

Lukningen af Nakskov Skibsværft A/S i 1986

Af THOMAS ROSLYNG OLESEN

Gennem de seneste 20 år har der været en stigende interesse for dansk værftshistorie, og særligt indenfor de seneste år er der blevet udgivet en række bøger om de danske stålskibsværfter. I den forbindelse har Nakskov Skibsværfts historie imidlertid stort set ikke været belyst. Samtidig er den eksisterende forskning i dansk værftshistorie generelt kendetegnet ved at stoppe med afleveringen af det sidste skib. Det betyder, at det ikke er blevet undersøgt, om dele af værfternes aktiviteter blev videreført efter værftslukningerne, og hvordan produktionsfaktorerne arbejdskraft og kapital er blevet benyttet efterfølgende.

I denne artikel undersøges nedlukningen af Nakskov Skibsværft i 1986. Artiklen viser, hvordan der fra 1982 og frem til lukningen blev forsøgt en række omstillinger for at redde værftet. Samtidig viser artiklen, at værftslukningen ikke udviklede sig til et totalt kollaps, men at en række aktiviteter blev videreført frem til midten af 1990'erne. Artiklen bygger primært på studier af bestyrelses- og direktionsmateriale fra Nakskov Skibsværft arkiv på Erhvervsarkivet i Aarhus. Studierne er udført i forbindelse med udarbejdelsen af ph.d. afhandlingen "Fugl Fønix? Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2012", der blev indleveret på Syddansk Universitet i maj 2012.

Indledning

Oliekrisen i 1973 markerede indledningen til en global værftskrise. Fra 1975 til 1987 faldt mængden af søsat tonnage på verdensplan fra 35,9 millioner BRT til 9,8 millioner BRT. Krisen blev yderligere forstærket af, at Sydkorea i den samme periode forsøgte at komme ind på det kriseramte skibsbygningsmarked. De sydkoreanske værfter havde fordel af lave lønomkostninger, nye og effektive produktionsanlæg og en massiv statsstøtte, der betød, at de koreanske værfter systematisk kunne underbyde deres konkurrenter. Det var særligt den europæiske værftsindustri, der blev ramt af koreanernes ekspansion. Fra 1977 til 1985 faldt den europæiske markedsandel fra 41 % til 18 % mens den asiatiske markedsandel voksede fra 46 % til 70%. Som konsekvens heraf lukkede størstedelen af de europæiske skibsværfter fra midten af 1970'erne til slutningen af 1990'erne.¹

Også de danske værfter blev ramt af de dårlige konjunkturer og den stigende konkurrence fra asiatiske værfter. I 1980 lukkede B&W i København, og i 1983 blev nybygningsværftet i Helsingør lukket. I 1986 fulgte lukningen af Nakskov Skibsværft, og i marts 1988 besluttede J. Lauritzen at lukke stålskibsværftet i Aalborg. Igennem 1990'erne fulgte lukningerne af det rekonstruerede B&W Skibsværft i 1996, Nordsøværftet i 1997 og Svendborg Værft, Århus Flydedok og Danyard Frederikshavn i 1999. I 2012 lukkede Danmarks sidste store nybygningsværft – Lindøværftet. Dermed afsluttedes et vigtigt kapitel i dansk industrihistorie.²

Denne artikel undersøger lukningen af Nakskov Skibsværft i 1986. Værftet beskæftigede gennem 1970'erne ca. 2.000 medarbejdere, hvilket gjorde det til landets femte største værft³ og en vigtig arbejdsplads for byens godt 16.000 indbyggere. Vestlolland var gennem 1970'erne præget af høj arbejdsløshed, og værftet var uden sammenligning regionens største virksomhed. I 1980 havde Vestlolland blot 23 industrivirksomheder med mere end 6 medarbejdere, og af regionens 3.431 industrimedarbejdere var de 1.750 – dvs. 51 % - ansat på værftet. Ud over den direkte beskæftigelse gav værftet også beskæftigelse til en lang række lokale underleverandører.⁴

Thomas Roslyng Olesen, f. 1980, Cand. mag. og ph.d. i historie. Ansat som museumsinspektør på Roskilde Museum

I artiklens første del undersøges perioden fra de første tanker om at lukke værftet i 1982 til lukningen i 1986. Fokus ligger dels på at identificere de ledelsesmæssige dispositioner, der blev taget i forsøget på at redde værftet, og dels på at undersøge, hvilke initiativer, der blev taget for at videreføre dele af værftet efter beslutningen om nedlukning. Artiklens anden del undersøger, hvilke aktiviteter, der blev videreført efter værftslukningen. Denne del bygger på Joseph Schumpeters teori om kreativ destruktion som den primære drivkraft i det kapitalistiske system. Schumpeter påpegede nødvendigheden af, at produktioner fra tid til anden måtte nedlægges for at frigøre produktionsfaktorerne arbejde og kapital, således at kreative entreprenører kunne sammensætte disse på nye profitable måder. Schumpeter skelnede i den forbindelse mellem entreprenører og investorer, hvilket der også gøres i denne undersøgelse. I forlængelse heraf undersøges det, hvordan de videreførte aktiviteter tilpassede sig markedet. Dette gøres med udgangspunkt i Schumpeters teori om entreprenørprofit. Schumpeter argumenterede for, at prisen på et givent produkt i et fuldstændigt gennemsigtigt marked ville svare til produktionsomkostningerne. Dermed var der intet incitament for nye entreprenører til at etablere sig indenfor det pågældende produktionsområde. En entreprenør kunne imidlertid opnå en kortvarig profit – den såkaldte entreprenørprofit – gennem (1) indførelsen af en mere effektiv produktionsmetode, (2) nye afsætningsmarkeder, (3) nye eller bedre produkter, (4) adgang til nye råmaterialer eller halvfabrikata der billiggør slutproduktet eller (5) introduktion af nye organisationsformer. Entreprenørprofiten var dog kun kortvarig, da konkurrenterne hurtigt ville kopiere tiltaget.⁵ I denne artikel måles innovationen i spin-off virksomhederne fra Nakskov Skibsværft udelukkende ud fra de til de første tre parametre, da de to sidste ikke anses for relevante i denne analyse. Med udgangspunkt i den ovenstående analyse konkluderes det afslutningsvis, hvorvidt lukningen af Nakskov Skibsværft var et eksempel på kreativ destruktion, og der drages i den forbindelse paralleller til andre danske værftslukninger.

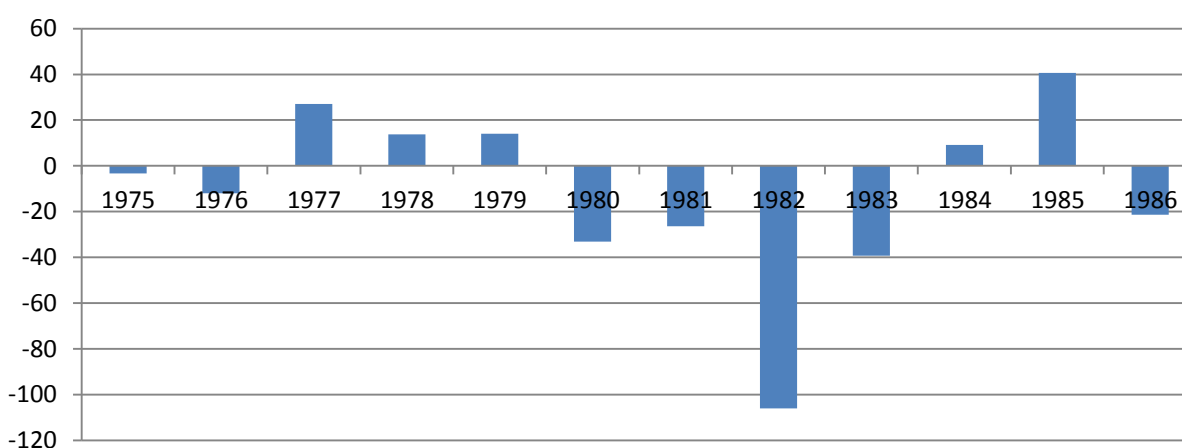
Nakskov Skibsværft A/S – introduktion til værftets historie

Nakskov Skibsværft blev stiftet som interessentskab den 12. oktober 1916. Initiativtagerne var byens borgmester Sofus Bresemann, grosserer Alfred Christensen og Østasiatisk Kompagnis (ØK) stifter H.N. Andersen, der selv var født i Nakskov. Kapitalen blev fastsat til 1 mio. kroner, hvoraf ØK tegnede sig for 375.000 kroner, mens Landmandsbanken, Nakskov Havnevæsen og en række private interessenter tegnede sig for resten. Den 26. april 1919 blev selskabet ændret til aktieselskab. Ved den lejlighed tegnede ØK, Landmandsbanken, Dampskibsselskabet Orient og Nakskov Havn ny kapital i selskabet for i alt 7 mio. kroner. Samme år påbegyndte man opførelsen af en arbejderby på Rosnæs på den anden side af Nakskov Fjord. Igennem 1920erne og 1930erne opkøbte ØK aktieposterne fra de øvrige aktionærer, og i 1939 blev Kompagniet eneaktionær i værftet. I marts 1944 blev aktiekapitalen udvidet med 2 mio. kroner ved en overførsel af ØK's aktier i Stålvalseværket samt Kompagniets aktier i ejendomsselskabet Rosnæs A/S. Dette var den eneste kapitaltilførsel fra ØK fra til værftet fra stiftelsen i 1919 og frem til 1981. Gennem 1960erne gav værftet pæne overskud, der benyttedes til at øge aktiekapitalen, således at denne i 1968 udgjorde 30 mio. kroner. De gode søfartskonjunkturer og efterspørgslen på større skibe gjorde, at værftet i 1950erne og 1960erne gennemførte en omfattende modernisering af produktionsapparatet med bl.a. nye skibsbygger- og svejsehaller, to nye betonbeddinger, en ny tørdok og nye kraner. I modsætning til mange andre europæiske værfter havde Nakskov Skibsværft ingen problemer med at få plads til at udvide faciliteterne. Til gengæld satte værftets geografiske placering i bunden Nakskov Fjord en naturlig grænse for, hvor store skibe, der kunne bygges. Besejling af fjorden var kun mulig via den 40 meter brede og 6 meter dybe sejlrende, der forbandt havnen med Langelandsbælt og Østersøen.⁶

De gode søfartskonjunkturer fik en brat ende efter oliekrisen i 1973, og som så mange andre europæiske værfter fik også Nakskov Skibsværft store problemer. I et forsøg på at undgå at konkurrere direkte med de asiatiske værfter, der primært byggede bulkskibe, omlagde Nakskov Skibsværft i 1970erne produktionen til nicheproduktion af små komplicerede skibstyper som liner replacement ships, produkttankere, kemikalietankere og færger. Sideløbende med denne omlægning indgik værftet og medarbejderne i januar 1976 den såkaldte Nakskov-aftale – en aftale der sænkede lønnen til 15 % under gennemsnittet på de øvrige danske værfter. Lønnedgangen styrkede i første omgang værftets konkurrenceevne, men den gav på længere sigt problemer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft og holde på dygtige medarbejdere.

Værftets vanskeligheder igennem 1970erne skyldtes dels det dårlige marked, men også en række forkerte beslutninger. Kimen til de økonomiske vanskeligheder i 1980erne blev således lagt med en række uheldige ordrer, der blev indgået i perioden fra 1971 til 1980. I maj 1971 kontraherede Neptune Orient Lines i Singapore to produkttankere til levering i 1974. Da værftsledelsen forventede en devaluering af den danske krone, blev ordren indgået i dollars, men da dollaren i stedet blev devalueret, medførte ordren et samlet tab på 40 mio. kroner. I oktober 1973 indgik Nakskov Skibsværft den næste uheldige ordre, da det græske rederi Eletson Maritime Corporation kontraherede to produkttankere til levering i 1976. Da tankermarkedet imidlertid blev kraftigt forværret efter oliekrisen, forsøgte grækerne at komme ud af kontrakterne ved at fremføre en række klager over arbejdets udførelse. Sagen endte i voldgift, men parterne indgik et forlig, hvorefter Nakskov Skibsværft selv overtog nybygningerne. Frem til 1979 sejlede de to skibe for værftets regning med ØK som korresponderende reder. Herefter købte Kompagniet skibene, men sagen kostede Nakskov Skibsværft ca. 78 mio. kroner. I marts 1978 sluttedes en tredje uheldig kontrakt – denne gang med DSB på bygning af færgerne Prins Joachim og Kronprins Frederik. Færgerne, der var blevet givet som statslige beskæftigelsesarbejder for at hjælpe værftet, var langt vanskeligere at bygge end beregnet, og da de blev afleveret i 1980 og 1981 havde værftet lidt et tab på ca. 30 mio. kroner. Tabene nedbragte fra 1973 til 1980 værftets egenkapital fra 82 mio. kroner til blot 14,3 mio. kroner.⁷

Figur 1: Resultat for Nakskov Skibsværft 1975-1986 (mio. kroner)



Kilde: For årene 1975-81: Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, i: EA-ØK-NS- div. rapporter og planer 1920-82- nr. 149

For årene 1982-85: Beretninger og Regnskaber for Nakskov Skibsværft, Lokalhistorisk arkiv Nakskov

For året 1986: Ref. af best. møde i NS 27/5 1987

I foråret 1980 indgik Nakskov Skibsværft den fjerde og mest katastrofale ordre – en kontrakt på fire produkttankere til A.P. Møller. Den anden oliekrise i slutningen af 1970erne havde gjort det fuldstændigt umuligt at opnå nykontraheringer, og værftet havde kun opnået en enkelt ordre – en produkttanker til ØK. For at undgå huller i produktionen efter de to DSB-færger havde man tilbudt de fire A.P. Møller skibe med et tab, som man efterfølgende ville søge at dække ind via forhandlinger med underleverandørerne. Ordren sikrede en kontinuerlig produktion, men skulle hurtigt vise sig, at give værftet alvorlige økonomiske problemer. Senere på foråret indgik man en underleverandørkontrakt for Monberg og Thorsen på 25.000 tons stålarbejde til bygning af Farøbroerne, der sikrede beskæftigelsen for ¼ af stålafdelingen frem til 1984. Endelig lykkedes det ved udgangen af 1980 at indgå ordrer på to kemikalietankere til Odfjell Chemical Carriers og Nordstjernen Shipping. Trods disse ordrer så situationen ved indgangen til 1980erne alt andet end lys ud. Værftet kom ud af 1980 med et underskud på 33 mio. kroner, hvilket primært skyldtes forsinkelserne på de to DSB færger.⁸ Som det fremgår af figur 1, blev dette det første af en række katastrofale regnskaber frem mod lukningen i 1986.

Gennem 1981 begyndte der at tegne sig alvorlige problemer med skibene til A.P. Møller. Et utilstrækkeligt kontraktgrundlag fra værftets side betød, at A.P. Møller konstant forlangte konstruktionsændringer. Samtidig havde værftsledelsen undervurderet timeforbruget, hvilket dels skyldtes, at produktiviteten var for lav, men også mangler og forsinkelser ved planlægningen og på tegnestuerne. Fra februar til november 1981 skred budgettet med 38,5 mio. kroner, hvilket betød, at værftet ville have en negativ egenkapital ved årets udgang. For at undgå usikkerhed om værftets betalingsevne afholdt man den 16. december 1981 en ekstraordinær generalforsamling, hvor ØK reetablerede værftets egenkapital ved at konvertere værftets gæld til moderselskabet til ny egenkapital på 30 mio. kroner.⁹

Samtidig gennemførte ejeren en større udskiftning i værftsledelsen. På et ekstraordinært bestyrelsesmøde den 6. november 1981 blev den adm. direktør Olav Kongsted erstattet af Svend Rahbek Rasmussen, der var indtrådt i værftsledelsen i maj 1981. Den 31. december 1981 udtrådte bestyrelsesmedlemmerne Storm-Jørgensen, Hüttemeier og grev Flemming af Rosenborg af bestyrelsen, og på en ekstraordinær generalforsamling den 24. maj 1982 trådte bestyrelsesformand Tage Wøldike Smith tilbage. Han blev erstattet af ØK's skibsfartsdirektør – Henning Sparsø. Bestyrelsen tegnedes herefter af Henning Sparsø som formand, Otto Feierskov Andreasen som næstformand, værftsdirektør Svend Rahbek Rasmussen, Nakskovs socialdemokratiske borgmester Carl Emil Hansen og to medarbejderrepræsentanter.¹⁰

Den 17. marts 1982 kunne Nakskov Skibsværft præsentere et driftsunderskud for 1981 på 51,5 mio. kroner, hvilket var et budgetskred på godt 52 mio. kroner siden marts 1981. En økonomisk håndsrækning fra ØK betød imidlertid, at værftet undgik det største underskud nogensinde. Ud over tegningen af ny aktiekapital i december 1981 tilførte ØK 25 mio. kroner som en ekstraordinær merpris for bygningen af den produkttanker kompagniet havde kontraheret i 1979. Det nedbragte underskuddet for 1981 til 26,4 mio. kroner.¹¹

Maj 1982-december 1983: De første tanker om at lukke værftet

Gennem foråret 1982 fortsatte problemerne med A.P. Møller-ordren. I maj var det budgetterede tab for 1982 steget til 82,2 mio. kroner og budgettet for 1983 – der forudsatte ordrer på yderligere to skibe inden november – viste et tab på 95,5 mio. kroner. Som følge af de dårlige fremtidsudsigter iværksatte den nye værftsledelse i foråret et analysearbejde om værftets fremtid.¹² Rapporten konkluderede, at Nakskov Skibsværfts konkurrenceevne internationalt set var dårlig, hvilket primært skyldtes, at de konkurrerende værfter var kraftigt subsidierede. Lønftalen, som man havde indgået i januar 1976, havde ikke øget konkurrenceevnen. Tvært imod havde man konstateret en

svagt faldende produktivitet siden aftalen blev indgået. Rapporten understregede, at værftet fortsat burde koncentrere sig om nicheproduktion, men at man i øvrigt måtte overveje enhver forespørgsel. Fremtidsudsigterne var imidlertid ikke lovende. Overordnet arbejdede rapporten med fem scenarier: (1) At værftet ikke opnåede ordrer inden juni 1982, hvilket ville medføre et tab på 223 mio. kroner frem til 1984. (2) At værftet kontraherede to skibe inden juni, hvilket ville reducere tabet til 132,4 mio. kroner. (3) At man omstillede værftet til reparationsværft med begrænset nybygningsaktivitet. Dette ville kræve en nærmere undersøgelse, men virkede umiddelbart ikke som en realistisk mulighed. Endelig arbejdede rapporten med muligheden for en total afvikling af værftet. Enten ved (4) at lukke værftet ved udgangen af 1982. Dette ville betyde, at man måtte annullere de to kemikalietankere eller lade dem færdigbygge ved et andet værft, hvilket ville koste op imod 500 mio. kroner i bøder og tabte investeringer. Alternativt kunne man (5) færdiggøre ordrebeholdningen og lukke værftet i 1983, hvilket ville give et estimeret tab på 189,5 mio. kroner.¹³

I første omgang anbefalede rapporten, at man fortsatte produktionen ind i 1983 *...med nedlukning for øje*. Imidlertid forventedes det, at DSB snart skulle bruge nye færger til Aarhus-Kalundborg overfarten, og det vurderedes, at hvis: *... staten vil afgive ordrer på nye færger og tillade de danske værfter en profit på bygning af sådanne færger, skulle det være muligt at forbedre resultatet med yderligere ca. kr. 60 mio. med kontraheringer for to færger hos A/S Nakskov Skibsværft*.¹⁴ Dermed kunne man lukke værftet ved udgangen af 1984 med et tab på ca. 100 mio. kroner. Da der imidlertid forventedes et opsving i skibsbyggeriet i løbet af 1980'erne, kunne det dog ikke udelukkes, at værftet på dette tidspunkt kunne videredrive som en sund forretning. Derfor anbefalede rapporten, at man forsøgte at få andel i et sådant færgebyggeri.¹⁵

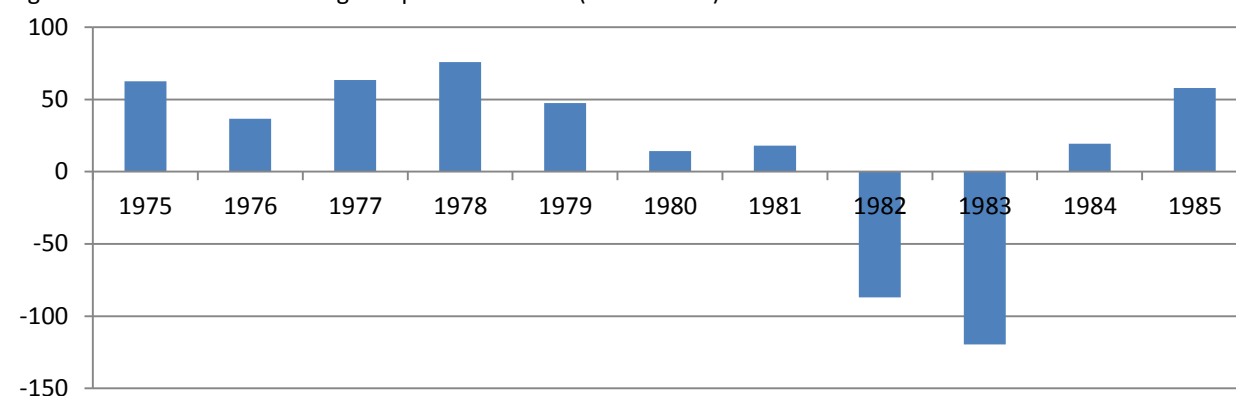
Tanken om, at staten kunne afgive færgeordrer for at hjælpe kriseramte værfter, var ikke ny. Således var to af de tre færger, DSB i 1978 havde kontraheret i Nakskov og Helsingør, bevilget som offentlige "beskæftigelsesarbejder". Skulle en færgeordre redde værftet, var det dog afgørende, at den faldt så snart som muligt. Derfor begyndte værftsledelsen, anført af byens socialdemokratiske borgmester Carl Emil Hansen, et større politisk lobbyarbejde for at få færgeordren fremrykket. Den 10. maj 1982 henvendte værftets bestyrelse sig for første gang til statsminister Anker Jørgensen, hvilket førte til et møde i statsministeriet med deltagelse af flere ministre, repræsentanter for værftet og kommunen samt Vestlollands folketingsmand. Her redegjorde man for byens og værftets vanskeligheder, og det blev pålagt trafikministeren at drøfte sagen med DSB. I løbet af sommeren fik Danmark imidlertid en ny regering, og den 28. oktober tog værftsledelsen kontakt til den nye statsminister Poul Schlüter. Af svaret fremgik det, at regeringen ingen planer havde om at bygge skibe til DSB. Imens var værftsledelsen tvunget til at reducere arbejdsstyrken fra 1.811 medarbejdere i oktober til ca. 1.650 ved årsskiftet. Kom der ingen nye ordrer, ville beskæftigelsen i juli 1983 være reduceret til de 200 timelønnede, der var beskæftiget på sektionerne til Farøbroerne.

Den 4. januar 1983 blev der afholdt bestyrelsesmøde i Nakskov Skibsværft. Direktøren kunne meddele, at man den 3. december havde afleveret den sidste produkttanker til A.P. Møller. Nu havde værftet kun bygningen af de to kemikalietankere til Odfjell og Nordstjernan tilbage. Oktoberbudgettet viste et tab på 90 mio. kroner i 1983 og 54,1 mio. kroner i 1984, forudsat at der senest inden månedens udgang sluttedes kontrakter på to nybygninger til break-even priser. På mødet kunne formanden imidlertid meddele, at de budgetterede resultater var en så alvorlig belastning for ØK, at der ikke længere kunne blive tale om break-even ordrer. Formanden meddelte, at Kompagniets ledelse ikke havde taget nogen endelig beslutning om nedlukning af værftet, men der skulle nye lønsomme ordrer til, hvis driften skulle fortsættes.¹⁶

Den 18. januar 1983 fik værftet imidlertid et nyt håb, da en række socialdemokratiske folketingsmedlemmer fremsatte forslag om at fremrykke bygningen af de to DSB-færger for at hjælpe de danske skibsværfter. Forslaget blev vedtaget i marts af et flertal udenom regeringen. Selvom forslaget var direkte møntet på de kriseramte værfter i Helsingør og Nakskov, blev

færgerne udbudt i fri licitation.¹⁷ Den 23. marts 1983 mødtes bestyrelsen for at diskutere mulighederne for at få færgerne til Nakskov. Formanden udtrykte betænkelighed ved at byde på færgerne. ØK var i store økonomiske problemer, og det ville være vanskeligt for moderselskabet at bære et tab på 73 mio. kroner, som det fremgik af værftets budget for 1983. Derfor måtte prisen på færgerne være så god, at de i 1984-5 kunne dække en væsentlig del af tabet i 1983. Borgmesteren kunne fortælle, at der fortsat arbejdedes politisk for at få ordren til Nakskov. Han var overbevist om, ”... at hvis Nakskovs pris var højere end de andre værfters, ville DSB forhandle med os herom”. Formanden nævnte dernæst, at det ville være dyrt for ØK at opretholde den nødvendige organisation på værftet, indtil det blev besluttet, hvem der skulle bygge færgerne. Efter en længere diskussion opsummerede formanden, (1) at ØK ikke kunne leve med de budgetterede tab for 1983, og at disse måtte reduceres ved en bedre pris på færgerne, (2) at Nakskov skulle have ordrene på begge færger, da værftet sandsynligvis ville få tab ved kun at bygge én, og (3) at ØK accepterede, at man bevarede basisorganisationen til udgangen af maj, hvor resultatet af licitationen var kendt. I forbindelse med færge-kontrakterne krævede DSB en garantistillelse på 100 mio. kroner pr. færge, og i maj 1983 kunne formanden meddele, at ØK havde accepteret at stille de nævnte garantier.¹⁸

Figur 2: Nakskov Skibsværfts egenkapital 1975-1985 (mio. kroner)



Kilde: For årene 1975-81: Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, i: EA-ØK-NS- div. rapporter og planer 1920-82- nr. 149

For årene 1982-85: Beretninger og Regnskaber for Nakskov Skibsværft, Lokalthistorisk arkiv Nakskov

Tirsdag den 24. maj 1983 blev der afholdt generalforsamling i Nakskov Skibsværft. Ledelsen kunne præsentere et underskud på 106,1 mio. kroner for 1982. Det var uden sammenligning det værste resultat i værftets historie. Den primære årsag var de enorme forsinkelser på de fire A.P. Møller skibe, som værftet havde afleveret i 1982. Sammen med det fremførte tab fra 1981 på 10,9 mio. kroner overførtes det samlede underskud på i alt 117 mio. kroner til 1983. Dermed var værftets egenkapital igen tabt som vist på figur 2. ØK havde givet tilsagn om at yde finansiel støtte for at dække underskuddet, men af skattemæssige årsager så Kompagniet sig ikke i stand til at tilføre værftet de nødvendige 120 mio. kroner. I stedet undersøgte det, om ØK kunne yde værftet et billigt lån uden skattekonsekvenser. Foreløbig måtte man dog køre videre med den store underbalance.¹⁹

Den 3. juni 1983 afleverede Nakskov Skibsværft sammen med Helsingør Værft, Lindøværftet og Aalborg Værft tilbudsmaterialet til DSB's rederiafdeling. Den 9. august besluttede regeringen at give begge færger til Nakskov til trods for, at tilbuddene fra Lindø og Aalborg var billigere. Dette medførte kraftige protester fra Lindøværftet, der fandt det urimeligt, at den billigste tilbudsgiver blev tilsidesat. Trafikminister Arne Melchior afviste dog kritikken ved at henvise til, at der ikke

havde været tale om en licitation, men derimod om en uforpligtigende tilbudsrunde for at undersøge prisniveauet. Således understregede trafikministeren, at valget var faldet på Nakskov af både forretningsmæssige, politiske og beskæftigelsesmæssige grunde. Beslutningen betød, at Helsingør Værft måtte lukke nybygningsaktiviteterne.²⁰

Januar 1984-Maj 1986: Offshore satsningen

De katastrofale ordrer gennem 1970erne havde i december 1981 tvunget ØK til at reetablere Nakskov Skibsværfts aktiekapital. Tabene på A.P. Møller skibene betød, at værftets egenkapital ved udgangen af 1982 igen var negativ med 87 mio. kroner, og 1983 havde budt på et yderligere driftstab på 39 mio. kroner. I januar 1984 besluttede ØK at gennemføre endnu en rekonstruktion af aktiekapitalen i Nakskov Skibsværft. På en ekstraordinær generalforsamling den 6. februar tilførte Kompagniet 120 mio. kroner i form af ny aktiekapital på 30 mio. kroner og nedskrivning af værftets gæld til moderselskabet på 90 mio. kroner. Værftets egenkapital udgjorde herefter 423.000 kroner.²¹ På den efterfølgende ordinære generalforsamling, den 30. marts 1984, kunne formanden præsentere et underskud for 1983 på 39,3 mio. kroner. Til gengæld viste budgettet for 1984 et underskud på blot 1,2 mio. kroner, hvilket var 8,5 mio. kroner bedre end budgetteret i oktober 83.²²

DSB ordren gav værftet nyt håb, og gennem efteråret 1983 arbejdede man med en række projekter – bl.a. tre køleskibe til Sudoimport, en kemikalietanker og en LPG tanker til norske redere og en serie Standard Flex skibe til Søværnet. Det lykkedes dog ikke at opnå ordrer på disse projekter. Til gengæld viste der sig en åbning på et helt nyt satsningsområde. I foråret 1984 fik salgsafdelingen kontakt til nogle norske interessenter omkring konstruktion og bygning af en helt ny type borerig. I et forsøg på at styrke værftets markedsføringsindsat indenfor offshore sektoren tilbød ØK i begyndelsen af 1984 at stille Asbjørn Holst Larsen, der var leder af Kompagniets energi-afdeling, til rådighed for værftet i et til halvandet år. Han tiltrådte på værftet i april 1984.²³

Ideen om at lade værftet gå ind på offshore området gik tilbage til marts 1982. På dette tidspunkt – hvor nybygningsmarkedet var meget dårligt, og man endnu ikke havde fået ordren på de to DSB færger – havde værftets udviklingsafdeling taget kontakt til Offshore Marketing Group i Aarhus med henblik på at undersøge mulighederne for at gå ind i offshore branchen. Siden havde markedet dog ligget stille, mens man ventede på igangsætningen af arbejdet i Thyra-feltet i Nordsøen.²⁴ Nu tegnede der sig imidlertid en mulighed for en ordre.

På bestyrelsesmødet den 10. juli 1984 kunne Rahbek Rasmussen meddele, at man havde underskrevet en hensigtserklæring med to norske redergrupper, på levering af to rigge og option på et tredje. Der var dog fortsat et stykke vej, før kontrakten var i hus. Bl.a. var der en række uafklarede elementer omkring finansierings- og garantispørgsmål. Samtidig var byggemetoden ny for værftet. Formanden gjorde opmærksom på, at dette kunne blive et gennembrud for Nakskov Skibsværft, og han understregede, at hvis værftet ikke havde tilstrækkelig ekspertise, måtte man satse på at skaffe det. Direktøren kunne meddele, at man var påbegyndt en efteruddannelse af medarbejderstaben, og at man arbejdede på at ansætte en ny projektleder med viden om borerigge. Desuden havde man kontakt med det norske rederi Wilhelm Wilhelmsen, der havde stor erfaring med kontraktudformning på offshore-området. Formanden understregede vigtigheden af, at man fik afdækket alle områder og gjorde opmærksom på, at det kunne blive katastrofalt for hele ØK-koncernen, hvis det gik galt.²⁵

Igennem efteråret overskyggede arbejdet på at sikre sig offshore-ordren alt andet. Et norsk kommanditselskab havde erklæret sig klar til at optage en 55 % andel i begge borerigge, og denne investorgruppe søgtes suppleret med danske investorer gennem DIFKO, der formidlede kapital fra lønmodtagere og selvstændige erhvervsdrivende til dansk erhvervsliv gennem anparter i

kommanditselskaber. De norske investorer trak sig dog fra projektet, hvorefter DIFKO fortsatte alene.²⁶

Den 7. december 1984 blev kontrakterne på de to borerigge underskrevet. DIFKO havde imidlertid stort besvær med at skaffe baggrundsfinansiering hos udenlandske banker og havde kun solgt halvdelen af anparterne. På bestyrelsesmødet den 22. marts 1985 kunne værftsdirektøren fortælle at man som følge af DIFKO's problemer med baggrundsfinansieringen, hverken havde modtaget garantier fra DIFKO eller de approberede tegninger fra Det Norske Veritas, der var en forudsætning for at bestille stål. Begyndte sagen at trække i langdrag, ville det gå ud over leveringstiden. Direktøren havde derfor meddelt DIFKO, at han i henhold til kontrakten forbeholdt sig retten til at standse arbejdet på boreriggene den 15. april 1985, såfremt man ikke senest den 9. april havde modtaget de kontraktmæssige garantier. Formanden kunne tilføje, at sagen havde været drøftet meget indgående i ØK's direktion, og at man var meget skuffet over DIFKO's indsats. Også samarbejdet med de norske parter havde været problematisk. Rahbek kunne fortælle, at chartreeren, Mosvold Rederi, betragtede projektet som et pilotprojekt. Dette gav anledning til konstante ændringer, hvilket værftet i længden ikke kunne leve med. Formanden understregede, at det var afgørende, at værftet ikke kom i en situation, hvor det påtog sig forpligtelser og betalinger, der ikke var dækning for fra DIFKO's side.²⁷

Fredag den 14. juni 1985 blev der afholdt generalforsamling i Nakskov Skibsværft. Årsresultatet for 1984 viste et overskud på 9,2 mio. kroner, hvilket var 5,6 mio. kroner bedre end forudset i oktoberbudgettet. Bag overskuddet lå der dog en række dystre kendsgerninger. Resultatforbedringerne skyldtes primært frasalg af ejendomme på Rosnæs samt udskydelse af en række betalinger. Den helt afgørende faktor var imidlertid en ændring af regnskabsprincipperne fra faktureringsregnskab til produktionsregnskab hvor man indtægtsførte skibe undervejs i stedet for ved afleveringen.²⁸ Dette forbedrede resultatet med 18,6 mio. kroner. Egenkapitalen, der var delvist reetableret i 1984, udgjorde pr. 31. december 1984 19,4 mio. kroner. Budgettet for 1985 viste et overskud på 47,7 mio. kroner, men det forudsatte, at alle ejendomme på Rosnæs blev afhændet, at lønomkostningerne maksimalt steg med 3,5 % i forhold til 1984, og at vedligeholdelsen af værftets anlæg blev holdt på et minimum. Endelig forudsatte budgettet, at arbejdet på de to borerigge blev iværksat efter planen.²⁹ Dermed var budgettet allerede forældet. Det var nemlig ikke lykkedes DIFKO at afhænde de resterende anparter, og da de kontraktlige forpligtigelser overfor værftet ikke var opfyldt, havde Rahbek Rasmussen den 15. april indstillet arbejdet på projektet. DIFKO og ØK-direktør Asbjørn Holst Larsen havde igennem foråret forhandlet med en lang række banker om finansieringen, men uden at nå en løsning.³⁰

På det efterfølgende bestyrelsesmøde, den 14. juni 1985, var DIFKO-ordren det vigtigste punkt på dagsordenen. Formanden spurgte, om værftet snart havde nået det punkt, hvor man ikke kunne klare opgaven. Hertil svarede Rahbek, at man allerede nu kunne konstatere, at den kontraktlige leveringstid ikke kunne overholdes. Flere medarbejdere var begyndt at forlade værftet, og direktøren bekræftede, at man kunne ende med at stå i en situation, hvor man ikke kunne klare opgaven. Samtidig gjorde usikkerheden det svært at disponere fremadrettet, bl.a. i forhold til vedligeholdelse og investeringer. Formanden gav udtryk for, at hvis DIFKO ikke kunne opfylde kontrakten, måtte man claime dem for alle omkostninger samt for den mistede avance, men han understregede, at ét var det juridiske aspekt og noget andet var det praktiske. Fra hans side var det helt afgørende, at værftet ikke kom i en risikosituation.³¹

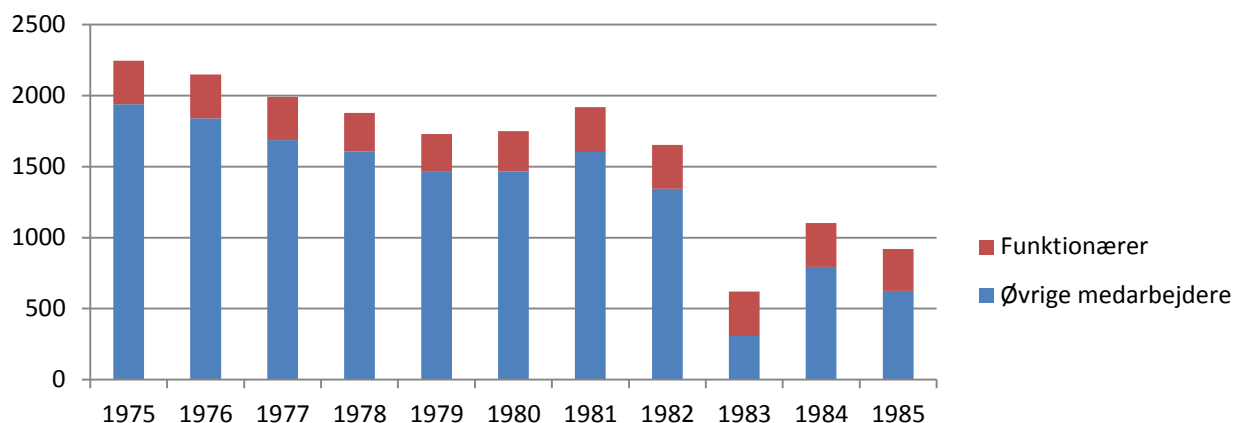
Det var efterhånden ved at blive kritisk at få ordren i hus, hvis man skulle undgå huller i produktionen. Den 14. marts 1985 blev den første DSB-færge uddokket, og to måneder senere, den 14. maj, blev de to færger navngivet *Peder Paars* og *Niels Klim*. I slutningen af marts og begyndelsen af april gik værftsarbejderne i strejke efter et overenskomstindgreb fra regeringen.

Strejkerne medførte, at søsætningen af *Niels Klim* blev udsat til den 29. maj. Det skulle senere vise sig at blive den sidste stabelafløbning fra Nakskov Værft.³²

I oktober var der fortsat ikke fundet en løsning på finansieringsproblemet. DIFKO havde sikret finansiering på 2 mia. kroner, men manglede fortsat 3-400 mio. kroner. Man forventede dog at kunne sælge de resterende anparter ved juletid. Nu begyndte Dansk Metal imidlertid at blive nervøs for værftets fremtid. I begyndelsen af oktober modtog bestyrelsesformand Henning Sparsø et brev fra metalarbejderforbundets formand Georg Poulsen. I brevet gav forbundsformanden udtryk for, at han med stor bekymring fulgte udviklingen på Nakskov Skibsværft og derfor ville forhøre sig om ledelsens syn på virksomhedens fremtidige muligheder.³³ I sit svar, dateret 4. oktober 1985, redegjorde Henning Sparsø for ØK's syn på værftets fremtid. Bestyrelsesformanden indledte med at redegøre for den store overkapacitet, der nødvendiggjorde, at værfterne måtte gøre en indsats indenfor andre produktionsområder. Sparsø mente, at det primært var værfter, der viste evne og vilje til at gå ind i andre områder end nybygningssektoren, der blev tilgodeset med nybygningsordrer fra det offentlige. Et sådant grundlag var efter hans mening tilstrækkeligt til at bevare en reduceret nybygningskapacitet i landet. Endvidere redegjorde han for værftets engagement indenfor borerigge, reparationsarbejder for DSB og bygningen af Farøbroerne. På denne baggrund gav han udtryk for, at ØK aktivt støttede værftets arbejde med at finde alternativer til den hidtidige produktion. Formanden afsluttede brevet med at opsummere, at ØK – uden at kunne afgive nogen garantier – håbede, at Nakskov Skibsværft i fremtiden ville fortsætte som industrivirksomhed med nybygningssekspertise samt aktiviteter indenfor reparation, stålkonstruktionsarbejde og alternativ produktion.³⁴

På det følgende bestyrelsesmøde, den 23. oktober 1985, diskuterede ledelsen medarbejdersituationen og værftets fremtidsmuligheder. De to færgeordrer havde gennem 1984 sikret en beskæftigelse på godt 1.000 medarbejdere (se figur 3), men nu var man tvunget til at opsiges ansatte, efterhånden som arbejdet på færgerne skred frem. Den 18. oktober var *Peder Paars* blevet afleveret til DSB, og *Niels Klim* forventedes afleveret inden april 1986. I ledelsen drøftedes det, om opsigelserne kunne give problemer, når man skulle i gang med boreriggene. Medarbejderrepræsentanterne mente imidlertid, at det var de færreste opsagte timelønnede, der kom i nyt arbejde, og at de fleste afskedigede medarbejdere derfor kunne hentes tilbage med kort varsel. Med ingeniørerne var problemet mere alvorligt, da de havde lettere ved at finde nyt arbejde. Direktøren mente dog, at problemet med at tiltrække ingeniører og andre teknikere ville løse sig, når ordren på boreriggene blev bekræftet. Desuden ville man under alle omstændigheder være tvunget til at hente ekspertassistance udefra. Som afslutning på mødet foreslog formanden, at man drøftede værftets fremtid, og henviste i den forbindelse til brevet fra Georg Poulsen. Han fortsatte med at pege på den alt for store nybygningskapacitet og understrege, at noget af denne kapacitet måtte afvikles. Formanden understregede, at virksomheden måtte have flere ben at stå på og foreslog i den forbindelse fire områder: (1) Skibsbygning, (2) skibsreparationer, (3) stålkonstruktioner – herunder borerigge – og (4) alternativ produktion. Det var ideen, at den alternative produktion skulle fungere som basisproduktion, der kunne suppleres med skibsbygning, reparationer og diverse småordrer.³⁵

Figur 3: Beskæftigelsen på Nakskov Skibsværft 1975-1985



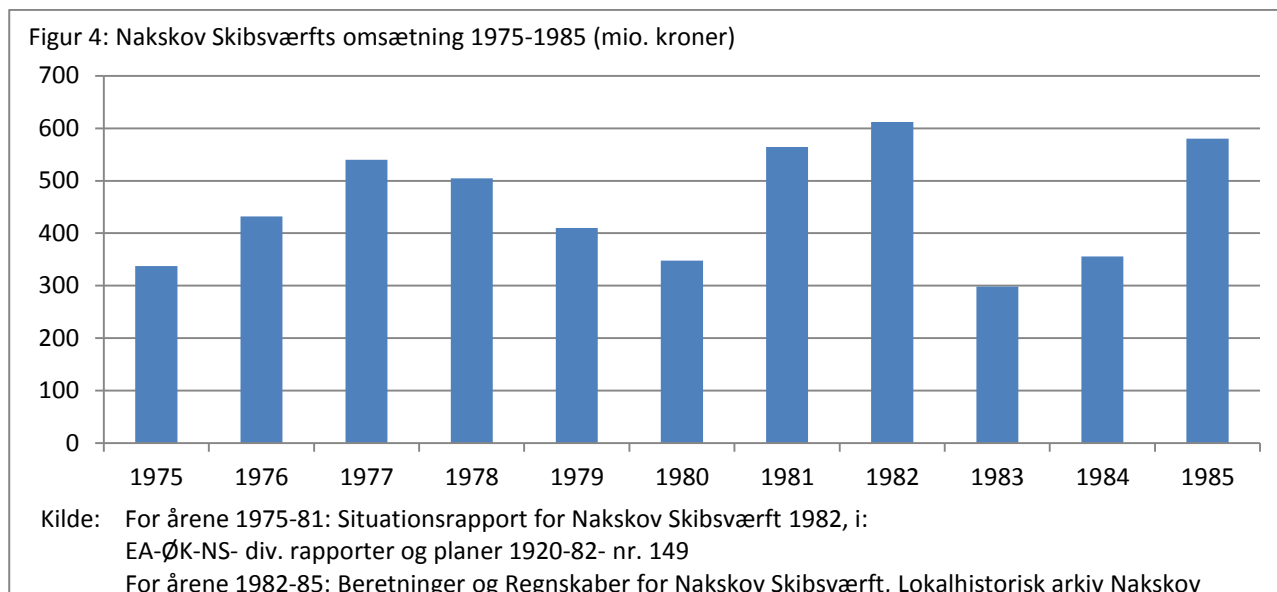
Kilde: For årene 1975-81: Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, i: EA-ØK-NS- div. rapporter og planer 1920-82- nr. 149

For årene 1982-85: Beretninger og Regnskaber for Nakskov Skibsværft, Lokalhistorisk arkiv Nakskov

Note: Tallene viser beskæftigelsen ved udgangen af det pågældende år

DIFKO's salgsmæssige fremskud i december blev ingen succes. Det lykkedes kun at sælge 25.000 af de 40.000 anparter, der var nødvendige for projektets gennemførelse. I Nakskov købte mange af værftets medarbejdere anparter i håbet om at redde deres arbejdsplads. Den tilvejebragte finansiering var imidlertid kun tilstrækkelig til at bygge én borerig, og det ville sandsynligvis være for dyrt for DIFKO at få den bygget i Nakskov. Derfor rejste DIFKO's direktør Geir Jansen i februar 1986 til Japan for at forhandle med et japansk værft om bygning af én stor borerig.³⁶

På Nakskov Skibsværft havde man ikke opgivet at få ordren på boreriggen, men udviklingen i DIFKO-sagen tvang ledelsen til at sætte skub i den plan for alternativ beskæftigelse, som formanden havde præsenteret på mødet i oktober. I forhold til skibsbygning undersøgte man i første omgang markedet for trawlere til Island og Færøerne. Nakskov Skibsværft havde siden foråret 1985 leveret seks mindre kutterskrog til værfterne i Marstal og Struer, og skønt der ikke var de store penge i trawler-order, kunne de udmærket bruges til at fylde huller i produktionen. I februar lykkedes det at få kontrakt på et 60 meter trawlerskrog til Skala Skipasmidja på Færøerne, og gennem foråret 1986 afgav man tilbud på en række fiskeskibe uden dog at opnå ordrer. Ud over trawler-delen fik værftet i foråret kendskab til, at DSB var interesseret i en Godsbanefærge til Rødby-Puttgården overfarten. I marts udarbejdede projektafdelingen et oplæg til DSB, og den 11. april afholdt værftets folk møde med repræsentanter for statsbanerne, hvor man på et overordnet plan drøftede mulighederne.³⁷



Ifølge formanden skulle det fremtidige Nakskov Skibsværft imidlertid ikke bygges op om nybygningsordrer, men om alternativ produktion suppleret med andre ordrer. I den forbindelse undersøgte værftets projektafdeling gennem foråret muligheden for at producere militærmateriel. I første omgang afgav værftet tilbud på et felthospital til Irak gennem selskabet Alliance A/S. Projektet manglede imidlertid finansiering og blev ikke til noget.³⁸ Derudover så man på mulighederne for at fremstille pansrede køretøjer til det danske forsvar. I den forbindelse var man kommet i kontakt med den schweiziske våbenproducent MOWAG AG, der havde leveret knowhow til fremstilling af pansrede køretøjer i USA, Canada og Sydamerika. I maj tog produktionsfolk fra værftet til Schweiz for at besøge fabrikken og vurdere mulighederne for at gå videre med projektet. Indtrykket var positivt, og værftet var efterfølgende gået i gang med at bygge en model af en pansret mandskabsvogn. På sigt var det håbet, at man kunne eksportere disse pansrede køretøjer til andre EF-lande, men i første omgang ville man gennemføre nogle forsøg for at se, om man magtede en ordre. Det forventedes dog ikke, at projektet ville skabe mere end ca. 100 arbejdspladser.³⁹ Endelig undersøgte markedet for ordrer på stålarbejder og brobygning.

Den 22. maj 1986 blev der afholdt generalforsamling og efterfølgende bestyrelsesmøde i Nakskov Skibsværft. Regnskabet for 1985 viste et overskud på 40,6 mio. kroner af en omsætning på 580 mio. kroner. Det var 21,4 mio. kroner bedre end budgetteret i oktober 85. Forbedringerne skyldtes primært materialebesparelser samt indtægter på 50,1 mio. kroner fra kontrakterne på de to borerigge. Til gengæld viste budgettet for 1986 et estimeret underskud på 42,5 mio. kroner.⁴⁰ På det efterfølgende bestyrelsesmøde forespurgte formanden til værftets muligheder for at nedbringe det budgetterede tab til 0. Direktøren kunne fortælle, at dette ikke var muligt, da eventuelle nye ordrer ikke kunne nå at få indflydelse på 1986 resultatet. Den sidste færge var blevet afleveret til DSB den 21. april, og værftet havde ikke opnået flere nybygningsordrer.⁴¹ Det var fortsat ikke lykkedes DIFKO at finde finansieringen til boreriggene, og nu havde man kun reparationer og ombygninger tilbage.

Maj 1986-August 1986: Lukningen. Etableringen af fonden Lalandia Invest

Nu trådte ØK imidlertid i aktion. På bestyrelsesmødet den 22. maj 1986 omdelte formanden skrivelsen "ØK's tanker omkring situationen på Nakskov Værft" til den øvrige ledelse. På grund af

de meget dårlige konjunkturer for den internationale skibsfart havde det været ØK's strategi at engagere Nakskov Skibsværft i offshore industrien. Kontrakten med DIFKO om de to borerigge havde været helt central for planen, og sideløbende havde ØK undersøgt mulighederne for at engagere sig indenfor efterforskning og udvinding af olie og gas i den danske offshore og undergrund. Det var planen, at de to borefartøjer skulle udfylde tiden og opbygge den nødvendige knowhow, indtil ØK's offshore engagement eventuelt resulterede i aktiviteter, der kunne være af interesse for værftet. Set i lyset af den seneste udvikling havde ØK ledelsen imidlertid konkluderet, at DIFKO ikke kunne leve op til sine forpligtigelser, og at boreriggene næppe ville blive bygget i Nakskov. Derfor havde ØK sammen med konsulentfirmaet PA Management og værftets ledelse indledt en undersøgelse af værftets muligheder for alternativ produktion. Sideløbende med dette arbejde havde værftet aktivt forsøgt at indhente nye ordrer for at udfylde tiden, indtil undersøgelsen var færdiggjort. ØK ledelsen understregede, at moderselskabet ud fra beskæftigelsesmæssige hensyn havde placeret en række ordrer på værftet, men at ØK ikke længere kunne beskæftige skibe af en størrelse, som værftet kunne bygge.⁴² Set i lyset af værftets store betydning for hele Vestlolland havde ØK imidlertid overvejet, om man på anden måde kunne afhjælpe landsdelens afhængighed af værftet. Derfor havde moderselskabet udarbejdet en plan, der bestod af tre punkter: (1) at ØK kontraherede en færge, der efterfølgende skulle udlejes til DSB's Rødby-Puttgarden overfart. Dette kunne sikre beskæftigelsen indtil man fik udarbejdet en fremtidsplan for et Vestlolland, der var uafhængigt af værftet. (2) At ØK, PA Management og Nakskov Skibsværft i fællesskab udarbejdede ovennævnte plan, og endelig (3) at værftet fortsatte sine anstrengelser for at opnå ordrer og i den forbindelse koncentrerede sig om andre områder end nybygning. Det kunne være reparationer, stålarbejde, kutterskrog og alternativ produktion af eksempelvis pansrede mandskabsvogne til det danske forsvar. Til at gennemføre den ovennævnte plan ville ØK bidrage med 10-15 mio. kroner, der eventuelt kunne indgå i en fond med det formål at mindske Vestlollands uafhængighed af værftet. Planen krævede imidlertid, at der (1) fandtes en finansieringsmodel for færgen til DSB, (2) at der fra andre dele af det danske samfund og eventuelt EF kunne opnås yderligere 25-40 mio. kroner til styrkelse af fonden og (3), at medarbejderstaben kunne reduceres samtidig med, at værftets evne til at gennemføre planen blev bevaret.⁴³ Formanden tilføjede, at ØK var villig til at finansiere bygningen af DSB-færgen, såfremt færgen kunne udlejes til DSB i hele sin levetid, men at finansministeriet som udgangspunkt ikke ville acceptere en sådan løsning. Problemet var, at DSB skulle kapitalisere hele lejeløbet i anskaffelsesåret, og det var der ikke penge til på budgettet. Formanden tilføjede, at man øjeblikkeligt måtte tilpasse funktionærstaben til situationen, men at dette måtte ske uden at ødelægge grundlaget for planen. Derfor måtte man i den følgende uge udsende opsigelsesvarsler til funktionærerne. Opsigelsesvarslene kunne siden trækkes tilbage, hvis planen lykkedes. Bestyrelsen bifaldt planen og overlod det til direktionen at sætte den i værk.⁴⁴

I juni forsvandt så endelig muligheden for at få offshore-ordren til Nakskov, da DIFKO besluttede at købe den første borerig fra japanske Nippon Kokkan som underleverandør til Nakskov Skibsværft. Til trods for at dette ikke indebar nogen beskæftigelse for Nakskov Skibsværft, havde ØK alligevel accepteret forslaget – primært for at beskytte investorernes interesser. Kontrakten på borerig nr. 2 var stillet i bero, men den blev senere annulleret. Nyheden om at boreriggene skulle bygges i Japan skabte stor vrede blandt værftsarbejderne. 7 % af anparterne var blevet solgt i Nakskov-området til værftsarbejdere og lokale, der ville sikre beskæftigelsen på værftet.⁴⁵ Nu tydede det på, at investeringerne havde været forgæves.

Det havde hele tiden været målet, at Nakskov Skibsværft skulle bygge de to borerigge og dermed opnå ekspertise på offshore området. Siden kunne ØK's planlagte engagement i offshore sektoren måske give værftet nye ordremuligheder. Denne mulighed syntes nu ikke længere at være realistisk. Tabet af boreriggene kom imidlertid ikke som en overraskelse for ØK-ledelsen, og af

samme grund havde ØK i maj præsenteret værftsledelsen for en plan, der skulle omstille værftet. DSB udgjorde en vigtig del af Kompagniets plan. Dels skulle ØK købe værftet tid ved at finansiere bygningen af en DSB-færge til Rødby-Puttgarden overfarten, og dels skulle bygning og vedligeholdelse af DSB-færger udgøre en vigtig del af grundlaget for det nye værft. Den 12. juni 1986 indgik regeringen og Socialdemokratiet imidlertid en politisk aftale om at etablere en fast forbindelse over Storebælt. Aftalen betød, at DSB skrinlagde alle nybygningsprojekter. Dette udgjorde et alvorligt problem for værftet, da en betydelig del af hjemmemarkedet dermed faldt bort. På den baggrund besluttede ØK i juni 1986 at indstille værftets aktivitet indenfor ”traditionel nybygning”. Meddelelsen blev givet på et ekstraordinært bestyrelsesmøde den 25. juni. Senere samme dag kunne bestyrelsesformand Henning Sparsø på et stormøde i marketenderiet meddele de ansatte om beslutningen. I første omgang betød det, at ca. 700 af værftets 840 ansatte skulle afskediges.⁴⁶ I et brev til medarbejderne konstaterede ØK ledelsen, at:

... den fremragende ekspertise, som i dag ligger hos Værftet og dets medarbejdere, og som bl.a. har givet sig udtryk i stigende produktivitet på nybygningsområdet, ikke vil kunne udnyttes. Det er dog vor vurdering, at Værftet bør bestræbe sig på at fortsætte den igangværende aktivitet omkring bygning af kuttere og trawlere, ligesom det vil være naturligt at søge at udnytte den betydelige ekspertise, som Værftet har opbygget med hensyn til stålkonstruktioner, bl.a. i forbindelse med Farøbroerne.⁴⁷

ØK havde besluttet at lade PA Management undersøge værftets muligheder for alternativ beskæftigelse. Selv hvis dette projekt lykkedes, erkendte ØK's ledelse imidlertid, at der ville komme kraftige nedskæringer:

Under alle omstændigheder må man ... se i øjnene, at aktiviteterne med direkte tilknytning til Værftet vil medføre væsentligt reduceret beskæftigelse i den nærmeste fremtid for såvel funktionærer som timelønnede. Det er håbet, at der ved diverse tiltag kan sikres beskæftigelse til i alt 100-200 medarbejdere i 1987.⁴⁸

I erkendelse af Nakskov Skibsværfts store betydning for Vestlolland gjorde ØK det klart, at man ønskede at hjælpe med til at mindske landsdelens afhængighed af værftet. Derfor foreslog Kompagniet, at man nedsatte en fond, der kunne støtte erhvervsudviklingen på Vestlolland. Fonden skulle tilvejebringe ansvarlig indskuds- og lånekapital til nye virksomheder eller til udbygning af bestående virksomheder samt til produktudvikling og uddannelses- og oplæringsprojekter. Det var hensigten, at fonden skulle være uafhængig af ØK og værftet, men det forekom naturligt, at værftet kunne fungere som katalysator for planens gennemførelse. Det var desuden oplagt, at der kunne blive tale om et samarbejde med ”Plan Nakskov” – en plan, som Nakskov by i samarbejde med en række organisationer, lokale virksomheder og pengeinstitutter og managementkonsulenterne Limes havde iværksat i begyndelsen af 1984 for at forbedre erhvervsaktiviteterne på Vestlolland.⁴⁹

I juli blev Asbjørn Holst Larsen valgt ind i værftets bestyrelse. Han fik henover sommeren ansvaret for at etablere den førertalte fond. Det var dog tydeligt, at ØK søgte at minimere sit engagement i området. Således understregede formanden, at fonden ikke blev nedsat for at redde Nakskov Skibsværft, men for at forhindre at Vestlolland i fremtiden skulle belastes af den

svingende beskæftigelse på værftet. Derfor, fortsatte han, skulle der hverken sidde repræsentanter for ØK eller værftet i fondsbestyrelsen.⁵⁰

Fonden Lalandia Invest A/S blev stiftet den 3. september 1986. Som formand valgtes Henning Brüniche-Olsen, der havde en fortid som adm. direktør i A/S De Danske Sukkerfabrikker og var tidligere formand for Industrirådet. Selskabet blev stiftet med en aktiekapital på 40 mio. kroner. Heraf tegnede ØK de 15 mio. kroner, mens Kreditforeningen Danmark, Nykredit, Sparekassen Lolland, Lollands Bank, Danske Bank, Handelsbanken og Privatbanken tegnede de resterende 25 mio. kroner. Siden skød også LD og ATP penge i fonden, således at den samlede aktiekapital nåede 75 mio. kroner – penge, der skulle investeres i nye arbejdspladser i regionen.⁵¹

Juli 1986-januar 1987: Etableringen af en erhvervspark på værftsområdet

Igennem efteråret og vinteren 1986 arbejdede ØK, PA Management, Nakskov Skibsværft og parterne i ”Plan Nakskov” i fællesskab på at undersøge mulighederne for at opstarte alternativ produktion på værftsområdet. Man koncentrerede sig primært om fire områder: (1) brobygningsprojekter, (2) vindmølleindustrien (3) pansrede mandskabsvogne og (4) nybygning af mindre fiskerfartøjer til norske og færøske redere.

Brobygning var en oplagt mulighed for at skabe alternativ beskæftigelse på værftsområdet. Fra 1981 til 1984 havde man opbygget en stor viden om fremstilling af brosektioner i stål gennem det tætte samarbejde med Monberg & Thorsen omkring bygningen af Farøbroerne. Den politiske aftale om etablering af en fast forbindelse over Storebælt, som firkløverregeringen og Socialdemokratiet havde indgået i juni, gav mulighed for nye ordrer. Igennem efteråret havde COWI-Consult undersøgt mulighederne for etablering af tunneldelen til Sprogø, og COWI havde i den forbindelse haft kontakt til værftet vedrørende en eventuel stålkappe-tunnelrørsløsning. I ledelsen så man gode muligheder for, at Monberg & Thorsen kunne komme ind i billedet som entreprenør. Da man afholdt bestyrelsesmøde i værftsselskabet, den 12. december 1986, var der imidlertid ikke skabt yderligere klarhed over broprojektet.⁵²

Gennem efteråret 1986 undersøgte man også muligheden for at bygge vindmøller på værftet. I den forbindelse havde man fået kontakt til Anders Davidsen, der var en lokal smedemester fra Næsby. Som medlem af Dansk Smedemesterforening var Anders Davidsen en af pionererne i dansk vindmølleindustri. Han havde siden 1982 arbejdet på at udvikle en ny prototype vindmølle og blev efterfølgende centralt placeret i en samarbejdsgruppe, der eksporterede vindmøller til Californien.⁵³ I forhold til Nakskov Skibsværft var der opstået en mulighed for at bygge 177 vindmøller på 110 kW til USA – en ordre, der kunne give beskæftigelse på værftet et stykke ind i foråret 1987. På bestyrelsesmødet den 12. december 1986 kunne Asbjørn Holst Larsen imidlertid fortælle, at den amerikanske kunde manglede mellemfinansiering for 90-100 mio. kroner. ØK havde tilbudt at deltage i denne finansiering, men kun i forhold til Nakskov Skibsværfts eventuelle andel i det samlede projekt og med fuld sikkerhed. Ud over den mulige ordre til USA havde værftet taget kontakt til Nordvestjysk Folkecenter i Thy, der var en selvejende institution under Teknologirådet, om mulig deltagelse i udvikling af en 500 kW havvindmølle finansieret af EF. Dette havde imidlertid ikke resulteret i noget konkret.⁵⁴

Heller ikke i forhold til alternativ produktion af pansrede mandskabsvogne var der noget nyt. Værftet havde gennem sommeren haft et tæt samarbejde med folkene omkring ”Plan Nakskov”, men i december herskede der fortsat stor usikkerhed om, hvorvidt forsvaret overhovedet ønskede nye pansrede køretøjer. På bestyrelsesmødet den 12. december 1986 kunne Asbjørn Holst Larsen fortælle, at forsvaret planlagde at importere 2-4 forskellige pansrede mandskabsvogne og afprøve dem i 6-12 måneder, før man tog en endelig beslutning. Derfor ville der sandsynligvis ikke ligge en afgørelse for denne fremtidige ordremulighed før 1988.⁵⁵

Endelig havde man undersøgt muligheden for at fortsætte værftet som et mindre nybygningsværft for trawlere, fabriksskibe og mindre fragtskibe. Man havde gennem efteråret givet tilbud på en række fiskefartøjer uden dog at opnå ordrer. Desuden havde man gennemført en analyse for at finde de optimale organisatoriske rammer for et sådant værft. På mødet den 12. december kunne ledelsen fremlægge resultatet af undersøgelsen. Konklusionen var, at faciliteterne på Nakskov Skibsværft ikke umiddelbart var velegnede til produktion af mindre skibe. En produktionsomlægning ville kræve investeringer på ca. 11 mio. kroner, og skulle man herefter have en hensigtsmæssig udnyttelse af produktionsapparatet, ville det kræve en beskæftigelse på ca. 500 timelønnede medarbejdere og 65 funktionærer. Dette forudsatte, at man opnåede ordren på de 177 vindmøller og på serier af trawlere, fiskeskibe og stålskrog til at sikre en kontinuerlig produktion. Desuden skulle det i forvejen lave lønniveau i funktionærstaben nedsættes yderligere. Ud fra dette setup viste prognoserne for de næste tre år et tab i 1987 på 21,7 mio. kroner og for 1988-89 en beregnet fortjeneste før skat på 8,9 mio. kroner pr. år.⁵⁶

I første omgang var spørgsmålet imidlertid, om værftet overhovedet ville overleve frem til 1987. Som følge af den truende lukning havde efteråret været præget af arbejdsnedlæggelser, og flere ingeniører havde opsagt deres stillinger, hvilket medførte forsinkelser i tegnings- og bearbejdningsarbejdet. Således var kutterskroget til Færøerne blevet afleveret tre uger for sent, og ombygningen af Scandic Wasa (den senere M/F Trekroner) for DSB blev forsinket flere måneder.⁵⁷ Derudover havde nedskæringerne i organisationen medført en række ekstraordinære omkostninger. Værftet havde igennem 1985 modtaget 90 mio. kroner fra DIFKO og yderligere 10 mio. kroner i 1986, og man havde dertil rejst krav om kompensation på 15 mio. kroner. Alligevel stod virksomheden til at tabe ca. 40 mio. kroner i 1986, hvilket ville betyde, at aktiekapitalen igen ville være tabt ved udgangen af året.⁵⁸ I et brev til værftsdirektionen dateret den 1. december 1986 gav ØK ledelsen ved Asbjørn Holst Larsen udtryk for sin skuffelse over det budgetterede resultat. Moderselskabet mente imidlertid, at det var nødvendigt at starte 1987 med "rent bord", hvis det skulle lykkes at videreføre alternative aktiviteter. Derfor meddelte Asbjørn Holst Larsen (1), at ØK ved udgangen af 1986 ville overtage værftets kontraktmæssige forhold til DIFKO, hvorved værftet frigjorde sig fra de med ordren forbundne risici, og (2), at Kompagniet ultimo 1986 ville tilføre Nakskov Skibsværft de 15 mio. kroner, som man mente, at værftet havde til gode hos DIFKO. Hermed ville aktiekapitalen kunne bevares intakt, og arbejdet på at finde alternative aktiviteter kunne fortsættes.⁵⁹

Med støtten fra ØK på plads mødtes ledelsen den 12. december 1986 for at drøfte de muligheder for alternativ produktion, man havde undersøgt gennem efteråret. Der var imidlertid ikke den helt store optimisme at spore. Asbjørn Holst Larsen fandt, at prognosen for 1987 var behæftet med stor usikkerhed både med hensyn til trawlere og vindmølleprojektet. Dette fik fællestillidsmand Fritz Sell til at spørge, om alle værftsledelsens projekter var luftkasteller. Hertil svarede formanden, ... *at han ikke troede på, at ret mange af de projekter, der var nævnt i rapporten, blev til noget.*⁶⁰ Nu begyndte medarbejderrepræsentanterne at spørge ind til andre løsningsmodeller. I første omgang ønskede de at vide, om værftet kunne gå ind i nye færgeombygningsprojekter, som det man i efteråret havde udført på Scandic Wasa for DSB. Dette blev blankt afvist af formanden med henvisning til de dårlige resultater på kutterskroget og Scandic Wasa. I den forbindelse spurgte Fritz Sell, om man helt havde opgivet at udføre reparationer af DSB-færger. Hvis Nakskov indstillede reparationsarbejdet for DSB, ville Statsbanerne reelt kun have ét værft – nemlig Lauritzen-koncernens Danyard – at hente tilbud fra. Det kunne medføre højere priser, og på den baggrund spurgte Fritz Sell, om DSB eventuelt kunne være interesseret i at investere i Nakskov Skibsværft. Dette mente bestyrelsesformanden imidlertid ikke var en realistisk mulighed. Medarbejderrepræsentanterne spurgte efterfølgende om mulighederne for at fortsætte med trawlerbygning, da de ikke forventede, at nordiske fiskere ville bygge trawlere i Japan.

Formanden svarede hertil, at man heller ikke på dette område kunne udelukke, at man i fremtiden måtte konkurrere med værfter i Fjernøsten.⁶¹

Både formanden og Asbjørn Holst Larsen understregede, at et det budgetterede underskud på 21,7 mio. kroner i 1987 var helt uacceptabelt. Et sådant tab ville være en alvorlig belastning for ØK-koncernen, og bestyrelsen diskuterede herefter, hvordan man kunne reducere tabene gennem en yderligere organisationstilpasning. Beslutningen om, at værftet ikke længere skulle engagere sig i traditionel skibsbygning, stod ved magt. Dermed kunne værftet heller ikke længere beskæftige 500 timelønnede. Formanden understregede dog, at han ikke lagde op til, at bestyrelsen her og nu skulle lukke værftet. Kapitaltilførslen fra ØK betød, at værftet ved årsskiftet fortsat ville være en ”going concern”, uden at der dog forelå nogen garanti for varig beskæftigelse. Nu måtte der arbejdes utraditionelt. Samtidig understregede han, at udlejning af bygninger og andre faciliteter kunne blive en vigtig indtægtskilde. Efter en længere debat besluttede bestyrelsen at prøve at nå frem til en mere rationel model baseret på ”et mindre værft” med max. 200 medarbejdere.⁶²

Igennem december 1986 gennemførte direktionen endnu en analyse af mulighederne for at videreføre værftet med en reduceret organisation. Beregningerne viste imidlertid, at det ikke ville være økonomisk forsvarligt at fortsætte aktiviteterne. Dette faktum sammenholdt med de dystre markedsudsigter, gjorde, at ledelsen den 1. januar 1987 indstillede al produktionsvirksomhed på værftet. I direktionsberetningen den 27. maj 1987 omtaltes beslutningen på følgende måde:

Omend beslutningen om at indstille produktionsaktiviteterne har fået en hel del uheldige konsekvenser for en lang række medarbejdere, hersker der dog ingen tvivl om, at beslutningen var rigtig, da de økonomiske konsekvenser ved ikke at tage den nødvendige action – for virksomheden – ville have haft endog katastrofale følger.⁶³

Med denne beslutning skrinlagde ledelsen mulighederne for selv at videreføre aktiviteter fra værftet. I stedet gik direktionen i gang med at udleje værftsområdet til udefrakommende virksomheder og entreprenører. Det var ledelsens mål at forsøge at holde værkstederne intakte med de installerede værktøjsmaskiner for at kunne udleje dem sammen med bygningerne. Derfor frasolgte man fra januar kun en mindre del af produktionsapparatet.⁶⁴

Den 27. maj 1987 afholdt man generalforsamling i Nakskov Skibsværft. Regnskabet viste et underskud på 21,4 mio. kroner, hvilket var 18,2 mio. kroner bedre end budgetteret i oktober 1986. Efter eget ønske udtrådte næstformand Otto Feierskov Andreasen af bestyrelsen, mens de øvrige bestyrelsesmedlemmer blev genvalgt. Efter generalforsamlingen konstituerede bestyrelsen sig med Henning Sparsø som formand og Asbjørn Holst Larsen som næstformand i værftsselskabet, der nu satsede på udlejningsaktiviteter.⁶⁵

Til trods for at ØK og værftsledelsen ikke selv ønskede at involvere sig i en rekonstruktion af værftet, blev der i årene efter lukningen etableret fire spin-offs, der videreførte aktiviteter indenfor skibsreparationer, byggeri af stålsektioner, og aktiviteter fra værftets tegnestue. ØK spillede en central rolle i at tilvejebringe produktionsfaktorerne arbejde og kapital. Efter værftslukningen var der en stor ledig arbejdsstyrke med indgående viden om maritime fremstillingsindustri, og frem for at frasælge produktionsapparatet valgte Kompagniet at stille dette til rådighed for udefrakommende entreprenører. Endelig spillede ØK en vigtig rolle i at tilvejebringe startkapital gennem fonden Lalandia Invest.

De nye virksomheder videreførte en række aktiviteter fra Nakskov Skibsværft frem til midten af 1990'erne. I de følgende afsnit undersøges det, hvilke entreprenører og investorer, der stod bag de

nye virksomheder, hvordan selskaberne forsøgte at tilpasse sig markedet i årene efter værftslukningen og hvorfor størstedelen bukkede under ca. 10 år senere.

Oktober 1986: Etableringen af Skibs- og Maskin Consult A/S⁶⁶

Det første spin-offs fra Nakskov Skibsværft blev etableret i oktober 1986. Flere medarbejdere havde fået mistanke om den forestående lukning, og i marts begyndte fem ingeniører fra maskintegninstuen at undersøge muligheden for at starte en rådgivende ingeniørvirksomhed indenfor det maritime felt. Den 25. juni 1986 – samme dag som bestyrelsesformand Henning Sparsø gav meddelelsen om lukningen af nybygningsværftet – tog Kaj Leon Hansen, Børge Thomsen, Harry Michelsen, Henry Johannesen og Torben Andersen den endelige beslutning om at etablere I/S Skibs- og Maskin Consult. Virksomheden blev stiftet den 1. oktober 1986 med Torben Andersen, der gennem de seneste 10 år havde været leder af værftets maskintegninstue, som adm. direktør. Selskabet blev senere omdannet til aktieselskab med en kapital på 1 mio. kroner tilvejebragt af entreprenørerne og Lalandia Invest.⁶⁷

Fretil 1988 var DSB den vigtigste kunde for det nye selskab. Gennem 1980'erne havde Nakskov Skibsværft leveret nybygninger og reparationsarbejder for statsbanerne, og de fire entreprenører havde gode kontakter i DSB. Indledningsvis fik Skibs- og Maskin Consult udelukkende tegnings- og udviklingsopgaver. Selskabets første opgave var at omstille DSBs færger fra diesel til heavy fuel. Sideløbende med dette projekt lykkedes det med finansiering fra udviklingsfonden at udvikle en katamaranfærge til en finsk samarbejdspartner og en lastvandsseparator, der kunne filtrere spildevand fra lastrummet. Separatoren viste sig at være langt mere effektiv end andre anlæg, men da den imidlertid var fire gange dyrere end andre lastvandsseparatorer, lykkedes det kun at sælge et enkelt anlæg. For Farvandsvæsenet udviklede Skibs- og Maskin Consult desuden en bølgegenerator til bøger og en ny type redningsbåd.

Skibs- og Maskin Consult havde indledningsvis kun beskæftiget sig med tegnings- og udviklingsarbejde, men i løbet af 1987 begyndte selskabet i stigende grad at ansætte egne elektrikere og maskinarbejdere. I første omgang ansattes to maskinarbejdere i forbindelse med en arbejdsopgave i Egypten. Siden fik man en række vedligeholdelsesopgaver for DSB – primært på *Peder Paars* og *Niels Klim*. Virksomhedens ekspansion betød, at man i begyndelsen af 1988 måtte flytte selskabet fra den oprindelige placering på Rosnæs til større faciliteter i industrikvarteret i Nakskov. Midt i 1988 lykkedes det at få en stor kontrakt med GT Link på en totalrenovering af færgen Travemünde Link, der sejlede mellem Gedser og Travemünde. Selskabet måtte ansætte yderligere håndværkere og nåede i 1988 op på ca. 100 medarbejdere. I løbet af 1989 fik Skibs- og Maskin Consult en række opgaver for Blæsbjerg Marine i Aarhus. I første omgang udførte man en række reparationsopgaver på en hotelbarge som Blæsbjerg havde købt i Egypten. Blæsbjerg Marine besluttede efterfølgende at bygge yderligere tre hotelbarges i Ukraine, og hyrede i den forbindelse Skibs- og Maskin Consult til at udarbejde tegningsgrundlaget.

I 1990 gik det imidlertid galt. I forbindelse med en renovering af skoleskibet Danmark, havde man under tilbudsgivningen fejlkalkuleret udgifterne til el-arbejdet. Regnefejlen betød, at selskabet den 7. september 1990 måtte gå i betalingsstandsning. Virksomheden beskæftigede på dette tidspunkt ca. 60 mand. Til trods for den skæbnesvangre regnefejl var Skibs- og Maskin Consult i princippet en sund virksomhed. Derfor besluttede de fire iværksættere at reetablere selskabet under navnet SMC Marine A/S, der købte de sunde dele af konkursboet. Kapitalgrundlaget blev tilvejebragt af de fire entreprenører, der sammen med Lalandia Invest skød 2 mio. kroner i selskabet. Desuden besluttede Blæsbjerg Marine, som man havde arbejdet sammen med i forbindelse med de tre hotelbarges, at investere 1 mio. kroner i den nye virksomhed. Niels Blæsbjerg mente imidlertid, at det nye selskab burde hente en direktør udefra. Valget faldt på

nordmanden Jens Arild Nielsen, der havde en baggrund som adm. direktør på Aarhus Flydedok. Kort efter reetableringen hyrede Niels Blæsbjerg SMC Marine til at udarbejde tegningsgrundlag, specifikationer og byggetilsyn i forbindelse med ombygningen af færgerne *Ask* og *Urd* på Seabow værftet i Gdynia igennem 1991 og 1992. Blæsbjerg Marine havde købt de to færger med henblik på at ombygge dem og chartre dem til DSB. Denne ordre gav beskæftigelse til ca. 50 medarbejdere.

SMC Marine kom ud af 1991 med et overskud på 900.000 kroner af en omsætning på 3,7 mio. kroner. Året efter købte virksomheden sammen med Blæsbjerg Marine selskabet Stuart Marine International i Houston i Texas. Med købet fik man patent i Europa på et koncept for ombygning af traditionelle tankskibe til dobbeltskrog.⁶⁸ SMC Marine var efterfølgende i kontakt med en række amerikanske redere med henblik på ombygning af tankskibe, men det lykkedes ikke at opnå ordrer. I 1992 sendte bestyrelsen Torben Andersen til USA for at overtage ledelsen af selskabet. Igennem de følgende måneder lykkedes det selskabet at få en række designopgaver – bl.a. tegningsgrundlaget til en række troppetransportskibe, en række parkeringshuse og et fængsel. Endelig kontraherede den amerikanske skibsreder Richard Halferty to flydende kraftværker hos virksomheden. SMC Marine og Stuart Marine International stod i fællesskab for contracting delen dvs. tegningsgrundlaget og udrustning af de to kraftværker. I den forbindelse ansattes tre medarbejdere i USA. De to flydende kraftværker blev udrustet i New Orleans med Torben Andersen som byggeleder. Den første barge blev afleveret planmæssigt, men under udrustningen af den anden gik Richard Halferty konkurs. Selskabet kunne ikke inddrive sit tilgodehavende hos Halferty, og ved udgangen af 1992 blev Stuart Marine International lukket.

I 1993 blev Blæsbjerg Marine, der ejede en stor aktiepost i SMC Marine, anmeldt for at have snydt DSB for et større millionbeløb i forbindelse med ombygningen af *Ask* og *Urd*. Blæsbjerg Marine gik efterfølgende i betalingsstandsning, og i december 1993 erklæredes selskabet konkurs.⁶⁹ Sagen var alvorlig for SMC Marine, der havde et større tilgodehavende i klemme for arbejdet på *Ask* og *Urd*. Det viste sig umuligt at inddrive gælden, og i 1994 gik SMC Marine i 1994 i betalingsstandsning. Selskabet blev siden erklæret konkurs og blev opløst 27. november 1995.

November 1987: Etableringen af Remming & Co. A/S

Kort efter etableringen af Skibs- og Maskin Consult etableredes endnu en spin-off virksomhed. Smedevirksomheden Remming & Co. blev stiftet den 3. november 1987 af Niels Remming, der var nybygningschef på Nakskov Skibsværft. Selskabet, der indledningsvis beskæftigede 10 medarbejdere, etablerede sig i indenfor stål- og rørkonstruktioner, tanke og beholdere, ventilation, maskinbearbejdning af sværgods-elementer, skibs- og maskinreparationer pladearbejde mv. Selskabet lejede sig efter kort tid ind i værftets maskinværksted, hvor man overtog det meste af materiellet.

I lighed med værftet var DSB og senere Scandlines selskabets vigtigste kunde. Virksomheden havde dog også opgaver for A.P. Møller og Mols Linjen. Dertil kom underleverandøropgaver de tilbageværende danske værfter – primært B&W, Aarhus Flydedok samt Ørskov of Danyard i Frederikshavn. Endelig fandt virksomheden også nye kundegrupper i den ikke-maritime industri – bl.a. bryggerierne Tuborg og Carlsberg samt sukkerfabrikkerne i Nakskov, Nykøbing og Saksøbing.⁷⁰

Gennem 1990'erne forsøgte Remming at frigøre sig fra afhængigheden af den maritime sektor ved at oprette og siden at opkøbe lokale el- og VVS virksomheder. I 1992 oprettede virksomheden en selvstændig el-afdeling, der i 1994 opkøbte virksomheden SMC's el-aktiviteter i forbindelse med sidstnævntes konkurs. I 1997 etablerede Remming sig indenfor VVS opgaver gennem opkøbet af VVS firmaet Surel, og i marts 2004 opkøbtes desuden VVS virksomheden Holm og Søn. VVS-delen udgjorde herefter ca. 25 % af Remmings aktiviteter.⁷¹

1990erne bød på en række år med beskedne overskud. I 1999 kom virksomheden dog i store vanskeligheder, da et underskud på 900.000 i 1999 reducerede selskabets egenkapital med 1/3. Selskabet var meget afhængigt af ordrer fra Scandlines, og blev derfor hårdt ramt af at selskabet reducerede antallet af færger kraftigt efter åbningen af Storebæltsforbindelsen i 1997.⁷² Samtidig forsvandt en række vigtige kunder med lukningen af bl.a. B&W i 1996 og Danyard Frederikshavn i 1999. I begyndelsen af det nye årtusinde lykkedes det dog selskabet at finde nye kundegrupper. Særligt etableringen af Vestas vingefabrik på det tidligere værftsområde i år 2000 gav Remming en række underleverandøropgaver med produktion af hjælpeværktøj til vindmøllekoncernen.

Til trods for at man med held havde gjort sig uafhængig af de maritime aktiviteter og samtidig havde mindsket afhængigheden af store enkeltkunder kom Remming i 2008 i store likviditetsmæssige problemer. Selskabet manglede ordrer, og i december 2008 blev virksomheden erklæret konkurs. Remming beskæftigede på det tidspunkt 22 medarbejdere.⁷³

Juli 1988: Etableringen af Nakskov Skibsentreprise A/S

I de 10 år, der fulgte værftslukningen, gik næsten alle bestræbelserne på at genskabe værftet i en eller anden form. Gennem efteråret 1986 havde værftsledelsen undersøgt mulighederne for at videreføre værftet med reduceret kapacitet, men i december 1986 havde man konkluderet, at det ikke ville være økonomisk forsvarligt. I foråret 1987 fik ledelsen i erhvervsparken en henvendelse fra Knud Stærke, der var direktør for den lokale stålvirksomhed C.E. Andersen, der ønskede at leje dokkerne til at etablere et nyt reparationsværft. Forespørgslen udmundede tilsyneladende ikke i noget konkret. I stedet tog den lokale malermester Jesper Hørberg i sommeren 1988 initiativ til etableringen af Nakskov Skibsentreprise. Selskabet blev stiftet den 1. juli 1988 som et samarbejde mellem en række lollandske håndværks- og industrivirksomheder - heriblandt malerfirmaet Hørberg deltog, SMC Marine, isoleringsvirksomheden ACTIV, snedker- og tømrervirksomheden Svend Iversen, stålvirksomheden Poul Ree og Leif Hvidt-Nielsens smedevirksomhed fra Bandholm. Kapitalgrundlaget blev tilvejebragt af de stiftende virksomheder, der hver indskød 100.000 kroner. Nakskov Skibsentreprise lejede en dok på værftsområdet og et lille værksted ved dokken. Desuden benyttedes et par skurvogne til kontor og mødelokaler. Det lykkedes hurtigt at få en række vedligeholdelsesarbejde for A.P. Møller Mærsk, men det primære kundegrundlag var dog fortsat vedligeholdelses ordrer for DSB.⁷⁴

Den faste organisation i selskabet bestod kun af fire mand, der, når selskabet fik en opgave, med kort varsel kunne hente medarbejdere fra virksomhederne i ejerkredsen. De fleste af disse medarbejdere havde en fortid på værftet. Virksomhedens kerneområde var reparation og vedligeholdelse af skibe, men man søgte også at bruge kompetencerne fra værftet indenfor andre områder. I 1990 forsøgte man uden held at få ordre på bygningen af to krydstogtskibe, og to år senere forsøgte man at få ordre på samling af brofagene til den nye Storebæltsbro. Værftsarbejderne i Nakskov havde stor erfaring med broarbejde fra bygningen af Farøbroerne i begyndelsen af 1980'erne, og Monberg & Thorsen havde i den forbindelse etableret produktionsanlæg på værftet, som det nye selskab kunne gøre brug af. Det lykkedes imidlertid ikke at få bro-ordren til Nakskov. I februar 1992 valgte den italienske entreprenør at få samlet brofagene i Aalborg i samarbejde med stålvirksomheden Jørgen Bladt A/S. I stedet sikrede Nakskov Skibsentreprise sig op gennem 1990'erne ombyggnings- og reparationsopgaver på en række fartøjer – primært færges fra DSB og Scandlines. I marts 1995 blev antallet af aktionærer reduceret til to selskaber – Hørberg og ACTIV. Nakskov Skibsentreprise var meget afhængig af ordrer fra Scandlines, og blev derfor hårdt ramt af rederiets nedskæringer i færgeflåden i kølvandet på åbningen af Storebæltsbroen i 1997. I 2006 ændrede Nakskov Skibsentreprise navn til NS af den 13. juni 2006 A/S, og selskabet blev siden likvideret den 21. juni 2007.⁷⁵

April 1989: Etableringen af BM Sektionsbyggeri A/S

En tredje virksomhed, der videreførte aktiviteter fra det lukkede værft, var BM Sektionsbyggeri, der blev stiftet den 1. april 1989 af smeden Leif Hvidt-Nielsen fra Bandholm. Hvidt-Nielsen havde ikke selv arbejdet på værftet, men siden 1984 havde hans selskab BM Contracting arbejdet som underleverandør for B&W. I 1989 udvidede B&W kapaciteten, og i den forbindelse havde det københavnske værft brug for en underleverandør af skibssektioner. Hvidt-Nielsen så en mulighed for at benytte produktionsanlægget på Nakskov Skibsværft og værftsarbejdernes viden om stålkonstruktioner til at etablere BM Sektionsbyggeri. Den nye virksomhed blev stiftet med et af Leif Hvidt-Nielsens andre selskaber – BM Engineering – som den største investor med 51 % af aktiekapitalen. B&W og Lalandia Invest indskød den resterende aktiekapital. Virksomheden lejede sig ind på værftsområdet og ansatte 85 mand med erfaring fra værftet. BM Sektionsbyggeri leverede primært for- og agterskibssektioner, som ikke kunne bygges af robotter, og i 1992 var medarbejderstaben vokset til 225 mand. Skønt B&W fortsat var den vigtigste kunde, var selskabet også begyndt at få ordrer fra Lindøværftet og Danyard i Frederikshavn. Virksomhed havde øget produktiviteten ved at nedbryde faggrænser og klubber, der gennem tiden var en stadig kilde til frustration for lederne på de danske værfter. Desuden havde man indført et totalt alkoholforbud, hvilket formentlig medvirkede til at forbedre produktiviteten og sikkerheden på arbejdspladsen. I 1994 forarbejdede BM sektionsbyggeri den samme stålmængde som Nakskov Skibsværft havde gjort.

Selskabets aktiviteter ophørte imidlertid brat ved lukningen af B&W i 1996. B&W stod for mellem 50 og 60 % af virksomhedens omsætning, og ved værftslukningen mistede BM Sektionsbyggeri en ordrebeholdning på ca. 70 mio. kroner. I august 1996 måtte ledelsen stoppe produktionen, og den 7. august 1997 blev selskabet erklæret konkurs.⁷⁶

Efter lukningen af BM Sektionsbyggeri forsøgte ledelsen i værftsselskabet – der i 1995 var blevet opkøbt af lejerne og i den forbindelse havde ændret navn til NS Holding – at reetablere virksomheden. Det nyetablerede selskab skulle fortsætte BM Sektionsbyggeris aktiviteter indenfor bygning af stålsektioner til skibe, men i stedet for at være afhængig af de kriseramte danske værfter ville man forsøge at etablere sig som underleverandør for norske værfter, der byggede supply-skibe til de norske olieplatforme. I august 1997 etableredes Nakskov Steel Construction A/S. I spidsen for foretagendet stod Valther Andersen, der havde en baggrund på værftet og var formand for det tidligere værftsselskab. Han var desuden formand for Metal-afdelingen i Nakskov og engageret i lokalpolitik for Socialdemokratiet. Nakskov Steel Construction A/S lukkede imidlertid før, det rigtig kom i gang. Trods et tilsagn på 2,1 mio. kroner fra EU var man ikke i stand til at hente de 12 mio. kroner, der var nødvendige for at starte produktionen op. Lukningen af B&W i 1996 samt problemerne på værfterne i Svendborg, Ringkøbing og Aarhus betød, at de danske pensionskasser var uvillige i at involvere sig i noget, der blot mindede om værftsaktiviteter. Til gengæld lykkedes det smedefirmaet Poul Ree A/S – der var medejer af NS Holding – at få ordrer på skibssektioner til to norske værfter, der byggede supply-skibe.⁷⁷

Allerede i oktober forsøgte Valther Andersen sammen med Leif Hvidt-Nielsens to selskaber BM Engineering og BM Contracting, smedevirksomheden Remming og direktør Hans Hansen fra Esbjerg igen at reetablere BM Sektionsbyggeri. Denne gang under navnet NS Production A/S og med en aktiekapital på 1,25 mio. kroner og Niels Remming som direktør. Selvom man fortsat rådede over de 2 mio. kroner fra EU's mål-2 midler, manglede man dog fortsat 4,4 mio. kroner. Det viste sig dog fortsat umuligt at rejse den nødvendige startkapital, og selskabet blev likvideret den 24. august 1998.⁷⁸

Investeringselskabet Lalandia Invest 1986-1994

Fra 1986 til 1994 spillede Lalandia Invest en central rolle som investor i en række nyetablerede virksomheder i Nakskov – heriblandt BM Sektionsbyggeri og SMC Marine. Alligevel blev fonden fra begyndelsen kritiseret for ikke at være tilstrækkelig risikovillig i sine investeringer. Allerede i 1987 fik en kritisk leder i det lokale socialdemokratiske blad *Ny Dag* fondens bestyrelsesformand Henning Brüniche-Olsen til at trække sig i vrede. Efter hans mening kunne fonden kun fungere, hvis der var tillid mellem den og de lokale borgere, og han tog lederen som udtryk for, at der ikke var tillid til ham som formand. I stedet indtrådte Olav Grue med en fortid på B&W som ny bestyrelsesformand. Den øvrige bestyrelse bestod af kendte navne som folketingsmedlem og senere statsminister Poul Nyrup Rasmussen og forbundsformand Georg Poulsen fra Dansk Metal.⁷⁹

I slutningen af 1989 havde fonden investeret 53 mio. kroner i 17 selskaber, der i alt beskæftigede 350 medarbejdere. Indledningsvis var støtten rettet mod etableringen af lokale selskaber, men investeringerne rettede sig hurtigt mod virksomheder fra andre landsdele, der ønskede at flytte til Lolland eller etablere en delproduktion i landsdelen. Lalandia Invest var desuden medinvestor, da de lollandske kommuner i 1988 etablerede teknologicenteret Grønt Center, der skulle tjene som forbindelsesled mellem danske forskningsinstitutioner og produktionsvirksomheder på Lolland. Flere af Lalandias investeringer slog imidlertid fejl. I 1991 havde selskabet tabt 1/3 af sin startkapital, og i 1994 var fondens kapital nedbragt til 40 mio. kroner. I maj 1994 meddelte Olav Grue, at man havde besluttet at nedtrappe fonden med henblik på afvikling i 1997. Allerede senere samme år blev selskabet imidlertid solgt til Sparekassen Bikuben, der ændrede navnet fra Lalandia Invest A/S til Lalandia A/S. Selskabet Lalandias formål blev herefter udelukkende at drive et feriecenter i Rødby, som Bikuben havde købt i 1989.⁸⁰

Lalandia Invest var ØK's forsøg på at hjælpe Vestlolland ud af krisen efter værftets lukning. Det lykkedes dog aldrig fonden at blive populær i lokalområdet. Fondsledelsen mente, at lollikkerne manglede iværksættermentalitet, og investerede derfor primært i udefrakommende virksomheder. Omvendt beskyldte den lokale Metal-afdeling fonden for at mangle risikovillighed.⁸¹ Fondens tabte store dele af sin egenkapital, inden den blev solgt i 1994. Alligevel var den afgørende for etableringen af eksempelvis BM Sektionsbyggeri og SMC Marine, der alene skabte ca. 300 arbejdspladser i Nakskov frem til midten af 1990erne.

Værftsområdet frem til i dag: Etableringen af Vestas vindmøllefabrik

ØK havde indledningsvis relativt stort held med at udleje produktionsapparatet på det tidligere værftsområde. Ud over de førnævnte spin-offs fra værftet flyttede en række udefrakommende virksomheder – eksempelvis stålvirksomheden Poul Ree – ind på værftet. I 1991 var det stort set lykkedes ØK at udleje hele værftsområdet til 18 lejere, der beskæftigede ca. 500 medarbejdere. Den største lejer var BM Sektionsbyggeri med 225 mand. De øvrige lejere var lokale virksomheder med mellem 20 og 50 ansatte. I 1995 gjorde ØK sine lejere opmærksom på, at man ikke ønskede at forlænge lejekontrakterne, når disse udløb det følgende år, da man ønskede at kunne sælge området samlet. Det fik lejerne til at reagere, og i sommeren 1995 købte de området for 13 mio. kroner. Køberne var områdets seks største lejere – heriblandt BM sektionsbyggeri, Ludvigsen & Hermann og stålvirksomheden Poul Ree – samt Nakskov Erhvervsfond. Erhvervsparken blev navngivet NS Holding, og virksomhederne indsatte Valther Andersen som bestyrelsesformand. Med salget af Lalandia Invest i 1994 og salget af værftsgrunden i 1995 var det lykkedes for ØK at komme ud af engagementet i Nakskov Skibsværft på en for Kompagniet meget fornuftig måde. Således slap ØK for problemer med oprensning af værftsarealet, der eksempelvis var et centralt emne i forbindelse med lukningen af Danyard Frederikshavn i 1999.⁸²

Gennem 1990erne lancerede amtet og de lollandske kommuner en række erhvervsfremmetiltag, der primært blev finansieret af EU-midler. Således tilførte Unionen fra 1987 til 1997 ca. 250 mio. kroner til området. Det er vanskeligt at vurdere hvor mange arbejdspladser der blev skabt eller bevaret gennem den kommunale erhvervsfremmeindsats, men ser man på arbejdsløshedsudviklingen i regionen fra værftets lukning og frem til slutningen af 1990erne lå denne konstant 4-5 % over landsgennemsnittet.⁸³ I 1999 vendte billedet imidlertid, da vindmøllegiganten Vestas etablerede en vingefabrik på det tidligere værftsområde. Vindmølleproduktion var en oplagt mulighed for at bruge kompetencerne fra værftsindustrien indenfor et andet produktionsområde. I 1998 havde Vestas åbnet en fabrik på Nordsøværftets faciliteter i Ringkøbing, og igennem 1998 og 1999 forsøgte både Danyard Frederikshavn og Svendborg Værft at lokke vindmølleproducenter til værftsområdet. Nakskov Kommune havde ligeledes gjort en ihærdig indsats for at få Vestas til Nakskov. I december 1998 udarbejdede kommunen sammen med arbejdsformidlingen, erhvervsrådet og AMU-centrene et oplæg til vindmøllevirksomheden, der skulle vise perspektiverne i at anlægge en fabrik på Vestlolland. Indsatsen betalte sig, og i januar 1999 meddelte Vestas, at man ville åbne en ny vingefabrik på værftsområdet i Nakskov. Vestas begrundede valget med den gode adgang til ledig arbejdskraft og den lette adgang til det store tyske marked. Nakskov Kommune, der igennem 1990erne havde spillet en aktiv rolle i forsøget på at etablere nye arbejdspladser, blev en helt central aktør i processen med at få Vestas til Nakskov. I 2000 købte kommunen værftsgrunden og omdøbte området til Nakskov Industri & Miljøpark. Efter aftale med Vestas oprensede kommunen den forurenede grund, hvor fabrikken skulle opføres. Efterfølgende bekostede kommunen opførelsen af nye produktionshaller til vindmøllegiganten. Sideløbende iværksattes et omfattende efteruddannelsesprojekt i samarbejde mellem kommunen, AMU Centeret, AF og Teknisk Skole for at oplære kommende medarbejdere – hvoraf mange var tidligere værftsarbejdere – i glasfiberproduktion. De samlede investeringer løb op i 100 mio. kroner. Heraf kom de 12 mio. kroner fra amtet, 18 mio. kroner fra EU, mens de resterende 60-70 mio. kroner blev rejst af kommunen gennem en skattestigning og via lejeindtægter fra værftsgrunden. I maj 2000 åbnede Vestas officielt den nye vindmøllefabrik. Indledningsvis ansattes 200 medarbejdere, der producerede 900 vinger om året, og derudover gav fabrikken arbejde til en række lokale underleverandører. De gode konjunkturer betød, at antallet af beskæftigede i 2005 var blevet mere end fordoblet til ca. 500 ansatte. I 2009 satte den økonomiske krise imidlertid ind, og i maj måtte vindmøllegiganten afskedige 315 medarbejdere i Nakskov. Vestas begrundede fyringerne med, at de danske produktionssteder ikke kunne konkurrere med koncernens udenlandske produktionsfaciliteter. Problemerne fortsatte imidlertid, og den 26. oktober 2010 meddelte Vestas, at man helt ville nedlukke fabrikken i Nakskov som led i en fyring af 3.000 ansatte i Danmark. Ved lukningen mistede 430 nakskovitter deres arbejde.⁸⁴ I 2012 ligger Vestas fabrikshaller tomme, og der er ingen nævneværdig aktivitet på området.

Sammenfattende analyse: Lukningen af Nakskov Skibsværft A/S i 1986

Lukningen af Nakskov Skibsværft var den tredje danske værftslukning i 1980erne. I perioden fra 1982 og frem til lukningen i 1986 søgte værftsledelsen uden held at frigøre værftet fra de dårlige søfartskonjunkturer. Indledningsvis forsøgte man at omstille værftet til produktion af offshore enheder. ØK støttede aktivt denne indsats, og man tilknyttede bl.a. Kompagniets energi-direktør Asbjørn Holst Larsen til værftet. Holst Larsen blev således ikke tilknyttet for at lukke værftet, men for at redde det. Da offshore satsningen imidlertid mislykkedes, undersøgtes mulighederne for alternativ produktion af pansrede mandskabsvogne, vindmøller, broer og mindre skibe. Det tyder imidlertid ikke på, at ØK eller værftsledelsen for alvor var interesseret i selv at videreføre disse

aktiviteter. Kompagniet var gennem 1980erne i store vanskeligheder og søgte derfor tilbage mod kerneforretningen – søfart og handel. Dette betød, at ØK gennem 1980erne afhændede eller lukkede en lang række industriengagementer.⁸⁵ Med etableringen af udlejningsaktivitet på værftsområdet og oprettelsen af fonden Lalandia Invest besluttede ØK i stedet at stille produktionsapparat og startkapital til rådighed for entreprenører, der ønskede at udnytte de produktionsfaktorer – arbejde og kapital – der blev frigjort ved lukningen. Dette resulterede i etableringen af en erhvervspark, en erhvervsfond og fire spin-offs, der videreførte aktiviteter indenfor skibsreparationer, stålproduktion og maritim udvikling og design frem til midten af 1990erne.

Tabel 1: Spin-offs fra lukningen af Nakskov Skibsværft i 1986

| Virksomhed | Ophav | Område ved udskillelse | Etableret | Lukket | Entreprenør | Investor |
|---|---|---------------------------------------|-----------|-----------------|--|--|
| NS Holding/ Nakskov Industri & Miljøpark | Værftsselskabet | Erhvervs- park | 1987 | Nej | Direktion/ Bestyrelse/ØK | ØK |
| Nakskov Skibsentreprise | Værftsselskabet | Reparationsv- ærft | 1.7.1988 | 21.6.2007 | Lokale håndværks virksomheder | Lokale håndværks virksomheder |
| BM Sektions- byggeri | Stålafdelingen | Stål-sektioner til skibsværfter | 1.4.1989 | 7.8.1997 | Leif Hvidt Nielsen/BM Engineering | BM Engineering B&W Lalandia Invest |
| Skibs- og Maskin Consult/ SMC Marine | Maskin- tegnestuen | Rådgivende ingeniør virksomhed | 1.10.1986 | 27.11. 1995 | Fem medarbejdere fra maskin- tegnestuen | Entreprenørerne Lalandia Invest (i 1990 desuden Blæsbjerg Marine) |
| Remming & Co. | Værftsselskabet | Skibsservice Stålservice Smede | 3.11.1987 | Dec. 2008 | Værftets nybygnings- chef | Sandsynligvis entreprenøren |
| Lalandia Invest | Byggede ikke på kompetencer fra værftet | Investering i nye selskaber | 3.9.1986 | Solgt i 1994 | ØK/Asbjørn Holst Larsen | ØK, lønmodtager- fonde & penge- Institutter |

Kilde: Tabellen er udarbejdet på baggrund af den ovenstående analyse

Som det fremgår af tabel 1 var entreprenørerne bag de fire spin-offs enten lokale erhvervsdrivende eller tidligere ansatte på værftet. I de fleste tilfælde gik entreprenørerne selv ind som investorer. Desuden stillede ØK og en række danske pensionskasser, kreditforeninger og lokale pengeinstitutter – gennem Lalandia Invest – kapital til rådighed ved etableringen af BM Sektionsbyggeri, Skibs- og Maskin Consult, SMC Marine og en række andre virksomheder. Endelig nedbragte ØK anlægsomkostningerne for de nye selskaber ved at udlejede produktionsapparatet i stedet for at frasælge det.

Den danske stat spillede en vigtig rolle i forsøget på at redde Nakskov Skibsværft – bl.a. med de fire beskæftigelsesfærger, der blev givet værftet fra 1978 til 1983. Staten var omvendt totalt fraværende i tiden efter værftslukningen. Nakskov Kommune spillede til gengæld en vigtig – omend indirekte og svært målbar – rolle i etableringen af nye arbejdspladser. I første omgang med gennemførelsen af ”Plan Nakskov”, siden med etableringen af to teknologicentre og endelig med erhvervsfremmeplanen ”Projekt Lolland”. Gennem det kommunale arbejde lykkedes det at lokke flere små og mellemstore virksomheder til området og hjælpe nye og eksisterende virksomheder med konsulentbistand af forskellig art. Kommunen var desuden helt afgørende for etableringen af

Vestas vindmøllefabrik på værftsområdet i år 2000. De kommunale tiltag blev i høj grad finansieret af midler fra EU.

Til trods for at der blev videreført en række aktiviteter efter lukningen af Nakskov Skibsværft, var kontinuiteten dog ikke så slående, som ved lukningen af B&W i 1980 eller af Aalborg Værft i 1987-88, hvor flere tusinde medarbejdere fortsatte i nyetablerede spin-offs.⁸⁶ I Nakskov skabte de videreførte aktiviteter således kun arbejde til et par hundrede mand.

I sin teori om kapitalismens dynamik med den kreative destruktion og opnåelse af entreprenørprofit som omdrejningspunkter argumenterede Schumpeter for, at en entreprenør kan konkurrere på (1) etableringen af en mere effektiv produktion, (2) nye afsætningsmarkeder eller (3) udvikling af et nyt produkt eller et allerede eksisterende produkt i en bedre kvalitet.⁸⁷ Som det fremgår af tabel 2 formåede ingen af de fire spin-offs fra Nakskov Skibsværft imidlertid at konkurrere på disse parametre.

| Tabel 2: Innovationsevne blandt spin-offs fra Nakskov Skibsværft i forhold til Schumpeters teori om entreprenørprofit | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Virksomhed | Effektiviseret egenproduktion | Nye produkter | Nye markeder | Status i 2012 |
| Nakskov Skibsentrepriser | Ude af stand til at konkurrere i et regionalt marked | Nej. Fortsatte med skibsreparationer | Totalt afhængigt af reparation af færges fra DSB/ Scandlines | Lukket i 2007 efter nedskæringer hos DSB/Scandlines |
| BM Sektionsbyggeri | Ude af stand til at konkurrere på produktivitet trods effektiviseringer | Nej. Fortsatte bygning af stålsektioner som underleverandør for B&W | Kunne ikke finde nye kunder. Totalt afhængigt af B&W | Lukket i 1997 efter B&Ws konkurs |
| Skibs- og Maskin Consult/SMC | Ikke en traditionel produktionsvirksomhed. Udførte Serviceopgaver/ Contracting | Forsøgte uden held at konkurrere på nye produkter. Fortsatte dog primært med servicering af skibe | Regional niche for reparation af færges. Desuden design opgaver i USA, Tyskland og Ukraine. | Lukket i 1995 i forbindelse med Blæsbjerg Marines konkurs |
| Remming & Co. | Ikke en traditionel produktionsvirksomhed. Udførte primært serviceopgaver for rederier, værfter og industri | Forsøgte at etablere sig indenfor VVS. Fortsatte dog primært med servicering af skibe | Primært afhængig af reparation af færges for DSB/Scandlines. | Lukket i 2008 i forbindelse med finanskrisen |
| Kilde: Tabellen er udarbejdet på baggrund af analysen i de foregående afsnit | | | | |

De fire spin-offs fra Nakskov Skibsværft var i første omgang karakteriseret ved en manglende evne til at finde nye afsætningsmarkeder. Helt fra etableringen var selskaberne meget afhængige af få store kunder. Således stod B&W Skibsværft i København for mere end halvdelen af BM Sektionsbyggeris omsætning, og lukningen af værftet i 1996 var den direkte årsag til at stålselskabet måtte lukke. Virksomhedens manglende evne til at finde nye kundegrupper fremstod tydeligt, da man under rekonstruktionsforsøgene i 1997 forgæves forsøgte at etablere sig som underleverandør for norske offshore værfter.

Nakskov Skibsentreprise, SMC Marine og Remming havde ligeledes svært ved at finde nye afsætningsmarkeder. Selskaberne videreførte i store træk værftets reparationsaktiviteter for DSB og

Scandlines og var meget afhængige af ordrer fra statsbanerne. Åbningen af Storebæltsforbindelsen i 1997 betød, at statsbanerne reducerede antallet af færger kraftigt. Da der samtidig blev færre færger på Rødby-Puttgarden og Øresundsforbindelsen, forsvandt en væsentlig del af disse virksomheders kundegrundlag. SMC Marine forsøgte gennem 1990erne at etablere sig som contractor på det amerikanske marked, men blev hårdt ramt da den amerikanske kunde gik konkurs. Remming forsøgte ligeledes at finde nye afsætningsmarkeder ved at etablere sig indenfor VVS arbejde og afsætning til landbaseret industri. Denne diversificering væk den maritime sektor er sandsynligvis en del af forklaringen på, at selskabet overlevede frem til slutningen af 2000erne trods nedskæringer hos de traditionelle maritime kunder. Det var dog ikke tilstrækkeligt til at undgå en konkurs i 2008.

En vigtig forklaring på den manglende evne til at finde nye kundegrupper var virksomhedernes manglende evne til at konkurrere gennem produktivitetsforbedringer. Nakskov Skibsværft havde konkurreret i et globalt marked med værfter i lavtlønslande som Japan og Sydkorea, men efter omstillingen til reparations- og vedligeholdelses aktiviteter skulle de nye selskaber udelukkende konkurrere med værfter i Nordeuropa i et regionalt reparationsmarked. Både BM Sektionsbyggeri og Nakskov Skibsentreprise gennemførte en række effektiviseringstiltag, men ingen af selskaberne var i længden i stand til at blive konkurrencedygtige gennem produktivitetsforbedringer.

Endelig viste spin-off virksomhederne fra Nakskov Skibsværft en manglende evne til at konkurrere på produktudvikling. SMC Marine udviklede en række nye produkter – lastvandsseparatorer, contracting af kraftværksbarges mv. – men produkterne var generelt for dyre til at være konkurrencedygtige. De øvrige virksomheder fortsatte med de samme forretningsområder, som man havde haft på værftet – stålsektioner, skibsreparationer og underleverandøraktiviteter for tilbageværende værfter og (færge)rederier. Den manglende omstillingsevne betød, at de fleste selskaber lukkede ned, efterhånden som kernekunderne forsvandt i midten af 1990erne.

I forhold til Schumpeters teori om kapitalismens dynamik var der ved lukningen af Nakskov Skibsværft ikke tale om egentlig kreativ destruktion til trods for, at en række aktiviteter blev videreført i en årrække. Produktionsfaktorerne blev ikke sammensat på nye kreative måder, men blot videreført i nye ejerskaber. Til gengæld havde flere spin-offs fra andre danske værfter bedre held med at tilpasse sig markedet. B&W Diesel, der i 1980 blev udskilt fra B&W i København, er i dag verdens største udvikler af totaktdieselmotorer til skibe, mens kedelfabrikken fra Aalborg Værft i dag er markedsleder indenfor udvikling og fremstilling af marinekedler. Disse selskaber er imidlertid kendetegnet ved, at de siden udskillelsen har udflyttet størstedelen af produktionen til lavtlønslande tæt på de store asiatiske værfter. Det er netop disse fremstillingsaktiviteter, som man uden held forsøgte at bevare i Nakskov. På samme måde har en virksomhed som Logimatic, der opstod efter lukningen af Aalborg Værft, formået at konkurrere på produktudvikling gennem udvikling af softwaresystemer til bl.a. værfter og renovationsselskaber. Dette står i modsætning til spin-off selskaberne i Nakskov, der generelt ikke flyttede sig fra de oprindelige forretningsmodeller. Endelig har et selskab som B&W Scandinavian Contractor, der i 1980 blev udskilt fra B&W, fundet nye afsætningsmarkeder for dieselmotorer i Asien, Sydamerika og Caribien efterhånden som det oprindelige kundegrundlag i Grønland og Mellemøsten forsvandt. Nakskov-virksomhederne udviste derimod generelt en manglende evne til at finde nye afsætningsmarkeder.⁸⁸

Frem til midten af 1990erne gav de fire spin-offs fra Nakskov Skibsværft beskæftigelse til et par hundrede tidligere værftsarbejdere. I dag eksisterer kun to spin-offs, og ingen af dem har videreført aktiviteter fra værftet. Lalandia Invest driver et feriecenter i Rødby, mens erhvervsparken på det tidligere værftsområde ligger øde hen efter lukningen af Vestas-fabrikken i 2010.

Kilder

Erhvervsarkivet (EA)

Nakskov Skibsværft, Bestyrelsen (arkiv nr. 01626)
Bestyrelsesreferater, generalforsamlinger og mødereferater 1975-87 (unummereret)
Diverse rapporter og planer 1920-1982 (pakke nr. 149)
Diverse sager 1918-86 (pakke nr. 151)

Lokalhistorisk Arkiv Nakskov (LAN)

Beretninger og regnskaber for Nakskov Skibsværft A/S 1975-1985
Interview med Nakskovs borgmester Flemming Bonne Hansen foretaget 19/4 2005

Interview med Torben Andersen

1963-1976 Ingeniør på Nakskov Skibsværft
1976-1986 Leder af maskintegninstuen på Nakskov Skibsværft
1986 Entreprenør bag Skibs- og Maskin Consult
1986-1990 Adm. direktør for Skibs- og Maskin Consult
1990-1995 Teknisk direktør for SMC Marine

Litteratur

Aktuelt fra Aarhus Havn, marts 2006
Amsden, Alice H.: *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, NY, 1989
Beretning og regnskab for Scandlines 1997
Bjerrum, Chresten A.: *ØK i uvejre – da ØK's aktiekapital sank i Stillehavet*, 1993
Bruno, Lars & Tenold, Stig: "The basis for South Korea's Ascent in the Shipbuilding Industry, 1970-1990", i: *The Mariner's Mirror*, 97 (3), 2011
Ellemose, Søren: *H.N. Andersens ØK 1884-2007*, Jyllandsposten, 2007
Jeppesen, Hans, Andersen, Svend Aage & Johansen, Hans Christian: *Dansk Søfarts historie, bind 7, 1960-2000 – Containere & koncentration*, 2001
Jonsson, Gabriel: *Shipbuilding in South Korea. A Comparative Study*, Stockholm East Asian Monographs 8, Stockholm University, 1996
Jørgensen, Bent: *Helsingør byggede skibe i 100 år: nybygninger fra værftet i Helsingør 1883-1983 og træk af skibenes og værftets historie*, 2003
Kamedula, P., Nørgaard, G., Sørensen, P.: *Overvejelser i forbindelse med undersøgelse af værftsområder i Danmark*, Institut for Erhvervs- og Samfundsforskning, Handelshøjskolen, 1987
Kamedula, P., Nørgaard, G., Sørensen, P.: *Værftsområder i Danmark – omstilling gennem ny erhvervs politik?*, Institut for Erhvervs- og Samfundsforskning, Handelshøjskolen, 1987
Koch, Per: *Nakskov Skibsværfts historie – Episoder og notater*, Per Kochs Forlag, 2005
McCraw, Thomas K.: *Prophet of Innovation – Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, The Belkin Press of Harvard University Press, 2007
Olesen, Thomas Roslyng: *Fugl Fønix? Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2012*, ph.d. afhandling fra Syddansk Universitet, Institut for Historie og Samfundsbeskrivelse, maj 2012
Poulsen, René Taudal & Sornn-Friese, Henrik: "Downfall delayed: Danish Shipbuilding and industrial dislocation", i: *Business History*, 53:4, 2011, s. 557-582
Schumpeter, Joseph A.: *The Theory of Economic Development – An enquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, 1934 (udkom på tysk i 1911)

Stopford, Martin: *Maritime Economics*, 3.rd. ed., Routledge, NY, 2009

Søndergaard, Morten Karnøe & Larsen, Jan Hammer (red.): *Danske jern- og stålskibsværfter ca. 1850-2005*, Fiskeri- og Søfartsmuseets Studierække nr. 20, udgivet af De danske museers søfartspulje, Esbjerg, 2007

Trafikministeriet: *DSB's færgedrift mellem Kalundborg og Århus*, betænkning nr. 1263-1, Trafikministeriet, marts, 1994

"*Tværgående evaluering af erhvervsfremmeaktiviteter på Lolland*", rapport udarbejdet af Nellesmann Konsulenterne for Erhvervsfremmestyrelsen, 30/4 1998

Noter

¹ Stopford: *Maritime Economics*, s. 615-626; Bruno & Tenold: *The basis for South Korea's Ascent*, s. 8-9; Jonsson, *Shipbuilding in South Korea*, s. 26-122; Amsden: *Asia's Next Giant*, s. 269-277; Poulsen & Sornn-Friese: *Downfall Delayed*, s. 561-2

² Jeppesen et al.: *Dansk Søfarts historie bd.7*, s. 43-48; Kamedula: *Overvejelser*; Søndergaard et al.: *Danske jern- og stålskibsværfter 1850-2005*; Olesen, *Fugl Fønix?*, s. 4

³ Målt i forhold til medarbejdere i 1971-72

⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, s. 4ff + bilag 3

⁵ Schumpeter: *The Theory of Economic Development*, s. 133ff; McCraw, *Prophet of Innovation*, s. 73

⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, s. 2-4; Koch, *Nakskov Skibsværfts historie*, s. 5-18

⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport for Nakskov Skibsværft 1982, s. 2-4; Koch, *Nakskov Skibsværfts historie*, s. 8-16

⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 14/3 1980, s.2, 28/12 1980, s.2 & 2/3 1981, s.2

⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 28/8 1981, s. 5 og 6/11 1981, s. 2, direktionsberetning til best. møde 6/11 1981, s.4, internt memorandum vdr. værftets egenkapital dateret 17/12 1981 og ref. af generalforsamling 16/12 1981, s.2

¹⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 6/11 1981, s.2, ref. af generalforsamling i NS 17/3 1982, s. 2 & 25/5 1982, s. 2

¹¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: "Beretning og regnskab fra NS 1981", ref. af generalforsamling 17/3 1982 og Ref. af best. møde i NS 17/3 1981, s.5

¹² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 14/5 1982, s. 5

¹³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982

¹⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982, s. 31

¹⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982

¹⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 4/1 1983, s. 1-6 & Ref. af best. møde i NS 4/1 1983, s.3

¹⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Ny Dag*: "Derfor lykkedes det" (C.E. Hansen) 18/8 1983, s. 20; Jørgensen, *Helsingør byggede skibe*, s. 86-7

¹⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 23/3 1983, s.3 og 24/5 1983, s. 1-3 & Direktionsberetning til best. møde i NS 24/5 1983, s. 1-5

¹⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af GF i NS 24/5 1983. Ref. af best. møde i NS 7/12 1983, s. 5. Direktionsberetning til best. møde i NS 24/5 1983, s. 5; EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: div. rapporter og planer 1920-82 (nr. 149): Situationsrapport Nakskov Skibsværft 1982, s. 8-16

²⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Weekendavisen*: "Da licitationsprincipperne tændte sammen med de politiske hensyn" (Helge Kristensen) 18/8 1983; Jørgensen, *Helsingør byggede skibe*, s. 86-95

²¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra ØK til best. i NS 26/1 1984 & ref. af GF i NS 6/2 1984 & ref. af GF i NS 30/3 1984

- ²² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 30/3 1984, s. 5-7
- ²³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 7/12 1983, s. 2, 30/3 1984, s. 1-2 & 10/7 1984, s. 5 samt Ref. af best. møde i NS 30/3 1984, s. 1-3
- ²⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 17/3 1982, s. 3, 14/5 1982, s. 4, 6/10 1982, s. 4, & 4/1 1983, s. 1-4
- ²⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 10/7 1984, s. 2-3 & Direktionsberetning til best. møde i NS 10/7 1984, s. 3-6
- ²⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 26/10 1984, s. 4 & Direktionsberetning til best. møde i NS 26/10 1984, s. 7; <http://www.difko.dk/page3532.aspx> (24/5 2012)
- ²⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 22/3 1985, s. 2 & Direktionsberetning til best. møde i NS 22/3 1985, s. 1-2
- ²⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 26/10 1984, s. 5 & Direktionsberetning til best. møde i NS 26/10 1984, s. 10
- ²⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/3 1985, s. 7-8 & 14/6 1985, s. 7-9
- ³⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 14/6 1985, s. 3-4
- ³¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 14/6 1985, s. 2-3
- ³² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 14/6 1985, s. 4
- ³³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra Georg Poulsen til H. Sparsø dateret 2/10 1985
- ³⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra H. Sparsø til G. Poulsen dateret 4/10 1985
- ³⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 23/10 1985, s. 2 og 5
- ³⁶ Politiken: *"Milliardordre på borerig går til Japan"*, 18/2 1986, 1. sekt., s. 12
- ³⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986 s. 2-3+12-13, og 23/10 1985, s. 8 samt Ref. af best. møde i NS 23/10 1985, s. 3
- ³⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 11
- ³⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 22/5 1986, s. 3-4 & Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 11
- ⁴⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 14-6
- ⁴¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 22/5 1986, s. 3+12-13
- ⁴² Fra 1976 til 1986 blev 10 af værftets 26 nybygninger leveret til ØK
- ⁴³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Skrivelse: *"ØK's tanker omkring situationen på A/S Nakskov Skibsværft"*, dateret 21/5 1986
- ⁴⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 22/5 1986, s. 5
- ⁴⁵ Politiken: *"Anpartskongen på dybt vand"*, 13/3 1991, Penge, s.6
- ⁴⁶ Politiken: *"Minister: Værfter skal nedtrappe"*, 26/6 1986, s.1
- ⁴⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: "Brev fra ØK ledelsen til medarbejderne på NS" dateret 25/6 1986
- ⁴⁸ Ibid.
- ⁴⁹ Ibid.
- ⁵⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 25/6 1986, s. 1-4 & 24/7 1986, s. 2
- ⁵¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Midtjyllands Avis*: "Plaster på såret", 5/9 1986
- ⁵² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2 & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 6
- ⁵³ http://www.folkecenter.net/mediafiles/folkecenter/pdf/Frits_Soerensen_in_memoriam.pdf (24/5 2012)
- ⁵⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2
- ⁵⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 1 & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 5-6; EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: diverse sager 1918-86 (nr. 151): *Ny Dag*: "Sludder i TV Avisen", 9/7 1986
- ⁵⁶ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 8-9
- ⁵⁷ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2+5, & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 7
- ⁵⁸ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 3
- ⁵⁹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Brev fra AHL til direktionen på NS dateret 1/12 1986
- ⁶⁰ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 5

- ⁶¹ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 2+5 & Direktionsberetning til best. møde i NS 12/12 1986, s. 7
- ⁶² EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Ref. af best. møde i NS 12/12 1986, s. 3-5
- ⁶³ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 27/5 1987, s. 1
- ⁶⁴ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 27/5 1987, s. 1-2
- ⁶⁵ EA, Nakskov Skibsværft, bestyrelsen: Bestyrelsesreferater: Direktionsberetning til best. møde i NS 27/5 1987, s. 4-7 & Ref. af best. møde i NS 27/5 1987, s. 3
- ⁶⁶ Dette afsnit bygger hvor andet ikke er nævnt på et interview Torben Andersen samt på: *Berlingske*: "Egen succes gav problemer" (Lauridsen) 20/6 1991, 5. sekt. s.1; *Ritzau*: "Nakskov-firma satser på det maritime miljø" 24/1 1992; www.cvr.dk (24/5 2012)
- ⁶⁷ *Ny Dag*: "Flyvende start for ny virksomhed", 2/10 1986
- ⁶⁸ *Lolland Falsters Folketidende*: "SMC i Nakskov køber halvdelen af Texas-firma", 25/1-1992
- ⁶⁹ Trafikministeriet, s. 206-9; *Aktuelt fra Aarhus Havn, marts 2006*: "Gråt guld slår til igen", s. 16
- ⁷⁰ *Lolland Falsters Folketidende*: "En ildsjæl i en stålhård branche", 1/11 1997
- ⁷¹ Interview med Torben Andersen; *Lolland Falsters Folketidende*: Remming køber Surel og sikrer de 10 ansatte, 1/12 1997; *Lolland Falsters Folketidende*: "Remming udvider med komplet VVS-afdeling" 26/3 2004; *Lolland Falsters Folketidende*: "VVS-køb er blevet en god forretning", 25/9 2004; *Lolland Falsters Folketidende*: "Remming får nye arbejdsområder", 21/6 2005
- ⁷² *Lolland Falsters Folketidende*: "Ny luft til Remming efter voldsomt dyk", 21/6 2000
- ⁷³ *Lolland Falsters Folketidende*: "Finanskrisen koster Remming livet" 5/12 2008, s.18; <http://www.webdirector.dk/ShowActivePage.asp?CustomerID=9&DataFolder=CustomersRemming> (24/5 2012); Interview med Torben Andersen
- ⁷⁴ Interview med Torben Andersen
- ⁷⁵ *Berlingske*: "Skibe bygges i Nakskov" 12/3 1990, 2. sekt. s.3; *Berlingske*: "Værft har job til 100", 2/6 1992, 3. sekt. s.1; *Ritzau*: "Glæde i Aalborg over Øst-bro ordre", 28/2 1992; *Berlingske*: "De overvandt værftskrisen", (Hilstrøm & Madsen), 25/6 1995, 5. sekt. s.1; Beretning og regnskab for Scandlines 1997; www.cvr.dk (24/5 2012); interview med Torben Andersen
- ⁷⁶ *Berlingske*: "Stål-succes gav trængsel på skibsværftet", (Sørensen), 24/11 1991, 1. sekt. s. 12; *Politiken*: "Man kan meget mere end man tror" 22/12 1991, PS s.1; *Berlingske*: "Ny vækst til Nakskov", 25/11 1994, 3. sekt. s.2; *Berlingske*: "Modgang kan vendes", (Andersen) 1/9 1996, s.8
- ⁷⁷ *Berlingske*: "Lokale køber værftsgrund" (Hilstrøm) 5/8 1995, 3. sekt. s.3; *Berlingske*: "Lukning gav vækst", (Hilstrøm & Nissen) 4/11 1995, 3. sekt. s. 4; *Ritzau*: "Nyt liv i Nakskov skibsværft", 13/9 1997; *Berlingske*: "Nakskov parat til at stige på norsk olieeventyr", 16/9 1997, 3. sekt. s.4; *Ritzau*: "Nakskovs værftsdrømme atter brast", 19/9 1997; *Lolland Falsters Folketidende*: "Værftsplaner er kuldsejlet", 19/9 1997
- Berlingske*: "Norske oliemilliarder smitter af på Lolland" (Hilstrøm), 7/10 1997, 3. sekt. s.4
- ⁷⁸ *Jyllandsposten*: "Nakskov-værft mangler ordrer" (Melissa Fugl) 13/10 1997, s.3; *Jyllandsposten*: "Uro omkring erhvervseventyr" (Melissa Fugl), 29/10 1997, s.2
- ⁷⁹ *Berlingske*: "Tiderne skifter", (Tüchsen) 5/6 1994, 5. sekt. s.1; *Ingeniøren*: "Vestlollands nye ry er driftighed", 4/1 1991
- ⁸⁰ *Berlingske*: "Tiderne skifter", (Tüchsen) 5/6 1994, 5. sekt. s.1; *Ingeniøren*: "Vestlollands nye ry er driftighed", 4/1 1991; *Ritzau*: "Lalandia Invest indleder gradvis lukning", 29/5 1994; *Berlingske*: "Succesår for Lalandia" (Skaaning), 7/6 1995, 3. sekt. s.2; *Berlingske*: "Lalandia-fonden skabte 500 jobs" (Hansted) 26/11 1991, 3. sekt. s. 4
- ⁸¹ *Ritzau*: "Lalandia Invest indleder gradvis lukning", 29/5 1994; *Berlingske*: "Tiderne skifter", (Tüchsen) 5/6 1994, 5. sekt. s.1; *Ingeniøren*: "Vestlollands nye ry er driftighed", 4/1 1991
- ⁸² *Berlingske*: "Nyt liv i Nakskovs værft" (Sørensen), 26/11 1991, 3. sekt. s. 1; Olesen: *Fugl Fønix*, s. 234-41
- ⁸³ *Politiken*: "Offensiv for flere job", 25/8 1991, 1.sekt. s. 4; "Tværgående evaluering af erhvervsfremmeaktiviteter på Lolland", rapport udarbejdet af Nellemann Konsulenterne for Erhvervsfremmestyrelsen 30/4 1998, s.29-30; *Ritzau*: "Kæmper for at tiltrække investeringer til Lolland", 19/8 1991; *Jyllandsposten*: "Ydre regioner i klemme" (Møller & Corry), 17/7 1997, 1. sekt. s.11
- ⁸⁴ *Erhvervsbladet*: "Ny Vestas-fabrik går til Nakskov" (Carstensen), 18/1 1999; *Erhvervsbladet*: "Kommune køber grund til ny vindmøllefabrik" (Kallerup), 8/4 1999, *Aktuelt*: "Sol over Nakskov" (Hvedhaven) 9/8 1999, s.3; *Fagbladet 3F*: "Vinden vender på Vestlolland" (Andersen) 26/11 1999, *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*: "Vindmøller blæser nyt liv i gamle værftsbyer" (Steffen Lenschau-Teglers) 26/7 2001; *Politiken*: "Da Vestas kom til Nakskov" (Nina Andersen) 10/10 2001, *Erhvervsmagasinet*, s.5; *Ritzau*: "Underleverandør til Vestas lukker", 20/4 2004, *Miljø Danmark*: "Vindmøller redder Nakskov" (Carsten Egedal) 1/4 2005, s.20; *Ritzau*: "Ikke så skidt som skibsværftslukningen", 28/4 2009; *Børsen*: "Sorte tirsdag: Vestas-fyringer rammer os alle", 26/10 2010; LAN – Interview med Flemming Bonne Hansen

⁸⁵ Ud over Nakskov Skibsværft frigjorde ØK sig i slutningen af 1980erne og begyndelsen af 1990erne fra industriaktiviteter som Sojakagefabrikken i København og en række sydamerikanske produktionsvirksomheder. Se bl.a.: Bjerrum: *ØK i uvejr*; Ellekilde, Søren: *H.N. Andersens ØK*; *Berlingske*: ”ØK til eksamen efter kriseår” (Morten Hansted) 13/3 1991, 2. sekt. s. 6

⁸⁶ Olesen: *Fugl Føniks?*, s. 294

⁸⁷ Schumpeter præsenterede yderligere to konkurrenceparametre, der dog er blevet fravalgt i denne analyse. Se side 1-2 i denne artikel

⁸⁸ Olesen: *Fugl Føniks?*, s. 254-276