

Efterskrift

Udgivelsen af *Bedraget – Sagen om Nordisk Fjer* har medført et væld af reaktioner fra tidligere medarbejdere og andre i kredsen omkring Nordisk Fjer. Mange har henvendt sig ud af det blå, andre har jeg fået kontakt til gennem de foredrag, jeg har holdt om bogen. »Godt, det endelig kom frem,« har været den samstemmende reaktion. »Nu skal resten fortælles.« De historier, de har fortalt, har været så tankevækkende, at jeg har valgt at gengive nogle af dem i dette efterskrift.

Hvordan man vender en succes til en katastrofe

En mangeårig marketingchef frem til 1982 fortæller, hvordan der kort efter Johannes Petersens overtagelse af ledelsen af Nordisk Fjer begyndte at blive slækket på kvaliteten for at øge fortjenesten. Indholdet levede ikke længere op til varedeklarationen. De bløde, men dyre vår, der karakteriserede de gode dyner, forsvandt efterhånden, og i takt med at kvaliteten blev forringet, blev drømmen om verdensherredømmet stadig mere urealistisk. Medarbejdere blev erstattet af nye, der var indstillet på at arbejde i Johannes Petersens ånd. Udviklingen var så alvorlig, at det fra begyndelsen af 1980'erne stod klart for mange i branchen, at det måtte ende galt. Blandt de store kunder var det opfattelsen, at de ikke fik den behandling, de ønskede, og da Nordisk Fjers konkurrenter havde et anderledes moderne syn på kundepleje og samarbejde og i øvrigt var i stand til at levere de gode kvaliteter, som kunderne forventede, rykkede de ind og samlede Nordisk Fjers tabte kunder op. Medarbejdere, der gjorde opmærksom på, hvilken farlig udvikling koncernen var inde i, blev degraderet eller fyret.

Johannes Petersen var ikke bare egenrådlig, men også uklog i sine bestræbelser på at dominere markedet for enhver pris. Over for de vigtige kinesiske samhandelspartnere havde han travlt med at demonstrere, hvem der bestemte, og det faldt ikke i god jord. Det samme gjaldt over for kunderne. Da Magasin, der var en stor kunde, ville have dyner med egen label, sagde Johannes Petersen nej, og ordren gik i stedet til en konkurrent. Han så ellers Magasin som en vigtig kunde, fordi det var her, turister købte dyner og kunne udbrede kendskabet til Nordisk Fjer, og problemerne med Magasin var formentlig medvirkende til, at han hentede Magasins direktør Basse ind i bestyrelsen. Men Basse ville ikke gå imod Magasins sengetøjsafdeling, der havde valgt en anden leverandør. Johannes Petersen forklarede udadtil Magasins fravalg af Nordisk Fjer med, at man ikke kunne sælge varer til Magasin af etiske grunde, eftersom Basse sad i bestyrelsen.

Da det nystartede Jysk Sengetøjslager begyndte at blive en aktør på markedet omkring 1980, indkaldte en snes bekymrede forhandlere Johannes Petersen til et møde, hvor de fik ham til at love ikke at sælge varer til den nye konkurrent. Det betød, at andre producenter rykkede ind og solgte til både forhandlerne og Jysk Sengetøjslager, der efterhånden begyndte at overtage markedet. Direktionen kunne eller ville ikke forstå, hvorfor udviklingen gik den gale vej. Mange af lederne i koncernen talte Johannes Petersen efter munden og støttede ligefrem hans forklaring om, at Jysk Sengetøjslager med sine discountvarer ikke hørte hjemme i Nordisk Fjers kundekreds.

Medarbejderne har beskrevet Johannes Petersens fokus på USA som det altafgørende marked, hvor han havde indsat John Hansen til at erobre stormagasinerne og udbrede kendskabet til Nordisk Fjer, som et problem. For John Hansen duede ikke, som de siger. Samtidig stod medarbejderne i Singapore, hvor der også blev produceret dyner og puder, på spring for at komme ind på det amerikanske marked. Men det var forbudt, da Johannes Petersen beskyttede det amerikanske daterselskab. Det ville næppe ellers have ødelagt noget, hvis folkene fra Singapore havde åbnet det amerikanske marked op, når nu Johannes Petersen og John Hansen ikke evnede det.

Da det grundlæggende var produkterne, det var galt med, var der til sidst ikke andre muligheder end at manipulere regnskaberne, samtidig med at man udadtil dækkede sig ind under store investeringer i USA.

Mens Nordisk Fjer ifølge den officielle fortælling var en guldrandet virksomhed, som levede af at sælge god søvn til hele verden, voksede frustrationerne indadtil, og medarbejderne klagede over den dårlige kvalitet af produkterne, som de ikke måtte omtale. »Både stofferne, konfektionen og fyldet var efterhånden dårligere end på de udenlandske fabrikker,« siger marketingchefen, der forlod Nordisk Fjer i 1982. Fabrikkerne klagede deres nød til lederen af laboratoriet i hovedsædet i håb om, at han kunne påvirke forholdene, men lige meget hjalp det, for det var Johannes Petersen, der bestemte. Der blev nu også købt dun ind til lavpris på amerikanske overskudslagre, hvor gamle dyner blev sprættet op og dunene vasket, og de slidte dun fandt vej ind i Nordisk Fjers produkter, specielt udsalgsvarene. På tekstiltrykkeriet i Odense var medarbejderne i produktionen mange gange så ligeglade, at de røde kronblade i et blomstermotiv endte flere centimeter fra blomsten, og kilometervis af kostbare cambric-stoffer endte som tredjesortering. »Vi binder en 100 kr.-seddel i hver dyne, vi sælger,« sagde en af lederne på fabrikken i Middelfart opgivende til kollegerne. I stedet for at sætte ind over for den tabsgivende produktion svarede ledelsen i København igen med at optage nye lån.

En nyansat leder, der i 1980 kom til Odense fra en veldrevet organisation med et »rødguldende treholdsskift« og høj kvalitet, vidste, hvordan en fabrik skulle svinge, når den kørte godt. Som noget af det første blev hun sendt på en rundtur for at besøge de europæiske fabrikker. »Jeg mødte glad og naiv op på fabrikkerne og gik nedbøjet derfra,« fortæller hun. »Der var ingen moral, ingen orden i organisationen, ingen vidste, hvad de gjorde, der var rodet og alt for meget tredjesortering. Efter de første fem besøg var jeg grædefærdig. Det gik siden op for mig, at ingen i ledelsen interesserede sig for fabrikkerne, eftersom de var et blændværk for at dække over, hvad de sad og lavede på øverste etage i hovedkontoret. Som jeg så det i 1984, var det eneste, de interesserede sig for, valutaspekulation og aktiehandler.« En af lederne fra starten af 1980'erne konstaterede ved en rundrejse, at der alle vegne lå fejlbehæftede varer, som ingen turde smide ud.

Om iscenesættelsen af blændværket

Samtidig krøb iscenesættelsen ind overalt. Selv Johannes Petersens ankomst til hovedsædet om morgenen var en demonstration af magt. En

medarbejder var udkommanderet til at stå klar ved elevatoren, når han ankom, og så snart han havde trykket på knappen til 4. sal, løb han op ad trappen for at stå klar til at lukke Johannes Petersen ud.

Økonomichefen fra 1970'erne fulgte hovedrystende, hvordan der blev brugt penge, som koncernen ikke havde, til blændværk. Hvert år efter generalforsamlingen blev der holdt en kostbar middag på Sølyst for bestyrelsen, ledergruppen og deres ægtefæller.

Over for bestyrelsesformanden Poul Schmith var Johannes Petersen som bekendt særligt årvågen, og Schmiths forkærlighed for dyre rejser, måltider og vine gav ham oplagte muligheder for at gøre formanden tilpas. »Nå, havde De en god ferie?« spurgte Johannes Petersen ham en dag. Det havde Schmith, »og nu mangler jeg kun den transsibiriske jernbane«, tilføjede han. Nogen tid senere kom Schmith ind på kontoret for at blive briefet om Johannes Petersen og Inga Lydia Rasmussens seneste rejse jorden rundt på fabriksbesøg. Johannes Petersen fortalte begejstret om fabrikken i Singapore. »Har De ikke lyst til at se den?« spurgte han, og det havde Schmith. Så sagde Johannes Petersen, at han havde fundet ud af, at den transsibiriske jernbane gik til Peking, så han denne gang kunne rejse med toget dertil og flyve resten af vejen. »Hvornår kan jeg tage af sted?« spurgte Poul Schmith.

Mens Poul Schmith gerne kørte med tog, kørte han ikke bil. Johannes Petersen sørgede derfor for, at han efter behov kunne disponere over Nordisk Fjers direktionsbil med chauffør. Det var praktisk, ikke bare når han skulle til og fra møderne i Nordisk Fjer, men også når han skulle til Corselitze Gods på Falster, hvor han som formand for Det Classenske Fideicommis havde brugsret til hovedbygningen, eller når han skulle til sommerhuset i Nordsjælland eller blot have hunden til dyrlægen i Valby.

En tidligere koncernøkonomichef bekræfter, at det fra starten lykkedes Johannes Petersen og Inga Lydia Rasmussen at holde Poul Schmith på afstand af selskabets ledelse, så Schmith ikke ænsede, at der var problemer i Nordisk Fjer. »De tre var som en mur,« udtaler økonomichefen. »Johannes Petersen og Inga passede på, at ingen havde adgang til Poul Schmith.« Opfattelsen af, at han var pot og pande med Johannes Petersen og Inga Lydia Rasmussen, var medvirkende til, at medarbejderne ikke turde henvende sig til ham om den svindel, de stødte på.

Nye oplysninger om de kunstige indtægter

Hvordan svindelen blev iscenesat ude i virksomhederne, har været noget af det vanskeligste at få oplysninger om. Men nu er mange af de gamle medarbejdere trådt frem og har leveret de manglende brikker.

Designchefen hørte i 1985 om, at en hel skibsladning dun fra Singapore var kommet til at lugte, fordi der var lagt nogle kinesiske tæpper behandlet med ildelugtende naftalin over dem. Forsikringsselskabet havde efter en inspektion anerkendt fuld erstatning på 18 mio. kr. Næste gang designchefen talte med Johannes Petersen, spurgte hun ham, hvorfor man ikke bare havde vasket dunene, så de blev så gode som nye igen. »Det har vi da også,« lo han. »Og vi har solgt dem til fuld pris, der nu står og lumrer i Schweiz! Synes De slet ikke, det er sjovt?« Det syntes hun ikke, og så blev han vred. »Hvis De ikke bryder Dem om lugten i bageriet, så find et andet,« sagde han.

Hvad gør man i den situation? I den ene ende af skalaen kunne hun ryste det af sig og beholde sit vellønnede job, i den anden ende skulle hun anmelde forholdet som forsikringssvindler, hvis det ellers kunne bevises. Hun valgte at sige sin stilling op. En direktørpensionsforsikring, som et par kolleger havde rådet hende til at tegne gennem en medarbejder i hovedkontoret, var ikke blevet til noget. Da hun mødte op hos medarbejderen, fik hun at vide, at ordningen ikke gjaldt for kvinder. Lamslået gik hun derfra med uforrettet sag.

Et problem på Nordisk Fjer Udvikling i Middelfart, som producerede koncernens maskiner, udviklede sig til et lignende dilemma. Det opstod, da det viste sig, at de højt besungne nyudviklede Sinus-dyner, der gik som varmt brød, resulterede i et stort antal klager fra køberne. Det nyskabende ved Sinus-dynen var, at den i stedet for syninger, der resulterede i kuldebroer, var forsynet med indvendige dobbelklæbende bånd, der inddelte dynen i kanaler uden syninger. Men båndet og våret gik fra hinanden, så dunene flød rundt, og det var kunderne forståeligt nok utilfredse med.

Nordisk Fjer Udvikling ansatte en ung kvindelig naturfagskandidat på en etårig kontrakt til at løse problemet. Hun gav sig til systematisk at undersøge de anvendte tekstiler, klæbebåndene, limen og fremstillingsprocessen og sendte rapporter ud til datterselskaberne om forløbet af undersøgelserne. Først da hun en dag undersøgte processen omkring påsætningen af klæbebåndene, skete der noget. Båndene blev påsat i

en maskine, som våret blev kørt igennem ved høj temperatur, hvorved limen på båndene smeltede og klæbede våret sammen. Men fremføringen skete for hurtigt, så limens kontakt med varmen var for kort til, at den kunne nå at smelte tilstrækkeligt.

Begejstret kunne hun fortælle Johannes Petersen, at problemet var løst, og at man blot skulle nedsætte fremføringstempoet i maskinen. Men Johannes Petersen svarede, at man ikke kunne sætte tempoet ned; eftersom dynerne blev revet væk, kunne der ikke være pauser i leveringen. Det blev hun så rystet over, at hun sagde sin stilling op. »Nordisk Fjer var en interessant virksomhed,« siger hun i dag, »og jeg kunne godt have overvejet at forlænge min kontrakt. Men Johannes Petersens tilgang var så tåbelig, at jeg ikke ville være med.«

Mange har talt om, at de fejlbehæftede varer blev sendt ud at sejle som en del af svindelen, uden at det har været muligt at trænge igennem, hvad det indebar. Forklaringen er dukket op hos en af lederne, der forklarer, at »de fejlbehæftede varer kunne sejle rundt på verdenshavene i lang tid – i årevis.« Sådan en ladning kunne være forsikret som førstesorteringsvarer for et trecifret millionbeløb og optrådte med et tilsvarende beløb i regnskaberne. Til sidst blev stofferne stedt til hvile i Australien eller et andet sted, hvor de blev solgt til dumpingpris, samtidigt med at de blev anmeldt til forsikringen som tabt eller totalskadet. Mens varerne lå på rum sø, blev de klassificeret som »svømmende varer« og var umulige for revisorerne at kontrollere. Det samme gjaldt de billige hønsefjer, der lige før statustidspunktet blev deklareret som kostbare edderdun og sendt ud at sejle, eller som blev sendt med den transsibiriske jernbane og fra endestationen videre med andre togvogne til Singapore. Da forsendelsen over flere tusinde kilometer gennem Kina og andre lande tog adskillige måneder, havde revisorerne ingen mulighed for at kontrollere posteringerne.

De tidligere medarbejdere på tekstilvæveriet og -trykkeriet i Odense fortæller, at direktøren så gennem fingre med, hvad der foregik, så Johannes Petersen kunne bruge dem i sit spil; ikke mindst takket være virksomhedens økonomichef, der som Johannes Petersens lakaj gjorde, hvad han fik besked på, og havde en stor magt. Ifølge medarbejderne drev økonomichefen Odense-virksomheden med grusomhed og var frygtet af alt og alle. »Har han sagt godmorgen?« spurgte de, når de kom om morgenen. Det gav en idé om humøret den dag.

Da der som bekendt hvert år var problemer med koncernrevisorerne, der brokkede sig over de store varelager, som da også for en stor dels vedkommende bestod af varm luft, var det vigtigt for Johannes Petersen at få reduceret lagrene ved statutidspunktet op til årsafslutningen. Det medførte hvert år i december en ordre til den odenseanske økonomidirektør om at nedskrive lageret fra ca. 100 mio. kr. til 50 mio. kr. eller mindre. Økonomichefen kontaktede så en tidligere Nordisk Fjer-kollega, der nu var ansat hos en stor svensk tekstilleverandør. »Vil I købe varer for 50 mio. kr.?« spurgte han. Det ville de gerne. Så langt, så godt. Men problemet var, at det var underforstået, at den faktura, der blev udskrevet til den svenske virksomhed, ikke skulle betales. For betalingsfristen blev sat til tre-fem måneder, og samtidig indgik økonomichefen og svenskerne en underhåndsftale om, at de varer, som tekstilvirksomheden købte fra starten af det nye år, og som de rent faktisk skulle bruge, skulle modregnes i fakturaen.

I mellemtiden måtte lagervarer for et halvt hundrede mio. kr. flyttes ud af virksomheden i Odense. Medarbejderne kørte dem væk i lastbiler til et eksternt lagerhotel. De kørte konstant i et par uger, og når det blev januar, kunne de begynde at køre dem den modsatte vej, fordi virksomheden skulle bruge stofferne. Det skete hvert år, og alle vidste besked. »Åh nej, for fanden, skal vi nu til at flytte varer igen?« sagde folkene på lageret.

Med en økonomichef i Odense-virksomheden, der kørte sit eget løb sammen med Johannes Petersen; en medarbejderstab, der manglede respekt for ledelsen og mange gange stod med ryggen til, når maskinerne fremstillede de dyre tekstilvarer, som så endte som tredjesortering; og med en direktør, der udadtil var en pæn mand, men indadtil lukkede øjnene for problemerne og holdt fast i sin løn og sine goder frem for at sige fra, måtte det gå galt. Der var omkring 1980 ca. 1.500 medarbejdere i koncernen, og man sagde, at de 1.498 vidste besked. De to sidste var Johannes Petersen og Inga Lydia Rasmussen, der hårdnakket ville hævde, at der ikke foregik noget suspekt.

Flere beretter, at når datterselskabsdirektørerne var så ivrige efter at bistå med at opskrive varelageret og andre poster, skyldtes det, at de fik tantieme i forhold til årsresultatet. »På den måde fik jeg 0,5 % svarende til 72.000 kr. oven i min løn alene i 1982,« fortæller en af lederne. En mellemlider fik hvert år omkring 36.000 kr., når han kom tilbage efter

sommerferien, »og så var det svært at sige fra«. Værdierne blev pustet op af velvillige ledere overalt i koncernen.

Da lederne ikke kunne modstå presset fra Johannes Petersen, kiggede medarbejderne i stedet langt efter bestyrelsen og håbede, at der ville komme et initiativ fra den kant. »Hvis de bare var kommet, ville medarbejderne have fortalt dem om forholdene,« fortæller den odenseanske indkøbschef, der var frustreret over ikke at kunne trænge til bunds i, hvad der foregik, og som ikke forstod spillet mellem økonomichefen i Odense-virksomheden, Johannes Petersen og virksomhedens direktør, der bare sad der. Koncernøkonomichefen fra København havde først i 1980'erne betroet ham, at forholdene i hovedsædet var betændte.

Johannes Petersen kom til gengæld på besøg i Odense uden bestyrelsen, men sammen med Inga Lydia Rasmussen. Så blev den røde løber rullet ud, og en medarbejder blev sendt udenfor for at sikre, at ingen af vanvare kom til at parkere på pladserne ved indgangen. »Der skulle nærmest skiftes vand i pytterne,« som en udtrykker det. Besøgene fandt bl.a. sted i forbindelse med det årlige besøg hos enkefru Gaardon, en slægtning til grundlæggeren H.O. Lange, hvis underskrift Johannes Petersen skulle indhente forud for generalforsamlingen for at kunne kontrollere Gaardons Fonds stemmetunge aktier i Nordisk Fjer. Det var ikke mindst på grund af fondene, at der skulle betales udbytte hvert år, selv om resultaterne ikke var til det, så fondene kunne købe aktier op og derigennem sikre stemmeflertallet ved generalforsamlingen.

Mange af de folk i koncernen, der sagde op gennem 1970'erne og 1980'erne, siger, at de ikke fattede, at Johannes Petersen kunne holde så længe. »På fabrikken i Odense vidste medarbejderne i de sidste fem år, at det var galt,« fortæller indkøbschefen. »Jeg troede, at der ville komme et ledelsesskift,« siger en koncernøkonomichef, der sagde sit job op i 1981. Folk sagde op i hobetal, når de fik kendskab til forhold, der ikke var i orden. Specielt i koncernøkonomiafdelingen var der et enormt gennemtræk, hvorefter Johannes Petersen kunne udnytte de nye medarbejders manglende viden om forholdene.

Nye erkendelser hos medarbejderne

Eftersom medarbejderne ude i virksomhederne igennem Johannes Petersens 21 år som leder af Nordisk Fjer vidste, at så meget var suspekt,

må det stadig undre, at de holdt det for sig selv. Når den odenseanske indkøbschef talte med datterselskabsdirektørerne i koncernen, kendte de alle til de opskrevne maskiner, havde hørt rygter om rådne fjer og vidste i det hele taget, at det var »dobbelt op på betændt«, som han udtrykker det, uden at de dog kendte til den raffinerede del af svindelen, som foregik i hovedkontoret. Alligevel troede de ikke, at det ville gå så galt.

Tantiemen til lederne er nok en del af forklaringen, penge under bordet en anden. Det har formentlig også spillet ind, at mange medarbejdere havde købt medarbejderaktier til kurs 105, hvor den officielle kurs var 3-400. Til sidst lånte virksomheden ligefrem medarbejderne penge til at købe aktier for. Nogle af medarbejderne havde sat hele deres opsparing i Nordisk Fjer-aktier til brug for deres pension. Da aktierne blev værdiløse, endte deres hjem på tvangsauktion. »Jeg kender adskillige, som måtte gå fra hus og hjem, da Nordisk Fjer gik ned,« fortæller en af lederne. Johannes Petersen og Inga Lydia Rasmussen, der jo kendte risikoen, købte ikke medarbejderaktier og begrundede det officielt med, at de ikke drev virksomheden med henblik på at få gevinst.

Det spillede også ind, at datterselskabsdirektørerne igen og igen stillede sig op på koncernkurserne og fortalte forsamlingen, hvor strålende det gik i deres virksomheder. »Vi troede jo på dem,« fortæller en leder. »Men vi vidste jo heller ikke, at de var præpareret af Johannes Petersen til at fremstille situationen som fantastisk.« Alligevel kunne han se, at der var mange overdrivelser i årsberetningen. »Det er ikke rart at blive oversolgt,« siger han. En aften efter festmiddagen ved et koncernkursus havde Johannes Petersen stillet sig hen og talt til ham på få centimeters afstand. Det var så ubehageligt, at han blev bange for ham. Men han var også pint af, at han tolererede bortforklaringer oppefra, når behandlede klager over kvaliteten, og af ikke at kunne svare ærligt, når forretningsforbindelser ringede og spurgte, om de skulle købe aktier i Nordisk Fjer. En forretningsforbindelse, som han havde meget med at gøre, fortalte, at han havde sat alle sine pensionsmidler i Nordisk Fjer. »Er det en god idé?« havde han spurgt. »Det kan godt være,« svarede lederen. »Det svar har jeg fortrudt bagefter, for han mistede jo en masse penge,« fortæller han. »Vi var jo alle på en måde købt af Johannes Petersen. På den måde var jeg også lidt rådden.« Undertiden kaldte Inga hans kvindelige medarbejdere ind til samtale for at høre, om de havde en affære med ham. Til sidst var det blevet så ubehageligt, at han over-

vejede at søge væk. Men inden han nåede så langt, blev han fyret efter at have modsat sig opsigelsen af en medarbejder.

For at holde udgifterne nede pressede Johannes Petersen lønningerne til arbejderne. Efter en forhandling drøftede fællestillidsmanden med en kollega Johannes Petersens oplæg, som han mente var for fedtet. Ved et nyt møde forklarede Johannes Petersen, at der ikke var råd til mere, og at også han selv og Inga var gået ned i løn. »To dage senere kom fællestillidsmanden hen til mig igen og lignede et tordenskrald,« fortæller kollegaen. 'Jeg har lige været nede og tale med Jørgensen,' sagde fællestillidsmanden til ham, 'og så spørger jeg, hvad er det for en bil, du står og vasker? Og det var så JP's nye Jaguar. Men i går stod JP og sagde, at der ikke var råd til mere. Han har fyldt mig med løgn!' spruttede fællestillidsmanden.

Det er den slags historier, der var medvirkende til, at medarbejderne mistede respekten for ledelsen og engagementet i deres arbejde. Og så blev det endnu vanskeligere at fastholde kvaliteten.

Revisorer til salg

Som researchen har vist, gav revisorerne blanke påtegninger på Nordisk Fjers regnskaber, selv om de indeholdt alvorlige problemer, der burde have forhindret det. En økonomichef, der fulgte samarbejdet med revisorerne op gennem 1970'erne, så, hvordan Johannes Petersen allerede her hvert år startede ud med nogle ideer til regnskabet, som han vidste, at han ikke kunne få igennem, for at have noget at slå af på. Det var den samme metode, han brugte op igennem 1980'erne. »Det var også tankevækkende, at han kun accepterede posteringer, der kunne forbedre regnskaberne,« påpeger økonomichefen, der endte med at sige sin stilling op. »Det var utroligt, hvad der kunne passere revisionen,« siger hun. »Der var et evindeligt pres for at forbedre regnskabet. Selvfølgelig skulle revisorerne udvise en vis fleksibilitet, men når de rakte Johannes Petersen en lillefinger, tog han hele hånden.« Allerede inden regnskabsoplysningerne blev udleveret til revisorerne, havde regnskabsafdelingen været udsat for et vedholdende pres for at forbedre tallene.

Noget kan tyde på, at etikken ikke altid har været i top hos Centralanstalten. En ung revisor gjorde en dag ophævelser over for chefpartneren i anledning af en uforståelig note i et børsnoteret selskabs regnskab, som

dækkede over nogle kritisable forhold. Chefrevisoren bad ham lukke døren og belærte ham så om, at han en dag ville forstå, at virksomheden levede af sine klienter, og at man somme tider måtte udvise forståelse for deres situation.

Nogle revisorer fra KPMG, som Centralanstalten blev fusioneret ind i via deres sammenlægning med C. Jespersen, giver udtryk for, at bogens fremstilling af forholdene omkring disse virksomheder »er sand hvert et ord«.

Nye facetter af hovedpersonerne

Også om makkerparret Johannes Petersen/Inga Lydia Rasmussen er der dukket nye oplysninger op. Igen og igen er det blevet bekræftet, at de begge var frygtet, og at de havde et forhold. Da Inga i 1970'erne boede i Hørsholm, holdt Johannes Petersens grønne Jaguar ustandseligt parkeret tæt ved hendes hus på hverdagsaftener og i weekenden, i diskret afstand rundt om hjørnet.

Der er i det hele taget kommet mange fortællinger op til overfladen. Om konferencerne på Hesselet, hvor man ikke kunne tale frit. Om telefondamen, der havde fået tinnitus, fordi Inga havde fået etableret en scrambler, der skrattede under telefonsamtaler med udlandet. Inga havde endda selv klaget over tinnitus, som følge af at telefonen hele tiden klikkede. Men det var hende selv, der som efterretningschef havde iværksat aflytningen. Det var nyttigt, når de to gamle ville have en medarbejder fjernet, for »så samler man sammen mod ham«, som Inga udtrykte det.

Ingas begrænsede evner og manglende indsigt i forretningsforhold kombineret med den magt, hun fik gennem Johannes Petersen, blev tydeliggjort, da hun engang mødte op i Odense for at briefe en medarbejder, der skulle på en lang tur rundt i Fjernøsten. »De skal have syv lange kjoler med, for der bliver meget repræsentation,« havde Inga forklaret den undrende medarbejder, der havde forventet at blive briefet om kunder og kundepolitik. »Og så kan De glæde Dem, til De letter fra Bangkok, så har De synet ud over palmolivelundene,« sluttede hun tragikomisk. Over for en ung mand, der tøvede med at sige ja til en stilling, indprentede hun, at man ikke sagde nej til Johannes Petersen: »Gør man det, er man en død mand i dansk erhvervsliv.« Medarbejderne havde rystet på hovedet ad hende. Men alle har samstemmende

bekræftet hendes kolossale magt i organisationen, hvor hendes nære forhold til Johannes Petersen sikrede hende en levestandard, som ikke blev retfærdiggjort af hendes evner.

Blandt fortællingerne er der nogle, der føjer nye vinkler til Johannes Petersens private side. At han aldrig rigtig blev accepteret blandt landets topchefer, kan have nærret hans trang til at komme tæt på Mærsk Mc-Kinney Møller. Men det kan også have medvirket, at Nordisk Fjers grundlægger, som han beundrede, regelmæssigt havde spist frokost på d'Angleterre sammen med Arnold Peter Møller og direktøren for Spritfabrikkerne. Det var en kreds, Johannes Petersen gerne ville accepteres i.

Flere har fortalt om Johannes Petersens manglende respekt for sine omgivelser. Nogen tid efter overtagelsen af en virksomhed havde han mødt direktørens kone og sagt til hende, at han jo »håbede at få de samme fordele« som direktøren. Hun var ikke i tvivl om, at han mente seksuelle ydelser. En anden historie handler om en glarmester på Østerbro, der lige før sammenbruddet i november 1990 havde fortalt en tidligere Nordisk Fjer-medarbejder, at Nordisk Fjer skyldte ham 80.000 kr. for arbejde i en lejlighed på Frederiksberg, hvor han havde beklædt Johannes Petersens soveværelse med spejle på væggene og i loftet. »Det er jo bedre end penge i banken,« havde glarmesteren stolt sagt om sit udestående. Den tidligere medarbejder, der fornemmede, hvor det bar hen med Nordisk Fjer, rådede ham til at få sin betaling hurtigst muligt.

I et par glimt viste Johannes Petersen, at han vidste, at toget var ved at være kørt. På en tur med færgen over Storebælt få dage før sammenbruddet var en passager gået udenfor for at ryge og havde set en skikkelse stå alene ved rælingen helt ude i forstavnen. På grund af det karakteristiske udseende genkendte han ham med det samme som Johannes Petersen. Selv om det var efterår og køligt, stod Johannes Petersen og skuede ud over havet uden overtøj, i jakkesæt og slips. »Situationen var tankevækkende i sig selv; der var noget truende over det, som han stod der og så på havet,« fortæller vedkommende. »Da jeg få dage senere hørte, at han var død, tænkte jeg meget over det.«

På den samme tur til Fyn besøgte Johannes Petersen og Inga Lydia Rasmussen et datterselskab i Odense – i den samme bygning, hvor han var startet som direktør for fjerfabrikken tilbage i 1960'erne. »Bagefter har jeg tænkt, at han ville hilse af,« fortæller virksomhedens direktør. »Det var her, han startede, og ringen var sluttet. De stod i vores show-

room, da jeg blev kaldt op. 'Kan du ikke hente en danskvand til Johs?' spurgte Inga. 'Han har det ikke så godt.' Johannes Petersen var opkogt og rød i hovedet og så ud til ikke at være helt rask.« Der er næppe tvivl om, at han vidste, at løbet var kørt.

Også Inga Lydia Rasmussen var vidende om, hvor galt det stod til mod slutningen. Kort før sammenbruddet ringede hun til den tidligere leder af designvirksomheden og spurgte, om ikke de kunne spise frokost sammen. Da lederen ankom til det diskrete bord på en velrenommeret restaurant i Dronningens Tværgade, blev hun modtaget af Inga Lydia Rasmussen med forgrædt ansigt. »Hun så uhyggelig ud, allerede da jeg kom,« fortæller lederen, og Inga havde grædt videre ned i hummersuppen: »Der er sket noget forfærdeligt.« Kunne den tidligere leder ikke lave en kollektion, som kunne vises inden for to uger? Det var tydeligt, at det var en redningskrans, der skulle bruges til at overbevise nogle långivere, og at Inga var klar over, at sammenbruddet var forestående. Men det var umuligt at nå det på så kort tid. Inga havde grædt og grædt.

Nyt fra bankerne

Når man taler med bankfolk og andre, der befandt sig omkring Nordisk Fjer før og efter sammenbruddet, er det slående, hvordan begivenhederne har brændt sig fast i deres hukommelse. Nu hen ved 25 år efter er de i stand til at gengive knivskarpe detaljer fra sammenbruddet.

Da Johannes Petersens nære forhold til Handelsbankens direktør Bendt Hansen endte i store skænderier, blev banken afløst af Privatbanken som Nordisk Fjers hovedbankforbindelse. Her skortede det ikke på advarsler. En ung regnskabsmedarbejder med revisorbaggrund havde i begyndelsen af 1980'erne forladt Nordisk Fjer og var blevet ansat i Privatbankens analyseafdeling. Over for de nye kolleger forklarede hun, at det, hun havde oplevet i Nordisk Fjer, ville hun ikke stå model til. I 1981 fik en medarbejder i banken til opgave at lave en pengestrømsanalyse for Nordisk Fjer, da hans chef ikke selv kunne få rede på tallene. Da kreditchefen så analysen, havde den ellers rolige mand slået i bordet og udbrudt: »Jamen, de tjener jo ingen penge! De får ikke en krone hos os!« Senere kom de kritiske analyser og henstillingen til, at Privatbanken rebede sejlene, mens tid var. Det skulle siden vise sig, at en af bankens direktører havde fraveget alle procedurer og bevilget Nordisk Fjer et

lån på 100 mio. kr. uden om kreditafdelingen, og Privatbanken fortsatte da også med at bistå Nordisk Fjer økonomisk.

Den Danske Banks tidligere direktør Tage Andersen havde til forskel fra så mange andre evnen til at gennemskue Johannes Petersens spin. Han er citeret for efter et møde med Johannes Petersen at have sagt til sine kolleger, at den mand havde han mødt for første, sidste og eneste gang, og hvis han nærmede sig igen, »så finder du den længste ildtang og holder ham væk«.

Fagfolkenes vurdering

Ud over spontane henvendelser fra flere bankfolk har Henning Kruse Petersen, tidligere formand for Finansiell Stabilitet, som rydder op efter de seneste års bankkrak, og et par af hans kolleger fra finanssektoren, der som kreditinstitutioner altid ender med at blive inddraget i sagerne om økonomisk kriminalitet, fremsat nogle overordnede kommentarer til efterskriftet. Deres udsagn er gengivet i det følgende.

Generelt bliver det farligt, når en stærk og egenrådig leder giver sig til at træffe beslutninger uden at indgå i en reel dialog med bestyrelse eller meddirektører. I Nordisk Fjer fik Johannes Petersen på den måde overladt et alt for stort rum uden modspil fra bestyrelsen, revisorerne eller andre i direktionen. Det er også farligt at lede en virksomhed i for lang tid. Har man været administrerende direktør i en virksomhed i 20 år, er jordforbindelsen væk, og man bliver magtfuldkommen. Nogle udvikler sig til solkonger. Når man i en årrække har fået at vide, at man er solkonge, så bliver man det.

Selv om bestyrelse, pengeinstitutter og til dels revisorerne kan slå bremserne i og standse folk på vej ud ad planken, er det ikke muligt at beskytte sig holdbart mod de psykopatiske storsvindlere. Fra politisk side griber man enkeltsagerne og giver sig til at lovgive uden at se på helheden, og så breder bureaukratiet sig, for det kræver et mægtigt apparat at dæmme effektivt op for folk som Johannes Petersen. Tidligere var det i forbindelse med årsregnskaberne nok, at revisorerne blot skrev til bankerne og udbad sig oplysninger om en virksomheds engagementer; i dag er der indført omfattende bureaukratiske systemer, og tilsvarende er revisorpåtegningerne vokset kraftigt det sidste tiår, uden at det har gjort den store forskel. Samtidig er revisorerne

uafhængighed reelt ikke-eksisterende, da de jo også lever af kunderne.

Det er ligeledes et problem, at Bagmandspolitiet ikke er gearret til at håndtere sagerne. »Der sidder en betydelige inkompetence hos Bagmandspolitiet,« siger en erfaren leder fra finanssektoren. »De lovløse får simpelthen en ekstra chance, når Bagmandspolitiet skal opklare sagen. Og mange sager bliver ikke løftet, hvis Bagmandspolitiet ikke mener, at de holder, eller ikke har ressourcer til at føre dem. Kun få af svindlerne bliver dømt. Det er forfærdeligt, at man kan køre en virksomhed ned, uden at der kan gøres et ansvar gældende. Det er et felt, hvor der kan være god grund til at se på lovgivningen.«

Også varighederne af de sager, der bliver rejst, er et problem. »Der går mange år, før afgørelserne falder i første instans,« siger Kruse Petersen. »Systemet tillader, at sagerne bliver trukket ud, og det er ofte dem, der står til en straf, der sørger for det. Først bruger de halvandet år på at søge fri proces, som de så ikke får. Så vælger de individuelle advokater, og for at finde datoer, hvor man kan samle dem i retten, kan der gå halvandet år mere. Og så går årene igen med retssagerne og diverse ankesager. Til sidst havner vi i den velkendte situation, at selv om de har gjort noget grimt, bliver den ubetingede straf ofte til en betinget straf på grund af den lange sagsbehandlingstid. På den måde beskytter man dem, der ikke burde beskyttes. Det er dybt problematisk, at alvorlige sager som Roskilde Bank ikke er afklaret endnu. Her sidder der folk, der er straffet nok allerede, men hvis sager bliver trukket i langdrag af dem, der står til en straf. Det er altid den lille mand, det går ud over, når kæltringerne kører rundt i deres Lamborghinier.«

Sidste ord

Noget af det, der har manet til eftertanke i historien om Nordisk Fjer, er oplysningerne om de ufattelige summer, inderkredsen tilegnede sig under bordet, og som end ikke politiet fandt frem til. Det har ikke været nogen rar tanke for de gamle medarbejdere, at de med deres manglende opgør med Johannes Petersens linje har været med til at forgyldte hans søn og de øvrige svindlere til skade for alverden, inklusive deres gamle kolleger, der måtte gå fra hus og hjem.

Punktummet i fortællingen om Nordisk Fjer kan passende sættes

af Johannes Petersens familie. Som bekendt slap sønnen Morten Fisker Petersen ikke bare for straf; ligesom de andre i inderkredsen kunne han beholde de penge, han havde fået under bordet. Som det er tilfældet med Frits Duvier og John Hansen, er der grund til at antage, at langt større summer, end politiet fandt frem til, er endt hos de øvrige medlemmer af inderkredsen uden om bogholderiet. Det gælder tilsyneladende også Morten Fisker Petersen, hvis søn, der er studerende, bebor en af Chicagos mest luksuriøse lejligheder i en nybygget ejendom med udsigt over Lake Michigan. Lejlighederne sælges for beløb fra 7-8 mio. kr. og opefter. Det er ikke en økonomi, man forbinder med en studerende, endsige med et forældrekøb foretaget af en mor, der er sælger, og en far, der slap for straf, bl.a. fordi han efter egne oplysninger var så belastet psykisk, at han var uden arbejdsevne.

Mens Johannes Petersens familie og resten af inderkredsen har deres på det tørre, har andre betalt en dyr pris. F.eks. byen Elkin med 5.000 indbyggere, der blev sendt til tælling, da tekstilfabrikken Chatham gik ned; aktionærerne i Danmark, der måtte gå fra hus og hjem; og det mareridt, som bestyrelse, direktion og det sidste hold revisorer, der fik ødelagt deres livsbane, måtte gennemleve i retssystemet. For de folk, der ikke fik sagt fra, har prisen været et liv plaget af samvittighedskvaler.

Charlotte Langkilde, august 2014