jeg, at du stemmer for Printonix?”

“Nej. Jeg stemmer bare for, at du finder et andet job. På de vilkår, Dataco nu tilbyder, har du masser af muligheder.”

Måske var det det skub, der tippede læsset.

## VENDEPUNKTET

Efter at Benny og jeg havde gennemgået kontrakten, kom Søren, udviklingschefen, ind.

“Kan printerne klare 25 sider i minuttet?” spurgte jeg.

“Hvorfor?”

“Fordi konkurrenterne ifølge den rapport, I gav mig sidst, ligger på 20. Med 25 skiller vi os ud – og vi kan stadig tilbyde 15 og 20 som lavere modeller. Det giver os et helt produktprogram. Vi kan sælge opgraderinger uden ekstraomkostninger for os.”

Søren tændte straks på idéen.

“Det kan vi godt,” sagde han.

Med den ændring kunne vi prissætte startmodellen lige under 100.000 kroner og topmodellen omkring 250.000.

Nu øjnede jeg store muligheder for Printonix.

## FARVEL

Inden vi pakkede bilen til vores første skiferie, skrev jeg under på kontrakten og bad om et møde med Mads.

“Jeg rejser,” sagde jeg, da vi havde hentet kaffe og lukket døren.

Han kiggede op. “Hvad mener du?”

“Jeg siger op,” svarede jeg og rakte ham brevet.

“Hvorfor?”

“Jeg har fået et mere attraktivt tilbud.”

“Handler det om lønnen?” spurgte han.

“Ja.”

“Hvor skal du hen?”

“Ud til Benny,” svarede jeg.

Han nikkede tavst, kvitterede for brevet og virkede forbløffet.

“Så går jeg ind og pakker mine sager,” sagde jeg.

Det var standard, når en direktør sagde op – ikke af konkurrencehensyn, men fordi man ikke bør træffe beslutninger, man ikke skal stå på mål for.

Samme aften ringede en kollega og spurgte, om jeg ville blive, hvis de udsatte opsigelsen af bonusaftalen med et år. Jeg takkede for tilbudet, men problemet var ikke længere aftalen. Det var ledelsen. Jeg

kunne ikke leve med formandens konstante indblanding, og den ville næppe forsvinde.

Jeg havde sagt ja til et mere attraktivt job, og alt tydede på, at Printonix ville blive en succes. Alligevel var jeg mærkeligt mellemfornøjet. Jeg havde lagt hele min sjæl i Dataco, og jeg elskede jobbet. Projektet var lykkedes.

Nu skulle jeg igen starte helt fra bunden.



# KAPITEL 1

## TRYKSVÆRTEN

### SKÆNDERIET

Mit humør var stadig dårligt, men det blev en smule bedre på turen til London.

Skænderiet med Søren, udviklingschefen, dagen før, havde båret frugt. Da jeg på vej til lufthavnen kørte forbi kontoret, lå der ti spritnye eksemplarer af den præsentation, jeg skulle bruge til mødet med vores potentielle distributør i Storbritannien.

Vi havde ugen forinden – den 15. august – endelig officielt frigivet vores banebrydende superprinter. Efter måneder med talrige udsættelser. Efter løfter, der gang på gang var blevet brudt.

Og alligevel trykte vi fortsat vores egne dokumenter på de små HP- og Canon-printere for derefter at kopiere dem på en Xerox-kopimaskine. Var det ikke lige netop den arbejdsgang, vores printer skulle effektivisere? Var det et symbol på alt det, der ikke fungerede?

Da jeg begyndte i april, lød planen på levering midt i maj.

Vi kastede os straks ud i forberedelserne, ansatte folk til salg, marketing og support – alt sammen for at få Europa dækket, inden året var omme.

Fremgangsmåden var, at jeg rekrutterede forhandlerne og derefter overlod dem til en nyansat regionschef. Efter den opskrift havde vi fået

de nordiske lande på plads inden sommerferien, hvorefter vi tog fat på resten af Europa minus Vesttyskland, som vi ville vente med til starten af det følgende år.

Men frigivelsen af printeren blev konstant skubbet: først en uge, så to, så tre.

Imens ansatte vi folk i stimer, og distributørerne stod i kø for at få lov til at sælge. På samme måde som hos Dataco var der nemlig også på printermarkedet veletablerede distributører, der straks forstod potentialet for Printonix. Markedet i den tunge ende var tyndt besat, og vores maskine slog alt på funktioner og hastighed. Distributørerne fik 50 procent rabat på listepriisen, og de tjente derfor mere på én enkelt Printonix end de gjorde på ti af de nye HP LaserJets. Dertil kom papir og toner, det sorte pulver, som blev til udskriften på papiret, samt serviceaftaler, der omfattede udskiftning af sliddele som tromler og varmevalser. Vores printer var en ren pengemaskine. Selvom produktet ikke var formelt frigivet, havde forhandlerne, ikke mindst på vores opfordring, arrangeret demonstrationer for potentielle kunder.

I starten tog vi forsinkelserne med ophøjet ro. Men efterhånden som ordrerne begyndte at trille ind og kunderne rykkede for leverancerne, voksede presset. Ikke økonomisk – vi havde penge nok – men tilliden begyndte at smuldre.

Gitte, min sekretær, fortalte mig, at præsentationen til den engelske distributør ikke kunne printes på vores egen maskine. Og så eksploderede jeg.

Jeg gik direkte op på udviklingschefens kontor og lod ham få det råt.

Hvis der ikke lå ti perfekte kopier fra vores egen printer på mit bord næste morgen klokken ni, ville jeg aflyse turen til England. Og stoppe al rekruttering af nye forhandlere.

Benny, vores direktør, mente, at jeg overreagerede – men han bad mig ikke trække mit ultimatum tilbage.

## **ENGELSK LANDIDYL**

Køreturen fra Heathrow til Windsor var på knap tyve kilometer – kort efter londonske forhold, men lang nok til, at man forlod lufthavnens støj og gled ud i det grønne, aristokratiske og fredfyldte England.

De første minutter gik ad den nye M4-motorvej, hvor blå skilte med hvide bogstaver blinkede forbi: Slough, Reading, Bristol. Efter et kvarter dukkede skiltet op – Junction 6: Windsor/Slough Central. Afkørslen snoede sig mod A355 og videre til A308. Tempoet faldt, og landskabet ændrede sig. Stenhuse med lave tage, grønne hække, vejskilte i støbejern med sorte bogstaver på hvid baggrund.

I horisonten rejste tårnene fra Windsor Castle sig – grå, solide og eventyrlige i eftermiddagsolen. Selve Windsor by lignede et postkort. Brostensbelagte gader, blomsterkummer, pubs med messinghåndtag og træskilte – The Royal Oak, The Horse & Groom, The Duchess of Cambridge.

Gitte havde, efter distributørens anbefaling, booket et værelse på The Castle Hotel – en hvidmalet georgiansk bygning med sort jernport, hængende blomsterkurve og treetagers bindingsværk ud mod hovedgaden.

Indenfor duftede receptionen af voks, træ og gammel røg. En messingklokke stod på disken, og bag skranken hang nøglerne i sirlige rækker, hver med sin lille boks til beskeder.

Værelset var gennemført britisk med mørke mahognimøbler, tunge gardiner, sengetæppe og tapet i mønstrede farver, en bakke med en elektrisk kedel og porcelænskopper og direkte udsigt til slottet.

Jeg smed kufferten på sengen og åbnede vinduet. Eftermiddagsluften var lun, og duften af nyslået græs sneg sig ind. Mit humør steg yderligere et par grader.

Tanken om et godt glas øl og en gang roast beef med Yorkshire pudding til aftensmad løftede min indre stemning endnu et hak – for ikke at tale om næste dags Full English Breakfast efter en løbetur i slotsparken.

Mødet med distributøren skulle være en formsag. Hvis alt gik vel, rejste jeg hjem i overmorgen med en underskrevet kontrakt i kufferten.

Klokken nærmede sig fire. Jeg besluttede at pakke ud, før jeg gik en tur.

Da jeg åbnede kufferten, ramte virkeligheden mig som et spark.

De tre hvide skjorter, jeg aftenen før havde foldet sirligt, var nu mørkegrå. Alt i kufferten – toilettaske, undertøj, jakkesæt, slips, løbetøj – var dækket af et fint gråsort pulver. Selv sengetæppet, hvor jeg havde lagt kufferten og åbnet den, var støvet.

Øverst lå de ti kopier af min præsentation. Da jeg løftede den første, vidste jeg, hvem synderen var: vores innovative superprinter.

Toneren var faldet af.

Alle sider var blanke.

Det fine sorte pulver var krøbet ind overalt.

Om morgenen, da jeg hentede materialet, havde jeg bemærket, at skriften virkede let hævet som laktryk på et visitkort. Men jeg havde ikke tænkt videre over det. Nu lå alt, hvad der skulle deles ud efter mødet i morgen, som gråt støv i min kuffert.

En iskold bølge gled gennem mig: Overheadplancherne!

Jeg flåede min attachémappe op. De var intakte. Gudskelov.

Præsentationen kunne gennemføres som aftalt, men uden papirkopier til omdeling.

Instinktivt greb jeg ud efter telefonen for at ringe til kontoret, men lod røret falde tilbage på sin plads. Hvad skulle det gøre godt for nu?

I stedet slæbte jeg kufferten ud på badeværelset, der i sædvanlig engelsk stil havde et stort badekar, og lagde den på gulvet. En ad gangen tog jeg tingene op og rystede dem forsigtigt over badekarret. Skjorterne og undertrøjerne var fortabte, resten kunne måske reddes.

Efter et kig på mit ur gik det op for mig, at jeg havde stået der i over en halv time. Jeg smed de ødelagte skjorter i badekarret og løb ned i receptionen.

Selvom vreden fortsat sad i kroppen, måtte jeg indrømme, at situationen havde en vis komik. Min fine præsentation havde taget turen tværs over Nordsøen, og nu stod jeg i Windsor med tre skjorter, der lignede noget, der var blevet brugt til at rense skorstenen. Den superprinter, som angiveligt ikke engang kunne få tryksværten til at hænge fast på papiret, skulle jeg den følgende dag med stor entusiasme rekruttere en distributør til at sælge i hele det britiske kongerige.

## **SLIPS ELLER BUTTERFLY**

Da jeg krydsede Themsen på broen til Eton og trådte ind i Ede & Ravenscroft, var blodtrykket nogenlunde stabilt igen.

En klokke over døren gav et diskret pling, og jeg blev mødt af en duft af nystroget bomuld, bivoks og en anelse lavendel. Butikken var et lille stykke af det gamle England med paneler i mørkt træ, dæmpet

belysning, stænger med jakker og frakker, hylder med sirligt foldede skjorter og uldtrøjer og en atmosfære af ro og tidløshed.

Bag disken stod en slank, gråsprængt herre med et pertentligt overskæg, lidt rødmossede kinder og et udtryk, der på én gang signalerede værdighed og mild nysgerrighed. Hans tøj, ternet flannel skjorte, slips, tweedjakke, vest og lommelørklæde i brystlommen, ville egne sig perfekt til et afslappet middagsselskab i kølvandet på en lang dags fasanjagt.

“God eftermiddag, sir. Hvordan kan jeg hjælpe?” spurgte han og kom mig i møde.

“God eftermiddag. Jeg har brug for et par hvide skjorter – og et par undertrøjer,” sagde jeg.

“Det skulle vi nok kunne klare,” svarede han og smilede venligt. “Tillad mig at gætte. De er ikke her fra egnen. Skandinavien, måske?”

“Ja, jeg er dansker,” svarede jeg og gengældte hans smil.

“Ah, så forstår jeg, hvor De har fået Deres nydelige engelsk fra,” sagde han med en anerkendende mine.

“Min hustru er englænder,” svarede jeg.

“Aha,” svarede han. “Det forklarer jo en del.”

“Hun er ganske vist fra Manchester,” tilføjede jeg, “men da jeg traf hende, havde hun tilbragt fire år i London, så jeg kunne godt forstå, hvad hun sagde.”

“De spiller nu glimrende fodbold deroppe,” sagde han og undgik dermed elegant at tage stilling til mit forsøg på at være morsom.

“Bestemt,” svarede jeg. “Men man gør klogt i at stikke en finger i jorden, inden man erklærer sin sympati for et af de to fodboldhold. Man kan let komme i uføre på de kanter.”

“Uha, da, ja - med diplomati kommer man oftest længst,” sagde han og blinkede halvt med det ene øje. “Må jeg spørge til hvilket formål De skal bruge skjorterne?”

“De, jeg havde med hjemmefra, har været udsat for et mindre uheld,” sagde jeg, “og jeg har et vigtigt møde i morgen.”

“Ah, javel,” sagde han. “Taler vi diplomati eller forretning?”

“Forretning.”

“Jeg fornemmer, det er afgørende?”

“Det kan man roligt sige. Jeg skal mødes med en mulig distributør af vores nye produkt i hele Storbritannien.”

Han nikkede overvejende. "I så fald må vi finde noget, der udstråler både autoritet og tilgængelighed – en vanskelig balance, men en god skjorte hjælper altid."

Han førte mig længere ind i butikken, der var langt større, end facaden lod ane. Hylderne bugnede af tekstiler i dæmpede farver. Han lod de søgende fingre glide hen over de pænt foldede stabler af hvide skjorter.

"Går De med slips eller butterfly?"

"Slips," sagde jeg.

"Udmærket. Så foreslår jeg en klassisk flip – ikke for moderne, men med lidt stivhed under jakken."

Han vendte sig, målte mig med et hurtigt blik og trak en skjorte ud fra hylden. "Femten og en halv tomme i halsen, gætter jeg?"

"Det passer."

"Denne er i fin egyptisk bomuld," sagde han og lagde stoffet mod sit håndled som for at mærke vægten. "Dobbeltmanchet, naturligvis, og perlemorsknapper."

"Dobbeltmanchet?" sagde jeg. "Så skal jeg vel også bruge manchetknapper."

"Til et møde af den karakter – absolut," sagde han og så nøje på mig over brillerne. "Jeg vil tro, De er en Dunhill-mand."

Han trak en skuffe ud, lod fingrene danse hen over de små rum og tog et par manchetknapper op – enkle, i sølv og med en sort sten i midten.

"De er flotte," sagde jeg. "Hvad koster de?"

"Femogtredivet pund. Skjorterne er fyrre stykket."

Det var pebret, men jeg besluttede at firmaet måtte dække det som erstatning for de misfarvede skjorter – og som passende kompensation for hele miseren.

"De nævnte også undertrøjer," sagde han og førte mig til et andet hjørne i forretningen. "Engelsk vejr kan være lunefuldt, selv i august."

Jeg nikkede.

Han tøvede et øjeblik, lænede sig frem og sagde lavmælt: "Hvis De vil spare lidt, har Marks & Spencer ovre i det nye King Edward's Court udmærkede modeller."

"Lad mig først se, hvad De har," sagde jeg. En eftermiddagstur i slotsparken lokkede mere end et shoppingcenter.

“Glimrende.” Han trak nogle enkle hvide undertrøjer frem. “Her vil jeg anbefale Sunspel-bomuld. Let, men med karakter.”

“Perfekt. Jeg tager to af dem, to af skjorterne – og mancheknapperne.”

“Et fortrinligt valg,” sagde han. “Når De skriver kontrakten under i morgen, kan De jo sende mig en venlig tanke.”

Jeg lo. “Det lover jeg.”

“Skal jeg pakke det ind for Dem?”

“Nej tak. En pose er fin.”

“Så let slipper De ikke, sir.”

Han foldede tøjet omhyggeligt, lagde det i gråt silkepapir, bandt snor omkring og puttede det i en flot blå papirpose med Ede & Ravenscroft trykt i guld på begge sider.

“Tak for hjælpen,” sagde jeg, da jeg havde betalt.

“Fornøjelsen var helt på min side, sir,” svarede han og gik hen for at åbne døren for mig. “Held og lykke med mødet – og De vil se ud som en vinder.”

Udenfor skinnede eftermiddagssolen fra en næsten skyfri himmel, og floden glimtede smilende under broen. Jeg mærkede, hvordan irritationen fra dagens begivenheder endelig havde sluppet sit greb.

## KRISE

Sammy fik et grineanfald i telefonen, da jeg inden spadsereturen fortalte hende om episoden.

Det var en fast aftale, at jeg ringede hjem hver dag, når jeg var ude at rejse. Hvis det var muligt.

Vores ægteskab var nogle år forinden blevet sat på en hård prøve, da mine rejseaktiviteter tog fart. Det begyndte med projektet i Sovjetunionen i 1986<sup>1</sup> og eskalerede i Dataco i 1987. Sammy var forståeligt nok utilfreds med mit omfattende fravær, men det fulgte som en naturlig konsekvens af mit arbejde – et arbejde, jeg ikke havde tænkt mig at undvære.

---

1. Bech, H. P. (2025). *For ussel mammon* (L. H. A. Trankjær Ed. Vol. 2). Hillerød: BOOX Publishing.

Da jeg i efteråret 1987 skulle til USA og være væk i ti dage, brokkede hun sig så voldsomt, at jeg i affekt tilbød hende en skilsmisse.

Måske gik jeg for langt, men jeg kunne ikke både passe mit job og samtidig kæmpe mod en mur af modvilje på hjemmefronten. Min identitet som international forretningsmand ville jeg ikke give afkald på. Jeg elskede det – og jeg var øjensynligt god til det.

Det forstod hun godt, og vi blev enige om at finde en løsning. Jeg havde ingen lyst til at blive skilt, men orkede på den anden side heller ikke at skulle retfærdiggøre hver eneste rejse.

Vi havde tidligt i vores forhold aftalt, at vi begge skulle have fuld-tidsarbejde og søge den karriere, vi drømte om. Den aftale blev selvfølgelig udfordret allerede, da vi adopterede David fra Indonesien i december 1979. Med Emmas ankomst i 1985 - hende adopterede vi fra Korea - spidsede situationen til.

En række forhold havde hjulpet os på den praktiske front.

Nogle af vores naboer i bofællesskabet var trådt til og havde tilbudt at aflevere og hente børnene i skole og institution. I august året før var Emma flyttet til en børnehave tæt på, hvor vi boede. David, som ville fylde ti år til november, gik i Lilleskolen også kun få hundrede meter væk.

Nogenlunde samtidig overtog vi et større hus i bofællesskabet, som var blevet ledigt efter en skilsmisse i en anden familie. Den ekstra plads gjorde hverdagen lettere – og betød, at jeg kunne arbejde mere hjemmefra, når jeg ikke var på rejse.

Derudover var der nu en flok store børn i bofællesskabet, som også kunne hyres til at hjælpe med at hente, bringe og passe. Kun ved sygdom måtte vi trække på familien.

Vi havde fået klinket skårene sammen efter krisen og fejret vores kobberbryllup den 9. februar 1988 med en stor fest for knap 100 gæster.

“Hvad gør du så til mødet i morgen?” spurgte hun, og jeg fortalte om min indkøbstur til Ede & Ravenscroft.

“Det er jeg sikker på, du nød,” sagde hun med et grin.

Hun fortalte, at David havde været hos tandlægen og skulle have bøjle på.

Hans tænder var meget skæve. Under et besøg hos Sammys familie i Manchester i efterårsferien året før var han faldet og havde knækket

fortænderne i overmund. De var blevet limet fast igen og havde holdt imponerende længe, men resten voksede altså i hver sin retning.

“Naboerne spørger, om vi vil med på campingtur til Ardèche til næste sommer,” sagde Sammy.

“Hvor ligger det?” spurgte jeg.

“I det sydlige Frankrig,” svarede hun. “Nogle af deres venner har anbefalet en campingplads, hvor man kan leje store mobile homes. Der er blandt andet et kæmpe svømmebassin, og man kan sejle i kano på Ardèche-floden.”

“Det lyder som en god idé,” svarede jeg.

Vi havde tidligere camperet i Italien og Spanien med stor succes. Sidste år havde vi lejet et hus på et bjerg ved Costa Brava-kysten nord for Barcelona. Selvom der var et stort fælles svømmebassin med tilhørende bar og restaurant, havde børnene savnet nogen at lege med. At genoptage campingferierne var en god idé.

“Vi kan tage biltoget til Avignon,” sagde Sammy.

“Har du bestilt biltog til efterårsferien?” spurgte jeg.

“Ja, vi har fået en familiekupé til Basel torsdag og retur den følgende lørdag.”

“Perfekt!”

Jeg havde lagt et møde med vores distributør i Zürich om fredagen før efterårsferien. Så kunne firmaet passende dække omkostninger svarende til en flybillet. Vi ville køre over til Comosøen og være nogle dage i Menaggio, hvor jeg i min barndom havde tilbragt alle mine sommerferier på campingpladsen og Lidoen. Denne gang ville vi indlogere os på det fine Grand Hotel Victoria og nyde den fred, der formentlig var uden for sæsonen. Vi ville gå ture og sejle rundt på søen med rutebådene.

“Vi skal over at spise i fælleshuset, så jeg må løbe nu,” sagde hun.

“Giv ungerne et knus,” svarede jeg og lavede kysselyde i telefonrøret.

Det samme gjorde Sammy.

## DET JAPANSKE EVENTYR

Mødet med den potentielle distributør gik som forventet, og efter en god frokost skrev de standardkontrakten under, så jeg kunne få den

med hjem. Det indebar, at de skulle købe et par demonstrationsmodeller og lægge en ordre på ti printere med det samme samt investere i et uddannelsesprogram for deres sælgere og teknikere. Da de samtidig fik eksklusivitet, var det ikke noget problem, og vi aftalte med det samme mulige datoer for uddannelsen. Jeg orienterede dem om, at kontakten ville blive overtaget af en ny medarbejder, som vi havde ansat til at tage sig af Benelux og UK, og heller ikke det rejste protester.

For god ordens skyld orienterede jeg dem også om, at vi havde haft nogle tekniske småproblemer, men at de ville blive løst hurtigt, og at de nødvendige opgraderinger naturligvis ville ske uden omkostninger for dem. Måske havde de hørt om forsinkelserne fra andre distributører, og så ville det være underligt, hvis ikke jeg nævnte det.

Heller ikke det virkede til at skabe rynkede øjenbryn, så først på eftermiddagen kunne jeg returnere til mit hotel og slappe lidt af, inden de ville hente mig klokken seks, hvor vi først skulle på pub og bagefter spise på en restaurant i nærheden.

Under normale omstændigheder ville jeg være i den syvende himmel, men det var jeg ikke. De evige produktproblemer gik mig på nerverne.

Meget imod min vilje havde jeg ladet mig presse til at rejse med Søren, udviklingschefen, til Japan i begyndelsen af juli for at mødes med potentielle distributører derude. Jeg fortrød, at jeg ikke havde nedlagt veto mod rejsen, men udsigten til en uges ophold i Japan med en weekend til sightseeing havde gjort mig blød i knæene.

Forud for rejsen havde vi sendt to printere derud og lejet en konferencsal på et af de store hoteller i Tokyos centrum, hvor vi kunne præsentere for fire til seks grupper af interessenter på hver af de tre dage, der var afsat. Herefter skulle vi besøge nogle af dem i deres virksomheder.

Vores delegation var på fire personer, og vi fløj frem og tilbage på business class med SAS via Anchorage i Alaska. Arrangementet havde kostet en bondegård.

Under et møde på Den danske ambassade i Tokyo fortalte handelsattachéen, at det krævede stor tålmodighed og finesse at lave forretning med japanerne. Hvis man ville købe noget, kunne det gå lynhurtigt, men hvis man derimod ville sælge, gik det meget langsomt. Der skulle først opbygges tillid og indgås strategiske aftaler, og

desuden var beslutningsprocessen i japanske virksomheder i det hele taget konsensuspræget og dermed langstrakt.

Mit indtryk fra de samtaler, vi havde haft under opholdet, var da også, at japanerne var mere interesserede i at producere printeren end i at sælge den, og under alle omstændigheder ville aftaler om distribution i og via Japan kræve flere møder, der indebar, at vi skulle flyve den lange tur frem og tilbage mange gange.

Da vi kom hjem, foreslog jeg, at vi droppede Japan og satsede fuldt på Europa, hvor vi trods alt kunne nå alle større byer på under tre timer. Begejstringen udeblev. Jens Kristian, produktionschefen, og Lene, økonomichefen, var egentlig på min side, men da Benny og Søren mente, at et tilbagetog ville virke uhøfligt og måske skade vores forhold til underleverandørerne, gled de stille og roligt over på deres side.

Umiddelbart efter var vi taget på ferie i Nordspanien, hvor jeg benyttede lejligheden til at smutte en tur til Madrid for at skrive kontrakt med en distributør. Han tog mig med til et møde i det spanske patentdirektorat, hvor EDB-chefen på stedet lagde billet ind på fem printere. Bagefter spiste vi en frokost, der varede til langt ud på eftermiddagen. Jeg nåede dog et fly tilbage til Barcelona, så jeg kunne næste dag genoptage ferien med familien i den lejede villa oppe i bjergene.

## **XEROX**

På ledelsesmødet om mandagen underholdt jeg om episoden med mine hvide skjorter. At hidse sig op endnu en gang var unødvendigt, når eksemplet så åbenlyst illustrerede de fortsatte problemer. Der blev grinet rundt om bordet, og Søren, udviklingschefen, der i mellemtiden havde identificeret, at fejlen skyldtes en forkert justering i vores interne demonstrationsmodel, beklagede episoden. Han og Jens Kristian havde allerede sikret sig, at samme fejl ikke optrådte i de produkter, vi nu var i gang med at sende ud i den store verden.

Efter mødet kom min områdechef for Sydeuropa, Eric Bernard, ind på mit kontor og fortalte, at distributøren i Milano havde fået en ordre på ti af topmodellerne fra Alitalia.

“Hvad skal de bruge dem til?” spurgte jeg.

“Det ved jeg ikke,” svarede han tydeligt skuffet over min manglende begejstring.

“Så find ud af det,” sagde jeg måske lidt mere irriteret, end jeg burde. Selvfølgelig var det dejligt at høre, at en kunde havde lagt en ordre på 2,5 millioner kroner, men hvad skulle vi bruge den information til, når vi ikke kendte formålet?

Jeg var ved at pakke sammen, da Søren, udviklingschefen, glædestrålende kom ind på mit kontor.

“Jeg er lige blevet ringet op af en gammel bekendt, der er topchef i Xerox,” sagde han. “De vil gerne mødes med os.”

“Det lyder da godt,” sagde jeg. “Hvad vil de?”

“Jeg tror, de er interesserede i at købe vores teknologi,” svarede han.

Jeg havde lært, at det ikke altid var de store virksomheder, der var først med innovative produkter, men vores printer var altså kendte teknologier blot kombineret på en ny måde. Bestemt innovativt, men ingenlunde raketvidenskab.

Printeren var i bund og grund bygget på fire teknologier.

Yderst var elektronikken, der modtog signaler fra computeren. Dernæst softwaren, som oversatte tallene, bogstaverne og billederne til en maske, der skulle blive til tryk på papiret.

Så kom mekanikken, der trak et ark papir op fra en skuffe, førte det gennem printeren og afleverede det i den rette udbakke.

Til sidst selve den fotografiske proces – den med tryksværten eller toneren, der havde ødelagt mine skjorter på turen til England, der dannede billedmasken, overførte den til papiret og brændte den fast.

Hver teknologi var velkendt i sig selv, men at få dem til at spille sammen i én maskine, der kunne spytte 25 sider ud i minuttet, døgnet rundt, kun afbrudt af et kvartalsvis eftersyn på en time – det var nyt. Den præstation var vi ene om.

I teorien. Virkelighedens maskine var øjensynligt endnu ikke helt der.

Og nu ville Xerox tale med os. Var vi klar til det?

“Er det ikke for tidligt?” spurgte jeg.

“Hvad mener du?” spurgte han og virkede oprigtigt forbløffet.

“Jeg mener, at vi har til gode at se printeren køre stabilt i en længere periode.”

“Vi er klar,” sagde Søren bestemt. “Produktet er meget stabilt, og slår vi ikke til nu, forpasser vi måske chancen.”

Jeg havde ingen erfaring fra printerbranchen og vidste ikke, hvilke test man skulle igennem, før man kunne erklære et produkt markedsklart. I bilbranchen skulle nye modeller køre rundt i Saharas ørken og derefter på frosne søer i det nordlige Finland, før de kunne frigives. Vores printer havde ikke været udsat for noget, der blot mindede om en stresstest. Vi havde ikke engang haft beta-kunder. Men den del var ikke mit ansvar. Hvis udviklingschefen erklærede produktet markedsklart, så var det min opgave at sælge det.

Eller var det?

“Aftaler du et møde, eller skal jeg?” spurgte jeg.

“Det synes jeg, du skal gøre.” Han gav mig en gul telefonbesked med et navn og et telefonnummer.

“Det er et nummer i USA?”

“Ja,” svarede han. “Bill Donahue holder til på Xerox’ udviklingscenter i Los Angeles.”

“Mener du, at vi skal til USA for at mødes med dem,” spurgte jeg og anede igen en risiko for at binde os op på et projekt, der krævede lange rejser på tværs af mange tidszoner. En tanke, der ikke begejstrede mig.

“Jeg tror, du kan tage mødet alene,” sagde han. “Når Bill Donahue ringer, så er det, fordi han vil noget. Jeg har fortalt ham, hvem du er.”

Jeg løftede røret på telefonen, trykkede nummeret ind og satte medhør på. I den anden ende lød den velkendte dobbelte opkaldstone.

“Bill Donahues office,” det var en sprød kvindestemme, der besvarede opkaldet.

“Hej, mit navn er Henning Bertelsen fra Printonix i København,” sagde jeg. “Bill forventer mit opkald.”

“Et øjeblik,” sagde sekretæren.

“Hans?” lød det fra en dyb mandsstemme.

“Ja, det er mig,” svarede jeg.

“Super at du ringer tilbage så hurtigt,” svarede han. “Hvornår kan du komme herover?”

“Hvad skal vi tale om?” spurgte jeg.

“Vi vil gerne kigge på jeres maskine,” svarede han. “Hvis vi kan lide den, kan det godt tænkes, at vi vil sælge den under vores brand.”

“Et OEM-arrangement?” spurgte jeg.

OEM stod for Original Equipment Manufacturer og betød i al sin enkelhed, at Xerox ville købe hele eller dele af vores teknologi og sætte deres eget skilt på. Distributionen ville foregå gennem deres verdensomspændende salgs- og serviceorganisation.

“Lige netop,” svarede han. “Kan du komme herover i næste uge?”

Jeg kiggede i min kalender.

“Nej,” svarede jeg, “men ugen efter kunne være en mulighed.”

“Skal vi sige onsdag den 7. september kl. 10 på mit kontor?” sagde han.

Det passede mig dårligt at rejse til USA i den uge. Vi havde allerede aftalt, at vi skulle til Japan igen i slutningen af september. En tur til USA ville koste en hel uge i kalenderen.

Men skulle det endelig være, så var onsdagen ideel. Det betød, at jeg ikke gik glip af mandagens øveaften med bandet. Jeg kunne tage SAS-flyet tirsdag formiddag og retur igen om torsdagen med ankomst i København fredag morgen. Jeg gøs lidt ved tanken, men det var efterhånden et stykke tid siden, jeg sidst havde været i USA, så måske var et gensyn ikke det værste. Ungerne manglede også nyt tøj, og derovre kunne jeg få fat i de mærker, jeg altid slæbte hjem til dem — OshKosh overalls, små Levi’s-bukser og T-shirts fra Gap Kids. Det var efterhånden blevet en lille tradition, som de glædede sig mindst lige så meget til som jeg.

“Det er en aftale,” svarede jeg.

“Fint,” sagde han og tilføjede med et grin: “Husk at tage prislisten med!”

## KIRKENS VELSIGNELSE

Vores ugentlige øveaften havde været særdeles vellykket. Efter at Mark Hoffman var kommet med på keyboards, var niveauet steget adskillige grader, og vi havde kunnet tage helt nye numre på repertoire. Gårsdagens udgaver af *Black Magic Woman* og Kinks-numrene *You Really Got Me* og *All Day and All of the Night* sad lige i skabet. Men det var nok ikke strengt nødvendigt at være blevet ved til midnat.

Mark Hoffman var amerikaner og softwareudvikler i Printonix. Jeg havde lært ham at kende tidligere på året, hvor han grundet sygdom i

min egen supportafdeling med kort varsel var sprunget til for at hjælpe med uddannelsen af vores nye østrigske distributør. Det var han god til, og da vi om aftenen spiste middag sammen, fik jeg et resumé af hans livshistorie. Han havde mødt en dansk pige i San Francisco, hvor han kom fra, og havde valgt at flytte til Danmark, som han fandt et spændende land. Han havde også brug for lidt afstand til sine forældre, der havde det svært med, at han lagde afstand til deres religion.

“Det eneste gode, kirken har gjort for mig, er, at jeg lærte at spille klaver,” havde han sagt.

Det fik mig til at spidse ører.

Han spillede allerede i et andet band, men ville da gerne komme forbi en mandag aften og jamme lidt med os.

De andre i bandet var ikke begejstrede for ideen, men da Werner, vores anden forsanger, havde fået konstateret sklerose og ikke længere kunne spille keyboard, gik de med til at prøve.

Jeg vidste ikke, hvor god Mark var, så jeg blev slået lige så meget omkuld som de andre. Han var god. Klasser bedre end os andre. Mark syntes til gengæld, at vi sang godt og havde god energi, så han var indstillet på at fortsætte, og dermed blev Harløse Retro et seksmands-band med et voldsomt højere kvalitetsniveau end vi nogensinde havde haft.

## EN STEGT DUE

Løbeturen i skoven gjorde mig til menneske igen, og efter at have afleveret ungerne i børnehaven og skole pakkede jeg min kuffert og trillede ud i lufthavnen.

SAS-flyet til Los Angeles afgik klokken 11.35, og jeg var i loungen i god tid før boarding blev annonceret. Det var en lang tur – godt 11 timer – men jeg fløj på business class. Normalt sov jeg ikke, når det gik vestover, så jeg havde forsynet mig med et par bøger, som lå stærkt forsømt på mit natbord. Stewardessen tilbød juice eller champagne. Jeg takkede nej til champagnen. En flyrejse på tværs af Atlanten krævede et vist mådehold. Måske lidt vin til maden.

Jeg satte høretelefonerne i, valgte en country- og western-kanal og bladrede i *The Wall Street Journal*. Den amerikanske præsident-

kampagne fyldte forsiderne. George Bush havde for alvor lagt afstand til Michael Dukakis efter konventet i New Orleans i august. Der blev talt om “den skinnende by på bjerget” og om Reagan-æraens fortsættelse.

Ronald Reagan havde ikke været min kop te. Han havde måske nok grebet muligheden for et samarbejde, da Gorbatsjov kom til magten, og havde skiftet over til diplomati, men indadtil var han begyndt at smadre de initiativer, der skulle gøre USA til et mere lige og retfærdigt velfærdssamfund.

Flyet lettede, og Amagers grønne marker og enge gled væk under os. Vi havde passeret 10.000 fod, da kabinpersonalet begyndte at gøre klar til serveringerne. Dagens udvalg var laks med citronsaucen, pastaret med grøntsager – eller oksemørbrad med rødvinssauce og kartoffelmos. Jeg valgte mørbraden. Mellem en Bordeaux, en Chianti og en Cabernet Sauvignon fra Napa Valley – Robert Mondavi 1984 valgte jeg uden tøven det sidste.

Selvom jeg havde lidt dårlig samvittighed over at skulle til USA for at holde blot et enkelt møde, hjalp det ikke at afvise et godt glas rødvin. Jeg kunne lige så godt få det bedste ud af situationen.

I min strategiplan havde jeg helt bevidst fravalgt alt andet end Europa. For et nystartet firma var der inden for en flyveradius på tre timer fra Kastrup Lufthavn potentiale nok til de første mange år. Eller i det mindste indtil vi havde sorte tal på bundlinjen. Først havde jeg givet efter og var taget til Japan, og nu sad jeg i et fly på vej ni tidszoner i den modsatte retning.

Jeg bladrede i mine notater til mødet med Bill Donahue, teknisk chef i Xerox’ printerdivision. Han havde vitterligt vist interesse for vores nye superprinter. Teknisk set var det ikke at satse på det amerikanske marked. Det var en af de stegte duer, der somme tider fløj forbi ens vindue. Greb man ikke ud og nuppede den, kom den næppe forbi igen.

Men var vores printer klar til det? Havde vi fået løst de problemer, der tilsyneladende havde så svært ved at forsvinde? Kunne vi levere maskiner, der kværnede tusindvis af sider ud dag ind og dag ud? Hvis ikke, ville Xerox hurtigt opdage det.

Da vi fløj ind over Californien, lå solen som et gyldent tæppe over ørkenen, og Los Angeles’ endeløse gadenet dukkede op i horisonten.

Klokken var lidt over to lokal tid, da flyets hjul ramte landingsbanen i LAX.

## LOS ANGELES

Paskontrollen ved indrejse i USA afveg ikke meget fra de oplevelser, jeg havde haft i Sovjetunionen nogle år tidligere. I et forsøg på at sælge supercomputere til russerne havde jeg været talrige gange i Moskva. Begge steder var de små boder, der husede pasbetjentene, besat af empatiforladte robotter, der stillede mekaniske spørgsmål, som vi rutinerede rejsefolk allerede kendte svarene på.

Udlejningsbilen, en lysegrå Buick Century, var en typisk amerikansk mellemklassebil. Rummelig, blød og fuldstændig uden sjæl. Hjemme i Danmark var min firmabil den ret nye Saab 9000 Turbo. Den var også rummelig, men kørte langt bedre og havde flere lækre detaljer. Min beløbsramme havde dog ikke rakt til både lædersæder og klimaanlæg, så jeg måtte vælge. Jeg havde selvfølgelig valgt lædersæderne, men Sammy nedlagde veto.

“Hvilken nytte har vi af lædersæder, når vi om sommeren sidder i kø på de sydfranske motorveje?” havde hun spurgt. “Er de ikke også iskolde om vinteren?”

Hun fik sin vilje – og som så ofte før viste det sig, at hun havde ret.

Jeg kørte ud af parkeringshuset og ud på Sepulveda Boulevard. Mit hotel, et nyt DoubleTree by Hilton, lå i bydelen El Segundo lige syd for lufthavnen.

Efter kun 10 minutters kørsel tjekkede jeg ind, fik mit nøglekort og gik op på værelset. Udsigten til nabobygningerne var ikke noget at skrive hjem om. Klokken var lidt over halv fire, og jeg havde stadig dagen foran mig.

I lommen lå Sammys indkøbsliste med børnetøj, primært smækbukser af mærket OshKosh til Emma og poloskjorter og sweatshirts til David. Jeg kørte ned til et nærliggende shoppingcenter. Efter at have drukket en cappuccino på en italiensk restaurant i komplekset, fandt jeg hurtigt det, jeg skulle bruge – og lidt mere – og kørte tilbage til hotellet.

I receptionen lå en besked: “Mr. Donahue’s office called – meeting rescheduled to 11:00 AM.”

Jeg sukkede.

Tilbage i bilen kørte jeg over til Marina del Rey, hvor jeg kunne gå lidt rundt, inden jeg fandt et sted at spise tidlig aftensmad.

## MARINA DEL REY

Næste morgen vågnede jeg klokken seks, trak i joggingtøjet og traskede ned til den asfalterede sti, der løb langs stranden ud mod Stillehavet.

Efter at have været i bad, ringede jeg hjem til Sammy.

“Hvordan gik turen?” spurgte hun.

“Lang, men behagelig,” sagde jeg. “Jeg fandt OshKosh-bukserne til Emma.”

“Godt. Kan du købe nogle Levi-jeans til David? Gerne i forskellige farver.”

“Jeg skriver det på listen,” sagde jeg.

“Du lyder frisk – har du været ude at løbe?”

“Ja, jeg løb en tur langs vandet. Det slår ikke Store Dyrehave, men var okay.”

Efter en omgang solid morgenmad klædte jeg om og kørte over til Xerox. Kontoret lå på Century Boulevard på den anden side af lufthavnen. På denne tid af dagen var trafikken let, og turen tog blot ti minutter.

Bill Donahue, der havde et stort hjørnekontor med udsigt til lufthavnen, var en kraftigt bygget, jovial mand i slutningen af halvtresserne. Han trykkede min hånd med et fast greb og sagde:

“Henrik! Godt at møde dig. Jeg håber, du havde en god tur.”

“Lang, men udmærket,” sagde jeg.

“Strålende,” sagde han. “Jeg har lige et par spørgsmål.”

Det stod hurtigt klart, at han vidste forbavsende meget om Prin-tonix – specifikationer, målgruppe, endda vores distributionsstrategi. Også at vi havde haft en del udfordringer.

“Lad os tage frokosten ved vandet,” sagde han efter blot 45 minutters møde. “Jeg kender et godt sted.”

Vi kørte i hver vores bil ned til en italiensk restaurant i Marina del Rey med udsigt over Stillehavet. Bill havde taget en kollega med – divisionens økonomichef – en nøgtern mand med mørkt jakkesæt og

tør humor. Under frokosten talte vi om alt muligt andet end forretning: Reagan og Gorbachev, det kommende præsidentvalg, de nye CD-afspillere og de stigende priser på japanske biler. Jeg fortalte om mit rockband, som Bill var meget interesseret i at høre mere om.

“Du sælger superprintere og spiller rockmusik – det kalder jeg en god balance i livet,” sagde han.

Da kaffen kom, blev tonen mere formel.

“Henrik,” sagde Bill, “vi vil gerne teste jeres printere. Send mig et tilbud på to fuldt udstyrede maskiner, en servicepakke med kursus og ti dages support fordelt på to perioder over tre måneder. Inkluder forbrugsstoffer og reservedele til intensiv brug – skal vi sige 50.000 tryk om ugen per printer i de tre måneder. Hvor hurtigt kan du have et tilbud klar?”

“Senere i eftermiddag,” svarede jeg. “Jeg skal bare regne det sammen og kan faxe det fra hotellet.”

“Perfekt,” sagde han. “Så gør vi det.”

## EN MILLION

Tilbage på hotellet satte jeg mig ned i deres businesscenter. En IBM-PC stod klar med printer og fax. Jeg åbnede WordPerfect, oprettede en tabel og tastede produktnumre, beskrivelser og priser ind.

Spørgsmålet var, om jeg skulle give rabat.

Efter lidt overvejelse besluttede jeg at bruge listepriiserne. Hverken Bill eller økonomichefen havde nævnt noget om prisforhandlinger, og Xerox havde næppe brug for at få rabat. For at undgå at skulle bruge tid på at beregne fragtomkostninger angav jeg, at leverancen ville ske FOB, hvilket i praksis betød, at vi blot skulle køre printerne ud til Kastrup Lufthavn.

Da jeg var færdig, løb totalen op i godt en million kroner. Jeg ringede til Bill.

“Jeg har tilbuddet klart,” sagde jeg. “Vil du have, at jeg kommer over med det?”

“Nej, fax det bare,” svarede han. “Det er fint.”

Jeg sendte faxen og kørte derefter ud til Fox Hills Mall i Culver City for at købe resten af tingene på Sammys liste. Da jeg kom tilbage sidst på eftermiddagen lå der en fax i receptionen. En indkøbsordre fra

Xerox – nøjagtig svarende til mit tilbud, med nøje instrukser om, hvad der skulle stå på fakturaen, hvem den skulle stiles til, og hvem der tog sig af transporten.

Jeg stod et øjeblik og stirrede på papiret.

En OEM-ordre fra Xerox uden forbehold. Ingen kontrakt der skulle en tur forbi advokaten.

Jeg kunne næsten ikke tro det.

Jeg gik op på værelset, satte mig på sengen og læste dokumentet igennem igen.

Det var næsten for godt til at være sandt, og burde fejres.

Det måtte vente, til jeg kom hjem.

## **PARKERINGSBILLETEN**

“Har du fundet ud af, hvad Alitalia skal bruge de ti printere til?” spurgte jeg Eric Bernard, områdechefen for Sydeuropa, på vores ugentlige statusmøde.

“Nej, ikke endnu,” svarede han.

“Javel,” svarede jeg, “så gå ind og ring til distributøren og find ud af det.”

“Nu?” spurgte han.

Vores møde havde ikke varet mere end fem minutter, men jeg var knotten over, at han i den uge, der var gået siden vi sidst talte sammen, ikke var kommet videre.

“Ja, nu,” svarede jeg og rejste mig op. “Vi genoptager mødet, når du har fundet ud af det.”

Det bekom ham tydeligvis ikke vel, men jeg kunne ikke forestille mig noget vigtigere end at finde ud af, hvad de skulle bruge vores printere til. Måske var der tale om noget, som alle andre flyselskaber også havde brug for. Eller også var EDB-chefens fætter ansat hos distributøren.

Efter en halv time kom han tilbage.

“Distributøren ved ikke, hvad maskinerne skal bruges til,” sagde han, som om sagen dermed var afsluttet.

“Bad du ham om at finde ud af det?” spurgte jeg.

“Nej, det tænkte jeg ikke over,” svarede han.

Jeg talte indvendigt til tyve. Det var sjældent, at jeg blev vred eller

mistede besindelsen, og de få gange, jeg havde gjort det, var der ikke kommet noget godt ud af det.

“Hvorfor tror du, jeg er så opsat på at finde ud af, hvad formålet med anskaffelsen er?” spurgte jeg.

“Det ved jeg faktisk ikke,” svarede han. “Jeg kan ikke læse dine tanker.”

Jeg troede ikke mine egne ører og overvejede et øjeblik, om jeg skulle fyre ham på stedet.

I foråret havde vi sammen været på en tur til Paris for at tale med en række potentielle distributører. Til min store forundring havde han lejet en bil. Da vi den sidste dag skulle ud af parkeringshuset, ville bommen ikke gå op. Den billet, han stak ind i automaten, blev hele tiden spyttet ud igen.

“Må jeg se billetten?” sagde jeg, og han rakte mig den.

“Er det ikke den billet, du fik ved indkørslen?” spurgte jeg.

“Jo,” svarede han.

“Du har ikke betalt for parkeringen i mellemtiden?”

“Nej,” svarede han.

Jeg var så paf, at jeg ikke anede, hvad jeg skulle sige.

“Hvorfor har du overhovedet lejet en bil?” spurgte jeg.

“Hvad skulle vi ellers gøre af vores bagage, da vi tjekkede ud i morges?” svarede han.

“Vi kunne lade den stå på hotellet,” svarede jeg, “eller deponere den på en banegård.”

Han svarede ikke og så misfornøjet ud.

“Det er sidste gang, du lejer en bil, når du har møder i en storby,” sagde jeg. “Skulle du undtagelsesvis mene at have behov for det, skal jeg godkende det først.”

“Okay,” sagde han og så fortsat tvær ud.

Jeg havde på ingen måde lyst til at detailstyre mine medarbejdere på den måde. Men det her var helt hen i vejret. Til gengæld var han hurtigt til at få rekrutteret distributører, og salgstallene var gode, så jeg havde valgt at beholde ham.

“Nu rejser du til Italien og finder ud af, hvorfor Alitalia har købt de ti printere,” sagde jeg. “Du skal tale med kunden. Det er ikke nok at høre det fra distributøren. Og inden du tager af sted, så viser du mig en liste med de spørgsmål, som du skal have besvaret.”

“Kan du ikke bare give mig listen med spørgsmålene?” spurgte han.

“Nej,” svarede jeg. “Tag en snak med dine kolleger og få lavet en liste, som vi kan bruge til alle vores kunder. Hvordan skal vi kunne sælge, hvis vi ikke har nogen anelse om, hvad printerne bliver brugt til?”

“Det går da meget godt,” sagde han. “Vi er langt foran budgetterne.”

## **AF SAMME FORFATTER**

Management Consulting Essentials (2013)  
Building Successful Partner Channels (2015)  
    Fra Damgaard til Microsoft (2017)  
5,460 Miles from Silicon Valley (2018)  
Going Global on a Shoestring (2020)  
    Balladen i Mekka (2023)  
    Tumult in Mecca (2024)  
For ussel mammon (2025)  
    Tumult in Mekka (2025)

I foråret 1986 skifter Henrik Bertelsen hjemmekontoret med designermøbler i det store amerikanske computerfirma ud med et halvmørkt lokale i et skur i Frihavnen hos en lille, nystartet dansk virksomhed. Alt skal bygges op fra bunden, og ambitionen er at erobre hele verden.

De hyppige forretningsrejser og week-endjobs med rockbandet lægger pres på familielivet, og Henrik må gøre sine prioriteter op.

Den lille virksomhed bliver en kæmpe succes, men da vækstinvestorer blander sig i driften, skifter Henrik igen job.

Det nye firma klarer sig også godt – ind-

til det løber ind i kritiske problemer, som det forsøger at løse ved at flytte produktion og distribution til Fjernøsten. Henrik er skeptisk, men lokket af eventyret og rejserne til Japan og Kina giver han projektet en chance. Under et besøg i Beijing i juni 1989 falder han i snak med nogle af de demonstrerende studerende på Den Himmelske Freds Plads, der ønsker en mere demokratisk kommunisme. Flokken omkring ham vokser, da han låner en guitar og begynder at spille Bob Dylan. Opslugt af den gode stemning opdager han ikke, at militæret er ved at lægge en ring om pladsen.



Hans Peter Bech (f. 1951), cand.polit. er forfatter og konsulent med en række internationale bestseller bag sig.

*"Helt fra bunden"* er tredje bind i sagaen om Aalborg-drengen, Henrik Bertelsen, en samtidskronike, der beskriver livet for en dansker, som rives med af globaliseringen og den velstandsbølge, som følger i kølvandet på den 2. verdenskrig.

*"Helt fra bunden" er både sjov og spændende. Svær at lægge til side*

★★★★★ Karsten Krogh

*"En forrygende historie om de enorme omvæltninger der fandt sted i 1980'erne. På alle fronter blev der vendt op og ned på det meste."*

★★★★★ Thorsten Kalleisen

*"Henrik Bertelsen er en 68'er, der forsøger at balance sine ideale og sin eventyrtyst med udsigten til den store gevinst. Fanget i krydsilden eventyr og forpligtelser bliver hans evner for alvor sat på prøve."*

★★★★★ Line Skovvang

**BOOX**

