



Årets
Hæderspris 2025

Familien Topsøe
Topsoe A/S



Årets
Ejerleder 2025

Dorte og Jan Milling
Milling Hotels A/S



Årets
Temapris 2025

Benny Graff
Mortensen
IFAD TS A/S

Årets Ejerleder 2025

Optimistiske ejerledere styrker fokus på robusthed og konkurrencekraft

Region Fyn: Dorte og Jan Milling, Milling Hotels A/S | Region Syddjylland: Leo Grønval, DanePork A/S | Region Østjylland: Claus Larsen, DMR A/S | Region Midt- og Vestjylland: Sejer Pedersen og Mathias Sejer Pedersen, Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S | Region Nordjylland: Kim Brøndum Larsen, Peter Castberg Knudsen og Allan Holm Jørgensen, PowerCon A/S | Region Sjælland: Thomas Aunsbak, Niels Jørgensen, Ricco Lind Hansen og Esben Christensen, MultiTech A/S | Region Hovedstaden: Frank Schou Kruse, Entreprenørfirmaet Nordkysten A/S |

Indhold

24-29 Fokus på konkurrencekraft og robusthed

Danske ejerledere styrker deres konkurrencekraft gennem målrettede investeringer i mennesker, innovation og forretningsudvikling. Samtidig vokser fokus på robusthed som en nødvendig forudsætning for langsigtet vækst i en tid med usikkerhed og stigende kompleksitet.

04-11

Topsø-familien viderefører Haldor Topsøes ambitioner om at løse globale udfordringer

Årets Hæderspris 2025, Familien Topsøe og Topsøe A/S. Interview med Jakob Haldor Topsøe, bestyrelsesformand, Topsøe Holding A/S

12-17

“Vi tror på, at mod, medmenneskelighed og tillid skaber en stærk kultur og forretning”

Interview med Årets Ejerleder 2025, Dorte og Jan Milling, Milling Hotels A/S

18-23

Nysgerrighed, stærke kompetencer og nærhed til kunderne er opskriften på international succes

Interview med Årets Temaprisvinder 2025, Benny Graff Mortensen, IFAD TS

30-35

Globalt udsyn løftede DanePork fra lokal slagtergård til international leverandør

Interview med Årets Ejerleder 2025, Region Sydjylland, Leo Grønval, DanePork A/S

36-41

Sund fornuft og faglig styrke er kernen i DMR

Interview med Årets Ejerleder 2025, Region Østjylland, Claus Larsen, DMR A/S

42-47

Et strategisk fravalg lagde fundamentet for Sejer Pedersen A/S som moderne entreprenørvirksomhed

Interview med Årets Ejerleder 2025, Region Midt- og Vestjylland, Sejer Pedersen og Mathias Sejer Pedersen, Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S

48-53

Ingeniørånd og handlekraft har gjort PowerCon til global markedsleder

Interview med Årets Ejerleder 2025, Region Nordjylland, Kim Brøndum Larsen og Peter Castberg Knudsen, PowerCon

54-59

Fra garage til væksteventyr – drevet af fællesskab og forskellighed

Interview med Årets Ejerleder, Region Sjælland, Niels Jørgensen, Multi-Tech A/S

60-65

Generationsskifte blev både en kulturændring og en ny vej til vækst

Interview med Årets Ejerleder, Region Hovedstaden, Frank Schou Kruse, Entreprenørfirmaet Nordkysten A/S

CXO
Magasinet



Ansvarshavende redaktion:

Lars Baungaard, adm. direktør og Senior Partner, PwC
Karina Hejlesen Jensen, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing, kommunikation og corporate sustainability, PwC
For denne udgave udvidet med Ulrik Ræbild, partner, PwC, og Palle H. Jensen, partner, PwC.

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

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

43. udgivelse 2025

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.

Ejerlederne skærper fokus på konkurrencekraft og robusthed

Leder



Lars Baungaard

Adm. direktør og Senior Partner,
PwC Danmark

“Det er opløftende at se, at mange ejerledere fortsat formår at skabe høj vækst i en tid, hvor både marked og omgivelser er præget af øget geopolitisk uro og usikkerhed i verden.”

Det danske erhvervslandskab hviler i høj grad på de ejerledede virksomheders indsats og udviklingskraft. Det er opløftende at se, at mange ejerledere fortsat formår at skabe høj vækst i en tid, hvor både marked og omgivelser er præget af øget geopolitisk uro og usikkerhed i verden. Det er en af konklusionerne i Ejerlederanalsen 2025 fra PwC, som er udarbejdet i forbindelse med kåringen af Årets Ejerleder 2025.

Analysen viser, at 65 procent af ejerlederne har haft en vækst på mere end 25 procent over de seneste tre år, mens næsten hver femte har mere end fordoblet deres omsætning i samme periode. Sammenholdt med tidligere år ser vi lidt færre, der har vækst over 25 procent, mens andelen med meget høj vækst er steget kraftigt i forhold til sidste år og nu ligger på niveau med 2023.

De opnåede resultater giver ejerlederne et solidt afsæt for fremtiden. 64 procent af ejerlederne forventer således, at deres virksomhed vokser med mere end 25 procent i de kommende tre år. Det er lidt flere end sidste år og markant flere end for to år siden. Dette vidner om, at ejerlederne fortsat har stor tillid til deres virksomheders styrker og muligheder i en virkelighed, hvor konkurrencen er skærpet og markedet konstant forandrer sig.

I årets ejerlederanalyse er det særligt konkurrencekraft, der står centralt.

Ikke som et nyt fokus, men som et område, hvor ejerlederne i høj grad skærper deres strategiske indsats. Det gælder især evnen til at tiltrække og fastholde de rette medarbejdere, et forhold, som to ud af tre ejerledere (67 procent) fremhæver som afgørende for deres konkurrencekraft. Det gælder også innovation i produkter og ydelser, som halvdelen (52 procent) prioriterer højt, samt investering i nye vækstområder (36 procent).

I denne udgave af CXO Magasinet kan du læse om, hvordan nogle af de mest succesfulde ejerledere skaber konkurrencekraft i deres virksomheder, og hvordan de styrker organisationen, fokuserer på ansvarlighed og investerer i kompetencer, processer og teknologier, der giver reel værdi. De er eksempler på, hvordan en strategisk tilgang til konkurrencekraft og robusthed ikke blot skærper deres position i markedet, men også gør dem i stand til at udnytte nye muligheder og navigere mere sikkert i en foranderlig virkelighed.

Det er positivt at se, at ejerlederne tager arbejdet med at styrke konkurrencekraften og opbygge robusthed alvorligt, ikke kun som en reaktion på et mere komplekst marked, men som en strategisk forudsætning for fremtidig vækst og modstandskraft.

Vi vil i PwC gerne ønske stort tillykke til finalister og prismodtagere i forbindelse med Årets Ejerleder 2025. Tak til jer, der har bidraget til denne udgave af CXO Magasinet, og som med jeres fortællinger er med til at inspirere og vise vejen.

Rigtig god læselyst.

Historien om Haldor Topsøe og Topsøe A/S er fortællingen om en visionær forsker, der så store muligheder i kompleks kemiteknologi og skabte en verdensførende virksomhed, der har gjort en betydelig forskel i forhold til at sikre den globale fødevareforsyning og reducere forurening. Det er også historien om likviditetskrise, dramatiske ejerforhold og en familie, der i takt med tidens forandringer har påtaget sig ansvaret for at videreføre arven efter stifteren på en måde, der sikrer både kontinuitet og fornyelse.

Topsøe-familien viderefører Haldor Topsøes ambitioner om at løse globale udfordringer



Årets Hæderspris 2025

Årets Hæderspris er en særlig anerkendelse af en ejerleder eller ejerlederfamilie i Danmark, som gennem generationer har haft en betydelig indflydelse på dansk erhvervsliv og som repræsenterer det bedste ved ejerledelse: Et langsigtet blik for muligheder, modet til at forny sig i takt med tiden og en vedholdende vilje til at omsætte visioner til resultater. Prisen uddeles hvert år af Landsjuryen for Årets Ejerleder.

I år har landsjuryen tildelt Årets Hæderspris til familien bag Topsoe. Virksomheden blev etableret af Haldor Topsøe i 1940, og har siden spillet en markant rolle i både dansk og international industri. Topsoe har i mere end 80 år haft en klar vision om at anvende teknologi til at løse nogle af samfundets største udfordringer. En vision, der har været med til at revolutionere flere centrale industrier.

Et højdepunkt i virksomhedens seneste udvikling er etableringen af Europas største elektrolysefabrik, som styrker Danmarks position inden for klimavenlig brintproduktion og understreger familiens engagement i at fremme teknologier, der bidrager til den grønne omstilling. Ansvarlighed, nysgerrighed og en stærk forpligtelse til bæredygtig innovation udgør fundamentet for den vækst og udviklingskraft, Topsoe er kendt for.

Hædersprisen er en anerkendelse af både det historiske aftryk og de banebrydende teknologiske resultater. Det er samtidig en anerkendelse af, hvordan Familien Topsøe gennem generationer har skabt en virksomhed, der forener arv og ansvarlighed – og samtidig skaber global gennemslagskraft.





Pointer fra artiklen

Topsoe bruger viden-
skab til at løse globale
udfordringer – fra kunst-
gødning og miljøteknologi
til fremtidens grønne
Power-to-X-løsninger.

Topsøe-familien erkendte
efter stifterens død, at
virksomheden var for
kompleks til selv at lede.
De valgte eksterne kræfter
til at stå for driften, mens
familien fokuserer på
ejerskabet.

I 2020 blev kursen sat
mod grøn energi. En
satsning, der foreløbig er
kulmineret med etablering
af Europas største elektrolysefabrik i Herning.

Blandt kemistuderende, forskere og ingeniører ved alle, hvem Haldor Topsøe var. Fagbladet Ingeniøren kårede ham i 1999 til århundredets danske ingeniør. Kemikere og ingeniører står fortsat i kø for at blive en del af stifterens innovative virksomhed, Topsoe A/S, hvor grundforskning bliver til industrielle løsninger på nogle af samfundets store udfordringer.

Topsoe A/S, som virksomheden hedder i dag, har i tidens løb dog ikke gjort meget væsen af sig i medierne. Det hænger bl.a. sammen med, at virksomheden tidligere ikke så et behov for det, samt at den ikke er børsnoteret, forklarer Jakob Haldor Topsøe, der er 3. generation i familien Topsøe og bestyrelsesformand i Topsøe Holding A/S.

“Det skyldes bl.a., at vores kunder langt overvejende er professionelle kunder, der har en dyb videnskabelig og teknisk forståelse. Derfor så man ikke tidligere et stort behov for at fortælle om, hvem vi er, og præcis hvad det er, vores produkter gør. Det har så ændret sig rigtig meget de seneste 10 år, specielt de seneste fem år,” siger Jakob Haldor Topsøe og henviser til virksomhedens nye fokus på elektrolyse og Power-to-X, der er et marked med stor opmærksomhed.

Jakob Haldor Topsøe er barnebarn af Haldor Topsøe, der både stiftede og stod i spidsen for virksomheden helt frem til

sin død i 2013. Jakob Haldor Topsøe er CBS-uddannet og har det meste af sin karriere beskæftiget sig med investment banking. Han er søn af Flemming Topsøe, der er docent emeritus ved Københavns Universitet. Gennem årene har familien spillet en vigtig, men afbalanceret, rolle, primært i bestyrelsesarbejdet. Flere af Haldor Topsøes børnebørn har siden 2015 og via bestyrelsesarbejdet gradvist været med til at modernisere både virksomhed og ejerstruktur og styrket samarbejdet med den professionelle ledelse.

Haldor Topsøes søn Henrik Topsøe var den eneste af stifterens fire børn, der fulgte i faderens fodspor karrieremæssigt. Han bestred i en længere årrække forskellige ledelsesfunktioner og blev opfattet som en internationalt anerkendt forsker og videnskabsmand inden for katalyse. Men som det er tilfældet i mange ejerledede virksomheder, så var der ikke forberedt et generationsskifte af Topsoe A/S. I mange år lå det slet ikke i kortene, at familien skulle overtage Topsoe, eller at Jakob Haldor Topsøe skulle ende som bestyrelsesformand i sin farfars virksomhed. For at forstå, hvorfor det alligevel blev sådan, må man begynde med historien om Haldor Topsøe selv.

Man kan ikke nødvendigvis konkludere, at Haldor Topsøe ved et tilfælde blev

Topsoe A/S



1940'erne Haldor Topsøe stifter virksomheden 10. april 1940. Første facilitet til katalyseproduktion etableres i 1943.

1950'erne Virksomheden opnår en ledende position i verdensmarkedet for katalysatorer til produktion af ammoniak, hovedingrediensen i kvælstofbaseret kunstgødning.

ejerleder og skabte et af Danmarks mest imponerende erhvervseventyr, men sandt er det, at karrieren let kunne være gået i andre retninger.

Haldor Topsøe kunne være endt som forsker og videnskabsmand i tæt samarbejde med sin ven og mentor Niels Bohr. Men han afslog tilbuddet og tog efter

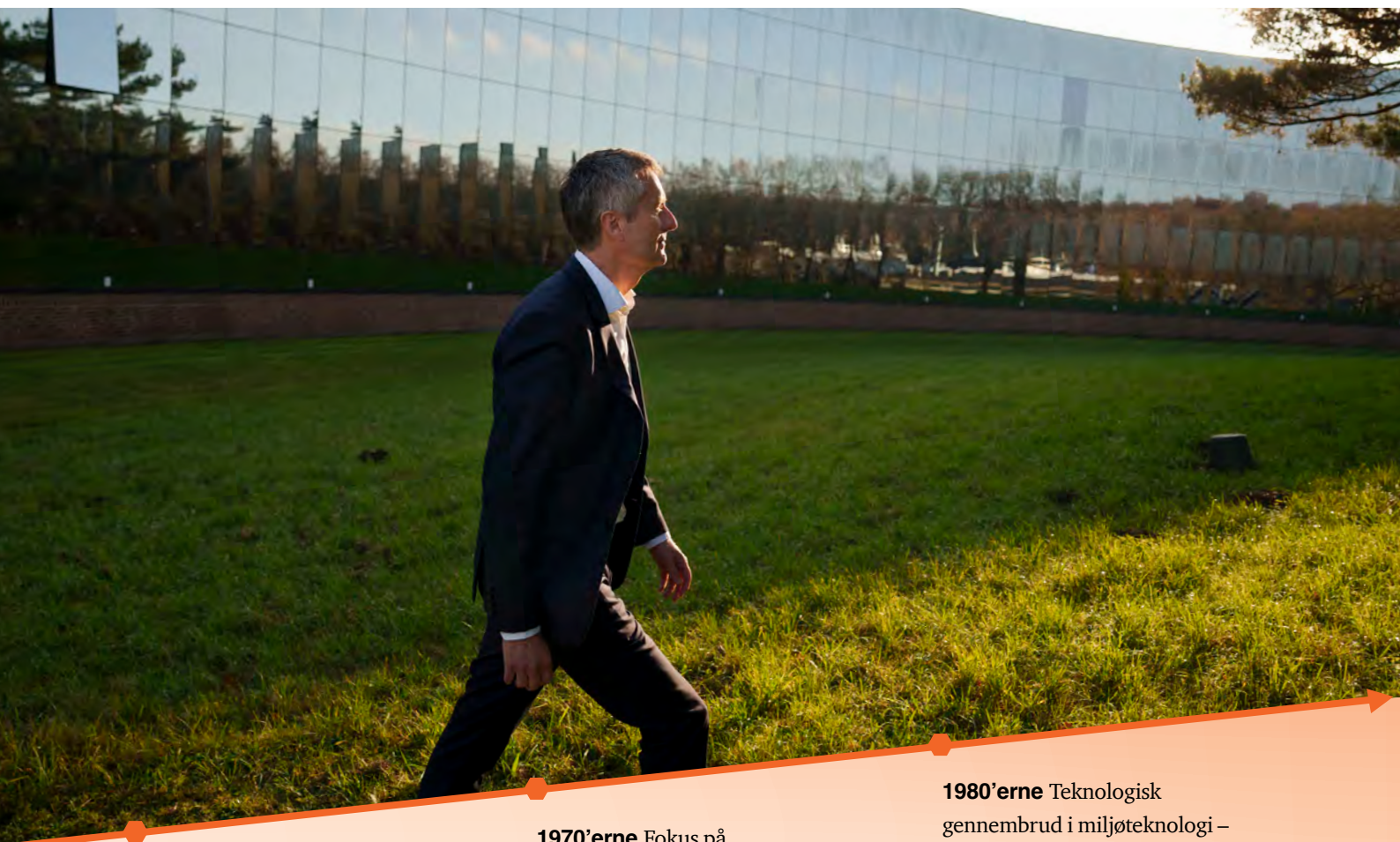
endt uddannelse som kemiingeniør i 1936 i stedet job på Aarhus Oliefabrik, der var en af landets førende kemitekniske virksomheder dengang.

Oliefabrikken oplevede dog en række udfordringer i forbindelse med 2. verdenskrig, og da Haldor Topsøe stoppede ansættelsen, fik han i stedet tilbudt job

som forsker hos den amerikanske kemigigant DuPont.

Skæbnen ville dog, at hans to børn fik lungebetændelse lige før afrejsen til USA, og få dage senere blev Danmark besat af Tyskland. Dagen efter besættelsen etablerede han sig som selvstændig rådgivende ingeniør. Virksomheden

Foto: Liselotte Sabroe



1960'erne International ekspansion og styrkelse af positionen i markeder for ammoniak og brint med avancerede katalysatorer og procesdesigns. Produktionsfacilitet i Frederikssund og Houston, Texas.

1970'erne Fokus på fødevarerikkerhed og miljø. Produktion af kunstgødning gøres endnu mere effektiv. Udvikling af afsvovlings- og katalyseprocesser til raffinaderier og kemiske anlæg.

1980'erne Teknologisk gennembrud i miljøteknologi – katalysatorløsninger til at reducere SO₂ og NO_x, der forhindrer syrerregn og forbedrer luftkvaliteten.

Foto: Liselotte Sabroe



“Tilbage i 2007 var der ingen i familien, der nogensinde havde troet på, at det kunne ende der.”

Jakob Haldor Topsøe

Bestyrelsesformand, Topsøe Holding A/S

Haldor Topsøe A/S var dermed født og skulle sidenhen komme til at sætte et markant præg på verden.

Grundidéen i virksomheden

Haldor Topsøe havde en humanistisk grundindstilling og et ønske om at hjælpe verden med at løse store samfundsmæssige udfordringer. Han havde samtidig en særlig viden og interesse for katalyse, som han mente kunne få en meget stor betydning i mange sammenhænge. Og sådan blev det. Heterogen katalyse blev omdrejningspunktet – komplicerede kemiske processer, der ved brug af en katalysator øger hastigheden af kemiske reaktioner.

Virksomhedens første store gennembrud var udvikling af katalysatorer, der op igennem 1940'erne og 1950'erne fik afgørende betydning for den globale fødevareproduktion. Haldor Topsøe A/S effektiviserede ammoniakproduktion og dermed kunstgødning, hvilket muliggjorde, at lande over hele verden i stigende grad kunne brødføde sig selv. I dag anvendes virksomhedens teknologier i halvdelen af verdens kunstgødning.

I 1960'erne blev Haldor Topsøe opmærksom på en ny global udfordring, som virksomheden kunne være med til at løse. Verdens forbrug af fossile brændstoffer steg eksplosivt, og luftforureningen voksede tilsvarende. Haldor Topsøe A/S udviklede katalysatorer, der fjernede svovlforbindelser fra råolie og naturgas og dermed reducerede udledningen af svovldioxid markant. Alligevel var syrerregn fortsat et alvorligt miljøproblem – ikke mindst fra kraftværker og tung industri. Det tog virksomheden fat på i 1980'erne med udviklingen af teknologier, der fjernede både svovl- og kvælstofoxider direkte fra røggassen og satte nye standarder for renere energiproduktion.

Haldor Topsøe var ikke blot en visionær ejerleder med et brændende ønske om at løse store samfundsmæssige problemer, han var også allerede i 1980'erne ude og advare mod global opvarmning. Derfor var det også naturligt, at Topsøe i 2000'erne blev en førende aktør i miljøteknologi og

1990'erne Haldor Topsøe kåres bl.a. til Århundredets ingeniør af fagbladet Ingeniøren.

2000'erne Fokus på miljøteknologier – lancering af DeNOx og SNOX™, etablering af Topsøe Fuel Cell (SOFC/SOEC) og begyndende satsning på Power-to-X.

energikonvertering med forskning i brændsels- og elektrolyseceller.

Drama i 1972 – og i 2007

Trods de ambitiøse visioner har Topsøe skullet overvinde store udfordringer i sin 85-årige historie. I starten af 1970'erne løb man ind i betydelige likviditetsmæssige problemer. Løsningen blev et frasalgs af dele af virksomheden til hhv. Superfos og Thrige-Titan kombineret med, at det italienske ingeniørfirma Snamprogetti købte sig ind med en ejerandel på 49 procent. Samarbejdet med Snamprogetti blev dog aldrig så vellykket som håbet, til dels hæmmet af manglende kapital.

I de efterfølgende år syntes ejerskabet at være en fast del af virksomhedens struktur, og både Haldor Topsøe og familien havde vænnet sig til tanken om, at kontrollen med virksomheden delvist lå i italienske hænder. Derfor vakte det stor opmærksomhed, da Haldor Topsøe i 2007 – som 94-årig – lånte 2,6 milliarder

kroner for at købe medejerne ud. Efter 35 år var virksomheden igen 100 procent ejet af stifteren – en begivenhed, der overraskede både omgivelserne og familien selv, fortæller Jakob Haldor Topsøe.

“Tilbage i 2007 var der ingen i familien, der nogensinde havde troet på, at det kunne ende dér. Jeg tror ikke engang, min farfar selv for alvor havde troet på, at han kunne købe sin virksomhed tilbage. Det var en del af aftalen med italienerne, at de skulle overtage aktiemajoriteten af virksomheden og dermed ultimativt have kontrollen, når han gik bort,” siger Jakob Haldor Topsøe.

Med tilbagekøbet stod anden og tredje generation nu i en situation, hvor ejerskabet af en af Danmarks store ingeniørmæssige virksomhedsklenodier med stor sandsynlighed ville være deres ansvar i nær fremtid. Haldor Topsøe var ikke meget for at diskutere et generationsskifte, men efter et par år åbnede

han en dør på klem og spurgte familien, hvad de selv havde af tanker.

“Vi var altså 14 familiemedlemmer, der skulle sætte os ned og finde ud af, hvordan vi skulle håndtere den nye virkelighed. Vi deler ganske vist DNA, men vi er meget forskellige og har forskellige faglige baggrunde, så vi havde hverken fælles værktøjskasse eller forståelse for, hvad det vil sige at være ejer af en kompliceret virksomhed som Topsøe,” fortæller Jakob Haldor Topsøe.

Virksomheden før familien

Det blev starten på en omfattende og grundig proces, hvor de 14 familiemedlemmer, der skulle være fremtidens ejere, mødtes på talrige møder og workshops for at finde den rette model for et fremtidigt ejerskab samt ledelse. Resultatet blev præsenteret og drøftet med Haldor Topsøe i 2012 – året før han gik

2013 Haldor Topsøes efterkommere i 2. og 3. generation overtager ejerskabet af virksomheden efter hans død.

2020'erne Strategisk fokus på bæredygtighed og den grønne omstilling med satsning på Power-to-X, elektrolyse, grøn brint og bæredygtige brændstoffer. Europas største elektrolysefabrik bygget i Herning.

2025 Familien Haldor Topsøe modtager Årets Hæderspris ved kåringen af Årets Ejerleder 2025 af PwC. Prisen blev modtaget af CEO for Power-to-X hos Topsøe, Kim Hedegaard.



Om Topsoe A/S

Grundlagt i 1940 af ingeniør Haldor Topsøe i Danmark med ambitionen om at omsætte avanceret kemi til industrielle løsninger.

Leverer katalytiske teknologier og processer til bl.a. ammoniakproduktion, afsvovling, elektrolyse og grøn brint/Power-to-X.

Hovedkontor i Kongens Lyngby – global tilstedeværelse. Virksomheden har omkring 2.800 medarbejdere (2024).

Omsætning (2024): 8,37 milliarder kroner.
EBIT: 847 millioner kroner.

Ejerforhold: 70 procent ejes af Topsøe Holding A/S og 30 procent af Temasek (Singapore).

Virksomhedens formål er "Perfecting chemistry for a better world" gennem videnskab og innovation at udvikle teknologi, der medvirker til at løse verdens store udfordringer.

bort, blot fire dage før sin 100-års fødselsdag.

Før Haldor Topsøes død var en gradvis professionalisering af ledelsen allerede sat i gang – en proces, der blev accelereret i de efterfølgende år med bl.a. en professionel bestyrelse og frasalgt af to tabsgivende projekter, fortæller Jakob Haldor Topsøe. Selvom der var et indgående kendskab til virksomheden i familien, så var det en krævende proces at forstå det teknologiske potentiale og de muligheder, der lå i pipeline. Og netop den erkendelse blev startskuddet til et nyt kapitel, hvor familien gradvist skulle finde deres rolle som ejere af en globalt orienteret, højteknologisk virksomhed.

"Selv for mange i familien har Topsøe været utroligt svær at forstå," siger Jakob Haldor Topsøe. "Det er der mange grunde til, men en af dem er, at virksomheden ikke har været særligt dygtig til at fortælle, hvad det egentlig er, den laver. Den er jo – på den bedst mulige måde – gennemsyret af nørder. Så kommunikationen er hurtigt endt i kemiske formler i stedet for, hvad produkterne gør ude i virkeligheden," tilføjer han.

Jakob Haldor Topsøe fortæller, at familien hurtigt kom til den erkendelse, at ejerskabet først og fremmest skulle give virksomheden de bedste betingelser for at udvikle sig.

"I alle beslutninger, der har med virksomheden at gøre, prioriteres virksomhedens tarv før familiens. Det er en fantastisk rettesnor, så vi ikke glemmer, hvad det er, vi har lovet hinanden at gøre for, at den her virksomhed har de bedste vilkår," siger Jakob Haldor Topsøe.

Det princip blev siden indarbejdet i ejerskabsmodellen. I praksis betyder det bl.a., at familiemedlemmer ikke kan være en del af den daglige ledelse og kun må udgøre en minoritet i driftsselskabets bestyrelse, hvor formanden altid skal være ekstern.

"Noget af det sværeste i vores tilgang har været for dem, der måtte træde fem skridt tilbage. Men det er noget, vi alle er enige om er afgørende for, at vi ikke står i vejen for virksomhedens udvikling. Det er en dynamisk proces og en samtale, der aldrig stopper," understreger han.

Innovation er fundamentet

Meget er i dag ændret, fra dengang Haldor Topsøe var ejerleder og stod alene i spidsen.

"At være én mand, der ejer og driver en virksomhed, er noget helt andet end i dag, hvor vi er 21 familieaktionærer. Det, der er fællesnævneren, er vores værdier, vores eksistensgrundlag, vores formål og vores ambitioner. Verden er også helt anderledes. Og den skal vi også forholde os til, for ellers bliver virksomheden irrelevant," forklarer Jakob Haldor Topsøe.

Af den grund står innovation fortsat som virksomhedens fundament, mens der samtidig er fokus på at tjene penge. Uden dem kan Topsøe ikke blive ved med at skabe løsninger på samfundsmæssige udfordringer i samme skala, påpeger Jakob Haldor Topsøe.

"Haldor Topsøe elskede udtrykket From Science to Dollars. Hvordan man tager noget fra laboratoriet og gør det til en kommerciel løsning. Det princip gælder stadig. Vi fokuserer på, at det, vi la-



“Klimaforandringerne er et problem, som vi bliver nødt til at løse. Der er et globalt behov og et stort ønske fra en masse industrier om at blive grønnere, og her kan Topsoe A/S gøre en positiv forskel.”

Jakob Haldor Topsøe
Bestyrelsesformand, Topsøe Holding A/S

ver i laboratoriet, også kan skaleres op i industriel skala, så det kan flytte noget – både som forretning og i forhold til de store samfundsudfordringer,” siger han og understreger, at det var med den vision for øje, at man i 2019 fik kapitalfonden Temasek fra Singapore ind som investor med en aktiepost på 30 procent.

Strategisk skifte fra 2020

Et andet væsentligt tiltag i fremtidssikringen af virksomheden kom i 2020, hvor hollandske Roeland Baan blev ansat som ny CEO. Han tiltrådte med et klart mål om at etablere virksomheden som førende inden for teknologier og løsninger til den grønne energiomstilling.

Det nye, store strategiske fokusområde er Power-to-X, der dækker over teknologier,

der udnytter grøn strøm til fremstilling af brint. Endnu en opgave, der matcher stifter Haldor Topsøes oprindelige vision.

“Klimaforandringerne er et problem, som vi bliver nødt til at løse. Der er et globalt behov og et stort ønske fra en masse industrier om at blive grønnere, og her kan Topsoe gøre en positiv forskel,” understreger Jakob Haldor Topsøe.

Det nye mål har foreløbig ført til etableringen af Europas største SOEC elektrolysefabrik i Herning.

“Temasek har spillet en væsentlig rolle på dette område. Jeg er meget imponeret over, hvordan Temasek sammen med os i familien og den nye ledelse hurtigt tog ejerskab og var med til at udarbejde

en ambitiøs strategi for Power-to-X,” siger Jakob Haldor Topsøe.

Resultaterne i laboratorierne indikerer et gennembrud i elektrolyseprocessen, der også kan få afgørende betydning for Danmarks store ambitioner om udbygning af vindenergi og fremtidig brintproduktion.

“Vi har udviklet en teknologi, der er op mod 30 procent mere effektiv, end hvad der findes derude af traditionelle elektrolyseteknologier. Det vil sige, at i stedet for at et Power-to-X projekt skal bruge 10 vindmøller, så skal det kun sætte syv vindmøller op for at lave den samme mængde færdige grønne brint med vores teknologi. Det er vildt,” siger Jakob Haldor Topsøe.



Foto: Thomas Sjørup

Dorte og Jan Milling, ejerledere, Milling Hotels:

**“Vi tror på, at mod,
medmenneskelighed
og tillid skaber en stærk
kultur og forretning”**

Dorte og Jan Milling har bygget Milling Hotels op fra ét lille hotel til en kæde med 11 hoteller – båret af familieånd, handlekraft og en tro på, at exceptionel service gør forskellen. Fra de første år som unge iværksættere og til udvikling af deres egen hotelkæde har parrets rejse været præget af målrettethed og modet til at tage chancer. Med deres servicekoncept har de skabt en kultur, hvor gæstfrihed, innovation og medmenneskelighed går hånd i hånd – både blandt medarbejderne og i mødet med gæsterne.



Årets Ejerleder Landsvinder 2025

Dorte og Jan Millings fælles rejse begyndte i en skolebus på Fyn i starten af 1980'erne. Her mødte to 15-årige tilfældigt hinanden, og det blev begyndelsen på et partnerskab som ægtepar, forældre og bedsteforældre, men også som iværksættere og ejere med et fælles blik for muligheder, mod til at handle og en urokkelig tro på, at ting kan lykkes.

Siden 1994 har de stået i spidsen for Milling Hotels, en familieejet hotelkæde med 11 hoteller, en kapacitet på 850 værelser og tilstedeværelse i syv danske byer. Igennem årene har de navigeret og overkommet kriser i hotelbranchen – fx terrorangrebene den 11. september 2001, finanskrisen og coronapandemien – hvor rejseaktiviteten periodisk styrteddykkede.

I dag står Milling Hotels på et solidt fundament med et overskud før skat på 46,6 millioner kroner og en egenkapital på 282 millioner kroner i seneste regnskabsår. En succes, som ejerleder-

ne tilskriver kædens særegne fokus på ekstraordinær service og et stærkt fællesskab, drevet af familieånd.

“Vi har drevet vores hoteller ud fra et mantra om, at medarbejderne skal se mennesket før opgaven. Samtidig er Milling Hotels bygget på et stærkt fællesskab, hvor alle hjælper til, hvis der mangler hænder – uanset titel. Det har skabt en særlig hjemlig atmosfære, som både gæster og medarbejdere mærker,” fortæller Dorte Milling.

Et stærkt servicekoncept

Hos Milling Hotels binder servicekonceptet POMES – Pludselig Opstået Mulighed for Exceptionel Service – kæden sammen og sikrer, at gæsterne møder den samme varme, nærvær og personlige service, uanset hvor de tjekker ind. Konceptet er ikke kun et kulturelt fundament; det er en strategisk drivkraft, der former både drift og udvikling i hele virksomheden. Filosofien opstod i 2017, da Dorte og Jan Milling



Pointer fra artiklen

Milling Hotels opererer ud fra mantraet ‘mennesket før opgaven’.

Medarbejderne betragtes som kulturbærere med frihed til at omsætte kædens servicekoncept i praksis.

Hvert hotel har en treårig strategi, og ekspansion sker kun i tråd med virksomhedens værdier.

“Det var en øjenåbner at erfare, at vi kunne uddelegere ansvar og bygge et stærkt lederteam, der kunne føre Milling-ånden videre.”

Jan Milling
Medejer, Milling Hotels

bad ledergruppen udvikle et klassisk mersalgsprogram. Visionen var at løfte fokus fra salg til service og fra rutine til relation. Arbejdet med mersalg skulle udvikle sig til noget mere meningsfuldt – et stærkt, værdibaseret koncept, hvor ægte gæstfrihed, nærvær og menneskelig intuition blev drivkraften.

“Kulturbærerne er vores ansatte, der får Milling-konceptet til at leve gennem mødet med både gæster og kolleger. Derfor har medarbejderne carte blanche til selv at handle i nuet og tage initiativ. Vi driver ikke bare en forretning – vi driver et fællesskab. Det er dét, der gør os stærke, og som vi skal bygge videre på,” siger Jan Milling og understreger, at deres ledelsesstil hviler på stor tillid til de ansattes faglige kunnen og sociale kompetencer.

POMES hviler på fire grundsten: Spontan og mindeværdig service, mersalg, grøn omtanke og socialt ansvar. Det er ikke blot en servicefilosofi, men et konkurrenceparameter, der øger gæstetilfredsheden og styrker brandets position på markedet.

“Vi bygger vores filosofi på øjeblikke, hvor nærvær og empati gør forskellen. Det kan være at række en paraply til en gæst i regnvej, sende blomster op på værelset til en gæst, der netop er ankommet fra hospitalet, eller hjælpe en kollega uden at være blevet bedt om det. Der er tale om en levende kultur, hvor man vil hinanden og gæsterne det godt,” forklarer Dorte Milling.

Første fælles iværksætterrejse

Dorte og Jan Millings lyst til at drive egen virksomhed begyndte ikke med hoteldrift. Som 23-årige åbnede de en

lille nærbutik i Odense. Her lærte de at aflæse menneskers behov, tage ansvar og drive en forretning i praksis. Nærbutikken blev deres skole – både i forretning og partnerskab.

“Vi plejer at sige, at vi lærte at skændes,” siger Dorte Milling med et smil. “Når man arbejder sindssygt mange timer, kan selv små ting blive til skænderier. Men så lød dørklokken, og så smilede vi til kunden. Når døren blev lukket igen, havde vi glemt alt om konflikten.”

Det blev en slags parterapi midt mellem kasseapparat og varehylder. Samtidig lærte de noget, der senere skulle blive hjørnesten i deres måde at drive virksomhed på: At respektere hinandens forskelligheder og have en klar rollefordeling.

“Foruden økonomi og markedsføring står Dorte for gæsteoplevelsen og alt, der har med indretning og farver at gøre – det rører jeg ikke. Jeg tager mig af de praktiske og håndværksmæssige opgaver. Det giver ro og gør, at vi stadig synes, det er sjovt at arbejde sammen,” siger Jan Milling.

Fra kasseapparat til hotelkæde

Et par år senere åbnede der sig en mulighed, der skulle ændre deres arbejdsliv markant. Et vennepars forældre ejede et mindre hotel med 44 værelser tæt på Odense Banegård og spurgte, om Dorte og Jan Milling ville overtage stedet. Tanken virkede først fjern – de var netop blevet forældre, havde købt deres anden nærbutik, og omsætningen steg. Alligevel blev idéen hængende. Den ramte noget grundlæggende i dem begge, lysten til at glæde mennesker med nærvær og ekstraordinær service.



Vi bygger vores filosofi på øjeblikke, hvor nærvær og empati gør forskellen.

Dorte Milling

Medejer, Milling Hotels



Foto: Thomas Sjørup

Om Milling Hotels

Milling Hotels drives af Dorte & Jan Milling, der også ejer virksomheden.

Seneste regnskab viste et resultat før skat på 46,6 millioner kroner og en egenkapital på 282 millioner kroner.

Ejerlederne gennemførte deres første opkøb i 1994 med Hotel Ansgar i Odense, og det seneste i rækken er Milling Hotel Vejle (tidligere Vejle Center Hotel) i 2025.

Hotelkæden består aktuelt af 11 hoteller i Aalborg, Aarhus, Vejle, Kolding, Middelfart, Odense og Maribo, der samlet tæller en kapacitet på 870 værelser.

Milling Hotels beskæftiger 350 medarbejdere og varetager alt fra rengøring til håndværksopgaver internt i virksomheden.

Foto: Thomas Sjørup



“Data fortæller os, hvor vi kan optimere, men det er relationerne, der skaber loyalitet.”

Jan Milling

Medejer, Milling Hotels

Om Jan Milling

Født i 1966 og uddannet fra Syddansk Erhvervsskole og udlært hos Keld E. Larsen, 1981-1985.

Siden 1994 Medejer af Milling Hotels.

Fra 1989 til 1996 Medejer af Torpegården Nærbutik og Sønderboulevards Nærkøbmand.

Arbejdede som tømrer fra 1985 til 1991.

“I nærbutikken handlede det om at gøre hverdagen lettere. På et hotel kunne vi skabe en atmosfære, hvor gæsterne følte sig set og mødt,” siger Jan Milling.

Efter mange overvejelser tog de i banken, og den 1. maj 1994 overtog de Hotel Ansgar. De første måneder var en blanding af begejstring og benhårdt arbejde. De boede på ét værelse, mens de istandsatte det næste og lærte alt fra rengøring til drift og gæsteservice. Langsomt tog hotellet form – ét værelse ad gangen – og snart blev Hotel Ansgar så populært, at de måtte afvise gæster.

I begyndelsen af 00'erne ejede Dorte og Jan Milling tre hoteller i Odense, og nogle år senere tog de endnu et skridt på deres vækstrejse med overtagelsen af Hotel Park i Middelfart. Opkøbet blev et vigtigt vendepunkt, fordi de indså, at virksomheden kunne vokse, selv når de ikke var synlige i den daglige drift.

“Det var en øjenåbner at erfare, at vi kunne uddelegere ansvar og bygge et stærkt lederteam, der kunne føre Milling-ånden videre,” forklarer Jan Milling.

Erkendelsen blev afgørende. De solgte deres nærbutikker og satsede alt på hoteldrift. I 2010 udmøntede det sig i en ambitiøs vækststrategi – 10 hoteller på 10 år. Strategien var enkel, men konsekvent. Overskuddet skulle blive i selskabet, og alle bygninger skulle ejes, ikke lejes. Det gav frihed, styrke og mulighed for at forme hotellerne efter deres filosofi. Selvom mange mente, at målet var urealistisk, og bankerne var skeptiske, nåede Milling Hotels deres mål i 2019 med opkøbet af Milling Hotel Søpark.

Datadrevet styring og innovation

Driften af Milling Hotels understøttes i dag af en professionel ledelse, hvor teknologi, data og analyser spiller en central rolle. Med et avanceret revenue management system justeres priser og

Foto: Thomas Sjørup



“Vores mål er at give næste generation plads til at lære, eksperimentere og påtage sig ansvar – trin for trin – som en naturlig del af et langsigtet og organisk generationsskifte.”

Dorte Milling
Medejer, Milling Hotels

markedsføring automatisk hver fjerde time, baseret på realtidsdata om efterspørgsel, sæsonudsving, lokale events og konkurrentpriser. Systemet frigør tid, som ledelsen kan bruge på at forbedre gæsteoplevelsen og skabe nye initiativer.

“Data fortæller os, hvor vi kan optimere, men det er relationerne, der skaber loyalitet. Derfor handler det om at bruge teknologien til at frigøre tid, så medarbejderne kan give gæsterne mere af den personlige service, der er kernen i Milling Hotels,” siger Jan Milling.

Udviklingen sker i tæt samspil med gæster og medarbejdere. Trends observeres, nye behov mødes proaktivt, og oplevelsen for gæsten styrkes kontinuerligt gennem innovative og værdiskabende tiltag, hvor service, atmosfære og kvalitet altid er i centrum.

Udadtil sker vækst med samme omtanke. Nye hoteller etableres kun,

hvis de matcher kædens værdier og drift. Hvert hotel arbejder ud fra tre-årige vækstplaner, der løbende revideres, hvilket sikrer en balanceret strategi på både kort og lang sigt.

“Målet for os er ikke at blive størst, men at fortsætte med at skabe nærværende oplevelser med kvalitet. I de kommende år planlægger vi desuden at vækste med tre nye hoteller, helst i byer, hvor vi allerede er til stede,” siger Jan Milling.

Med udsyn mod fremtiden forbereder ejerlederne også et generationsskifte. Alle tre børn er trådt ind i foretagendet på egne præmisser.

“Vores mål er at give næste generation plads til at lære, eksperimentere og påtage sig ansvar – trin for trin – som en naturlig del af et langsigtet og organisk generationsskifte,” fortæller Dorte Milling.

Om Dorte Milling

Født i 1966 og uddannet pædagog fra Fyns pædagogseminarium, 1988-1991.

Siden 1994 Medejer og koncern-direktør i Milling Hotels.

Fra 1989 til 1996 Medejer af Torpegården Nærbutik og Sønderboulevards Nærkøbmand.

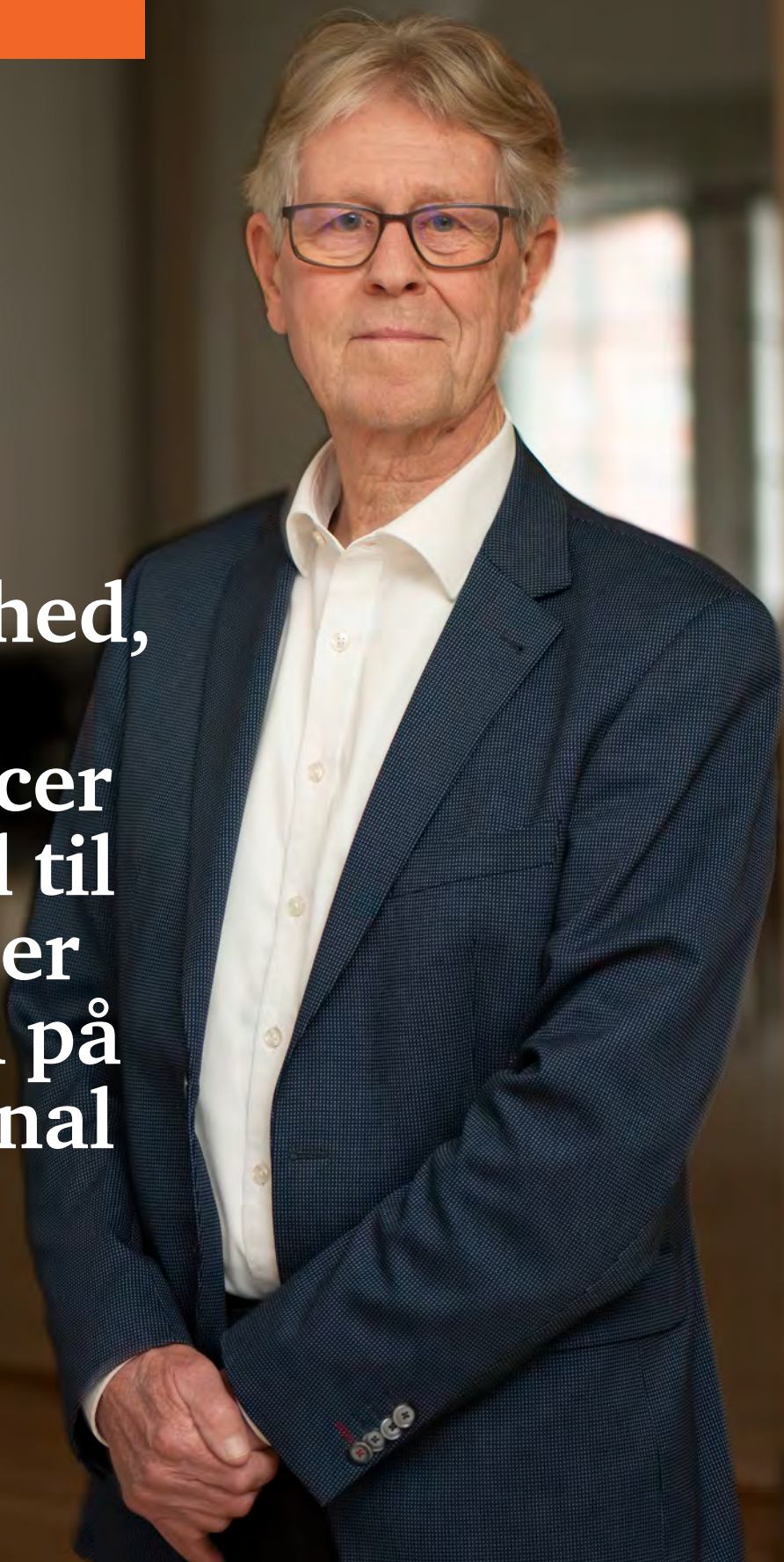
Siden 2015 Bestyrelsesmedlem i Odense Live Fonden.

Fra 2015 til 2025 Bestyrelsesmedlem i Elite Teater.

Siden oktober 2025 Medlem af SJF Banks Repræsentantskab.

**Benny Graff Mortensen,
ejerleder, IFAD TS**

**Nysgerrighed,
stærke
kompetencer
og nærhed til
kunderne er
opskriften på
international
succes**



Fynske IFAD TS vækker international opsigt med sin simuleringssoftware, som kan uddanne og træne forsvarspersonel i militærtaktiske situationer. Virksomhedens vedvarende konkurrencekraft bygger på fire årtiers akkumuleret know-how, teknologisk nysgerrighed og tæt samarbejde med kunderne, vurderer stifter Benny Graff Mortensen. Han er i dag 83 år og har ingen planer om at stoppe sit virke.



Årets Ejerleder
Temaprisvinder

Det er de færreste ejerledere, der kan bryste sig af at have været i allerforreste frontlinje af den digitale udvikling i årtier. Nogle kan dog – og på Fyn finder man én af slagsen. Det er Benny Graff Mortensen, der i snart 40 år har stået i spidsen for sin højt specialiserede it-virksomhed IFAD TS, hvor teknologisk nysgerrighed, kundetæt innovation og langsigtet fokus har gjort virksomheden til et stærkt eksempel på dansk konkurrencekraft i praksis.

Virksomheden udvikler og drifter simuleringssystemer, som giver militærpersonel mulighed for at træne taktik i store, virkelighedstro og komplekse krigsscener. Det teknologiske forspring og de mangeårige partnerskaber er ikke blot kernen i IFAD TS' produkter – men i dens konkurrenceevne, der har gjort virksomheden til en betroet partner for både det danske forsvar og en række internationale aktører.

Benny Graff Mortensen er formelt ejerlederen, der har fået det hele til at ske. Når han fortæller historien om sin virksomhed,

og hvilke årsager der ligger til grund for dens stærke markedsposition og høje konkurrenceevne, vælger han at pege på to særlige faktorer. Den ene er medarbejderne. Den anden er kunder og samarbejdspartnere. De viser Benny Graff Mortensen og IFAD TS en enorm tillid ved at lukke virksomheden ind i en nations allerhelligste kontrolrum - deres forsvar.

“Medarbejderne har været nøglefaktoren. De er højt specialiserede i den simulering til forsvarsbrug, som vi i dag fokuserer på. En anden vigtig faktor er vores usædvanligt tætte samarbejde med kunderne i både udviklings- og driftsfasen. Deres feedback er med til at optimere vores systemer, som igen er med til at placere vores produkter blandt de allerbedste i verden,” siger han.

Benny Graff Mortensen har stået ved roret i IFAD TS siden dag ét. Han var allerede erfaren, da han startede virksomheden, og er i dag 83 år. Hans fortsatte engagement er et udtryk for den



Pointer fra artiklen

IFAD TS arbejder tæt sammen med sine kunder i Forsvaret og forsvarsindustrien.

Medarbejdernes akkumulerede knowhow er helt central for virksomhedens konkurrencekraft.

Succesen er frugten af næsten 40 års indsats – og den 83-årige ejerleder har ikke i sinde at stoppe.

nysgerrighed og vedholdenhed, der i årtier har været drivkraften bag IFAD TS. Det er dog ikke ensbetydende med, at han planlægger at ændre noget i sit arbejdsliv.

”Jeg bliver ved med at synes, at mit arbejde er drønspændende. Teknologien udvikler sig, og som gammel tekniker gør jeg, hvad jeg kan for at følge med. I dag ligger en stor del af min drivkraft dog i at møde kunderne og diskutere mulighederne med dem. Det trives jeg virkelig med, og derfor synes jeg ikke, der er grund til at stoppe. Jeg har ikke tænkt mig at slippe roret lige nu,” siger han.

Udslagsgivende henvendelse fra USA

IFAD er forkortelse for det oprindelige navn “Institut For Anvendt Datateknik”. Dens historie er tæt sammenvævet med Benny Graff Mortensens. Udgangspunk-

tet for det hele var hans uddannelse som elektroingeniør og hans voksende viden om datalogi, der for alvor begyndte at vise potentiale i 1970’erne.

Benny Graff Mortensen var med til at skabe uddannelsen cand. tech. i Datateknologi i samarbejde med Odense Teknikum og Odense Universitet. Det udviklede sig efterfølgende til, at han i 1987 etablerede IFAD som fondsejet forskningsinstitution med fokus på udvikling og brug af databehandling i det fynske erhvervsliv. Lidt over et årti senere skete der dog noget, som kom til at transformere hele setuppet omkring IFAD. En henvendelse fra USA lidt før årtusindeskiftet satte det hele i gang.

“Boeing inviterede os til et samarbejde i forbindelse med, at de skulle udvikle prototypen på et helt nyt kampfly. De tabte i sidste ende konkurrencen til Lockheed Martin, hvis fly vi i dag

Foto: Thomas Sjørup



“Jeg bliver ved med at synes, at mit arbejde er drønspændende. Teknologien udvikler sig, og som gammel tekniker gør jeg, hvad jeg kan for at følge med.”

Benny Graff Mortensen

Ejerleder, IFAD TS



Mine medarbejdere er simpelthen afgørende for, at det hele har kunnet lade sig gøre.

Benny Graff Mortensen

Ejerleder, IFAD TS

kender som F-35. Men vores deltagelse viste, at der var store muligheder i simuleringssoftware til brug i Forsvaret,” siger han og tilføjer: “På baggrund af vores resultater, traf vi nogle grundlæggende beslutninger om IFAD’s fremtid. Det resulterede i, at vi få år senere ændrede den fondsejede virksomhed til et privatejet aktieselskab, hvor jeg var både ejer og leder. Fokus skulle udelukkende være på simuleringssystemer og forsvar.”

En fokuseret specialiseringsstrategi gjorde, at Benny Graff Mortensen sagde pænt nej tak til at forlænge eksisterende kontrakter inden for andre arbejdsområder, og efter få år var virksomhedens fokus alene på simuleringssoftware. Dens navn fik tillige tilføjet de to bogstaver T og S, som står for Træning og Simulation.

Blanding af virkelig og virtuel

Siden 2004 har IFAD TS’ fokus således været simulation til forsvarsbrug. På grund af feltets specielle natur og kundegrupper, kan Benny Graff Mortensen ikke gå i detaljer med hverken konkrete kontrakter eller produktspecifikationer. Han kan dog godt afsløre enkelte ting

og eksempler på systemer og deres kunnen. IFAD TS har fx udviklet og drifter simuleringssystemer til brug i Søværnet. Her kan personel stå ved en simuleret skibsbro, men formålet er ikke at styre fartøjet. Formålet er i stedet at teste og træne taktik – fx håndtering af et fjendtligt flys angreb på et dansk krigsskib. Det fordrer store evner i overblik og samarbejde. Ikke mindst fordi, at simuleringen i dag kan inkludere deltagere fra andre enheder – deriblandt andre værn på jord og i luften.

Det er i realiteten et stort, kompliceret spil med storskærme, virkelighedstro visualiseringer, fysiske kommandostationer, venner og fjender i ét samlet system. Lige nu udvikler både IFAD TS og branchens aktører endnu mere komplekse systemer, hvor grænserne mellem virkelighed og virtualitet smelter sammen på et helt nyt niveau, forklarer Benny Graff Mortensen:

“I dag er fokus i høj grad på det, man kalder inter-operationalisering. Det betyder for det første, at man kan sidde forskellige steder i verden og indgå i den samme øvelse, og derudover er det muligt at integrere forskellige

Om Benny Graff Mortensen

Født i 1942. Indledende uddannet radiotekniker og –telegrafist. Videreuddannet til elektroingenør i 1969.

Fra 2004 til i dag direktør og ejer af Institut For Anvendt Datateknik, Træning og Simulation (IFAD TS).

Fra 1987 til 2003 direktør for det fondsejede Institut For Anvendt Datateknik (IFAD).

Fra 1973 til 1987 lektor på ingeniøruddannelsen Odense Teknikum, som senere blev en del af Syddansk Universitet.

Fra 1970 til 1972 ingeniør hos Regnecentralen, som dengang var Danmarks førende datafirma.

A full-page photograph of Benny Graff Mortensen, an older man with grey hair and glasses, smiling. He is wearing a dark blue blazer over a white button-down shirt. He stands in a control room with multiple monitors in the background. Two large monitors at the top show a seascape with a sunset or sunrise. Below them, several smaller monitors display various data, including a map. His hands are clasped in front of him.

“Vi har så meget medvind, at vi givetvis snart kommer til at hyre endnu flere folk. Udviklingen er ikke slut. Vores virksomhed har en spændende fremtid foran sig.”

Benny Graff Mortensen
Ejerleder, IFAD TS

simuleringssystemer i den samme øvelse. Det gør øvelserne meget mere omfangsrige og mere realistiske,” siger han og fortsætter:

“Derudover forsøger man at inkludere fysiske enheder. Altså rigtige fly, rigtige skibe og sågar specialiserede soldater i Hæren, som kan indgå i én stor real-time-øvelse – sammen med simulerede venner, fjender, vejrforhold og meget mere. Det kan gøre scenarierne store og meget virkelighedstro. Det hele smelter sammen ved hjælp af teknologien lige nu. Det er det, der gør feltet så spændende.”

Samarbejde med Forsvaret

En grundlæggende forudsætning for at vinde kontrakter med Forsvaret er, at det har tillid til, at der kommer et godt produkt ud af samarbejdet. Det skal være et produkt, som kan udgøre den afgørende forskel i det alvorlige virkelighedsscenario, som krigsførelse i sidste ende er.

Af den årsag arbejder IFAD TS usædvanligt tæt sammen med sine nationale og internationale kunder. Benny Graff Mortensen forklarer, at det simpelthen er en forudsætning.

“Vi har tit daglig kontakt med slutbrugeren – ofte i form af specialiseret personel, der fortæller os om mangler eller ønskede funktioner, som vil gøre systemet mere virkelighedsnært. Den feedback justerer vi efter igen og igen. Målet er at nå til et sted, hvor kunden er løbet tør for ideer til forbedringer. Det tager tid, og det kræver tæt samarbejde,” siger han.

Medarbejderne er en nøgelfaktor

Benny Graff Mortensen understreger, at medarbejdernes akkumulerede knowhow er og altid har været helt cen-

tral i virksomhedens vækststrejse. Hans betroede medarbejdere er ikke alene IFAD TS’ ambassadører udadtil og over for kunden. De ansatte er også højt specialiserede inden for et meget snævert forretningsområde, og det har været helt afgørende for at IFAD TS har kunnet få den stærke markedsposition og store konkurrencekraft, den har i dag.

“Vi har medarbejdere, der har arbejdet med specifikt simuleringsområdet i 10 og 20 år. Deres viden om området er enorm. De brænder for deres job og teknologiske niche. De står for den daglige dialog med kunderne. Mine medarbejdere er simpelthen afgørende for, at det hele har kunnet lade sig gøre,” siger han.

Selvom Benny Graff Mortensen ikke ofte fremhæver sin egen rolle, er han i realiteten selv lige så vigtig for virksomheden. Det har han været i knapt 40 år. Der er dog én ting, der har ændret sig. Det er ejerskabet. Han har nu videregivet 80 procent af ejerskabet til sine to døtre, hvoraf den ene arbejder i IFAD TS.

“Jeg har personligt kun 20 procent af ejerskabet i dag. Det er dog A-aktier, så jeg har stadig den fulde bestemmelsesret. Det mindskede ejerskab er dog ikke ensbetydende med, at jeg er ved at trække mig tilbage på grund af alder. Det har jeg slet ikke lyst til endnu. Jeg har meget, jeg skal nå,” siger han og tilføjer:

“Men jeg tænker naturligvis over fremtiden. Den inkluderer, at vi fortsætter med at være en dansk virksomhed, som er forankret her i Odense. Vi har så meget medvind, at vi givetvis snart kommer til at hyre endnu flere folk. Udviklingen er ikke slut. Vores virksomhed har en spændende fremtid foran sig.”

Om IFAD TS A/S

Softwarevirksomhed som i dag producerer simuleringssoftware til brug i nationale forsvar samt i den internationale forsvarsindustri.

Etableret i 1987 som det fondsejede Institut For Anvendt Datateknologi og i 2004 omdannet til aktieselskab med navnetilføjesen TS (Træning og Simulation).

Har 26 ansatte og er hjemmehørende i Odense. Har langvarige udviklings- og driftskontrakter med sine nationale og internationale kunder. Leverede i det forskudte årsregnskab for 2024/25 en bruttofortjeneste på 39 millioner kroner og et resultat efter skat på 15,8 millioner kroner.

Ejerlederen er Benny Graff Mortensen, som har overladt 80 procent af aktierne til sine to døtre, men stadig har bestemmende ret via sine A-aktier.



De danske ejerledere oplever fortsat høj vækst i deres virksomheder, og mange forventer, at den positive udvikling fortsætter de kommende år. Det viser Ejerledersanalysen 2025 fra PwC, som samtidig peger på, at konkurrencekraft og robusthed står højt på den strategiske agenda blandt de ejerledede virksomheder. Analysen viser også, at rekruttering og fastholdelse af de rette medarbejdere er afgørende i en tid, hvor også innovation, teknologianvendelse og effektivisering er i fokus.

Ejerledere investerer i konkurrencekraft og robusthed



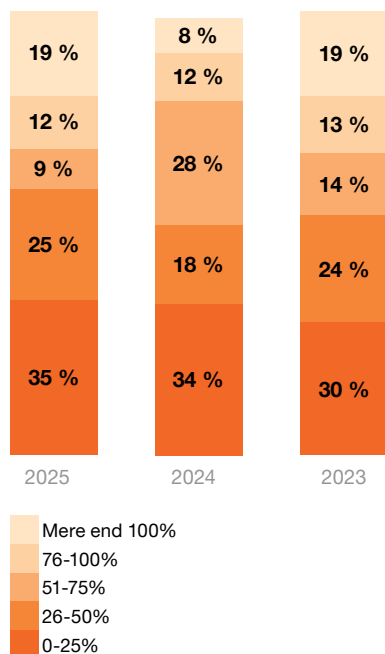
Når man går tæt på dansk erhvervsliv i 2025, møder man et stort antal ejerledede virksomheder, der skaber vækst og arbejdspladser i hele landet. Man ser samtidig ejerledere, der styrker deres konkurrencekraft gennem bl.a. fokus på rekruttering og fastholdelse af nøglemedarbejdere, innovation og investering i vækstområder. Sådan lyder nogle

af de centrale konklusioner i Ejerlederanalysen 2025 fra PwC.

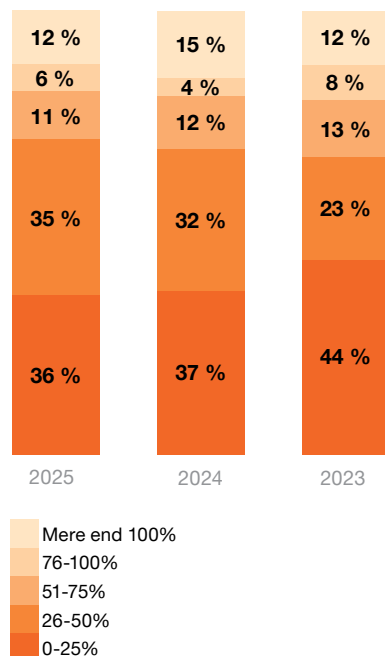
PwC's analyse, der er gennemført blandt nogle af de bedst performerende ejerledede virksomheder i Danmark, viser, at 65 procent har haft en vækst på over 25 procent de seneste tre år. Dette er en lille tilbagegang i forhold til 2023 og 2024, hvor

henholdsvis 70 procent og 66 procent oplevede tilsvarende høje vækstrater. Til gengæld har næsten hver femte ejerledede virksomhed mere end fordoblet deres omsætning de seneste tre år. Derfor er det værd at anerkende, at der stadig er en stor andel af ejerledede virksomheder med høje vækstrater, lyder det fra Ulrik Ræbild, partner, PwC.

Hvad har jeres omsætningsvækst været over de seneste tre år?



Hvad er jeres forventning til vækst i de kommende tre år?



“Det er positivt at se, at en stor del af ejerlederne fortsat har oplevet betydelig vækst, selvom andelen med over 25 procent vækst samlet set er faldet en smule. Det viser, at der stadig er mange dynamiske og hurtigt voksende ejerledede virksomheder på trods af den øgede geopolitiske uro og usikkerhed i verden,” siger han.

Dykker man yderligere et spadestik ned i selve ejerlederanalysen, ser man generelt en øget optimisme hos ejerlederne i 2025 sammenlignet med både 2024 og 2023. Her fortæller 64 procent af ejerlederne, at de forventer en vækst på over 25 procent i de kommende tre år. Det er lidt højere end i 2024, hvor 63 procent forventede samme vækst, og væsentligt mere end i 2023, hvor andelen var 56 procent. Der er dog en lille nedgang i andelen af ejerledere, der forventer mere end 100 procent vækst over de næste tre år sammenlignet med sidste år. I 2025 var det således 12 procent, mens det var 15 procent i 2024. Andelen lå også på 12 procent i 2023.

“Det er opmuntrende at se, at endnu flere ejerledere er optimistiske og forventer en vækst på over 25 procent i de kommende tre år. Denne positive udvikling, der ligger højere end både i 2023 og 2024, vidner om stærk tro på forretningernes vækstpotentiale og fremtidige muligheder, selvom det uden tvivl er blevet stadigt mere udfordrende at lede virksomhederne under så uforudsigelige forhold, som vi har oplevet igennem en årrække,” understreger Ulrik Ræbild.

Konkurrencekraft med medarbejdere i fokus

Optimismen afspejler sig også i ejerledernes strategiske prioriteringer.

Ejerlederanalysen 2025 viser, at forventningerne til fortsat vækst i høj grad følges af et skærpet fokus på de områder, der skal styrke konkurrencekraften i de kommende tre år. Blandt de højest prioriterede områder er rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, som ligger klart i toppen (67 procent), mens innovation i produkter og ydelser følger umiddelbart efter (52 procent). Lige godt en tredjedel af ejerlederne (36 procent) fokuserer på investering i nye vækstområder.

Mange ejerledere (58 procent) planlægger at øge investeringerne i deres vigtigste fokusområder de kommende tre år, mens kun få forventer et fald (6 procent). En tredjedel ser det som uændret. Samtidig viser analysen, at kampen om arbejdskraften fortsat er en udfordring for mange ejerledere, ligesom økonomisk usikkerhed og stigende reguleringskrav påvirker konkurrencekraften.

“At tiltrække og fastholde de rette medarbejdere er den største udfordring for ejerledernes konkurrenceevne i 2025, hvilket understreger, hvor vigtigt det er for virksomhederne at fokusere på talentudvikling og fastholdelse. Samtidig viser analysen, at økonomisk usikkerhed og uforudsigelige markedsforhold samt komplekse reguleringsforhold fortsat bekymrer de ejerledede virksomheder,” siger Ulrik Ræbild.

På trods af udfordringerne viser analysen, at ejerlederne generelt står stærkt. Næsten seks ud af ti (59 procent) vurderer, at deres virksomhed har en meget høj konkurrencekraft (dvs., at virksomheden er blandt de mest konkurrencedygtige i branchen), mens godt tre ud af ti (31 procent) vurderer



Et veloplagt publikum var samlet i salen til kåringen af Årets Ejerleder 2025. Her blev dagens oplæg og præsentationer fulgt tæt af de mange fremmødte, der var kommet for at lade sig inspirere af fortællinger om lederskab, vækst og visioner i dansk erhvervsliv.



Benny Graff Mortensen fra IFAD TS modtog Årets Temapris - Konkurrencekraft - for virksomhedens stærke teknologiske udvikling og position på det internationale marked.

Jan og Dorte Milling blev kåret som Årets Ejerleder 2025 og anerkendt for deres dedikerede indsats med at skabe og udvikle Milling Hotels til en familieejet hotelkæde med fokus på gæstfrihed, vækst og ekseptionel service.

konkurrencekraften som høj. Dertil kommer, at mange arbejder aktivt med både effektivisering og langsigtet økonomisk robusthed som en del af deres forretningsstrategi.

Robusthed og effektiv drift

Ejerledersanalysen 2025 viser, at robusthed er blevet et gennemgående tema i de ejerledede virksomheder. Mange har i dag en klar strategi for at sikre indtjening og modstandskraft (64 procent), og en stor del arbejder systematisk med at styrke den økonomiske base gennem effektivisering og omkostningsstyring (52 procent). Samtidig prioriterer flere at opbygge reserver og sikre bedre ad-

gang til kapital (34 procent) for at kunne stå stærkt i et marked, hvor udsving og uforudsigelighed er blevet en del af hverdagen.

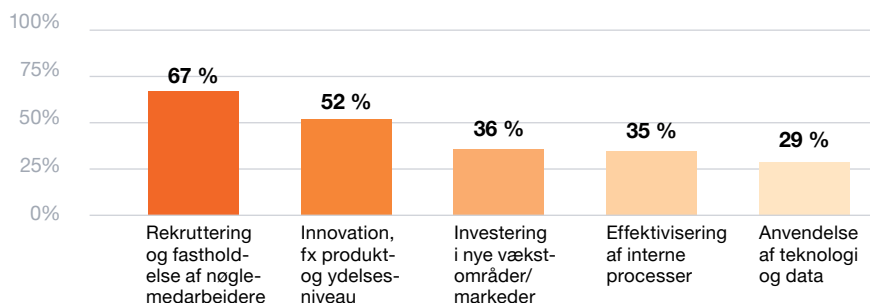
“Meget tyder på, at de ejerledede virksomheder har formået at kombinere vækst med en stærkere robusthed i driften. Det er et sundt tegn på, at ejerlederne ikke kun fokuserer på resultater her og nu, men også på at sikre, at virksomhederne står solidt rustet til fremtiden,” siger Ulrik Ræbild, PwC.

Ejerledersanalysen viser, at interessen for de ejerledede virksomheder fortsat er høj. 81 procent af ejerlederne oply-

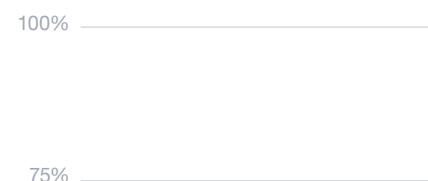
ser, at de inden for de seneste tre år er blevet kontaktet af potentielle købere, og 84 procent angiver, at et salg eller en overdragelse kan komme på tale i fremtiden.

“Ejerlederne overvejer i stadig højere grad mulighederne for at sælge deres virksomhed. Den stigende villighed til at sælge åbner for nye muligheder for ejerlederne, samtidig med at den høje køberinteresse understreger, at investorernes appetit på ejerledede virksomheder fortsat er stærk. Dette på trods af en mere afdæmpet økonomisk vækst i økonomien og øget forudsigelighed i markedet,” fortæller Ulrik Ræbild.

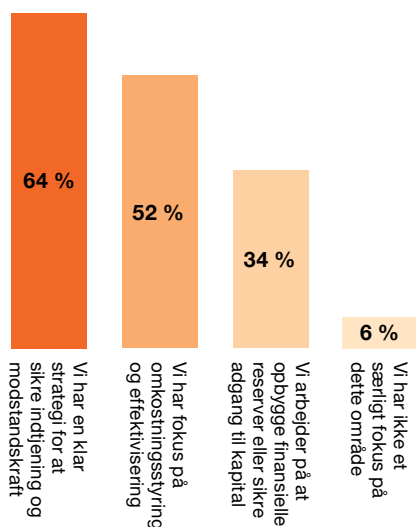
Hvilke af følgende områder fokuserer I særligt på for at styrke konkurrencekraften i virksomheden de kommende tre år? (Top 5)



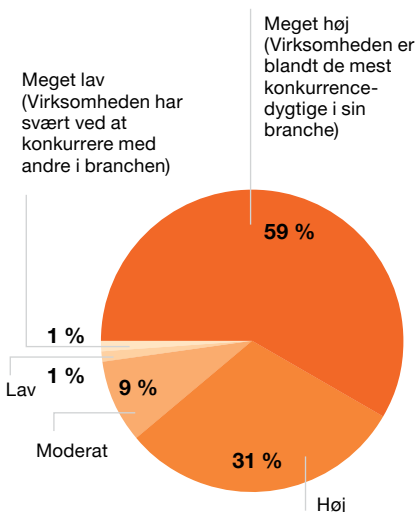
Hvad ser du som de største udfordringer/barrierer i forhold til at styrke jeres konkurrencekraft de kommende år? (Top 5)



Hvordan arbejder virksomheden med at styrke sin økonomiske robusthed?



Hvordan vurderer I jeres aktuelle konkurrencekraft?



Årets Ejerleder 2025

Årets Ejerleder er en årlig kåring, hvor vi kårer de dygtigste ejerledere i Danmark. For at finde finalisterne til regionskåringerne, analyserer PwC flere end 10.000 ejerledede virksomheder ud fra offentliggjorte regnskabsinformationer. Blandt disse gennemføres der personlige interviews med flere end 125 ejerledere. De interviewes ud fra spørgsmål om ejerlederen, virksomheden, ledelse, forretningsplan, performance og vækstambitioner, ejerskifte samt årets tema. En lokal jury, bestående af bl.a. regionsvinderen 2024, en lokal erhvervsperson og repræsentanter fra samarbejdspartnerne, mødes herefter og udvælger tre finalister og en regionsvinder i hver af de syv regioner. Blandt disse syv regionsvindere udvælger en landsjury herefter Årets Ejerleder. Derudover udvælger den lokale jury i hver region også to finalister til Årets Temapris. Blandt de 14 regionale temaprisvindere udvælger en landsjury herefter den person, der kåres som Årets Temaprisvinder. Analysearbejdet, der ligger til grund for kåringen af Årets Ejerleder giver et indgående kendskab til danske ejerledere og deres virksomheder, og hvordan de bidrager til væksten.

Kriterier for udvælgelse:

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

Samarbejdspartnere:

Dansk Erhverv, Nykredit og Finans

Landsjuryen:

Ulrik Ræbild, PwC
Simone Wejlemand, Nykredit
Signe Skarequist, Dansk Erhverv
Berit Willumsgaard, Albatros Travel
(Årets Ejerleder 2024)



Årets Hæderspris

Familien Topsøe
Topsøe A/S



Årets Ejerleder

Dorte og Jan Milling
Milling Hotels A/S



Årets Temapris

Benny Graff Mortensen
IFAD TS A/S

Regionale vindere

Hovedstaden

Årets Ejerleder

Frank Schou Kruse,
Entreprenørfirmaet
Nordkysten A/S

Årets Hyldest

Mathias Emil Nielsen,
GladTeknik A/S

Sjælland

Årets Ejerleder

Niels Jørgensen, Ricco Lind
Hansen, Thomas Aunsbak
og Esben Christensen,
Multi-Tech A/S

Årets Hyldest

Anders Sørensen,
Ringsted Festival

Fyn

Årets Ejerleder

Dorte og Jan Milling,
Milling Hotels A/S

Årets Hyldest

Jytte Reinholdt

Nordjylland

Årets Ejerleder

Peter Castberg Knudsen,
Kim Brøndum Larsen og
Allan Holm Jørgensen,
PowerCon A/S

Årets Hyldest

Jan Larsen,
Aalborg Håndbold

Midt- og Vestjylland

Årets Ejerleder

Sejer Pedersen og
Mathias Sejer Pedersen,
Entreprenørfirmaet
Sejer Pedersen A/S

Årets Hyldest

John Gråkjær,
Gråkjær Holding A/S

Østjylland

Årets Ejerleder

Claus Larsen,
DMR A/S

Årets Hyldest

Olav de Linde,
Ejendomsselskabet
Olav de Linde A/S

Syddjylland

Årets Ejerleder

Leo Grønvall,
DanePork A/S

Årets Hyldest

Morten Strøh, Tom
Forsberg, Nicklas Nielsen
og Frederik Rothe
Håkanson,
Mokka Group

Leo Grønvall, ejerleder, DanePork:

Globalt udsyn løftede DanePork fra lokal slagtergård til international leverandør



Med rødder i håndværket og blikket rettet mod fremtiden har Leo Grønvall forvandlet DanePork fra et lokalt familiefirma til Danmarks tredjestørste slagteri – og et forbillede for, hvordan ordentlighed, fremsyn og fleksibilitet kan skabe varig vækst i en benhård branche.



Årets Ejerleder
Region Syddjylland

Når Leo Grønvall bevæger sig gennem slagtergangen i DanePorks moderne produktionsanlæg ved Randbøl, er det en særdeles velkendt verden for ham. Som uddannet og erfaren slagter kender han rytmen, lydene, lugtene, arbejdets karakter og udfordringer.

“Jeg er født ind i virksomheden. Mine forældre købte gården her i 1968 – samme år, jeg blev født. De drev slagterforretning i Vejle, og jeg kom til som udlært slagter i starten af 1990’erne – dér måtte jeg høre en del for, at jeg var fars dreng, der kom ind i virksomheden,” siger Leo Grønvall, der er ejer og adm. direktør i DanePork.

Historien om DanePork er på mange måder historien om klassisk dansk iværksætteri, når det går bedst. En familie, der starter småt og beskedent – og gennem hårdt arbejde og strategisk fremsyn igennem flere generationer formår at bygge en international virksomhed med milliarder i omsætning.

I 1989 blev Slagtergården St. Lihme stiftet med faderen Niels Grønvall i spidsen som ejerleder. Virksomheden blev godkendt til EU-eksport i 1996 og til USA og Japan i 2001. Leo Grønvall overtog ledelsen og ejerskabet i 2002, og i 2011 skiftede han navnet til DanePork. Det var et symbolsk, men helt bevidst, skridt. Han ønskede et navn, der pegede ud i verden og signalerede ambitionen om at blive en endnu større leverandør af dansk kvalitet til internationale markeder. I dag omsætter DanePork for knap tre milliarder kroner. Bag tallene ligger årtiers målrettet satsning på kapacitet, teknologi og fleksibilitet – og en kultur, der gør, at væksten holder.

Tænk fremad

En af de mest afgørende forklaringer på den stærke vækst har været en modig strategi om at sikre overkapacitet via investeringer.

“Hvis du løbende vil udvikle forretningen, skal du ikke ligge på 100 procents

Pointer fra artiklen

Fokus på kvalitet, fleksibilitet og sunde relationer – ikke på hurtig vækst for enhver pris.

Automatisering og robotter bruges, når de skaber værdi – ikke for automatiseringens skyld.

Leo Grønvall leder med nærvær, respekt og klare værdier – og tror på, at resultater skabes gennem mennesker.

“Hvis du løbende vil udvikle forretningen, skal du ikke ligge på 100 procents udnyttelse af kapaciteten. Du skal have noget at give af. Det har vi haft, og det er det, der har gjort os i stand til at vokse så hurtigt.”

Leo Grønvall

Ejerleder, DanePork

Foto: Michael Drost-Hansen

**Om Leo Grønvall**

Født i 1968.

Uddannet slagter og startede i produktionen i Slagtergården St. Lihme i begyndelsen af 1990'erne.

Overtog i 2002 ejerskabet og posten som adm. direktør efter sin far, Niels Grønvall.

I 2011 omdøbte Leo Grønvall virksomheden til DanePork med internationale ambitioner for øje.

udnyttelse af kapaciteten. Du skal have noget at give af. Det har vi haft, og det er det, der har gjort os i stand til at vokse så hurtigt,” forklarer Leo Grønvall.

Denne tankegang har gjort DanePork til en vækstvirksomhed, der på syv år har øget omsætningen fra 464 millioner kroner til – ifølge Leo Grønvall – 2,9 milliarder kroner i regnskabsåret 2024-25, der lige er afsluttet. Hvor mange konkurrenter igennem årene har været hæmmet af flaskehalse, har DanePork investeret på forkant, som Leo Grønvall kalder det. 600 millioner kroner er i perioden 2016-2025 investeret i nye

produktionsfaciliteter, og dermed er der skabt et topmoderne slagteri, hvor robotteknologi og automatisering har løftet både effektivitet og arbejdsmiljø.

“Vi har taget al den robotteknologi ind, vi kunne få ind. Men vi byggede også ekstra plads – 300-400 kvadratmeter mere end nødvendigt. Både for at kunne tage imod fremtidens teknologi, når den kommer, og for at kunne tage flere leverandører ind, når muligheden er der.”

Investeringerne har således styrket virksomhedens position som en fleksibel aktør, både over for danske svineprodu-



Foto: Michael Drost-Hansen

center og udenlandske detailkæder, der efterspørger dansk kvalitet. DanePork har i dag over 10 procent af det danske marked, mere end en million slagtninger om året og leverer til både Europa, Asien og Storbritannien – til sidstnævnte senest som godkendt leverandør til TESCO, landets største detailkæde.

Pris, tempo og fleksibilitet

DanePorks vækst er ikke kun et spørgsmål om volumen. Den bygger på en tæt føling med kunderne i markedet – og fokus på prisen.

“Jeg siger altid til sælgerne: 10 øre pr. kilo betyder 20 millioner kroner om året. Man skal have respekt for penge. Det er sådan, man driver en sund virksomhed,” siger han med et skævt smil.

Han tilføjer dog hurtigt, at en stærk

konkurrenceevne ikke kun handler om pris. Det handler også om fleksibilitet og om at kunne tilpasse sig kundernes behov - og her fremhæver han, at en kort vej fra beslutning til handling også er en del af DanePorks kultur.

“Vi kan jo ændre produktionen fra dag til dag, hvis en kunde i Japan, Australien eller Korea ønsker en anden udskæring. Når udenlandske kunder besøger os, sidder vi sammen med både sælgere og folk fra produktionen. De kan gå direkte over og se, hvordan vi kan skære kødet, og vi finder løsningen med det samme. Det giver tillid – og det er det, vi vinder på.”

Selv om robotteknologi og automatisering udvikler sig med rivende hastighed, så ser Leo Grønvall dog ikke foreløbig en virksomhed, der kan drives



Ordentlighed, det er for mig altafgørende – og det er noget, jeg har med hjemmefra.

Leo Grønvall

Ejerleder, DanePork

Om DanePork A/S

Grundlagt i 1989 som Slagtergården St. Lihme – beliggende i St. Lihme mellem Vejle og Billund. Arbejder med slagtning, udskæring og forarbejdning af kvalitetsgrisekød og har ifølge Leo Grønvall opnået en omsætning på 2,9 milliarder kroner i det endnu ikke offentliggjorte regnskab for 2024/2025. Virksomheden beskæftiger 650 medarbejdere (2024), er tredjestørste slagteri i Danmark og eksporterer til Europa, Storbritannien, Asien, USA og Australien.

med få medarbejdere. Han ser teknologi og automatisering som en nødvendighed – men ikke som en erstatning for mennesker.

“Du skal ikke automatisere for automatiseringens skyld. Antag, at du fx får en robot ind, der kan erstatte to mand, og tilbagebetalingsprisen er regnet ud fra de to mand. Hvis du så skal have en tekniker oveni til at passe robotten, så er du bagud på point. Så det handler om at bruge teknologien klogt – og altid med sund fornuft,” pointerer Leo Grønvall.

Ordentlighed er en kerneværdi

De imponerende væksttal alene fortæller ikke hele historien. For bag væksten ligger en kultur, som Leo Grønvall selv kalder virksomhedens egentlige styrke.

“Ordentlighed, det er for mig altafgørende – og det er noget, jeg har med hjemmefra. Vi taler ordentligt til hinanden, vi gør os umage, og vi behandler både medarbejdere, kunder og leverandører med respekt.”

Han ser det ikke som sentimentalitet, men som et strategisk aktiv. For ordentlighed skaber tillid i hele værdikæden –

fra medarbejderne på slagtergangen til landmændene, der leverer, og kunderne, der køber. Når alle ved, at aftaler bliver holdt, kan samarbejdet køre smidigt og beslutninger træffes hurtigt.

I en virksomhed med mange nationaliteter fungerer virksomhedens kerneværdier som et fælles sprog. Det handler ikke kun om ordentlighed, men også om ansvar, respekt, loyalitet og en tro på, at man løfter i flok.

“Når folk kommer her første gang, kan de mærke roen. De siger tit, at det er et rart sted at komme. Det betyder meget for mig,” fortæller han.

Virksomhedens kerneværdier er en afspejling af Leo Grønvalles personlige værdier og ledelsesfilosofi. Han driver ikke blot virksomheden – han er virksomheden og sørger med sin nærværende ledelsesstil for, at kulturen også holder, når virksomheden vokser.

“Jeg deltager i vores produktionsmøder hver fredag og i salgsmøderne sammen med teamet. Jeg kan godt lide at være med, når der skal findes løsninger. Og kunderne sætter pris på, at de kan møde

Foto: Martin Sylvest



mig direkte – det gælder både landmændene og de store detailkæder i udlandet,” fortæller Leo Grønvall.

Han er bevidst om sin egen betydning, men også om vigtigheden af at vise tillid til medarbejderne i fordelingen af ansvar.

“Jeg tror på, at uddelegering af ansvar er det rigtige at gøre. Man skal have forventninger til folk, og man skal vise tillid,” siger han.

For ham betyder uddeling af ansvar, at beslutninger tages tæt på opgaven. Tilliden gør medarbejderne handlekraftige – og det giver DanePork den fleksibilitet, der ellers kan være en udfordring, når virksomheden bliver stor.

Et globalt marked – og danske rødder

Leo Grønvall understreger, at DanePorks

succes ikke kun handler om at vokse, men om at bevare balancen mellem vækst og ansvar. Selv om virksomheden allerede i dag eksporterer til en lang række markeder uden for Danmark, ser han stadig mulighed for at vokse – men ikke for enhver pris.

“Jeg har ikke en ambition om bare at slagte flere grise og eksportere mere for vækstens skyld. Vi har haft en ekstrem vækstperiode, og nu handler det om at konsolidere og blive endnu bedre til det, vi gør. At få mere værdi ud af det, vi producerer, og gøre det på en måde, der er bæredygtig, både for mennesker og forretning,” siger Leo Grønvall.

For væksten skal følges af ordentlighed, understreger han. Det er det, han har lært hjemmefra, og det holder han fast i.

“Jeg deltager i vores produktionsmøder hver fredag og i salgsmøderne sammen med teamet. Jeg kan godt lide at være med, når der skal findes løsninger.”

Leo Grønvall

Ejerleder, DanePork

**Claus Larsen,
ejerleder, DMR A/S:**

Sund fornuft og faglig styrke er kernen i DMR

Claus Larsen har gjort Dansk Miljørådgivning (DMR A/S) til en af landets førende virksomheder inden for miljørådgivning. Bag væksten står en ejerleder med sans for både mennesker, teknologi og sund fornuft – og et drive, der stadig mærkes efter 30 år.



Mit første skrivebord var et gammelt havebord, der skulle stå op ad ydervæggen for ikke at vælte.

Claus Larsen

Ejerleder, DMR A/S



Årets Ejerleder
Region Østjylland

Når Claus Larsen fortæller om opstarten af DMR A/S, griner han lidt:

“Det er noget, jeg fortæller mine medarbejdere om en gang imellem. At mit første skrivebord var et gammelt havebord, der skulle stå op ad ydervæggen for ikke at vælte,” siger han.

Sådan var rammerne, da han som medarbejder nummer tre trådte ind i Dansk Miljørådgivning (DMR) i 1995 – et lille firma startet året før af ingeniøren Mikael Nielsen. Her blev han hurtigt kastet ud i alle typer opgaver, og den erfaring satte sig som en ledelsesfilosofi: Ansvar skal gives til dem, der kan og vil.

Det er sådan, han som ejerleder driver virksomheden i dag.

“I en lille virksomhed får man jo mulighed for at prøve mange flere forskellige typer opgaver, og det lærer man meget af. Så her hos os er det sådan, at uanset om du har været her i ti uger eller ti år – hvis du kan og vil prøve noget nyt, så skal du have lov til at prøve,” siger han.

Claus Larsen har siden 1999 været medejer af DMR og siden 2007 CEO. Siden 2024 har han ejet virksomheden sammen med sine børn. Med ham som ejerleder har det været et bærende princip, at virksomheden skulle vokse



Pointer fra artiklen

DMR A/S hviler på principper om ordentlighed, faglighed og ansvar, som er indlejret i virksomhedens kultur via ti teser.

Væksten har været overvejende organisk, med få mindre strategiske opkøb for at styrke specialkompetencer.

Et fortsat fladt hierarki sikrer, at beslutninger kan tages hurtigt og effektivt.

Foto: Mikkel Berg Pedersen

“Jeg vil gerne leve mit liv, så jeg kan opnå mine ambitioner – men på en måde, hvor jeg ikke forhindrer andre i at opnå deres, og hvor jeg stadig kan fortælle min familie alt, hvad jeg laver, uden at de mister respekten for mig.”

Claus Larsen

Ejerleder, DMR A/S



støt gennem primært organisk vækst og nogle mindre opkøb af specialiserede virksomheder – senest med købet af Bygherrepartner ApS, der styrker kompetencerne inden for bæredygtigt byggeri.

“Man skal kunne vokse ved egen kraft. Men af og til giver det mening at lave mindre strategiske opkøb for at styrke spidskompetencerne inden for bestemte områder,” siger Claus Larsen.

Ambitionen er at være blandt de bedste

Claus Larsen er uddannet civilingeniør fra Aalborg Universitet, hvor han skrev speciale om jordforurening. Og siden han trådte ind som ejerleder, har han haft ét mål: Virksomheden skulle være blandt de bedste.

“Jeg synes jo, det er en mærkelig ambition at gå efter at blive nummer 30. Så

vi gik efter at blive blandt de største og bedste,” siger han.

Derfor har han og DMR fra begyndelsen valgt deres nicher med omhu. Man skal ikke være god til alt, men virkelig god til det, man gør, lyder det.

Det startede med jordforurening, der stadig er det største område. Siden har man udvidet til en række andre niche-områder – herunder industrimiljø, støj, radon, vand, miljøscreening og bæredygtigt byggeri. Områder, der er kommet langt større fokus på, siden Claus Larsen startede i DMR, og det har skabt en efterspørgsel, der har udgjort fundamentet for virksomhedens stærke vækst. Men den erfarne ejerleder er stadig bevidst om at holde fast i specialerne.

“Det er netop her, DMR’s konkurrencekraft ligger – i dyb faglighed og i evnen til at levere solide, præcise løsninger, der skaber tillid hos kunderne, og hvor vi faktisk kan være blandt de bedste,” siger Claus Larsen.

Virksomhedens leveregler

Dermed træder vi ind i hans opfattelse af, hvad der er fundamentet for god ledelse og virksomhedskultur. På hans kontor og mange andre steder i virksomheden hænger DMR’s ti teser indrammet. De er formuleret af Claus selv for 15-20 år siden og fungerer som virksomhedens leveregler, der afspejler hans ledelsesfilosofi.

“De handler ikke om højtravende visioner. Det er bare almindelig sund fornuft, formuleret på en måde, folk kan huske,” siger han.

Teserne fungerer som små pejle-

mærker i hverdagen – en slags virksomhedsfilosofi i overskuelig form, som fx Tese 1: “Har det ingen positiv betydning for kunden, medarbejderen eller DMR, skal opgaven ikke udføres.”

Den bruges jævnligt, når nogen foreslår nye processer eller systemer. Hvis ingen af de tre parter bliver glattere, droppes idéen.

“Det er en nem måde at stoppe unødvendig administration på. Vi prøver at bevare enkeltheden og fokusere på det, der giver mening i virkeligheden,” pointerer Claus Larsen.

Ordentlighed som princip for driften

Som ejerleder ser han ikke den etik, der ligger i teserne, som modsætninger til økonomi. Tværtimod.

“Det er let at være moralsk, så længe du har penge i kassen. Men hvis kassen er tom, bliver det svært at opføre sig ordentligt, når det bliver dyrt. Derfor skal man drive en sund forretning, så man også har råd til at gøre det rigtige,” siger han.

Eller som en af teserne udtrykker det: “Der skal være ordentlighed i alt, hvad vi gør (både i forhold til kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere).” Det er ikke pynt på væggen, påpeger Claus Larsen, der også har formuleret sin egen leveregel.

“Jeg vil gerne leve mit liv, så jeg kan opnå mine ambitioner – men på en måde, hvor jeg ikke forhindrer andre i at opnå deres, og hvor jeg stadig kan fortælle min familie alt, hvad jeg laver, uden at de mister respekten for mig.”

Om Claus Larsen

Civilingeniør fra Aalborg Universitet i 1995 med speciale i jordforurening.

Siden 1999 medejer og siden 2007 CEO, Dansk Miljørådgivning (DMR A/S).

Startede som medarbejder nummer tre i 1995 og har siden bygget virksomheden op til en landsdækkende rådgiver med 280 ansatte.

Kendt for at kombinere teknisk faglighed med ordentlighed og sund fornuft som ledelsesprincipper.

Ejer virksomheden sammen med sine tre voksne børn.

Denne tilgang gennemsyrrer DMR's kultur, hvor både medarbejdere og kunder møder en kombination af faglig stolthed, tillid og ansvar. Selvom DMR i dag tæller 280 medarbejdere fordelt på 15 kontorer i hele landet og to i Norge, insisterer Claus Larsen på at bevare den flade struktur. Beslutninger skal kunne træffes hurtigt og tæt på opgaven. Det giver fleksibilitet og styrke, at ansvaret er fordelt.

Empati og handling

For ham handler rådgivningen ofte også om empati – og evnen til at skabe tillid og tryghed hos kunden. Mange kunder møder DMR, fordi noget er gået galt, og det kan være en særlig slem oplevelse for privatpersoner, der pludselig står med fx jordforurening.

“Det er jo et problem, som de nok kun oplever én gang i deres liv. Der er det vores opgave at skabe tryghed. Vi skal kunne sige: ‘Det her får vi styr på – og når vi er færdige, så er problemet løst,’” forklarer Claus Larsen.

Han kalder det at være kundens ambassadør – hvilket også er en af virksomhedens teser. Det betyder at bruge kundens penge med samme omhu, som man ville bruge sine egne. DMR arbejder for kunden, men også med kunden. Det er en tillid, som DMR skal fortjene hver eneste gang, påpeger han.

Han mener, at man skal tilstræbe at holde tingene simple og ikke lave for mange regler og retningslinjer. Derfor lægges der i DMR vægt på, at systemer og målinger aldrig må blive vigtigere end arbejdet i sig selv. Der bruges ikke tid på KPI'er, interne processer, strategipapirer og opfølgning på alt muligt. Claus Larsen fore-

trækker at handle, når tingene sker.

“Jeg bruger en time om året på at strikke et budget sammen. Det er jo ikke budgettet, der ændrer virkeligheden, og man kan ikke forudse alt. Det handler om at have en organisation, der er klar til at agere, når virkeligheden ændrer sig. Så tager vi det, som det kommer.”

Teknologi skal give mening

Teknologi udvikler sig voldsomt, og det er han selvfølgelig opmærksom på. Men hos DMR handler innovation ikke om at være først, men om at være bedst forberedt. Claus Larsen har en sund skepsis over for trends og eksperimenter.

“Vi skal ikke være firstmover og betale de dyreste lærepenge. Men vi skal være klar, når teknologien er moden – og bruge den klogt.”

Virksomheden arbejder i dag med mere end 6.000 aktive sager om året, og bag hvert projekt ligger store mængder data fra laboratoriet, hvor DMR foretager analyser af jord, vand og byggematerialer. Den viden bliver systematisk digitaliseret, så erfaringerne kan genbruges på tværs af landet.

“Når du har så meget viden og så mange data, handler det om at få det til at arbejde for dig. Vi bruger digitale værktøjer, AI og automatiserede processer til at samle og fortolke information, men formålet er ikke at erstatte mennesker – det er at frigøre dem,” forklarer han og tilføjer, at der også er AI-projekter i gang i bogholderiet.

Fra ejer til familievirksomhed

I 2024 købte Claus Larsen den sidste del af DMR og ejer nu virksomheden fuldt ud

Om DMR A/S

Har hovedsæde i Silkeborg. Beskæftiger 280 medarbejdere fordelt på 15 kontorer over hele landet og to i Norge. Virksomhedens specialer: jord- og grundvandsforurening, geoteknik, miljøscreening, fugt og skimmel, vand og klimatilpasning, støj og akustik, bæredygtigt byggeri, arbejdsmiljø, radon og industrimiljø. DMR er ISO-certificeret inden for kvalitet (ISO 9001), miljø (ISO 14001), arbejdsmiljø (ISO 45001) og samfundsansvar (ISO 26000/DS 49001).

Foto: Mikkel Berg Pedersen



“Vi vil gerne være en virksomhed, der skaber værdi – også for samfundet. Vi arbejder med miljø, sundhed og bæredygtighed. Det forpligter.”

Claus Larsen

Ejerleder, DMR A/S

sammen med sine tre børn på 18, 20 og 22 år. Den yngste går i 3. G, den mellemste holder sabbatår og arbejder i receptionen på hovedkontoret, og den ældste læser til ingeniør på femte semester.

“Det er vores hensigt, at DMR skal blive en familievirksomhed, men det skal være på børnenes præmisser. Og de skal ikke bare ville – de skal også kunne. Det skal være sjovt og meningsfuldt at drive det videre,” siger han.

Under hans ledelse har DMR udviklet sig fra et lille, lokalt rådgiverfirma til en

national aktør med solid indtjening, høj faglighed og markante offentlige og private kunder. Konkurrenceevnen bygger på kvalitet frem for volumen – og på at kunne tiltrække og fastholde de bedste specialister i branchen. Virksomheden er ISO-certificeret på kvalitet, arbejdsmiljø, miljø og samfundsansvar og har en stærk økonomi.

Claus Larsen taler ikke meget om omsætning. Han taler om trivsel, kvalitet og meningen med det hele: “Vi vil gerne være en virksomhed, der skaber værdi – også for samfundet. Vi arbejder med

miljø, sundhed og bæredygtighed. Det forpligter,” siger han og fortsætter:

“Men vi er også nødt til at forholde os til væksten og sørge for, at vi ikke vokser fra hinanden og ikke kan bibeholde de værdier og den kultur, vi har. Så vi skal ikke vokse mere end 10-15 procent om året. Vi har også en filosofi om, at ingen kan overskue meget mere end 20-25 medarbejdere. Det er derfor, at vi har en kontorstruktur med mange små enheder på højst 25 personer. Går vi over den størrelse, så opretter vi et nyt kontor,” siger han.



Årets Ejerleder
Region Midt- og Vestjylland

Sejer Pedersen og Mathias Sejer Pedersen,
ejerledere, Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S

Et strategisk fravalg lagde
fundamentet for Sejer
Pedersen A/S som moderne
entreprenørvirksomhed

Sejer Pedersen startede som 21-årig en maskinstation med sin fars traktor og marksprøjte. I dag står han i spidsen for en højteknologisk entreprenørvirksomhed med 130 medarbejdere – understøttet af sønnerne Nicolai og Mathias, hvor sidstnævnte har ansvaret for al produktion. Historien om Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S er historien om en autodidakt maskinfører, der turde tænke stort – altid forankret i velovervejede investeringer og fokus på planlægning.



Pointer fra artiklen

Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S har oplevet 100 procent vækst de seneste fem år og nærmer sig en omsætning på en halv milliard kroner.

Virksomheden drives af en stærk kultur med ordentlighed, respekt og høj anciennitet.

De arbejder på at implementere CO₂-dokumentation pr. sag for at være klar til fremtidige krav.

Om Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S

Etableret i 2005, hovedsæde i Vildbjerg, 130 ansatte. Koncernen nærmer sig en omsætning på en halv milliard kroner og råder over 150 entreprenørmaskiner. Virksomheden er specialiseret i jordarbejde, kloakering, belægning og gartnerarbejde samt i komplekse anlægsopgaver, hvor præcision og planlægning er afgørende.

Historien om Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S startede tilbage i 1984, da Sejer Pedersen var 21 år.

“Jeg startede med en meget lille maskinstation i form af min fars traktor og marksprøjte. Jeg troede egentlig, jeg skulle være landmand, men jeg har altid været vild med maskiner,” fortæller Sejer Pedersen.

En uddannelse blev det ikke til, men han forsøgte sig i det små med at tilbyde hjælp til landmænd i lokalområdet med traktoren og sprøjten for at se, om det kunne føre til noget. Det kunne det. Og allerede dengang lærte han det, der siden skulle blive et mantra for hele virksomheden - at investere rigtigt og planlægge sig til succes.

“Min første store investering var en bigballepresser, der lavede større halm-baller end de traditionelle. Der var stor efterspørgsel fra omegnens landmænd på at hyre mig og ballepresseren, og den tjente sig ind på det første år. Det lærte mig, at hvis du tænker dig om og har styr på økonomien, så skal tingene nok løbe rundt.”

Den tilgang har kendetegnet virksomheden lige siden: praktisk sans, rettidig investering og et skarpt øje for, hvad kunderne reelt har brug for.

Fra maskinstation til entreprenør

Det rygtedes hurtigt i lokalsamfundet, at der i Vildbjerg var en driftig ung mand med nogle maskiner, der kunne træde til, når der var brug for hjælp til opgaver i marken. Derfor fik Sejer Pedersen stadig flere opgaver ind, købte flere maskiner og begyndte at ansætte folk.

“Det handlede i starten om at presse halm og køre gylle ud. Men der kom også andre typer opgaver. Jeg begyndte at grave huller,” siger Sejer Pedersen.

I årevis drev Sejer Pedersen sin maskinstation med fokus på landbrugskunder. Men det med hullerne begyndte at fylde mere og mere, og virksomheden var også involveret i husbyggeri og udstykning af grunde. Det tvang ham til at foretage et strategisk valg i 2005.

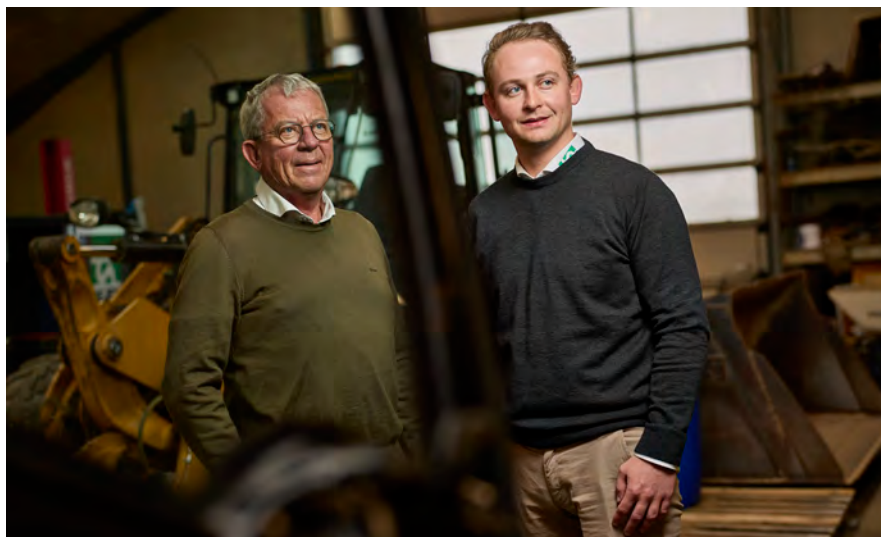
“Jeg kunne se, at hvis jeg skulle være specialist på entreprenørdelen, så var jeg nødt til at skifte fokus, sælge maskinstationen og køre videre udelukkende som entreprenør, hvor jeg kunne se, at fremtiden lå. Vi kunne ikke både være maskinstation og entreprenørvirksomhed på det niveau, vi gerne ville. Så vi valgte det fra - og det er nok en af de vigtigste beslutninger, vi har taget. Man skal turde vælge fra for at kunne fokusere,” pointerer Sejer Pedersen og tilføjer, at det også var i denne forbindelse, at aktieselskabet og Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S blev stiftet.

Det strategiske sporskifte blev fundamentet for den vækstrejse, der fulgte. Virksomheden voksede stabilt og blev kendt for kvalitet, tillid og levering til tiden.

Generationsskifte i 2019

Entreprenørfirmaet voksede støt i de efterfølgende år og etablerede sig som en solid aktør i entreprenørbranchen med opgaver, der efterhånden blev løst over hele landet. Samtidig voksede sønnerne Mathias og Nicolai op til voksne mænd og trådte også ind i virksomheden. Og i 2019 gennemførte virksomheden et generationsskifte,

Foto: Mikkel Berg Pedersen



hvor de blev en del af ejerkredsen sammen med Helge Straadt Vestergaard og Joakim Pedersen. Nicolai er anlægsstruktør, Helge er salgs- og økonomichef for Jylland, og Joakim er salgs- og økonomichef for Sjælland.

Ansvar for produktionen ligger hos Mathias Sejer Pedersen, som er uddannet bygningskonstruktør.

“Jeg valgte bevidst at arbejde et andet sted først. For jeg vidste, at når jeg først kom hjem, kom jeg aldrig væk igen,” fortæller han med et skævt smil.

Virksomheden og ledelsesformen er flad og uformel. Alle fem ejere har deres ansvarsområder, og de blander sig ikke i hinandens domæner.

“Vi går ikke så meget op i titler. På LinkedIn står der vist stadig, at jeg er projektleder, men jeg har altså det overordnede ansvar for alle produktioner i hele landet. Vi har i virkeligheden mange kasketter på hver dag i forhold til at implementere og udvikle, så vi kan gøre virksomheden bedre,” siger Mathias Sejer Pedersen.

Kontrolleret vækst

De seneste fem år har Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S fordoblet både top- og bundlinje og nærmer sig en samlet omsætning på en halv milliard kroner. Men væksten er bevidst og kontrolleret.

“Vi skal ikke bare vækste for vækstens skyld. Vi vil have styr på maskinrummet, for ellers kan vi ikke få det til at lykkes,” siger Mathias Sejer Pedersen og understreger, at ejerkredsen konsekvent følger princippet om, at vækst skal ske i takt med, at organisationen kan følge med - både menneskeligt og teknisk.

Virksomheden vinder sjældent opgaver på at være billigst, men på at levere den bedste løsning til den bedste pris. Sejer Pedersen har gjort sig stærk på kvalitetssikring, koordinering og tryghed for kunden. Løsningerne optimeres sammen med kunden, og det giver færre fejl, mindre spild og højere tillid.

“Vi tager ikke de opgaver, som alle kan lave. Så bliver prisen presset i bund, og pengene er væk på en enkelt regnvejrsdag. Vi tager de mere komplekse

“Vi tager ikke de opgaver, som alle kan lave. Så bliver prisen presset i bund, og pengene er væk på en enkelt regnvejrsdag. Vi tager de mere komplekse opgaver, hvor vores erfaring og faglighed gør en forskel.”

Mathias Sejer Pedersen

Ejerleder, Entreprenørfirmaet
Sejer Pedersen A/S

Om Sejer Pedersen

Direktør for Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S. Startede virksomheden i 1984 som maskinstation i Vildbjerg med sin fars traktor og marksprøjte – og en forkærlighed for maskiner og et stærkt fokus på planlægning, kvalitet og ordentlighed. Er i dag en aktiv del af den daglige ledelse som “blæksprutte” med fingeren på pulsen i alle dele af forretningen.

Foto: Mikkel Berg Pedersen



opgaver, hvor vores erfaring og faglighed gør en forskel,” siger Mathias Sejer Pedersen.

Det kan være et projekt på et lille fri-mærke i det indre København. En stramtidsplan på et boligbyggeri, hvor der flyttes jord i en fart. Eller et kloakprojekt, der skal laves hurtigt.

“Alle kan jo grave et hul. Men når opgaven er mere kompleks karakter, så kræver det nyeste grej og meget mere tilsyn, koordinering, projektledelse og tidsstyring,” understreger Sejer Pedersen.

En af virksomhedens styrkepositioner er de komplekse anlægsprojekter, hvor præcision og logistik skal gå hånd i hånd. Sejer Pedersen A/S har blandt andet stået for udgravning og anlægsarbejde til omkring 600 vindmøller rundt i landet - og har specialiseret sig i komplicerede jordflytninger i tætte byområder.

Når erfaring møder teknologi

Virksomheden har i dag omkring 150 entreprenørmaskiner som Nicolai Sejer Pedersen styrer rundt med i hele Danmark. Alle udstyret med GPS-systemer,

“
Der er tre måder at tjene penge på. Det er planlægning, planlægning og planlægning.

Sejer Pedersen

Ejerleder, Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S

Foto: Mikkel Berg Pedersen



Om Mathias Sejer Pedersen

Bygningskonstruktør og med-ejer af Entreprenørfirmaet Sejer Pedersen A/S. Færdiguddannet i 2021 og ansvarlig for al produktion i virksomheden. Kendt for sit digitale mindset og fokus på effektiv drift, kvalitetssikring og CO₂-dokumentation. Repræsenterer den nye generation i familievirksomheden og driver flere af de teknologiske initiativer.

der måler CO₂-udledning, tomgangstid og effektivitet. Data bruges til at optimere drift og bæredygtighed. Maskinerne er udstyret med autosluk, som slår motoren fra, når den står stille. Vedligehold af maskiner foregår med tre servicevogne, som servicerer ude på byggepladserne.

“Det har reduceret spildtiden med 30 procent og forlænger levetiden på maskinerne med et år,” fortæller Mathias Sejer Pedersen.

Virksomheden har desuden egen vogn til kloak-tv og udfører selv komprimeringskontroller, så kvaliteten kan dokumenteres. Digitaliseringen ses ikke som et mål i sig selv, men som et værktøj. Man kaster sig ikke bare over alt, der er nyt. Det skal give mening.

“Vi er i gang med at implementere AI-software til brug i virksomheden. Men vi kan ikke løfte sløret for det, vi er i gang med at få udviklet,” siger Mathias Sejer Pedersen.

Mennesker og bæredygtighed

Hos Sejer Pedersen A/S er medarbejderne den vigtigste ressource. Med 130

ansatte lægges der vægt på at holde fast i dem og sørge for, at de trives og har mulighed for at udvikle deres kompetencer. En høj anciennitet blandt medarbejderne peger på, at folk er glade for at være i virksomheden. Maskinførerne får lov til at vælge deres egne maskiner, når der skal købes nye. Det er deres kontor, påpeger Sejer Pedersen, og det skal være i orden. Der er også stort fokus på de medarbejdere, der har et mere fysisk krævende arbejde, der slider på kroppen med tiden. Man finder nye roller – fx som formand, planlægger eller som en del af administrationen.

“Vi kigger altid i egne rækker først, når der skal besættes nye stillinger,” fortæller Mathias Sejer Pedersen og tilføjer, at virksomheden også holder fast i et mål om, at 10 procent af medarbejderne er lærlinge og bygningskonstruktører i praktik.

Bæredygtighed er også et fokusområde, som rækker ud i fremtiden. Selvom ikke alle kunder efterspørger CO₂-dokumentation, så handler man proaktivt og har udviklet systemer til at måle CO₂-aftrykket på de enkelte projekter. Man vil være klar, når kravene kommer – måske allerede

de i 2026. Det bliver et konkurrenceparameter og dem, der ikke har styr på tallene, risikerer at blive valgt fra, lyder det. Overordnet får man et tydeligt indtryk af, at ejerlederne har fingeren på pulsen og sørger for, at virksomhedens fremtid sikres på alle parametre. Der er ikke noget, der overlades til tilfældigheder. Det er derfor heller ikke et overraskende svar, der kommer, når man spørger Sejer Pedersen, hvad der har været nøglen til succes gennem fire årtier. Svaret kommer uden tøven:

“Der er tre måder at tjene penge på. Det er planlægning, planlægning og planlægning.”

Mathias Sejer Pedersen stemmer i.

“Planlægning er altafgørende. Vi sidder løbende og planlægger på forkant, hvor de store maskiner skal hen. Det er i den forbindelse også vigtigt, at vi får lavet de rigtige hold på de enkelte projekter. Vi kender alle vores folk, ved hvad de er gode til, og hvor de fungerer bedst. Så planlægning er en høj prioritet for os. Det er også derfor, at vi ikke har nogen maskiner hjemme,” siger Mathias Sejer Pedersen.

**Kim Brøndum Larsen og Peter Castberg
Knudsen, PowerCon A/S**

Ingeniørånd og handlekraft har gjort PowerCon til global markedsleder



Kim Brøndum Larsen, Peter Castberg Knudsen og Allan Holm Jørgensen forlod faste stillinger for at skabe den virksomhed, de selv gerne ville arbejde for. Et sted med stort ansvar og kort vej fra idé til handling. I dag står PowerCon som et eksempel på, at tekniske ambitioner, nysgerrighed og respekt for medarbejdernes kompetencer kan skabe international succes.



Årets Ejerleder
Region Nordjylland

I 2009 etablerede de tre ingeniører – Kim Brøndum Larsen, Allan Holm Jørgensen og Peter Castberg Knudsen – virksomheden PowerCon i Hobro. Alle havde solid erfaring fra energisektoren og ønskede at skabe et firma, hvor beslutninger kunne træffes tæt på opgaven, og hvor teknisk faglighed var det bærende princip.

“Vi ville skabe et sted, hvor ingeniører kunne få lov til at være ingeniører med beslutningskraft tæt på projekterne, og med kort vej fra idé til handling - uden for meget bureaukrati,” fortæller Kim Brøndum Larsen, CEO, PowerCon.

Han blev den første medarbejder på fuld tid i 2010. Året efter kom Allan Holm Jørgensen til, og i 2012 Peter Castberg Knudsen. De begyndte med at udvikle test- og konverterings-

udstyr til vindmøller – et område, hvor de kunne bruge deres store viden om elektrisk energikonvertering, styring og effektregulering. En henvendelse i 2011 fra en amerikansk vindmølleproducent blev et vigtigt skridt på PowerCons vækstrejse. Opgaven bestod i at udvikle en fuldskala converter (avanceret strømkontroldenhed, red.) samt softwareplatform og styrekort til vindmøllernes energiproduktion. Projektet lykkedes, og de tre ejerledere og PowerCon høstede samtidig vigtige udviklingserfaringer og byggesten til andre projekter, herunder en stor opgave til vindmøllebranchens vigtige testcenter på Fyn, Lindø Offshore Renewables Center (LORC), i 2014-15.

Strategisk skifte i 2016

De tre ingeniører gik på udkig efter andre interessante brancher, hvor deres

Pointer fra artiklen

Tre ingeniører med baggrund fra vindindustrien har skabt en ingeniørvirksomhed med korte beslutningsveje og stor frihed.

Et skift i fokus fra udstyr til vindmøller over mod landstrøm og havne, har gjort PowerCon til en international markedsleder.

EU-lovgivning har bidraget til en stærk vækst i efterspørgslen.

Om PowerCon

Grundlagt i 2009 med hovedsæde i Hobro, over 200 ansatte. Stærk vækst de seneste seks år. Bruttofortjenesten voksede fra 37,9 millioner kroner i 2020 til 126,3 millioner kroner i 2024. Det primære forretningsområde er landstrømsanlæg i havne – både i Danmark og globalt. Arbejder også med test og konverteringsløsninger til vindindustrien.

løsninger kunne gøre en forskel. I søgningen stødte de i 2016 på landstrøm i Norge – dvs. landstrømsanlæg, der leverer strøm til skibe i havn, som erstatning for dieselgeneratorer. De blev hurtigt enige om, at her var et segment med et kæmpestort potentiale for PowerCons kompetencer.

“Teknologien lignede meget af det, vi kendte fra vindmølleindustrien, men i et helt nyt miljø. Det var stadig energikonvertering – bare i en anden skala,” fortæller Kim Brøndum Larsen.

Opdagelsen førte til et helt afgørende strategisk skridt for PowerCon, der bød ind på et pilotprojekt i Norge, som de vandt. En beslutning, der skulle vise sig at skabe grundlaget for PowerCons internationale ekspansion. I dag er PowerCon således blandt verdens førende leverandører af komplette landstrømsløsninger til havne rundt om i hele Europa og store lande som USA, Canada og Australien. Anlæggene anvendes af alt fra krydstogtskibe og færger til containerskibe og militære far-

tøjer. Løsningerne reducerer støj og forurening i havnene markant og bidrager til den grønne omstilling af søfarten – et område, som reguleres med øget intensitet af både EU og IMO (the International Maritime Organization).

De seneste år har PowerCons løsninger fået medvind af nationale tilskudsordninger og lovgivningen i form af EU's Fit for 55-plan og de kommende krav om, at de store industrihavne senest i 2030 skal kunne tilbyde landstrøm.

“Lovgivningen har haft stor betydning for efterspørgslen. Men væksten er også drevet af kunderne selv. Havnene og rederierne vil gerne reducere deres CO₂-aftryk og skabe bedre forhold for både ansatte og borgere,” forklarer Kim Brøndum Larsen.

Teknologi i verdensklasse – tæt på forskningen

Produktion og udvikling foregår stadig i Hobro, hvor anlæggene opbygges, testes og dokumenteres, inden de sendes ud i verden. Det er stadig ingeni-



Foto: Mikkel Berg Pedersen

“Lovgivningen har haft stor betydning for efterspørgslen. Men væksten er også drevet af kunderne selv.”

Kim Brøndum Larsen
CEO og ejerleder, PowerCon

Foto: Mikkel Berg Pedersen



Om Kim Brøndum Larsen

CEO & Partner

CEO i PowerCon. Hovedsystemdesigner og har det overordnede ansvar for alle elektriske designs samt virksomhedens daglige ledelse, herunder udvikling af kompetencer, træning og værktøjer. Uddannet el-ingeniør fra Aalborg Universitet og tidligere ansat i Vestas.

ørerne i PowerCon, der skal sørge for at fastholde virksomhedens markedsposition og udvikling. Og her er beligheden i Hobro vigtig, da den ligger tæt på Aalborg Universitet, som er internationalt anerkendt for sin forskning og uddannelse i energisystemer og -konvertering.

Foto: Mikkel Berg Pedersen



Om Peter Castberg Knudsen

CFO & Partner

Finansdirektør (CFO) med central rolle i salg og kommerciel udvikling. Har været drivkraft i udviklingen af landstrømssegmentet og er fortsat aktiv i projektforhandlinger, ledelse og eksekvering samt har ansvar for virksomhedens finanser. Arbejdede tidligere i Dansk Ingeniør Service (DIS), hvor han samtidig var hyret som konsulent for Vestas med opgaver som udviklingsingeniør og projektleder. Trådte ind i PowerCon på fuld tid i 2012. Uddannet maskiningeniør.

“Vi ligger tæt på et af Europas stærkeste teknologiske miljøer inden for vores områder. Det betyder, at vi kan tiltrække nye ingeniører med de rette kompetencer,” siger Kim Brøndum Larsen.

Virksomheden udfører hvert år tusindvis af analyser og tests i eget laboratorium

Foto: PowerCon.dk



Om Allan Holm Jørgensen

CTO & Partner

Teknisk direktør (CTO). Hovedsystemdesigner med primær fokus på praktisk involvering i test og idriftsættelse af alle projekter. Driver også innovationsarbejdet – både internt og i samarbejde med virksomhedens leverandører – for at skubbe de teknologiske grænser og udvikle endnu bedre løsninger. Uddannet el-ingeniør fra Aalborg Universitet, mange års erfaring fra Vestas.

og er specialiseret i komplekse systemer, hvor strøm skal omformes, styres og synkroniseres – ofte i kombination med store batteriløsninger, der stabiliserer forsyningen.

Vækst og rollefordeling

Væksten i PowerCon begyndte for al-

vor at tage fart omkring 2018-2019. I takt med, at flere havne investerede i elektrificering, steg efterspørgslen markant. På få år voksede virksomheden fra knap 40 til over 200 medarbejdere, og bruttofortjenesten blev tredoblet – fra 37,9 millioner kroner i 2020 til 126,3 millioner kroner i 2024.

“Det har været en kraftig vækstrejse, men også kontrolleret. Vi har hele tiden lagt vægt på at følge med organisatorisk.

Vi vil hellere vokse lidt langsommere og bevare kvaliteten end risikere at løbe for stærkt,” siger Kim Brøndum Larsen.

Selv om PowerCon i dag opererer globalt, holdes der fast i de oprindelige værdier, som da virksomheden blev grundlagt – store frihedsgrader til ingeniørerne, stort medansvar, en flad organisation og uformel omgangstone. Det mærkes både i beslutningsvejene og i kulturen.

“Vi har stadig en meget flad struktur. Folk kan tage fat i mig direkte, hvis der er noget, de vil drøfte. Det gør os hurtige – og det giver ejerskab i hele organisationen,” siger Kim Brøndum Larsen.

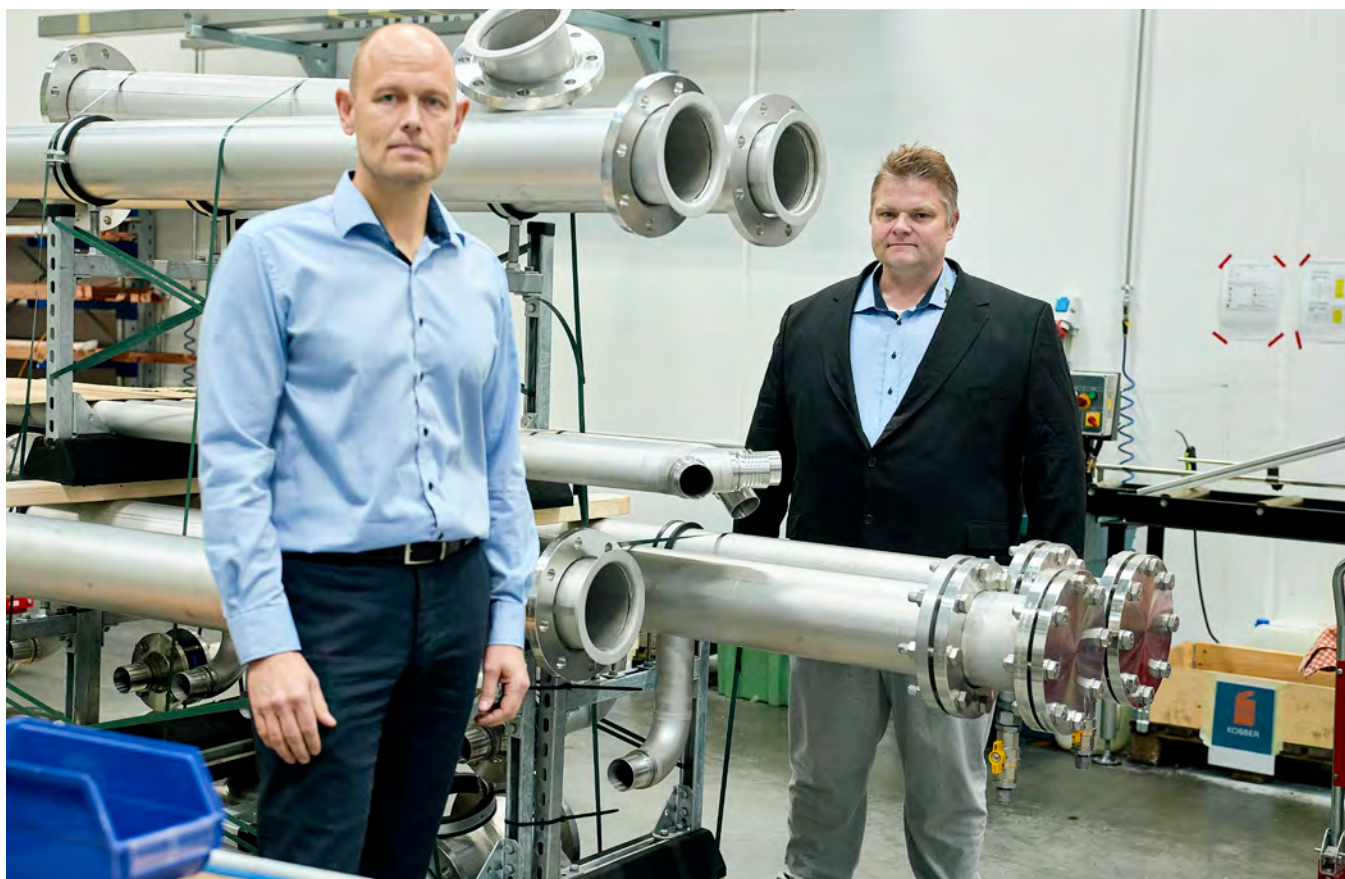
De tre stiftere har hver deres rolle. Kim Brøndum Larsen står som CEO for den daglige ledelse og drift. Allan Holm Jørgensen har, som virksomhedens CTO, fokus på elektrisk design og systemintegration, og Peter Castberg Knudsen varetager projektledelse, finanser og forretningsudvikling som CFO.

“Kim var jo den første på fuld tid, og det var bare naturligt, at han blev direktør. Og så er det ellers bare gået slag i slag, og vi har fundet ud af at fordele opgaverne imellem os på en god måde. Siden har det også vist sig, at Kim har interesseret sig meget mere for de opgaver, der ligger i at være direktør,” fortæller Peter Castberg Knudsen.

Rollerne faldt naturligt på plads for de tre ejerledere uden større diskussioner. Men væksten har givet ejerlederne noget at tænke på i forhold til organisering af virksomheden: “Vi tre kender hinandens styrker. Vi er ikke altid enige, men det giver også en dynamik og sikrer, at vi får

“
Vi tre kender
hinandens styrker.
Vi er ikke altid
enige, men det giver
også en dynamik
og sikrer, at vi
får en nuanceret
diskussion af
tingene.

Foto: Mikkel Berg Pedersen



en nuanceret diskussion af tingene. Men vi har fælles værdier og et fælles mål om at bygge noget, der holder. Da væksten for alvor tog til, og vi virkelig har haft hænderne fulde, har vi måttet erkende, at vi var nødt til at uddelegere ansvar og ansætte flere folk. Så jeg vil sige, de egentlige udfordringer har ligget i, hvordan vi fik organisationen til at vokse og delt opgaverne ud, så opgaverne bliver mere bredt funderet,” siger Peter Castberg Knudsen.

Innovation med omtanke

PowerCon ser innovation som en del af sit DNA – men aldrig som et mål i sig selv.

“Vi har altid haft lysten til at bygge nyt, men vi løber ikke efter alle udviklings-

opgaver. Vi skal også kunne stå på mål for det, vi laver. Det skal være robust, sikkert og driftsklart fra dag ét,” siger Kim Brøndum Larsen.

Erfaringen med at styre strømmen mellem land og skib giver virksomheden et naturligt afsæt til at bidrage til fremtidens elnet, hvor fleksibilitet og stabilitet bliver afgørende. Samtidig investeres der løbende i digitalisering og automatisering – altid med fokus på, at teknologien skal give mening for både brugere og kunder.

“Vi startede virksomheden, fordi vi ville have frihed til at gøre tingene på vores måde. Den frihed skal vi passe på – også når vi vokser,” understreger Kim Brøndum Larsen.

“Vi startede virksomheden, fordi vi ville have frihed til at gøre tingene på vores måde. Den frihed skal vi passe på – også når vi vokser”

Kim Brøndum Larsen
CEO og ejerleder, PowerCon

**Niels Jørgensen,
ejerleder, Multi-Tech A/S**

Fra garage til væksteventyr – drevet af fællesskab og forskellighed



Pointer fra artiklen

Multi-Tech A/S har kombineret organisk vækst med strategiske opkøb.

Digitalisering har været en nøglefaktor i at håndtere væksten effektivt.

Lærlinge udgør omkring 25 pct. af medarbejderstaben.

Med en klar vision om ejerskab, kundetillid og kvalitet har Multi-Tech A/S opbygget en solid forretning med stigende omsætning. Bag succesen står fire ejerledere med forskellig erfaring og personlighed, som tilsammen skaber et stærkt lederteam og en kultur præget af høj medarbejdertrivsel, hvor der er fokus på lærlinge. I dag er Multi-Tech ikke blot en pålidelig aktør inden for el-installation, el-eftersyn og energioptimering – virksomheden er også et levende eksempel på, hvordan klare visioner, tillid og engagerede mennesker driver vækst.



Årets Ejerleder
Region Sjælland

Der var intet prangende ved starten. Ingen glasfacader, ingen investorer i kullisen – kun en ydmyg garage til 6.000 kroner om måneden, som blev rammen om det, der siden skulle blive en succesfuld væksthistorie på Vestsjælland. Tre mænd med hver 250.000 kroner på lommen delte en fælles vision om at skabe et foretagende, hvor de selv havde ejerskab og frihed til at bestemme.

Det første skridt tog Niels Jørgensen i en alder af 43 år. Efter mange år som afdelingsdirektør i et større firma i byggebranchen besluttede han, at nu var det tid til at starte sin egen virksomhed. Han skrev derfor en forretningsplan, fandt en

revisor samt advokat og oprettede eget CVR-nummer.

“Enten kunne jeg vente på at gå på pension, eller også kunne jeg få noget fra hånden. Jeg valgte at sige mit gode job op og forlod kontoret samme dag,” fortæller han.

Kort efter samlede Niels Jørgensen to bekendtskaber fra sit netværk omkring idéen: Thomas Aunsbak, der på daværende tidspunkt var 33 år og overmonstør i Kalundborg, og Esben Christensen, der var 27 år og tidligere lærling hos Bravida. Sammen skærpede de forretningsplanen, lagde budget og besluttede

Om Multi-Tech A/S

Multi-Tech blev stiftet den 1. august 2005.

Virksomheden tilbyder alt inden for el-installationer og service heraf på tværs af alle brancher fra bolig til erhverv, industri, boligselskaber og landbrug.

Ejerkredsen består af Niels Jørgensen, Thomas Aunsbak, Esben Christensen og Ricco Lind Hansen, der hver ejer 25 pct. af virksomheden.

Virksomheden har fire afdelinger fordelt på Sjælland, herunder deres firmadomicil i Kalundborg og tre afdelinger i henholdsvis Holbæk, Sorø og Hvalsø.

I dag omsætter Multi-Tech samlet for omkring 450 millioner kroner.

Virksomheden beskæftiger ca. 250 medarbejdere.

at investere fuldt engagement i projektet. Den 1. august 2005 blev Multi-Tech A/S officielt stiftet.

“Vi startede med et klart princip om, at kunderne skulle vende tilbage, fordi de kunne stole på os. Det har udmøntet sig i et fælles regelsæt, der sikrer service, vedligehold og rammeaftaler. Fejl rettes straks, og uenigheder med kunder må aldrig udvikle sig til konflikt,” siger Niels Jørgensen.

I dag er Multi-Tech en solid og dynamisk aktør på det sjællandske marked og tilbyder el-installation, el-eftersyn og energioptimering.

Vækst i stor skala

De første fem år handlede om at lægge fundamentet for Multi-Tech. Ejerlederne arbejdede intensivt med kunderelationer, interne processer, ansættelser og håndtering af daglige udfordringer i en voksende installations- og servicevirksomhed. Lange dage i felten, mange kundebesøg og timer med budgetter og planlægning blev hverdag – men indsatsen bar frugt. I 2009 åbnede de en ny afdeling i Sorø, og året efter rundede Multi-Tech 20 millioner kroner i omsætning.

Samtidig blev ejerkredsen udvidet. Ricco Lind Hansen, der dengang var 32 år, indtrådte som medejer. Ejerskabet blev herefter fordelt ligeligt med 25 pct. til hver af de nu fire ejerledere.

“Den nye struktur styrkede os og skabte plads til yderligere vækst. I 2011 gennemførte vi vores første opkøb, BL Electric, næsten på størrelse med vores egen virksomhed, samtidig med at vi åbnede en afdeling i Holbæk med ansvar for lokal drift og udvikling af medarbejder-teams,” fortæller Niels Jørgensen.

Efter det første opkøb har Multi-Tech gennemført yderligere 12 opkøb, hvilket har bidraget til den markante vækst fra 2010 til 2020, hvor omsætningen steg fra 20 til 100 millioner kroner. De senere år er omsætningen steget med omtrent 100 millioner kroner om året, og i dag står Multi-Tech AS/ med en stærk økonomi og et overskud før skat på 63,1 millioner kroner. Størstedelen af indtjeningen er blevet geninvesteret – bl.a. i en ejendomsportefølje, som virksomheden gradvist har opbygget igennem årene.

“Vi har med omtanke investeret i 23 erhvervsjendomme med 160 lejere som en stabiliserende ballast,” siger Niels Jørgensen.

Han peger samtidig på, at digitaliseringen har styrket virksomhedens konkurrencekraft. Tidligere fik medarbejderne fysisk papirdokumentation med opgaver og adresser, men i dag foregår alt digitalt.

“Digitaliseringen har været afgørende for, at vi kan håndtere væksten effektivt. Hver opgave har sit eget jobnummer, materialer leveres direkte til stedet, og timer registreres automatisk til fakturering. Det gør arbejdet smidigere og mindre bureaukratisk. Samtidig giver det os overblik over medarbejdere, biler og opgaver,” forklarer han.

Hver ejerleder har særlige styrker

Tilsammen bringer fire ejerledere hver deres erfaring, personlighed, netværk og styrker ind i virksomheden – noget, Niels Jørgensen ser som en afgørende faktor for Multi-Techs succes. Både i den tidlige etableringsfase, under vækstrejsen – og i dag.

“Vores forskellighed – fagligt, geografisk og aldersmæssigt – er en kæmpe styrke.



Fra venstre ses ejerkredsen bag Multi-Tech: Thomas Aunsbak, Niels Jørgensen, Ricco Lind Hansen og Esben Christensen. Foto: Multi-Tech A/S



Forskellighed er ikke bare interessant – det er en konkret styrke, der også giver os en klar rollefordeling.

Niels Jørgensen

Ejerleder, Multi-Tech A/S

Sammen med vores brede netværk og alsidige erfaring har det bragt os hertil,” konstaterer han og tilføjer, at ejerlederne hver især repræsenterer en af de fire DISC-profiler, der tilsammen afspejler forskellige måder at handle, kommunikere og lede på.

“Det giver os et bredere perspektiv, et bedre beslutningsgrundlag og et stærkere samarbejde. Den ene er handlekraftig og resultatorienteret, en anden energisk og relationsskabende, en tredje loyal og støttende, mens den fjerde har blik for detaljer og kvalitet. Forskellighed er ikke

bare interessant – det er en konkret styrke, der også giver os en klar rollefordeling af ansvarsområder.”

Ejerledernes forskellige personlighedsprofiler er også en styrke i forhold til medarbejderne. Hvor nogen har brug

“Vores forskellighed og fælles ansvar gør os robuste som ledergruppe og i stand til at udvikle virksomheden videre – uden at miste den nære kultur, der har bragt os til en omsætning på næsten en halv milliard kroner i dag.”

Niels Jørgensen

Ejerleder, Multi-Tech A/S

for klar struktur, motiveres andre af relationer og energi, mens andre trives bedst med stabilitet og støtte. Kombinationen giver gode forudsætninger for at møde medarbejderne, hvor de er, og skabe et miljø, der understøtter trivsel.

“Vores forskellighed og fælles ansvar gør os robuste som ledergruppe og i stand til at udvikle virksomheden videre – uden at miste den nære kultur, der har bragt os til en omsætning på næsten en halv milliard kroner i dag.”

Lærlinge som central del af fremtidens fundament

Hos Multi-Tech udgør lærlinge i dag omkring 25 pct. af medarbejderstaben – svarende til 80 unge i oplæring – og det er ingen tilfældighed. Ifølge Niels Jørgensen handler det både om at løfte et samfundsansvar og sikre virksomhedens fortsatte udvikling og konkurrencekraft gennem medarbejdere med de rette kvalifikationer.

“Vi gør det, fordi det er en pligt – og fordi det er en gave at se mennesker vokse. Om få år vil der mangle næsten 100.000 faglærte, så vi har et ansvar for at uddanne nye fagfolk,” forklarer han.

Men for Niels Jørgensen handler arbejdet med lærlinge først og fremmest om mennesker. Han smiler, når han fortæller, hvordan mange unge møder op som usikre teenagere og gradvist vokser ind i både faget og fællesskabet:

“Jeg kan godt blive rørt over det, for jeg kan genkende mig selv i mange af dem. Vores første lærling, Mads, startede i 2005. I dag er han projekt- og afdelingsleder.”

“Det er i mødet mellem mennesker, erfaring og forskellighed, at Multi-Techs styrke og udvikling findes.”

Niels Jørgensen

Ejerleder, Multi-Tech A/S

Lærlingeindsatsen er samtidig central for Multi-Techs udvikling. Virksomheden har igennem årene haft stor succes med at fastholde og rekruttere egne lærlinge, der senere bliver installatører, projektledere og afdelingsledere. Sammen med interne udviklingsprogrammer skaber det kontinuitet og sammenhæng – også på tværs af de 13 opkøb, der er gennemført siden 2011.

“Lærlinge spiller en vigtig rolle, både fordi de repræsenterer forretningen udtil, og fordi mange af dem på sigt bliver vigtige kulturbærere.”

Virksomhedskulturen – dét, der gør forskellen

Multi-Tech beskæftiger i dag 250 medarbejdere, hvoraf 100 er specialiseret inden for el-installation. I takt med virksomhedens vækst har ejerlederne



formålet at finde en balance mellem struktur og frihed. Gennem faste rammer, veldefinerede systemer og ansættelsen af en økonomidirektør er administrationen styrket – men mennesket står stadig i centrum.

“Det bliver ikke nemmere at bevare det nære, når man bliver flere. Men vi forsøger. Kulturen har båret os herhen. Huset, vi sidder i, er bare mursten og stål – det, der virkelig gør forskellen, er vores medarbejdere og måden, vi møder hinanden og vores kunder på,” siger Niels Jørgensen.

Kulturen gennemsyrrer alt. Lige fra medarbejdernes ansvarsfølelse til stoltheden over arbejdet. Den ses tydeligt i den høje gennemsnitlige anciennitet, og den grundlæggende filosofi er enkel: Ledelsen må aldrig blive for tung, teoretisk eller di-

stanceret. Balancen mellem administration og det praktiske arbejde er afgørende.

“Selvstændighed er nøgleordet i hverdagen. Projektledere og montører har frihed til at vælge opgaver og kunder. Samtidig sammensætter vi teams med omhu – med forskellig alder, faglighed og geografisk baggrund, så kollegerne kan supplere hinanden,” forklarer Niels Jørgensen og understreger, at mangfoldigheden også skaber værdi i forhold til at matche medarbejdere og kunder.

“De unge motiveres af udvikling og gode kolleger, mens de ældre bidrager med erfaring, faglighed og ro. Vi har folk fra 17 til over 80 år, hvilket kræver fleksibilitet og rammer, hvor alle kan trives. Det er i mødet mellem mennesker, erfaring og forskellighed, at Multi-Techs styrke og udvikling findes.”

Om Niels Jørgensen

Født i 1962.

Medejer og adm. direktør i Multi-Tech siden 2005.

Tidligere afdelingsdirektør i Bravida, 2002-2005.

Afdelingschef i Semco Danmark, 1994-2002.

Afdelingschef i AAB Electric, 1988-1994.

Om Thomas Aunsbak

Født i 1972.

Medejer af Multi-Tech siden 2005.

Tidligere overmontør hos Bravida, 2000-2005.

Elektriker hos Bravida, 1996-2000.

Om Esben Christensen

Født i 1978.

Medejer af Multi-Tech siden 2005.

Bravida Danmark Projekter, 2001-2005.

Tidligere lærling hos Bravida, 1996-1999.

Uddannelse El-installatør 1999-2001.

Om Ricco Lind Hansen

Født i 1977.

Medejer af Multi-Tech siden 2010.

Tidligere el-overmontør hos Bravida, 2005-2009.

**Frank Schou Kruse, ejerleder,
Entreprenørfirmaet Nordkysten:**

Generationsskifte blev både en kulturændring og en ny vej til vækst





For Frank Schou Kruse var det ikke mejslet i sten, at han skulle overtage Entreprenørfirmaet Nordkysten. Faktisk havde han indledende lyst til at gå andre veje. Det ændrede sig dog, da en alvorlig krise pludselig bankede på døren – og blev startskuddet til et generationsskifte, der siden har forvandlet virksomheden fra lokal familieforretning til moderne entreprenørkoncern.



Årets Ejerleder
Region Hovedstaden

Et generationsskifte i en familieejet virksomhed kan være en katalysator for en forandring af virksomheden, modernisering af ledelsesstil og en gennemgribende ændring af forretningsfokus. Og generationsskiftet kan i nogle situationer vende krise til vækst.

Den situation har Entreprenørfirmaet Nordkystens ejerleder, Frank Schou Kruse, oplevet at stå i. Han har siden 2013 stået i spidsen for Gilleleje-virksomheden, der i dag har over 500 ansatte og er en stor sjællandsk aktør inden for specialiserede anlægs- og forsyningsopgaver. De sidste seks år har væksten ligget på ca. 20 procent årligt, og i 2024 omsatte den for 922 millioner kroner.

Selvom Frank Schou Kruse ikke var overbevist om, at han ville være familiens tredje generation ved roret, valgte han alligevel at sige ja, da hans forældre spurgte ham, om han ville påtage sig ansvaret. Det blev starten på en

omvæltning – både med hensyn til internt og eksternt rettede rutiner.

“Selvom vi har eksisteret i over 60 år, er vi på sin vis en ny virksomhed i dag. Vi er blevet bedre til at uddelegere ansvar og inddrage medarbejderne. Vi er også blevet mere moderne med en professionel bestyrelse. Derudover har vi lagt en forretningsmæssig strategi, der har gjort os langt mere fokuserede,” siger han.

Det hele har ændret virksomhedens situation radikalt. Fra at være udfordret økonomisk efter finanskrisen er den i dag en efterspurgt partner i projekter, der i høj grad har udspring i den grønne omstilling.

“Vi står i dag så stærkt på vores markeder, at vi er i en privilegeret situation. Vi kan tage en pris for vores ydelser, som er fair for alle parter. Det betyder, at vores vækst bygger på, at vi løser flere opgaver

Pointer fra artiklen

Nødvendighed blev udslagsgivende for, at Frank Schou Kruse valgte at overtage som ejerleder.

Generationsskiftet blev et vendepunkt for Nordkystens ledelsesstil og forretningsstrategi.

Virksomheden er positioneret til at bidrage til den grønne omstilling og forretningsmulighederne deri.

på et sundt og bæredygtigt forretningsgrundlag. Vi vil gerne udvikle os – og ikke bare vækste for vækstens skyld. Vi vil ikke presse forretningen for at få større omsætning,” siger han.

Trang til selvbestemmelse

Entreprenørfirmaet Nordkysten blev etableret som maskinstation i 1959 af Frank Schou Kruses bedsteforældre, Jørgen og Karen Pedersen. Herfra udviklede virksomheden sig og blev med tiden transformeret til en entreprenørvirksomhed, som sønnen Mogens Pedersen i 1983 overtog.

Den nuværende ejerleders opvækst var i høj grad præget af hans forældres virke og position i det lokalsamfund, som de og deres medarbejdere kom fra. Selvom det lå i kortene, at Frank Schou Kruse skulle videreføre familievirksomheden, gik han indledende sin egen vej.

Han uddannede sig til og fik arbejde som civilingeniør i ind- og udland – bl.a. med opsætning af fundamenter til havvindmøller. Han var også ansat i Forsvaret, hvor han var på missioner som minerydder i udlandet.

“Mine valg var nok resultatet af, at man som ung kan føle sig sat lidt i bås. Det kan være et pres med forventninger – og det faktum, at alle kender dig i lokalsamfundet. Derfor var det rart at komme lidt væk og få muligheden for at bevise mig selv på andre måder,” siger han og tilføjer:

“Jeg har en stærk selvstændighedstrang – og det spillede helt sikkert ind i mine valg. Jeg tænkte aldrig, at jeg ville blive tvunget til at tage hjem og overtage virksomheden, men at jeg kunne gøre det, hvis jeg havde lyst. Jeg havde det rig-

tig godt med at bestemme selv og prøve ting af. Det har formet mine værdier som menneske. Det nød jeg at kunne gøre.”

Nødvendigt med nyt blod

I 2012 gjorde et sammenfald af hændelser dog, at Frank Schou Kruse begyndte at tænke anderledes. Hans far havde været alvorligt syg nogle år tidligere og havde brug for assistance. Derudover var virksomheden blevet alvorligt økonomisk udfordret.

Problemerne var både konsekvenserne af finanskrisen i 2008 og kommunalreformen året før, som nedlagde amterne og fusionerede kommunerne. Det skabte nye markedsvilkår, der pressede Entrepenørfirmaet Nordkysten. Virksomheden havde stadig stor omsætning, men tjente ikke penge.

“Da mine forældre spurgte mig, var der to ting, der var afgørende for mit valg. For det første havde de brug for min hjælp. For det andet var jeg kommet til et sted i livet, hvor jeg havde fået lyst til at komme tilbage til familievirksomheden. Jeg havde lært en masse om organisationer, ledelse og drift. Mavefornemmelsen sagde ja – og jeg havde en plan for, hvordan tingene kunne ændres,” siger han.

Faktisk var en udvikling allerede i gang. Virksomheden var i gang med at få en professionel bestyrelse. Der blev lagt en strategi, der hen over tre til fem år skulle ændre situationen. Den plan blev dog hurtigt ændret, da han kom ind i virksomhedens maskinrum og fik indsigt i alle detaljer.

“Situationen var reelt kritisk. Der var behov for store ændringer, hvilket i høj grad ville påvirke de ansatte. Jeg valgte i

Om Frank Schou Kruse

Født i 1979 og er uddannet civilingeniør fra DTU i 2007. Tillige uddannet sergent i Forsvaret 2002.

Siden 2015 formelt adm. direktør for Entrepenørfirmaet Nordkysten A/S, uformelt dog leder af virksomheden fra 2013.

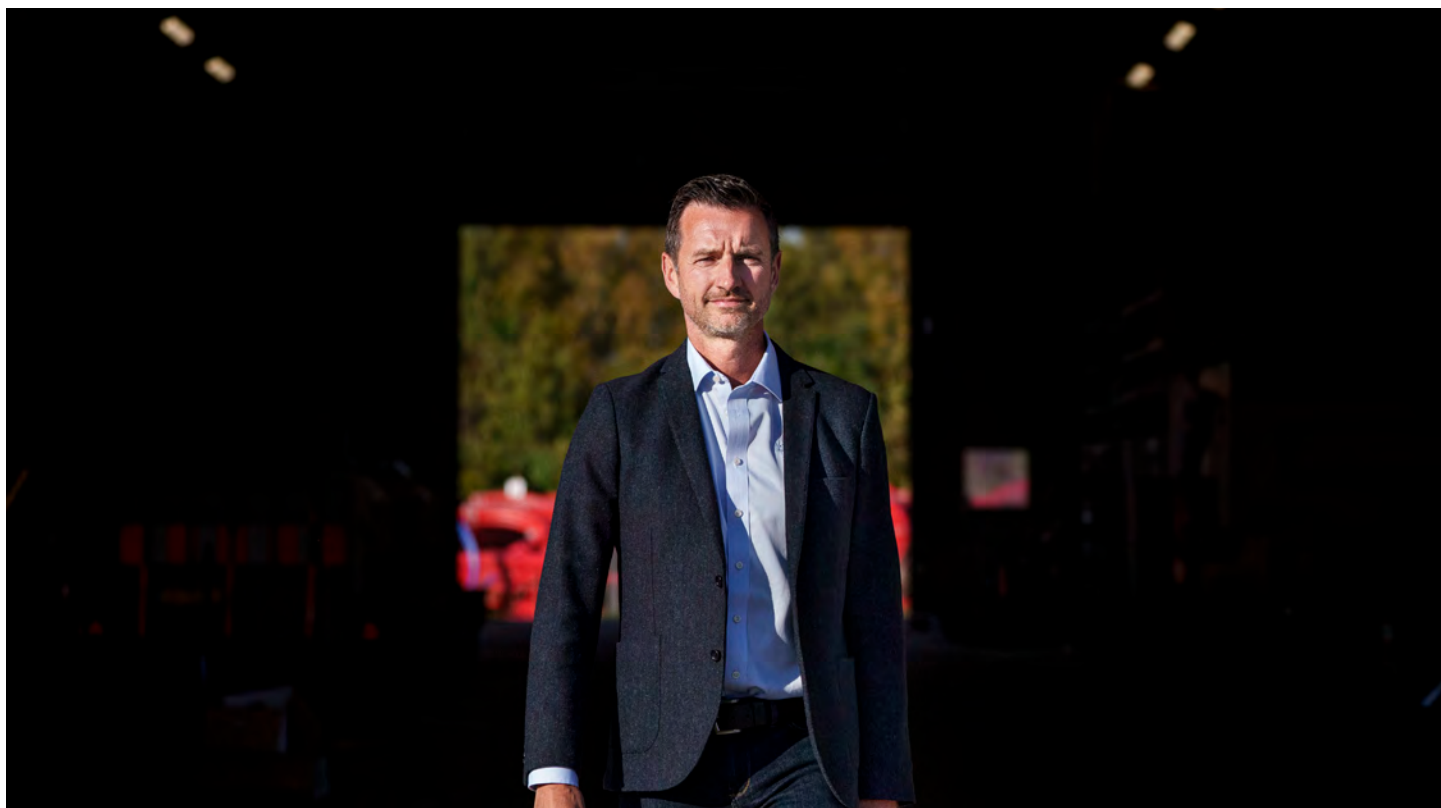
Fra 2012 til 2013 projektansvarlig i Züblin Ground Engineering and Tunneling.

Fra 2008 til 2012 forskellige ledelsesstillinger i entreprenørkoncernen MT Højgaard.

Fra 2007 til 2008 ingeniør hos rådgivningsvirksomheden Rambøll.

Fra 2005 til 2006 leder af mine-rydningsenhed i Forsvaret. Udsendt til bl.a. Irak.

Foto: Liselotte Sabroe



“

Der var behov for store ændringer, hvilket i høj grad ville påvirke de ansatte. Jeg valgte i den forbindelse at være åben om udfordringerne, og det blev godt modtaget.

Frank Schou Kruse

Ejerleder, Entreprenørfirmaet Nordkysten

den forbindelse at være åben om udfordringerne, og det blev godt modtaget. Medarbejderne kunne godt se pointerne. Herefter gik det stærkt. Min femårsplan for en turnaround blev til en fem-måneders plan med store ændringer. Det var fantastisk at opleve opbakningen,” siger han.

Nyt fokus ind- og udadtil

Forretningsmæssigt blev Entreprenørfirmaet Nordkysten herefter gradvist slebet skarpt. En række forretningsområder blev skåret fra, mens de tilbageværende blev udviklet.

“Vi valgte blandt andet at arbejde målrettet med risikostyring. I stedet for at have enkelte, store kontrakter, der måske fyldte halvdelen af omsætningen, spredte vi os med tiden mere ligeligt ud på fem forretningsområder. På den måde polstrede vi os mod uforudsete hændelser,” siger Frank Schou Kruse og tilføjer:

“Derudover brugte vi mange kræfter på at løfte medarbejdernes kompetencer og faglighed. Det var en forudsætning for at specialisere os inden for de fem områder. Vi valgte bevidst at fokusere på specifikke og smalle forretningsområder, som vi til gengæld ville være dybt specialiserede i. Vi ville være i stand til at konkurrere med de dygtigste.”

Den forretningsmæssige ændring skabte dog et nyt behov. Det var implementeringen af en anden ledelsesfilosofi og -kultur end den, der havde hersket i anden generation af familiejerskabet.

“Mine forældre var børn af en tid, der gjorde, at det var naturligt for dem med en ledelsesstil præget af, at de var med i alle beslutninger. Jeg er formet af en anden tid samt af mine uddannelser og erfaringer. Jeg vil fx ikke være edderkoppen midt i spindet. Jeg uddelegerer roller og ansvar langt mere,” siger han og fortsætter:

“Min ledelsesstil er meget værdibaseret og inkluderer frihed under ansvar. Det, tror jeg, medarbejderne synes er rart – men det er også en nødvendighed. Vores opgaver har udviklet sig til at være meget teknisk krævende og højt specialiserede. Medarbejdernes kompetencer har aldrig været vigtigere end nu.”

Klar til at bidrage til samfundets grønne omstilling

Få år efter Frank Schou Kruses tiltræden var virksomheden så specialiseret og kompetent, at den vandt en stor og vigtig ordre, der så ind i fremtidens forretningsmuligheder inden for samfundets digitalisering. Ordren var en stor aftale

Foto: Liselotte Sabroe



“Min ledelsesstil er meget værdibaseret og inkluderer frihed under ansvar. Det, tror jeg, medarbejderne synes er rart – men det er også en nødvendighed. Vores opgaver har udviklet sig til at være meget teknisk krævende og højt specialiserede. Medarbejdernes kompetencer har aldrig været vigtigere end nu.”

Frank Schou Kruse

Ejerleder, Entreprenørfirmaet Nordkysten

Foto: Liselotte Sabroe



med TDC om udbygning af fibernettet, som blev indgået i 2018.

Derudover har Entreprenørfirmaet Nordkysten valgt at specialisere sig i opgaveløsning, der understøtter samfundets grønne omstilling. Opgaverne inkluderer udbygning af elnettet til opladning af elbiler, skybrudssikring, fjernvarme og lignende. De valg har vist sig at være værdifulde.

“Forretningsområderne har medvind lige nu. Det gør, at vi har rigeligt at lave. Det er en dejlig og privilegeret situation at stå i. Vores vækst er drevet af, at vores kunder foretager store investeringer i de her områder – og at vi reelt er en af få aktører, der er specialiserede og dygtige nok. Det stiller os i en fordelagtig konkurrencesituation, hvor vi kan tillade os at tjene penge på at løse opgaverne,” siger han.

Entreprenørfirmaet Nordkystens fokus

på grøn omstilling spiller samtidig godt ind i ejerlederens interne værdibaserede visioner. Her spiller ESG (Environmental, Social & Governance) en stor rolle.

“Vi har store ambitioner mht. interne klimatiltag. Næste år forventer vi fx, at ti pct. af vores materiel kører på el – og den udvikling fortsætter. ESG er vigtigt for os. Her er det en fordel at være ejerledet, da det giver os handlekraft. Vi kan foretage valg, der måske vil være svære for andre,” siger Frank Schou Kruse og eksemplificerer:

“Vi har fx ligestillet mænd og kvinders barselsvilkår. Vi kører undervisning til ordblinde og svagtlæsende medarbejdere. Vi støtter op om Forsvaret og beredskabet via Interforce. Vi bruger mange kræfter på at uddanne vores medarbejdere. Vi går meget op i trivsel og sociale forhold. Medarbejderne skal kunne mærke vores kultur som ejerledet virksomhed i hverdagen.”

Om Entreprenørfirmaet Nordkysten A/S

Entreprenør med fokus på anlægs- og forsyningsprojekter. Deriblandt kloak, vand, fjernvarme, elforsyning og optiske kabler.

Etableret i 1959 som maskinfabrik af Jørgen Pedersen. I dag driver tredje generation virksomheden, der er ejet af familien og en række medarbejdere.

Har over 500 ansatte, hovedkvarter i udkanten af Gilleleje på Sjællands nordkyst og et kontor i Glostrup vest for København.



Fremtiden tilhører de forberedte

I en verden i konstant forandring er løbende tilpasning og optimering af din virksomhed en nødvendighed.

PwC's Fit for Growth-tilgang skaber grobund for en tilpasnings- og konkurrencedygtig virksomhed, der er rustet til at imødegå fremtidens udfordringer.

Vi ved, at ingen kender jeres forretning bedre end jer, og derfor arbejder vi sammen med jer side om side – fra analyse til implementering – for at sikre det bedste udgangspunkt for, at jeres virksomhed er forberedt på fremtiden.

Succes skaber vi sammen ...



Bliv Fit for Growth på
pwc.dk/fit

Læs CXO Magasinet



cxomagasinet.pwc.dk

