

I DETTE NUMMER: | Læs interview med vindere fra Årets Ejerleder 2022 og Årets Hæderspris 2022 | Læs også konklusioner fra Ejerledersanalysen 2022 fra PwC – en analyse af de bedst performende ejerledere | Få indblik i ejerledernes forventninger til vækst, talent, tillid og ejerskifte.

CXO | MAGASINET

32|2022 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

TEMA: TALENT & TILLID



Årets Hæderspris 2022
Torben Østergaard-Nielsen
United Shipping & Trading Company



Årets Ejerleder 2022
Layland Barker
Titan Containers



Årets Temapris 2022
Per Kirchner
Novicell

Ejerlede virksomheder
har fokus på
vækst, tillid og talent

Årets Ejerledere 2022:

| **Region Nordjylland:** Bent Larsen, Beritech Group | **Region Midt- og Vestjylland:** Morten Dilling Bertelsen, DILLING | **Region Østjylland:** Jeppe Møller Hansen, Vertica | **Region Syddjylland:** Lars Jensen, Eltronic Group | **Region Fyn:** Torben Viby & Carsten Golles Laursen, AM Tooling | **Region Sjælland:** Niels Holme Larsen, Nihola | **Region Hovedstaden:** Layland Barker, Titan Containers |

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,
senior partner og adm. direktør, PwC
Lars Baungaard, direktør og COO, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og
kommunikationschef, PwC
For denne udgave udvidet med Ulrik Ræbild,
partner, markedsleder for middle market og
ansvarlig for Årets Ejerleder, PwC

Udgiver: PwC

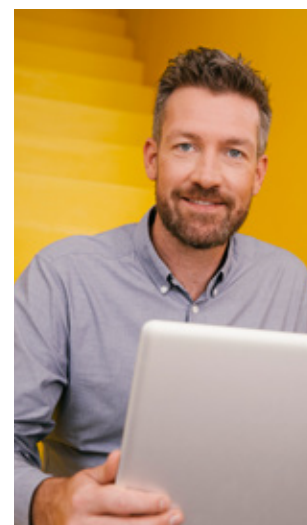
I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Signe Walther Mørck, Flemming
Østergaard og Kåre Peitersen
Grafisk design og grafik: Anette Riemann

32. udgivelse 2022

ISBN 978-87-91837-99-9

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene
generel oplysning og kan ikke anses at have
karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet
ansvar for skader eller tab, der direkte eller
indirekte kan afledes af brugen af magasinet.
PwC påtager sig således intet ansvar for tab
som følge af fejlagtig information eller trykfejl
i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes.
I CXO Magasinet refererer "PwC" til
PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret
Revisionspartnerselskab, som er et
medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers
International Limited, hvor hver enkelt
virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



12-23

Talent og tillid. Ejerledere har
fokus på vækst i en tid, hvor
forventningerne sænkes. Vækst
kræver nye talenter, som kræver
en høj grad af tillid til deres
kommende arbejdsplads



04-11

**"Jeg har taget de rigtige beslutninger
på de rigtige tidspunkter"**

Interview med Årets Hæderspris 2022
Torben Østergaard-Nielsen, USTC

24-29

**"Da krisen kom, vendte vi
virksomheden 180 grader"**

Interview med Årets Ejerleder 2022
Layland Barker, Titan Containers

30-35

**"En virksomhed i balance kræver
oprigtig interesse i de ansatte"**

Interview med Årets Ejerleder i
Nordjylland Bent Larsen, Beritech Group

36-41

**"Tilfredse kunder og glade
medarbejdere er en kæmpe driver"**

Interview med Årets Ejerleder i Midt- og
Vestjylland Morten Dilling Bertelsen,
DILLING

42-47

**"Vi har masser af ledere, men ingen
chefer hos Vertica"**

Interview med Årets Ejerleder i Østjylland
Jeppe Møller Hansen, Vertica

48-53

**"Det eneste formål, vi har, er
at forbedre vores kunders
konkurrenceevne"**

Interview med Årets Ejerleder i
Syddjylland Lars Jensen, Eltronic Group

54-59

**AM Toolings strategi er baseret på
tidens stærkeste trends**

Årets Ejerleder på Fyn Torben Viby og
Carsten Golles Laursen, AM Tooling

60-65

**"Jeg skal være radar, kompas og
vicevært"**

Interview med Årets Ejerleder på
Sjælland Niels Holme Larsen, Nihola

Ejerledere bevarer optimismen og sætter fokus på talenterne

Når vi ser på de ejerledede virksomheder i Danmark, ser vi virksomheder, der år efter år spiller en afgørende rolle for det danske samfund. Ejerlederne er ryggraden i dansk erhvervsliv, og de er en evig kilde til udvikling, vækst og arbejdspladser til gavn for hele Danmark. I medgang og modgang bevarer de optimismen og viljen til at gøre en forskel. Disse egenskaber er vigtige i en hverdag, hvor inflation, stigende renter og geopolitisk uro generelt sætter en dæmper på vækstforventningerne.

Ejerledersanalysen 2022 fra PwC viser, at ejerlederne fastholder troen på vækst, men også, at de er realistiske og har sænket vækstforventningerne sammenlignet med tidligere år. I 2022 svarer ca. hver anden ejerleder således, at de forventer en vækst på mere end 25 pct. samlet set for de kommende tre år. Til sammenligning var det mere end to ud af tre ejerledere (69 pct.) i 2021.

Ejerlederne ser tiltrækning af talent som et afgørende konkurrenceparameter, og hele 88 pct. af ejerlederne er enige eller delvist enige i, at tillid til virksomhedens omdømme har fået større betydning for at kunne tiltrække og fastholde talent sammenlignet med for tre år siden. Analysen viser, at ejerlederne i arbejdet med at tiltrække og fastholde talent sætter inklusion og diversitet højt for at sikre tillid mellem virksomheden og medarbejdere, ligesom stort set samtlige ejerledere peger på, at det er vigtigt at have fleksibilitet på arbejdspladsen samt sunde og bæredygtige fysiske rammer.

I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse en række inspirerende artikler om nogle af de ejerledere, der klarer sig bedst. Få inspiration fra vinderne af Årets Ejerleder-kåringerne, og læs om, hvordan de fortsat ser muligheder og skaber vækst fremad-

rettet. Det er ejerledere, der investerer i fremtidens arbejdskraft, og som er opmærksomme på, at tillid til virksomheden er afgørende for at rekruttere nye talenter.

I magasinet får du fx den fascinerende historie om Årets Hæderspris 2022, Torben Østergaard-Nielsen, og hele hans vækstrejse med United Shipping & Trading Company (USTC), der i dag er en af Danmarks største virksomheder. Læs bl.a. om, hvordan han som en af de første så store muligheder i Kina og tog det første rutefly fra Danmark til Kina for at lande en aftale, der for alvor satte væksteventyret i gang.

Vi bringer også en stærk artikel om Årets Ejerleder 2022, britisk-født Layland Barker, der flyttede fra Schweiz til Danmark for at forfølge kærligheden til en dansk kvinde, han mødte tilfældigt ved et forretningsmøde. En rejse, der endte positivt på flere måder – bl.a. ved, at han har skabt en af Danmarks største virksomheder i sin branche – Titan Containers.

Tak til alle, der har bidraget til denne udgave af CXO Magasinet, og som herigennem er med til at bringe inspiration, viden og værktøjer videre. Vi tror på, at vi sammen kan gøre en forskel.

Rigtig god fornøjelse



Mogens Nørgaard Mogensen

Senior Partner og adm. direktør, PwC Danmark

“Stort set samtlige ejerledere peger på, at det er vigtigt at have fleksibilitet på arbejdspladsen samt sunde og bæredygtige fysiske rammer”

Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC

ÅRETS HÆDERSPRIS 2022 TORBEN ØSTERGAARD-NIELSEN

Årets Hæderspris er en særlig anerkendelse af en ejerleder i Danmark, som gennem en lang årrække har haft en betydelig indflydelse på dansk erhvervsliv og er indbegrebet af, hvad det vil sige at være ejerleder. Prisen uddeles hvert år af Landsjuryen for Årets Ejerleder.

Årets Hæderspris 2022 blev tildelt Torben Østergaard-Nielsen, United Shipping & Trading Company (USTC). Landsjuryen fremhæver Torben Østergaard-Nielsen for hans helt særlige bidrag til erhvervslivet ikke bare i Danmark, men også globalt. Torben Østergaard-Nielsen har gennem sin karriere udvist bemærkelsesværdig flid, beslutsomhed og skaberkraft, som ikke alene har været med til at sætte en række danske virksomheder på verdenskortet, men samtidig skabt og sikret et stort antal danske og globale arbejdspladser.

Torben Østergaard-Nielsen har, med sin sans for forretning, mod og dygtighed, opnået massiv vækst i den oprindelige forretning samt med stor innovation opnået succes på nye forretningsområder. Han er endvidere lykkedes med et succesfuldt generationsskifte til sine to døtre Nina Østergaard Borris og Mia Østergaard Rechnitzer. Også på dette felt er hædersprismodtageren et foregangsbillede for dansk erhvervsliv.

Han har selv defineret opskriften på sin succes med "godt købmandskab, hårdt arbejde samt uddelegering af ansvar til de rigtige medarbejdere". Torben Østergaard-Nielsens karriere spænder over næsten fem årtier og har været en rejse igennem en periode med oliekriser, Murens fald, globaliseringens acceleration, utrolige innovationer og talrige nationale, regionale og globale kriser.

Historien om den primære forretning, som Torben Østergaard-Nielsen står bag, går helt tilbage til 1876. Den levede et stille liv, indtil han i 1978 - som 24-årig - tiltrådte som direktør. Siden Torben Østergaard-Nielsen overtog det fulde ejerskab, er forretningen vokset til en af Danmarks ti største virksomheder med en omsætning i seneste regnskabsår på over 120 mia. kr. United Shipping & Trading Company har over 4.000 medarbejdere, er repræsenteret på alle kontinenter i 40 lande med mere end 140 kontorer og har hovedsæde i Middelfart. Virksomheden ejer bl.a. også Bunker Holding, der i dag er verdens største leverandør af skibsbrændstof.

Torben Østergaard-Nielsen er et forbillede - ikke bare for unge entreprenører og etablerede ejerledere - men for samfund og erhvervsliv som helhed. Hans indsats fortjener en stor anerkendelse, lyder det fra juryen.

Torben Østergaard-Nielsen:

“Jeg har taget de rigtige beslutninger på de rigtige tidspunkter”

**Årets Hæderspris 2022**

United Shipping & Trading Company (USTC) og Torben Østergaard-Nielsen er historien om en utrolig videreudvikling af skibsmæglerfirmaet Julius Mortensen, der blev stiftet helt tilbage i 1876. Katalysatoren for vækst blev Torben Østergaard-Nielsen. Hans karriere, der spænder over næsten fem årtier, har været en rejse igennem en periode med oliekriser, Murens fald, globaliseringens acceleration, utrolige innovationer og talrige nationale, regionale og globale kriser. Han har formået at udnytte de store forandringer med en særlig evne til at se forretningsmuligheder og handle på dem før de fleste andre.

“Netop det at finde de rigtige medarbejdere – de dygtige, flittige og loyale medarbejdere – er en stor nøgle til den udvikling, vi har haft”

Torben Østergaard-Nielsen, ejerleder, United Shipping & Trading Company

Torben Østergaard-Nielsen blev født i 1954. Faderen var gårdejer og handelsmand, men alligevel var det ikke tilfældigt, at sønnen havnede i shipping-branchen.

”Allerede da jeg var dreng, var jeg meget fascineret af skibe. Så når vi var ude at køre med mine forældre, skulle vi altid ned omkring havnen,” fortæller han.

Efter endt HH-uddannelse, militærtjeneste og et års tid i London startede han i 1976 som elev hos skibsmæglerfirmaet Julius Mortensen i Fredericia, som blev grundlagt helt tilbage i 1876. Her fik han sin basisuddannelse i shipping, mens han læste HD i Kolding. I 1978 tog den da 24-årige Torben Østergaard-Nielsen imod tilbuddet om at lede skibsmægler-virksomheden H. Sommer's Eftf. i Middelfart, der var blevet købt af Julius Mortensen Shipping i 1974.

”Når man sidder i en shippingvirksomhed, og et rederi har et skib, der anløber en lokal havn, så håndterer man alle mulige regninger. Jeg skulle blandt andet sørge for olieregningerne og lagde mærke til, at der var meget stor forskel på priserne,” siger den nu 68-årige ejerleder om starten på en karriere, der har ført til, at han i dag er indehaver af en af Danmarks ti største virksomheder, United Shipping & Trading Company (USTC), og af verdens største leverandør af skibsbrændstof, Bunker Holding. Hvert olieselskab havde dengang en listeprijs og nogle rabatter, man kunne forhandle om. Indblikket i prissætningen gav Torben Østergaard-Nielsen idéen til at starte et selskab, der gennem forhandling med de forskellige leverandører kunne sikre en lavere oliepris for rederierne.

”Jeg meddelte Niels Brøchner-Mortensen, der på det tidspunkt stod i spidsen for Julius Mortensen Shipping som 4. generation, at jeg ville starte den virksomhed for mig selv. Men det syntes han og den øvrige bestyrelse ikke var nogen god idé. Derfor tilbød han, at jeg i stedet kunne købe en andel på ti pct. i Julius Mortensen Holding. Og så stiftede vi i stedet Dan-Bunkering sammen i begyndelsen af 1981,” siger Torben Østergaard-Nielsen.

Det var et godt tidspunkt, for det var midt i den anden oliekrise, understreger han. Olieprisen var nu mangedoblet siden 1973, og olie udgjorde en meget betydelig andel af drifts-omkostningerne for rederierne.

”Det var et ganske afgørende tidspunkt, vi startede på, og Julius Mortensen Shipping tjente hurtigt mere på olie end på shipping,” siger Torben Østergaard-Nielsen.

Fra København til Piræus

Shippingaktiviteterne fortsatte i mellemtiden. Torben Østergaard-Nielsen tænkte globalt, og det var åbenlyst, at der skulle åbnes et kontor i København, hvor de danske rederier primært lå. Han var særlig imponeret af Mogens Ingvorsen, en dygtig medarbejder hos en af koncernens store kunder, Rederiet Mortensen & Lange, og Mogens Ingvorsen sagde ja til at lede det nye kontor i hovedstaden i 1987.

”Netop det at finde de rigtige medarbejdere – de dygtige, flittige og loyale medarbejdere – er en stor nøgle til den udvikling, vi har haft,” lyder en væsentlig konklusion fra Torben Østergaard-Nielsen.

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Godt købmandskab, hårdt arbejde og de rigtige medarbejdere er opskriften på succes
- ✓ Torben Østergaard-Nielsen ser forandringer som muligheder, ikke trusler
- ✓ USTC lægger strategier baseret på stærke værdier



Et andet vigtigt skridt på dette tidspunkt var at blive synlig i Grækenland.

”En af de allerstørste shippingnationer var – og er jo stadig – Grækenland. Så jeg tænkte, at hvis vi virkelig vil være med, hvor det sker, så skal vi åbne et kontor i Piræus, og det gjorde vi i slutningen af 1980’erne. Vi åbnede også et kontor i Norge, der også var en stor shippingnation.”

Der blev taget vigtige strategiske beslutninger i disse år, hvor Julius Mortensen Shipping med bunkerforretningen voksede i et helt andet tempo end de foregående 100 år. Det var ikke noget, der afskrækkede den unge Torben Østergaard-Nielsen, tværtimod – men der var mindre behagelige aspekter, der fulgte med væksten.

”Man skal forstå, at jeg jo egentlig tog forretning fra andre. På den måde fik jeg mange uvenner, for jeg disruptede jo branchen. Jeg er blevet truet i Hamborg til en stor konference for 2-3.000 shippingfolk fra hele verden. Jeg er også blevet lovet bank til en konference i London. Det var en lidt hård periode fra midten af 80’erne og otte til ti år frem. Men det var også sjovt at få nogle succesoplevelser, når vi for næsen af de store olieselskaber vandt ordrer med levering til de rigtig store skibe,” fortæller Torben Østergaard-Nielsen.

Med første SAS-flyvning til Beijing

Der skete mange ting i 80’erne og 90’erne, og det krævede fremsynede medarbejdere, for man måtte selv lave analyser og

OM USTC

United Shipping & Trading Company (USTC) er ifølge Børsens Top1000 Danmarks 6. største virksomhed målt på omsætning. Moderselskabet, Selfinvest, ejer Selected Car Group og USTC, hvor sidstnævnte omfatter Bunker Holding, Uni-Tankers, SDK FREJA, Rederiaktieselskabet Nyborg, Unit IT, BunkerEx, CM Biomass og Global Risk Management. Årlig omsætning var i regnskabsåret 2021/22 på over 120 mia. kr. og EBT på 1.223 mio. kr. USTC har over 4.000 medarbejdere, er repræsenteret i 40 lande med mere end 140 kontorer. Bunker Holding er verdens største leverandør af skibsbrændstof

egne krystalkugler. Man hyrede ikke bare analysebureauer. En af de store ting i slutningen af 80’erne, som Torben Østergaard-Nielsen drøftede med Mogens Ingvorsen, var Kinas Open Door Policy.

”Dér tænkte vi: Kina er et kæmpe land med masser af skibstrafik, og nu begynder de at åbne. Dér skal vi sgu i gang. Så vi fløj med den første direkte SAS-flyvning til Beijing i 1988. Sammen med Jan Carlsson, der var direktør i SAS, og prinsesse Benedikte. De sad faktisk lige foran os i flyveren, og jeg kan huske, at Carlsson vender sig om til Mogens Ingvorsen kl. to-

tre stykker om natten og siger, at nu måtte vi gerne være stille, for nu skulle de sove,” husker Torben Østergaard-Nielsen med et smil.

Flyet ankom til Beijing, og prinsesse Benedikte og Carlsson klippede snoren ved en højtidelighed. Torben Østergaard-Nielsen og Mogens Ingvorsen tog afsted på en planlagt rundtur til bl.a. Shanghai, Qingdao og Dalian, der varede to og en halv uge – og endte med, at de fik en kontrakt med China Marine Bunker Supply Company – Kinas statsejede leverandør af bunker olie. En kontrakt, der stadig opretholdes i dag med selskabet, der nu hedder China Marine Bunker (Petro China) Co. Ltd. Torben Østergaard-Nielsen fortæller videre:

”Vi kunne på vores rundtur konstatere, at vi var langt foran kineserne rent teknologisk, hvor bestillinger i de små kinesiske havne foregik pr. telegram. Men det var virkelig et meget stort gennembrud for os at få kontrakten i hus. Den betød, at når udenlandske skibe var i kinesiske havne, så kunne Dan-Bunkering levere bunkerolien.”

Foran globaliseringen

Torben Østergaard-Nielsen var helt i front af den globaliseringsbølge, der begyndte at rulle hen over verden i disse år og fik ekstra fart af Murens fald i 1989.

”Jeg vil sige, at vi rent faktisk var et par skridt foran globaliseringen, selv om vi ikke kendte udtrykket dengang. Vi åbnede også kontorer i Singapore i de år, som jo også er et af shippingmekkaerne i dag. Og så gik det slag i slag med at åbne nye kontorer rundt omkring i verden, vokse organisk og opkøbe en række bunkervirksomheder, som vi samlede med Bunker Holding som moderselskab,” siger Torben Østergaard-Nielsen.

“Jeg må skuffe dem, der måske tror, at jeg har siddet med en overordnet masterplan som helt ungt menneske. Det har mere været tilfredsstillelsen ved at se, at man vokser i volumen og kan sætte knappegåle i verdenskortet”

Torben Østergaard-Nielsen, ejerleder,
United Shipping & Trading Company

FOTO: FRANK CILIUS



Olieforretningen var i denne periode stadig det bærende – også op igennem 90'erne, selv om markedet blev mere gennemsigtigt. For i 1989 opfandt den britiske fysiker Tim Berners-Lee på CERN i Schweiz noget, han kaldte World Wide Web.

”Vi var nogle af de første, der fik telexmaskiner med skærme på. Så blev det til fax. Og så kom internettet. Men vores kerneværdi nummer ét er købmandskab. Uanset hvor gennemsigtigt et marked bliver, vil der altid være mulighed for at lave en god forretning. Marginalerne på olieforretningen var ikke helt de samme som i starten, men på grund af vores størrelse og volumen, så blev det alligevel en god forretning, for vi vækstede jo exceptionelt meget, også volumenmæssigt,” fortæller Torben Østergaard-Nielsen og tilføjer, at Bunker Holding i dag er verdens største inden for bunkerindustrien. Det har været tilfældet, siden selskabet overhalede World Fuel Services i Miami for seks til syv år siden – dog også hjulpet på vej af konkursen i OW Bunker, der også havde en betydelig markedsandel.

Igennem årene købte Torben Østergaard-Nielsen løbende op i virksomheden, og i 1998 blev han enejer i Julius Mortensen Holding og samlede alle aktiviteter under moderselskabet USTC – United Shipping & Trading Company.

”Oliedelen var jo min opfindelse, og i 1995 bliver vi enige om



“Kilden til succes har i høj grad været at finde de rigtige mennesker til de rigtige poster. Og hvis jeg skal fremhæve min egen styrke, så har det også været, at jeg har turdet give ansvar fra mig og uddelegere”

Torben Østergaard-Nielsen, ejerleder,
United Shipping & Trading Company

en ny model, hvor jeg frem til 1998 erhvervede 100 pct. af alle aktiviteter i koncernen. Og da Niels Brøchner-Mortensen fratrådte som direktør i 1998, fortsatte han i vores bestyrelse i tre år efter overtagelsen,” siger Torben Østergaard-Nielsen.

Drivkraften og kilden til succes

Havde du som 24-årig ambitioner om at blive verdens største inden for et bestemt område?

”Jeg må skuffe dem, der måske tror, at jeg har siddet med en overordnet masterplan som helt ungt menneske. Det har mere været tilfredsstillelsen ved at se, at man vokser i volumen og kan sætte knappenåle i verdenskortet. Og så har der også været konkurrencen med OW Bunker. Vi fulgte jo ad på mange punkter. Åbnede vi et kontor et sted, så fulgte de efter tre måneder senere. Konkurrence er en god ting, og vi var ærkekonkurrenter, så det gnistrede i mange år,” erindrer Torben Østergaard-Nielsen, der også understreger, at branchen og hele vækstrejsen er forbundet med stor risiko.

”Jeg har også løbet store risici med at låne penge undervejs. Jeg skødede mit hus over til min hustru på et tidligt tidspunkt, for jeg vidste godt, at det hele kunne ramle,” siger Torben Østergaard-Nielsen.

En anden udfordring undervejs har været den stærke vækst, understreger han.

”Udover SDK FREJA (som indeholder det tidligere Julius Mortensen Shipping, red.) og Bunker Holding, der begge er vokset betydeligt, har vi føjet flere nye aktiviteter til igennem årene såsom rederiet Uni-Tankers, vores IT-selskab Unit IT, Global Risk Management, CM Biomass, der opererer inden for bæredygtig energi, og senest Nordic Waste, en miljø- og genbrugsvirksomhed.”

Når USTC vokser så hurtigt, er det vigtigt at bevare overblikket og sørge for, at alle enheder fastholder effektiviteten og kerneværdierne. Og som ejerleder handler det om at turde slippe tøjlerne delvist og uddelegere ansvar.

”Kilden til succes har i høj grad været at finde de rigtige mennesker til de rigtige poster. Og hvis jeg skal fremhæve min egen styrke, så har det også været, at jeg har turdet give ansvar fra mig og uddelegere. Jeg har fra starten været meget bevidst om, at jeg ikke skulle være min egen flaskehals. Så frihed under ansvar har været vigtigt, og det har været ansvar til meget unge mennesker, der dårligt var tørre bag ørerne, før de blev sendt til Afrika, Asien eller USA. Men de vokser med opgaven og lærer af deres fejl,” siger Torben Østergaard-Nielsen.



Uddelegering af ansvar indebærer også en risiko for virksomheden, og det fik USTC at mærke, da det viste sig, at Dan-Bunkering i 2015-2017 havde leveret jetbrændstof, der endte i russiske jagerfly i Syrien og dermed overtrådte EU's sanktioner. En sag, der først blev afgjort i retten i december 2021.

"Vi vil gøre tingene ordentligt og har aldrig tidligere haft sager med nogen myndigheder. Så kommer der pludselig sådan en sag, og det gjorde ondt. For vi skal fremstå som et godt eksempel, vi skal være et fyrtårn i de brancher, vi er i," siger Torben Østergaard-Nielsen.

Hårdt arbejde og troen på egne evner

Som ejerleder skal man også turde gå sine egne veje, understreger Torben Østergaard-Nielsen og fortæller videre: "Jeg har haft glæde af at benytte mig af konsulenter og rådgivere undervejs, men nogle gange skal man også følge sin egen overbevisning. Jeg har nogle gange gjort noget andet end, hvad jeg er blevet rådgivet til, og det skal man også turde. Og så skal du også kunne overbevise dine medarbejdere om det rigtige i at gøre det, du gør. Det er jo også en evne at kunne få folk med sig."

Og så har han et helt overordnet og ret enkelt råd til unge ejerledere, der har ambitioner om at drive det vidt.

"Det handler om hårdt arbejde. Som jeg sagde til mine piger forleden, så skulle jeg jo være 120 år i dag, så hårdt som jeg har arbejdet," siger Torben Østergaard-Nielsen.

Netop de to døtre kommer til at køre familievirksomheden videre. I 2020 fik Nina Østergaard Borris og lillesøster Mia

“Vi vil være med til at påvirke den agenda og hjælpe kunderne med at omstille til CO₂-neutrale brændstoffer som bio-diesel generation 2 og 3 samt metanol. Her har vi været tidligt ude og er med i mange fora, hvor vi kan påvirke den agenda”

Torben Østergaard-Nielsen, ejerleder, United Shipping & Trading Company

OM TORBEN ØSTERGAARD-NIELSEN

Torben Østergaard-Nielsen er 68 år og har taget HD i afsætning

Uddannet shippingelev fra Julius Mortensen Shipping, det oprindelige selskab, som United Shipping & Trading Company (USTC) er vokset ud af

Han er arbejdende bestyrelsesformand i USTC og har stadig den bestemmende del af A-aktierne efter i 2020 at have overdraget sine to døtre hver en tredjedel af USTC. Han er derudover bestyrelsesformand i SDK FREJA, næstformand i Bunker Holding og Uni-Tankers og bestyrelsesmedlem i flere af koncernens øvrige selskaber

Han har også flere eksterne bestyrelsesposter i bl.a. H.J. Hansen-koncernen, FAYARD-koncernen, FLCO Holding-gruppen og Gottfred Petersen-koncernen



Østergaard Rechnitzer hver en tredjedel af ejerskabet i USTC. I dag er Nina Østergaard Borris CEO i virksomheden, mens Mia Østergaard Rechnitzer er Chief Governance Officer. Men det er ikke noget, der har ligget i kortene.

”Det eneste, jeg har forlangt af mine døtre, er, at de skal tage nogle gode uddannelser. Så er det lige meget, hvad de ender med at arbejde med, når bare det er noget, de har lyst til. De har så studeret i både Danmark, London og USA, de har arbejdet i udlandet – både i London og Singapore, og både i og uden for koncernen og fået nogle gode erfaringer. De begyndte at vise interesse for koncernen og sidder i dag i vitale ledelsesroller, hvor de begge gør det utrolig godt. Og vi arbejder alle tre tæt sammen,” siger Torben Østergaard-Nielsen, der er arbejdende bestyrelsesformand, stadig har de bestemmende A-aktier og ikke har tænkt sig at gå på pension foreløbig.

Den grønne transformation er en stor mulighed

Torben Østergaard-Nielsen har været vidne til utrolige innovationer, men også talrige kriser i karrieren.

”I den her branche er det jo lige fra jubel til krise – alt det, vi beskæftiger os med, er cyklisk. Lige nu kan vi vel tælle til mindst fem til seks store kriser, og alt ser meget sort ud. Men volatilitet ligger lidt i vores DNA, fordi vi er vant til det – og derfor står vi måske bedre rustet til at håndtere store forandringer på kort tid end andre virksomheder. Hvis markedet er anderledes i morgen, så skal vi kunne omstille os til det. De seneste par år har vi brugt rigtig mange ressourcer på at lave strategier for hvert enkelt selskab. Vi ser ikke den grønne transformation som en trussel, men som en kæmpe mulighed for os. Vi vil jo blandt

andet gerne være dem, der faciliterer de nye grønne brændstoffer,” påpeger Torben Østergaard-Nielsen.

Den grønne omstilling er alle USTC-selskaberne fokuseret på. Blandt andet SDK FREJA – USTC’s transport- og logistik-virksomhed, der netop har overtaget aktiemajoriteten i de to østjyske virksomheder Nordic Waste og DSH Recycling, der arbejder med rensning af forurenede jord fra hele Nordeuropa. Et andet skridt i at understøtte bæredygtighed er USTC’s opkøb af CM Biomass, der er verdens største formidler af bæredygtige træpiller til bl.a. de store kraftværker i Europa.

Investeringerne i nye selskaber og en nyligt udrullet ESG-strategi er ikke tilfældige. De bunder i to af Torben Østergaard-Nielsens kerneværdier, nemlig lederskab og ordentlighed, hvilket især kommer i spil i forhold til den globale shippingindustri omstilling til bæredygtige brændstoffer.

”Det er klart, at når du når en vis størrelse, så får du også et andet ansvar. Vi har om nogen et ansvar i dag, idet vi er de største inden for olie til skibstransport. Derfor har vi også forpligtet os på at rapportere på Scope 3, som er det, vi ikke har direkte kontrol over. Vi arbejder med mange forskellige partnerskaber i branchen for at kunne tilbyde en række bæredygtige løsninger til kunderne i takt med, at de skal decarbonisere deres forretning. Vi vil være med til at påvirke den agenda og hjælpe kunderne med at omstille til CO₂-neutrale brændstoffer som biodiesel generation 2 og 3 samt metanol. Her har vi været tidligt ude og er med i mange fora, hvor vi kan påvirke den agenda. Det er jo her, fremtidens vækst ligger, og her, vi som virksomhed fortsat skal udvikle os og læne os ind i forandringerne,” slutter Torben Østergaard-Nielsen. □



Ejerledere fastholder
fokus på vækst -
og tiltrækker talenter
gennem øget tillid





Danske ejerledere skruer en anelse ned for vækstforventningerne, når de ser tre år ud i fremtiden sammenlignet med forventningerne for et år siden. Høj inflation, stigende energipriser og geopolitisk uro sætter en dæmper på prognoserne for aktivitetsniveauet de kommende år. Kampen om arbejdskraft er stadig aktuel trods afdæmpede forventninger, og i rekrutteringen mærker ejerlederne en stigende interesse for virksomhedernes samfundsmæssige bidrag, herunder initiativer på bæredygtighedsagendaen.

De danske ejerledere kommer fra en periode med høj vækst og står dermed relativt stærkt på vejen ind i en fremtid, hvor de giver udtryk for mere afdæmpede vækstforventninger. Det viser Ejerlederanalysen 2022 fra PwC. Analysen, der er foretaget blandt de bedst performende ejerledede virksomheder viser, at en faldende andel ejerledere forventer høj vækst fremadrettet. I 2022 svarer hver anden, at de forventer en akkumuleret vækst på mere end 25 pct. i de kommende tre år. Til sammenligning var det mere end to ud af tre (69 pct.) i 2021.

“Når vi lytter til de bedst performende ejerledere lige nu, så hører vi, at de forventer en mere afdæmpet vækst, end de har oplevet i tidligere år. Ligesom resten af erhvervslivet ser de en forandret verden, hvor bl.a. høj inflation, stigende energipriser og geopolitisk uro sætter deres aftryk, og det afspejler sig i deres prognoser,” siger Ulrik Ræbild, partner og markedsleder for Middle Market i PwC.

Ejerlederne kommer fra et udgangspunkt, hvor over halvdelen vurderer, at væksten de seneste tre år har været over deres egne forventninger. Hver femte ejerleder svarer endda, at væksten har været langt over forventningerne.

“Analysen bekræfter, at mange af de bedst performende ejerledere generelt har klaret sig godt de seneste år, og de har således et godt udgangspunkt for at klare sig igennem en periode med lavere vækst. Ejerlederne har også tidligere bevist, at de er dygtige til at omstille sig til en ny virkelighed, bl.a. under pandemien,” understreger Ulrik Ræbild.

En af de ejerledere, der har gennemlevet mange op-



“Volatilitet ligger lidt i vores DNA, fordi vi er vant til det - og derfor står vi måske bedre rustet til at håndtere store forandringer på kort tid, end andre virksomheder i andre brancher”

Torben Østergaard-Nielsen, ejerleder, USTC

og nedture igennem årene, er Torben Østergaard-Nielsen, der står bag olie- og shippingkoncernen United Shipping & Trading Company (USTC). Som han ser den nuværende situation, er det nye, at der er mange potentielle kriser i spil, men for Torben Østergaard-Nielsen handler det om at se muligheder i udfordringerne og ikke mindst at forberede sig på, hvordan fremtidsscenerierne kan se ud for virksomheden.

”Lige nu ser det hele lidt sort ud. Hos os håndterer vi det på den måde, at vi de seneste år har brugt rigtig mange ressourcer på at lave strategier for hvert enkelt af vores selskaber. Sådan, at hvis markedet er anderledes i morgen, så skal vi kunne omstille os til det. Volatilitet ligger lidt i vores DNA, fordi vi er vant til det – og derfor står vi måske bedre rustet til at håndtere store forandringer på kort tid end andre virksomheder i andre brancher,” siger Torben Østergaard-Nielsen.

Som eksempel på en udfordring, han og USTC har vendt til

FOTO: IDA MARIE ODGAARD



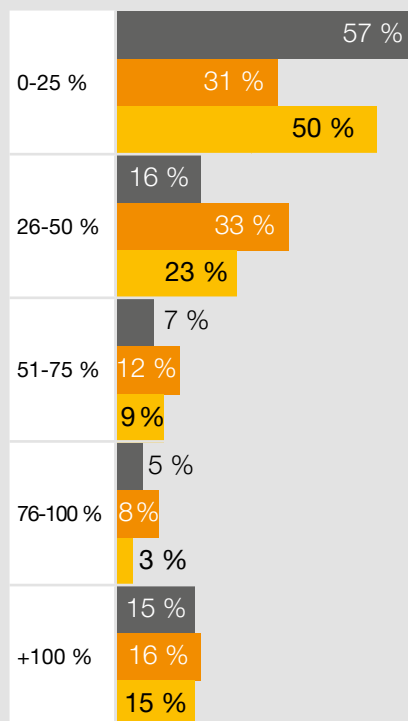
“På trods af den nuværende høje inflation og sandsynligheden for en recession er jeg overbevist om, at tocifret vækst vil dominere det meste af de næste tre år for Titan Containers”

Layland Barker, ejerleder, Titan Containers

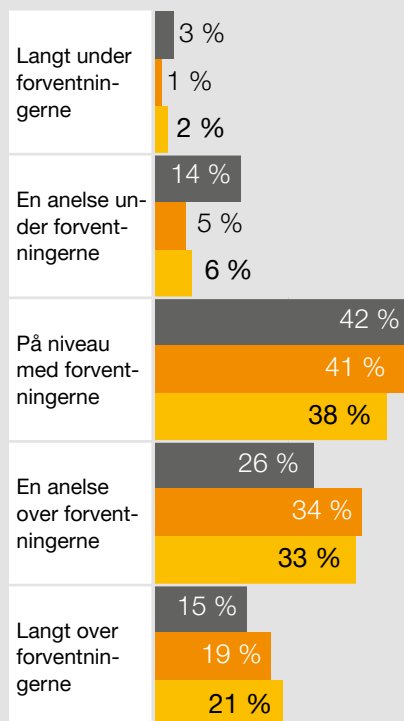
Vækst og performance



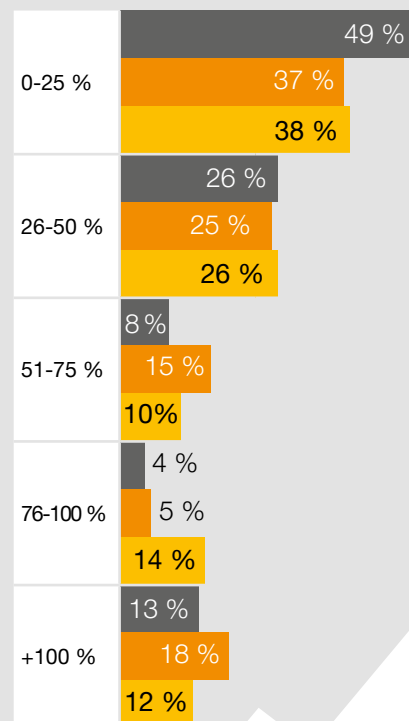
Hvad er jeres forventning til vækst i omsætningen, når I ser 3 år frem?



Hvordan har væksten været i forhold til jeres opsatte mål?

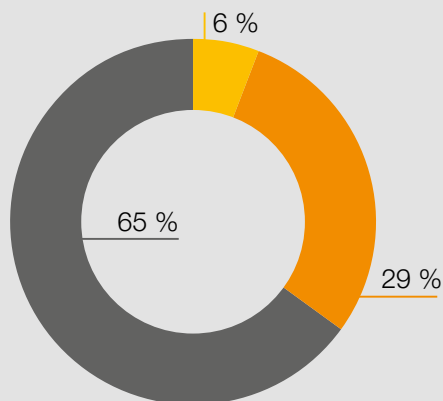


Hvad har jeres omsætningsvækst været over de seneste tre år ?



■ 2020 ■ 2021 ■ 2022

Er jeres vækstforventninger for de kommende 3 regnskabsår påvirket af det aktuelle begrænsede udbud af kvalificeret arbejdskraft?



- Ja, vækstambitionerne er sænket betydeligt
- Ja, vækstambitionerne er sænket i nogen grad
- Nej

en mulighed, nævner han den grønne transformation, der fylder meget i shippingindustrien.

“Vi ser ikke den grønne transformation som en trussel, men som en kæmpe mulighed for os. Vi vil jo gerne være dem, der faciliterer overgangen til de nye grønne brændstoffer hos vores kunder – rederierne,” siger Torben Østergaard-Nielsen, der tidligere i år overdrog driftsansvaret for USTC til døtrene Nina Østergaard Borris og Mia Østergaard Rechnitzer, og nu selv besidder rollen som bestyrelsesformand.

”Det er klart, at når du når en vis størrelse, så får du også et andet ansvar. Vi har om nogen et ansvar i dag, idet vi er de største inden for olie til skibstransport. Derfor har vi også forpligtet os på at rapportere på Scope 3, som er det, vi ikke har direkte kontrol over. Vi arbejder med mange forskellige partnerskaber i branchen for at kunne tilbyde en række bæredygtige løsninger til kunderne i takt med, at de skal decarbonisere deres forretning. Vi vil være med til at påvirke den agenda og hjælpe kunderne med at omstille til CO₂-neutrale brændstoffer som biodiesel generation 2 og 3 samt metanol. Her har vi været tidligt ude og er med i mange fora, hvor vi kan påvirke den agenda. Det er jo her, fremtidens vækst ligger, og her, vi som virksomhed fortsat skal udvikle os og læne os ind i forandringerne,” forklarer Torben Østergaard-Nielsen.

Forventninger til vækst fremadrettet

Hos Titan Containers er ejerleder Layland Barker også fortrøstningsfuld, når han ser på vækstmulighederne i fremtiden. Titan Containers' kombination af salg og udlejning af containere til langt de fleste formål har vist sig bæredygtig uanset konjunkturerne, forklarer Layland Barker.

“På trods af den nuværende høje inflation og sandsynligheden for recession er jeg overbevist om, at to cifret vækst vil dominere det meste af de næste tre år for Titan Containers. Vi fortsætter vores ekspansion på nye markeder, og vi forventer, at væksten på de nyeste markeder og kommende markeder vil ligge i omegnen af 40-50 pct. i perioden 2023-2025. Alle vores brands har vist sig ekstremt robuste i tidligere perioder med



Ejerledere kommer fra en periode med høj vækst. Således har mere end seks ud af ti (62 pct.) oplevet akkumuleret vækst på mere end 25 pct. over de seneste tre år. 26 pct. svarer, at de har haft vækst på over 75 pct., hvilket er højeste andel i mange år.



“Vi har muligheden for at vækste, fordi vi allerede har en god position på markedet. Desuden har vi en ny tohjulet cykel, der er i patentfase lige nu, og når den rammer markedet i 2023, forventer vi os markant forøget omsætning og indtjening”

Niels Holme Larsen, ejerleder, Nihola

lav og negativ økonomisk vækst,” forklarer Layland Barker.

Også hos den fremadstormende sjællandske cykelproducent Nihola ser man positivt på de kommende år. Det skyldes en kombination af gunstige markedsvilkår på virksomhedens forretningsområde samt store forventninger til resultater af investeringer i produktudvikling.

“Vi har muligheden for at vækste, fordi vi allerede har en god

“Den sociale sammenhængskraft fylder meget hos Vertica, og sammenhængskraften ligger i de relationer, der bygges op mellem mennesker, og den skal have næring. Det er også vigtigt, når vi skal tiltrække nye medarbejdere, for det er specialister, der kræver høje lønninger”

Jeppe Møller Hansen, ejerleder, Vertica



position på markedet. Desuden har vi en ny tohjulet cykel, der er i patentfase lige nu, og når den rammer markedet i 2023, forventer vi os markant forøget omsætning og indtjening. Endelig har vi en ting mere i støbeskeen, som vil gøre det muligt at skære 30 pct. af vores interne produktionsomkostninger – og endnu mere af vores forsendelsesomkostninger,” siger ejerleder Niels Holme Larsen, Nihola.

Ejerledeanalyser 2022 fra PwC viser, at vejen til vækst i en vis udstrækning fortsat går gennem evnen til at tiltrække den rette arbejdskraft, og ifølge ejerlederne er kampen for kvalificeret arbejdskraft stadig aktuell. Godt hver tredje (35 pct.) ejerleder svarer, at deres vækstforventninger for de kommende tre regnskabsår er påvirket negativt af mangel på kvalificeret arbejdskraft. Og inden for de seneste 12 måneder har ca. halvdelen af ejerlederne oplevet ikke at kunne rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer.

“Mangel på talent er fortsat en væsentlig barriere for ejerledernes fremtidige vækst. Ejerledeanalysen peger på, at ejerlederne på den baggrund planlægger at sætte tryk på talentjagten for at sikre sig, at de kan rekruttere de medarbejdere og kompetencer, som de har behov for,” siger Ulrik Ræbild.

Omtrent to ud af tre ejerledere forventer ifølge Ejerledeanalysen 2022 fra PwC at øge investeringerne i talenttiltrækning de

kommande tre år. Af dem, der vil øge investeringerne, forventer 43 pct. at øge dem med mindst 10 pct. En af de virksomheder, der lægger stor vægt på at investere i eksisterende og kommende nye medarbejdere, er det aarhusianske IT-konsulenthus Vertica med ejerleder Jeppe Møller Hansen i spidsen. Virksomheden investerer bl.a. i uddannelser, karrierecoaches og sociale arrangementer.

“Den sociale sammenhængskraft fylder meget hos Vertica, og sammenhængskraften ligger i de relationer, der bygges op mellem mennesker, og den skal have næring. Det er også vigtigt, når vi skal tiltrække nye medarbejdere, for det er specialister, der kræver høje lønninger,” siger Jeppe Møller Hansen, der fortæller, at man tidligere anvendte eksterne rekrutteringsbureauer, men i dag har egne rekrutteringsfolk.

“Det har været et kæmpe scoop. De interne rekrutteringsfolk er så meget mere inde i vores virksomhed og værdisæt, at de kan formidle det klart og tydeligt til potentielle kandidater,” siger Jeppe Møller Hansen, der dog kan mærke, at den aktuelle krise gør det vanskeligere at få fat i nye medarbejdere.

Tillid er væsentligt for rekrutteringen

Hos de ejerledere, der klarer sig bedst i Danmark, ser man, at der stilles nye krav til virksomhederne for at kunne fastholde

“Når vi skal tiltrække unge mennesker til virksomheden, så spørger de direkte ind til virksomhedens grønne profil, og hvordan vi håndterer spørgsmål omkring samfundsmæssig ansvarlighed”

Torben Viby, ejerleder, AM Tooling



væksten fremadrettet. Det gælder fra kunder og samarbejdspartnere, og det gælder i særlig grad også fra medarbejderne. Hele 88 pct. af ejerlederne er enige eller delvist enige i, at tillid til virksomhedens omdømme har fået større betydning i forhold til at kunne tiltrække og fastholde talent sammenlignet med for tre år siden.



Fleksibilitet og klar kommunikation er ifølge ejerlederne øverst på listen over vigtigste faktorer for at skabe tillid mellem medarbejdere og virksomheden. Også sunde rammer, databeskyttelse og diversitet er i top 5.

To ud af tre ejerledere er enige i, at medarbejderne stiller flere krav til, at ejerlederen er engageret i samfundsanliggender som fx klima og miljø.

Ejerledersanalysen bakked op af ejerleder Torben Viby i AM Tooling i Odense, som fortæller, at bæredygtighed er en vigtig del af forretningsstrategien, og samtidig er det en vigtig del af rekrutteringsstrategien.

Virksomheden laver specialværktøjer til solceller og energioptimering af vinduer, og halvdelen af omsætningen hentes på elbilmarkedet. AM Tooling var en af de første virksomheder, der fik kortlagt virksomhedens CO₂-aftryk i projektet Klimaklar SMV, og er i dag Science Based Target-certificeret. Og det betyder noget i rekrutteringen:

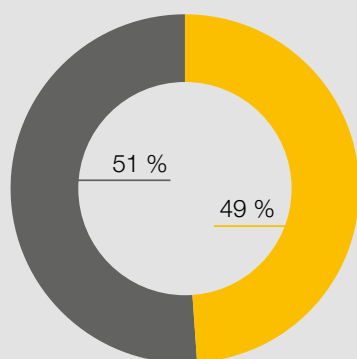
“Når vi skal tiltrække unge mennesker til virksomheden, så spørger de direkte ind til virksomhedens grønne profil, og hvordan vi håndterer spørgsmål om samfundsmæssig ansvarlighed,” siger Torben Viby, ejerleder, AM Tooling.

Samme oplevelse har ejerleder Morten Dilling Bertelsen fra undertøjsvirksomheden DILLING i Herning. Her lægger man stor vægt på bæredygtighed og åben kommunikation om værdikædens processer og metoder i et bæredygtigt perspektiv. Han fortæller, at de medarbejdere, der kommer til virksomheden, også bemærker de bæredygtige værdier.

”Produktion af tøj kan være voldsomt forurenende. Der oplever jeg, at de folk, der er ansat her, gerne vil være en del af en virksomhed, hvor man ikke bare siger, hvad man vil gøre, men

Talent og Tillid

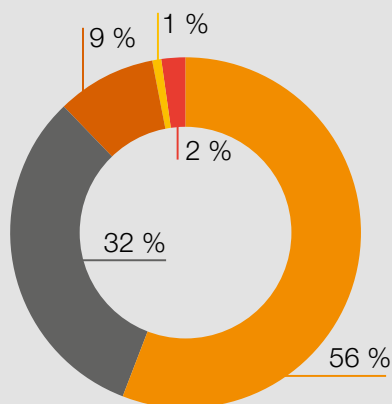
Har din virksomhed i de seneste 12 måneder oplevet ikke at kunne rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer?



Ja Nej

Hvor enig eller uenig er du/i i følgende udsagn?

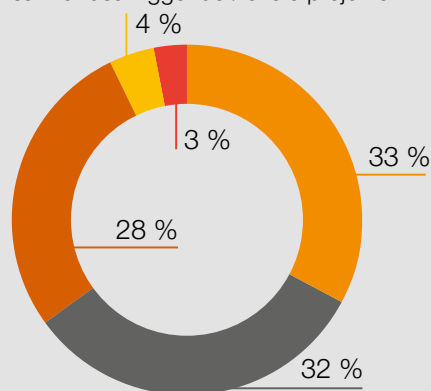
“Tillid til virksomhedens omdømme har fået større betydning i forhold til at kunne tiltrække og fastholde talent sammenlignet med for 3 år siden”



Helt enig Delvist enig Hverken enig eller uenig

Hvor enig eller uenig er du/i i følgende udsagn?

“Nuværende og kommende medarbejdere stiller flere krav til, at virksomheden tager aktivt stilling i samfundsanliggender, herunder klima/miljø, mennesker og engagement i samfundsanliggender/lokale projekter”



Delvist uenig Helt uenig

I hvilken grad vurderer du, at følgende faktorer er vigtige for at skabe tillid mellem virksomheden og medarbejderne?

		I høj grad	I meget høj grad	Samlet
1	Tilbyder fleksibilitet på arbejdspladsen	25 %	69 %	94 %
2	Er klare og tydelige i vores kommunikation	24 %	65 %	89 %
3	Tilbyder sunde og bæredygtige fysiske rammer	36 %	46 %	82 %
4	Beskytter medarbejdernes data	20 %	56 %	76 %
5	Har fokus på inklusion og diversitet	33 %	40 %	73 %



“Der er sket noget med de yngre generationer. De forlanger mere åbenhed og ærlighed om det, der foregår, og lige netop det er helt centralt for os”

Morten Dilling Bertelsen, ejerleder, DILLING

rent faktisk gør det helhjertet. Der er sket noget med de yngre generationer. De forlanger mere åbenhed og ærlighed om det, der foregår, og lige netop det er helt centralt for os,” forklarer Morten Dilling Bertelsen.

Flere ejerledere er åbne for et fremtidigt salg

Ejerledersanalysen 2022 fra PwC viser en stigning i andelen af ejerledere, der overvejer et fremtidigt salg af deres virksomhed.

Hele 76 pct. af ejerlederne svarer således, at et fremtidigt salg af deres virksomhed kan komme på tale (mod 74 pct. i 2021 og 67 pct. i 2020). Der er flere, der vil sælge, når der ses på den lange bane, end tidligere, mens der er lidt færre, der vil sælge allerede inden for to år.

“Der er en stigning i ejerledere, der tænker i salg af deres virksomhed, men oplevelsen er generelt, at det er mindre gunstigt at sælge under de aktuelle markedsvilkår,” vurderer Ulrik Ræbild.

FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

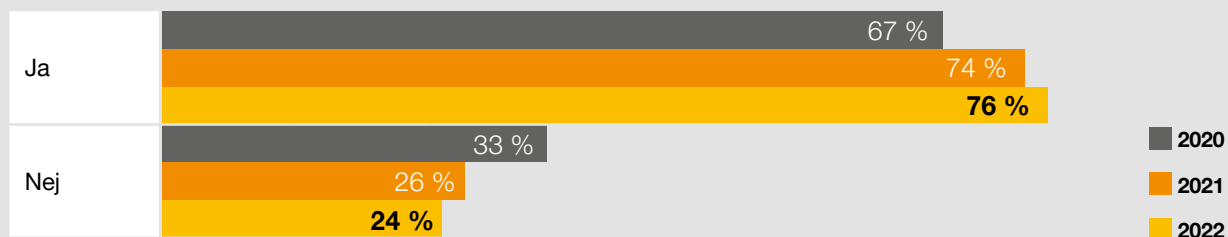


“Hvis der kommer nogen, der er en bedre ejer end mig til at drive Eltronic videre, så er jeg åben for et ejerskifte af virksomheden”

Lars Jensen, ejerleder, Eltronic Group

Ejerskifte

Kan et fremtidigt salg af jeres virksomhed komme på tale?



Hvis ja, hvornår kan et fremtidigt salg ske?

	2020	2021	2022
Inden for 2 år	18 %	11 %	8 %
Inden for 5 år	22 %	28 %	27 %
Inden for 10 år	33 %	24 %	38 %
> 10 år	27 %	37 %	27 %

73 % vurderer, at et salg vil ske inden for 10 år

Er I blevet kontaktet vedr. eller selv afsøgt muligheden for et salg indenfor de seneste 3 år?

	2020	2021	2022
Ja, jeg/vi er blevet kontaktet vedrørende muligheden for et salg	64 %	57 %	59 %
Ja, jeg/vi har afsøgt muligheden for et salg	0 %	4 %	3 %
Ja, begge ovenstående	9 %	5 %	6 %
Nej, ingen af ovenstående	27 %	34 %	32 %

Flere af de ejerledere, der er interviewet til denne udgave af CXO Magasinet, har solgt dele eller overvejer at sælge hele eller dele af virksomheden. En af dem er Lars Jensen, der er ejerleder i Eltronic i Hedensted. Han valgte i 2013 at tage kapitalfonden Blue Equity ind som medejer af virksomheden. I samme ombæring besluttede han at overdrage en andel af virksomheden til både medarbejdere og familiemedlemmer som en del af forbedringen til et generationsskifte.

En stærk partner til den næste del af forretningsrejsen

“Det havde været en del af mine overvejelser i en længere periode på det tidspunkt, og det var naturligt at tage beslutningen som en del af processen dengang, vi fik Blue Equity ind som medejer,” siger Lars Jensen, der fortæller, at der inden for de næste år meget vel kan ske et reelt generationsskifte af virksomheden.

“Hvis der kommer nogen, der er en bedre ejer end mig til at drive Eltronic videre, så er jeg åben for et ejerskifte af virksomheden,” siger Lars Jensen.

Hos ejerleder og CEO i nordjyske Beritech Group, Bent Larsen, har man også gjort sig tanker om ejerskabet i fremtiden. Bent Larsen er i dag 54 år, og han fortæller, at visionen på sigt er at skabe en varigt blivende virksomhed i Aalborg, og at han meget gerne ser, at virksomheden forbliver ejerledet.

“I dag drives min forretning i høj grad på baggrund af, at medarbejderne har det godt. Jeg tror på, at en veldrevet virksomhed i balance kræver oprigtig interesse i medarbejderne. Som ejerleder kan jeg gøre en forskel, fordi jeg ikke er styret af KPI'er, og jeg behøver ikke at ramme et præcist måltal for året,” siger Bent Larsen.

Han pointerer samtidig, at det på sigt, med virksomhedens vækst og hans egen alder taget i betragtning, kan blive nødvendigt at få en samarbejdspartner ind i foretagendet:

“Når den rette tid kommer, ønsker jeg at finde en stærk partner til næste del af forretningsrejsen.”

Ifølge Ejerledeleanalysen 2022 fra PwC er en stor andel af ejerlederne blevet kontaktet for et muligt salg. I 2022 blev hele 65 pct. kontaktet herom, hvilket er et stykke over sidste år (62 pct.), men noget lavere end i 2020, hvor 73 pct. blev kontaktet for et muligt salg. 



88 % af ejerlederne er enige eller delvist enige i, at tillid til virksomhedens omdømme er vigtigere for at kunne tiltrække og fastholde talent end for tre år siden.



“I dag drives min forretning i høj grad på baggrund af, at medarbejderne har det godt. Jeg tror på, at en veldrevet virksomhed i balance kræver oprigtig interesse i medarbejderne. Som ejerleder kan jeg gøre en forskel, fordi jeg ikke er styret af KPI'er, og jeg behøver ikke ramme et præcist måltal for året”

Bent Larsen, ejerleder, Beritech Group

★ Årets Ejerleder 2022

Talent & Tillid

Årets Hæderspris 2022

**Torben
Østergaard-Nielsen**

United Shipping & Trading
Company A/S (USTC)

Årets Ejerleder 2022

Layland Barker

Titan Containers A/S

Årets Temapris 2022

Per Kirchner

Novicell ApS

Regions- vindere

Region Fyn

Årets Ejerleder:

Torben Viby & Carsten
Golles Laursen,
AM Tooling A/S

Årets Temapris:

Henrik Danevig-Anker,
Gibotech

Årets Helt:

Carl Aage Jensen,
C.C. Jensen

Region Sjælland

Årets Ejerleder:

Niels Holme Larsen,
Nihola ApS

Årets Temapris:

Michael Thomsen,
SKEL.dk

Årets Helt:

Anne Lise Schjeldal,
Bent O. Jørgensens Fond

Region Hovedstaden

Årets Ejerleder:

Layland Barker,
Titan Containers A/S

Årets Temapris:

Henrik Stenmann, Internet
Intelligence House Nordic A/S

Årets Helt:

Anna Cecilia Frellsen,
Maternity Foundation

Region Sydjylland

Årets Ejerleder:

Lars Jensen,
Eltronic Group

Årets Temapris:

Anett Egsgaard,
Telesikring A/S

Årets Helt:

Kurt Skov,
Blue Water Shipping

Region Midt & Vestjylland

Årets Ejerleder:

Morten Dilling Bertelsen,
DILLING A/S

Årets Temapris:

Jesper Berg Kristensen,
RG Rom Gummi A/S

Årets Helt:

Henrik Brink,
Ven-To ApS

Region Østjylland

Årets Ejerleder:

Jeppe Møller Hansen,
Vertica A/S

Årets Temapris:

Per Kirchner,
Novicell ApS

Årets Helt:

Henrik Lind,
Lind Invest

Region Nordjylland

Årets Ejerleder:

Bent Larsen,
Beritech Group A/S

Årets Temapris:

Peter Libak & Christian
Gammelgaard Olesen,
Wolturnus A/S

Årets Helt:

Rikke Nielsen,
Lykkelige

PwC, Nykredit, Dansk Erhverv og Finans står bag Årets Ejerleder, som afholdes for 19. gang. Årets tema er talent og tillid. Ejerledersanalysen 2022 fra PwC er afsat for konkurrencen. Analysen tager udgangspunkt i besvarelser fra nogle af de dygtigste ejerledere i Danmark. PwC ser på mere end 10.000 ejerledede virksomheder ud fra offentlige regnskabstal. Af disse er de 159 bedst performende ejerledere udvalgt som nominerede. PwC's og Nykredits eksperter interviewer de 159 ejerledere personligt, hvorefter der udarbejdes en kvalitativ analyse. En regional jury, bestående af bl.a. regionsvinderne fra 2021, en lokal erhvervsperson og repræsentanter fra samarbejdspartnerne, udvælger tre finalister og en regionsvinder i hver af de syv regioner. Derudover udvælger den regionale jury i hver region også en temaprisvinder på baggrund af årets tema samt en vinder af Årets Helt. Blandt disse syv regionsvindere udvælger landsjuryen de personer, der kåres som landsvinder af Årets Ejerleder 2022 og Årets Temaprisvinder 2022.

Kriterier for udvælgelse:

A/S, ApS og P/S. Eksisteret i min. 5 år, 10 ansatte eller flere. Positiv egenkapital, positivt resultat og vækst i dækningsbidrag i seneste regnskab. Ejerlederen skal have en betydende ejerandel (>20 %) samt central indflydelse på driften. Børsnoterede selskaber, datterselskaber af udenlandske selskaber og selskaber på Børsens Top 100 eller datterselskaber er ikke omfattet.

Samarbejdspartnerne:

- PwC, Dansk Erhverv, Nykredit og Finans.

Landsjuryen:

- Morten Langager, direktør, Dansk Erhverv
- Henrik Damsgaard, regionsdirektør, Nykredit - Aarhus
- Årets Ejerleder 2021 Peter Vang Christensen, Plantorama
- Ulrik Ræbild, Partner, middle market markedsleder og ansvarlig for Årets Ejerleder, PwC



Årets Ejerleder 2022

TTI



TITAN

Layland Barker:

“Da krisen kom,
vendte vi virksomheden
180 grader”

Med personlig karakter, omsorg for sine medarbejdere og en helhedsorienteret tilgang til det at drive forretning formår ejerleder i Titan Containers, Layland Barker, kontinuerligt at skabe vækst – også i tider med COVID-19, krig i Europa og stigende inflation.

“Jeg interesserer mig helt oprigtigt for, hvem mine ansatte medarbejdere er som mennesker. Hvad de hedder, hvad de står for, og om deres værdier er forenelige med Titan Containers, som de repræsenterer. De er Titans ansigt udadtil”

Layland Barker, ejerleder, Titan Containers

For engelske Layland Barker var kærlighedens veje i bogstaveligste forstand uransagelige, da han forelskede sig i en dansk kvinde, som han traf til et forretningsmøde i Schweiz. Uden videre idé om, hvad fremtiden ville bringe, pakkede han i 1986 sin taske, sagde sit job som administrerende direktør for et schweizisk firma i containerbranchen op og rejste til Danmark. Her ville han leve af at udvikle software fra sin Commodore 64, men efter et år måtte Layland Barker sande, at der ikke var nok salg i den software, han udviklede. Året efter, i sommeren 1987, valgte han derfor at bruge sine erfaringer fra containerbranchen og stiftede containervirksomheden Titan Containers. I dag, 35 år senere, er Titan Containers en af verdens førende private aktører inden for udlejning af containere til opbevaring. Omsætningen nærmer sig en milliard, og kunderne tæller alt fra private forbrugere og supermarkedskæder til produktionsvirksomheder, bl.a. inden for industrier som teknologi og pharma.

“Da jeg stiftede Titan Containers, havde jeg ikke planer om, at virksomheden skulle blive så stor, som den er blevet. Godt nok var mit netværk ret internationalt, men til at starte med ville jeg sådan set bare tjene en løn, jeg – og senere også min familie – kunne leve af,” siger ejer og CEO i Titan Containers, Layland Barker.

Han forklarer, at beslutningen om at drive Titan Containers

til noget større i starten af 00'erne ikke var drevet af pengene i sig selv. Foruden en medfødt skabertrang var det muligheden for at kunne støtte op om og udvikle hans yngste datters talent for ridebanespringning, der motiverede ham personligt.

“Jeg har haft et ønske om at give min yngste datter de bedste forudsætninger for at udvikle sit talent inden for ridebanespringning. Vi taler ponyer, der dengang kostede en million kroner stykket, og senere heste, der var endnu dyrere. Skulle jeg holde hende kørende på hest, krævede det altså pæne pengebeløb, og det vakte en særlig motivation og energi til live i mig for at vækste Titan Containers' omsætning yderligere,” fortæller Layland Barker, der anser ridebanespringning som en hobby og et familieforetagende, der igennem årene er blevet investeret og postet mange penge i.

Kursskifte med fokus på udlejning

Med fokus på salg i kombination med en smule udlejning vokser Titan Containers stille og roligt op igennem 1990'erne, og virksomheden har i årene op til finanskrisen nogle særdeles gode år med stigende omsætning og en række opkøb af udlejningsvirksomheder i containerbranchen. Men ligesom det gjaldt for stort set alle andre firmaer, tog finanskrisen noget af pusten fra Titan Containers, der i 2009 oplevede en pludselig nedgang i omsætningen.

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Titan Containers er drevet af ordentlighed, fleksibilitet samt familiære værdier
- ✓ 180-graders vending fra salg til udlejning danner grundlaget for virksomhedens kraftige vækst
- ✓ Medarbejdere, leverandører og kunder er essentielle for virksomhedens eksistens og succes

OM LAYLAND BARKER

Layland Barker er 68 år og født den 20. juni 1954 i den engelske by Leeds

I 1987 etablerer han virksomheden Titan Containers, som han ejer og driver som CEO

Varetog stillingen som CEO i Trans Container Services AG fra 1984 til 1986

Arbejdede med internationalt salg af containere for OCL Ltd i perioden 1971 til 1979

Student fra Bishops Wordsworth Grammar School i Salisbury



“Jeg kan huske, at jeg sad på mit kontor og tænkte: Hvad gør vi nu? Telefonen ringede ikke længere, og vores omsætning faldt med 50 pct. Det fik mig til at gruble over tidligere tendenser i finansielle krisetider. Under Kartoffelkuren i 80'erne kunne jeg huske en trend, der viste, at flere markeder flyttede sig fra salg over mod udlejning,” forklarer Layland Barker.

Samme tendens skulle vise sig at få stor betydning for Titan Containers. Layland Barker fremhæver opkøbet af den engelske konkursramte virksomhed ArcticStore i 2008 som en betydningsfuld og vigtig beslutning, der repræsenterede virksomhedens reelle indtog på udlejningsmarkedet for køle- og frysecontainere. Med nye kunder fra udlejningsmarkedet, særligt inden for fødevarer- og pharmaindustrien, steg væksten i ArcticStore og dermed Titan Containers over de kommende år. Bl.a. som følge heraf besluttede Titan Containers' bestyrelse i 2010 at lave en 180-graders vending i virksomhedens salgsstrategi: Fra at have fokuseret og prioriteret salg i to årtier, blev udlejning virksomhedens vigtigste indtægtskilde og primære fokuspunkt.

Med en stigende omsætning fulgte også en stigende interesse med henblik på opkøb fra konkurrenter og kapitalfonde. Tilbud, som Layland Barker afviste, indtil en dag, hvor et brev dumpede ind ad døren. Brevet var fra kapitalfonden Kirk Kapital, og det fangede hans opmærksomhed.

“Jeg valgte at sælge 30 pct. af Titan Containers til Kirk Kapital, fordi det ikke blot er økonomisk vækst, der driver dem. De er drevet og bygget op omkring familieværdier, ligesom jeg selv er,” pointerer Layland Barker. Han lægger heller ikke skjul på, at en del af bevæggrunden for salget også skyldes, at han

i dag med sine 68 år er ved at nå en alder, som han kalder sine ‘best before days’.

“Jeg er jo en ældre herre. Fra min stol har det været en god forsikring at have Kirk Kapital med inde i billedet. Også taget i betragtning af, at mine tre døtre, inden for overskuelig fremtid, står til at overtage virksomheden. Man hører så meget om, at der kan opstå uenigheder i familieforetagender, hvor ansvaret overdrages til mere end én person. Det vil jeg gerne undgå. Mine døtre har også været med til at tage beslutningen, da det også påvirker dem,” fortæller Layland Barker, der ikke fortryder salget.

“Jeg ejer 70 pct. af en virksomhed, der i dag er noget større, end den var, da jeg ejede 100 pct., og jeg har stadig mit livsværk og styringen over den.”

Et foretagende drevet på familieværdier

Ifølge Layland Barker har det engelske ordsprog “don't bite the hand that feeds you” altid været et gennemgående tema og en vigtig læresætning hos Titan Containers. Med det mener han ganske enkelt, at man skal opføre sig ordentligt over for medarbejdere såvel som kunder og leverandører, fordi de på forskellig vis er livsvigtige for selskabet. Ordsproget blev for alvor aktuelt, da COVID-19 lukkede hele verden ned, og priserne på markedet steg betragteligt. Her valgte Titan Containers at fastholde priserne over for faste kunder og bl.a. også på udlejning af køle- og frysecontainere, der var relateret til COVID-19-situationen.

Et andet eksempel på det engelske ordsprogs betydning handler om medarbejderne. I kølvandet på inflationen og de stigende energipriser har Layland Barker besluttet at udbetale



OM TITAN CONTAINERS

Titan Containers er grundlagt af Layland Barker i 1987

Virksomheden repræsenterer i dag seks brands og har aktuelt 240 ansatte medarbejdere på verdensplan

Kerneforretningen er udlejning af containere til opbevaringsformål målrettet en lang række industrier og erhverv

I 2019 køber kapitalfonden Kirk Kapital 30 pct. af virksomheden

Fra primært at have beskæftiget sig med salg, sekundært udlejning, bliver udlejning fra 2010 Titan Containers' primære forretningsområde

Opkøber ArcticStore i 2008

en del af virksomhedens årlige bonus i november, mens resten som vanligt bliver udbetalt i maj 2023. I det hele taget beklender Layland Barker sig til en ledelsesstil, der nærmer sig det familiære.

"Jeg tror, det betyder noget at være fleksibel. Hos Titan Containers skal de ansatte ikke tage en feriedag, hvis de skal deltage i et bryllup, en begravelse eller lignende. På den måde skiller min tilgang og attitude til forretning sig måske lidt ud. Jeg er ikke drevet af at optimere, og jeg gør heller ikke meget ud af KPI'er. Hos Titan Containers har vi en anden tilgang til bundlinjen, og jeg har den holdning, at hvis virksomheden og

de ansatte gør et godt stykke arbejde, skal overskuddet nok komme," siger Layland Barker og henviser til Titan Containers' stigende omsætning og overskud i de seneste år:

"Efterspørgslen på køle- og frysecontainere ramte os som en tsunami tilbage i 2020 under pandemien, og i de seneste år har vi oplevet en enorm vækst i ArcticStore, hvor vi på tre år er gået fra 3.500 enheder til 8.000 køle- og frysecontainere. Vi har altså ikke lidt nogen nød under pandemien," konstaterer Layland Barker.

Helst på fornavn med de ansatte

I takt med, at virksomheden er vokset betragteligt i størrelse, er Layland Barkers kontakt- og berøringsflade med de ansatte medarbejdere naturligt blevet mindre over årene med en medarbejderstab, der aktuelt på verdensplan tæller 240 ansatte. En tanke, der for ejerlederen har været svær at forlige sig med.

"Engang kendte jeg alle i virksomheden og ikke bare af navn. Jeg vidste, hvilket fodboldhold de holdt med, om de var til fiskeri eller kunne lide at spille golf. Det gør mig faktisk trist, at jeg ikke længere ved, om den ansatte er gift, hvad personen laver i sin fritid, og om han eller hun har børn. Jeg har også brug for de almindelige menneskelige værdier. Selvom virksomheden har en størrelse, hvor jeg ikke altid kender den ansattes navn, når jeg besøger en af vores udenlandske afdelinger, så ophører jeg ikke med at interessere mig for, hvem mine medarbejdere er som mennesker. Hvad de hedder, hvad de står for, og om de har de rigtige værdier. Det betyder helt klart noget, hvem de er som person, og om deres værdier er forenelige med Titan Containers, som de repræsenterer. De er Titans ansigt udadtil," afslutter Layland Barker. ▢

“Jeg tror, det betyder noget at være fleksibel. Hos Titan Containers skal de ansatte ikke tage en feriedag, hvis de skal deltage i et bryllup, en begravelse eller lignende. Hos Titan Containers har vi en anden tilgang til bundlinjen, og jeg har den holdning, at hvis virksomheden og de ansatte gør et godt stykke arbejde, skal overskuddet nok komme”

Layland Barker, ejerleder, Titan Containers





Bent Larsen:

”En virksomhed i balance kræver oprigtig interesse i de ansatte“

Udgangspunktet for godt lederskab udspringer af en naturlig glæde ved arbejdet med mennesker, mens fundamentet for motiverede medarbejdere skabes af evnen til at følge med udviklingen og differentiere mellem ansattes individuelle behov. Det mener ejerleder af Beritech Group, Bent Larsen, der har skabt et dansk væksteventyr i stålindustrien.



Da den 28-årige Bent Larsen med en uddannelse som smed og maskintekniker tog i banken tilbage i 1995 for at låne penge til at starte sin første virksomhed, var der ikke meget, der tydede på, at han i dag, næsten 30 år efter, ville være en succesrig ejerleder i spidsen for den nordjyske stålproducent Beritech. Hans forældre måtte kautionere for ham, før banken ville låne ham 90.000 kroner til etablering af virksomheden.

Bent Larsen får i løbet af Beritechs 15 første leveår skabt en konkurrencedygtig vækstvirksomhed, og via en række opkøb af andre mindre stålproducenter opnår Beritech en størrelse, der gør den til en interessant fusionspartner for andre i branchen for stålproduktion.

I 2010 vælger Bent Larsen at indgå i en fusion med den anerkendte nordjyske maskinproducent Carsoe, som også blev navnet på den fusionerede virksomhed. Opkøbsstrategien og væksten fortsatte, og efter flere henvendelser fra kapitalfonde blev det i 2018 besluttet at sælge Carsoe til kapitalfonden Solix.

Med en medarbejderstab på 400 og en omsætning på 900 mio. kr. er Carsoe en veldrevet forretning. To år efter salget af Carsoe til Solix har Bent Larsen behov for at tage et sporskifte i karrieren, og derfor vælger han i 2020 at forlade stillingen som System Engineering and Production Director i Carsoe. Ikke fordi

OM BERITECH

Første udgave af Beritech Group blev stiftet i 1995 og fusioneret med virksomheden Carsoe i 2010. Anden udgave af virksomheden blev etableret i 2020 og ejes af Beritech Holding, der er stiftet i 2001. Der er fire datterselskaber: Beritech Solutions, Beritech Manufacturing, RUTEK og Beritech Tank

Beritech tilbyder design og projektering samt produktion i rustfrit stål og leverer stålprodukter til mange erhverv, herunder fødevarerindustrien og medicinalindustrien

I 2020 omsatte Beritech for 42 mio. kr. I år forventes omsætningen at blive 340 mio. kr.

“Jeg bygger op, fordi det er vigtigt at have en virksomhed med en vis indtjening og størrelse, hvis man skal have en chance mod de store på markedet”

Bent Larsen, ejerleder, Beritech Group

han er træt af sit arbejde, men fordi han savner at mærke iværksætterånden og -mentaliteten igen. Trangen til at skabe kommer til udtryk samme år, hvor han starter forfra som iværksætter og opretter Beritech Group i 2020, ejet af Beritech Holding, der er stiftet i 2001. I dag er han ejerleder og CEO i Beritech Group, et selskab, der repræsenterer stålvirksomhederne Beritech Solutions, Beritech Manufacturing, Beritech Tank og RUTEK. Tilsammen tæller selskaberne en medarbejderstab på 200 ansatte, og de leverer produkter til industrien samt design og projektering af hele projekter til en række erhverv, herunder fødevarerindustrien og medicinalindustrien.

“Visionen er, at Beritech Group skal vokse gennem opkøb. Den vision er indtil videre lykkedes med opkøb af seks mindre virksomheder, og en omsætning, der er fulgt med. I 2020 omsatte vi for 42 mio. kr., og i år er forventningen at ramme en omsætning på 340 mio. kr.,” lyder det fra den nordjyske ejerleder.

“Jeg bygger op, fordi det er vigtigt at have en virksomhed med en vis indtjening og størrelse, hvis man skal have en chance mod de store leverandører på markedet. At få de dygtige

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Opkøb og vækst er en forudsætning for overlevelse, men aldrig på bekostning af det gode lederskab
- ✓ Det gode lederskab bygger på interesse i de ansatte og en evne til at lede medarbejderstaben individuelt
- ✓ Ensidedt fokus på vækst kan være ødelæggende for virksomhedsdriften



“Som ejerleder tror jeg, det er vigtigt at erkende, at det er evnen til at motivere og ikke retten til at bestemme, der skal drive værket. Som leder må man tilpasse sig frem for at diktere. Det er kompromisernes kunst”

Bent Larsen, ejerleder, Beritech Group

folk kræver en vis volumen, hvor man kan tilbyde dem fx optimale arbejdsvilkår, karrieremuligheder og personlig udvikling,” forklarer Bent Larsen.

Plads til individuelle behov og selvbestemmelse

Trods de aktuelle udfordringer med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft på det danske jobmarked er og har det, ifølge Bent Larsen, ikke været et egentligt problem for Beritech Group at finde egnede kandidater. Selv peger han på, at man er lykkedes med tiltag, der øger den personlige frihed og skaber arbejdsglæde hos de ansatte. Tiltag der ikke kræver meget af virksomheden - andet end et opgør med fastlåste mønstre og tankegange.

“Jeg har været begunstiget af at arbejde for Carsoe og

være med til at opbygge en virksomhed med 400 ansatte. Det har skabt et kæmpe netværk. At mange valgte at følge med mig i 2020, da jeg startede Beritech Group op, har selvfølgelig også hjulpet mig godt på vej,” fortæller Bent Larsen og fortsætter: “Når vi rekrutterer nye talenter eller specialister til vores virksomhed, prøver jeg at sætte mig ind i kandidatens behov og prioriteter. Kommer medarbejderen fx fra Horsens, vil jeg ikke stille krav om daglig mødepligt i Aalborg. Jeg mener, at det gode lederskab kræver, at man har lyst til at arbejde med mennesker, og at man evner at differentiere mellem de ansattes individuelle behov for at opnå en god og sund kultur på arbejdspladsen. Jeg undrer mig over, hvorfor mange virksomheder sagtens kan bruge 100-200.000 kr. i rekrutterings- og ansættelsesprocessen, mens man ikke prioriterer de nye med-

“Jeg tror på, at en veldrevet virksomhed kræver oprigtig interesse i medarbejderne. Som ejerleder kan jeg gøre en forskel, fordi jeg ikke er styret af KPI'er, og jeg behøver ikke ramme et præcist måltal for året”

Bent Larsen, ejerleder, Beritech Group

arbejdere og deres behov særlig højt, når først vedkommende er blevet ansat,” fortæller Bent Larsen.

Han påpeger, at en højere grad af selvbestemmelse og frihed ikke er ensbetydende med, at han som ejerleder undlader at stille krav til sine medarbejdere.

“Jeg bryder mig ikke om det, jeg kalder slendrian. Jeg kan acceptere, at jeg skal bruge penge på, at der laves fejl, og at ting bliver ødelagt, men hvis den ansatte altid kommer for sent, har “mandags- og fredagssygdomme”, mener jeg, at man gør folk en bjørnetjeneste, hvis ikke man sætter en retning,” siger Bent Larsen.

I øjenhøjde med medarbejderstab

Bent Larsens grundholdning er, at motiverede medarbejdere, der virkelig kan lide deres job, gør sig umage. Derfor ser han det også som et mål, at medarbejdere stiger i løn hvert år. Ellers er de ikke engagerede og motiverede nok, og så skal de ikke være en del af Beritech Group.

“Jeg tror på, at løn er en motiverende faktor, men endnu mere, at medbestemmelse og friheden til at løse opgaverne, som man vil, er det, der for alvor driver motivationen hos de fleste medarbejdere. Som ejerleder tror jeg, at det er vigtigt at erkende, at det er evnen til at motivere og ikke retten til at bestemme, der skal drive værket. Som leder må man tilpasse sig frem for at diktere. Det er kompromisernes kunst.”

Spørger man Bent Larsen, praktiserer han en flad ledelsesstruktur, hvor han forsøger at være i øjenhøjde med medarbejderne. Det indebærer bl.a., at han hver morgen går rundt og hilser på de ansatte på kontoret, lageret og i produktionen i Aalborg. Og så sørger han jævnligt for at tage rundt til de forskellige afdelinger i det midt- og nordjyske for at holde in-



OM BENT LARSEN

Bent Larsen er født den 27. december 1967 og uddannet smed fra Carsoe/Åby Stål. Sidenhen har han efteruddannet sig til maskintekniker

fomøder bl.a. om nye ansatte og aktuelle planer for virksomheden.

“Jeg er overbevist om, at det styrker virksomheden, at jeg er synlig. Jeg møder ind klokken fem om morgenen og går klokken 18 om aftenen. Gennem alle mine 27 år som leder,



afbrudt af lidt ferie, har jeg mødt ind på arbejdspladsen alle syv dage i ugen. Det har resulteret i, at mange medarbejdere vælger at komme forbi mit kontor i weekenden, hvis de vil have en snak med mig, fordi jeg til hverdag kan have svært ved at nå at tage en samtale med alle,” siger Bent Larsen og fortæller, at han inden for en femårig periode ønsker at tiltræde en mere fri rolle i Beritech Group.

“I dag sidder jeg som CEO, og det har jeg egentlig et ønske om at komme væk fra. Jeg vil gerne fokusere på det arbejde, der har med medarbejderne og kunderne at gøre,” forklarer han.

Som ejerleder og CEO i Beritech fortæller Bent Larsen, der i dag er 54 år, at visionen på sigt er at skabe en varigt blivende virksomhed i Aalborg. Han ser meget gerne, at virksomheden

forbliver ejerledet, da det giver ham bedre mulighed for at drive forretningen, som han selv ønsker det.

“I dag drives min forretning i høj grad på baggrund af, at medarbejderne har det godt. Jeg tror på, at en veldrevet virksomhed i balance kræver oprigtig interesse i medarbejderne. Som ejerleder kan jeg gøre en forskel, fordi jeg ikke er styret af KPI’er, og jeg behøver ikke ramme et præcist måltal for året,” siger Bent Larsen.

Han pointerer samtidig, at det på sigt, med virksomhedens vækst og hans egen alder taget i betragtning, kan blive nødvendigt at få en samarbejdspartner ind i foretagendet.

“Når den rette tid kommer, ønsker jeg at finde en stærk partner til næste del af forretningsrejsen.” □



Årets Ejerleder 2022
Region Midt- og Vestjylland



FOTO: BO AMSTRUP

“Tilfredse kunder og glade medarbejdere er en kæmpe driver”

Morten Dilling Bertelsen, der er fjerde generation i tøjproducenten DILLING, har med succes ført familievirksomheden ind i den digitale tidsalder og moderniseret familiens principper om nærhed og bæredygtig produktion. Men han skulle have hjælp fra bl.a. filosofen Søren Kierkegaard, før han turde tage springet og blive ejerleder.

DILLING med hovedsæde i Herning blev grundlagt for over 100 år siden af Andreas Bertelsen. I dag står hans oldebarn Morten Dilling Bertelsen i spidsen for den familieejede virksomhed.

”Vi er en produktionsvirksomhed, der producerer undertøj ud af naturmaterialerne merinould og bomuld. Det har vi gjort siden 1916, hvor min oldefar startede det hele op. Med udgangspunkt i de samme lokaler på Sundsvej 62 mellem Herning og Sunds. Det er også det samme, vi gør i dag, som vi gjorde dengang, så der er ikke sket det helt store på de 106 år,” konstaterer ejerleder Morten Dilling Bertelsen med ironisk underdrivelse.

For der er sket rigtig meget siden dengang, hvor oldefar Andreas gik rundt i lokalområdet og solgte varmt undertøj lavet af uld fra danske får, spundet og strikket af hans kone, Mine





Bertelsen. Morten Dilling Bertelsens farfar overtog i 1943, og faderen, Villy Bertelsen, tog roret i 1968. Morten Dilling Bertelsen blev født i 1981 og var naturligvis ikke bevidst om, at det var hårde tider for virksomheden i firserne. Dengang var der ikke noget, der tydede på, at branchen var noget for ham.

"Jeg var tre til fire år gammel og var nede på farveriet med min far. Der er en helt speciel duft i farveriet, og den var jeg ikke vild med," siger han.

Müller inspirerede til DILLING

Firserkrisen blev overvundet, Morten Dilling Bertelsen voksede op. Men det var ikke kun lugten i farveriet, der holdt ham tilbage - familievirksomheden trak ikke i ham, fordi han kunne se, hvor hårdt det var for hans far at holde gang i produktionen. Han ville hellere ud at opleve noget. Han startede dog alligevel ud i tøjbranchen. Som 21-årig stod han i tøjbutik i München og befandt sig godt med at snakke med kunder og gøre dem tilfredse. Inderst inde vidste han godt, at det kunne blive ham, der skulle overtage, hvis det kom dertil. Og da han bemærkede, at det gik rigtig godt for en bagerkæde med det meget almindelige navn Müller, fik han en idé, der så småt fik ham gjort lidt varm på tanken om at overtage familievirksomheden: At skabe en familievirksomhed med nyt navn.

"To af mine tre søskende arbejdede med andre ting, så jeg vidste godt, at der var en sandsynlighed for, at pilen en dag kom til at pege på mig. Så jeg tænkte, at hvis jeg nogensinde skulle lave et koncept i min fars virksomhed, så skulle vi skifte

“Så har jeg jo læst tilpas meget Søren Kierkegaard til at forstå, at livet ikke handler om mange penge eller meget magt, men om ild i øjnene og lyst og nysgerrighed til at leve”

Morten Dilling Bertelsen, ejerleder, DILLING

navn fra Anky og hedde DILLING, der er mit tyske mellemnavn,” fortæller han.

Han var dog stadig ikke helt overbevist, så han tog til København, hvor han fik job hos IC Companys og samtidig tog en HD i afsætning. Her lagde han mærke til en arbejdskollega, for hvem det virkede til, at dagens højdepunkt ikke var

POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Digitalisering og online handel har løftet DILLING til nye højder
- ✓ Bæredygtighed og styr på værdikæden er et afgørende parameter
- ✓ Medarbejdere kræver handling bag ordene, særligt omkring ordentlighed og bæredygtighed



arbejdet, men snarere at han kunne komme hjem til sine fritidsaktiviteter, når klokken havde passeret 16.

Morten Dilling Bertelsen fortæller videre: "Så har jeg jo læst tilpas meget Søren Kierkegaard til at forstå, at livet ikke handler om mange penge eller meget magt, men om ild i øjnene og lyst og nysgerrighed til at leve. Og dér tænkte jeg, at det havde jeg nok bedst mulighed for at få i min fars forretning, selvom den lå helt ovre i det mørke Jylland. Komme ind og røre virksomheden helt centralt og være med til at udvikle den."

Det blev starten. Morten Dilling Bertelsen stod for DILLING-konceptet fra 2009, men mente dog nok, at han kunne styre den proces og sende virksomheden online i Tyskland fra lejligheden på Frederiksberg, mens far kunne styre alt det med produktion og farveri. Men hans far var oppe i årene, og der gik ikke lang tid, før snakken om generationsskifte dukkede op.

Hjem til Jylland

Morten Dilling Bertelsen flyttede til Jylland i 2012 og fungerede i praksis som administrerende direktør, selvom han først fik den formelle titel i 2014. Så kunne man sige, at resten er historie, men så nemt er det ikke. Et nyt socialt netværk skulle bygges op, virksomheden blødte økonomisk, og Morten Dilling Bertelsen havde lyst til at forlade virksomheden. Men søsterens mand fik ham på andre tanker og overbeviste ham om, at skuden kunne vendes.

Og det blev den, men det var nogle hårde år. I 2015 lå virksomheden med et overskud på omkring 60.000 kr., erindrer han. Men derfra begyndte det for alvor at vende. Online-konceptet blev den afgørende drivkraft.

Tyskland var startet op i 2010 og er stadig det største marked i dag. Danmark i 2013, Holland i 2015, Sverige i 2016, Finland i 2017, UK i 2018, Frankrig i 2020 og Norge i 2022. Webshops i otte forskellige lande, hvoraf den tyske dækker Østrig, og den hollandske dækker Belgien.

"Vi er en produktionsvirksomhed, men også en e-handelsvirksomhed, der udelukkende afsætter vores tøj online direkte til forbrugerne, som primært er kvinder over 28 år, men også børn og mænd. Vi har et dyrt setup med dansk produktion og så videre. Men fordi vi springer mellemløbet over med butikkerne, så kan vi sælge vores kvalitetsvarer til en fair pris og samtidig tjene penge på det," forklarer Morten Dilling Bertelsen.

“For os handler bæredygtighed om handling, ikke bare ord”

Morten Dilling Bertelsen, ejerleder, DILLING

Strikningen foregår i Ikast. Pakningen foregår i hovedsædet ved Herning, understøttet af 60 robotter, der plukker på lageret. Det er også her, Research & Development-afdelingen ligger sammen med marketing, IT, administration, styring af værdikæden og økonomi. Og ikke mindst kundeserviceafdelingen, der har folk, der kan servicere på alle markedernes sprog.

"Vi sælger mest i de måneder, der slutter på r, og det er månederne fra september til februar, hvor vi har 80 pct. af vores afsætning. Det betyder også, at vores produktion kører stabilt hele året rundt, så vi producerer rigtig mange varer til lager," siger Morten Dilling Bertelsen.

Bæredygtighed er centralt i DILLING

Det er dog ikke alt, der foregår i det midtjyske hovedkvarter. Værdikæden er spredt geografisk, og et helt særligt kendetegn ved DILLING er, at man lægger stor vægt på, at bæredygtighed og åben kommunikation om processerne er centrale omdrejningspunkter. På virksomhedens hjemmeside finder man en detaljeret redegørelse for hele værdikædens processer og metoder i et bæredygtigt perspektiv – helt ned til spørgsmål om, hvordan fårene fodres i Argentina.

Farveriet ligger i Bredsten ved Vejle. Det er det eneste farveri i Danmark, der har opnået Svanemærket, og det skyldes, at der kun bruges de reneste farvestoffer og kemikalier, som både tager hensyn til miljøet og folk med allergi. Det betyder dog, at man ikke kan tilbyde alle farver, men til gengæld er der ingen, der får allergiske reaktioner på uldundertøjet.

"Det er meget specielt at have et farveri i Danmark. Typisk har tøjfabrikanter det i udlandet, hvor arbejdskraften er

billigere. Det kan godt være, det koster os en million om året at have vores farveri i Bredsten, men det gør vi bl.a., fordi vi dermed har 100 pct. styring med de farvestoffer og kemikalier, vi bruger til tøjproduktionen. For os handler bæredygtighed om handling, ikke bare ord. Så det er en naturlig løsning for os, selvom det koster, og farvningen tager dobbelt så lang tid i forhold til traditionelle processer med andre kemikalier og farvestoffer,” forklarer Morten Dilling Bertelsen.

Den økologiske bomuld kommer fra Indien, spinderiet ligger i Tyskland, syning og tilskæring finder sted i Litauen, og i Argentina hentes ulden fra økologiske Merino-får. De danske fårs uld egner sig ikke til undertøj. Og Merino-får egner sig ikke til Danmark pga. vores klima med meget regn. Merino-får trives bedst i områder som Sydamerika, Sydafrika, Australien og New Zealand.

Hvad er drivkraften?

Men hvad er det egentlig, der driver Morten Dilling Bertelsen som ejerleder, og hvad er visionen med virksomheden?

”Det har jeg også spurgt mig selv om. Og det er flere ting. Det er udfordringen og et ønske om at levere en god service til kunderne. Jeg synes, det er så privilegeret en position, for jeg ved også, hvor vi kommer fra, og hvor svært vi har haft det. Og at overvinde de hårde tider og opleve fremgang. Det er en kæmpe driver. Jeg husker en periode, hvor vi kører med 30 pct. rabat til børn. Da jeg vågner kl. fem om morgenen, har kampagnen været i gang i fem timer, og vi har solgt for næsten seks mio. kr. i Tyskland. Den slags er med til at drive mig. Og så

OM DILLING

Familieejet virksomhed mellem Herning og Sunds, grundlagt i 1916. Producerer undertøj af økologisk bomuld og uld fra økologiske Merino-får i Argentina. Sortimentet omfatter også trøjer og jakker, hvor sidstnævnte er genanvendt polyester foret med økologisk uld. DILLING blev i 2001 certificeret med EU's Miljø-blomst og i 2010 certificeret med Svanemærket som den første danske undertøjsproducent

selvfølgelig vores medarbejdere, der ikke er min familie, men det er tæt på. Målet er, at de otte timer, vi bruger sammen hver dag, skal være nogle af de bedste i døgnnet, hvor vi skal have det godt og samtidig være koncentrerede om vores opgaver. Vi gør meget ud af at tale til hinanden og aldrig om hinanden. Det er bare fedt både at have glade kunder og glade medarbejdere,” fortæller Morten Dilling Bertelsen.

Virksomheden har været privilegeret i at kunne tiltrække medarbejdere med de kvalifikationer, som den har søgt. Og de medarbejdere, der kommer til virksomheden, har også bemærket de bæredygtige værdier.

”Produktion af tøj kan være voldsomt forurenende. Der oplever jeg, at de folk, der er ansat her, gerne vil være en del af en virksomhed, hvor man ikke bare siger, hvad man vil gøre, men rent faktisk gør det helhjertet. Der er sket noget med de yngre



FOTO: BO AMSTRUP

OM MORTEN DILLING BERTELSEN

Født i 1981

Har en HD i afsætning fra CBS i København

Tidligere arbejdet med butiksdrift i München og seks år i IC Companys

CEO for DILLING Underwear siden 2009



“Hvis mine børn skal stå på broen, skal de have både evnerne og lysten. Men jeg vil bestemt ikke stå i vejen, hvis de finder noget, de synes er mere interessant”

Morten Dilling Bertelsen, ejerleder, DILLING

generationer. De forlanger mere åbenhed og ærlighed om det, der foregår, og lige netop det er helt centralt for os,” forklarer Morten Dilling Bertelsen.

Han er selv med til mange samtaler med medarbejderne og lægger stor vægt på en god omgangstone og gensidig respekt mellem medarbejderne. Det er også en arv fra faderen, der havde stort fokus på de ansatte – også dem uden for landets grænser. Faderen syntes, at det var synd for produktionsmedarbejderne, at de arbejdede i 2-holdsskift og hver anden uge måtte arbejde om aftenen, så de ikke kunne se deres børn. Derfor blev der købt flere symaskiner og ansat flere folk, og 2-holdsskiftet blev nedlagt.

Lige nu kan han slet ikke forestille sig at skulle sælge virksomheden. Medmindre han en dag mister gnisten.

”Hvis jeg pludselig en dag om 10-15 år bliver træt af at skulle på arbejde, så kan det ikke afvises. Men i så fald skulle det være til en virksomhed, der matcher vores værdier. Hvis mine børn skal stå på broen, skal de have både evnerne og lysten. Men jeg vil bestemt ikke stå i vejen for dem, hvis de finder noget, de synes er mere interessant at lave,” siger Morten Dilling Bertelsen.

Pengene driver ham ikke. Han ved selvfølgelig godt, at der skal tjenes penge, så der også er råd til at investere i bl.a. de nye bygninger, som virksomheden ligger i.

”Jeg er også konkurrencemenneske. Vi befinder os jo i en markedsøkonomi, og vi er stadig bittesmå i det store marked. Det er noget af det, der driver mig – at se os vokse,” afslutter Morten Dilling Bertelsen. □

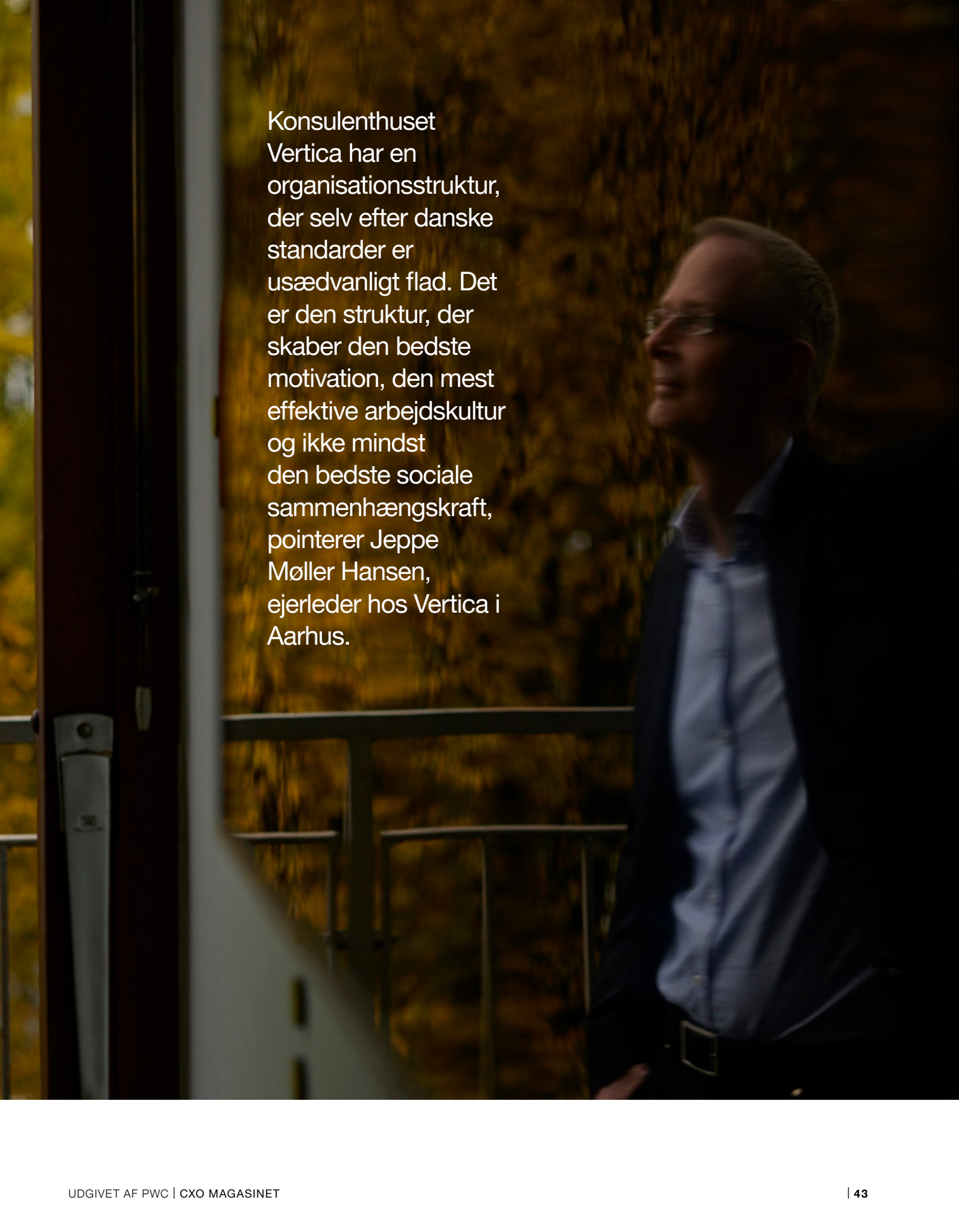
Jeppe Møller Hansen:

“Vi har
masser
af ledere,
men ingen
chefer, hos
Vertica”



Årets Ejerleder 2022
Region Østjylland

FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

A man with glasses, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, stands on a balcony or near a large window. He is looking out towards the right, where a dense background of trees with yellow and orange autumn leaves is visible. The lighting is soft and warm, suggesting late afternoon or early morning. The text is overlaid on the left side of the image.

Konsulenthuset
Vertica har en
organisationsstruktur,
der selv efter danske
standarder er
usædvanligt flad. Det
er den struktur, der
skaber den bedste
motivation, den mest
effektive arbejdskultur
og ikke mindst
den bedste sociale
sammenhængskraft,
pointerer Jeppe
Møller Hansen,
ejerleder hos Vertica i
Aarhus.

“Vi leverer alle de ydelser og løsninger, der ligger omkring e-handel, og der er meget at hente i optimeringen af, hvordan man opnår den bedste performance”

Jeppe Møller Hansen, ejerleder, Vertica

Historien om Vertica startede tilbage i 2001 – dengang, da luften gik ud af it-boblen. Fem unge mænd besluttede sig for at starte et selskab sammen, som skulle fokusere på onlinehandel. Bolia var den første kunde, og det stod hurtigt klart, at omdrejningspunktet i virksomheden skulle være at skabe digitale løsninger til e-handelsvirksomheder. Ingen af de fem stiftere er i dag i virksomheden. Jeppe Møller Hansen kom ind i virksomheden i 2010, hvor han driver virksomheden sammen med fem andre partnere.

”Vi er et konsulenthus. Vores omdrejningspunkt er ambitiøse virksomheder i Danmark, som har fokus på digital forretning. Vi leverer alle de ydelser og løsninger, der ligger omkring e-handel, og der er meget at hente i optimeringen af, hvordan man opnår den bedste performance,” siger Jeppe Møller Hansen.

Noget af det helt afgørende for onlinesalg er, at kunderne let kan handle og lægge varer i indkøbskurven. Det er en nøgledisciplin, ligesom det var hos købmanden i gamle dage og i fysiske butikker i dag, hvor butikschefen skal finde ud af, hvad der skal stå på hylderne og hvor i butikken.

”Det er fuldstændig de samme discipliner, der gør sig gældende online, når du som forbruger browser rundt. Man sørger for at vise relevante varer til kunderne. Det er ikke tilfældigt, at en bestemt vare er placeret, hvor den er, eller at den koster lige præcis det, den gør,” siger Jeppe Møller Hansen.

Det er blevet nemmere at bruge de bedste tekniske løsninger

Derudover handler onlinesalg også om, at kunderne får detal-

jeret information om varerne, og gode, relevante billeder, så de er trygge ved at handle. Jeppe Møller Hansen sammenligner opbygningen af en effektiv e-handelsplatform med at bygge et hus. Man skal have et fundament, man kan bygge ovenpå i takt med, at forretningen bliver større. Hvis fundamentet er på plads, så kan man skifte elementer ud løbende i takt med den teknologiske udvikling. Her er der sket en markant udvikling i systemarkitekturen. Før i tiden var der ganske få store udbydere, og når man havde valgt en udbyder, var man tvunget til at bygge videre på løsninger fra den samme udbyder. Men den teknologiske udvikling i de senere år har gjort nye løsninger mulige.

”I dag prøver man at bygge løsningerne, så de er baseret på Composable Commerce, hvilket vil sige, at man kan udskifte enkeltdele over tid i takt med, at der kommer noget bedre. Der er ikke på samme måde en stor leverandør, der leverer det bedste på alle områder. Det er nemmere at vælge det bedste fra forskellige specialister,” siger Jeppe Møller Hansen.

Kundeservice er også et vigtigt område. For det handler ikke alene om at få kunderne til at handle én gang, men at vende tilbage til platformen igen og igen. Et andet fokusområde for Vertica er kundernes adfærd, og den er ikke ens for generationerne. Her har Vertica et særligt øje på teenagerne.

”Teenagere handler på en anden måde end ældre generationer. De går ikke direkte ind på en bestemt e-handelsplatform. De shopper socialt. Det vil sige, at de handler via de sociale medier som TikTok og Instagram – og i øvrigt ikke via Facebook (Meta). De køber også mere på grund af venners anbefalinger. Social shopping er en spændende udfordring, vi

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Vertica har ingen mellemledere, men er baseret på selvledende grupper
- ✓ Social sammenhængskraft er en kerneværdi
- ✓ Medarbejderne evaluerer selv hinanden, når lønnen skal fastsættes



“Social shopping er en spændende udfordring, vi skal følge med i, for lige om lidt er teenagerne det købestærke publikum”

Jeppe Møller Hansen,
ejerleder, Vertica

skal følge med i, for lige om lidt er teenagerne det købestærke publikum, og vores B2C-kunder skal vide, hvordan de får fat i dem,” siger Jeppe Møller Hansen.

Vertica og kunderne vinder priser

Det går godt for Vertica. Virksomheden har lavet løsninger til bl.a. Coop, Bolia, Søstrene Grene, Sanistål, Saint-Gobain, Velux og Molslinjen. Verticas kunder har foreløbig vundet e-handelsprisen 14 gange, og Vertica selv har i år vundet MyImage kundetilfredshedsprisen.

Vertica går ikke i salgstanker. Jeppe Møller Hansen har ikke lyst til at blive typen, der investerer i flere forskellige virksomheder og bevæger sig fra den ene bestyrelse til den anden. Han vil meget hellere skabe mere, hvor han er, for Vertica har udviklet nogle særlige værdier og en organisationskultur, der adskiller sig fra andre.

”Vi har nogle værdier, som jeg tror på. Vi har ingen mellemledere. Vi baserer vores organisation på tillid og selvledende

OM VERTICA

Vertica blev stiftet i 2001 og er et dedikeret e-handels-
hus med over 130 medarbejdere. Sammen med
Danmarks mest ambitiøse virksomheder nytænker og
udvikler Vertica e-handelsløsninger til B2B og B2C.
Vertica har kontorer i København og Aarhus

grupper. Det, der driver mig som ejerleder, er, at jeg skaber noget sammen med andre. Motivationen er det helt grundlæggende for mig. Og jeg er ikke færdig her. Der er så mange muligheder, vi kan løbe efter, som jeg gerne vil være en del af. Jeg vil hellere bruge energien på noget, hvor jeg føler, jeg får noget arbejdsglæde personligt, men hvor jeg også føler, at vi flytter Vertica,” siger han.

Grundtanken i Vertica er, at virksomhedens medarbejde-



OM JEPPE MØLLER HANSEN

Jeppe Møller Hansen har en HD i organisation og ledelse samt HD i økonomi fra Aarhus Universitet

Han købte sig ind i Vertica i 2010 og ejer i dag 40 pct. af Vertica

Han er ivrig musiker og udvikler også brætspil i sin fritid

Jeppe Møller Hansen er inspireret af Lars Kolinds tanker i bogen Unboss – en filosofi, der handler om, at en virksomhed klarer sig bedre, hvis den er drevet af passion frem for profitmaksimering

re skal føle, at de er en del af noget, hvor de selv har indflydelse. Lønnen fastsættes ud fra en feedbackmodel, hvor det er medarbejderne selv, der evaluerer hinanden. 12 udviklere udviklede for fem år siden en algoritme for, hvordan lønnen beregnes på baggrund af input fra kollegerne. Mindst otte personer blandt dem, man arbejder tæt med, vurderer hvert halve år hver medarbejder i forhold til hinanden ud fra fire parametre – Erfaring & Viden, Produktivitet, Kultur og Innovation.

Hvis man ser på, hvem der ligger i den høje ende af lønskalaen, så er der tale om et bredt spektrum af folk, der ligger højt på de forskellige parametre. Det er en blanding af meget fagligt dygtige, de meget innovative, dem, der tager ansvar for andre, og dem, der er rigtig gode til at skabe social sammenhæng. Selv om der ikke er klassiske mellemledere, så er der projektledelse på alle projekterne. Ansvar for økonomi, fremdrift og teknik er fordelt på tre skuldre.

”Hvis vi lige igen tager metaforen med huset, så er der måske én, der er god til rør, installationer og sammenhængen mellem rummene. Én, der er rigtig god til at indrette og projektere de enkelte rum. Og én, der er god til at se på helheden, og som sikrer, at vi kan bygge ovenpå i morgen, når vi skal have femte etage på. De tre roller skal tilsammen tegne og bygge hele huset. Og så har du projektlederen, der står udefra og ser på det hele. Har vi timer nok, har vi materialer nok, har vi håndværkere nok til at bygge huset til at nå det til vores deadline,” forklarer Jeppe Møller Hansen.

Social sammenhængskraft er vigtig

Den sociale sammenhængskraft fylder meget i Vertica. Virksomheden betaler for uddannelser og karrierecoaches og har fri brug af midler til sociale arrangementer, så alle kolleger kan tage ud og spise sammen. Der er bl.a. et padel-hold, et fodboldhold, et Counter Strike-hold, læseklubber for tekniske bøger – og Vertica betaler for det hele.

”Hvis vi ville profitmaksimere, så skulle vi fjerne alle sociale arrangementer, sætte begrænsninger op og beslutte for medarbejderne. Men så fjerner vi også noget andet, der gør, at vi kan have den løse struktur, for sammenhængskraften ligger i de relationer, der bygges op mellem mennesker, og den skal have benzin. Det er også vigtigt, når vi skal tiltrække nye medarbejdere, for det er specialister, der kræver høje lønninger,” siger Jeppe Møller Hansen, der fortæller, at man tidligere anvendte eksterne rekrutteringsbureauer, men i dag har egne rekrutteringsfolk.

”Det har været et kæmpe scoop. De interne rekrutteringsfolk er så meget mere inde i vores virksomhed og værdisæt, at de kan formidle det klart og tydeligt til potentielle kandidater,” siger Jeppe Møller Hansen, der dog kan mærke, at den aktuelle krise gør det vanskeligere at få fat i nye medarbejdere.

På et bestemt område er der sket en mærkbar ændring i årenes løb i forhold til det, som medarbejdere kræver af virksomheden. Det gælder bæredygtighed.

”Vi arbejder med bæredygtighed internt, men også i forhold til vores kunder og de løsninger, vi laver. Noget af det, der bruger allermost elektricitet, er jo alle de servere, der står og trækker vores internet. Hvordan kan vi bruge mindre server-

“Vækst kan give nogle udfordringer i forhold til det sociale. Hvis du er en familie på 30, der kender hinanden alle sammen, så er det noget andet end at være 130. Men vi har stadig en stærk sammenhængskraft”

Jeppe Møller Hansen, ejerleder, Vertica



FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

kraft på den samme oplevelse? Hvordan får vi hurtigere performance og bruger mindre regnekraft? Det er noget, vi skal designe mere efter og snakker med kunderne om.”

Vertica vokser omkring 15 pct. årligt i både ansatte og omsætning, men virksomheden har ikke noget mål om at vokse aggressivt.

”Vækst kan give nogle udfordringer i forhold til det sociale.

Hvis du er en familie på 30, der kender hinanden alle sammen, så er det noget andet end at være 130. Men vi har stadig en stærk sammenhængskraft. Du kan ikke skabe helt den samme familiefølelse for så mange mennesker, men du kan skabe dem i faggrupperne og i de sociale tilhørsforhold. Og det er vigtigt for os, at vi fastholder den sammenhængskraft,” siger Jeppe Møller Hansen. □



Årets Ejerleder 2022
Region Syddjyland



Lars Jensen:

”Det eneste formål, vi har, er at forbedre vores kunders konkurrenceevne”



Lars Jensen startede ud som elektriker og stiftede Eltronic i en baggård til en tømmerhandel med møbler fra Frelsens Hær. I dag har Eltronic Group rundet en milliard i omsætning og spiller med innovativ teknologi en vigtig rolle i den grønne omstilling. Lars Jensen drives af at sætte den strategiske retning for koncernen, og af at se medarbejderne blomstre og skabe værdi for kunderne i konstant fokus på at være blandt de mest innovative i branchen.



Eltronic Group rundede i regnskabsåret 2020-2021 en omsætning på over en milliard kroner. I spidsen står stadig Lars Jensen, der grundlagde virksomheden tilbage i marts 2000.

"Oprindeligt så var jeg jo elektriker, og efter nogle år kom jeg ud at arbejde på Glud & Marstrands fabrikker, hvor jeg lavede automatisering i begyndelsen af 80'erne. Det var det, der fik mig til at brænde for automatiseringer og digitalisering, og det har jeg så arbejdet med lige siden," siger Lars Jensen.

Han uddannede sig siden som elinstallatør, læste på Syddansk Universitet og har taget adskillige uddannelser på aftenskole i omkring 20 år, fortæller han. Men han har en særlig egenskab, som kan være svær at læse sig til.

"Jeg har altid været en person, som folk på en eller anden måde har kigget på, eller jeg har ofte været én, der satte dagsordenen. Det har altid været naturligt for mig at tage et initiativ, om det så var håndbold eller fodbold, så var det mig, der skulle være anfører. Jeg har altid haft lyst til at tage et ansvar, og det er egentlig det, der har været en afgørende drivkraft for mig i alle årene."

Blev selvstændig som 37-årig

Han blev på et tidligt tidspunkt i karrieren administrerende direktør for et selskab i automationsbranchen, hvor han var i to år. Det var her, han fik idéen til at starte for sig selv.

"På det tidspunkt var jeg 37 år og tænkte, at det nok var bedre, jeg startede noget selv. Dengang havde jeg lavet automatisering og digitalisering for nogle af de største danske virksomheder som bl.a. Lego, Danfoss og Novo Nordisk, og det syntes jeg, var sjovt og spændende. Jeg er ikke fabrikanten eller den, der er virkelig dygtig til de nørdede, faglige ting. Jeg er den, der sætter den strategiske retning og organiserer det hele, mens det er de dygtige medarbejdere, der skaber værdi for kunderne," siger Lars Jensen.

Han stiftede Eltronic den 1. marts 2000 under spartanske forhold.

"Vi startede i en baggård til en tømmerhandel, hvor vi boede til leje. Vi lejede en Hanomag varevogn for en kasse bajere og kørte til Frelsens Hær i Vejle for at hente otte skriveborde og stole. Vi betalte kontant, og så var vi i gang," fortæller Lars Jensen.

“Jeg har altid haft lyst til at tage et ansvar, og det er egentlig det, der har været en afgørende drivkraft for mig i alle årene”

Lars Jensen, ejerleder, Eltronic

Det første regnskabsår gav en omsætning på ti mio. kr. Og det gik rigtig godt i de efterfølgende år. I 2008 stemte 2/3 af medarbejderne ved håndsoprækning på værkstedet for, at Eltronic skulle bygge nyt kontor og udviklingscenter for 35 mio. kr. på den adresse, hvor virksomheden befinder sig i dag.

Det nye domicil var afgørende for udviklingen

"Det var skelsættende for vores videre udvikling, for det gav os nogle helt andre muligheder for at teste og udvikle. Det er den største enkeltstående, vi har lavet, men vi havde penge til det og skulle ikke til at låne penge i banken," siger Lars Jensen og tilføjer, at det har været kendetegnende for vækstturen, at virksomheden ikke havde gæld de første mange år og derfor har haft frie rammer til at bestemme udviklingen på egen hånd.

Eltronic rykkede ind i det nye domicil i 2010 og fortsatte vækstturen. I dag består Eltronic Group af ni selskaber.

Bag udviklingen ligger et andet skelsættende skridt. Den 1. november 2013 solgte Lars Jensen således halvdelen af koncernen til Blue Equity, et private equity-firma, som Lars Jensen også er medejer af.

"Jeg havde tidligere fået Blue Equity med i bestyrelsen. I 2013 siger de, at nu vil de gerne købe halvdelen. Jeg siger okay, men så skal det være, fordi vi skal transformere virk-

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Eltronic Group er en teknologikoncern med milliardomsætning og har en vigtig rolle i den grønne omstilling
- ✓ Lars Jensen holder fast i de fem kerneværdier fra stiftelsen af koncernen
- ✓ Virksomheden finansierede selv væksten de første mange år



“Det, der driver mig som ejerleder, er i høj grad også glæden ved at se alle de dygtige medarbejdere, der skaber værdierne og forretningen i spændingsfeltet med kunderne”

Lars Jensen, ejerleder, Eltronic

somheden fra en projekt- og servicevirksomhed til at være en produkt- og platformsvirksomhed, hvor vi laver produkter og løsninger, som vi kan skalere og konkurrere på globalt,” siger Lars Jensen, der også krævede, at medarbejderne kunne blive medejere af Eltronic Group.

Sådan blev det. Lars Jensen fik i den nye konstellation 45 pct. af stemmerne, medarbejderne 7 pct. og Blue Equity 48 pct. Transformationen gik i gang, og Carl Jensen – det eneste af Lars Jensens tre børn, der arbejder i virksomheden – kom til at spille en vigtig rolle.

”Han ville desværre ikke være elinstallatør eller ingeniør, så han er kun cand.merc.,” lyder det med et smil fra Lars Jensen.

”Han kom jo og sagde til mig, da han var færdig med at læse, at nu skulle han lige komme og lave en markedsanalyse

for, hvor vi skulle være positioneret. Den slags har vi aldrig brugt, sagde jeg, så det kan du godt glemme,” siger Lars Jensen og har stadig det brede smil på.

”Men han fik mig overbevist, og den værdi, han har bragt med sig, har været skelsættende, næsten på niveau med at flytte herud. Det har gjort, at vi har turdet satse på produkter, processer og løsninger, hvor vi gerne vil være konkurrencedygtige globalt. Det har været afgørende i skiftet fra en mere bredt orienteret virksomhed til at konkurrere globalt og producere snævre produkter til snævre markeder.”

Så transformationen, der blev indgået med Blue Equity i 2013, er lykkedes. Det har betydet, at Eltronic er blevet splittet op i forskellige selskaber, mens der også er foretaget vigtige strategiske opkøb.

“Vi lejede en Hanomag varevogn for en kasse bajere og kørte til Frelsens Hær i Vejle for at hente otte skriveborde og stole. Vi betalte kontant, og så var vi i gang”

Lars Jensen, ejerleder, Eltronic

”Det sidste område, der blev skilt ud af Eltronic, hedder Enabl i dag og kommer fra Eltronic Wind Solutions. Vores produktprogrammer og løsninger til vindindustrien er nu samlet under Enabl, for der er også kommet en del opkøb til,” siger Lars Jensen.

Han fortæller, at Enabl har 600 medarbejdere og står for halvdelen af Eltronics aktiviteter. Selskabet udvikler produktionsanlæg til vindmølleindustrien, løft- og transport-installationsudstyr.

”Vi laver fabrikker, der producerer monopæle og towers, og vi er i den højeste ende af værdikæden i Danmark og har en skaleringsmotor, som vi forventer bliver til endnu mere fremadrettet,” fortæller Lars Jensen.

Han tilføjer, at Enabl henter ingeniører uden for landets grænser i Ukraine, Bulgarien og Indien for at have tilstrækkelige ressourcer.

Ca. 30 pct. af omsætningen kommer fra Eltronic Fueltech og Eltronic A/S. Sidstnævnte laver produktionssystemer, mens Eltronic Fueltech arbejder med power-to-X og X-to-power og er således også med i en vital del af den grønne omstilling.

Fem kerneværdier og betydningen af innovationskraft

Da Lars Jensen startede virksomheden, skrev han fem værdier ned.

”Ordentlighed – det vil sige, at man skulle være ordentlig over for både vores kolleger, vores samarbejdspartnere og vores kunder. Kvaliteten – skulle være bedre end det, som vi kunne sammenligne med på det arbejdsområde, som vi fokuserer på. Alliancer – vi kan nå mange ting, men vi har også nogle gode, rigtig stærke samarbejdspartnere, og det er både hos vores kunder, vores leverandører, og nogle gange også konkurrenter. Vedholdenheden – som vil sige, at vi skal blive ved,

indtil vi er færdige. Kunderne skal kunne regne med os. Og den femte værdi er innovationskraften, der også hænger sammen med vedholdenheden,” siger Lars Jensen.

”Hvis vi har sagt ja til en opgave, så bliver vi ved, indtil der ikke er mere at komme efter. Innovationskraften er ekstremt vigtig. Det, vi laver i dag, er der ingen, der vil købe om fem år. Så hurtigt går det. Så i princippet er vi konkurs om fem år, hvis vi tror, vi er foran og ikke gider at skabe noget nyt. Det eneste formål, vi har, er at forbedre vores kunders konkurrenceevne. Kan vi ikke det, så har vi ingen virksomhed.”

Dermed er vi fremme ved en del af det, der er drivkraften for Lars Jensen. Det er motivationen i at skabe nye innovationer af så høj kvalitet, at virksomheden fortsat kan levere til nogle af verdens bedste virksomheder inden for deres felt og samtidig være med til at skabe en mere bæredygtig verden.

”Det, der driver mig som ejerleder, er i høj grad også glæden ved at se alle de dygtige medarbejdere, der skaber værdierne og forretningen i spændingsfeltet med kunderne. Det er fantastisk at være med til at udvikle de talenter. Det er min løn. Pengene interesserer mig ikke, de skal bare være der,” fortæller Lars Jensen.

Interessen for talentudvikling stammer fra Lars Jensens barndom og ungdom.

”Vi havde et fodboldhold, hvor jeg voksede op, og vi kunne lige stille hold, hvis ikke det var høstsæson. Vi var hver for sig ikke noget særligt, men vores sammenhold gjorde, at vi kunne klare os i serie 1. I dag har vi et dygtigt hold her i koncernen, men vi skal også holde øje med, hvor meget de kan håndtere uden at skulle kæmpe for meget. Det er en balancegang. Vi skal holde os så dygtige, at vi kan levere det, som kunderne har brug for, men organisationen skal kunne følge med,” understreger Lars Jensen.

Udover nogle få administrative medarbejdere, så består arbejdsstyrken i Eltronic Group af omkring 1.200 medarbejdere, hvoraf 2/3 er ingeniører og 1/3 har erhvervsfaglige uddannelser. Men koncernen har ikke problemer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft, selv om der er mangel på ingeniører og folk med erhvervsfaglig uddannelse. Lars Jensen fortæller:

”De unge lægger vægt på bæredygtighed og meningsfuldt arbejde og spørger i dag: Hvad er jeg med til at lave? Hvad skal det bruges til? Hvad har jeg mulighed for at være med til her? Og her er vi heldige i forhold til andre, der ikke beskæftiger sig så direkte med den grønne omstilling, som vi gør.”

OM ELTRONIC

Opindeligt stiftet som Eltronic den 1. marts 2000. Virksomheden er i dag opdelt i ni forskellige selskaber

Halvdelen af omsætningen skabes i Enabl. Eltronic og Eltronic Fueltech tegner sig for i alt 30 pct. Resten er fordelt på seks mindre selskaber



“Innovationskraften er ekstremt vigtig, for det, vi laver i dag, er der ingen, der vil købe om fem år”

Lars Jensen, ejerleder, Eltronic

Lars Jensen, der i dag er 60 år, er ikke afvisende over for et salg af virksomheden, og der skal under alle omstændigheder snart ske noget.

”Hvis der kommer nogen, der er en bedre ejer, så er det i princippet til salg. Desuden er aftalen med Blue Equity også, at de skal sælge deres andel inden udgangen af 2025,” siger Lars Jensen.

Lars Jensen er startet på et generationsskifte til sine tre børn, idet han har overdraget dem en betydelig andel af sine besiddelser. □

OM LARS JENSEN

Administrerende direktør i Eltronic Group A/S

60 år, gift med Luana og har tre børn

Uddannet elektriker og elinstallatør

Ejer 45 pct. af Eltronic Group A/S, medarbejderne har 7 pct. og Blue Equity 48 pct.



Årets Ejerleder 2022
Region Fyn

AM Toolings strategi er baseret på tidens stærkeste trends

Torben Viby og Carsten Laursen er tredje generation af værktøjsmagere, der både ejer og leder AM Tooling. Da de overtog virksomheden i 2014, satte de for første gang i virksomhedens historie internationale ambitioner på agendaen. AM Tooling holder sig i den absolutte front gennem brug af teknologi og ekspertise – samt ikke mindst konsekvent uddelegering af ansvar. Resultatet er vækst og motiverede medarbejdere, der vokser med opgaven.



FOTO: PALLE PETER SKOV

Erhvervssucceser har det med at starte i en garage. Sådan er det også med AM Tooling, der blev grundlagt under navnet AM Værktøj af to værktøjsmagere – Hardy Mackenhauer og Bent Andresen – helt tilbage i 1973. Et glidende generationsskifte blev foretaget i 1991 til to andre værktøjsmagere, Claus Jensen og Heino Svane. I 2005 startede en ny overdragelse – igen til to værktøjsmagere – da Carsten Laursen og Torben Viby blev medejere. Den blev fuldendt i 2014, idet Carsten Laursen og Torben Viby hver især erhvervede 50 pct. af virksomheden, der i 2017 skiftede navn til AM Tooling.

Torben Viby er administrerende direktør og Carsten Laursen produktionsdirektør i virksomheden, der i 2014 havde 20 ansatte, men i dag tæller over 100 medarbejdere. CXO Magasinet møder op hos virksomheden i efterårsferien, hvor Carsten Laursen er på ferie, så Torben Viby får lov at fortælle historien om vækststrejsen alene. Og hvorfor han egentlig er blevet ejerleder.

”Min far var selvstændig, og jeg har altid haft lyst til at gå den vej også. Også selv om min far arbejdede langt mere end 37 timer, i perioder havde svært ved at betale regningerne og ikke altid var lige god til at sende regninger ud selv. Men det er også ting, jeg har lært noget af. Så det er følelsen af at drive sit eget, bestemme selv, være med til at sætte retning for virksomheden, se dygtige medarbejdere blomstre. At sammensætte det bedste team af medarbejdere, der brænder for deres specialer, så vi kan lave nogle mirakler sammen. Det er virkelig noget, der driver mig,” understreger Torben Viby.

Nyder at se de unge vokse med ansvar

En stor del af glæden finder han også ved at uddanne unge mennesker og se dem ’shine’ ved at give dem ansvar og spændende opgaver, så de bliver dygtige og vokser med jobbet. Uddelegering af ansvar er en kerneværdi i virksomheden. Torben Viby mener, at dette er en væsentlig årsag til, at medarbejderne bliver i AM Tooling i mange år.

”Hvis folk er motiverede, så laver de meget mere, end hvis de får pisk og kontrol. Vi er ikke på nakken af de unge, og vi har ikke noget problem med, at de er på deres mobiltelefoner i arbejdstiden. Det er kun med til at holde dem fremme i skoene, at de er digitale. Fx havde vi en situation med en ældre ma-

“At sammensætte det bedste team af medarbejdere, der brænder for deres specialer, så vi kan lave nogle mirakler sammen. Det er virkelig noget, der driver mig”

Torben Viby, ejerleder og adm. direktør, AM Tooling

skine, der var gået i stykker. En lærling spurgte, hvad vi skulle gøre, men vi havde ikke lige tid til at tage os af det. Han fandt selv ud af, hvad der var gået i stykker, købte det på eBay, og tre dage senere kørte maskinen igen. Sådan noget betyder, at det er meget nemmere at sende ham til Polen og montere en maskine,” siger Torben Viby og tilføjer, at en af de nyudlærte lærlinge har ansvaret for at betjene virksomhedens nyeste be-
arbejdningsanlæg til otte mio. kr.

Torben Viby erkender, at det giver forskellige udfordringer at vokse så hurtigt på kort tid. Men det er en proces, der er lykkedes godt, og der har ikke været problemer med at skaffe kvalificerede medarbejdere, selv om det modsatte ofte er tilfældet i denne branche.

”Vi har et godt ry i branchen. Vores medarbejdere taler godt om os, og de har ofte en søn, en fætter eller en nevø, der gerne vil være mekaniker eller tømrer. Så får de lige lov til at komme ud og se vores virksomhed, og så ender det tit med, at de gerne vil være værktøjsmagere hos os. Vi er heldige, at vi har en naturlig, god søgning. Vi har et godt ry i lokalsamfundet,

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ For tredje gang i virksomhedens historie er det to værktøjsmagere, der står i spidsen
- ✓ AM Tooling fokuserer på væksttrends, der rækker mange år ud i fremtiden
- ✓ Tillid under ansvar er en kerneværdi i virksomheden

OM AM TOOLING

AM Tooling i Odense blev grundlagt under navnet AM Værktøj i 1973 af to værktøjsmagere

Siden er virksomheden ad to omgange blevet overdraget til to andre værktøjsmagere, senest til Carsten Laursen og Torben Viby i 2014

Virksomheden leverer stanseværktøj, trækværktøj, kantpreserværktøj, specialmaskiner og produktionslinjer til fem brancher: elbiler, mikrochips, solceller, vinduer og forsvarsindustrien





“Grundlaget for vores fremgang blev lagt i 2012, da vi fik sammensat en professionel bestyrelse og lagt nogle klare strategier”

Torben Viby, ejerleder og adm. direktør, AM Tooling

og det nyder vi godt af,” siger Torben Viby og fortæller videre, at AM Tooling tager to nye lærlinge ind hvert halve år og p.t. har otte til ti lærlinge i virksomheden.

Medarbejderne og kunderne kræver bæredygtighed

Bæredygtighed er en vigtig del af forretningsstrategien i AM Tooling. Virksomheden var en af de første, der gik ind og fik kortlagt virksomhedens CO₂-aftryk i projektet Klimaklar SMV og er i dag Science Based Target-certificeret.

Når unge medarbejdere skal tiltrækkes, spørger de direkte

ind til virksomhedens grønne profil og samfundsmæssige ansvarlighed. Og kunderne lægger i høj grad også vægt på bæredygtighed. Hvis AM Tooling fx skal aflevere en produktionslinje til Porsche, så spørger de, hvad aftrykket er for at lave den maskine, og hvad virksomhedens CO₂-aftryk er i 2030. Derfor har AM Tooling fuldstændig styr på klimaafttrykket og bestræber sig på forbedringer.

Selve bæredygtighedstrenden er også det, som virksomheden i høj grad tjener penge på. Virksomheden laver specialværktøjer til solceller og energioptimering af vinduer, og halvdelen af omsætningen hentes på elbilmarkedet. Den ty-

ske automobilindustri er det største marked, og AM Tooling har fået så godt et ry, at virksomheden ofte tages med på råd af billedesignere i udviklingsfasen af nye prototyper.

”Grundlaget for vores fremgang blev lagt i 2012, da vi fik sammensat en professionel bestyrelse og lagt nogle klare strategier. Vi besluttede bl.a. at gå efter elbilmarkedet, fordi vi kunne se, at der var en meget stærk trend i gang, som ville vare i mange år. Det betyder, at vi i dag har et rigtig godt fodfæste på elbilmarkedet i den tyske bilindustri, hvor vi laver hele produktionslinjer og værktøjer til elementer, der skal indgå i bilmærker som Mercedes, BMW, Audi, Porsche og Tesla,” siger Torben Viby og tilføjer, at ved overtagelsen i 2014 var AM Tooling baseret udelukkende på salg i Danmark. Men de to ejerledere ansatte med succes en sælger rettet mod det svenske marked og siden mod den tyske bilbranche.

Et eksempel på et område, hvor AM Tooling har et forspring i forhold til konkurrenterne, er på udarbejdelse af lette komponenter til elbiler, hvor særligt batteriernes vægt er en udfordring. Derfor indgår aluminium i flere og flere af de komponenter, der indgår i produktionen af elbiler. AM Tooling har ifølge Torben Viby opnået sit forspring, fordi man har været med til at udvikle nogle af de første elbiler, hvor aluminium blev anvendt. Herigennem har virksomheden opnået en viden og erfaring, som andre ikke har.

”Vi har medarbejdere, der har mange års erfaring i denne industri, og det gør, at vi kan innovere og lave smarte løsninger. Vi kan ikke konkurrere på prisen, for Danmark er et dyrt land, men vi kan konkurrere på, hvordan vi kan producere det. Vi kan producere maskiner, der producerer produktet billigt og i den meget høje kvalitet, der kræves,” siger Torben Viby.

AM Tooling producerer også elementer til missilforsvarssystemer samt særlige magneter til mikrochip-maskiner – en proces, der kræver uhyre stor præcision.

”Vi har specialiseret os i at lave disse mikrochip-magneter og er i øjeblikket nummer to i verden på området. Der er et stort behov for magneterne nu og i de kommende år i både Europa og USA, som ønsker at øge deres egen produktion af mikrochips,” lyder det fra Torben Viby, der fortæller, at AM Tooling bl.a. har leveret magneter til CERN – den store partikel-accelerator i Schweiz.

Vigtigt at være på forkant med nye trends og innovationer

De to ejerlederes vision for fremtiden er, at AM Tooling stadig skal være en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne, at konkurrenceevnen fastholdes, og at virksomheden tjener penge. Det kræver, at AM Tooling stadig er i stand til at være strategisk på forkant og tage de rigtige beslutninger.

”Set i bakspejlet har vi gjort mange ting rigtigt. Det skal vi også kunne gøre fremadrettet, for tingene udvikler sig hurtigt og markant. Der kommer nye innovationer, nye udfordringer og nye trends, som AM Tooling skal holde sig på forkant med,” siger Torben Viby.

I fremtiden venter en anden vigtig beslutning.

”Altså, på et eller andet tidspunkt skal vi jo have solgt virksom-



OM TORBEN VIBY

Torben Viby er 51 år og uddannet værktøjsmager

Har siden 2014 ejet halvdelen af AM Tooling

Adm. direktør for AM Tooling siden 2014

Torben Viby har tre voksne børn

heden – og det sker nok inden for de næste fem til ti år. Den er blevet så stor nu, at den ikke kan sælges til to værktøjsmagere endnu en gang. Så det bliver nok til en kapitalfond, der driver den videre. Det er ikke sådan, at jeg brænder for at prøve noget nyt, for jeg synes, vi har så spændende en hverdag. Så jeg ser mig selv fortsætte som salgschef eller konstruktionschef i firmaet. Jeg tror faktisk ikke, jeg kan finde på noget andet,” siger Torben Viby. □



Årets Ejerleder 2022
Region Sjælland



FOTO: CLAUD BECH



Niels Holme Larsen grundlagde sin cykelvirksomhed Nihola i 1998 og har altid ledet den med en helt flad struktur og fuld tillid til sine medarbejdere. Det har givet knubs undervejs, men også skabt en succesfuld virksomhed, der omsætter for ca. 45 mio. kr. om året – og hvor medarbejderne aldrig arbejder over.

Niels Holme Larsen:

“Jeg skal være

radar,

kompas

og vicevært”

“Der er aldrig nogen, der har arbejdet ét minut over i den her virksomhed. Så siger vi hellere nej til kunder. Jeg har sagt nej til bestillinger for over ti mio. kr. igennem tiden af respekt for medarbejderne”

Niels Holme Larsen, ejerleder, Nihola

Virksomheden Nihola er ikke bare en succesfuld virksomhed, men på mange måder også en meget dansk virksomhed. Den producerer transportcykler på en baggrund af teknologisk innovation og en udpræget grad af designbevidsthed. Derudover lægger man stor vægt på medarbejdernes trivsel. Og det hele er blevet udviklet over de seneste 24 år, hvor globaliseringen ellers har gjort det svært at producere i løntunge lande som Danmark. Men hos Nihola fortsætter man med at bygge eksklusive ladcykler i Kirke Såby på Sjælland.

Omkring 2.000 cykler sendes hvert år ud fra værkstedet, og de fleste af dem eksporteres til USA, Canada, Australien og EU, forklarer Niholas grundlægger, ejerleder Niels Holme Larsen.

Niels Holme Larsen er vant til at gøre tingene på sin egen facon og har gjort det med succes, siden han startede Nihola tilbage i 1998. I dag omsætter virksomheden for omkring 45 mio. kr., og det kunne endda være blevet til mere, men Niels Holme Larsen tillader sig indimellem at takke nej til ordrer:

“Der er aldrig nogen, der har arbejdet ét minut over i den her virksomhed. Så siger vi hellere nej til kunder. Jeg har sagt nej til bestillinger for over ti mio. kr. gennem tiden af respekt for medarbejderne. Det ville man jo ikke gøre, hvis der var aktionærer og en bestyrelse, der forventede afkast. Vi vil gerne vokse organisk, men ikke for enhver pris. Flere har spurgt, om jeg vil sælge min virksomhed – men det har jeg sagt nej til. Den er ikke lavet for pengenes skyld, men ud af virkelyst. Og så længe

jeg synes, det er sjovt at gå på arbejde og se tingene udvikle sig, så fortsætter jeg,” forklarer Niels Holme Larsen.

Ingen salgsafdeling eller marketing

Navnet Nihola er en sammentrækning af Niels’ navn, Niels Holme Larsen, og virksomheden er i dén grad hans personlige hjertebarn og drives helt og holdent efter hans værdier. Det er et sted, hvor mennesker kommer før profit, hvor lean bare hedder sund fornuft, og hvor tillid og troen på den enkelte er i centrum.

“Vi har ingen salgsafdeling og ingen marketing, for det behøver vi ikke. De, der kører på cyklerne, er ambassadører for produkterne. Og vores forhandlere er loyale og ved, hvad vi står for. Og så har vi en helt old school kundeservice, hvor man rent faktisk kan komme igennem på telefonen uden at skulle deltage i en forbrugerundersøgelse bagefter. Vi har aldrig haft en forbrugersag eller en klagesag, for vi løser altid problemerne, inden det kommer dertil. Det er en del af DNA’et her,” fortæller Niels Holme Larsen.

Ledelsesstil: radar, kompas og vicevært

Niels Holme Larsen har flere kasketter på i Nihola og kan kalde sig designer, udvikler, maskiningeniør, direktør og vicevært i virksomheden, der beskæftiger omkring 10 medarbejdere. Og med til direktørrollen hører også nogle overvejelser omkring ledelse: “For mig er der tre vigtige ting i god ledelse: Jeg skal være radar, kompas og vicevært. Med radar mener jeg, at jeg

POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ Nihola har ikke en salgs- og marketingafdeling. Kunderne er ambassadører
- ✓ Flad ledelsesstruktur og tillid giver et godt arbejdsmiljø
- ✓ Alt produceres i Danmark, selvom det kan gøres billigere i udlandet



“Jeg kan godt lide folk, der tænker stort, og det gælder omkring hele livet”

Niels Holme Larsen,
ejerleder,
Nihola





FOTO: CLAUS BECH

“Tillid er helt grundlæggende for mig, både i familien og på arbejdspladsen. Det har kostet både venskaber og fyringer, men det er sådan, jeg er som menneske”

Niels Holme Larsen,
ejerleder, Nihola

skal undgå problemer ved at finde de rigtige mennesker og lave de rette aftaler med samarbejdspartnere. Kompasset betyder, at jeg skal vise mine medarbejdere, hvor vi skal hen, og hvordan arbejdsgangen skal være – de skal vide, hvad jeg forventer af dem, og hvad jeg måler dem på. Og med vicevært mener jeg, at hvis der er en sten i vejen for medarbejderne, så skal jeg hjælpe dem med at flytte den,” forklarer Niels Holme Larsen.

Think Big

På underarmene har Niels Holme Larsen et par tatoveringer, bl.a. modelnavnet på en vintage motorcykel, han har et helt særligt forhold til, en Yamaha XT500. På den anden arm har han Nihola-logoet, og så er der én, hvor der står Think Big. “Jeg kan godt lide folk, der tænker stort, og det gælder omkring hele livet,” forklarer han.

Og stort har han jo også selv tænkt, ikke mindst dengang i 1998, hvor han startede sin virksomhed og kastede sig ud i uvisheden og iværksætteriet. Faktisk begyndte eventyret allerede i 1997, hvor Niels Holme Larsen ved et tilfælde kom forbi en udstilling i Øksnehallen med forskellige former for transportcykler og efterfølgende tænkte, at det måtte da kunne gøres på en ny måde. Kort tid efter sagde han sit gode job som maskiningeniør op. Niels Holme Larsen fortæller:

“Min tanke var at skabe en let og stabil ladcykel med et

OM NIHOLA APS

Grundlagt i 1998

100 % ejerledet virksomhed

10 ansatte

Producerer ca. 2.000 ladcykler om året på fabrikken i Kirke Såby. 70 % af dem eksporteres til 25 lande, heriblandt USA og Australien

Årlig omsætning på omkring 45 mio. kr.

Havde sidste år en egenkapital på ca. 130 mio. kr.

Har som en af få produktionsvirksomheder opnået 5 gazelle-priser i træk

styresystem, jeg selv havde designet. Det var inspireret af styretøj på en bil, og det gjorde det meget svært at vælte på cyklen. Jeg kastede mig ud i det af ren og skær virkelyst – jeg havde slet ikke gjort mig nogen tanker om, hvad det kunne blive til. Men jeg var sikker på produktet og vidste, at det havde en fremtid. Jeg var desuden så heldig, at direktøren på min ar-



FOTO: CLAUS BECH

OM NIELS HOLME LARSEN

Niels Holme Larsen er født i 1968 og uddannet ingeniør fra Ingeniørhøjskolen i København i 1996

Fåreklipper i New Zealand 1989-1990

Idrætshøjskolen i Sønderborg 1990-1991

Ingeniør hos Refrema International 1996-1998

Ejer af Nihola ApS siden 1998

Er passioneret samler af motorcykler og har renoveret og bygget ca. 100 motorcykler gennem tiden

bejdsplads foreslog, at jeg kunne arbejde videre på konsulentbasis. Det gjorde, at jeg ikke behøvede stifte gæld. Jeg kunne starte med at lave én cykel, og så lavede jeg 10, 25, 50 osv. Da jeg kom op på 100 cykler ad gangen, ansatte jeg den første medarbejder.”

Made in Denmark

Niels Holme Larsen håndbyggede de første cykler i en baggård på Vesterbrogade. I dag er det mange år siden, han selv

har stået i værkstedet. Nihola er vokset støt og har som en af få danske produktionsvirksomheder opnået 5 gazelle-priser i træk. Det er blevet til mange andre anerkendelser, og alt fra kendte til kongelige har kørt på Nihola-cykler.

Det store kommercielle gennembrud kom i 2010, da han leverede 1.600 specialbyggede cykler til Post Danmark. Det gav en enorm synlighed, og cyklerne fik endda deres eget frimærke.

“Dén case er vores bedste salgsargument, for postcyklerne kører bare videre uden at gå i stykker. En gang imellem skal de males, men de holder – og de udsættes for meget større belastninger end stort set alle andre ladcykler,” fortæller Niels Holme Larsen.

Når de holder så godt, er det bl.a., fordi der ikke spares på materialerne og underleverandørerne. Niels Holme Larsen sætter en ære i, at alt fremstilles i Danmark af de bedste materialer, og forklarer:

“Vores cykler svejses og lakeres fx herhjemme. Stellet får så mange lag, at vi har problemer med at læse stelnummeret, men det er vigtigt, at kvaliteten er høj. Vi er kommet fint igennem forsyningskrisen og har kunnet levere under hele corona-perioden, fordi vi bruger lokale underleverandører. Jeg synes, det er lidt skægt, at det er Made in Denmark. Vores produktionsomkostninger er det tidobbelte af, hvis vi fik produceret i Bulgarien, så i princippet ville vi kunne tjene væsentligt flere penge, hvis det blev sat i system. Men vi har bygget det her land op med industri og landbrug, og det synes jeg godt, man kan kippe lidt med flaget for. Det gør mig glad og stolt, at der er produktion her, og at vi kan udvikle det her til en arbejdsplads med arbejdsglæde og et godt ry.”

Det handler om tillid til medarbejderne

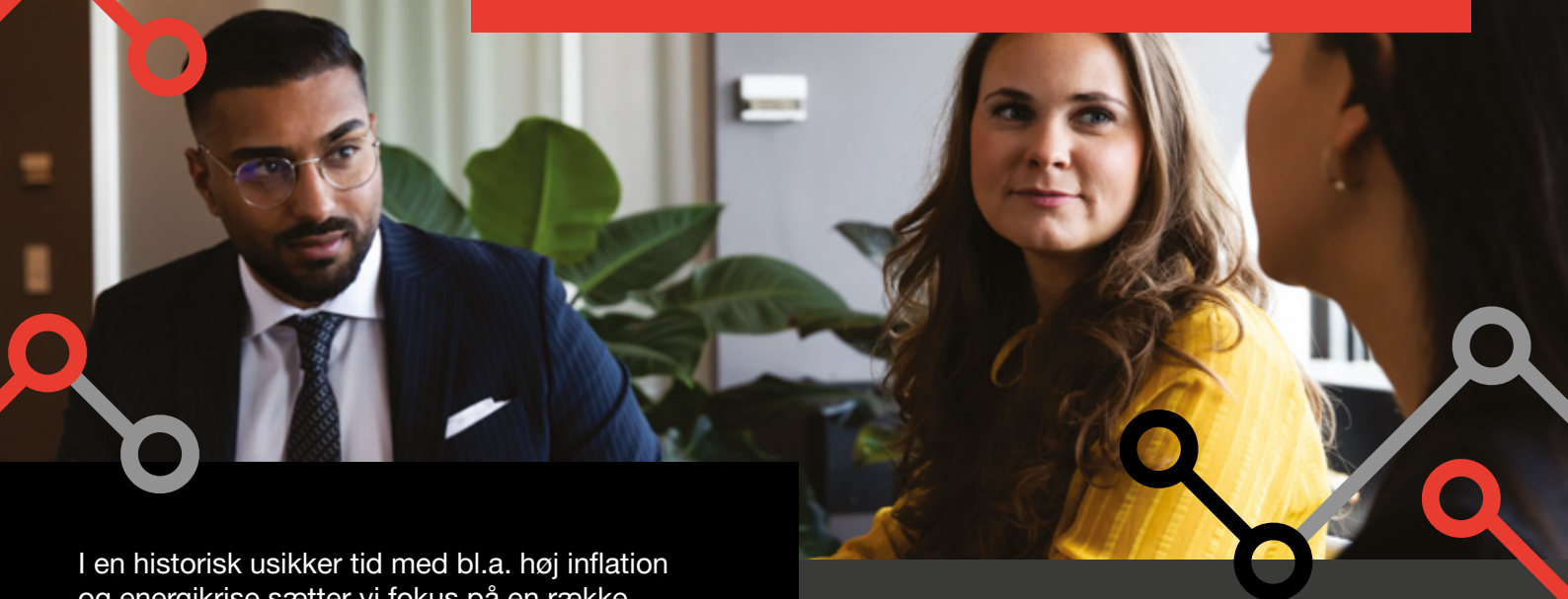
Arbejdsglæden lader til at være der, men hvordan opnår man den? For Niels Holme Larsen handler det bl.a. om at vise medarbejderne fuld tillid. Han kunne aldrig drømme om at kontrollere deres pauser eller bede dem arbejde over – men til gengæld kræver han, at de engagerer sig og er gode kolleger. Niels Holme Larsen uddyber:

“Vi bruger mere tid sammen her, end vi gør med vores familier, så kollega-delen er vigtig. Vi er en lille organisation og har en helt flad struktur, hvor der er frihed under ansvar. Tillid er helt grundlæggende for mig, både i familien og på arbejdspladsen. Det har kostet både venskaber og fyringer, men det er sådan, jeg er som menneske. Jeg har mig bekendt aldrig svigtet en aftale, og jeg har aldrig udbetalt løn for sent. Jeg bruger aldrig dårlige undskyldninger. Når jeg engang er blevet til luft, vil jeg bare gerne have været et hæderligt menneske.”

Og hvor langt har han egentlig planer om at føre sin virksomhed?

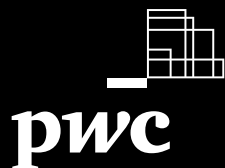
“Hele ladcykelmarkedet er ved at vokse ind i himlen, så jeg kan godt forestille mig, at vi kunne vækste til at lave 50.000 cykler om året over de næste 15-20 år. Men så skal der et helt andet setup til, og jeg fylder 55 næste gang. Jeg har arbejdet meget i mit liv, og jeg vil også nå at rejse. Desuden har jeg nogle projekter, hvor jeg skal gå og hygge mig med nogle gamle motorcykler,” afslutter Niels Holme Larsen. ▢

Stå stærkere gennem inflationsskrisen



I en historisk usikker tid med bl.a. høj inflation og energikrise sætter vi fokus på en række aktuelle emner som håndtering af likviditet, omkostningsstyring og risici, der kan gøre en forskel for, hvordan du som erhvervsleder står stærkere gennem inflationsskrisen. Samtidig retter vi blikket mod fremtiden, hvor der fortsat skal være plads til bl.a. investeringer i digital transformation, grøn omstilling og udvikling af medarbejdere.

Hent inspiration og tilmeld dig et eller flere af vores webinarer på pwc.dk/inflationsskrise



Webinarrække

Økonomisk robusthed: Likviditet

Onsdag den 16. november 2022
kl. 9.00-10.00

Økonomisk robusthed: Omkostningsstyring

Onsdag den 23. november 2022
kl. 9.00-10.00

Risikostyring, besvigelser og cybertrusler

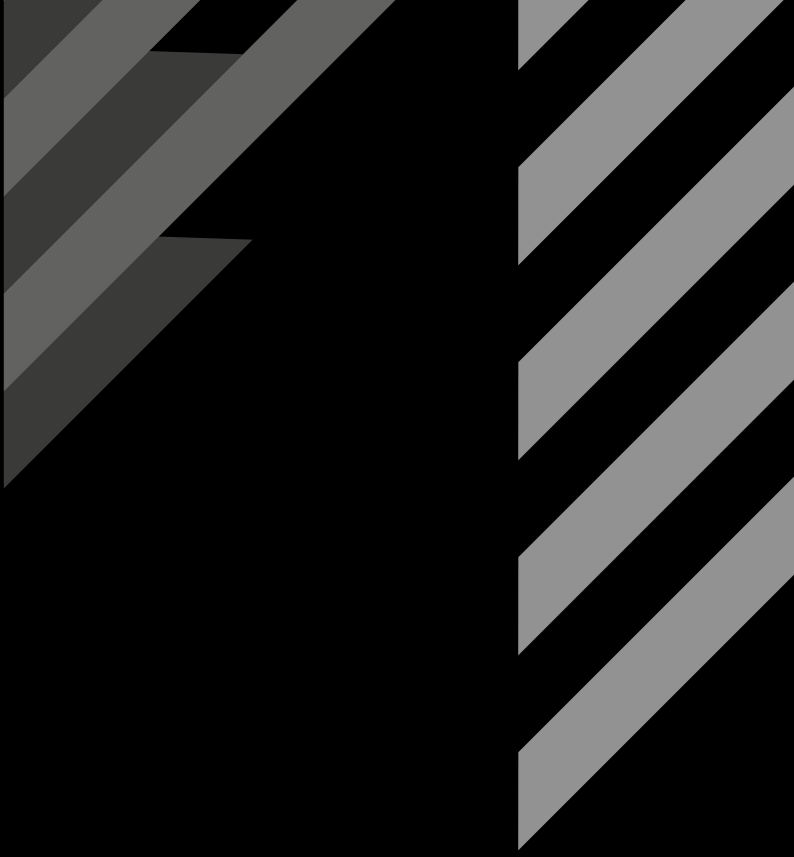
Onsdag den 30. november 2022
kl. 9.00-10.00

Forbered din organisation til fremtiden

Tirsdag den 6. december 2022
kl. 9.00-10.00

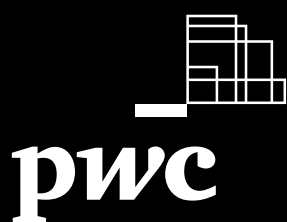
Restrukturér din virksomhed

Onsdag den 25. januar 2023
kl. 9.00-10.00



Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



Revision. Skat. Rådgivning.



Succes skaber vi sammen ...