

# Medstifter af effektivitet.dk, et fyrtårn for rationalisering fylder 100 år

Uddrag af samtaler med Erik Biel-Nielsen fra 2007 til 2022.

Nedskrevet af undertegnede, og godkendt af Erik.

Christian Obbekær Hansen

Glemmer du indimellem, at vi alle står på skuldrene af dem, der kom før os? Erik Biel-Nielsen er en af efterkrigstidens pionerer, som du bør kende. Og heldigvis for dig, så har Christian Obbekær i anledning af Eriks 100 års fødselsdag skrevet dette stykke industrihistorie, som blandt andet handler om hvad der skete dengang "Danmark var kørt agterud" og nogle visionære TWI folk besluttede sig for at "noget måtte gøres". Læs om et fantastisk liv, hvor Erik selv står på skuldrende af Taylors teorier fra 1915 og skaber sig en international karriere i erhvervslivet helt uden sidestykke.

Erik Biel-Nielsen blev født 19. marts 1922 på Frederiksberg  
Civilingeniør / Bygning fra DTH (i dag DTU) 1945

## Teknisk Central 1945

Min første ansættelse var i "Teknisk Central", som projekterede motorveje og brobyggerier.

*Jeg projekterede to Lyngbyvejs-broer, og var med til at planlægge udvidelse af startbaner i Kastrup Lufthavn fra 2000 til 3000 m. De nye DC-4 fly var dobbelt så tunge som DC-3, så de gamle startbaner var for svage til at tage imod hjulstød fra de nye fly. Vi måtte ændre hele fundamentet, ændre armeringen og fordoble betontykkelsen.*

## Sadolin & Holmblad fra 1946

Efter et år søgte jeg til farve- og lakfabrikken "Sadolin & Holmblad" på Amager, dygtigt ledet af de to ældre Sadolin brødre. Ledelsesstilen var typisk patriarkalsk.

Jeg var den eneste bygningsingeniør. Afdelingslederne var kemiingeniører. Mit arbejdsområde blev i første omgang produktudvikling. Anvendelse af plastmaterialer var nyt, så jeg blev sendt til Sverige, Tyskland og England for at undersøge muligheder for produktion.

Senere blev min opgave at indføre tidsstudier og øge produktiviteten. Det var ukendt område for mig, så jeg måtte studere Taylors teorier (fra 1915). For at bevise mulighederne blev jeg sat ind som afdelingsleder (Lakfarver). På et år lykkedes det at fordoble produktionen

*Et eksempel: Vi solgte maling i kilo; men da vi ikke kendte vægtfyl-*

*den, kunne vi ikke forudsige dåsestørrelsen. Hos Struers købte jeg måleglas til beregning af vægtfylden. Derefter fik vi standardiseret antallet af dåsestørrelser fra 28 til 6. Så kunne også antallet af etiketter reduceres betydeligt.*

## Første danske TWI-kursus

En Hr. Mehdahl - assistent til den tekniske direktør - foreslog, at jeg meldte mig til et TWI-kursus (Training Within Industry), som Industrirådet udbød i 1947. Det var et ugekursus, svarende til 40-timers kurset i dag. Kurset blev gennemført i et sommerhus, der tilhørte en af deltagerne (et sted i Nordsjælland, med "hede" og lyng omkring).

## Sekretær Sven Grabe fra Sveriges Arbetsledarinstitut underviste i arbejdsinstruktion. Deltagerne var:

*Ingeniør P. Rosvall, Industrirådets Rationalisering  
Civ. Ing. Sven Kahr, Industrirådets Rationalisering  
Kontorchef Sven Kliim-Nielsen, Foreningen Engageringskontoret for Handel og Industri  
Magister R. S. Matthiesen, Nordisk Rationalisering  
Magister P. Bahnsen, Forstander for København Kommunes Polytek-niske Institut  
Forretningsfører Aage Rasmussen, Foreningen af Arbejdsledere i Danmark  
Civ. Ing. B. West, Philips A/S  
Civ. Ing. H. E. Biel-Nielsen, Sadolin & Holmblad A/S  
Træningsleder Fru E. Sloman, Magasin du Nord  
Personalekonsulent Fru G. Helms, Magasin du Nord*

Efter kurset mødtes vi flere gange for at tale om, hvad vi havde lært. Det foregik med spisning på små restauranter. Vi blev mangeårige venner.

## Etableringen af DRF (i dag effektivitet.dk)

Under og efter kurset indså vi, at danske virksomheder var kørt langt agterud i de 5 år, Danmark havde været totalt isoleret. Det var specielt indenfor planlægning og arbejdsstudier. Vi vidste meget lidt om det arbejde, vi udførte i vore virksomheder, såsom produktivitet.

Mange gamle industriledere var forsvundet (nogle på grund af værnema-geri).

*Vi besluttede, at noget måtte gøres.  
Vi havde pionérånd og var opsat på at vinde ind på USA.  
Vi var meget nationalt sindede og ville gøre noget for landet.  
Vi besluttede at danne en forening.*

*Vi ville invitere eksperter fra udlandet til foredrag og konferencer.  
Vi ville fremme udvikling af "Scientific Management".*

I løbet af et års tid fik vi dannet en bestyrelse sammen med et par stykker mere (Erik Schou fra Schous Fabrikker og Mogens Hjørt fra Industrirådet). Vi lavede vedtægter og målsætning. I efteråret 1948 holdt vi stiftende generalforsamling. **Dansk Rationaliserings Forening** var skabt – med ca. 75 medlemmer.

Der var mange rationaliseringsmuligheder, foreningen tog fat på. DRF blev et forum for erfaringsudveksling om rationaliseringens videreudvikling. Vi dannede studiegrupper, kom rundt på mange fabrikker og aflagde rapport til medlemmerne.

#### **De første DRF arrangementer**

Vi inviterede industriledere – specielt fra USA.

Den første blev Lillian Gilbreth fra N.Y. University. Hun samlede over 100 deltagere. Hun fortalte om bevægelsesstudier, indretning af køkkener til hjertesygge og udarbejdelse af boligindretning til folk med få kræfter. Lillians mand var entreprenør og udviklede de første metodestudier (af murerarbejde). Der findes en film "Cheaper by the Dozen" om familien. Hun fortalte om Walter D. Scott (Australia) og Andrew Carnegie (US Steel).

*Carnegie benyttede guldure til trofaste medarbejdere for at motivere dem.*

Hun nævnte Harold Bright Maynard og hans stab, som hovedsageligt kom fra Westinghouse i Pittsburgh, og hun fortalte om MTM (Methods Time Measurement).

*Det var H. B. Maynard, som fik ideen til at sammenkoble tid og metode (Taylor + Gilbreth).*

*Han har udtalt: "Al industri er baseret på måling - ellers er det håndværk". Maynards datter arbejdede i øvrigt sammen med Lillian Gilbreth.*

H. B. Maynard samlede, skrev, og redigerede mange bøger om management, blandt andet "Industrial Engineering Handbook" fra Mc Graw Hill. Han var skaber af "Methods Engineering Council" (MEC), som én gang om året samlede verdens nyskabende industriledere. I 1948 var Maynard formand, og mødet blev holdt i Rio. Her deltog topchefen for Volvo, Assar Gabriëlsson, som inviterede Maynard til Sverige. Det opdagede vi i DRF, og inviterede ham til også at besøge Danmark. Hans foredrag i DRF samlede mere end 200 deltagere.

#### **Tre år i USA**

Efter foredraget spiste DRFs bestyrelse middag med Maynard. Han inviterede mig til Pittsburgh. Jeg var på det tidspunkt forfremmet til teknisk afdelingsleder hos Sadolin & Holmblad. I 1949 fik jeg et legat til USA fra "The Scandinavian-American Foundation" samt et promotion-brev, som jeg medbragte. Jeg fik desuden legater fra DTH og andre - ialt 10.000 kr

til ca.1-års ophold i USA. Det blev en fantastisk spændende og lærerig tid. Start januar 1950.

*Rejsen begyndte med en 7000 ton fragtbåd fra København. Nord for England kom vi ind i en voldsom vinterstorm med 7-8 meter bølger og is over hele dækket. Skibet havde kun een dieselmotor og kun en skrue, så der var nerver på. 12 betalende passagerer (11 søsyge).*

De første fire måneder besøgte jeg kendte firmaer i New York og Boston: IBM, MIT, Harvard. Og CDC som havde udviklet Eniac computeren (den fyldte 3 etager og indeholdt 3000 radiorør). IBM-besøget resulterede i et 3 ugers kursus i Endicot om deres nye computersystem model 360.

Så videre til H. B. Maynard i Pittsburgh, hvor jeg fik lov at deltage i alle deres interne kurser om MTM, Supervision og Scientific Management. Jeg fik også lov at tage et 3 ugers kursus i Leadership, samt alle deres gamle tidsstudiekurser.

*I 1950 blev jeg sat til at lave en grundlæggende forskning af bevægelsen 'disengage' (give slip) i MTM. Jeg optog film og talte billedrammer i lange baner for at beregne tiderne i "Time Measuring Units". (1 TMU = 0,00001 time = 0,036 sekund). Det blev en del af min uddannelse og var ubetalt.*

*Jeg kom til at arbejde med Donald Farr som instruktør. Han var "Colonel" i USA's militær, og havde arbejdet for Winston Churchill i London under krigen. Han havde mødt mange af krigens top-figurer, som Eisenhower, Patton, Marshall. For mig var det som en eventyr-bog.*

I december 1950 udløb mit studieår, og jeg blev tilbudt job som "Junior Consultant hos MEC". De manglede en konsulent til et job hos Erie Resistor. Jeg blev sendt ud som 'junior-konsulent'. Don Farr tilbød mig 400 \$ pr måned plus 10 \$ pr dag at leve for. Det sagde jeg til hans overraskelse nej tak til. Så han spurgte, hvor meget jeg da ville have. Jeg forlangte 260 \$ pr måned, for mere var jeg ikke værd.

Mit næste job som junior-konsulent var sammen med en senior-konsulent fra Maynard hos en transformatorfabrik, Jefferson Electric i Bellwood, Chicago. Det var sammen med management consultant Richard Muther.

*Muther var docent på MIT. Fik senere eget konsulentfirma i Kansas City, hvor han arbejdede for Chrysler. Han skrev 4 – 5 bøger om "Plant Layout", og udviklede SLP-modellen (Systematic Layout Planning).*

Da Muther 3 måneder senere fremlagde en plan for et conveyersystem på fabrikken, påpegede en medarbejder, at det ikke kunne lade sig gøre på grund af forskellige loftshøjder. Derefter blev Maynard bedt om at trække Muther samt senior-konsulenten ud af projektet; men de ville gerne fortsætte med "den unge dansker". Forskellen var min omfattende matematiske uddannelse fra DTH. Jeg fik til opgave at forhandle alle kontrakter med maskinleverandørerne.

*Som eksempel på tidsånden i USA tilbød agenten fra Westinghouse, som var en af maskinleverandørerne, min kone en minkpels. Jeg takkede venligst "Nej Tak" - til hans store forbløffelse.*

I slutningen af 1951 havde jeg sparet nok penge op til at få min hustru Karen og vores førstefødte til Chicago.

Min næste opgave var hos "Central Screw" factory i Chicago. Layout og produktivitet. Det var stansning og drejning af skruer.

*Eksempel: Her tog indlagring af ståltrådsruller alt for lang tid, da det var vanskeligt at placere lagercontainerne oven på hinanden. Jeg udviklede et V-profil til at anbringe på containerne, så de faldt på plads af sig selv - med 80% tidsbesparelse til følge.*

#### Til Volvo i Sverige

Grundlægger og adm. dir. Assar Gabrielsson ville indføre MTM på Volvo. Jeg blev bedt om lige at oversætte MTM til svensk. Jeg kunne ikke svensk; men det var lige meget, bare gør det! Så drog jeg til Volvo i april 1952 - sammen med 3 industriingeniører fra Maynard - tre var der allerede (de var alle seks specialister, fra økonomi til psykologi).

*Amerikanerne studerede med stor interesse de svenske kvinder. Tre skilte sig senere fra deres koner, og giftede sig med de svenske piger. Det hørte dog ikke med i konsulentjobbet.*

Vi udrettede meget på personvognslinien (Amazon). Desuden noget på lastvognslinien. Der blev opbygget et metodelaboratorium til nyudvikling. Her arbejdede MTM sammen med TWI (Job Instruction og Job Methods).

Mine hovedopgaver blev: First Management træning af alle arbejdsledere. Derefter system for persontest (evner, temperament, viden) af alle ledere og potentielle ledere.

Derefter total omorganisering af hovedkontor og fabrik i Göteborg.

Det fjerde år fik jeg til opgave at skabe en 10-års strategi for hele VOLVO-koncernen.

*Volvo var en meget stor og højt kvalificeret opgave. Da jeg manglede forudsætninger, måtte jeg tilegne mig megen ny viden, specielt fra General Motors, hvor jeg havde venner i ledelsen. Jeg besøgte også en Vice-President hos EXXON i N.Y. og diskuterede deres "Matrix"-organisation. Vort honorar var 600 \$ pr konsulent pr uge plus \$ 10 pr dag for ophold.*

Sammenlagt arbejdede vi for Volvo-koncernen i over 10 år. Det var 4 år under Gabrielsson til han pensionerede sig selv, 60 år gammel. Han døde som 62 årig. Et yderst intelligent menneske, og en stor leder gik tabt. Han ønskede selv at blive husket som manden, der indførte MTM i Sverige.

#### Marshall hjælpen

I 1957 - 1958 kom jeg i en periode på to måneder til at arbejde for Marshall hjælpen på deres kontor i Berlin. Vi skulle undersøge og udvælge virksomheder med potentiale. Der var ikke meget industri tilbage. Kun små nystartede firmaer. Den ene var en systue, som fik 25 nye Singer symaskiner som hjælp. En anden var en parfume fabrik, som senere blev en stor succes. I alt fandt vi 12 virksomheder, som var værd at støtte.

#### MTM Sverige

I 1959 blev den svenske MTM-forening dannet - via Volvo. Ca. 100 virksomheder blev medlemmer. Bestyrelsen havde følgende hovedpersoner

*Per Söderström, Volvo, Skövde blev formand, og i bestyrelsen var desuden:*

*Holger Bolin, konsulent.*

*Lennart Johansson, Vice VD for SKF, Göteborg*



Billede 1: Tale ved MTM konference

Med tiden holdt jeg her mere end 20 foredrag, engang med ca. 1000 mennesker i en biografsal i Stockholm. En skræmmende oplevelse. H. B. Maynard blev etableret i Sverige 1957 under navnet MEC AB. Der var jeg administrerende direktør fra 1959 - 1969.



Billede 2: Maynard EU1958

### Eksempler på konsulent-opgaver 1960 - 1969

Efter invitation fra den svenske Air-Marshall og ØB (øverstbefalende) Torsten Rapp kom vi til at arbejde for alle tre værn: luftværn, hær og flåde. Specielt studerede vi reparationsværkstederne.

*De havde 300 Viggen fly; men kun 100 var flyveklar samtidig på grund af reparationer. Vi fik forbedret deres vedligeholdelse, så der efterhånden var 200 i flyveklar stand. Jeg blev ven med ÖB, som var en usædvanlig intelligent og fremadskuende leder.*

Sandvik AB var fantastisk godt ledet af Dir. Söderström. Der arbejdede vi i 1960-erne især på tre opgaver:

1. Vi blev inviteret til Sandvik Järnvärk i Södertälje. Det startede med en forretningsfrokost af de helt store. 6 deltagere. Derefter blev jeg bedt om at se mig omkring, og så mødes igen til middag to dage efter. Før middagen blev jeg spurgt, om jeg havde set noget, der kunne forbedres. Jeg vurderede, at produktiviteten kunne forbedres med ca. 20%. "Hvad skal det koste?" spurgte Söderström. "2 mill SEK over 2 år" svarede jeg; men jeg garanterede, at det ville give en gevinst på 3 mill SEK pr år. Så gav vi håndslag på det, og nød en udsøgt og afslappet middag.
2. Vi lavede store opgaver for deres hårdtmetal afdeling, som blandt andet lavede skær til bjergboring (til Atlas Copco og andre). Vi fuldførte programmet på to år med fuld succes.
3. Jeg fik derefter en 2-årig aftale om at komme hver 3. måned og holde foredrag for lederne om alt det nye, der rørte sig på markedet - hvilket resulterede i nye opgaver.

Vi solgte næsten altid på højeste niveau. F.eks. i Sverige til Statsminister Tage Erlander, og i Finland til den finske statsminister. I virksomheder arbejdede vi direkte for bestyrelsen eller den administrerende direktør. Vi fik store opgaver for den svenske regering. Blandt andet Kiruna Järnværk og Kiruna Malmminer, også der med vedligehold. Vi kom efterhånden til at arbejde for mange svenske stålværker. Desuden Cellulose fabrikker, SKF, Asea, LM Eriksson og Götaverken.

I 1963 kom 4 japanere til os hos MEC i Göteborg for at lære om MTM, som de skulle bruge til bilindustri og værfter. Den ene var fra Toyota.

### Svenska MEC 1957 - 1969

MEC installerede MTM i ca 400 virksomheder i Sverige. Meget ofte var det dog slet ikke det, virksomhederne havde brug for og mange projekter udviklede sig til enten "Lean" type projekter eller ændring af organisation.

*Hos Volvo blev deres "MTM projekt" også til en komponentrationalisering, som fik kostprisen ned fra 5000 til 4000 SEK.; men vi solgte det som et MTM-projekt, og vi markedsførte det efterfølgende som et MTM-projekt!*

Svenska MEC AB havde fra starten i 1957 til 1959 6-8 konsulenter i Sverige (flest Amerikanere). Fra 1960 til 1969 øgedes antallet til ca. 135 konsulenter og ca. 20 i administrationen.

I samme periode oprettedes datterselskaber i Danmark, Norge, Frankrig og Holland samt en Joint-venture i Finland. Totalt med udenlandske afdelinger var vi ca. 350 konsulenter plus ca 1500 som tilfornordnet teknisk stab (fra klienterne). Vi leverede også ekspert hjælp til USA (hospitaller, skibsværfter, organisation), da MEC i USA udelukkende havde konsulenter til tidsstudier.

### MEC-RASTOR AB i Finland

Det største fremskridt var nok skabelsen af MEC-RASTOR. Jeg blev omkring 1966 kontaklet af Antero Kallio (VD for konsulentfirmaet RASTOR) om samarbejde med indføring af MTM. Antero havde været med i vinterkrigen og var kaptajn i den finske hær.

*Vi blev på kort tid gode venner, men det var strengt både for maven og resten af kroppen, da den normale dagsration pr mand var ½ flaske vodka plus et saunabesøg med afkøling i sne. I saunaen engageredes 20-22 årige piger plus deres mødre til at banke os med pilegrene for at få blodet til at rulle. Behandlingen var yderst unfair, da vi skulle af med tøjet, men pigerne beholdt deres på.*

På kort tid fik vi den ide, at begge parter ville vinde ved at skabe et nyt større finsk selskab MEC-RASTOR AB. Det lykkedes og resulterede i store projekter i Finland, da vi kunne indsætte top-specialister fra Sverige. Vi kom efterhånden op på ca. 40 konsulenter.

Et af de største projekter for den finske regering var oprettelsen af en automobilfabrik. Det inkluderede ændring af lovgivning, udvælgelse af udenlandske partnere, m.m. Navnet blev: "Saab-Valmet AB". Det var i 1967. Det eksisterer stadig i dag og trives i bedste velgående.

*Jeg glemmer aldrig mine hemmelige møder med den finske statsminister i en kælder-restaurant i Helsinki i 1967. Vi startede altid med blinis med russisk kaviar og blodsuppe. Det første store spørgsmål var: "Hvordan ændre lovgivningen, så skatten favoriserer en finsk produceret bil"? Indtil da kom de fleste biler fra Rusland, og de var primitive med dårlig kvalitet. Senere blev der valgt en udenlandsk partner, hvor vi sad inde med ekspertise. Der kan skrives en spændende historie om udvælgelsen. Chefen for Valmet i Sverige blev valgt som finsk projektleder.*

#### **MTM i Danmark**

Det var sejt at komme i gang med MTM i Danmark. I Sverige gik det lettere - måske fordi der var et godt samarbejde mellem industriledere og fagforbund. I Danmark var der dengang mange familieledede virksomheder og også en del nepotisme. Det gjaldt dog ikke vore første danske kunder. Dem fik vi fra ca. 1960.

#### **Danfoss**

Danfoss var først i Danmark til at indføre MTM. Det var på deres terminstatlinie. Vi var konsulenter hos dem i et år.

Danske Andelsslakterier (se <https://www.slagterimuseet.dk/AKKORD.html>) Slakterierne i Vejle, Kolding og Odense blev de først udvalgte. Her drejede det sig om tilskæring af skinker, som skulle renses for fedt og

*Jeg skulle aldrig have accepteret den umulige opgave. Jeg mødte uduelighed, korruption, og direkte svindel i to af firmaerne. Det øgede voldsomt min salgsbyrde, som allerede var stor. Resultatet blev en rejseplan på 260 dage per år - og et ødelagt hjemmeliv.*

#### **Salg af hele Maynard Gruppen**

Maynard gruppen i USA var organiseret som et partnerskab med andele ejet af det ledende personale (totalt ca 15 personer). I starten af 70'erne blev H. B. Maynard solgt af den amerikanske ejergruppe til "Planning Research Inc." for 15 mill \$. Betalingen var aktier i Planning Research, som dog lynhurtigt tabte deres værdi.

#### **Afskeden med H. B. Maynard**

Jeg arbejdede med H. B. Maynard i 25 år. Det var en lærerig periode. I Europa arbejdede vi bredt med ledelse og rationalisering; men i USA arbejdede de kun med tidsstudier. Da "Planning Research" kom til, blev al fokus lagt på profit, ikke faglig udvikling. Jeg havde brugt ca. 20 % af overskuddet i Sverige på produkt-udvikling, det blev beordret stoppet. Desuden skulle vi kun fokusere på MTM i hele Europa. Det var jeg stærkt uenig i og forlod selv virksomheden i 1976.

I min konsulentperiode arbejdede jeg i mere end 15 lande fra 1951 til 1976. Kulturen i Sydeuropa var meget forskellig fra den nordeuropæiske. Når jeg kom på besøg, var der imponerende kunder, flot fakturering og pæne resultater. Jeg blev præsenteret for en af disse gode kunder - med middag og dans bagefter. I den italienske afdeling var det hele dog bygget på bluf, som fik Stein Bagger fra IT Factory til at ligne en amatør. Ikke engang revisionsfirmaet Coopers & Lybrand kunne gennemskue det.

På den tid var nogle af de dygtigste industriledere i Norden svenske. De sad blandt andet hos LME, Sandvik, Volvo, SKF og ASEA. De var alle meget demokratiske. Danske industriledere var stadig små konger og meget familie-orienterede. Englands ledere var fra Eton college og var for "udvalgte" til at interessere sig for, hvad der skete på produktions-gulvet.

Efter Maynard tiden valgte jeg at arbejde et par år som freelance konsulent indenfor miljøsektoren: Vandforsyning, vandrensning og kloakering. Der var projekter i USA, Thailand og Philippinerne. Vandforsyning var i Thailand, Philippinerne og Hongkong.

sælges på dåse til USA. Hos disse tre slagterier arbejdede jeg sammen med deres faste interne konsulent Børge Fleischer (det hed han faktisk).

*Fagforeningen var betænkelig ved dette nye MTM. Fagforeningsformanden ville end ikke rådføre sig hos Åke Nilsson (Formanden for Metalarbejder-forbundet. Jeg tilbød endda at ringe op). Ved det første møde på Axelborg med slagteriernes andelshavere (velnærede mænd med veste og lommeure), havde de svært ved at være opmærksomme omkring noget så kedeligt som rationalisering (to sov faktisk); men de vågnede op, da jeg hev en rå skinke op, lagde den på bordet og meddelte, at jeg kunne rense den hurtigere end de erfarne folk på slagterierne - hvilket jeg derefter demonstrerede. Det solgte.*

#### **Lindø Værftet**

Her arbejdede vi for Mærsk-McKinney Møller og for chefen, maskiningeniør Erik Quistgaard. Han blev i 1972 hentet til Lindø fra Volvo, hvor han havde været chef for sportsvogns-produktionen. Vi hentede stor ekspertise fra Götaverken og Sorel i Canada.

#### **Chef for Maynard EUROPA 1969 - 1976**

Ud over vores nordiske gruppe, som blev ledet fra Göteborg, var der Maynard firmaer i England, Belgien, Schweiz, Tyskland, Italien, og Spanien. Alle relativt små (4-6 konsulenter). Kun Schweiz gav overskud, så man øgede mit ansvarsområde til hele Europa - undtagen England.

#### **Thailand Perioden**

Jeg var nu blevet 56 år gammel og besluttede at slå mig ned et stykke tid i Thailand. Det endte med at blive til 17 år i Fjernøsten. I 1995 havde jeg fået nok, specielt efter finanskrisen i Østen. Jeg havde da arbejdet hårdt til en alder af 73.

*Jeg kom til Thailand med \$ 25,000 på lommen som start. Men det rakte ikke langt, så jeg studerede tykke bøger om ædelsten, da der var miner i landet med safirer, rubiner, m.m. Så jeg kompletterede mine indkomster ved handel med safirer, rubiner, opaler og månestein. Mit marked var i Europa. Jeg designede også selv guldsmykker, som solgte godt i Danmark. Jeg fandt efterhånden andre spændende produkter til eksport, og efter to år havde jeg en rimelig indkomst at leve for.*

Så skete der en ny udvikling. Pludselig blev jeg ringet op i Bangkok af en mand ved navn Karl Toosbuy. Det var ejeren af ECCO Sko i Jylland. Han var alene i Bangkok for at finde nye leverandører. Om jeg kunne give ham en hjælpende hånd? Sammen fandt vi to-tre skoproducenter; men ingen mødte hans kvalitetskrav. Så bad han mig om at producere det berømte «JOKER»-mærke i skåret læder. Store kvantiteter. Jeg accepterede. To måneder senere havde jeg ansat tre arbejdere og startede produktion. Vi leverede mængder de følgende to år. Det rygtedes hjemme i Jylland, og snart fik vi store opgaver med læderbetræk til sofaer. Der fandtes kun en konkurent i Syd Korea. Otte år senere stod jeg med den største industrielle lædermøbel-fabrik (ca 500 ansatte) i Thailand plus en aflægger i Malaysia. Som følge af alt dette væltede oplevelser ind over mig. Eksempler:

*Dronning Margrethe besøgte ambassaden i Bangkok, hvor man holdt en reception. Jeg havde den fornøjelse at tale ca. 20 minutter med dronningen, som viste stor interesse for, hvordan det var at drive en virksomhed i landet.*

*I "Golden Triangle" herskede Khun Sah, opium/heroin kongen. Hans kinesiske agent i Bangkok, som også handlede med bøffelhuder, havde en ung tysk mand som sin stedsøn. Stedsønnen inviterede mig til møde med agenten (i Chinatown). Det viste sig at være en ældre charmerende (og snu) kineser. Desværre er der to ting, jeg afskyr: prostitution og narko. Jeg oplevede i Thailand hvilke ulykker, det skaber.*