

Årets Hæderspris 2023
Familien Kirk Kristiansen
LEGO Koncernen

Årets Temapris 2023
Søren Tscherning
Tscherning Holding A/S

CXO | MAGASINET

36|2023 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

Årets regionale ejerledere 2023:

Region Nordjylland: Christian Aachmann, Christoffer Bak og Kasper Ulrich, Shaping New Tomorrow Holding ApS | **Region Midt- og Vestjylland:**

Karl Venø Nielsen, Fog & Venø A/S

Region Østjylland: Mikkel Vaupell Grene, Søstrene Grenes Holding ApS | **Region Sydjylland:** Sanne Brodersen og Svend Brodersen, Gram og Nybøl Godser A/S | **Region Fyn:**

Allan Hansen og Rune Lund Bendixen, Ventherm A/S | **Region Sjælland:**

Jesper og Kim Laursen, Melitek A/S

Region Hovedstaden: Ronny Saul og Jesper Michael Buster Reinhardt, Jespers Torvekøkken ApS

Årets Ejerleder 2023

Mikkel Vaupell Grene,
Søstrene Grenes Holding ApS

Ejerledere skaber
vækst og styrker fokus på
den grønne omstilling

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, Nikolai
Steenstgaard og Flemming Østergaard

Grafisk design og grafik: Anette Riemann

36. udgivelse 2023

ISBN 978-87-94274-14-2

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.



4-11

Vækst og grøn omstilling.

Danske ejerledere formår at
skabe vækst og øge investe-
ringerne i grøn transforma-
tion. Sådan lyder konklusionerne
i Ejerledersanalysen 2023 fra
PwC og interviews med vindere
af Årets Ejerleder 2023

12-17

**Søstre Grene succes hviler på en
simpel forretningsmodel med indsigt
i hele værdikæden**

Interview med Årets Ejerleder 2023,
Mikkel Vaupell Grene, Søstre Grene

18-23

**Fjerde generation er klar til at
fortsætte LEGO Koncernens
eventyrlige rejse**

Artikel om Årets Hæderspris 2023,
familien Kirk Kristiansen, LEGO Group

24-29

**Den umulige drengedrøm, som
ingen troede på, blev til et
millionforetagende**

Interview med Årets Ejerleder 2023,
Region Nordjylland, Kasper Ulrich,
Christoffer Bak og Christian Achmann,
Shaping New Tomorrow

30-35

**Midtjysk multi-iværksætter har skabt
global succes med akustikpaneler**

Interview med Årets Ejerleder, Region
Midt- og Vestjylland, Karl Venø Nielsen,
Fog & Venø

36-41

**Sanne og Svend har gjort forladt slot
til økologisk landbrug og kulturbrand**

Interview med Årets Ejerleder, Region
Syddjylland, Sanne og Svend Brodersen,
Gram & Nybøl Godser

42-47

**Ventherm har skabt succes gennem
teknologisk innovation og satsning på
sværindustrielle brancher**

Interview med Årets Ejerleder, Region
Fyn, Allan Hansen og Rune Lund
Bendixen, Ventherm

48-53

**Melitek har vendt modgang til
fremgang og rekordhøj vækst**

Interview med Årets Ejerleder, Region
Sjælland, Kim Laursen og Jesper
Laursen, Melitek

54-59

**"Vores bæredygtige strategi er
ikke blot en god fortælling - alt er
dokumenteret med data"**

Interview med Årets Ejerleder, Region
Hovedstaden, Ronny Saul, Jespers
Torvekøkken

60-65

**En historisk ledelsesrejse
gennem de seneste 20 år**

Tilbageblik i anledning af 20 års
jubilæum for Årets Ejerleder-kåringen

Ejerledere fortsætter væksten og sætter grøn transformation på dagsordenen

De danske ejerledere udgør en vigtig del af fundamentet i dansk erhvervsliv. Det er derfor positivt at se, at de bedst performende ejerledere fortsat oplever høje vækstrater. Det er konklusionen, når vi ser på Ejerledersanalysen 2023 fra PwC. Analysen viser, at 7 ud af 10 ejerledere har skabt en vækst på mere end 25 pct. de seneste tre år. Det samme gjorde 62 pct. af ejerlederne sidste år. Imponerende er det også, at næsten hver femte (19 pct.) har oplevet en vækst på over 100 pct. i løbet af de seneste tre år. Det samme oplevede 12 pct. af ejerlederne sidste år.

Ejerlederne ser da også optimistisk på fremtiden og forventer yderligere vækst i de kommende år. Ejerledersanalysen viser således, at over halvdelen af ejerlederne (56 pct.) forventer en vækst på mere end 25 pct. i de kommende tre år. Det er en fremgang i forhold til sidste år, hvor 50 pct. havde samme forventning til væksten. På trods af en tid med flere kriser, herunder geopolitisk uro, øget volatilitet og krig i Ukraine og Mellemøsten, udviser ejerlederne fornyet optimisme og formår således at tilpasse sig en virkelighed med usikkerhed og kompleksitet.

Hvad der desuden bringer optimisme i et bredere perspektiv, er, at ejerlederne i høj grad har sat den grønne transformation på dagsordenen og i forlængelse heraf foretager investeringer i at styrke bæredygtigheden i deres forretning.

Når man spørger de bedst performende ejerledere, hvad der står øverst på deres agenda, svarer tre ud af fire ejerledere, at

de har grøn transformation i top 3 for de kommende 12 måneder. Det er godt at se, at ejerlederne tager arbejdet med den grønne transformation seriøst, også fordi øgede lovkrav til rapportering om bæredygtighed de kommende år vil blive en realitet.

I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse om nogle af de dygtigste ejerledere i landet, og hvordan mange af dem netop er i stand til at kombinere vækstskabelse med grønne ambitioner. I magasinet kan du bl.a. møde Årets Ejerleder 2023, Årets Temaprisvinder, Årets Hædersprismodtager samt vinderne af de regionale kåringer landet over.

Tak til alle, der har været en del af Årets Ejerleder gennem de seneste 20 år, tak til nominerede, finalister, vindere og vores samarbejdspartnere. Vi tror på, at vi sammen kan gøre en forskel og inspirere ved at bringe de dygtigste frem i lyset.

Rigtig god fornøjelse.



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

“Hvad der desuden bringer optimisme i et bredere perspektiv, er, at ejerlederne i høj grad har sat den grønne transformation på dagsordenen og i forlængelse heraf foretager investeringer i at styrke bæredygtigheden i deres forretning”

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

Ejerledere skaber vækst og øger investeringerne i den grønne transformation

De danske ejerledere oplever fortsat vækst i deres virksomheder, og de har samtidig en forventning om, at den høje vækst fortsætter fremadrettet. Det viser Ejerlederanalysen 2023 fra PwC. Den viser samtidig, at den grønne transformation står højt på agendaen hos langt størstedelen af ejerlederne, hvilket understøttes af deres planer om øgede investeringer på området. Analysen viser dog også, at ejerlederne stadig har meget at gøre for at nå helt i mål med den grønne omstilling.



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON

Når man ser ud over det danske erhvervslandskab, så ser man bl.a. et stort antal ejerledede virksomheder, der formår at skabe vækst og arbejdspladser. Man ser samtidig ejerledere, der for alvor har taget den grønne agenda til sig og øger fokus og investeringer i grøn omstilling. Sådan lyder nogle af de væsentlige konklusioner i Ejerledeanalyser 2023 fra PwC. PwC's analyse, der er udført blandt de bedst performende ejerledede danske virksomheder, viser ligeledes, at tre ud af fire ejerledere har grøn transformation i top 3 over de vigtigste temaer for dem og virksomheden i de kommende 12 måneder. Omtrent hver fjerde ejerleder (26 pct.) har den grønne transformation øverst på deres agenda, mens det for knap halvdelen (49 pct.) er i top 3, men ikke det vigtigste tema for de kommende 12 måneder.

“Den grønne transformation ligger højt på agendaen for ejerlederne i Danmark. Arbejdet med den grønne omstilling er helt nødvendigt for både klimaet og de ejerledede virksomheder, hvilket energikrisen også har været med til at understrege. Samtidig vil de øgede krav til rapportering om bæredygtighed på sigt omfatte stort set alle virksomheder, herunder mange ejerledede virksomheder,” siger Ulrik Ræbild, partner og markedsleder for Middle Market i PwC.

Ejerlederne øger deres grønne investeringer

Når vi dykker ned i Ejerledeanalyser 2023, er der noget, der tyder på, at ejerlederne er klar til at sætte handling bag ordene, når de fortæller, at bæredygtighed og grøn transformation er højt på agendaen. Ejerlederne understøtter således arbejdet

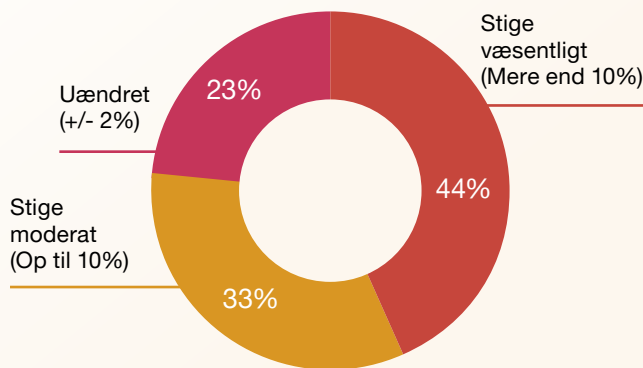
3 ud af 4 ejerledere har grøn transformation i top 3 over de vigtigste temaer i de kommende 12 måneder. 26 % har grøn transformation som det vigtigste tema.

Hvor højt prioriterer virksomheden grøn transformation de næste 12 måneder? Fx ved at anvende og investere i CO₂-neutrale løsninger, grøn teknologi og have en adfærd, der fremmer den grønne omstilling



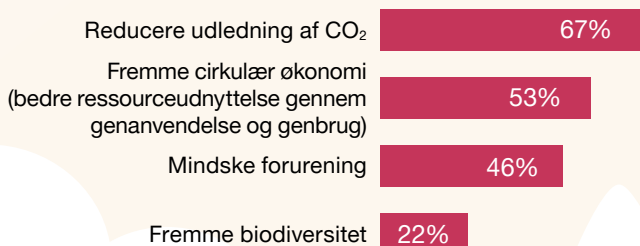
77 % forventer at øge deres investeringer i den grønne omstilling moderat eller væsentligt.

Hvordan forventer I, at jeres investeringer i grøn transformation vil udvikle sig over de næste 3 år?



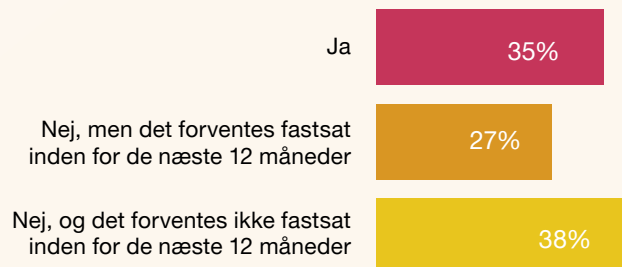
67 % af ejerlederne har reduktion af CO₂-udledning som en del af virksomhedens strategi.

Hvilke af følgende områder indgår i jeres virksomheds strategi?



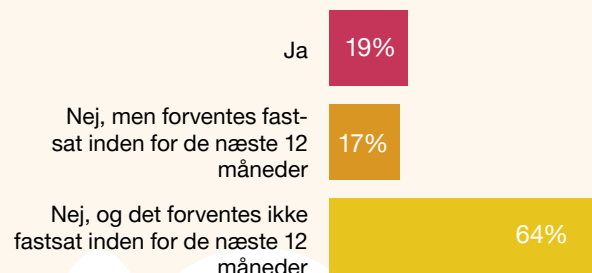
35 % af ejerlederne har fastsat mål for nedbringelse af CO₂-udledning.

Har jeres virksomhed et fastsat mål for nedbringelse af CO₂-udledning?



19 % har en net-zero-målsætning.

Har jeres virksomhed en net-zero-målsætning?



Kilde: Ejerledeanalyser 2023, PwC

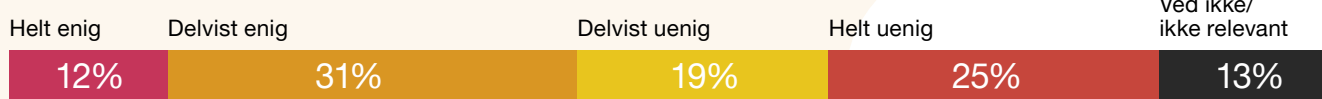
Lidt mere end halvdelen af de ejerledede virksomheder er helt eller delvist enige i, at virksomheden har et overblik over deres nuværende CO₂-aftryk.

I hvilken grad er du/i enig i følgende udsagn: "Vi har et præcist overblik over virksomhedens CO₂-aftryk"



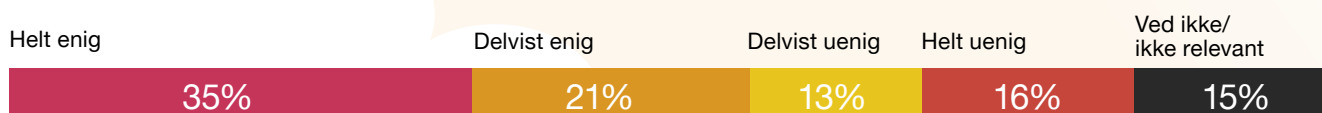
43 % er enige eller delvist enige i, at de har indblik i deres leverandørers udledning.

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn: "Vi har et præcist indblik i vores leverandørers CO₂-aftryk"



56 % er helt eller delvist enige i, at de har en formaliseret tilgang til opsamling af data inden for klima, miljø og bæredygtighed.

I hvilken grad er du/i enig i følgende udsagn: "Vi har en formaliseret tilgang til at opsamle og rapportere på de nødvendige data inden for klima, miljø og bæredygtighed"



Kilde: Ejerledeanalysen 2023, PwC

med den grønne omstilling ved at lade investeringer følge med målsætningerne. Mere end tre ud af fire ejerledere (77 pct.) forventer således at øge deres investeringer på området de kommende tre år. Hver tredje (33 pct.) forventer at øge investeringerne op til 10 pct., mens mere end fire ud af ti (44 pct.) forventer at øge investeringerne med mere end 10 pct.

"Det er positivt, at så stor en andel af ejerlederne planlægger at øge deres investeringer inden for den grønne transformation, da det bliver et stadigt mere afgørende konkurrenceparameter," siger Ulrik Ræbild.

Reduktion af CO₂-udledning er et stort arbejde

Han hæfter sig samtidig ved nogle af de udfordringer, som Ejerledeanalysen fra PwC også viser. En af dem er, at blot 35 pct. af ejerlederne har fastsat mål for nedbringelse af virksomhedens CO₂-udledning, og at færre (19 pct.) har en net-zero-målsætning. En anden udfordring er, at mens to ud af tre ejerledere (67 pct.) fortæller, at de har reduktion af virksomhedens udledning af CO₂ som en del af deres strategi, så har kun hver fjerde (24 pct.) et præcist overblik over virksomhedens nuværende udledning af CO₂. Færre (12 pct.) har et præcist indblik i virksomhedens leverandørers udledning.

"Analysen viser, at der pågår et arbejde med at få nedbragt udledningen af CO₂. Det er derfor vigtigt, at flere får et bedre overblik over, hvor meget virksomheden udleder, da også mange ejerledere bliver omfattet af det nye CSRD-direktiv inden for de kommende år, afhængigt af virksomhedens størrelse. Et godt sted at starte er, at virksomheden både tager stilling til, hvordan bæredygtighedsemner som klimaforandring vil kunne påvirke virksomheden, men også hvordan

virksomheden kan have en positiv effekt på miljøet," siger Ulrik Ræbild.

Vigtigt med en bæredygtighedsstrategi

En af de ejerledere, der for alvor har taget den grønne agenda til sig, er Årets Ejerleder 2023, Mikkel Vaupell Grene, der sammen med sin bror, Cresten Vaupell Grene, driver detailkæden Søstrene Grene. Helt i tråd med Søstrene Grene's bæredygtighedsstrategi har virksomheden indledt en indsats for at ændre forbrugsmønstre, bl.a. ved at tilbyde sine kunder produkter med en længere brugsfase, ligesom virksomheden arbejder på at forenkle processen omkring affaldssortering ved at skabe produkter, hvor materialer let kan adskilles fra hinanden. Dette er et led i Søstrene Grene's stræben efter at reducere den samlede udledning, der opstår i forbindelse med et produkts livscyklus, fortæller Mikkel Vaupell Grene.

"Cirka 70 pct. af Søstrene Grene's udledninger stammer i dag fra produkterne, herunder råvareudvinding og produktion. Det mest bæredygtige ville være, hvis vi alle stoppede med at forbruge produkter, men det, tror jeg, er en utopi. Derfor er vores mål, at produkterne, man køber hos Søstrene Grene, skal udlede mindre CO₂ end tilsvarende produkter på markedet. Som led i dette mål har vi eksempelvis udfaset al engangsplastik, hvilket har bidraget til en betydelig CO₂-reduktion på 5.000 tons på vores udledning af plast. I dag er en betydelig andel af vores plastprodukter GRS-certificeret, hvilket indikerer, at minimum 50 pct. af plasten er fremstillet af genanvendt materiale. Vi har også besluttet at fjerne vores sortiment af engangsservice, der tidligere udgjorde en stor del af vores salg, men som repræsenterer et forbrugsmønster, vi ønsker at komme væk fra. Derudover tæn-



Ved landskåringen for Årets Ejerleder 2023 blev Mikkel Vaupell Grene (øverst) kåret som Årets Ejerleder 2023, mens Søren Thorup Sørensen, adm. direktør for KIRKBI A/S (herover) modtog Årets Hæderspris 2023 på vegne af familien Kirk Kristiansen, LEGO Koncernen.

FOTOS: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON



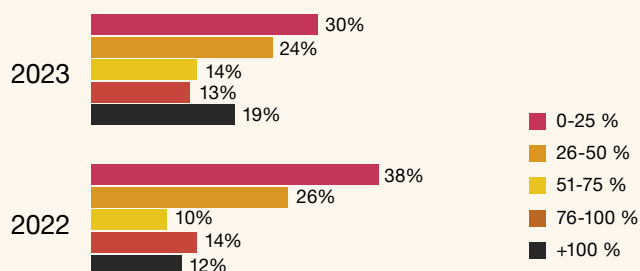
FOTOS: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON

Hos Årets Temaprisvinder 2023, Tscherning Holding A/S, har man haft bæredygtighed som bærende forretningsprincip siden entreprenørvirksomheden blev etableret i 1975. Ejerleder og adm. direktør Søren Tscherning (herover) oplever, at opmærksomheden omkring bæredygtighed i byggeriet er stigende.

"Branchen er fortsat drevet af priskonkurrence, men der er sket en forandring i en mere bæredygtig retning de senere år. Vi ser fx flere DGNB-certificerede byggerier. Vi oplever også et stigende antal bygherrer, der for det første søger inspiration og gode råd om bæredygtige løsninger, og for det andet lægger vægt på bæredygtighed i udbudene," siger Søren Tscherning.

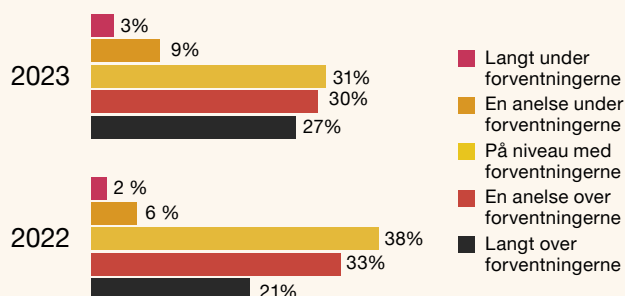
Ejerlederne kommer fra et stærkt udgangspunkt, hvor 7 ud af 10 har realiseret en vækst på over 25 % over de seneste tre år.

Hvordan har jeres omsætningsvækst udviklet sig over de seneste 3 regnskabsår?



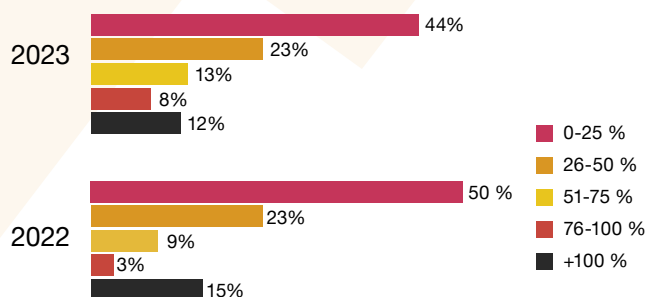
57 % af ejerlederne svarer, at væksten de seneste 3 år har overgået deres egne forventninger. Flere end hver fjerde svarer, at væksten har ligget langt over forventningerne.

Hvordan har udviklingen i omsætningen været ift. jeres opsatte mål?



En øget andel af ejerlederne forventer høj vækst. I 2023 svarer 56 % således, at de forventer en vækst på mere end 25 % i de kommende 3 år. Til sammenligning var det hver anden ejerleder i 2022.

Hvad er jeres forventninger til vækst i omsætningen i de kommende 3 år?



ker vi CO₂-aftryk ind, når vi skal købe produkter og spørger os selv, om det kan reduceres ved at ændre på materialerne, designet, produktionsstedet eller processen,” siger Mikkel Vaupell Grene, CEO og ejerleder, Søstrene Grene.

Overblik og data spiller en væsentlig rolle

I arbejdet med at reducere udledning af CO₂, og ikke mindst dokumentere og rapportere herom, er det vigtigt, at man har styr på data. Netop her ligger endnu en udfordring for mange ejerledede virksomheder. Således viser Ejerledereanalysen 2023, at 56 pct. af ejerlederne helt eller delvist har en formaliseret tilgang til opsamling af data inden for klima, miljø og bæredygtighed.

I forlængelse heraf er det interessant at se, hvordan virksomheden Jespers Torvekøkken med adm. direktør og ejerleder Ronny Saul i spidsen har gjort netop dataindsamling og -deling til en væsentlig del af virksomhedens forretningsmodel. Jespers Torvekøkken har en forretning baseret på bl.a. frokost- og kantineordning, catering og takeaway. I det seneste regnskabsår kunne virksomheden præsentere en omsætning på omkring 400 mio. kroner og et overskud i størrelsesordenen 30 mio. kroner. En vækst, der af ejerlederen selv vurderes til at være båret frem af offentlige såvel som private kunder, der køber ind på Jespers Torvekøkkens bæredygtige strategi.

“Vores strategi bygger på en grøn og datadrevet ansvarsprofiler, der faciliterer gode partnerskaber, og som er afgørende for vores succes. Det betyder bl.a., at vi deler ud af vores viden, data og ekspertise på området, og at vi derigennem prøver at hjælpe vores kunder til at tage bæredygtige beslutninger. Vi tror på en bæredygtig fremtid og vigtigheden af at tage samfundsansvar, og samtidig er vi ikke blege for at sige, at vi ser gode forretningsmuligheder i bæredygtighed,” konstaterer Ronny Saul.

Positive forventninger til vækst fremover

Ronny Saul konkluderer, at vækst og grøn omstilling sagtens kan gå hånd i hånd, hvilket også bekræftes af Ejerledereanalysen. Analysen viser, at en øget andel af ejerlederne således forventer høj vækst fremadrettet. I dette års analyse fortæller over halvdelen af ejerlederne (56 pct.), at de forventer en vækst på mere end 25 pct. i de kommende tre år. Det er lidt flere end sidste år, hvor halvdelen (50 pct.) havde samme forventninger til mere end 25 pct. vækst.

“Årets analyse viser, at flere af de bedst performende ejerledere forventer en højere vækst end sidste år. På trods af en tid med flere kriser, herunder krigen i Ukraine, oplever vi en fornyet optimisme blandt ejerlederne, der har formået at tilpasse sig en virkelighed med øget usikkerhed på mange markeder,” siger Ulrik Ræbild og tilføjer, at særligt det danske marked skal drive væksten fremadrettet.

Ejerledereanalysen 2023 fra PwC viser da også, at ejerlederne kommer fra et stærkt udgangspunkt, hvor 7 ud af 10 har formået at realisere en vækst på mere end 25 pct. over de seneste tre år. Knap 6 ud af 10 (57 pct.) af ejerlederne svarer endda, at væksten de seneste tre år har overgået deres egne forventninger. Flere end hver fjerde (27 pct.) svarer, at væksten har ligget langt over forventningerne. ■

Årets Ejerleder 2023

Årets Hæderspris 2023

Thomas Kirk Kristiansen
LEGO Group

Årets Ejerleder 2023

Mikkel Vaupell Grene
Søstrene Grenes Holding ApS

Årets Temapris 2023

Søren Tscherning
Tscherning Holding A/S

Regionsvindere 2023

Region Syddjylland

Årets Ejerleder:

Sanne Brodersen og Svend Brodersen
Gram og Nybøl Godser A/S

Årets Temapris:

Anders Bertelsen Toft og Torben Carstensen Toft
Alfix A/S

Årets Helt:

Even Ramsland
RECOVERY BULLS

Region Midt- og Vestjylland

Årets Ejerleder:

Karl Venø Nielsen
Fog & Venø A/S

Årets Temapris:

Mads Mørup
KnowledgeCotton Apparel A/S

Årets Helt:

Torben Larsen
Give Steel A/S

Region Østjylland

Årets Ejerleder:

Mikkel Vaupell Grene
Søstrene Grenes Holding ApS

Årets Temapris:

Anders Byriel
Kvadrat A/S

Årets Helt:

Mette Neville
Professor, Centerleder for Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus Universitet

Region Nordjylland

Årets Ejerleder:

Christian Aachmann, Christoffer Bak og Kasper Ulrich
Shaping New Tomorrow Holding ApS

Årets Temapris:

Henrik Hagens og Johnny Brejner Hansen
Hagens Fjædre A/S

Årets Helt:

Sonja Christensen
Har bl.a. stiftet foreningen Raise for Kids.

Region Fyn

Årets Ejerleder:

Allan Hansen og Rune Lund Bendixen
Ventherm A/S

Årets Temapris:

Mads Ulrik Pedersen
Nordic Greens Bellinge A/S

Årets Helt:

Peter Zinck
Flere roller i erhvervs-, uddannelses- og kulturmiljøet - og en åben dør for alle, der behøver sparring og et godt råd.

Region Sjælland

Årets Ejerleder:

Jesper og Kim Laursen
MELITEK A/S

Årets Temapris:

Bjarne og Torben Wittendorff Ibsen
FlowCon International ApS

Årets Helt:

Claus Meyer
Engageret i bl.a. Frugt fra Lilleø og Sydhavsøernes Frugtfestival samt medejer af den lokale fodboldklub, Nykøbing FC.

Region Hovedstaden

Årets Ejerleder:

Ronny Saul og Jesper Michael Buster Reinhardt
JESPERS TORVEKØKKEN ApS

Årets Temapris:

Søren Tscherning
Tscherning Holding A/S

Årets Helt:

Louise Schønau og Marie Raskov
BørneRiget Fonden

Årets Ejerleder er en årlig kåring, der kårer de dygtigste ejerledere i Danmark. For at finde finalisterne til regionskåringerne analyserer PwC flere end 9.000 ejerledede virksomheder ud fra offentliggjorte regnskabsinformationer. Blandt disse gennemføres personlige interviews med ejerledere fra ca. 150 virksomheder. De interviewes ud fra spørgsmål om ejerlederen og dennes virksomhed, ledelsesfunktioner, forretningsplan, performance og vækstambitioner, ejerskifte samt årets tema. En regional jury, bestående af bl.a. regionsvindere fra 2022, en lokal erhvervsperson og repræsentanter fra samarbejdspartnerne, udvælger tre finalister og en regionsvinder i hver af de syv regioner. Derudover udvælger den regio-

nale jury i hver region også en temaprisvinder på baggrund af årets tema samt en vinder af Årets Helt. Blandt disse syv regionsvindere af henholdsvis Årets Ejerleder og Årets Temaprisvinder udvælger landsjuroen de personer, der kåres som landsvinder af Årets Ejerleder 2023 og Årets Temaprisvinder 2023.

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 udenland-

ske selskaber og selskaber på Børsens Top 100 eller datterselskaber er ikke omfattet.

Samarbejdspartnere:

- Dansk Erhverv, Nykredit og Finans.

Landsjuroen:

- Casper Klynge, vicedirektør, Dansk Erhverv
- Lene Qvist, Executive Vice President, Nykredit
- Ulrik Ræbild, Partner og Middle Market leder i PwC og ansvarlig for Årets Ejerleder.
- Sidste års vinder af Årets Ejerleder - Layland Barker, Titan Containers

Søstrene Grene

Grundlagt i 1973



276 butikker
i 16 lande



Ca. 500
medarbejdere
i Aarhus



1,8 mia. kr.
i omsætning



Søstrene Grene's succes hviler på en simpel forretningsmodel med indsigt i hele værdikæden

Med en vision om at modernisere og professionalisere den familieejede virksomhed Søstrene Grene har CEO og ejerleder, Mikkel Vaupell Grene, transformeret detailkæden til en global og digital virksomhed med imponerende vækst. Alt dette er blevet opnået uden at gå på kompromis med den dybt forankrede kultur og de historiske værdier, som Søstrene Grene-konceptet er grundlagt på.

Årets Ejerleder
Landsvinder

20
23



FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

“Vi gør en dyd ud af at undgå kompleksitet og holde fast i vores simple forretningsmodel, hvor vi har indsigt i hele værdikæden. Vi er helt ude hos leverandøren og producenten, når vi køber produkter, og vi er helt ude hos slutkunden, når vi sælger varer”

Mikkel Vaupell Grene, CEO og ejerleder, Søstrene Grene



POINTER
FRA
ARTIKLEN

- ✓ På trods af vækst og global ekspansion er Søstrene Grenes oprindelige værdier og kultur bevaret
- ✓ Søstrene Grene arbejder fokuseret på at ændre forbrugsmønstre og tænker cirkularitet ind i varerne
- ✓ På få år gik Søstrene Grene fra at være bagud på det digitale område til at være førende

Da Mikkel Vaupell Grene i december 2011 blev CEO i Søstrene Grene, bestod detailkæden af 33 butikker i Norden. Virksomheden var kendetegnet ved at være en klassisk familieejet virksomhed med en årlig vækst på tre til fire pct. Selv var han drevet af et ønske om at accelerere væksten og skalere detailkæden til en global forretning, og derfor var han bevidst om nødvendigheden af at professionalisere virksomheden og tiltrække de største talenter. Han påbegyndte derfor en omfattende organisatorisk transformation, der involverede etablering af flere ledelseslag på hovedkontoret.

Meget har ændret sig i løbet af de 12 år, hvor Mikkel Vaupell Grene har siddet ved roret: I dag repræsenterer Søstrene Grene en global og professionelt drevet butikskæde med 276 fysiske butikker fordelt på 16 lande og webshops i 14 lande, der forventes at passere et salgstal i butikkerne på tre milliarder kroner i 2023, inklusive de partnerdrevne butikker.

”Som leder er jeg gået fra at være en ’lonely rider,’ der skulle lede virksomheden på egen hånd, til at resultaterne i dag skabes gennem et stærkt ledelsesteam. Jeg er drevet af at skabe en virksomhedskultur, hvor der er plads til, at mennesker kan udvikle sig. Det er både fascinerende og inspirerende at se ansatte tage et kvantespring og opnå ting, de ikke troede var mulige for dem,” fortæller Mikkel Vaupell Grene, der i dag har 500 medarbejdere ansat i Aarhus.

Han understreger, at transformation og vækst stadig er en central motivationsfaktor, og at Søstrene Grene forventer kraftig vækst og masser af udvikling i de kommende år.

”Planen er at vokse kraftigt i de næste år, bl.a. med over 40 nye butikker i 2024 og videreudvikling af vores eCommerce næste år. Vi gør en dyd ud af at undgå kompleksitet og holde fast i vores simple forretningsmodel, hvor vi har indsigt i hele værdikæden. Vi er helt ude hos leverandøren og producenten, når vi køber produkter, og vi er helt ude hos slutkunden, når vi sælger varer. Det, tror jeg, er en af nøglerne til vores høje indtjeningsgrad, der typisk ligger lavere i detailhandlen,” forklarer han.

Nyt butikskoncept med fokus på kundeoplevelsen

Ved den første butiksåbning i 1973 var navnet over indgangspartiet ’Søstrene Grene’s Økonomimarked’. Et navn, der skulle referere til det lave prisniveau, der var centralt for konceptets berettigelse i 1970’erne - præget af høj inflation og energikrise. Konceptet med overkommelige priser gør sig stadig gældende den dag i dag og er en af hjørnestenene i forretningskonceptet, der har formået at skabe vækst – både i finansielle krisetider og i perioder med økonomisk opgang.

”Flere elementer i Søstrene Grene-konceptet har rod i de oprindelige tanker og visioner, mine forældre formulerede, da de grundlagde virksomheden. Min far var oprindeligt balletinstruktør, og det var fra denne verden, han hentede inspiration til Søstrene Grene’s æstetik og koncept, som vi har videreført. Vi har f.eks. bevaret den klassiske musik i højtalerne, de mørke vægge som kulisserne på et teater, samt den aktive iscenesættelse af produkter via belysning, der bidrager til at skabe



OM MIKKEL VAUPELL GRENE

Født i Aarhus i 1972 og butiksuddannet i 1991-1993. Har løbende efteruddannet sig på Aarhus Business College og Aarhus Universitet

Siden 2011 har Mikkel Vaupell Grene været CEO i Søstrene Grene - siden 2003 medejer sammen med sin bror Cresten Vaupell Grene

Fra 2010 til 2011 Vice President i Søstrene Grene

Fra 2002 til 2010 COO i Søstrene Grene

Fra 1995 til 2002 Marketing and sales manager for Søstrene Grene

en særlig atmosfære og kundeoplevelse i vores fysiske butikker, hvor kunderne tilbydes et afbræk fra hverdagen udenfor. Vi ved i den sammenhæng, at halvdelen af vores kunder besøger vores butikker for at blive inspireret uden at have en egentlig idé om, hvad de skal købe. Det er faktisk ganske unikt,” siger Mikkel Vaupell Grene, der anser kampen om forbrugernes tid som en central konkurrencefaktor.

Med ønsket om at udvide og etablere en global forretning begyndte Mikkel Vaupell Grene i løbet af sit første ledelsesår at kigge ind i virksomhedens forretningsmodel og kundeoplevelse. Dette inkluderede en aktiv dialog med detailkædens kunder for at opnå dybere indsigt i de udfordringer, der påvirkede den positive kundeoplevelse, samt møder med virksomhedens samarbejdspartnere for at få et større indblik i forretningskonceptets forbedringspotentiale.

”Vi begyndte at se ind i opbygningen af vores butikker og vores produktsortiment. Tidligere var varerne sorteret efter farve og æstetik, og der var ingen opdeltede afdelinger, som vi har i dag. Det handlede om at finde den rette balance mellem fornyelse, i form af udskiftning af varer, og det genkendelige, i form af et fast sortiment. Vi ønskede at gøre op med vores image som Kina-butik for i stedet at dyrke den karakteristiske Søstrene Grene-æstetik med egne produkter. Derfor skar vi ned på gadgets og skøre ting, der solgte godt, men som kom til at dominere sortimentet for meget,” fortæller Mikkel Vaupell Grene.

I 2013 ansatte virksomheden den første designer, der i første omgang beskæftigede sig med overfladedesigns på



OM SØSTRENE GRENE

Virksomheden blev grundlagt i 1973 af ægteparret Inger Grene og Knud Cresten Vaupell Olsen

I dag ejes og ledes detailkæden af sønnerne Mikkel Vaupell Grene og Cresten Vaupell Grene

Omsætningen ekskl. partnerdrevne butikker lød på 1,8 mia. kroner i 2022/2023. Resultat før skat var 184 mio. kroner

Detailkæden består aktuelt af 276 butikker fordelt på 16 lande, som primært er drevet på joint venture- og franchisebasis, samt webshops i 14 lande

Detailkæden beskæftiger omtrent 500 medarbejdere i Aarhus

tekstil-, papir- og plastvarer. I dag har virksomheden ti ansatte designere, der står for brandets egne designs, bl.a. alt fra fest-artikler og gaveindpakning til møbler og interiør.

Forvandling til en digital frontløber

I begyndelsen af 2010'erne begyndte sociale medier at spille en afgørende rolle for Søstre Grene's forretningsstrategi og vækst.

"Der var en del år, hvor de sociale medier og kampagner skabte en ny hype omkring vores brand, der drev ekstremt meget ekstra omsætning ind i vores fysiske butikker, og vi havde rigeligt at se til i forhold til at indtage nye lande. Det medførte, at vi ikke følte det store behov for at åbne en webshop. Derfor kom vi også relativt sent i gang med digitaliseringen af vores salgskanaler, hvilket betød, at vi pludselig fik meget travlt," forklarer Mikkel Vaupell Grene.

Ikke desto mindre besluttede virksomheden i 2019 at etablere en omnichannel-afdeling. Det skete med en ydmyg tilgang til e-handel og en anerkendelse af, at det ikke var dér, Søstre Grene havde det bedste udgangspunkt med de meget lave prispunkter og mange skrøbelige varer, der skulle indpakkes i hånden. Det krævede massive investeringer og ansættelse af talentfulde folk fra Born Digital-generationen. En satsning, der skulle vise sig at medføre en uventet fordel, da virksomheden lancerede sin første webshop, blot 14 dage efter at nedlukninger på grund af COVID-19-pandemien blev en realitet. Nedlukninger, der ramte detailbranchen hårdt.

"Det var selvfølgelig svineheldigt, at vi lige var klar på det tidspunkt. Nedlukningerne gjorde det relativt let at tage beslutningen om at pause andre projekter og fokusere alt på det digitale. Det betød, at den her treårsplan, vi havde lavet for eCommerce, i stedet blev til en etårsplan. Stilkarakteren i den periode var måske ikke altid lige god, da det skulle gå meget stærkt, men det har egentlig været en sund øvelse. Søstre

Grene havde kniven for struben, og alligevel formåede vi at tage det her vilde kvantespring på digitaliseringsområdet, hvor vi nu har tilkæmpet os en førerposition," påpeger Mikkel Vaupell Grene og henviser til Søstre Grene's kåring som vinder af Rambuk-prisen 2023 for førstepartsdata samt mange priser til Danish Digital Awards.

"Vi har udviklet vores egen dataplatform, så vi i dag ejer vores egen kunderelation og har en førende position inden for behandling af kundedata. Vi kender vores online kunder rigtig godt, men nu er det strategisk vigtigt for os også at lære de kunder bedre at kende, der besøger vores fysiske butikker, så vi kan målrette og personalisere vores kommunikation bedre til dem," understreger han.

I dag står e-handlen i Søstre Grene for omkring 12 pct. af den samlede omsætning. Et tal, Mikkel Vaupell Grene dog har en indvending imod at anskue isoleret uden nuancer:

"Man skal være lidt forsigtig med at lave en kategorisk op-tegnelse af, hvad der er onlinesalg, og hvad der er salg i vores fysiske butikker. Det, vi oplever, er, at den omsætning, vi har i butikkerne, ofte starter online. Man skal ikke være længe i vores butikker, før der kommer én med en mobiltelefon i hånden og spørger efter et bestemt produkt. På den måde er kunden allerede halvvejs nede i købstragten og skal egentlig blot have afsluttet handlen," konstaterer han.

Udfasning af engangsprodukter og fokus på produkters livscyklus

I tråd med Søstre Grene's bæredygtighedsstrategi har detailkæden indledt en indsats for at ændre forbrugsmønstre, bl.a. ved at tilbyde sine kunder produkter med en længere brugsfase, ligesom virksomheden arbejder på at forenkle processen omkring affaldssortering ved at skabe produkter, hvor materialer let kan adskilles fra hinanden. Dette er et led i Søstre Grene's stræben efter at reducere den samlede udledning, der

“Som ejerleder har man en særlig forpligtelse til at lytte, især når man sidder for bordenden med magten og selv har været med til at tilknytte medlemmer af bestyrelsen. I det ligger der en særlig sårbarhed, man kan komme til livs med en ydmyg og åben tilgang”

Mikkel Vaupell Grene, CEO og ejerleder, Søstrene Grene

opstår i forbindelse med et produkts livscyklus, fortæller Mikkel Vaupell Grene:

“Cirka 70 pct. af Søstrene Grenes udledninger stammer i dag fra produkterne, herunder råvareudvinding og produktion. Det mest bæredygtige ville være, hvis vi alle stoppede med at forbruge produkter, men det, tror jeg, er en utopi. Derfor er vores mål, at produkterne, man køber hos Søstrene Grene, skal udlede mindre CO₂ end tilsvarende produkter på markedet. Som led i dette mål har vi eksempelvis udfaset al engangsplastik, hvilket har bidraget til en betydelig CO₂-reduktion på 5.000 tons på vores udledning af plast. I dag er en betydelig andel af vores plastprodukter GRS-certificeret, hvilket indikerer, at minimum 50 pct. af plasten er fremstillet af genanvendt materiale. Vi har også besluttet at fjerne vores sortiment af engangsservice, der tidligere udgjorde en stor del af vores salg, men som repræsenterer et forbrugsmønster, vi ønsker at komme væk fra. Derudover tænker vi CO₂-aftryk ind, når vi skal købe produkter og spørger os selv, om det kan reduceres ved at ændre på materialerne, designet, produktionsstedet eller processen.”

Værdier forankret i en såkaldt 'søsterånd'

Mikkel Vaupell Grene fortæller, at Søstrene Grenes kerneværdier har været opretholdt, siden hans forældre, ægteparret Inger Grene og Knud Cresten Vaupell Olsen, grundlagde virksomheden i 1973. Detailkædens fiktive søsterduo, Anna og Clara, repræsenterer stadig de traditionelle, velfunderede værdier, herunder redelighed og ordentlighed, som udgør hjørnestenen i virksomhedens kultur.

“‘Søsterånd’ er et udtryk, der altid har eksisteret i Søstrene Grene. Vi er ikke blot et CVR-nummer. Der ligger en styrke i, at vi trækker på en lang virksomhedshistorie med en stærk kultur, der er værdidrevet,” forklarer Mikkel Vaupell Grene.

Han anerkender samtidig, at værdierne også skal holdes i hævd, da de til tider kan blive udfordret af visionen om kraftig vækst, der indebærer ekspansion af forretningen.


“Vi prøver at være tydelige om vores kultur og italesætte den, men det kan selvfølgelig være en udfordring at navigere i de lokale kulturer, der er meget forskellige fra land til land. Når

nye medarbejdere starter på vores hovedkontor i Aarhus, tager jeg mig tid til at møde dem personligt. Hver måned dedikerer jeg en time til at præsentere dem for Søstrene Grenes virksomhedskultur og værdier. Mine forældre har altid været dybt engagerede i filantropi og haft stærke holdninger til, hvordan en virksomhed bør drives. Det afspejler sig i vores tilgang, der ikke er så corporate, men i stedet baseret på værdier og impulser,” forklarer Mikkel Vaupell Grene og tilføjer:

“Som ejerleder går jeg op i at udvise empati og lydhørhed. En faldgrube kan nemlig være, at man indimellem fristes til at dominere samtalen, fordi man tror, at man ved bedst, fordi man har været med i flest år. Det kan hæmme medarbejdernes deltagelse og udtryk af deres synspunkter, og derfor er det vigtigt indimellem at træde et skridt tilbage, bide sig selv i tungen og give plads til andres aktive deltagelse. Derudover omgiver jeg mig bevidst med mennesker, der har andre synspunkter og holdninger end mig selv. Som ejerleder har man en særlig forpligtelse til at lytte, især når man sidder for bordenden med magten og selv har været med til at tilknytte medlemmer af bestyrelsen. I det ligger der en særlig sårbarhed, man kan komme til livs med en ydmyg og åben tilgang,” afslutter han. ■

MØD MIKKEL VAUPELL GRENE
PÅ PWC.DK





ÅRETS HÆDERSPRIS 2023 FAMILIEN KIRK KRISTIANSEN, LEGO

Årets Hæderspris er en særlig anerkendelse af en ejerleder eller ejerlederfamilie i Danmark, som gennem en lang årrække har haft en betydelig indflydelse på dansk erhvervs- liv og er indbegrebet af, hvad det vil sige at være ejerleder: Besidder modet til at træffe beslutninger i en omskiftelig verden, har ambitionerne og viljen til hele tiden at sætte nye og højere mål og herefter 'drivet' og evnerne til at indfri disse. Kort fortalt, så er modtageren af Årets Hæderspris en evig kilde til inspiration for såvel nuværende som næste generation af ejerledere. Prisen uddeles hvert år af Landsjyren for Årets Ejerleder.

Årets Hæderspris 2023 blev tildelt familien Kirk Kristiansen, der står bag LEGO Koncernen. Landsjyren anerkender med prisen familien for at stå bag en af Danmarks mest toneangivende virksomheder, en nationalskat med en unik ejerlederhistorie og en imponerende global succes, hvor vækst og værdier fortsat går hånd i hånd. LEGO er således i dag et globalt brand, der engagerer millioner af børn og voksne i kreativitet, leg, fantasi og problemløsning, lyder det.

LEGO Koncernen blev grundlagt på et snedkerværksted i Billund i 1932. Her besluttede stifter Ole Kirk Kristiansen sig for at producere trælegetøj under mottoet "Det bedste er ikke for godt". Det blev starten på et fantastisk erhvervs- eventyr, der skulle vise sig at få enorm indflydelse på dansk og internationalt erhvervs- liv. I dag er virksomheden repræsenteret med over 900 butikker i 111 lande, beskæftiger mere end 27.000 ansatte og omsætter for imponerende 64 mia. kroner. Landsjyren anerkender, at familien gennem nu fire generationer har gjort LEGO Koncernen til en international gigant i sin helt egen liga, hvilket understreges af, at den bl.a. har overhalet konkurrenter som Mattel og Hasbro.

Landsjyren fremhæver desuden, at familien har formået at bevare og videregive deres passion for leg og læring, og at hver generation har spillet sin rolle i virksomhedens unikke historie og eventyr. Ikke mindst, at man så sent som i foråret har gennemført et velplanlagt og succesfuldt ejerskifte til familiens fjerde generation.

Landsjyren betoner ejerlederfamiliens mange svære valg og modige beslutninger, der har ført virksomheden til den status, den har i dag. Familien har udøvet en imponerende ledelsesindsats, ikke mindst i forbindelse med virksomhedens turnaround i 00'erne, hvor familien med mod, vision og dedikation vendte en nedtur til en optur, og som den dag i dag stadig er til stor inspiration for andre ejerledere og virksomheder.



Årets
Hæderspris

20
23



FOTO: JENS HONORÉ

Fjerde generation er klar til at fortsætte LEGO Koncernens eventyrlige rejse

Familien bag LEGO Koncernen har i årtier været med til at sikre, at virksomheden med LEGO-klodsens spidspids formår at inspirere børn og voksne over hele verden. Den har også været et forbillede for ejerledere i dansk erhvervsliv. Nu står en ny generation ved roret, og den er allerede ved at sikre, at familierejsen kan fortsætte langt ud i fremtiden.

LEGO-klodsens er et unikt legetøj, der i årtier har fået børn og voksnes kreativitet til at blomstre. Men LEGO er samtidig mere end blot et legetøj. Det er en institution, der har sat sit præg på leg og læring i hele verden. Derudover er LEGO historien om en ejerleder-familie, der har haft enorm indflydelse på dansk og internationalt erhvervsliv, og som igennem fire generationer har taget vigtige beslutninger og gjort koncernen bag til en international gigant i sin helt egen liga.

Man kan med rette argumentere for, at vi har med et dansk virksomhedsklenodie at gøre. Man kan også argumentere for,

at LEGO er indbegrebet af, hvad det vil sige at være succesfuld ejerledet virksomhed.

I foråret satte næste generation sig i formandsstolen hos KIRKBI A/S, der som familiens holdingselskab ejer 75 pct. af LEGO. Den nye bestyrelsesformand er stifterens oldebarn Thomas Kirk Kristiansen. Han har blikket rettet mod både produktets udvikling og familiens rolle i koncernen fremadrettet.

“Hver generation har sin rolle at spille, og i en virksomheds udvikling er der forskellige roller, alt efter hvor stort det bliver. Der var en entreprenør, en fabrikant og så min far, der stod for en globalisering og virkelig gjorde det stort. Men måske mangler

verden stadig helt at få øjnene op for det, han har slået virkelig hårdt på tromme for: At det er mere end bare et legetøj,” sagde Thomas Kirk Kristiansen til Dagbladet Børsen, da han tiltrådte som bestyrelsesformand i KIRKBI tidligere i år, og tilføjede:

“Det er det, jeg gerne vil bruge min generation på at vise – ikke bare internt, men for omverdenen, at der er noget mere i den her LEGO-idé end det, vi har set indtil videre.”

Hvordan det præcist vil udfolde sig i den koncern, der i dag når ud til omtrent 100 millioner børn, er endnu uvist. Men Thomas Kirk Kristiansen har en overordnet vision om at give børn endnu bedre muligheder for at udvikle sig og lære konkrete kundskaber gennem kreativitet og leg, som han understregede det i Børsen:

“Derfor er det også naturligt at spørge, hvor langt vi så kan tage det: Er det kun inden for legetøjssegmentet, eller kan vi brede det ud i et mere formelt uddannelsessystem? Det er vi meget optagede af.”

Det bedste er ikke for godt

Ambitionerne er tårnhøje i LEGO Koncernen. Koncernen er blevet stor – og ikke kun efter danske standarder. Den internationale erhvervsavis Financial Times publicerede for nylig en større artikel om, hvordan den danske koncern har givet baghjul til sine konkurrenter Mattel og Hasbro. En udvikling, der viser, hvor langt den danske legetøjsproducent er kommet, siden eventyret blev skudt i gang i Thomas Kirk Kristiansens oldefars værksted i sydjyske Billund i 1932.

Ole Kirk Kristiansen var 41 år, da han som arbejdsløs snedker besluttede sig for at producere trælegetøj under mottoet ”Det bedste er ikke for godt”. Produktnavnet blev LEGO – en forkortelse for ”Leg Godt”. Den lille forretning fik gradvist medvind, men det helt store skridt blev taget, da stifteren i 1946 købte sin første maskine til at støbe plastik. Tre år senere sendte han de første plastikklodser på markedet.

Virksomheden var fra start familiebaseret. Ole Kirk Kristiansens fire sønner var helt centrale i udviklingen af den og fik mere og mere ansvar i takt med, at virksomheden udviklede sig. I 1957 overtog sønnen Godtfred Kirk Christiansen ansvaret for den daglige ledelse.



Året efter døde ophavsmanden til LEGO-klodsen, Ole Kirk Kristiansen. Samme år lancerede virksomheden den ikoniske klods, vi kender i dag. En klods, der stadig kan bruges og sættes sammen med de klodser, der bliver produceret i dag, 65 år senere. LEGO er langtidsholdbart. Både som produkt og koncept.

Blev en bomstærk forretning

Det Billund-baserede erhvervsventyr udviklede sig kun herfra. Den danske klods trillede langsomt ud over den ganske verden og skabte en stor fanskare fra nær og fjern. Forretningen voksede med årene. I 1968 blev konceptet suppleret med den danske pendant til Disney World – LEGOLAND, tæt på lufthavnen i Billund.

I 1979 satte tredje generation sig i chefstolen, da Kjeld Kirk Kristiansen blev adm. direktør. Produktporteføljen blev hele



- ✓ Som formand og repræsentant for fjerde generation af LEGO-familien skal Thomas Kirk Kristiansen sikre, at vækst og familiens værdier fortsat går hånd i hånd
- ✓ LEGO er meget mere end et stykke legetøj – det potentiale vil ejerne fortsat udforske og udvikle
- ✓ Familieejerskabet er en enorm styrke – derfor støbes næste generations LEGO-ejerledere allerede nu



“Det er vigtigt at skabe en struktur, hvor familien i sig selv ikke bliver en hæmsko. Vi ved fra andre eksempler, at det ofte er familierne selv, der kan ødelægge den virksomhed, de ejer, hvis de ikke kan arbejde sammen eller er uenige om strategien”

Thomas Kirk Kristiansen, bestyrelsesformand, KIRKBI A/S

tiden større og større. Astronaut- og piratfigurer kom til. Den teknisk orienterede linje, LEGO Technic, blev lanceret. LEGO Koncernen virkede i det hele taget, som om den var på forkant med udviklingen.

Væksten fortsatte og fortsatte. Da den danske familie-koncern fløj forbi årtusindskiftet, var det med et hædersbevis i rygsækken, idet den internationale brancheforening havde kåret LEGO til århundredets legetøj.

LEGO havde på det tidspunkt nået international stjerne-status. Navnet var allemandseje. Men det var også på det tidspunkt, det blev tydeligt, at træerne ikke vokser ind i himlen. En række forretningsmæssige faktorer faldt sammen på uheldig vis, og pludselig stod den snusfornuftige jyske virksomhed med blodrøde tal på bundlinjen.

Som en ansvarlig ejerleder valgte Kjeld Kirk Kristiansen at få friske kræfter ind i den daglige ledelse i form af erhvervsmanden Jørgen Vig Knudstorp, der i 2004 blev adm. direktør. Kjeld Kirk

Kristiansen fortsatte som bestyrelsesformand for både selve LEGO Koncernen og familiens ejerselskab, KIRKBI.

Det blev starten på en opsigtsvækkende turn-around. Den nye ledelse fik trimmet og fokuseret virksomheden. Da verden få år senere vred sig under finanskrisens greb, stod LEGO Koncernen som en af de få med en bomstærk forretning – med en solid sort bundlinje og en produktportefølje målrettet fremtidens marked. Den familieejede koncern havde igen overrasket og overtrumpet alle andre.

Bestyrelsesformandens nye sko

Så er vi tilbage ved nutiden og Thomas Kirk Kristiansen. Han er fjerde generation ved roret af det danske erhvervsventyr og har siden 2006 gradvist påtaget sig mere og mere bestyrelsesansvar i koncernen. Siden 1. maj har det 44-årige oldebarn af Ole Kirk Kristiansen tillige været formand for bestyrelsen i KIRKBI.

Den daglige drift og de seneste års vækst af LEGO Koncer-



OM LEGO KONCERNEN

Koncernen designer, producerer, og sælger LEGO-produkter

Har mere end 27.000 ansatte og flere end 900 butikker i 111 lande. Producerer på fem fabrikker, og endnu to fabrikker er på vej i USA og Vietnam

Omsatte i 2022 for 64,6 mia. kroner, mens resultatet efter skat var 13,8 mia. kr. Ifølge Financial Times gør det LEGO Group næsten lige så stor som de to legetøjsgiganter Mattel og Hasbro – tilsammen

Kirk Kristiansen-familien ejer koncernen via holdingselskabet KIRKBI A/S, der har 75 pct. af aktierne, mens LEGO Fonden ejer 25 pct.

nen står Niels B. Christiansen for som adm. direktør. Selvom LEGO Koncernen har haft flere familiemedlemmer som adm. direktør, planlægger Thomas Kirk Kristiansen ikke at gå i den retning. Som han påpeger over for Dagbladet Børsen, ser han det ikke som sin opgave at fylde sin fars, farfars eller oldefars sko.

“Det løb er ligesom også kørt. Vi har de sidste 10-15 år brugt meget tid på, hvad det er for en ny ejerrolle, vi kan spille. Derfor er jeg egentlig rimeligt komfortabel ved ikke at prøve at ligne tidligere generationer, men i fællesskab har vi prøvet at definere en ny sko,” siger han ifølge avisen.

Men det er ikke ensbetydende med, at familien ikke er involveret i forretningen. Tværtimod er Thomas Kirk Kristiansen stor tilhænger af aktive bestyrelser. Det praktiserer han selv.

Han involverer sig, hvor det giver mening. Det gælder selv sagt de større, strategiske beslutninger. En af dem er, at produktet skal nå endnu flere børn end i dag. Der findes omtrent to mia. børn i verden. LEGO Koncernens ambitiøse mål er at nå dem alle – på den ene eller den anden måde. Det er bl.a. for at forene kreativitet og leg – og være med til at forvandle dem til konkrete kundskaber.

LEGO støber fremtidens ejerledere

LEGO Koncernens rejse har indtil nu varet over 90 år. Familien Kirk Kristiansen har hele tiden været en del af kernen i kon-

cernen. Det mener Thomas Kirk Kristiansen er en stor styrke. Ejerledede virksomheder giver en agilitet og handlekraft, som andre ejerskabsformer har svært ved at matche.

Derfor er et af Thomas Kirk Kristiansens store fokusområder, hvordan man sikrer, at det fortsætter på den måde. Det er ikke uproblematisk. Det er ikke selvsagt, at nye Kirk Kristiansen-generationer ønsker ledelsesindflydelse i koncernen.

Derudover bliver Ole Kirk Kristiansens efterkommere flere og flere – og det er heller ikke selvsagt, at de kan enes.

“I min generation er vi tre personer, i den næste bliver vi syv, og i den efterfølgende endnu flere,” siger han ifølge Financial Times og tilføjer:

”Det er vigtigt at skabe en struktur, hvor familien i sig selv ikke bliver en hæmsko. Vi ved fra andre eksempler, at det ofte er familierne selv, der kan ødelægge den virksomhed, de ejer, hvis de ikke kan arbejde sammen eller er uenige om strategien.”

Kirk Kristiansen-familien arbejder tillige aktivt på at sikre, at de næste generationer får lyst til at involvere sig. Det er bl.a. via den såkaldte LEGO Skole, hvor familiens børn bliver introduceret til koncernens virke. Derudover har familien i samarbejde med det schweiziske universitet IMD udarbejdet en ”familiegrundlov”, der skal give retning og forebygge uenighed.

Det hele skal sikre, at den hæderkronede ejerlederfamilie Kirk Kristiansen og LEGO Group i dag som i fremtiden fortsat kan skabe fundamentet for, at verdens børn kan lege godt. ■

Tidligere modtagere af Årets Hæderspris

FOTO: FRANK CILIUS

2022



Torben Østergaard-Nielsen blev anerkendt for at have udviklet United Shipping & Trading Company A/S til en af Danmarks største virksomheder. Han blev desuden anerkendt for sin sans for forretning, sit mod og sin dygtighed. Endvidere fordi det lykkedes for Torben Østergaard-Nielsen at være et forbillede for resten af det danske erhvervsliv ved at sikre et succesfuldt generationsskifte til sine døtre Nina Østergaard Borris og Mia Østergaard Rechnitzer.

FOTO: BESTSELLER

2021



Anders Holch Povlsen modtog bl.a. Årets Hæderspris for sit beundringsværdige mod og sin forretningsmæssige dygtighed. Som ejerleder og ansvarlig aktionær i familieforetaget Bestseller, der driver flere kendte tøjbrands, blev han bl.a. fremhævet for at skabe massiv vækst og et betydeligt antal arbejdspladser. Samtidig at han som ejer og medejer af en række danske og internationale brands har skabt succes ved at træde ind på nye forretningsområder.

FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN

2020



Lars Kann-Rasmussen blev i særlig grad hædret for sit store bidrag til dansk og internationalt erhvervsliv og for sin rolle som ansvarlig aktionær i familievirksomheden VKR Gruppen, der bl.a. står bag VELUX. Lars Kann-Rasmussen blev desuden fremhævet for sit mod til at træffe beslutninger i en omskiftelig verden og for at have ambitionerne og viljen til hele tiden at sætte nye og højere mål samt ikke mindst evnerne til at indfri dem.

FOTO: PALLE PETER SKOV

2019



Jørgen Mads Clausen modtog Hædersprisen for sin rolle som ejerleder i Danfoss - en af Danmarks mest toneangivende virksomheder og et fyrtårn i dansk og internationalt erhvervsliv. Jørgen Mads Clausen blev fremhævet for sit mod til at fremtids sikre virksomheden ved bl.a. at indsætte en professionel ledelse. Landsjuryn anerkendte også ham for at lægge vægt på virksomhedens DNA og værdier, som han har været med til at sikre udbredelse af i koncernen.

FOTO: LARS BERTHELSEN

2018



Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle blev i særdeleshed hædret for sin betydelige rolle i forhold til at fremtids sikre Danmarks daværende største koncern, A.P. Møller - Mærsk A/S. Hun blev fremhævet for at transformere og navigere virksomheden ind i en ny tidsalder med fjerde generation i en større ledelsesrolle. Desuden for at stå i spidsen for strategiske beslutninger, herunder ikke mindst etablering af en ny holdingstruktur samt en mere fokuseret virksomhedsstrategi.

FOTO: BO AMSTRUP

2017



Den første Hæderspris blev tildelt ejerleder og købmand Lars Larsen, stifter af Jysk Sengetøjslager (JYSK). Han blev hædret for sit store bidrag til dansk erhvervsliv og for til stadighed at være en kilde til inspiration for næste generation af ejerledere. Han er indbegrebet af det at være ejerleder, lød det bl.a. dengang. Lars Larsen blev i særdeleshed anerkendt for sit mod til at træffe skelsættende beslutninger og for at have drevet JYSK fra en enkelt butik til en international koncern.

Shaping New Tomorrow

Grundlagt 2015



+200 ansatte
i Danmark og
Tyskland



45 online-
markeder og
butikker i
Danmark og
Tyskland



+400 mio.
kroner
i omsætning



SHAPING NEW TOMORROW.

Den umulige
drengeedrøm, som
ingen troede på,
blev til et million-
foretagende



Årets Ejerleder
Region Nordjylland

20
23

Tre barndomsvenner kendte kun til tøjbranchen som forbrugere, da de besluttede, at de ville være tøjproducenter og skabe mere komfortabelt klassisk herretøj inspireret af sportstøj. Det blev en lærerig rejse med mange forhindringer og afvisninger. En far lånte dem startkapitalen, en bedstemor syede prøvekollektionen, og de tre påtog sig alle mulige opgaver i opstartsfasen. I dag har virksomheden mere end 200 ansatte, en omsætning på over 400 mio. kr. og voksende international tilstedeværelse. Og den tiltænkte revolution i klassisk herretøj er i fuld gang.

Pippi Langstrømpe bliver i en af Astrid Lindgrens bøger spurgt, om hun kan spille klaver:

”Hvordan skulle jeg kunne vide det, når jeg aldrig har prøvet,” svarer hun.

Sådan var det også med de tre barndomsvenner fra Støvring, da de besluttede sig for at blive tøjproducenter – noget, som de aldrig havde prøvet før eller havde nogen særlig indsigt i. Men de ville prøve det. Idéen udsprang egentlig af et irritationsmoment, når de tre – Kasper, Christoffer og Christian – var ude at købe tøj sammen.

”Jeg har altid været høj og tynd, så mine bukser og T-shirts var altid for korte. Christoffer har en mere tæt kropsbygning og har de modsatte problemer. Det er en af grundene til, at vi i dag har 75 størrelser i vores buksekollektioner, hvor andre har måske 12 eller 18. Der var også nogle ting med kvaliteten, som vi ikke syntes var god nok. T-shirts med et print på, som man måske havde betalt 300-400 kr. for, passede ikke, når man havde vasket dem én gang. En anden ting var serviceniveauet i butikkerne. Nogle steder er den god, mens den er mindre god andre steder. Vores vision var at sikre, at både serviceniveau og kvalitet var i top, for så vender folk tilbage,” siger Kasper Ulrich.

Idéen var ikke at opfinde den dybe tallerken én gang til, men at tage noget eksisterende og gøre det bedre – med sær-

ligt fokus på komfort, kvalitet og funktionalitet.

”Vi ville tage funktionaliteten fra det bedste sportstøj i verden og implementere det i klassisk herretøj – noget, som man typisk ikke forbinder med tøj, der er superbehageligt og komfortabelt at have på. Vi startede med bukserne, The Perfect Pants. Det var idéen for tøjet i sin grundform,” siger han.

Kasper Ulrich er i dag CEO i Shaping New Tomorrow, der er virkeliggørelsen af den vision, han havde med sine to venner, Christoffer Bak og Christian Aachmann. Men det har været en hård og lærerig rejse. I starten havde de ingen kapital, og de havde svært ved at overbevise investorerne.

”Når vi lagde vores opsparinger sammen, havde vi 12-14.000 kroner. Så vi måtte ud at pitche til forretningsfolk i Nordjylland, Business Aalborg og folk fra disse netværk. Responsen var altid den samme: I har ingen kapital, ingen erfaring fra branchen, ingen vareprøver på de produkter, der skal revolutionere tøjbranchen. Og så er I barndomskammerater. Det kan kun gå galt,” siger Kasper Ulrich og tilføjer, at banken heller ikke ville låne dem penge.

Bedstemor syr prøvekollektionen

De fortsatte pengejagten hos forældrene, men de sagde også nej tak. Indtil Christoffers far, der selv havde været direktør,



- ✓ De tre stiftere har skabt et stærkt brand uden hverken branchekendskab eller kapital
- ✓ Visionen var at genopfinde klassisk herretøj med særligt fokus på komfort, kvalitet og funktionalitet
- ✓ Strategien var samtidig at springe de fordyrende mellemlid over og udelukkende sælge via egne butikker og webshops



“Vi var alle tre med til at lave de første tegninger til noget af tøjet, og vi købte derefter nogle materialer i Danmark. Vi fik Christoffers bedstemor til at sy det for os. Han tog til Portugal med vores oplæg til en kollektion og fortalte, at vi havde nogle designere hjemme i Danmark”

Kasper Ulrich, CEO og ejerleder,
Shaping New Tomorrow



forbarmede sig. Han ville låne dem pengene, hvis han fik 20 pct. af selskabet, pengene tilbage efter tre år – og et bevis på, at de kunne lave produkterne. De tog ham på ordet, og Christoffer rejste til Portugal for at besøge producenter.

”Vi var alle tre med til at lave de første tegninger til noget af tøjet, og vi købte derefter nogle materialer i Danmark. Vi fik Christoffers bedstemor til at sy det for os. Han tog til Portugal med vores oplæg til en kollektion og fortalte, at vi havde nogle designere hjemme i Danmark.”

Christoffer besøgte omkring 50 producenter, der næsten alle sammen vendte tommelfingeren nedad. Men der var nogle stykker, der dengang sagde ja, og dem holder virksomheden stadig fast i.

Nu begyndte forretningen så småt at tage form. I 2015-2017 lavede de alt selv – indretning af butik i hjembyen Aalborg, egen hjemmeside, kundeservice, designudvikling, økonomi, regnskab – alting. Men det gik trægt med at få rigtig gang i salget. De besluttede at deltage i Løvens Hule i 2018, og det blev et vigtigt vendepunkt. De fik Jesper Buch og Birgit Aaby med som investorer, og det populære TV-program gav dem den omtale og sneboldeffekt, de havde håbet på.

OM SHAPING NEW TOMORROW

Historien om Shaping New Tomorrow startede i 2015 med tre barndomsvenner, der satte sig for at ændre måden, vi tænker traditionelt herretøj på. Komfort og klædelighed var svær at forene, og det blev grobunden til at opbygge et internationalt tøjbrand. Virksomheden sælger udelukkende online på 45 internationale markeder samt i egne fysiske butikker i Danmark og Tyskland – et koncept, der efter planen skal udbredes til andre lande i Skandinavien og Europa samt USA i de kommende år. Virksomhedens produkter omfatter i dag også klassisk kvindetøj, og så er sneakers til herrer netop lanceret.

”Vi oplevede, at folk var lidt skeptiske i forhold til The Perfect Pants og The Perfect Shirt, men når de først prøvede produkterne, så var de sådan – wow. Så kom de tilbage med deres venner, og det startede den sneboldeffekt, vi gerne ville skabe.”

En måned efter Løvens Hule arbejdede der 10 familie-medlemmer og venner, som blev betalt i pizza m.v. Efter tre



OM CHRISTOFFER BAK

Født i 1993 og har en kandidatgrad i Innovation and Management fra Aalborg Universitet (2018). Desuden bachelor i Business Administration, Aalborg Universitet (2016)

Siden 2015 Chief Innovation Officer og ejerleder, Shaping New Tomorrow

OM CHRISTIAN AACHMANN

Født i 1993 og uddannet bachelor i International handel & markedsføring på professionshøjskolen i Aalborg (2019)

Siden 2015 Chief Brand Officer og ejerleder, Shaping New Tomorrow

Fra 2012 til 2014 Sergent i Forsvaret

OM KASPER ULRICH

Født i 1993 og uddannet bachelor i International handel & markedsføring på professionshøjskolen i Aalborg (2019). Desuden finansøkonom (2017)

Siden 2015 CEO og ejerleder, Shaping New Tomorrow

2013 Soldat i Den Kongelige Livgarde

måneder var de tre reelle ansatte plus en deltidselev. Og så gik det hurtigt. Året efter var de 30 ansatte og et år senere 90.

En fordel ikke at kende branchen

At styre løn og ansættelser var en af Kaspers mange opgaver – lidt specielt, for han vidste ingenting om den slags og fik i øvrigt ikke selv løn i de første fire et halvt år af virksomhedens levetid.

”Det har jo været en stor læreproces for os på alle områder, for vi skulle håndtere mange ting, vi ikke kendte noget til. Jeg tror også, at det har været en fordel, at vi ikke kendte branchen, for det har givet os en anden måde at gøre tingene på. For andre med en traditionel tilgang havde det været fristende at sige ja til de over 50 butikker, der året efter Løvens Hule gerne ville forhandle vores produkter. Men vi sagde nej, også til tyske kæder, for vores DNA er, at vi vil kunne garantere vores kunder høj service og en god oplevelse,” siger Kasper Ulrich.

Christoffer Bak er Chief Innovation Officer og er med Kaspers ord ’popcornhjernen’, der sætter en masse kommercielle ting i gang, mens hans overordnede ansvar handler om de folk i virksomheden, der har den direkte kundekontakt. Han skal sikre den gode oplevelse for kunderne i butikkerne og online, og det er også ham, der har ansvaret for udviklingen af produkterne.

”I afdelingen for produktudvikling bruger vi også vores kunder til at teste vores produkter, inden de kommer på markedet. Det her med at bruge vores gæsters feedback er noget af det, vi faktisk bruger exceptionelt meget tid på,” siger Kasper Ulrich.

Christian Aachmann er Chief Brand Officer, og det er en

mere specialiseret rolle, end de to andre stiftere har. Det handler om virksomhedens brand og identitet – med brug af video, content, kommunikation m.v. inden for den kreative del af markedsføringen.

Mere bæredygtighed overalt

I den overordnede strategi har Shaping New Tomorrow specifikt fokus på bæredygtighed, og det gælder alle områder af forretningen. På virksomhedens hjemmeside erkender man blankt, at modeindustrien har en negativ påvirkning på miljøet, og derfor arbejdes der kontinuerligt på at blive en del af løsningen på dette.

”80 pct. af vores produktsortiment er Never Out of Stock (NOS), hvilket vil sige, at hvis vi ikke sælger det i år, så bliver det solgt næste år. I tøjbranchen bliver over 30 pct. af produkterne aldrig taget i brug på globalt plan. Her er vores tilgang, at vi gemmer det til et andet tidspunkt, finder nogen, der har interesse i det, eller finder en måde at distribuere det på, så tøjet kommer i brug. Vi har 1,2 procent af vores tøj over de seneste 12 måneder, som ikke er taget i brug. Det skal det nok blive, men det tager bare lidt længere tid.”

Virksomheden tager i Danmark også imod det af deres tøj, som folk har slidt op, og recycler det, så det kan bruges til andre ting. I nogle af Shaping New Tomorrows mødelokaler, butikker og prøverum er det lydisolerede element eksempelvis lavet af gamle, udtjente bukser eller produkter med fejl. Det er noget, der skal arbejdes mere procesorienteret med fremover, påpe-

ger Kasper Ulrich – altså det at sikre et 'second life' til nedslidte tøjprodukter.

Den sociale del af bæredygtighed er også vigtigt for virksomheden, der samtidig har et motto, der hedder 'Stretch Further'.

"Vi tilstræber en meget høj grad af fleksibilitet med frihed under ansvar, fleksible arbejdstider og løsninger, der passer til folks personlighed og krav, mens vi samtidig også holder alle op på, at de leverer på deres opgaver. En entreprenant ånd er noget af det, det er vigtigt for os at holde fast i som en del af vores DNA. 'Stretch Further' betyder i virkeligheden, at vi forsøger at gøre tingene en lille smule bedre i dag, end vi gjorde i går. Vi er aldrig tilfredse med, hvor vi er," siger Kasper Ulrich.

Fokus på kraftig vækst fremover

Lidt tilfredse må de dog være, for Shaping New Tomorrow har vist en imponerende vækst på få år. Produktsortimentet udvides løbende og omfatter nu over 300 produkter. Primært klassisk herretøj, men inden for det seneste års tid er klassisk kvindetøj også blevet en del af det.

Shaping New Tomorrow har i dag over 200 ansatte og en årlig omsætning på over 400 mio. kroner. I Danmark er der fem butikker, og det er der også i Tyskland fordelt på Hamburg, Berlin, Köln, Stuttgart og Frankfurt. Flere butikker er under overvejelse i bl.a. München og Düsseldorf, mens man netop har meldt ud om åbningen af en butik centralt i Stockholm.

Onlinehandel fylder meget i Danmark og internationalt med tilstedeværelse på 45 onlinemarkeder, som man er begyndt at understøtte mere aktivt med markedsføring og dataindsamling på forbrugernes købsadfærd. I USA blev der startet en markedsføringskampagne i september og i Europa tilsvarende i Frankrig, Østrig, Schweiz, Belgien, Holland og Irland.



FOTO: BO AMSTRUP



“Inden for fem år skal vi i hvert fald være en plus-milliard danske-kroner-forretning”

Kasper Ulrich, CEO og ejerleder, Shaping New Tomorrow

"Vores ambition er i de kommende fem år også at få rullet vores fysiske forretninger og lokal markedsføring ud i flere lande. Vi åbner en butik i Stockholm i december, som er den første i Sverige, og vi ser også på Norge. På en femårig horisont er vi også på en del øvrige europæiske markeder, og forhåbentlig har vi også de første fem butikker i USA. Inden for fem år skal vi i hvert fald være en plus-milliard danske-kroner-forretning," slutter Kasper Ulrich. ■

MØD SHAPING NEW
TOMORROW PÅ PWC.DK



Fog & Venø A/S ◉
Grundlagt 2019

Kan producere
op mod 15.000
paneler pr. døgn



Fokuserer på
genanvendelse i
produktionen



Eksporterer
80-90 pct. til
kunder i 27
lande



Midtjysk multi-iværksætter har skabt global succes med akustikpaneler

Karl Venø Nielsen blev i 2019 spurgt, om han kunne levere noget, som han aldrig havde lavet før. Han tog udfordringen op, og i dag er virksomheden Fog & Venø A/S en af verdens største producenter af lamelbaserede akustikpaneler, der anvendes af både private, skoler, kontorer m.v. til lyddæmpning. Karl Venø Nielsen satser på at bevare dansk produktion via effektivisering, ligesom bæredygtighed er et fokusområde. Der er FSC-certificering på træet i panelerne, som har opnået Svanemærket, og en stor del af den lyd-dæmpende filt er lavet af genbrugsplast eller udtjent kunstgræs fra fodboldbaner.

Årets Ejerleder
Region Midt- og Vestjylland

20
23

“I 2019 bliver jeg opsøgt af en af mine kunder, der viser mig et akustikpanel. Jeg vidste ikke engang, hvad det var. Men han spørger, om det er et produkt, jeg kan lave til ham. Det ser simpelt ud, så jeg siger, at det kan jeg godt”

Karl Venø Nielsen, CEO og ejerleder, Fog & Venø A/S

Verden myldrer med gode idéer. Nogle bliver ved tanken, andre bliver realiseret uden succes. Og nogle gange opstår de eller havner hos en person, der har evner og modet til at gøre idéerne til en succes. Sådan var det med Karl Venø Nielsen og virksomheden Fog & Venø A/S i Aulum i Midtjylland.

”I 2019 bliver jeg opsøgt af en af mine kunder, der viser mig et akustikpanel. Jeg vidste ikke engang, hvad det var. Men han spørger, om det er et produkt, jeg kan lave til ham. Det ser simpelt ud, så jeg siger, at det kan jeg godt. Men der går lige nogle måneder, før jeg finder ud af, hvad akustik egentlig er,” siger Karl Venø Nielsen, CEO og ejerleder i Fog & Venø.

For Karl Venø Nielsen har der aldrig været langt fra idé til handling. Han har ingen uddannelse og kan bedst betegnes som multiiværksætter. Han har stiftet både en vognmandsforretning og et køkkenfirma – i 1992 stiftede han HORN Bordplader sammen med sin kompagnon Ove Fog Jørgensen og senere Denwood by HORN. Det var helt naturligt for ham at tage udfordringen op med udvikling og produktion af akustikpaneler, selvom han ikke havde erfaring med akustik, fordi han konkluderede, at det var et relativt enkelt produkt.

Akustikpaneler består af trælameller og lyddæmpende filt, der klipses sammen. Karl Venø Nielsen skaffede træ til lamellerne via sit netværk fra HORN Bordplader. Filten krævede mere

research, men blev skaffet hjem efter grundige undersøgelser af markedet. Så Karl Venø Nielsen fik lavet prototyper og sørgede for, at kunden med idéen fik sine lamelbaserede akustikpaneler. Salg derudover var der dog ikke meget af i starten.

”På daværende tidspunkt var der nok to-tre aktører i Danmark med et lignende produkt, og det var ikke sådan lige at komme ind på markedet, men så kom COVID-19.”

I kølvandet på COVID-19-pandemien og nedlukningen af samfundet skete der et boom i små og store gør-det-selv-projekter. Dette medførte også en voldsom stigning i efterspørgslen på akustikpaneler. Karl Venø Nielsen mener desuden, at den pludselige interesse for netop akustikpaneler også hænger sammen med, at mange moderne huse er indrettet med store køkken-alrum, hårde stengulve og store vinduer. Det er en indretningstrend, der ofte giver problemer med støjniveauet i hjemmet – og deraf øget interesse for at dæmpe lyden.

”Der er helt klart et øget behov hjemme hos hr. og fru Jensen i deres køkken-alrum. Vi kan så ovenikøbet glæde dem og vores andre kunder med, at vi typisk opnår en lyddæmpende effekt på omkring 50 pct. med akustikpaneler, hvis de er monteret på både lofter og vægge,” siger Karl Venø Nielsen.

”Vi ved, at mange kunder også køber akustikpaneler på grund af æstetikken, og derfor er det eksklusive udtryk vigtigt



- ✓ Karl Venø Nielsen vidste intet om akustikpaneler i 2019 – i dag ejer han en af verdens største producenter af lamelbaserede akustikpaneler
- ✓ Automatisering og bæredygtig produktion skal sikre Fog & Venøs konkurrenceevne
- ✓ Tillid til medarbejderne, et positivt sind og hurtig handling på gode idéer er formlen på succes



OM KARL VENØ NIELSEN

Født i 1956

Siden 2019 CEO og ejerleder i Fog & Venø A/S, som han stiftede under navnet Acupanels International ApS sammen med Ove Fog Jørgensen

Medstifter af Denwood By HORN i 2017. Social-økonomisk virksomhed, der snedkerer upcycledede produkter af virksomheden HORN Bordpladers resttræ, og hjælper folk på kanten af arbejdsmarkedet

Stiftede HORN Bordplader i 1992 sammen med Ove Fog Jørgensen. Opnåede første fulde træsortiment med FSC-certificering i 2007, og blev verdens første svanemærkede bordplade. Har desuden etableret transportfirmaet AMT Transport (senere Bredahl Transport) og været indehaver af og direktør for fem køkkenbutikker i Aulum, Herning, Århus, Brøndby og Lemvig

for os. Derudover fås vores paneler i 100 forskellige farver og er i øvrigt billige og lette at montere,” siger Karl Venø Nielsen, der glæder sig over at have ramt markedet på et tidspunkt, hvor akustik er vokset til at blive det, han kalder en af tidens helt store trends inden for boligindretning.

Efterspørgslen på akustikpaneler har også bredt sig til skoler og kontorer, hvor mange mennesker er samlet i ét rum. Og der er evidens for, at mindre støj er med til at forbedre arbejdsmiljø og produktivitet.

For at komme ind på markedet med skoler og kontorer har Fog & Venø udviklet de lamelbaserede akustikpaneler i en brandhæmmende version – snart i en version 2, som Karl Venø

Nielsen forventer kan åbne døre til bl.a. daginstitutioner og restauranter.

Fræk som en slagterhund

På ganske få år har Fog & Venø udviklet sig fra kun at sælge til det danske marked til i dag at eksportere 80-90 pct. af produktionen, og Karl Venø Nielsen forventer, at omkring 1,3 mio. akustikpaneler sælges uden for Danmarks grænser i år. Virksomheden har kunder i 27 lande – heriblandt England og USA, der er de største markeder lige nu sammen med Tyskland, Østrig og Schweiz. Forventningen er, at inden for få år vil 95 pct. af salget gå til eksport, især til USA.

Det var lidt en tilfældighed, at Fog & Venø fik fodfæste i England og USA. Karl Venø Nielsen bemærkede på LinkedIn en kunde i England, der var utilfreds med pris og kvalitet på lignende akustikpaneler fra en anden leverandør i Danmark. Karl Venø Nielsens søn, Tom Venø Nielsen, fortæller:

”Historien er jo, at han simpelthen bare kontaktede den utilfredse kunde. De havde et enormt behov for store leverancer og udvikling af produkterne, for de havde virkelig godt fat i markedet og forbrugerne, hvilket vi ikke havde. Så det var min fars hurtige beslutning, der gjorde, at vi kom ind på markedet i England, og siden fulgte vi med kunden til USA. Min far er fræk som en slagterhund, og det gav pote. Og så lykkedes det også, fordi vi kunne levere et produkt med bæredygtige certificeringer i mange varianter,” fortæller Tom Venø Nielsen, der er Chief Visionary Officer i Fog & Venø.

Tom Venø Nielsen var salgskonsulent i faderens bordpladefabrik og valgte på en opgave i Norge at blive i landet, da indrejse fra bl.a. Danmark blev forbudt pga. COVID-19. Men en dag blev han bedt om at komme hjem og hjælpe i Fog & Venø, fordi de havde svært ved at følge med efterspørgslen.

”Jeg var den tredje ansatte på kontoret, og dengang omstattede vi vel for halvanden million om måneden. I dag – tre år senere – er vi en organisation på 85 ansatte,” siger Tom Venø Nielsen, der beskriver faderen som iværksætter med stort I.

”Han er en mand fyldt med idéer, og der er ikke langt fra idé til handling. Hvis han vurderer, at idéen er god, så sadler han om samme dag. Han er en genial idémand, indkøber, købmand, god til at udvikle idéerne og eksekvere dem,” siger han.

Karl Venø Nielsen understreger, at succesen i høj grad også handler om motiverede medarbejdere.

”Man motiverer dem ved at give dem frihed og ansvar og ikke pakke dem ind i en masse regler. Jeg har tillid til folk omkring mig. Jo mere tillid, jeg viser dem, desto mere går de ind for opgaven og følger den til dørs for at bevise, at jeg har valgt rigtigt,” siger Karl Venø Nielsen.

Bæredygtighed er centralt

Fog & Venø har fra starten lagt stort fokus på en grøn profil, og det har været en medvirkende faktor til virksomhedens succes, for den bæredygtige bevidsthed hos kunderne er vokset i styrke siden 2019. Fog & Venø var således verdens første producent af lamelbaserede akustikpaneler, der blev FSC-certificeret – en certificering, der garanterer, at træet kommer fra bæredygtig skovdrift.



Virksomhedens produkter er siden også blevet Svane-mærket som den eneste producent i Danmark.

”Vi arbejder også videre på at få andre certificeringer, der kan åbne døre til store kontor- og erhvervsbygninger, hvor man mere og mere tilstræber bæredygtighed i byggeriet. Det kan godt være svært for os at navigere i, for vi vil jo gerne vælge det certifikat, der rammer den bredeste kundegruppe. Så vi holder løbende øje med, hvilke certificeringer der betyder mest for kunderne,” siger Tom Venø Nielsen.

Det er en fabrikshemmelighed, hvorfra man køber filten til akustikpladerne, men det er ’et sted i Europa’. I dag kommer 50 pct. herfra mod oprindeligt 100 pct. fra Kina. Det reducerer CO₂-aftrykket, og desuden er mindst 50 pct. af filten fra den europæiske producent baseret på genbrugsplast.

Der arbejdes også på at finde andre materialer, der understøtter bæredygtighedsagendaen. Bl.a. bruger man genanvendt kunstgræs fra fodboldbaner i en aftale med Re-Match,

der har udviklet en patenteret proces til recycling af kunstgræs. Kunstgræssets oprindelse er dokumenteret, så man kan se, om materialet kommer fra bane 3 i Vildbjerg eller bane 38 i Barcelona. Biobaserede materialer er også ved at blive undersøgt, og det samme gælder visse typer af papaffald, der ellers ville blive brændt.

Made in Denmark fastholdes

Siden Fog & Venø kom på banen i 2019, er akustikpaneler blevet populære i både Europa og USA, og der er kommet mange flere producenter på banen. Konkurrencen er blevet langt hårdere.

”Vi satser på bæredygtige produkter, fordi vi mener, at bæredygtighed bliver et af de vigtigste salgsparetre. Den hårdeste konkurrence kommer fra Kina. Men vi er ved at være så konkurrencedygtige, at vi kan tage kampen op mod Øst-panelerne, som vi kalder dem,” siger Karl Venø Nielsen.

Han er ikke fristet til at lægge produktionen ud til hverken

OM FOG & VENØ A/S

Fog & Venø A/S blev stiftet i 2019 af Karl Frank Venø Nielsen og Ove Fog Jørgensen under navnet Acupanels International ApS

I **oktober** 2022 blev virksomheden omdannet til et aktieselskab og fik en bestyrelse med stor erfaring inden for træ- og produktionsbranchen. Samtidig skiftede firmaet navn til Fog & Venø A/S

Virksomheden i Aulum producerer lamelbaserede akustikpaneler og er en af verdens største producenter med leverancer til USA og mange lande i Europa



Østeuropa eller Kina for at spare penge på omkostningerne. Produktionen forbliver i Aulum, bl.a. med den begrundelse, at man derved har den bedste kontrol over produktionen og kan levere meget hurtigt. Det spiller en vigtig rolle for bl.a. byggebranchen, der tilstræber små lagre og lukrerer på varer, der kommer til tiden. Men lønningerne skal udgøre en mindre del af produktionsomkostningerne.

”Vi arbejder på en større automatisering af fabrikken, så vi kan opnå en lavere lønprocent. Målet er at komme ned på en lønprocent omkring tre til fire. Det vil betyde, at det ikke vil kunne betale sig at producere andre steder, fordi fragten vil betyde, at fordelene ved lavere lønninger forsvinder. Men jeg er også sikker på, at Made in Denmark er et stærkt salgsparemeter, der udstråler både æstetik og kvalitet,” siger Karl Venø Nielsen.

”Jeg vil sige, at jeg allerede i dag har verdens mest effektive fabrik, men nu bliver den endnu mere effektiv. På trods af ud-

“På trods af udsigten til lavere lønprocenter så forventer jeg ikke at reducere i antallet af ansatte. Tværtimod kommer jeg til at lave aftenhold og nathold, for der er så stor efterspørgsel på produkterne, at vi nok skal finde kunder til vores kapacitet på 15.000 paneler i døgnet”

Karl Venø Nielsen, CEO og ejerleder, Fog & Venø A/S

sigten til lavere lønprocenter så forventer jeg ikke at reducere i antallet af ansatte. Tværtimod kommer jeg til at lave aftenhold og nathold, for der er så stor efterspørgsel på produkterne, at vi nok skal finde kunder til vores kapacitet på 15.000 paneler i døgnet. Jeg regner stadig med, at vi om få år runder en milliard kroner i årlig omsætning,” siger Karl Venø Nielsen. ■

MØD KARL VENØ NIELSEN PÅ PWC.DK



Gram Slot

Ejet af selskabet
Gram & Nybøl Godser A/S



500
rundvisninger
120.000 gæster



3.500 hektar
økologisk
landbrug siden
2007



Omsætning
140 mio. kr
årligt



Sanne og Svend har gjort forladt slot til økologisk landbrug og kulturbrand

Mere tid til familien, et ønske om at etablere økologisk landbrug og samtidig skabe en samlende kulturattraktion i regionen. Det var drivkraften bag Sanne og Svend Brodersens køb af Gram Slot og den tilhørende landbrugsjord i 2007. Drømmen fik en hård start med den største globale finanskrisen i historien, men vedholdenhed, kreative idéer og et tæt partnerskab med REMA 1000 har været med til at gøre drømmen til virkelighed.



Årets Ejerleder
Region Syddjylland

20
23

“I bund og grund står vores fundament på konturerne af 800 års kulturarv. Og om vi laver landbrugsprodukter, eller vi laver en rundvisning, en koncert, holder bryllup, eller hvad det nu er, så er det stadig den kulturarv, som vi står på, og som er fundamentet for det hele”

Sanne Brodersen, ejerleder, Gram Slot

Det startede en dag tilbage i 2006, hvor Svend Brodersen foreslog sin kone, Sanne, at de skulle købe et slot: Gram Slot, der havde stået tomt i 25 år. Det lød som en skør idé – som oplægget til en feel good Hollywood-film. Men Svend Brodersen havde gjort sig mange overvejelser.

”Jeg var i politik på deltid som medlem af Kolding Byråd, drev vores økologiske landbrug, og Sanne havde travlt med sit job. Vi havde små børn, og vi havde travlt. Men som familie var vi ikke sammen på den måde, som vi ønskede. Det her projekt med slottet kunne blive et livsprojekt for os, for det havde det hele. Vi kunne være sammen som familie, og samtidig kunne vi realisere vores ønske om at påvirke verden lidt i den rigtige retning. For mig var det også spændende i forhold til politik, der jo egentlig handler om holdninger til, hvordan andre folks penge skal bruges. Nu skulle det vise sig, om mine holdninger kunne stå distancen, når jeg selv fik hånden på kogepladen,” siger Svend Brodersen.

Sanne Brodersen var lidt skeptisk, for hun var vant til Svend Brodersens mange idéer. Men da de havde besøgt slottet, var hun helt med på idéen og visionen bag den. Så begyndte et langt forberedende arbejde. Parret gik i gang med at lave en detaljeret plan for det økologiske landbrug, og hvordan slottet skulle forvandles til en kulturattraktion med events, koncerter og rundvisninger.

I februar 2007 købte familien Brodersen slottet med de 440 hektar landbrugsjord samt 250 køer for 90 mio. kr. Det var ikke penge, de bare havde på lommen. Men for at låne penge i banken skulle de kunne stille med mere egenkapital, og det løste sig heldigvis, da en bekendt af familien trådte til som investor.

Familien flytter ind på slottet

Familien med de fire børn flyttede ind på slottet. Nu var den første del af visionen blevet til virkelighed med en hverdag, hvor familien var tættere sammen. Men nu skulle der også tjenes penge. De skulle primært komme fra det økologiske landbrug, der var en anden del af visionen.

Med en økonomisk uddannelse fra SDU og mange års erfaring som landmand fra familiens økologiske landbrug på Kolding-egnen var det Svend Brodersens job at tage sig af landbruget og al den administration, der følger med. Men den grønne bølge var ikke ligefrem en tsunami på daværende tidspunkt. Det var svært at få folk til at betale mere for økologiske landbrugsprodukter – især i trange økonomiske tider med en finanskrise, der begyndte at vise advarselstegn i USA allerede i 2006 og kulminerede i 2008 – godt halvandet år efter købet af slottet. Lehman Brothers gik konkurs, og det sendte chokbølger igennem finanssystemet over hele kloden. Det gav samfundet økonomiske tømmermænd og forbrugerne mindre lyst



- ✓ Den økonomiske kerne i Gram Slot er det økologiske landbrug og brandopbygningen
- ✓ Slottet og de mange aktiviteter og events omkring det har skabt en kulturattraktion, der understøtter brandet
- ✓ Svend og Sanne Brodersen har en stærk vision om at inspirere dansk landbrug i en mere bæredygtig retning

FOTO: PALLE PETER SKOV



FOTO: KIM JASPER



FOTO: JACOB SCHULTZ



FOTO: PALLE PETER SKOV

til at bruge penge. Der var derfor brug for at tænke alternativt.

”Vores oprindelige tanke var jo, at det landbrugsmæssige fundament skulle bygges op omkring Gram Slot som et brand. Men det skulle gøres med omtanke, for det kunne godt give bagslag hos forbrugere med begrænsede midler, hvis de så, at der var et slot som afsender og produktet var meget dyrere. Vores plan var derfor, at vi skulle spare de mange mellemlid, før varerne når ud til forbrugerne, i et samarbejde med en landsdækkende butikskæde. Så vi satte en analyse af alle detailkæder i landet i gang i samarbejde med eksterne konsulenter. Pilen endte med at pege på REMA 1000, der også er familieejet. Vi kunne se, at familiens holdninger og måde at drive forretning på matchede vores egne værdier,” fortæller Svend Brodersen.

Aftalen med REMA 1000

Det endte med, at REMA 1000 blev medejer og indgik en eksklusiv aftale, der blev afgørende for økonomien i slottet – dengang som nu. Men der var også en anden vigtig del af konceptet, der skulle i spil. Gram Slot skulle være det bærende brand,

OM GRAM SLOT

Det økologiske landbrug er omdrejningspunktet for Gram Slot og Nybøl Godser. Virksomheden driver økologisk landbrug, der omfatter 3.500 hektar landbrugsjord og 1.250 malkekøer. I det daglige leveres der bl.a. økologisk mælk, kartofler og havregryn til REMA 1000's butikker under varemærket Gram Slot. Gram Slot er også en kulturinstitution med levende formidling af historie, arkitektur, kultur, landbrug og natur. Slottet har omkring 500 rundvisninger årligt og 120.000 gæster. Derudover huser Gram Slot mange events og opholdsmuligheder fra konferencer, firmafester, bryllupper, konfirmationer og talrige koncerter til besøg på restauranten og ophold på værelser og lejligheder i tilhørende huse og på Gramgård. REMA 1000 blev medejer af Gram Slot i 2010 i forbindelse med en kapitaludvidelse.

der understøttede produkterne ved at blive positioneret som en kulturattraktion. Det var Sanne Brodersens afdeling. For mens de havde aftalt før købet af slottet, at Svend Brodersen

“Det er jo den vildeste luksus at have så mange rundvisninger, sige goddag til så mange mennesker og se dem blive glade af at være her. Og måske få nogen af dem, der arbejder med kultur eller landbrug, til at tænke på, hvordan de med idéer fra vores måde at gøre det på kan gå hjem og inspirere deres lokalsamfund. Det fås bare ikke større”

Sanne Brodersen, ejerleder, Gram Slot

skulle være direktør for virksomheden, så havde de også lavet en anden aftale.

”Vi kom hertil fra Kolding-egnen, og dengang arbejdede jeg ude af huset. Da vi kom herved, faldt tingene bare på plads på den helt rigtige måde, fordi vores uddannelser og baggrund passede sammen i forhold til projektet. Vi valgte ret hurtigt at sige, at for at være lige i projektet, skulle vi begge have en direktørstilling. Så Svend blev direktør for virksomheden, og jeg blev direktør for familien. I og med at vi bor og lever på vores arbejdsplads, har denne deling af direktørstillingerne været en nødvendighed, for at vi alle kan yde vores bedste. Derudover blev jeg også kulturformidler for stedet og hele fundamentet, herunder vores positionering som kulturattraktion,” siger Sanne Brodersen.

800 års kulturarv

Sanne Brodersen er cand.mag. i litteraturvidenskab og virksomhedskommunikation, og den baggrund har hun brugt til at tage sig af de kulturelle dele af virksomheden og alle de opgaver, der følger med.

”I bund og grund står vores fundament på konturerne af 800 års kulturarv. Og om vi laver landbrugsprodukter, eller vi



OM SANNE BRODERSEN

Født i 1970 og uddannet cand.mag i litteraturvidenskab og virksomhedskommunikation

Siden 2007 Ejer af og direktør for Gram Slot

Fungerer som kulturformidler og ansvarlig for brand og kulturattraktion

Har tidligere arbejdet for Dansk Flygtningehjælp

laver en rundvisning, en koncert, holder bryllup, eller hvad det nu er, så er det stadig den kulturarv, som vi står på, og som er fundamentet for det hele.”

Hun er glad for sin nye karriere – ikke mindst i forhold til den familiemæssige vision, der er blevet opfyldt ved, at hun og Svend Brodersen altid er tilgængelige for deres børn. Sanne Brodersen er også glad for sin rolle som formidler af historien bag Gram Slot, ikke mindst det økologiske landbrug og de værdier, der ligger i det.

”Det er jo den vildeste luksus at have så mange rundvisninger, sige goddag til så mange mennesker og se dem blive glade af at være her. Og måske få nogen af dem, der arbejder med kultur eller landbrug, til at tænke på, hvordan de med idéer fra vores måde at gøre det på kan gå hjem og inspirere deres lokalsamfund. Det fås bare ikke større,” siger Sanne Brodersen.

Gram Slot er blevet et brand

Det er i høj grad lykkedes at forvandle Gram Slot til en kulturattraktion, der understøtter brandet og den økonomiske kerne i virksomheden, som er det økologiske landbrug.

Slottet tegner sig i dag for 20 pct. af den samlede omsætning og har en meget vigtig markedsføringsmæssig værdi. Der er omkring 120.000 gæster årligt og ca. 500 rundvisninger.



OM SVEND BRODERSEN

Født i 1966 og uddannet på Bygholm Landbrugsskole med grønt bevis i 1988. Læst økonomi på SDU 1995-1998

Siden 2007 Ejer af og direktør for Gram Slot

Fra 1998 til 2007 Lokalpolitiker for Venstre og medlem af Kolding Byråd

Økologisk landmand igennem mange år – på Koldingegnen i årene før købet af Gram Slot. Desuden foredragsholder, iværksætter og ildsjæl med et bankende hjerte for naturen

Slottet tilbyder konferencer, firmafester, bryllupper, konfirmationer samt talrige koncerter, restaurant og ophold på værelser og lejligheder i tilhørende huse og på Gramgård.

Det økologiske landbrug er også blevet markant større. I dag er der 3.500 hektar og 1.250 køer, og det er et af Danmarks største økologiske landbrug. De seneste fem år er den samlede virksomhed vokset fra 100 mio. kr. til 140 mio. kr. i årlig omsætning. EBIT er vokset fra 8 pct. til 11 pct., og bundlinjen voksede med 5 pct. i 2022 i forhold til året før.

Næste skridt – større ansvar for klimaet

Ambitionerne stopper dog ikke dér. For det er også vigtigt for parret, at det ikke bare er en økonomisk succes og et kulturelt samlingspunkt, de har skabt. Det økologiske landbrug er kernen i det hele, og her håber de at kunne inspirere det konventionelle landbrug til at flytte sig i en mere bæredygtig retning. Svend Brodersen har flere tiltag parat, der skal gøre det økologiske landbrug endnu bedre. Det gælder bl.a. et projekt, der handler om at reducere påvirkningen af vandmiljøet ved at tage lavbundsjerne ud af produktionen.

”Vi deltager i et projekt sammen med Københavns Universitet og de omkringliggende kommuner, hvor vi stiller en af vores lavbundsjerne til rådighed. Det kan fx kombineres med grøn energi. I stedet for at opstille solcelleanlæg på vores bedste jord, hvor vi kan dyrke korn, så er det en bedre idé at opstille det på lavbundsjerne.”

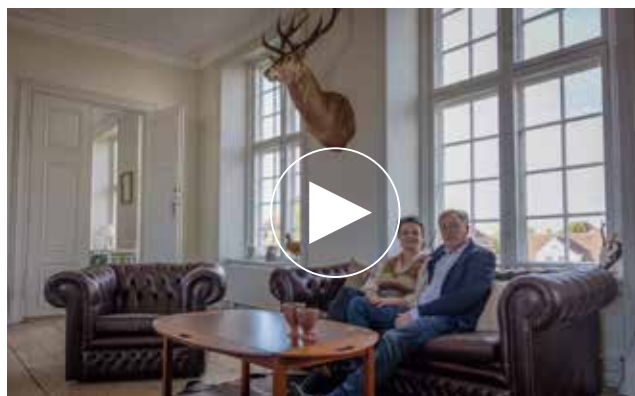
Han er åben over for mange muligheder på Gram Slot og vil investere betydeligt i bæredygtighed fremover. Det omfatter bl.a. vindenergi, solenergi, biogasanlæg, mere bæredygtige kvægtyper, mere energieffektive teknologier, et skift fra import af foder til egenproduktion og en større produktion af grøntsager. Og så er der alle de foredrag, som Svend Brodersen holder landet over, som bl.a. omhandler, hvordan man får mere biodiversitet i agerlandet.

”Vi tænker rigtig meget over, hvordan vi rent faktisk kan være med til at gøre en forskel for vores egne og alle andres børn og børnebørn. Jeg tror på, at man kan inspirere folk igennem det, man selv gør. Folk spejler sig i dem, der viser vejen med handling og praktiske løsninger,” siger Svend Brodersen. ■

“Jeg tror på, at man kan inspirere folk igennem det, man selv gør. Folk spejler sig i dem, der viser vejen med handling og praktiske løsninger”

Svend Brodersen, ejerleder, Gram Slot

MØD SANNE OG SVEND BRODERSEN PÅ PWC.DK



Ventherm A/S

Grundlagt 1983

Virksomheden
har 29
medarbejdere



Ventherm kan
reducere kundens
energiforbrug med
op til 83%



Resultat før
skat på 11,3
mio. kroner



Ventherm har skabt
succes gennem
teknologisk innovation
og satsning på
sværindustrielle brancher



FOTO: FRANK CILIUS

De to ejerledere af Ventherm, Allan Hansen og Rune Lund Bendixen, startede deres vækstrejse for blot fire år siden. Samarbejdet mellem dem har vist sig at være et velfungerende miks af kompetencer, der har resulteret i en fokuseret satsning på udvikling af avancerede sprøjtekabiner til store kunder i den tunge industri. Ventherm har med unikke teknologier åbnet dørene til vindmøllebranchen og andre sværindustrielle brancher fra forsvar til togindustri, og satsningen har ramt perfekt ind i den igangværende grønne transformation.

Årets Ejerleder
Region Fyn

20
23

Ventherm blev stiftet i 1983 af Knud Hansen med fokus på sprøjtemaling og overfladebehandling. I 2006 blev virksomheden generationsskiftet til sønnen Allan Hansen, og i 2019 blev Rune Bendixen medejer. Sammen har de to ejerledere skabt en virksomhed, der på tre år har fordoblet omsætningen, og som har opnået en markedsledende position inden for sprøjtekabiner og andre typer male- og overfladebehandlingsanlæg. Kunderne tæller globale aktører inden for vindmøllebranchen, forsvar og togindustri. Positionen er bl.a. skabt gennem investering i robotteknologi og dataindsamling samt satsning på såkaldte turn-key-løsninger for kunderne.

Vejen til at blive betroet samarbejdspartner for både vindmølleindustrien og andre store globale industrielle aktører er gået via fokus på disse sværindustrielle branchers særlige behov og herigennem målrettede investeringer i innovation og ny teknologi. Eksempelvis har Ventherm i en årrække udviklet stadig større specialindrettede og automatiserede sprøjtekabiner, der er særligt velegnede til kunder med serieproduktion.

“Vi er lykkedes med at skabe et godt navn i flere store industrier. Vi har en god track record, vi har styr på vores processer og har en enorm grundviden om det, vi laver. Vi kender de brancher, vi opererer i, vi leverer til tiden, og vi har en unik teknologi,” siger Allan Hansen, ejerleder og adm. direktør, Ventherm.

Firstmover på væsentlige områder

Vindmølleindustrien er et af Ventherms store kundesegmenter, og her leverer man eksempelvis fuldautomatiske malekabiner, der integreres direkte i vindmøllefabrikker over hele verden. Netop overgangen til vindenergi og den stigende interesse for vindmøller har derfor været en afgørende faktor for den eksplorative vækst hos Ventherm de senere år.

“Vi kan mærke, at den grønne omstilling får stadig mere momentum, og at der bl.a. etableres mange store havvindmølleprojekter over de kommende år. Vi har heldigvis fået foden indenfor i branchen og har opnået en god historik allerede,” siger Allan Hansen.

Ventherm har med en bevidst strategisk satsning skabt en position som firstmover i forhold til udvikling af automatiserede



OM VENTHERM A/S

Ventherm A/S er en global leverandør af maleanlæg og sprøjtekabiner til sværindustrielle brancher såsom vindkraft, offshore, forsvar, transport, landbrug og øvrige tunge maskinindustrier. Virksomheden har udviklet malerobotter, der kan håndtere de allerstørste emner inden for bl.a. vindenergi, hvor Ventherm har fået et stærkt fodfæste. Ventherms unikke løsninger sælges verden over, bl.a. via et veludbygget agentnetværk

og energieffektive løsninger. Virksomheden udvikler således robotløsninger, der både er selvprogrammerende og i stand til at 3D-scanne store emner i den tunge industri. Resultatet er, at Ventherms robotløsninger kan beregne den mest effektive maleproces, der både minimerer spild og sikrer optimal dækning. To faktorer, der er afgørende for både holdbarhed, levetid og pris på kundernes produkter.

”Med vores robotteknologi kan kunderne reducere forbruget af maling fra en forbrugsfaktor på 2,2 til kun 1,3-1,5 – altså en besparelse på ca. 40 procent. På store projekter, som en monopæl til en havvindmølle med 2.000 kvadratmeter over-



- ✓ Investering i innovation og teknologi har skabt en stærk position hos globale kunder
- ✓ Ejerledere med vidt forskellige kompetencer er en styrke for virksomheden
- ✓ Medarbejdernes kompetencer testes for at sætte det bedste hold – hver gang



“Hvis jeg ser nogle spændende muligheder, så rykker jeg på det, og så er Allan den, der sørger for, at vi har struktur på processen, og at vi holder hinanden på banen. Dét modspil og samarbejde er en afgørende faktor for vores succes”

Rune Lund Bendixen, ejerleder og salgsdirektør, Ventherm A/S

flade, kan denne besparelse hurtigt tjene anlægsinvesteringen hjem. Det er vel at mærke uden at gå på kompromis med kvaliteten. Tværtimod, så sikrer vi, at malekvaliteten er i orden, hvilket er uhyre vigtigt, da disse monopæle skal kunne stå i havet i 30 år uden vedligeholdelse,” siger Rune Lund Bendixen, salgsdirektør og ejerleder, Ventherm.

Næste store skridt for Ventherm er realisering af verdens største malerobot. En kolos, der kan håndtere emner, der vejer



“Det er vigtigt, at man kender sine egne og kollegaens styrker og svagheder og er ærlige omkring det. Jeg har en økonomisk og ledelsesmæssig baggrund, men har ikke ret meget med teknik at gøre, selv om der er meget teknik i det, vi sælger”

Allan Hansen, ejerleder og adm. direktør, Ventherm A/S

over 300 tons og er specielt egnet til de enorme monopæle på havvindmøller, der kan være op til 54 meter i længden og 15 meter i bredden. Robotten er netop i september 2023 leveret til den første kunde og forventes benyttet første gang i produktion i foråret 2024.

Dataindsamling er afgørende for kunderne

En anden meget væsentlig faktor for Ventherms positive udvik-

ling de senere år er noget så umiddelbart simpelt som at udvikle en app, der opsamler væsentlige data i forbindelse med maleprocessen.

“Flere af vores kunder er store globale virksomheder, og de efterspørger i stigende grad data, der på flere måder kan effektivisere deres produktion og forbedre deres produkter. Vores app-løsning opsamler de vigtigste data og giver kunderne afgørende indblik i maleprocessen,” siger Allan Hansen.

Ventherms app giver kunderne kontrol over maleanlægget, dataopsamling og et overblik over produktet. Udover at tracke forbrug af maling registrerer appen også flere ESG-parametre, herunder energiforbruget, der med Ventherms fuldautomatiske kabineløsninger er reduceret med 60-83 pct.

“Vores app-løsning har spillet en stor rolle for Ventherms position over for de største kunder. Men den har også spillet en stor rolle i vores egen udvikling. Vi har fået et betydeligt stærkere fokus på data og dataindsamling, og vi forbedrer løbende vores kompetencer inden for varmegenindvinding og energibesparelser,” siger Rune Lund Bendixen, der forklarer, at Ventherm har igangsat et stort dataindsamlingsprojekt på robotanlæggene for at styrke viden på området hos sig selv og kunderne.

“Det er den slags projekter, som kunderne efterspørger og forventer, især i vindenergiindustrien, hvor præcise data og dokumentation er afgørende,” supplerer Allan Hansen.

Ejerledere, der komplementerer hinanden

Allan Hansen og Rune Lund Bendixen er ret forskellige personligheder, og det mener de selv er årsagen til, at de har skabt den fremgang hos Ventherm, som de har.

“Vi er ret forskellige, men har stor respekt for hinandens evner. Det er vigtigt, at man kender sine egne og kollegaens styrker og svagheder og er ærlige omkring det. Jeg har en økonomisk og ledelsesmæssig baggrund, men har ikke ret meget med teknik at gøre, selv om der er meget teknik i det, vi sælger. Mine styrker ligger omkring organisering, struktur og om vi tjener penge på det, vi laver. Som økonom og med den baggrund, jeg har, er jeg også typen, der har en tendens til at trække i håndbremsen. Her har jeg brug for Rune til at udfordre mig,” fortæller Allan Hansen.

MØD VENTHERM PÅ PWC.DK



“Vores app-løsning har spillet en stor rolle for Ventherms position over for de største kunder. Men den har også spillet en stor rolle i vores egen udvikling”

Rune Lund Bendixen, ejerleder og salgsdirektør, Ventherm A/S

Rune Lund Bendixen kan godt lide at skubbe til grænserne og hele tiden være på jagt efter muligheder for, at virksomheden kan vokse og blive den bedste i branchen.

“Jeg er typen, der presser lidt på og argumenterer for, at vi skal slippe håndbremsen en gang imellem. Hvis jeg ser nogle spændende muligheder, så rykker jeg på det, og så er Allan den, der sørger for, at vi har struktur på processen, og at vi holder hinanden på banen. Dét modspil og samarbejde er en afgørende faktor for vores succes,” siger Rune Lund Bendixen.

Stort fokus på at sætte det rigtige hold

Men det er ikke kun i samarbejdet mellem Allan Hansen og Rune Lund Bendixen, at det er vigtigt, at man supplerer hinanden i Ventherm. De to ejerledere er meget opmærksomme på, at medarbejderne komplementerer hinanden i samme grad, så man får det stærkeste hold til at løse de krævende opgaver bedst muligt.

“Vi arbejder med det, vi kalder high performance teams. Det går i al sin enkelhed ud på at sikre, at vi til enhver tid er i stand til at sætte det bedste hold med de bedste kompetencer. Denne afvejning af styrker og svagheder er en meget vigtig del af processen med at sammensætte den rigtige stab af medarbejdere hos Ventherm,” siger Allan Hansen.

Alt dette forudsætter, at ledelsen kender medarbejderne til bunds. Derfor bliver der lavet personprofiler på alle medarbejdere i Ventherm, så ledelsen, men også medarbejderne selv, bliver bevidste om stærke og svage sider. Og den viden bliver brugt til at udvikle medarbejderne og i særdeleshed til at sammensætte de enkelte teams i virksomheden, så de performer bedst muligt.

“Vi får simpelthen kortlagt teamets samlede kompetencer, og det holder vi op mod de opgaver, der skal løses. Og hvis der er nogle opgaver, hvor vi ikke har de bedste kompetencer, så fokuserer vi på at få styr på det. På den måde sikrer vi, at teamet altid er bygget op omkring de rette kompetencer på de rette pladser,” siger Allan Hansen.



OM RUNE LUND BENDIXEN

Født i 1978 og uddannet fra Mercuri Business School (2013)

Siden 2019 Ejerleder og salgsdirektør, Ventherm

Har desuden været Cooling Engineer hos Gram Commercial, Area Sales Manager hos Pers Kemi, Sales and Export Manager hos Clemco Danmark. Stifter af Pro-Bro og CEO hos KIMAS

Allan Hansen og Rune Lund Bendixen er fuldt ud bevidste om, at de ikke er eksperter på alle områder, og derfor har de heller ikke problemer med at hente hjælp ind fra eksperter og konsulenter, når de mener, at der er behov for det. Det gælder eksempelvis i forhold til udarbejdelse af personprofiler og sammensætning af high performance teams. Det gælder også i forhold til strategiarbejdet. Med hjælp fra en professionel bestyrelse er en ny strategi under udarbejdelse, da målsætningerne i strategiplanen for 2021-2026 allerede er indfriet.

Klar til at møde fremtiden

De to ejerledere ser ind i en fremtid, hvor der er fokus på at styrke virksomhedens position som foretrukken leverandør af turn key-løsninger til den tunge industri.

“Vi tror på, at vi med de initiativer, vi har taget med hensyn

OM ALLAN HANSEN

Født i 1970 og uddannet HD i regnskab og økonomistyring på SDU. Senere Executive Board Programme hos INSEAD

Søn af Knud Hansen, der startede Ventherm A/S i 1983

Siden 2006 Ejerleder og adm. direktør, Ventherm

Fra 2003 til 2005 CEO, MESH Technologies

Fra 1997 til 2002 CEO, SAPA Holding

til automatisering og fokus på data, har gode muligheder for at komme endnu tættere på vores kunder. Vi kommer til fortsat at styrke vores position i de brancher og segmenter, vi satser på, og vi forventer at få flere opgaver, hvor vores løsninger indgår som en integreret del af kundernes produkter og produktion,” siger Rune Lund Bendixen.

Når man ser på de kommende år, er der flere faktorer, der giver Allan Hansen og Rune Lund Bendixen grund til optimisme, og de forventer da også, at væksten fortsætter i de kommende år.

“Når vi ser på offshore og havvind og de planlagte projekter, så er vurderingen, at den industri alene formentlig vil femdobles inden for de kommende syv til otte år. Skulle det vise sig, at det kun bliver en tredobling eller en fordobling, vil potentialet stadig være virkelig stort,” siger Allan Hansen. ■

Melitek A/S

Grundlagt 1979

Virksomheden
har 55
medarbejdere



Stigning på
118 pct. i
omsætning fra
2018-2022



Førende
globalt inden
for sin branche



Melitek har vendt modgang til fremgang og rekordhøj vækst

De er hærdet gennem tidlig modgang, har udvist udpræget sans for god markedstiming og præsteret en fordobling af top- og bundlinje over en femårig periode. Brødrene Jesper Laursen og Kim Laursen står bag den danske virksomhed Melitek, der udvikler, producerer og sælger specialfremstillede plastgranulater til sundhedssektoren. I dag er virksomheden globalt førende inden for sin niche med samlet produktion i Nørre Alslev på Falster.



Årets Ejerleder
Region Sjælland

20
23

Forventningerne til, hvad brødrene og deres far i fællesskab kunne drive Melitek til, var høje op igennem 1990'erne, hvor sønnerne Jesper Laursen og Kim Laursen trådte ind i familieforetagendet. Tiltroen til forretningsmodellen med udvikling, produktion og salg af PVC-fri plastgranulat til den globale medicoindustri, var stor.

Fremtiden så også lys ud med flere store erhvervskunder i kundeporteføljen. Endnu mere lovende så det ud med underskrivelsen af en afgørende kontrakt i slutningen af 1990'erne, hvor en stor tysk kunde over en årrække forpligtede sig til at afgive ordrer under betingelse af, at Melitek kunne levere til tiden.

Men med et spinkelt kapitalgrundlag viste forretningsmodellen sig sårbar, når der opstod forsinkelser i produktionsopstart hos kunden, og det betød, at Melitek ikke kunne nå sine salgsbudgetter.

"I 2000 måtte vi trække i håndbremsen og gå i betalingsstandsning, før vi nåede en konkurs. Det havde store personlige konsekvenser for os, idet der blev lagt et stort økonomisk pres på os selv og vores familier. Det tog særlig hårdt på vores far, der havde stiftet virksomheden i 1979," fortæller ejerleder og adm. direktør hos Melitek Kim Laursen.

Faderen valgte efterfølgende at træde ud af familieforetagendet og overdrage stafetten til sine sønner, der nu i fællesskab skulle forsøge at vende skuden. Med støtte fra loyale kunder, leverandører samt medarbejdere, lykkedes det i 2001 Melitek at komme ud af betalingsstandsningen med et overskud på 1,4 mio. kroner efter skat.

En succesfuld turnaround: Fra nul-vækst til førende leverandør

I dag har Melitek indtaget en førende position globalt inden for sin niche i medicoindustrien med specialfremstilling af PVC-frie plastgranulater til sundhedssektoren. Ved seneste årsregnskab i 2022 lød bruttofortjenesten på 95,6 mio. kroner med et overskud på 56,8 mio. kroner før skat. En succes, der ifølge brødrene kan tilskrives mange års hårdt arbejde samt en stor portion tålmodighed og fokus.

"Der har været øjeblikke, hvor vi har tvivlet på, om vores beslutninger var de rigtige, da det tager tid, før man kan se resultaterne af sine beslutninger, ligesom det tager tid at opnå

OM MELITEK A/S

Virksomheden Melitek blev etableret af Svend-Axel Laursen i 1979

Virksomheden ejes i dag (50/50) af brødrene Jesper Laursen og Kim Laursen

Melitek er en dansk privatejet virksomhed, der er specialiseret i udvikling, produktion og salg af elastomer og polymer compounds til sundhedssektoren

Virksomheden har 55 medarbejdere

Som nicheproducent er Melitek i dag førende globalt inden for sin branche med produktion ét sted

Siden 2018 har Melitek oplevet en vækst i omsætningen på 118 pct. Resultatet før skat er steget fra 21,0 mio. kroner i 2018 til 56,8 mio. kroner i 2022

en bæredygtig økonomisk forretning. At være en del af life science-industrien i Skandinavien kræver stor tålmodighed. Vi har lært at være ydmyge og ikke at tage noget for givet," forklarer ejerleder og direktør i Melitek, Jesper Laursen.

At lede som brødre: Én har roret, én har sejlet

Som ejerledere deler Jesper Laursen og Kim Laursen til daglig ledelsesansvaret i Melitek. Kim Laursen sidder med de finansielle og administrative opgaver, mens Jesper Laursen har ansvar for produktudvikling, herunder ESG. Sammen står de for at drifte og udvikle salgsafdelingen, hvor de deler kunder og geografier imellem sig.

"Vores mål er at forstå, hvor vores kunder er i dag, forudsige deres behov i morgen og levere de produkter, de efterspørger i fremtiden. Vi tilpasser vores produktsortiment efter kundernes efterspørgsel," forklarer Jesper Laursen.

Han drager en parallel til sejlsporten kapsejls, som brød-



- ✓ Efter modgang og betalingsstandsning er Melitek tilbage i vækstsporet
- ✓ Markedsanalyse af medicoindustrien og tilstedeværelse i Kina har været afgørende
- ✓ Med fokus på kerneforretningen har Melitek status som en førende producent inden for sin niche globalt



FOTO: MADIS CLAUS RASMUSSEN

“I løbet af det sidste år har vi justeret vores organisation og tilpasset os de udfordringer, vi har stået over for. Som et resultat heraf har vi formået at øge vores produktionsvolumen med samme antal medarbejdere, og samtidig har vi reduceret vores lagerbindinger med 30 pct.”

Kim Laursen, ejerleder og adm. direktør, Melitek A/S

rene dyrkede i deres ungdom, for at beskrive den operationelle tilgang og mindset.

”Man indstiller roret efter sejlene og sejlene efter roret. Denne tilgang afspejler sig i vores organisationsarbejde, hvor vi søger harmoni, samarbejde og en fælles kurs. Vi har opnået en effektiv rollefordeling i direktionen, der tillader os at komplementere hinanden uden at overlape ansvarsområder. Kim og jeg har også daglige køreture fra vores hjem i Rungsted til Nørre Alslev, og her benytter vi tiden til at afdække og opdatere hinanden på opgaver vedrørende salg, kunder, leverandører og strategi. Det er klart en force.”

Kim Laursen supplerer og fremhæver det konkurrenceprægede element i sporten: “Nu sejler vi ikke kapsejls på højt niveau mere, men det konkurrenceprægede element karakteriserer os også som mennesker og ledere. Vi vil gerne være de bedste i vores felt. Vi er dedikerede og bruger mange af vores vågne timer på at optimere virksomhedens performance. Den tilgang har vi båret med os fra start.”

15 stærke år på det kinesiske marked

Som ‘den nye dreng i klassen’ blandt store spillere i medicoindustrien i starten af 00’erne var det dog ikke let for Melitek

“Man indstiller roret efter sejlene og sejlene efter roret. Denne tilgang afspejler sig i vores organisationsarbejde, hvor vi søger harmoni, samarbejde og en fælles kurs. Vi har opnået en effektiv rollefordeling i direktionen, der tillader os at komplementere hinanden uden at overlappe ansvarsområder”

Jesper Laursen, ejerleder og direktør, Melitek A/S

at sparke døre ind på det europæiske marked, hvor der var store forretningsbarrierer. Som resultat heraf begyndte brødrene at udforske forretningsmulighederne globalt. Her åbnede det kinesiske marked sig for Melitek, og det skulle vise sig at blive afgørende for virksomhedens genrejsning og første store vækstperiode.

”I løbet af 1990’erne blev udvikling, produktion og salg af PVC-frie plastgranulater til sundhedssektoren vores primære forretningsområde. Traditionelt brugte Europa på daværende tidspunkt PVC i farmaceutisk emballage, såsom infusionsposer, mens Kina skiftede direkte over fra glas til den type løsninger, vi kunne levere. På den måde blev Kina et foregangsland inden for brugen af PVC-fri plast til visse produkter i medicindustrien. Efterspørgslen var stor, og det åbnede op for mange gode muligheder for os i mange år,” forklarer Jesper Laursen.

Han understreger, at Meliteks værdigrundlag altid har bygget på innovation og en bæredygtig tilgang.

“Vores PVC-fri plastgranulat er et materiale med et lavt CO₂-aftryk, som også er mere miljøvenligt, idet materialet genererer mindre skadeligt affald og lettere kan recycles. Den grønne omstilling er derfor også i tråd med mange af de produkter, vi leverer, og virksomhedens langvarige værdier,” forklarer Jesper Laursen og påpeger, at Melitek var den første, der begyndte at sætte alt ind på at udvikle og fremstille PVC-frie produkter til sundhedssektoren.

Siden da har man fortsat søgt efter mere bæredygtige råvarer og produktionsmetoder, herunder bl.a. udvikling af bio-baserede plastmaterialer.

Strategi-skifte og vækst på top- og bundlinje

I 2018 så Kim Laursen og Jesper Laursen atter et behov for at sætte en ny kurs. Det asiatiske marked var ved at miste sin attraktivitet, og samtidig følte brødrene ikke længere, at Kina var det rette sted at investere deres aktiver. Dette skyldtes flere faktorer, herunder stigende afhængighed af ordrer fra en lille håndfuld store erhvervs-kunder.

En situation, der, på ny, gjorde virksomhedens forretningsmodel sårbar. I lyset af disse udfordringer vendte de derfor deres opmærksomhed tilbage mod Europa for at udforske nye indgange på det europæiske marked.

“Udover vores solide kerneforretning, som vi fortsat udvider og vækster på, identificerede vi muligheder i Tyrkiet, hvor vi har oparbejdet en relativt høj markedsandel på 10 pct., og vi ser fortsat muligheder for at skabe vækst i landet. Samtidig fik vi, to-tre år før COVID-19 pandemien brød ud, etableret os på markedet for diagnostik. Forretningsmæssigt var det god timing, fordi efterspørgslen steg meget pludseligt under pandemien. Derfor tog vi en beslutning om at bygge et væsentligt lager op, som gjorde os lagerførende på en række produkter, ligesom vi investerede omkring 100 mio. kroner i udvidet produktionskapacitet med midler fra vores driftsbudget,” fortæller Kim Laursen og henviser til, at Melitek bl.a. fik et “kæmpe run” på salg af PCR-plader, der blev brugt i forbindelse med test og diagnosticering af COVID-19.

MØD KIM LAURSEN OG JESPER LAURSEN PÅ PWC.DK





OM JESPER LAURSEN

Født i 1970 og uddannet fra Marknads Økonomisk Utbildning (MEU) i Business Administration og Marketing (1990-1993)

Siden 2004 Bestyrelsesmedlem og driftschef (COO) i BFS International Operators Association (BFS IOA)

Siden 1990 Direktør, Melitek, og siden 2001 medejer

Siden 2018 har Melitek oplevet en imponerende vækst i omsætningen på 118 pct. Resultatet før skat steg fra 21,0 mio. kroner i 2018 til 56,8 mio. kroner i 2022.

“I løbet af det sidste år har vi justeret vores organisation og tilpasset os de udfordringer, vi har stået over for. Som et resultat heraf har vi formået at øge vores produktionsvolumen med samme antal medarbejdere, og samtidig har vi reduceret vores lagerbindinger med 30 pct.,” udtaler Kim Laursen.

At miste og genvinde en værdibåret kultur

Med ønsket om at skabe vækst via nye indgange på det europæiske marked valgte brødrene i 2019 at ansætte en fabrikschef i direktionen, så de fremover selv, foruden deres øvrige ansvarsområder, kunne dedikere sig til salgsarbejdet. Jesper Laursen og Kim Laursen opdagede dog senere, at der var noget essentielt, de havde overset.

“Som ejerledere gik vi fra at være nærværende i hele organisationen til pludselig at være fraværende i produktionen, og vi overså den uskrevne kultur, der kommer med ejerledelse. I

OM KIM LAURSEN

Født i 1971 og uddannet fra University of Rhode Island med en Bachelor of Science (BSc) i Forretningsadministration og Management (1990-1994) og tog i årene 1995-1997 en supplerende HD-uddannelse på Copenhagen Business School

Siden 2001 Adm. direktør og medejer, Melitek

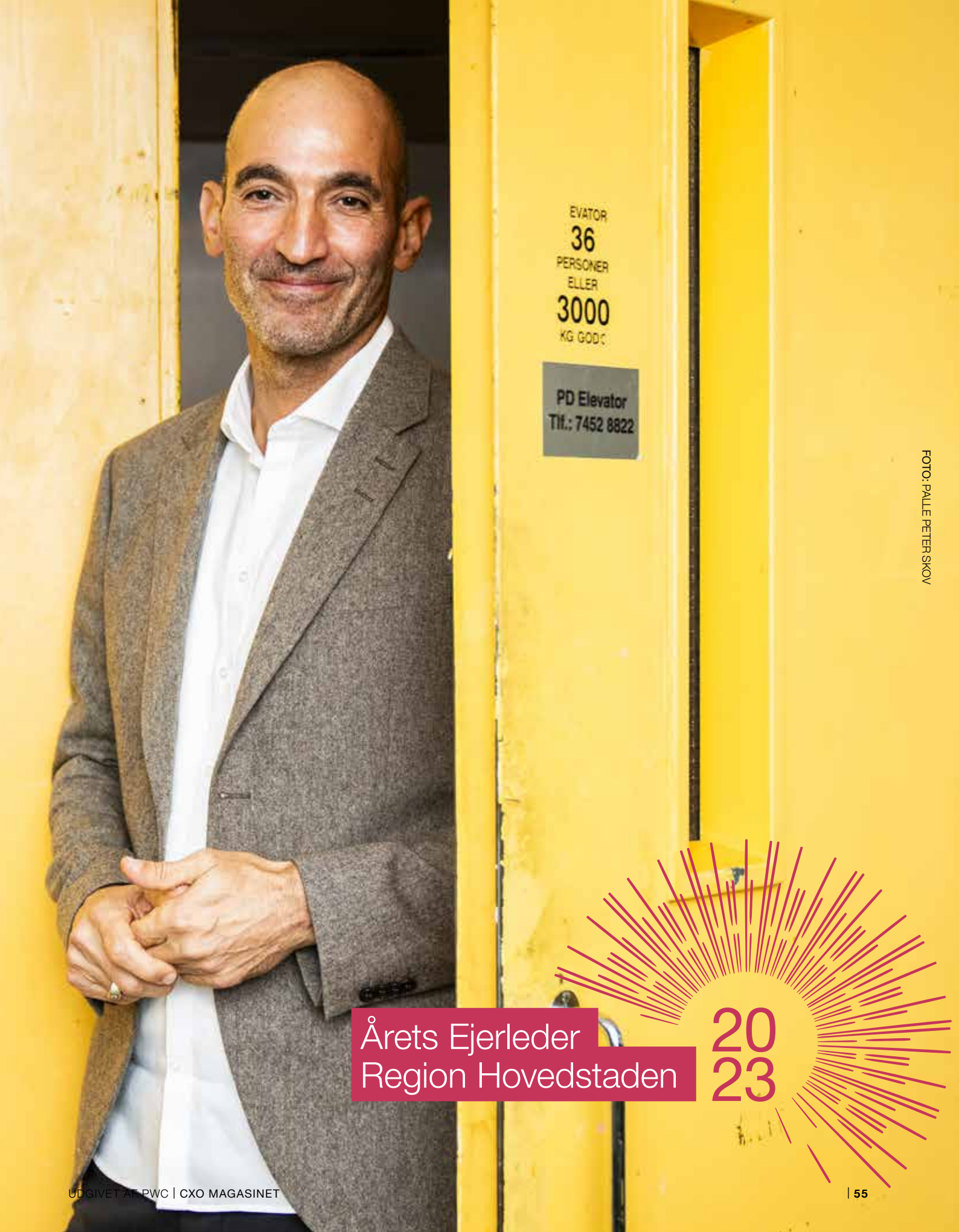
en periode mistede vi fokus på detaljerne og blev for optagede af de store nøgletal,” forklarer Kim Laursen.

“Som ejerledere er vi kulturbærere. Vi kan tale nok så meget om strategier, men virksomhedskulturen er helt afgørende for vores forretningssucces. Det drejer sig om at sende klare signaler om vores retning og værdier, og hvordan vi ønsker at interagere med medarbejdere og kunder. Derfor har vi styrket organisationen ved at gøre den mere flad, og ved at vi som ejerledere igen er mere synlige i den daglige drift. Vi prioriterer at informere medarbejderne i produktionen om, hvordan vores produkter anvendes, og hvorfor bestemte procedurer er afgørende. Vores produkter gennemgår flere trin, inden de når frem til hospitalerne, så det er vigtigt at skabe forståelse for værdien af deres arbejde. Det handler om, at medarbejderne forstår vores why. Som virksomhed er vi nødt til at være fleksible og agile i vores produktion, selvom det ikke altid er det mest effektive rent produktionsteknisk, men det er dét, der skal til, hvis vi vil levere den bedste service til vores kunder i en omskiftelig verden,” tilføjer Jesper Laursen. ■



“Vores bæredygtige strategi er ikke blot en god fortælling – alt er dokumenteret med data”

Med iværksættermentalitet og en kompromisløs tilgang til virksomhedens koncept har Jespers Torvekøkken igennem årene formået at skabe vedvarende vækst. En succes, der ifølge ejerleder og adm. direktør i foretagendet, Ronny Saul, foruden innovation, passion i køkkenet og styrket professionalisme på direktionsgangen drives frem af en ambitiøs og datadrevet tilgang til bæredygtighed, der skaber frugtbare partnerskaber for koncernen – nu og i fremtiden.



ELEVATOR
36
PERSONER
ELLER
3000
KG GODS

PD Elevator
Tlf.: 7452 8822

FOTO: PALLE PETER SKOV

Årets Ejerleder
Region Hovedstaden

20
23



“Vi tror på en bæredygtig fremtid og vigtigheden af at tage samfundsansvar, og samtidig er vi ikke blege for at sige, at vi ser gode forretningsmuligheder i bæredygtighed”

Ronny Saul, ejerleder og adm. direktør, Jespers Torvekøkken

Ud fra visionen om at skabe sund og velsmagende frokost grundlagde iværksætter og kok Jesper Holmberg tilbage i 1991 Jespers Torvekøkken. Et koncept, der blev vel modtaget, først af medarbejdere rundt omkring i de storkøbenhavnske virksomheder, og som i takt med virksomhedens vækst og udbredelse flere steder i landet har bidraget til at udvikle danskernes opfattelse af, hvad en moderne frokost- og kantineordning kan bestå af og være.

“Fra begyndelsen har Jespers Torvekøkken været bundet op på en madkultur, der består af nogle overordnede rammer, vi stadig følger. Fine dining er og bliver ikke en del af vores koncept, men vi laver god og ærlig mad fra bunden og bruger lokale råvarer, der er i sæson. Det lyder måske som en kliché, men det ændrer ikke på, at det er vores koncept, og det er dét, vi lever op til,” forklarer adm. direktør og medejer af Jespers Torvekøkken, Ronny Saul.

En vækstrejse udfolder sig

Som adm. direktør for foretagendet har Ronny Saul stået i spidsen for koncernens udvikling og vækstrejse, der i dag hviler på fire forretningsben.

Disse omfatter en frokost- og kantineordning, en selskabsforretning med catering samt selskabet ConviFood, der er specialiseret i udvikling og produktion af fødevarer til erhvervs-kunder, der leverer takeaway.

I det seneste regnskabsår, 2022/2023, kunne virksomheden præsentere en omsætning på omkring 400 mio. kroner og

et overskud i størrelsesordenen 30 mio. kroner. En vækst, der af ejerlederen selv vurderes til at være båret frem af offentlige såvel som private kunder, der køber ind på Jespers Torvekøkkens bæredygtige strategi.

“Vores strategi bygger på en grøn og datadrevet ansvarsprofilsprofil, der faciliterer gode partnerskaber, der er afgørende for vores succes. Det betyder bl.a., at vi deler ud af vores viden, data og ekspertise på området, og at vi derigennem prøver at hjælpe vores kunder til at tage bæredygtige beslutninger. Vi tror på en bæredygtig fremtid og vigtigheden af at tage samfundsansvar, og samtidig er vi ikke blege for at sige, at vi ser gode forretningsmuligheder i bæredygtighed,” konstaterer Ronny Saul og fortsætter: “Vi mærker en stigende efterspørgsel efter bæredygtige fødevarer og måltider, og vi mærker ikke mindst også en efterspørgsel efter data, der understøtter kundernes ønske om at kunne dokumentere deres rejse mod en mere bæredygtig forretning.”

Bæredygtig strategi med fokus på certificering

I 2016 blev bæredygtighed en integreret del af Jespers Torvekøkken, da koncernen valgte at tage ansvar for at bidrage til FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling.

I dag er koncernen gået skridtet videre og forventer at modtage sin B Corp-certificering ved udgangen af indeværende kalenderår. B Corp er en anerkendt virksomhedscertificering og standard. Den omfatter sociale og klimamæssige påvirkninger, ligesom certificerede virksomheder juridisk forpligter sig til at skabe positiv samfundsværdi og tage



- ✓ Konceptet bag Jespers Torvekøkken har igennem alle årene været en rettesnor for vækst – og skal fortsat være det i fremtiden
- ✓ Koncernen står på fire forretningsben - frokost- og kantineordning, catering og produktion af fødevarer
- ✓ Bæredygtighed er integreret i forretningsmodellen

OM RONNY SAUL

Født den 29. oktober 1971 og uddannet fra Copenhagen Business School i informatik & økonomistyring (1998)

Siden 2011 Adm. direktør og medejer af Jespers Torvekøkken

Forhenværende direktør (2004-2010) og bestyrelsesformand (2013-2015) i fodboldklubben Akademisk Boldklub (AB)

Siden 2019 Bestyrelsesformand, Gladsaxe Erhvervsby

Etablerede i 1998 jobdatabasen Jobnet

Medstifter af konsulenthuset Hartmanns A/S (1996), hvor han var bestyrelsesformand og ejer indtil 2022, hvor selskabet blev opkøbt af Actief Group



beslutninger, der, så vidt det er muligt, tilgodeser alle interessenter.

”Vi har brugt halvandet år på at udarbejde vores ansøgning til en B Corp-certificering. Det har givet os mange indsigter, og vi er blevet utroligt skarpe på, hvordan vi tager ansvar for fremtiden. B Corp-arbejdet har sat den ramme for os, vi har søgt efter, og ledt os igennem alle de områder, hvor vi skal stille krav til os selv, vores kunder og vores leverandører. Det har fx betydet ændringer i vores code of conduct-procedure, så vi i dag har data på alt, hvad vi siger og gør. B Corp-certificeringen er også formålsdrevet og stiller krav til, at vi forbedrer og flytter os inden for scope 1, 2 og 3 år for år. Det kræver fremadrettet yderligere dialog og samarbejde med vores leverandører i hele værdikæden,” forklarer Ronny Saul og henviser til, at næste step går på at undersøge terrænet for gode samarbejdspartnere, herunder hvilke leverandører der har et positivt, eller mindre negativt, klimaaftryk, eksempelvis inden for kaffe.

”Derudover har vi lige landet en aftale med tekstilproducenten Elis, så alt vores tøj og tekstiler recycles og omdannes til nye produkter. Opgaven er at sikre, at vores bæredygtige strategi ikke blot er en god fortælling, men også kan eftervises – også på scope 3-niveau,” siger han.

En datadrevet tilgang til bæredygtighed

En datastyret tilgang til bæredygtighed præger Jespers Torvekøkkens forretningsmodel, som har fokus på at nedbringe virksomhedens samlede CO₂-aftryk gennem målrettede indsatser, der bl.a. har til hensigt at reducere indkøb og mindske madspild. Dette afspejles for eksempel i virksomhedens deltagelse i FN's SDG Accelerator-program for bæredygtige løsninger.

”Vores deltagelse i programmet udsprang af et ønske om at adressere vores udfordringer med madspild, der især var udtalte i vores frokostordning, hvor vi ikke havde det fulde overblik over, hvor meget mad der reelt blev kasseret og gik til spilde,” fortæller Ronny Saul.

Via FN's SDG Accelerator-program indgik Jespers Torvekøkken i DTU Hardtech Entrepreneurship-forløb med en gruppe DTU-studerende, der udviklede en digital platform, der omfatter et menuplanlægningssystem til storkøkkener, udstyret med avancerede vægte under fade og affaldsbeholdere. Disse vægte indsamler automatisk data, der kan bruges til at optimere fremtidige menuer baseret på sammensætning, mængde og kundernes præferencer. Vægte og tilhørende system er i dag ejet af en selvstændig virksomhed ved navn FoodOp.

”Det har betydet, at vi i dag kan finjustere hver eneste komponent i frokostordningen. Derfor har vi nu ansat en ny medarbejder, der skal ud at besøge samtlige vores erhvervs-kunder og implementere de her vægte for at analysere deres frokostvaner. Vægtene har allerede givet os vigtige indsigter, der har ført til, at vi pr. 1. januar 2023 reducerede vores salatbuffeter med 50 pct., da der generelt var et madspild på 72 pct.,” tilføjer Ronny Saul.

Udover at være opmærksomme på madspild arbejder Jespers Torvekøkken også målrettet på at optimere sit indkøb af emballage. Et initiativ, der er en del af virksomhedens generelle ambition om at gøre forretningsdriften mere bæredygtig og miljøvenlig, samtidig med at det reducerer omkostningerne forbundet med emballage, som i øjeblikket beløber sig til 12-13 mio. kroner årligt.

”Vi har indgået et nyt partnerskab med Idun, der er et nyt



“Vækst er en sjov ting – for hvad er det, der driver én? I Jaspers Torvekøkken er vi enormt innovative og konkurrencemindedede. Vi vil gerne være de bedste og dygtigste inden for vores felt, og derfor tør vi også godt satse stort”

Ronny Saul, ejerleder og adm. direktør, Jaspers Torvekøkken

selskab under Duni, der er leverandør af emballageløsninger. Idun har sat sig som mål, at der om 20 år ikke skal produceres engangsemballage. Jaspers Torvekøkkens frokost- og kantineordning fungerer som testkøkken for dette partnerskab. Konceptet er nyt og involverer produktion af en type hård plast kaldet PP-materiale. Dette materiale vil blive brugt til at producere genanvendelige glas, bowls og lignende, der kan indgå i et retursystem. I november påbegyndte vi forsøgsordningen i vores kantine på Campus Emdrup, AU. Det er et initiativ af stor betydning, og som vi er stolte over at deltage i,” siger Ronny Saul og påpeger, at initiativet har potentiale til at revolutionere brugen af engangsemballage i Danmark.

Iværksætterånd, autonomi og tillidskultur

Som iværksætter og grundlægger af jobdatabasen Jobnet samt konsulenthuset Hartmanns har Ronny Saul igennem sin karriere vist mod til at udfordre status quo, tænke stort og tage chancer. Og selvom Jaspers Torvekøkken ikke er en startup-virksomhed, gør samme iværksættermentalitet sig gældende i virksomheden, påpeger han.

”Vækst er en sjov ting – for hvad er det, der driver én? I Jaspers Torvekøkken er vi enormt innovative og konkurrencemindedede. Vi vil gerne være de bedste og dygtigste inden for vores felt, og derfor tør vi også godt satse stort,” påpeger Ronny Saul og henviser til, at han som ejerleder, på trods af vækst samt en

OM JESPERS TORVEKØKKEN

Jespers Torvekøkken blev grundlagt i 1991 af kok Jesper Holmberg ud fra en vision om at lave velsmagende, sund og lækker frokost til medarbejderne rundt om i virksomhederne i Storkøbenhavn

I dag er Jespers Torvekøkken en landsdækkende koncern, der henholdsvis består af virksomhedens frokost- og kantineordning, koncernens selskabsforretning med catering samt ConviFood, der udvikler og producerer fødevarer til erhvervskunder

Koncernen tilbereder og leverer dagligt 10.000 kuverter i sin frokostordning, mens den bestyrer og drifter 80 kantiner rundt om i landet

Virksomheden beskæftiger ca. 450 ansatte og omsatte i regnskabsåret 2022/2023 for ca. 400 mio. kroner med et overskud på ca. 30 mio. kroner

I 2020 udtrådte grundlægger Jesper Holmberg af ejerkredsen. Administrerende direktør Ronny Saul og bestyrelsesformand Jesper Michael Buster Reinhardt har i dag det fulde ejerskab (50/50)

voksende direktion og medarbejderstab, går op i at fastholde en så flad organisationsstruktur, som det nu engang er muligt.

“Jeg har arbejdet med ledelse, siden jeg var 24 år gammel, uden at tage en lederuddannelse. Jeg er autodidakt, og det har nok også præget min ledelsesstil og skabt en mere ‘loose’ virksomhedskultur hos Jespers Torvekøkken. Den vigtigste evne, jeg besidder, er min sociale intelligens. Jeg er en meget åben person og lyttende leder, der ikke er bange for at uddelegere ansvar og arbejdsopgaver. Inden for det seneste halvandet år, i takt med at vi er blevet større, er ledelsen også blevet styrket og tæller i dag ti professionelle ledere. Micromanagement ville derfor heller ikke give mening. Hvis medarbejderne selv tror på de løsninger, de bringer til bordet, har jeg også tillid til, at resultatet bliver godt – og så er det min opgave at støtte, sparre og vejlede,” forklarer Ronny Saul og pointerer, at tillid og frie rammer ikke kun gør sig gældende på direktionsgangen.

“I Jespers Torvekøkken er kokkene kongerne, og vi har passion for ærlig mad. Så simpelt er det. Derfor er uddannelse og efteruddannelse også en eksplicit del af vores strategi. Hvis der ikke er passion hos kokkene, bliver maden også derefter. Vi kan have nok så mange værdier, men de mister deres betydning og bliver ligegyldige, hvis maden ikke er i orden. Derfor er det også meget vigtigt, at ledelsen ikke går ind og dikterer et indkøb eller en menu. Hvert sted er lokalt drevet og styret af køkkenchefen. Det er ham eller hende, der bedst kender sit publikum. Hvis direktionen satte rammerne, ville passionen ryge, og vi ville ende ud som en fabrik, der brugte halvfabrikata, stik imod vores værdier,” konstaterer Ronny Saul og uddyber:

“Vi tilbyder også vores ufaglærte kolleger at gå fra tillærte til faglærte, samtidig med at de kan arbejde i Jespers Torvekøkken og beholde deres løn. Det er ret unikt og et glimrende eksempel på, hvordan vi sikrer arbejdsglæde, fastholdelse og rekruttering af medarbejdere”

Ronny Saul, ejerleder og adm. direktør, Jespers Torvekøkken

“Jespers Torvekøkken har flere specialkøkkener, der bl.a. tilbereder vegetar, vegansk, halal, laktose- og glutenfrit. Det er ikke noget, man som udlært kok får en uddannelse i, og derfor er uddannelse af vores medarbejdere også en nødvendighed. Vi tilbyder også vores ufaglærte kolleger at gå fra tillærte til faglærte, samtidig med at de kan arbejde i Jespers Torvekøkken og beholde deres løn. Det er ret unikt og et glimrende eksempel på, hvordan vi sikrer arbejdsglæde, fastholdelse og rekruttering af medarbejdere.” ■

MØD RONNY SAUL PÅ PWC.DK



Årets Ejerleder 20 år



FOTO: SOFIA BUSK



En historisk ledelsesrejse gennem de seneste 20 år

Globalisering, teknologiske fremskridt, økonomiske udsving og et stigende fokus på bæredygtighed er nogle af de faktorer, der har præget de seneste to årtier og skabt omvæltninger og transformation inden for erhvervslivet. I anledning af, at det er 20. gang, at kåringen Årets Ejerleder løber af stablen, har CXO Magasinet talt med tre markante erhvervsledere og tidligere landsvindere om udfordringer og muligheder i løbet af de seneste to årtier.

løbet af de seneste to årtier har erhvervslivet gennemgået en betydelig udvikling, drevet frem af en kompleks vekselvirkning af en lang række faktorer, herunder globalisering, teknologiske fremskridt, økonomiske udsving og et stadigt stigende fokus på bæredygtighed. Disse faktorer har ikke blot skabt grundlæggende forandringer for en lang række brancher som helhed, men har også haft indflydelse på måden, hvorpå ejerledere leder og driver deres virksomheder.

Ejerleder og adm. direktør for tekstilvirksomheden Kvadrat, Anders Byriell, fremhæver den øgede globalisering gennem de seneste 20 år som en faktor, der har ført til konsolidering og koncentration inden for tekstilbranchen. En udvikling, der har intensiveret konkurrencen markant.

“For at styrke vores position på det globale marked arbejder vi aktivt på at introducere en 3.0 version af Kvadrat. Det handler om at imødekomme forskellige sektors behov og krav, og derfor kigger vi bl.a. aktivt ind i at udvide vores kundebase inden for forbrugersektoren, især inden for High-End Residential, hvor vi arbejder tæt sammen med arkitekter, der er specialiserede i at indrette private hjem,” forklarer Anders Byriell, der i 2015 blev udnævnt som landsvinder af Årets Ejerleder.

Kvadrat blev stiftet i 1968 og servicere i dag omkring 30.000 arkitekter og deres slutbrugere, der repræsenterer nogle af verdens største virksomheder. Tekstilvirksomheden samarbejder også med den globale møbelindustri, herunder en voksende kundegruppe af bilproducenter samt ca. 1.000 møbel- og designforretninger. For at kunne sikre en effektiv drift i Kvadrat fremhæver Anders Byriell vigtigheden af at kunne videreformidle ledelsesvisioner præcist og enkelt til alle ansatte i organisationen, så Kvadrat kan fortsætte sin vækstrejse i den globale tekstilindustri:

“Jeg har igennem årene erkendt, også lejlighedsvis for sent, vigtigheden af at finde det rette niveau af kompleksitet i en global matrixorganisation. Budskaber kan nemt gå tabt i informationsstrømme til vores hovedkontorer i Tokyo eller Los Angeles,

og derfor ligger der en stor styrke i at videreformidle viden på en enkel måde,” konstaterer Anders Byriell.

Den teknologiske udvikling og digitale transformation

I de seneste to årtier har teknologiudvikling og digital transformation spillet en afgørende rolle for innovation, konkurrenceevne og effektivitet i erhvervslivet. Implementeringen af robotteknologi og automatisering har fx optimeret processer og reduceret omkostninger, hvilket har frigivet ressourcer og muliggjort fokus på opgaver med høj værdiskabelse. Samtidig har dataanalyse styrket virksomhedernes beslutningsgrundlag gennem adgang til nye indsigter og forudsigelser af markedstendenser.

For den danske luftfarts- og flyveservicevirksomhed Bel Air Aviation, der blev stiftet af Susanne Hessellund i 1994, og som i dag er specialiseret i offshore-flyvninger samt vedligehold, har teknologiske fremskridt igennem årene været med til at forme og styrke virksomhedens performance.

“Inden for luftfartsindustrien er der sket betydelige teknologiske fremskridt i de sidste tyve år, særligt inden for sikkerhedsområdet, hvor der er blevet foretaget gode og nødvendige ændringer. På europæisk plan har man løbende revideret beslutninger og performancekrav ift. helikopternes ydeevne, og da Bel Air Aviation i 2009 begyndte at flyve offshore, var kravene hertil blevet væsentligt skærpet. Det fik bl.a. betydning for vores indkøb af helikoptere, der nu skulle være så performancetærke, at flyvningen i alle faser kunne gennemføres, hvis en motor skulle svigte. Dermed kunne man undgå nødlanding på vandet,” forklarer ejerleder, adm. direktør og helikopterpilot i Bel Air Aviation, Susanne Hessellund, der blev kåret som landsvinder af Årets Ejerleder i 2014.

Hun fremhæver, at teknologisk udvikling inden for proaktivt vedligehold fortsætter, og nævner som eksempel, at Bel Air Aviation anvender et såkaldt HUMS-system, der transmitterer data til deres tekniske afdeling for at sikre, at alle roterende dele på helikopterne fungerer korrekt.

GENERELLE TENDENSER I DET 21. ÅRHUNDREDE:

Globalisering:

Virksomheder har haft øget adgang til globale markeder, hvilket har ført til øget konkurrence og behovet for at tilpasse sig forskellige kulturelle og økonomiske forhold. Samlet set har globaliseringen skabt muligheder for øget vækst og innovation, men den har også stillet virksomheder over for nye udfordringer, herunder geopolitisk uro og øget volatilitet. Faktorer, der medfører behov for at tilpasse sig et stadigt skiftende og mere komplekst forretningsmiljø

Bæredygtighed og Corporate Social Responsibility (CSR):

Med stigende reguleringskrav fra myndigheder og EU og heraf følgende krav fra kunder og samarbejdspartnere - har bæredygtighed og CSR ændret måden, der drives forretning på. Integration af sociale og miljømæssige hensyn i strategier, produktionsmetoder, forsyningskæder og beslutningsprocesser er i stigende grad påkrævet. Denne udvikling afspejler en øget erkendelse af, at virksomheder har en rolle at spille i at adressere globale udfordringer og bidrage til en mere bæredygtig fremtid



“Budskaber kan nemt gå tabt i informationsstrømme til vores hovedkontorer i Tokyo eller Los Angeles, og derfor ligger der en stor styrke i at videreformidle viden på en enkel måde”

Anders Byriel, Kvadrat, Årets Ejerleder 2015

“I luftfartssektoren benytter vi flere rapporteringssystemer, og som ejerleder oplever jeg også, at medarbejderne i dag forventer en højere grad af information og involvering i de beslutninger, der træffes. Det er en udvikling, jeg betragter som positiv. Vi har dog altid haft et højt informationsniveau internt i organisationen med ugentlige informationsmøder og via vores My Bel Air intranet. Tidligere har vi i Bel Air Aviation haft nogle meget udfordrende år pga. faldende oliepriser og ophør af faste kontrakter, hvilket gjorde involvering og information endnu mere vigtig. Så vi er grundigt øvede i løbende at give status til vores medarbejdere. I dag har vi også digitale systemer, der sender medarbejderne notifikationer, når der er opdateringer vedrørende deres operative status samt nyheder af enhver art i vores virksomhed,” tilføjer Susanne Hessellund.

Den digitale revolution dannede grobund for bl.a. e-handel, sociale medier og øget anvendelse og analyse af data. En udfordring for mange, men en stor mulighed for de virksomheder, der formåede at udnytte den teknologiske udvikling til deres fordel. En af de ejerledere, der tog udfordringen op, var Bjarke Hansen, stifter af rejsebureauet Primo Tours i 2009. Selskabet er specialiseret i at tilbyde og arrangere pakkejser til forskellige feriedestinationer, der i dag omfatter sol- og stranddestinationer, kulturelle rejser og skirejser. Tidligt i opstartsfasen etablerede Primo Tours deres eget software-system, Tour Pack, der samler alle væsentlige informationer om bookinger, hoteller, flyselskaber, lufthavne osv. i ét system.

“Vi bruger vores eget software på vores booking-plattform og hjemmeside samt i forbindelse med marketingindsatser og



“Som ejerleder oplever jeg også, at medarbejderne i dag forventer en højere grad af information og involvering i de beslutninger, der træffes. Det er en udvikling, jeg betragter som positiv”

Susanne Hessellund, Bel Air Aviation, Årets Ejerleder 2014

00'erne

Den digitale revolution

Fremkomsten af e-handel, sociale medier og avanceret dataanalyse affødte nye muligheder indenfor forretningsdrift med fokus på udvidelse af kundeengagement, rækkevidde og målgruppe

2008

Finanskrisen

Finanskrisen havde betydelig indvirkning på verdensøkonomien og erhvervslivet. Dette førte til fokus på økonomisk genopretning og stabilisering gennem bl.a. omkostningsbesparelser og øget risikostyring

2010'erne

Fremkomsten af tech-giganter

Tech-giganter, som Google, Apple, Amazon, Facebook og Microsoft, fik en dominerende markedsposition. Traditionelle forretningsmodeller blev i stigende grad udfordret, hvilket blev en drivkraft for innovation

2020'erne

Øget digitalisering og remote arbejde

COVID-19-pandemien accelererede digitaliseringen af arbejdspladser og implementeringen af fjernarbejde. Dette har bl.a. ændret vores arbejdsmønstre og skabt behov for øget it-sikkerhed



“COVID-19 skabte det vildeste udsving, vi nogensinde har oplevet i vores branche – fra fuld drift til pludselig lukning hen over natten. Men vi formåede at vende modgang til fremgang”

Bjarke Hansen, Primo Tours, Årets Ejerleder 2018

kunderejser, ligesom vi kommunikerer med flyselskaber, luft-
havne og hoteller via Tour Pack,” fortæller ejerleder og direktør
i Primo Tours, Bjarke Hansen, der blev kåret som landsvinder
af Årets Ejerleder i 2018.

Primo Tours sælger i dag deres softwaresystem til deres
konkurrenter, og den digitale rejse slutter ikke her for Bjarke
Hansen. Han forventer, at AI/kunstig intelligens inden for to til
fem år vil være fuldt integreret i Primo Tours forretningsmodel.

Formålet er at forbedre kundeoplevelsen, bl.a. ved at reducere
svartider for rejsende og effektivisere sammensætning og le-
vering af mere komplekse kunderejser.

Bæredygtighed som profitabel forretning

I løbet af de seneste to årtier har virksomheder intensiveret
deres fokus på bæredygtighed og samfundsansvar, hvilket har
medført betydelige ændringer i produktionsmetoder og forsy-

ningskæder. Inden for byggesektoren oplever Kvadrat, at industrien gennemgår en markant transformation mod grøn omstilling, hvilket, ejerleder Anders Byriel fortæller, giver Kvadrat en konkurrencefordel.

”Vi har implementeret EU’s miljømærke, udarbejdet miljøproduktdeklarationer (EPD’er) på vores produkter og sat ambitiøse mål om at gå net zero i 2025 og 2030 på hhv. scope 1 og 2. Vi har også aktivt truffet valg, der går udover det påkrævede, ved at sælge virksomheder fra, sige nej til produktion af produkter og ved at skabe bæredygtige løsninger inden for udendørstekstiler ved at genanvende traditionelt affald fra uldproduktion. Senest har vi lanceret et tekstilprodukt fremstillet af 100 pct. indsamlet plast fra verdenshavene, hvilket understøtter cirkulær økonomi og recycling,” siger Anders Byriel.

Hos Bel Air Aviation spiller bæredygtighed også en central rolle i forretningsudviklingen.

”I 2015-2016 gennemførte vi et forsøg, hvor vi sænkede hastigheden en smule på alle vores flyvninger for at spare brændstof, en praksis, der virkede, og som vi nu aktivt drøfter med vores kunder. Vi investerer også i softwarepakker, der reducerer brændstofforbruget på vores helikoptere, selvom det indebærer betydelige investeringer. Denne investering har resulteret i en besparelse på ca. fem pct. brændstof pr. time. Næste skridt er at overgå til bæredygtige brændstoffer, men det er stadig betydeligt dyrere på nuværende tidspunkt. Vi arbejder dog aktivt på at implementere denne løsning med inddragelse af kunder, producenter og olieselskaber,” forklarer Susanne Hessellund, der forudser en stigning i antallet af offshore-flyvninger inden for vindenergi-sektoren i den nærtstående fremtid.

Omstillingsparat i en omskiftelig verden

COVID-19-pandemien havde en dybtgående indvirkning på verdensøkonomien og erhvervslivet generelt, idet den medførte global recession, virksomhedslukninger og forsyningskædeforstyrrelser. Virksomheder måtte tilpasse sig og tænke kreativt for at overleve. Bjarke Hansen fra Primo Tours reflekterer over pandemiens virkning på rejsebranchen og beskriver, hvordan Primo Tours formåede at vende udfordringer til muligheder gennem oprettelsen af eget flyselskab og opkøb af konkursramte ski-brands.

”COVID-19 skabte det vildeste udsving, vi nogensinde har oplevet i vores branche – fra fuld drift til pludselig lukning hen over natten. Men vi formåede at vende modgang til fremgang, da vi havde sparet godt op og forberedt os på mere usikre tider: Da markedet lukkede ned, åbnede der sig nye muligheder, der ellers ikke var kommet vores vej. Mange fly stod på jorden og blev ikke brugt, og det gav os mulighed for at lande nogle fornuftige leasingaftaler og etablere vores eget flyselskab. Samtidig fik vi mulighed for at opkøbe tre rejseselskaber med speciale i skirejser, hvilket har vist sig at være en guldgrube. Gennem årene er vi gået fra at være en lille, nystartet virksomhed til en rejsekoncern. I 2019 havde vi en omsætning på omkring 400 mio. kroner, og i år forventer vi at nå over to milliarder,” fortæller Bjarke Hansen. ■

2004

2023



ÅRETS EJERLEDER - HISTORISKE LANDSVINDERE

- 2023** - Mikkel Vaupell Grene,
Søstre Grene
- 2022** - Layland Barker,
Titan Containers
- 2021** - Peter Vang Christensen,
Plantorama
- 2020** - Ingen vinder pga COVID-19
- 2019** - Michael Holm, Systematic
- 2018** - Bjarke Hansen, Primo Tours
- 2017** - Mikkel Borg Bjergsø, Mikkeller
- 2016** - Marie-Louise Bjerg,
Mountain Top Industries
- 2015** - Anders Byriel, Kvadrat
- 2014** - Susanne Hessellund,
Bel Air Aviation
- 2013** - Thomas Dinesen,
Dinesen Floors
- 2012** - Peter Eriksen, Nilpeter
- 2011** - Jørgen Hallundbæk, Welltec
- 2010** - Peter Badstue Jensen, Peter
Kvist og Per Jørn Nielsen,
BK Engineering
- 2009** - Michael Hermansen,
KM Telecom
- 2008** - John Wainer, Webtop
- 2007** - Expo-Net Danmark

Note: I perioden fra 2004 til 2006 blev der ikke kåret en samlet vinder

Grøn transformation på agendaen

Som ejerleder vil du opleve øgede krav til bæredygtighed og ESG-rapportering. PwC har sammensat en række ESG-ydelser til mindre og mellemstore virksomheder, som hjælper dig i gang med ESG-rapportering og øger virksomhedens ansvarlighed – til gavn for dine kunder og interessenter.

Skal din virksomhed have foretaget en modenhedsanalyse, kortlagt virksomhedens CO₂e-udledning eller udarbejdet en bæredygtighedsplan, så står vi klar til at hjælpe jeres grønne transformation.

Læs mere her



75 %

af danske ejerledere har grøn transformation i top 3 over de vigtigste temaer i de kommende 12 måneder.



Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



pwc

Revision. Skat. Rådgivning.



Succes skaber vi sammen ...