CXO
Magasinet
46 | 2026 | Udgivet af PwC

Topledernes magasin

Årets Hæderspris 2026
Familien Due Jensen
Grundfos

Årets Ejerleder 2026
Kim Hyldahl og David Skjødt
Mos Mosh

Årets Temapris 2026
Anders Moestrup Rasmussen
AKJ Industri



Årets Ejerleder 2026

Ejerledere styrker fokus på vækst og investerer i teknologi og medarbejdere

Region Østjylland: Mette Vernegaard og Katrine Vernegaard, Derma Space | **Region Sydjylland:** Kim Hyldahl og David Skjødt, Mos Mosh | **Region Fyn:** Henrik Jørgensen, House Nordic | **Region Midt- og Vestjylland:** Iben Pichard Hedegaard Birkebæk og Jonas Pichard Hedegaard, Maya Freya | **Region Nordjylland:** Carsten Thornsohn Madsen, PM ENERGI | **Region Sjælland:** Michael Thomsen, Michael Fosgerau Stærk, Gitte Lysehøj, Kristian Baatrup og Ejnar Wildfang Flensborg, Skel.dk Landinspektører | **Region Hovedstaden:** Jesper Julian Møller, Julian Super Holding |

Indhold

Side 24-29

Fokus på vækst og investeringer

Flere danske ejerledere har skabt høj vækst i deres virksomheder de seneste tre år, og flere end i de foregående år forventer, at den høje vækst fortsætter. Optimismen afspejler sig i større investeringer i bl.a. ny teknologi og medarbejdere. Det fremgår af Ejerlederanalysen 2026.

4-11

"Hos Grundfos skal hver generation finde sin egen vej"

Årets Hæderspris 2026, Familien Due Jensen og Grundfos. Interview med Poul Due Jensen, koncernchef, Grundfos.

12-17

"Vores hidtil største investering har skabt masser af dynamik og øget beslutningskraft"

Interview med Årets Ejerleder 2026, Kim Hyldahl og David Skjødt, Mos Mosh.

18-23

"Vi skaber vækst gennem opkøb af veldrevne virksomheder"

Interview med Årets Temapris 2026, Anders Moestrup Rasmussen, AKJ Industri.

30-35

"Vækst og udvikling kræver vilje til at investere i både virksomhed og medarbejdere"

Interview med Årets Ejerleder 2026 Region Nordjylland, Carsten Thornsohn Madsen, PM ENERGI.

36-41

Fra lager i stuen til salg i 13 europæiske lande

Interview med Årets Ejerleder 2026 Region Midt- og Vestjylland, Iben Pichard Hedegaard Birkebæk og Jonas Pichard Hedegaard, Maya Freya.

42-47

Mor og datter har skabt en succesfuld forretning med koreansk hud- og hårpleje

Interview med Årets Ejerleder 2026 Region Østjylland, Katrine Vernegaard og Mette Vernegaard, Derma Space.

48-53

House Nordic er drevet af pragmatisk købmandskab og udviklingstrang

Interview med Årets Ejerleder 2026 Region Fyn, Henrik Jørgensen, House Nordic.

54-59

Millioninvesteringer driver udviklingen hos Skel.dk Landinspektører

Interview med Årets Ejerleder 2026 Region Sjælland, Michael Thomsen, Skel.dk Landinspektører.

60-65

"Hvis du altid tager det sikre valg, vil du altid ende som nummer to eller tre"

Interview med Årets Ejerleder 2026 Region Hovedstaden, Jesper Julian Møller, Julian Super Holding.

CXO Magasinet

Ansvarshavende redaktion:
Lars Baungaard, adm. direktør og senior partner, PwC
Karina Hejlesen Jensen, direktør og markedsleder, PwC
Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing og kommunikation, PwC
Til dette nummer udvidet med Ulrik Ræbild, partner og ansvarlig for Årets Ejerleder

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

46. udgivelse 2026

Tryksag 5041 0004

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.

Optimistiske ejerledere er gode tegn for dansk erhvervsliv

Leder



Lars Baungaard
Adm. direktør og senior partner,
PwC Danmark

"Der er god grund til at anerkende ejerledernes handlekraft og optimisme i en omskiftelig verden. De tager arbejdet med at investere i fremtiden og styrke konkurrencekraften alvorligt."

De ejerledede virksomheder spiller en afgørende rolle for både dansk erhvervsliv og det danske samfund i form af bl.a. vækst, udvikling og arbejdspladser. Derfor er det positivt at se, at mange af de bedst performende ejerledede virksomheder fortsat er i stand til at skabe høj vækst, samt at de ser optimistisk på fremtiden. Det er nogle af konklusionerne i Ejerlederanalysen 2026 fra PwC, som er udarbejdet i forbindelse med kåringen af Årets Ejerleder 2026. Analysen viser, at lige knap seks ud af ti ejerledede virksomheder har øget omsætningen med mere end 25 pct. over de seneste tre år. Dertil kommer, at næsten hver fjerde ejerledede virksomhed har mere end fordoblet omsætningen i perioden. Det er knap tre gange så høj en andel som hvis man ser blot to år tilbage, hvor 8 pct. svarede det samme.

Det er desuden værd at bemærke, at den høje vækst giver sig udslag i en styrket optimisme. Ejerlederanalysen 2026 viser således en stigning i andelen af ejerledere, der forventer vækst på mere end 75 pct. de kommende tre år. Fra knap hver femte i 2024 og 2025 til hver fjerde i 2026. Samtidig ser vi en stigende andel, der forudser, at omsætningen mere end fordobles de næste tre år. Det svarer 17 pct. i årets analyse mod 12 pct. i 2025 og 15 pct. i 2024.

Det er opløftende at se, at optimismen også afspejler sig i ejerledernes investeringsplaner. 65 pct. svarer således, at de forventer at foretage større investeringer de kommende tre år. Blandt dem peger to ud af tre på AI, innovation og teknologi som de vigtigste investeringsområder, mens knap seks ud af ti peger på rekruttering og kompetenceudvikling. Investeringsplanerne omfatter desuden udvikling af nye produkter og afprøvning af nye markeder samt opkøb.

I denne udgave af CXO Magasinet kan I læse om, hvordan nogle af de mest succesfulde ejerledere har opnået høj vækst, samt hvordan de ruster deres virksomheder til yderligere vækst. Flere investerer i teknologi, medarbejdere og nye faciliteter for at kunne løse flere opgaver og følge med efterspørgslen. Fælles for dem er, at de ser plads til at vokse og allerede nu investerer i det, der skal til for at gøre væksten mulig.

I magasinet har vi bl.a. interviewet Årets Ejerleder 2026, Årets Temaprisvinder 2026 samt vindere af de regionale kåringer ved Årets Ejerleder 2026. I magasinet får I også et indblik i Årets Hæderspris, der i år tildeles familien Due Jensen og Grundfos.

Der er god grund til at anerkende ejerledernes handlekraft og optimisme i en omskiftelig verden. De tager arbejdet med at investere i fremtiden og styrke konkurrencekraften alvorligt.

Vi vil i PwC gerne ønske stort tillykke til finalister og prismodtagere i forbindelse med Årets Ejerleder 2026. 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.

Årets Hæderspris 2026



Poul Due Jensen, koncernchef, Grundfos:

"Hos Grundfos skal hver generation finde sin egen vej"

Fra den første pumpe til den lokale landmand og til intelligente vand- og klimaløsninger har familien bag Grundfos holdt fast i ambitionen om at løse konkrete problemer og tage ansvar for mennesker. Fondsejerskabet har givet virksomheden frihed til at investere langsigtet, og igennem tre generationer har familien sat sit præg på udviklingen. For koncernchef Poul Due Jensen handler opgaven nu om at give et stærkere Grundfos videre – og skabe plads til, at næste generation kan udfordre de traditioner og vaner, den overtager.

Fotos: Michael Drost-Hansen

Årets Hæderspris 2026

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 Due Jensen, der grundlagde og fortsat står bag den familie- og fondsejede virksomhed Grundfos. Hædersprisen er en anerkendelse af familiens og virksomhedens enestående resultater gennem en lang årrække og familiens betydning som ejerledere i dansk erhvervsliv. Familiens historie viser, hvordan en dansk virksomhed med rødder i en provinsby kan udvikle sig til en global markedsleder, hvor innovation, ansvarlighed og langsigtet ejerskab går hånd i hånd.

Gennem mere end 80 år har familien og virksomheden haft en markant indflydelse på dansk erhvervsliv og på det globale marked for vandteknologi. Grundfos har i mange år haft en vision om at reducere vand- og energiforbrug - både i egne fabrikker og hos kunder verden over. Familien Due Jensen har turdet træffe langsigtede beslutninger og har investeret i teknologi, længe før markedet efterspurgte den. Det kræver mod, fremsynethed og handlekraft.

Familien har kontinuerligt bygget videre på virksomhedens historie og samtidig haft modet til at udvikle forretningen, når markedet og omverdenen har ændret sig. Grundfos og familien Due Jensen er et bevis på, hvad aktivt ejerskab kan betyde for både virksomhed, erhvervsliv og samfund. Kort sagt en stor inspiration for næste generation af ejerledere.

For Poul Due Jensen var Grundfos en del af hverdagen, længe før han gjorde sig overvejelser om en karriere i den virksomhed, som hans farfar havde grundlagt. Virksomheden var til stede i alle dele af familiens liv. Ved middagsbordet, når familien samledes, og når der var arrangementer og juleafslutninger. I dag står han som tredje generation i spidsen for Grundfos.

"Dengang tænkte jeg ikke over, at den tilstedeværelse, virksomheden havde i vores liv, var en måde at lære kulturen og værdierne at kende på. Det var bare en del af vores familie og vores hverdag," siger Poul Due Jensen.

Han bærer samme navn som sin farfar og stifter af Grundfos, men vejen til direktørstolen var hverken fastlagt i barndommen eller aftalt med familien. Undervejs spillede han håndbold på eliteniveau og arbejdede som leder i it-branchen, inden han i slutningen af 1990'erne vendte tilbage til Grundfos. Heller ikke dengang var der en plan om, at han skulle blive koncernchef.

Om Poul Due Jensen

Poul Due Jensen er født i 1971 og har været koncernchef for Grundfos siden 2020. Han er barnebarn af virksomhedens grundlægger, Poul Due Jensen, og søn af tidligere koncernchef Niels Due Jensen.

Han har en erhvervsøkonomisk baggrund fra Aarhus Universitet og lederuddannelser fra Stanford, IMD og INSEAD. Efter en karriere i it-branchen har han haft ledende stillinger i Grundfos i bl.a. Nordamerika og Asien. I 2015 blev han en del af koncernledelsen med ansvar for salg, marketing og service. Han er desuden bestyrelsesmedlem i Poul Due Jensens Fond.



Fotos: Michael Drost-Hansen

1940'erne

I 1944 grundlagde Poul Due Jensen "Bjerringbro Pressestøberi og Maskinfabrik". Navnet "Grundfoss" var oprindeligt et produktnavn, men blev i 1960'erne synonymt med virksomheden. I 1967 fjernede man et "s", og navnet "Grundfos" var en realitet.

Arbejdet består i begyndelsen af smedearbejde og opgaver inden for varme og sanitet. En ordre på et lille automatisk vandværk til et lokalt landbrug giver virksomheden en ny retning i 1945. Da Poul Due Jensen ikke kan finde en egnet pumpe, udvikler han Foss 1, der får tilnavnet »Grisen«. I 1947 følger Dybfoss, som kan hente vand fra dybere brønde. To år senere går de første pumper til Norge, virksomhedens første eksportmarked.

"Det var en gradvis proces, hvor jeg modnedes undervejs, og det var et aktivt tilvalg, da jeg søgte og fik jobbet i 2020. Jeg gjorde det, fordi jeg havde lyst, og fordi jeg brænder for Grundfos," siger Poul Due Jensen.

Den personlige vej ind i virksomheden afspejler også hans syn på familiens rolle. Tilknytningen og historien følger med, men et navn giver ikke i sig selv adgang til en stilling. Det afgørende er, hvad man kan bidrage med, og hvad virksomheden har brug for. Som han selv formulerer det:

"Familien er stadig tæt på virksomheden, men det er vigtigt for mig, at det ikke er Grundfos, der skal tjene familien. Det er os, der skal bidrage til at føre Grundfos videre."

Et konkret behov blev begyndelsen

For at forstå det ansvar, familien og Poul Due Jensen står med, må man tilbage til 1945, hvor hans farfar producerede den første pumpe til en lokal landmand. Udgangspunktet var et behov for vand og en overbevisning om, at det måtte kunne løses bedre end den løsning, han havde. Den tilgang er ifølge Poul Due Jensen stadig grundlæggende for virksomheden, selv om både teknologien og omfanget af forretningen har ændret sig.



"Min farfar havde en grundlæggende tro på, at problemer kunne løses bedre i dag og i morgen, end de blev løst i går. Det var den nysgerrighed og opfindsomhed, der satte det hele i gang," fortæller han.

Opfindsomheden gik hånd i hånd med et menneskesyn, der havde rødder i stifterens egen opvækst, hvor han voksede op på den fattiggård, hans forældre drev.

"Det, han oplevede dér, prægede både hans livssyn og hans måde at drive forretning på. Respekten for mennesker og fokus på social ansvarlighed har fra dag ét været en del af Grundfos' DNA," fortæller Poul Due Jensen.

> "Min farfar havde en grundlæggende tro på, at problemer kunne løses bedre i dag og i morgen, end de blev løst i går. Det var den nysgerrighed og opfindsomhed, der satte det hele i gang."
>
> **Poul Due Jensen**
> Koncernchef, Grundfos

1950'erne

Produktionen af CP-pumpen begynder i 1952. Det er virksomhedens første centrifugalpumpe, og den afløser hurtigt de tungere stempelpumper.

I 1955 forærer en medarbejder Poul Due Jensen en tegning af Arkimedes' vandskrue. Den minder om det indre i CP-pumpen og bliver virksomhedens symbol. I 1959 lancerer Grundfos sin første cirkulationspumpe, VP 32, til centralvarme og varmt brugsvand.

1960'erne

I 1960 etablerer virksomheden sit første datterselskab i Wahlstedt i Tyskland, hvor den både sælger og producerer pumper. I 1967 får virksomheden navnet Grundfos, og SP-dykpumperne i rustfrit stål bliver et teknologisk gennembrud.

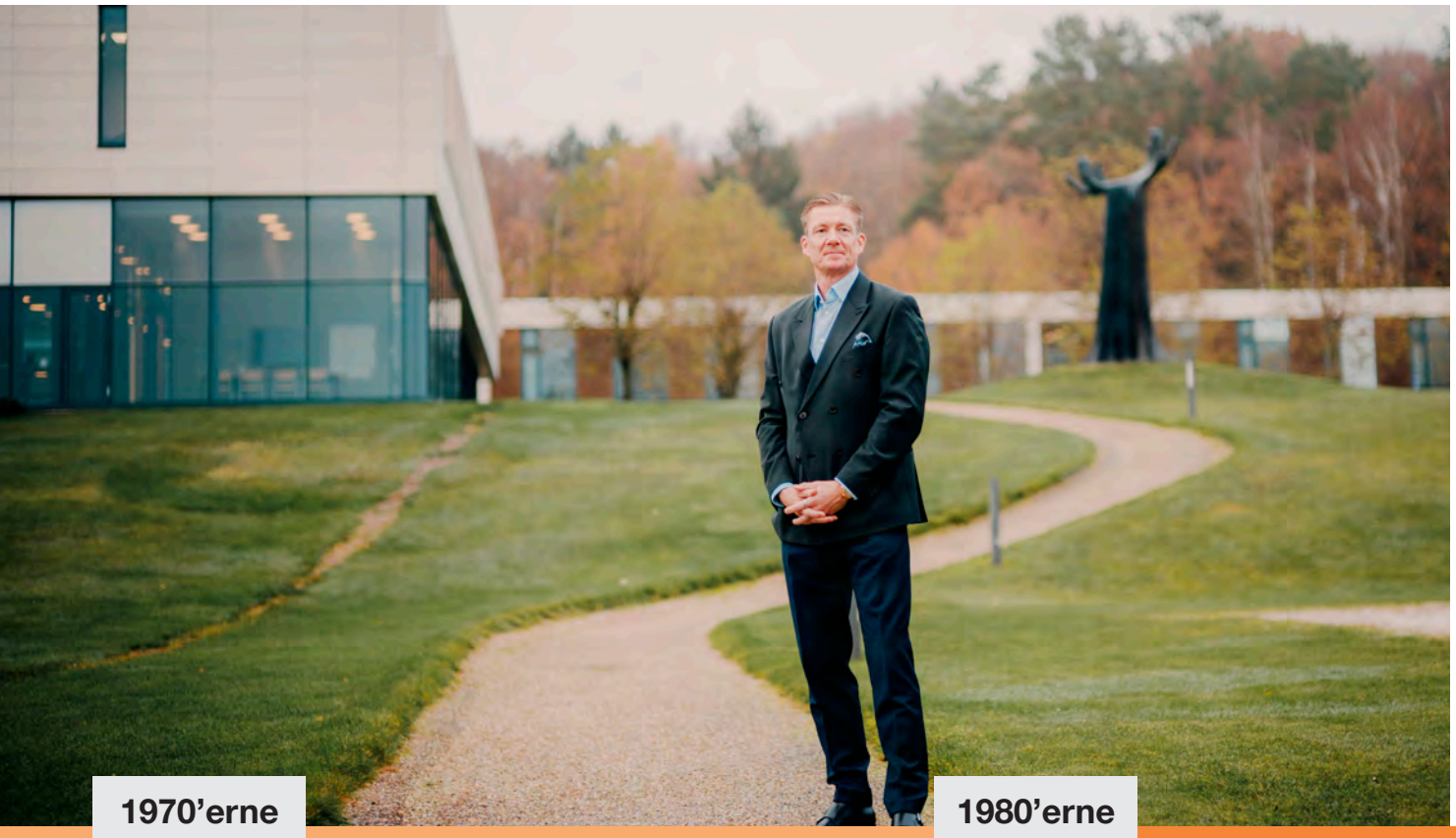
I 1968 åbner Grundfos som den første virksomhed i Danmark et beskyttet værksted i et samarbejde med det lokale menighedsråd og det danske velfærdssystem.

Virksomhedens udvikling kom siden til at bygge på en række beslutninger, der rakte langt ud over den enkelte pumpe. En af de store og vigtige beslutninger var at søge længere ud end Danmark. Med etableringen i Tyskland i 1960 blev fundamentet lagt for den internationale virksomhed, som Grundfos er i dag, med selskaber i mere end 60 lande.

"Min farfar satte retningen for et Grundfos, der skulle ud i verden og tættere på kunderne for at forstå deres behov."
En anden beslutning kom i 1975, da stifteren oprettede Poul Due Jensens Fond og placerede hovedparten af ejerskabet i fonden. Derved skabte han en ramme for virksomhedens uafhængighed og for investeringer, hvis resultater først ville vise sig mange år senere.

"Fondsejerskabet giver os frihed til at tænke i generationer, ikke kun i kvartaler. Og at investere i nye løsninger og kompe-

Fotos: Michael Drost-Hansen



1970'erne

I 1973 etablerer Grundfos sit første oversøiske datterselskab i USA. To år senere stifter Poul Due Jensen fonden, der bærer hans navn, og giver den aktiemajoriteten i Grundfos for at sikre virksomhedens fortsatte investeringer og vækst.

Da grundlæggeren dør i 1977, får sønnen Niels Due Jensen ansvaret for virksomheden.

I 1978 bliver Niels Due Jensen udnævnt til leder af direktionen.

1980'erne

Grundfos indleder i 1980 arbejdet med en frekvensomformer styret af en mikroprocessor for at kunne regulere pumperne og spare energi. Samtidig undersøger virksomheden, hvordan man kan anvende solenergi til at drive et pumpeanlæg.

tencer, selv når resultaterne ligger flere år ude i fremtiden," siger Poul Due Jensen.

En satsning mødte skepsis

Betydningen af tålmodighed og langsigtet fokus var tydelig, da stifterens søn, Niels Due Jensen, satsede på at bygge intelligent styring ind i pumperne. Set med nutidens øjne kan det virke oplagt, at en pumpe skal tilpasse sin ydelse til det faktiske behov. Men dengang var det et skridt ind på et nyt fagområde, hvor Grundfos skulle opbygge kompetencer og udvikle teknologi, der kunne fungere under krævende forhold.

Satsningen mødte stor skepsis, også internt. Alligevel holdt Niels Due Jensen fast i, at det var den rigtige vej at gå.

"Det var ikke en lille justering af en eksisterende pumpe, men et skridt ind på et helt nyt fagområde. Min far holdt fast, og det viste sig at blive en game changer. Ikke bare for Grundfos, men for hele branchen," siger Poul Due Jensen.

Med styringen blev det muligt at tilpasse pumpens ydelse til det konkrete behov og ikke mindst reducere energiforbruget betydeligt. Beslutningen lagde samtidig et fundament for de digitale løsninger, virksomheden arbejder med i dag.

Udviklingen er gået fra selve pumpen over egne motorer til elektronik, styring, software og digitale forbindelser.

Data og intelligent styring skal hjælpe kunderne med at spare vand og energi, opdage lækager tidligere og sikre mere stabil drift. Men den teknologiske udvikling skal fortsat tage udgangspunkt i en konkret opgave hos kunden, forklarer koncernchefen.

"Vi skal ikke digitalisere for digitaliseringens skyld. Software kan ikke flytte vand alene. Vores styrke er kombinationen af pumpen, vores viden om dens anvendelse og de nye digitale muligheder."

Langsigtet ejerskab forpligter i hverdagen

For Poul Due Jensen viser historien, hvordan forskellige generationer har løst forskellige opgaver med afsæt i de samme værdier. Stifteren byggede virksomheden op og tog den ud i verden. Anden generation satte yderligere fart på udviklingen og var med til at gøre Grundfos global. Tredje generation skal udvikle virksomheden med nye teknologiske muligheder i en mere uforudsigelig verden.

Fondsejerskabet gør det muligt at spørge, hvad der er rigtigt for Grundfos om ti eller tyve år, men stiller også krav til de resultater, der bliver skabt undervejs, lyder det fra Poul Due Jensen.

"Det at tænke langsigtet må ikke blive en undskyldning for at sidde på sine hænder. Vi skal også levere resultater i dag. Og det samme princip gælder familiens rolle i ledelsen: Man skal ikke have et job, fordi man hedder Due Jensen. Det skal være, fordi det er det rigtige for Grundfos," siger han.

I fondsbestyrelsen har familien fire af de tolv pladser, og Poul Due Jensen har, ligesom de øvrige medlemmer, én stemme.

"Familien bidrager med historien og tilknytningen til virksomheden, mens andre kommer med erfaringer udefra. Den kombination giver plads til at bevare forbindelsen til virksomhedens udgangspunkt og samtidig få nye perspektiver på dens udvikling. Ansvaret for at føre Grundfos videre er fælles, selv om relationen til virksomheden er forskellig."

Socialt ansvar blev en del af arbejdspladsen

Stifterens sociale engagement præger stadig Grundfos som arbejdsplads. Som fx da Niels Due Jensen i 1968 oprettede

1990'erne

I 1982 præsenterer Grundfos sit soldrevne pumpeanlæg og vinder med det FN's udviklingsprograms konkurrence om solpumper.

I 1984 kommer den lille KP-drænpumpe, som bringer virksomheden ind på spildevandsmarkedet. Samme år udvikler Grundfos CAPS, verdens første pumpeberegningsprogram til kommerciel brug.

Med etableringen af Teknologicentret i 1990 får Grundfos et sted at videreudvikle produktionsteknologi og arbejde med nye materialer og design.

I 1991 kommer frekvensomformeren X99 i cirkulationspumpen UPE, som Grundfos beskriver som verdens første intelligente pumpe. Elektronikken gør det muligt at tilpasse pumpens drift og spare energi.

et beskyttet værksted i virksomheden. Det dannede grundlag for de fleksafdelinger, der fortsat er en del af Grundfos. ”Det var min far, der tog initiativ til det beskyttede værksted, og det synes jeg, han fortjener stor anerkendelse for. Han praktiserede det, vi i dag kalder CSR, længe før det blev et begreb i Danmark,” siger han.

Et andet eksempel er fondens arbejde med at skabe adgang til sikkert vand. Her mødes virksomhedens faglighed og fondens almennyttige arbejde. Poul Due Jensen har selv oplevet, hvad adgang til vand kan betyde for både et lokalsamfund og det enkelte menneske, og det er et område, han personligt er stærkt optaget af.

Muligheden for at påtage sig ansvar afhænger dog også af, at Grundfos bliver ved med at være en konkurrencedygtig virksomhed. Investeringer, arbejdspladser og bidrag til samfundet skal kunne bæres af forretningen, understreger han.

“Vi skal være konkurrencedygtige og skabe resultater, hvis vi også fremover skal kunne investere, skabe arbejdspladser og bidrage til samfundet. Ansvaret er derfor både at gøre en forskel nu og at sikre, at Grundfos også har mulighed for at gøre det om mange år.”

Nye generationer skal kunne udfordre

Mens Poul Due Jensen selv lærte Grundfos at kende gennem familiens hverdag, får den næste generation nu sine egne erfaringer med virksomheden. Familien har ikke et formelt program for næste generation, og der bliver heller ikke lagt en karriereplan på deres vegne.

“De skal have lysten og interessen, og de skal have mulighed for at opbygge deres egne erfaringer. At engagere sig i Grundfos skal være et tilvalg, ikke en pligt, hvad enten det er i fonden eller som en del af Grundfos,” siger Poul Due Jensen.

Hans datter, Zia Due Jensen, og niece, Helena Due Langvad, er nu begge en del af fondsbestyrelsen. Det giver mulighed for samtaler på tværs af generationerne og bringer nye spørgsmål ind i arbejdet. Hans egen rolle er at give dem en forståelse af historien og det ansvar, der følger med. Svarene på fremtidens udfordringer skal der være plads til, at de selv finder.

“For mig er balancen, at vi gerne vil give værdierne videre uden at give en færdig opskrift på fremtiden. Hvis den næste generation skal kunne sætte sit eget



Fotos: Michael Drost-Hansen

2000’erne

I 2001 indvier Grundfos Poul Due Jensen Akademiet og samler medarbejderuddannelsen, som begyndte med aftenskolen i 1962. Samme år kommer cirkulationspumpen MAGNA, der automatisk tilpasser sig anlæggets behov. I 2002 følger SQFlex, som blandt andet kan drives af sol- og vindenergi og er udviklet til områder med begrænset eller ustabil strømforsyning. I 2003 overlader Niels Due Jensen ledelsen til Jens Jørgen Madsen, den første koncernchef uden for Due Jensen-familien. Madsen har på det tidspunkt tilbragt hele sin karriere hos Grundfos.

2010’erne

I 2012 lancerer Grundfos cirkulationspumperne ALPHA2 og MAGNA3. ALPHA2 er udviklet til private husstande, mens MAGNA3 blandt andet kan bruges i anlæg til opvarmning og køling. Året efter åbner Grundfos sit fjerde anlæg i Ungarn med faciliteter til produktion, test og udvikling.

Fotos: Michael Drost-Hansen



præg på Grundfos, må den også kunne udfordre os. Det er sådan, arven kan blive ved med at være levende."

En retning frem mod 2040

For Grundfos' nuværende ledelse peger arbejdet frem mod en ambition om i 2040 at være den førende globale udbyder af intelligente vand- og klimaløsninger. Virksomheden skal fortsat hjælpe kunderne med at bruge mindre vand og energi og arbejde for at give flere mennesker adgang til sikkert vand. Rensning og behandling af vand er samtidig blevet en vigtig del af forretningen i de senere år, fortæller Poul Due Jensen.

"Vi kender ikke alle skridt på vejen. Derfor kombinerer vi den langsigtede ambition med kortere strategiperioder, hvor vi kan prioritere og tilpasse os. Det er ikke en modsætning at have en tydelig retning og samtidig være klar til at ændre planerne".

Poul Due Jensen ser det som sin opgave at bruge erfaringerne fra sine forgængere og finde sin egen måde at tage ansvar på.

"For mig handler det ikke om at bevare det Grundfos, som jeg har ansvaret for i dag. Det handler om at udvikle virksomheden, så de næste generationer har et endnu stærkere udgangspunkt og friheden til at føre den videre på deres måde."

> "Hvis den næste generation skal kunne sætte sit eget præg på Grundfos, må den også kunne udfordre os. Det er sådan, arven kan blive ved med at være levende."
>
> **Poul Due Jensen**
> Koncernchef, Grundfos

2020-2026

I 2014 tiltræder Mads Nipper som koncernchef efter en karriere hos LEGO.

I 2015 modtager Grundfos en klimapris fra FN for Lifelink, en løsning udviklet til at sikre en stabil og bæredygtig vandforsyning i udviklingslande.

I 2020 bliver Poul Due Jensen, grundlæggerens barnebarn, koncernchef. Han har været en del af koncernledelsen siden 2015. I 2022 organiserer Grundfos sig i fire divisioner for at komme tættere på kunderne og sætte fart på udviklingen. Virksomheden udvider sin forretning inden for vandbehandling med opkøbet af Culligans erhvervs- og industridivision i 2024 og den amerikanske vandbehandlingsvirksomhed Newterra i 2025. Samme år begynder byggeriet af det nye globale hovedkvarter i Bjerringbro.



Kim Hyldahl og David Skjødt, ejerledere, Mos Mosh:

"Vores hidtil største investering har skabt masser af dynamik og øget beslutningskraft"

Foto: Michael Drost-Hansen

Investeringer i medarbejdere, organisation og egne butikker er drivkraften hos tøjvirksomheden Mos Mosh i Kolding. Strategiske mål og KPI'er sætter retningen, men der er også plads til mavefornemmelse og hurtige beslutninger. Så længe væksten sker med omtanke og med kulturen i behold, lyder det fra de to ejerledere, Kim Hyldahl og David Skjødt, der for ganske nylig foretog deres hidtil største investering i et nyt hovedkvarter. En investering, der allerede har gjort organisationen stærkere og skabt øget beslutningskraft.

Årets Ejerleder 2026
Landsvinder

Tøjvirksomheden Mos Mosh i Kolding har på 16 år skabt en forretning med solide resultater. En vigtig del af forklaringen ligger i investeringerne i medarbejdere og organisation, som har styrket kulturen, givet plads til nye idéer og gjort vejen fra tanke til beslutning kort.

Siden Kim Hyldahl stiftede Mos Mosh i 2010, er tøjvirksomhedens stab vokset støt til omkring 70 medarbejdere. De var indtil for et år siden fordelt på fire lokationer i Kolding centrum, inden Mos Mosh efter en gennemgribende renovering og ombygning til et tocifret millionbeløb flyttede ind på en stor gård fra 1944 i Koldings nordlige udkant. Gården er i dag hovedkvarter for Mos Mosh, der netop har samlet medarbejderne for at gøde den dynamik og udvikling, der opstår mennesker imellem.

"Huset er vores største og mest langsigtede investering, men når vi gør noget stort, gør vi det ordentligt. Vi har opnået den dynamik og udvikling, der var tanken med at kunne mødes og være sammen hele tiden – fx sparring og stærkere samarbejde på tværs af afdelinger," siger Kim Hyldahl, der også er virksomhedens kreative direktør.

"Vi dyrker vores kultur, der nok var der før, men styrkes og lykkes bedre på én samlet adresse end ved at have medarbejdere i fire forskellige huse. Vi kan nu mere agilt træffe og effektuere hurtige beslutninger efter et kort møde om tanker og idéer ansigt til ansigt på gangen," supplerer adm. direktør i Mos Mosh, David Skjødt.

Begge er blandt ejerne af Mos Mosh og kører parløb med det kommercielle ansvar placeret hos David Skjødt, mens den kreative udvikling ligger hos Kim Hyldahl i en ellers flad struktur med

Pointer fra artiklen

Udvikling af medarbejdere, intern rekruttering og en ny struktur gør beslutninger korte, decentrale og agile.

Du kan godt gå forsigtigt frem, selv om du træffer hurtige beslutninger efter mavefornemmelsen.

Investering i at samle alle medarbejdere på samme adresse giver Mos Mosh dynamik, udvikling og mere samarbejde på tværs.

Om Mos Mosh

Mos Mosh blev grundlagt af Kim Hyldahl i 2010 og har hovedsæde på Nørregyde i Kolding.

Modevirksomheden står bag Mos Mosh og Mos Mosh Gallery og omsatte i 2025 for 630,6 mio. kr. med et resultat efter skat på 86,4 mio. kr.

Kim Hyldahl og Peter Sextus Rasmussen ejer hver omkring 40,5 procent, mens David Skjødt og andre nøglemedarbejdere ejer resten.

Virksomhedsnavnet er inspireret af stilikonet Kate Moss, der er en stor inspirationskilde for Kim Hyldahl og pryder en væg i hovedsædet.

uddelegeret ansvar til syv mellemledere med egne teams. Mange af mellemlederne har gjort karriere og er avanceret internt via løbende ledercoaching. Ved at investere i sine ansatte styrker Mos Mosh også sin organisation.

"Vi giver gerne ansvar videre ned i organisationen til de rigtige folk, der træffer beslutningerne i hverdagen. Kim og jeg involveres efter behov, men skal ikke spørges om lov. Har vi folk med de rigtige værdier og kultur, har de vores tillid til at træffe beslutninger, så længe de står ved dem og udfordrer Kim og mig," siger David Skjødt.

"Jeg holder meget af at sige, at det bedste argument vinder. Jeg skal jo ikke kloge mig på emner, som vi har medarbejdere, der ved meget mere om end jeg. Mos Mosh får masser af dynamik, udvikling og motivation ud af, at alle har et ord at skulle have sagt. Vores enkle struktur gør netop også, at vi kan træffe hurtige beslutninger efter mavefornemmelsen," siger Kim Hyldahl.

Gloser som "ordentlighed", "vi og ikke jeg", "værdier" og "kultur" går sammen med "fornuftige og lidt konservative" og "godt købmandskab" igen som interne pejlemærker for Mos Mosh, når de to ejerledere fortæller.

Begyndte med syv par

Baseret på de nævnte værdier er Mos Mosh vokset og vokset siden den spæde start i 2010, da Kim Hyldahl begyndte med en idé, syv par bukser designet ved køkkenbordet og en personlig konkurs i bagagen.

"Jeg lærte voldsomt meget af at være helt nede at vende i midt-40'erne, og alle mine drømme var forsvundet. Jeg var nødsaget til at lykkes og vidste, at jeg skulle være meget fokuseret for at skabe menneskelig og økonomisk værdi med Mos Mosh. Troen flytter heldigvis stadig bjerge," konstaterer han.

Fokus ved de originale syv par bukser til kvinder var på kvalitet, pasform, design og små detaljer som nitter, farver eller ekstra lommer som særlig niche.

"Da jeg gik ind i markedet i 2010, var

> "Det bedste argument vinder. Jeg skal jo ikke kloge mig på emner, som vi har medarbejdere, der ved meget mere om end jeg.
>
> **Kim Hyldahl**
> Ejerleder, grundlægger og bestyrelsesformand, Mos Mosh

Fotos: Michael Drost-Hansen





Om Kim Hyldahl

Ejerleder, grundlægger og bestyrelsesformand i Mos Mosh.

Har tidligere arbejdet hos Bestseller i en ti-årig periode.

Grundlagde Mos Mosh i Kolding i 2010 med en kollektion bestående af syv jeans- og buksemodeller.

Har som designer og tidligere direktør været med til at udvikle virksomheden fra et jeans-brand til et internationalt modehus.

Om David Skjødt

Ejerleder og adm. direktør i Mos Mosh.

Kom til virksomheden som salgsdirektør i 2013.

Overtog posten som adm. direktør i 2021.

Har sammen med Kim Hyldahl stået i spidsen for at udvikle organisationen med fokus på tillid, medarbejderansvar og korte beslutningsveje.

tøjvirksomheder enten high-end eller low-end. Middel kunne vi glemme alt om, men vi gik netop ind i middel som en bevidst strategi, da vi fra den position kunne prise op og ned alt efter marke-det. Bukser er stadig en bærende del af vores produktportefølje," fortæller Kim Hyldahl som et eksempel på, at Mos Mosh vægter kontinuiteten i at bevare og udvikle det, der allerede virker godt.

Mos Mosh har siden udvidet og bygget videre på fundamentet med bukser i fulde dame- og herrekollektioner, der har

forskellige linjer. Virksomhedens fokus er med tiden også blevet mere bredspektret, men den forsigtige tilgang er bevaret, for når man som Kim Hyldahl har prøvet at miste alt, satser man ikke alt. Det sikre og trygge er netop sikkert og trygt.

"Et godt eksempel på, at vi går forsigtigt frem, er, at vi først efter ti år var klar med vores første herrekollektion. Vi er fokuserede på at gøre tingene ordentligt og opererer i en usikker og meget omskiftelig branche, så vi er tro mod vores fundament og skal ikke genopfinde os selv i hver ny sæson," siger Kim Hyldahl.

Kontinuitet synes at være en afledt konsekvens af Mos Moshs stramme forretningsfokus og vægtning af værdier og kultur.

"Hvis vi skaber produkter med kvalitet, holder ord og behandler vores kunder, leverandører og medarbejdere ordentligt, skal resultaterne nok komme," siger Kim Hyldahl og nævner, at leverandøren, køberen og sælgeren af de første syv par bukser alle fortsat er hos Mos Mosh som et eksempel på kontinuitet og stærke relationer.

Investerer i egne retailbutikker

Kunder kan i dag købe Mos Mosh-tøj hos eksterne forhandlere, i Mos Moshs egen webshop og i virksomhedens fire egne retailbutikker i København, Hamborg og Amsterdam, som virksomheden har åbnet trinvist de seneste lidt mere end to år.

"De tre ben har været et strategisk ønske for os, fordi egne retailbutikker gavner vores synlighed og branding. Vi har 2800 wholesalekunder i Europa – 800 i Tyskland alene – som stadig er vores primære salgsled. Dem må vi ikke gå i bedene, men vil tværtimod bevare gode relationer til. Fashion er et foranderligt marked presset af geopolitiske spændinger og tidligere også af corona, så du åbner ikke bare en butik i et andet land og tjener penge fra dag ét. Vi ruller derfor også vores egen retail stille ud," siger David Skjødt.

Mos Moshs investering i egne tøjbutikker rykker dog nærmere. Butikkerne åbner i Nordeuropa, hvor kunderne kender Mos Mosh og værdsætter skandinavisk design.

"Det er helt bevidst, at vi åbner på kendte markeder, som vi stadig kan gøre meget på. Vi ser på lokationer for de næste fire retailbutikker i handelscentre i tyske storbyer som München, Köln, Berlin, Stuttgart og Frankfurt. Desuden har vi Oslo, Stockholm og måske Aarhus i kikkerten – byer med megen trafik, handel og turister. Vi får ikke 60 fysiske butikker, men sigter mod 15 eller 16 inden for to-tre år. Vi vil ikke være på hvert gadehjørne eller konkurrere med vores wholesale-partnere," siger David Skjødt.

De andre fylder ikke noget

Som lillebror på et marked med meget store, globale spillere vil det være nærliggende at tro, at Mos Mosh kigger de store i kortene og lader sig inspirere til vækst af dem.

"De andre tøjbrands fylder ikke noget for os, for ligesom med de syv par jeans i sin tid skal vi bringe nyt til markedet for at få succes. Det opnår vi ikke ved at gøre det samme som de andre. Vi har aldrig ønsket at være de største, så det lader vi andre om. Hvis vi bare gør, som

"Fashion er et foranderligt marked presset af geopolitiske spændinger og tidligere også af corona, så du åbner ikke bare en butik i et andet land og tjener penge fra dag ét. Vi ruller derfor også vores egen retail stille ud."

David Skjødt
Ejerleder og adm. direktør, Mos Mosh

Foto: Michael Drost-Hansen



alle andre gør, bliver vi en af dem. Vi lytter i stedet til mavefornemmelsen for at finde vores egen vej og tror på, at vi kan gøre det lidt bedre," siger Kim Hyldahl.

Kim Hyldahl solgte i 2017 69 procent af aktierne i Mos Mosh til den tyske kapitalfond Findos Investor, men købte i 2023 den tyske fonds aktiemajoritet tilbage via Mos Mosh-ejernes fælles selskab, Colonel Holding ApS, som alle aktier i dag er samlet i. Kim Hyldahl og Samsøe Samsøe-ejer Peter Sextus Rasmussen ejer hver omkring 40,5 procent af Mos Mosh-aktierne, mens David Skjødt og andre nøglemedarbejdere ejer resten.

"Jeg solgte Mos Mosh i 2017, fordi jeg havde en god fornemmelse ved at tage stikket hjem. Jeg solgte ikke til dem, der ville give mest, men til dem, der ville lade mig videreføre den rejse, vi var på, uden at der gik Excel-ark i den. Jeg købte selskabet tilbage i 2023 for blandt andet at invitere gode nøglemedarbejdere med i ejerkredsen, som de har fortjent. Desuden havde vi gang i mange ting, vi ville forfine og fortsætte med. Det er også rart, at Mos Mosh er 100 procent på danske hænder igen," siger Kim Hyldahl.

Med en omsætning på 630,6 millioner kroner og et resultat på 86,4 millioner efter skat byggede Mos Mosh i 2025 mere på sit fundament, der er basen for virksomhedens yderligere ekspansion og investeringer i blandt andet AI.

"Vi ruller også AI ud, men ikke på bekostning af medarbejderne, for relationer og nærhed er betingelserne for idéer og kreativitet, som AI ikke kan give. Vores organisation vil fortsat vokse med både nye medarbejdere og AI, som vi for eksempel vil benytte til at styre processer og uddrage fakta til at træffe beslutninger ud fra. Vi skærer ikke pludselig 20 procent af medarbejderne fra og giver deres funktioner til AI. Gjorde vi det, ville vi risikere vores forretning, for vores styrke er medarbejderne og vores kultur," påpeger David Skjødt.

Paradokser går igen i fortællingen om Mos Mosh. De går forsigtigt frem, men vil gerne træffe hurtige, agile beslutninger. De har strategiske mål og KPI'er, men navigerer efter mavefornemmelser. Stabilitet og spontanitet spiller sammen.

"Stabilitet er vigtig for os. Vi navigerer og investerer derfor som købmænd lidt konservativt og omhyggeligt efter vores fornemmelse af, hvad Mos Mosh og markedet behøver og derfor måske kan lykkes med. Men hvis det føles rigtigt, gør vi det. Det har vi ingen formel for, men finder vejen til at lykkes sammen med vores medarbejdere og samarbejdspartnere. Tætte relationer til vores kunder og leverandører er derfor vigtigere end nogensinde før," afslutter Kim Hyldahl.

Årets Temapris 2026



Anders Moestrup Rasmussen, ejerleder, AKJ Industri

"Vi skaber vækst gennem opkøb af veldrevne virksomheder"

Med mange års erfaring fra international industri har Anders Moestrup Rasmussen sammen med sine partnere udviklet AKJ Industri gennem velovervejede opkøb og investeringer. Siden det første opkøb i 2014 er koncernen vokset fra én maskinfabrik til seks selskaber med omkring 200 medarbejdere. Ambitionen er at fortsætte udviklingen og sikre et stærkt erhvervsmæssigt afsæt for kommende generationer.

Erfaring med at lede mennesker, udvikle produktion og opbygge en forretning bærer Anders Moestrup Rasmussen med sig fra mange år i industrien. Efter endt uddannelse som maskiningeniør begyndte han sin karriere hos den internationale kabelproducent NKT, hvor han gradvist fik større ansvar og mulighed for at arbejde med både produktion og forretningsudvikling. Særligt årene i Tyskland som produktionsdirektør blev formative og gav ham værdifuld erfaring med at opbygge og lede en stor produktionsvirksomhed.

"Da NKT opkøbte en tysk kabelfabrik, blev jeg en del af virksomhedens internationale udvikling og fik ansvar for produktionen i Tyskland. Her var jeg bl.a. med til at opbygge en ny fabrik og fik ledelsesansvar for omkring 700 medarbejdere. Det var nogle utroligt spændende og lærerige år med både store udfordringer og mange muligheder. Selvom jeg ikke ejede virksomheden, fik jeg på mange måder mulighed for at udfolde min entreprenante side. Jeg havde forholdsvis frie rammer og fik lov til at skabe, bygge op og udvikle. Samtidig oplevede jeg glæden ved at få mennesker til at arbejde sammen om at nå et fælles mål," fortæller Anders Moestrup Rasmussen, der efter 22 år hos NKT valgte en ny retning i arbejdslivet.

Det, der oprindeligt var tænkt som et treårigt ophold i Tyskland, kom til at vare 15 år. Men efter mange år i udlandet begyndte spørgsmålet om, hvor familien på sigt skulle slå rødder, at melde sig. Valget faldt på Danmark, og hjemkomsten blev samtidig anledning til at

Pointer fra artiklen

Erfaringer fra 22 år hos NKT, heraf 14 år i Tyskland, har formet Anders Moestrup Rasmussens tilgang til ledelse, produktion og forretningsudvikling.

AKJ Industri giver de enkelte selskaber frihed til at bevare deres særpræg, lokale forankring og selvstændige ledelse.

Et langsigtet ejerskab handler også om at udvikle nye ledere og faglærte medarbejdere og sikre et stærkt industrimiljø uden for de store byer.



Om Anders Moestrup Rasmussen

Født i 1964 og uddannet maskiningeniør fra Danmarks Ingeniør Akademi.

Ejer af AKJ Industri og direktør i P.K. Jeppesen & Søn siden 2014.

Arbejdede hos NKT i Köln fra 1999 til 2013, herunder som COO, med med ansvar for aktiviteterne i Köln, Tyskland, fra 2002.

Startede sin karriere som maskiningeniør hos NKT i 1991.

gøre alvor af en gammel drøm: at blive virksomhedsejer.

Fra første virksomhedsopkøb til større industrigruppe

Da Anders Moestrup Rasmussen ville realisere ambitionen om at blive virksomhedsejer, var planen at opkøbe en etableret produktionsvirksomhed. På den måde kunne han bygge videre på et eksisterende fundament af medarbejdere, kunder og faglige kompetencer og samtidig bruge sine erfaringer til at udvikle forretningen. Et møde med den daværende ejer af den sydsjællandske maskinfabrik P.K. Jeppesen & Søn førte til det første opkøb. Virksomheden, der fremstiller specialmaskiner og løsninger til industrien, havde rødder tilbage til 1888 og blev på daværende tidspunkt drevet af fjerde generation.

"Jeg fik hurtigt en god relation til den daværende ejer, og vi havde en fælles forståelse af, hvad virksomheden kunne udvikle sig til. Samtidig ønskede han så småt at trække sig tilbage, så et generationsskifte var allerede på tegnebrættet," forklarer Anders Moestrup Rasmussen.

I 2014 overtog han virksomheden sammen med Kasper Billy Rosthøj Jacobsen og sin bror, Jens Moestrup Rasmussen. De tre etablerede AKJ Industri og udgør fortsat ejerkredsen. Med forskellige kompetencer inden for bl.a. teknik, drift, finansiering og strategi supplerer de hinanden i arbejdet med at udvikle koncernen. Siden det første opkøb er AKJ Industri vokset til en større industrigruppe med fem datterselskaber og aktiviteter inden for forskellige industrielle områder. AKJ Industri fungerer som moderselskab, og selskaberne beskæftiger tilsammen omkring 200 medarbejdere.

Udviklingen afspejles også i koncernens årsregnskab. Fra 2024 til 2025 voksede

“Vi køber veldrevne virksomheder – ikke turnarounds. Det er langt sjovere at komme ind i en virksomhed med positiv energi fra dag ét og være med til at udvikle det potentiale, der allerede er der, end at skulle bruge kræfter på at rette op på en forretning.”

Anders Moestrup Rasmussen, ejerleder, AKJ Industri

bruttofortjenesten med cirka 42 procent til 136,3 mio. kr., mens investeringerne i materielle anlægsaktiver steg fra 27,4 mio. kr. til knap 73 mio. kr. Det vidner om en industrigruppe i vækst, hvor en betydelig del af udviklingen også bliver omsat til investeringer i forretningen.

Vækst med omtanke – uden ensretning

Selvom AKJ Industri har udviklet sig til en større industrikoncern med aktiviteter inden for flere industrielle områder, er ambitionen ikke at vokse for enhver pris. Anders Moestrup Rasmussen er bevidst om, at vækst også medfører økonomiske forpligtelser, og at organisationen skal kunne følge med. Derfor sker investeringer og opkøb i etaper, så koncernen løbende kan konsolidere og skabe plads til nye initiativer.

“Vi har aldrig sat det hele på ét bræt. Vi tager tingene skridt for skridt, og når vi har fået de økonomiske forpligtelser fra en investering på plads, vurderer vi, hvad næste skridt skal være,” siger han.

Når det gælder valg af nye virksomheder, er kriterierne ligeledes klare. AKJ Industri går efter veldrevne virksomheder med en sund økonomi og et godt renommé inden for deres felt. De skal kunne bidrage med nye kompetencer, kunder eller markeder og samtidig passe ind i gruppens samlede aktiviteter, forklarer ejerlederen:

“Vi køber veldrevne virksomheder – ikke turnarounds. Det er langt sjovere at komme ind i en virksomhed med positiv energi fra dag ét og være med til at udvikle det potentiale, der allerede er der, end at skulle bruge kræfter på at rette op på en forretning. Vi går heller ikke efter at købe direkte konkurrenter, men efter virksomheder, der kan supplere de øvrige selskaber i gruppen. Vi ønsker heller ikke at ensrette virksomhederne. Derfor lader vi dem bl.a. beholde deres navne og den identitet, de har opbygget igennem mange år. De skal fortsat have deres egne ledere, bevare deres særpræg og lokale forankring og drive forretningen tæt på kunderne. Samtidig får de som en del af en større gruppe adgang til nye muligheder og et stærkere fundament. Det er netop kombinationen af selvstændighed og fælles styrke, der gør modellen interessant.”

Rustet til at stå stærkt i generationer

Forberedelserne til et kommende generationsskifte er allerede begyndt. Ikke fordi Anders Moestrup Rasmussen har fastsat en dato for sin egen tilbagetrækning, men fordi han ønsker at sikre, at AKJ Industri kan udvikle sig videre, også når hans egen rolle bliver mindre

fremtrædende. En vigtig del af opgaven er derfor at tiltrække og udvikle dygtige medarbejdere, der har lyst til at tage ledelsesansvar. Det er dog ikke nødvendigvis nogen let opgave, mener han.

"Der bliver i dag stillet meget store krav til ledere fra medarbejdernes side, og jeg oplever, at færre har lyst til at påtage sig det ansvar. Familielivet og familiekulturen er også anderledes i dag. Men der er stadig masser af ledelsestalenter derude. Det handler om at vise, hvor spændende det er at være med til at træffe strategiske beslutninger, skabe gode rammer for medarbejderne og udvikle en virksomhed. Og så skal man give folk ro til at skabe deres eget," fortæller Anders Moestrup Rasmussen.

Netop det sidste er vigtigt for ham. Et generationsskifte skal ikke handle om, at nye ledere overtager hans metoder og fortsætter i samme spor. De skal have mulighed for at sætte deres eget præg og finde deres egne løsninger. Det kræver også, at han som ejerleder er villig til at give slip på noget af kontrollen og acceptere, at andre ikke nødvendigvis griber tingene an, som han selv ville have gjort. Den udvikling er allerede i gang. Hvor Anders Moestrup Rasmussen tidligere var tættere på den daglige drift, bruger han i dag mere tid på de overordnede linjer og den strategiske udvikling.

"De enkelte virksomheder har dygtige direktører og stærke daglige ledelser. De skal have ro til at træffe deres egne beslutninger og må også gerne begå fejl undervejs. Jeg vil hellere have, at de handler og indimellem vælger forkert, end at de bliver så bange for at gøre noget forkert, at de lader gode muligheder passere. Min opgave er at være til rådighed med råd og sparring – og naturligvis også træde til, hvis noget ikke går som planlagt."

Det langsigtede perspektiv handler ikke kun om ledelse, men også om at sikre nye generationer af faglærte medarbejdere. AKJ Industri har omkring 20 lærlinge, svarende til cirka 10 procent af medarbejderstaben. Det er et bevidst valg, der både skal bidrage til at sikre virksomhedernes fremtidige kompetencer og til at fastholde et stærkt industrimiljø uden for de store byer. For selv en produktionsvirksomhed med nogle få snese medarbejdere kan have stor betydning for det lokalsamfund, den er en del af.

"Vi har et ansvar for at være med til at uddanne de unge og give dem gode muligheder. Det handler ikke kun om at sikre arbejdskraft til vores egne virksomheder, men også om at tage ansvar for industrien som helhed. Der skal også være gode arbejdspladser og udviklingsmuligheder uden for de store byer," udtaler Anders Moestrup Rasmussen.

For ham handler AKJ Industris videre udvikling derfor om mere end vækst og opkøb. Det handler om at skabe en organisation, hvor virksomheder, medarbejdere og ledere kan udvikle sig, og hvor ansvaret er fordelt på flere skuldre. Målet er ikke nødvendigvis at blive størst, men at bevare en sund og veldrevet industrigruppe med dygtige mennesker, der tager ansvar og har lyst til at føre arbejdet videre.

Ambitionen er, at AKJ Industri også om 50 år står stærkt – med plads til nye ledere, idéer og kapitler i virksomhedens historie.

Om AKJ Industri

Koncernen blev stiftet i 2014 af Anders Moestrup Rasmussen, Kasper Billy Rosthøj Jacobsen og Jens Moestrup Rasmussen, der fortsat udgør ejerkredsen bag industrigruppen.

AKJ Industri fungerer som moderselskab for fem produktionsvirksomheder: P.K. Jeppesen & Søn A/S, Vitek Vibrationsteknik ApS, JQ Steel A/S, Tritec A/S og Nordisk Finmekanik Industri A/S.

AKJ Industris virksomheder er geografisk samlet på Syd- og Østsjælland, herunder i Næstved, Køge og Tappernøje.

Koncernen beskæftiger samlet ca. 200 medarbejdere.



Det handler ikke kun om at sikre arbejdskraft til vores egne virksomheder, men også om at tage ansvar for industrien som helhed. Der skal også være gode arbejdspladser og udviklingsmuligheder uden for de store byer.

Anders Moestrup Rasmussen, ejerleder, AKJ Industri

Foto: Thomas Lekfeldt

Ejerlederne Kim Hyldahl (tv) og David Skjødt, der står bag virksomheden Mos Mosh, er Årets Ejerleder 2026.

Ejerledere skaber vækst og investerer i medarbejdere og ny teknologi

Danske ejerledede virksomheder har skabt betydelig vækst gennem de seneste år, og mange forventer fortsat fremgang. Det viser Ejerlederanalysen 2026 fra PwC, hvor knap hver fjerde virksomhed har mere end fordoblet omsætningen over tre år. Samtidig forventer to ud af tre ejerledere større investeringer de kommende år. Særligt ny teknologi og medarbejdere skal være med til at udvikle forretningen og styrke mulighederne for fremtidig vækst.

Der er fortsat fremgang blandt de danske ejerledede virksomheder, selv om de seneste år har budt på usikre markeder og geopolitisk uro. Mange har øget omsætningen mere, end de selv havde ventet, og ambitionerne om at udvikle virksomhederne er fortsat store. Det er nogle af konklusionerne fra Ejerlederanalysen 2026 fra PwC, som også viser, at medarbejdere og teknologi er nogle af de områder, der investeres i.

Analysen er gennemført blandt nogle af de bedst performende ejerledede virksomheder i Danmark. 58 procent har haft en omsætningsvækst på mere end 25 procent over de seneste tre år. Det er en lavere andel end i 2025 og 2024, hvor henholdsvis 65 og 66 procent havde tilsvarende vækst. Til gengæld er andelen med mere end en fordobling af omsætningen steget til 22 procent mod 19 procent sidste år og 8 procent i 2024.

"Det er positivt at se, at en stor del af ejerlederne fortsat har oplevet betydelig vækst, og særligt bemærkelsesværdigt er det, at vi ser en stigning i antallet af ejerledede virksomheder med en vækst på over 100 procent de seneste tre år. Det viser en stærk omstillingsevne og solidt købmandskab blandt de danske ejerledede virksomheder, også i en periode præget af stor usikkerhed," siger Ulrik Ræbild, partner i PwC.

For mange ejerledere er fremgangen også større, end de selv havde forventet. Godt halvdelen af ejerlederne fortæller, at udviklingen har overgået deres egne vækstmål for de seneste tre år, mens fire ud af ti oplyser, at de har indfriet egne vækstmål. Dermed har langt de fleste realiseret en omsætningsvækst, der som minimum lever op til deres egne forventninger.

Medarbejdere og teknologi bidrager til udviklingen

Når ejerlederne vurderer effekten af de





Koncernchef hos Grundfos Poul Due Jensen tager imod Årets Hæderspris 2026 på vegne af familien Due Jensen.

seneste års investeringer, er det især ansættelsen af nye medarbejdere, de fremhæver. Godt halvdelen peger på rekruttering og ansættelse som et af de områder, der har haft størst positiv effekt. AI, innovation og teknologi følger efter med 42 procent, mens 36 procent fremhæver nye produkter og ydelser.

"Medarbejdere og teknologi har stor betydning for virksomhedernes muligheder for at udvikle sig. Nye kompetencer kan gøre det muligt at løse flere opgaver, udvikle nye produkter og arbejde mere effektivt," siger Ulrik Ræbild.

Forventningerne til de kommende tre år viser, at mange ejerledere fortsat ser gode muligheder for vækst og udvikling. Hver fjerde forventer således vækst i omsætningen på mere end 75 procent. Det er flere end i 2025, hvor det var knap hver femte. Samtidig forventer 17 procent mere end en fordobling af omsætningen mod 12 procent sidste år. Ejerlederanalysen viser samtidig en stigning i andelen af ejerledere, der forventer mere moderate vækstrater. 45 procent regner med en omsætningsvækst på 0-25 procent mod 36 procent i 2025.

"Det er værd at bemærke, at en højere andel af ejerlederne forventer, at den høje vækst fortsætter de kommende tre år. Det vidner om en stærk tro på virksomhedernes muligheder og en ambition om at udvikle forretningen yderligere. Samtidig ser vi dog også, at flere forventer en mere afdæmpet vækst. Det viser, at der blandt ejerlederne selvfølgelig er forskellige forventninger til vækstempoet, men også, at mange fortsat ser et betydeligt potentiale i deres forretning," siger Ulrik Ræbild.

Investeringer i teknologi og mennesker

Ambitionerne om fortsat vækst og udvikling afspejler sig i ejerledernes investeringsplaner. 65 procent forventer at foretage større investeringer de kommende tre år. Blandt dem peger to ud af tre på AI, innovation og teknologi

som et af de vigtigste områder, mens knap seks ud af ti peger på rekruttering og kompetenceudvikling. Investeringsplanerne omfatter også nye produkter og markeder. Blandt de ejerledere, der forventer større investeringer, fremhæver 35 procent nye produkter og ydelser, mens lige så mange peger på markedsudvidelse og opkøb.

"Det er interessant og forventeligt, at AI, innovation og teknologi ligger øverst på ejerledernes investeringsagenda. Teknologien kan dog ikke stå alene. Skal investeringerne for alvor skabe værdi, kræver det også de rette mennesker og kompetencer til at tage teknologien i brug og omsætte mulighederne til forretning," siger Ulrik Ræbild og fortsætter: "Derfor er det positivt, at medarbejdere og kompetenceudvikling ligger så højt på agendaen. Det er i samspillet mellem teknologi og mennesker, at virksomhederne for alvor kan styrke deres konkurrencekraft."

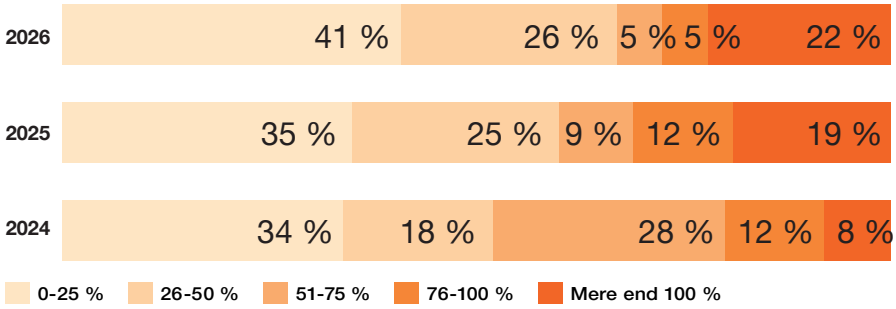
Adgangen til de rette kompetencer er dog samtidig en udfordring. 49 procent nævner kompetencemangel som en af de største barrierer for investeringer. Kun geopolitisk usikkerhed nævnes af flere, nemlig 51 procent. Det gør rekruttering og udvikling af medarbejdere til en væsentlig opgave, når investeringsplanerne skal føres ud i livet.

Organisationen skal følge med væksten

Ejerlederne er samtidig opmærksom-

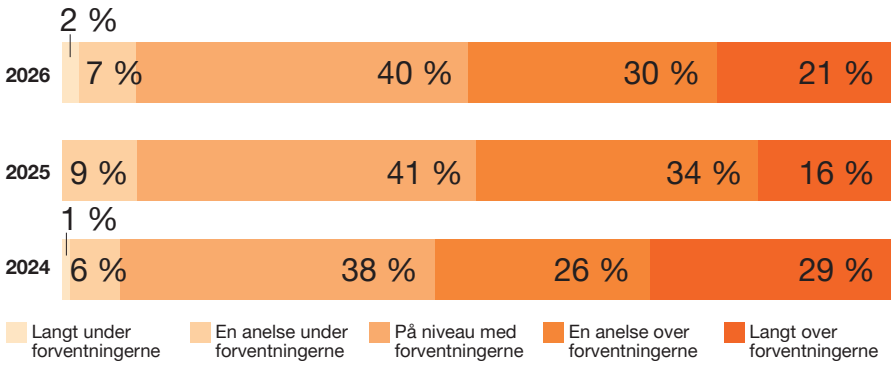
Hvad har jeres omsætningsvækst været over de seneste tre år?*

Afrunding kan give sumafvigelser.



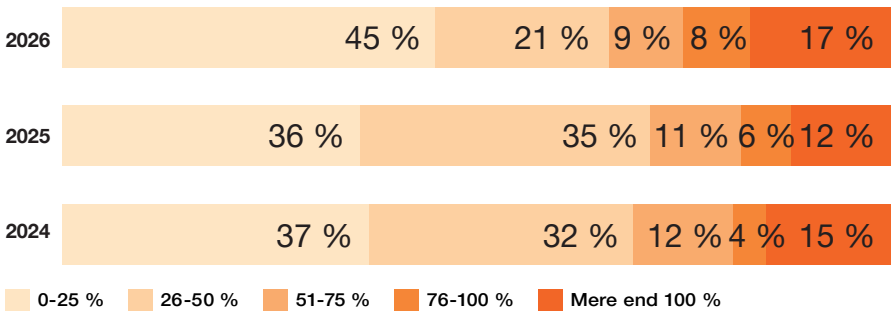
Hvordan har jeres omsætningsvækst været set i forhold til jeres opsatte mål?

Afrunding kan give sumafvigelser.



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

Afrunding kan give sumafvigelser.

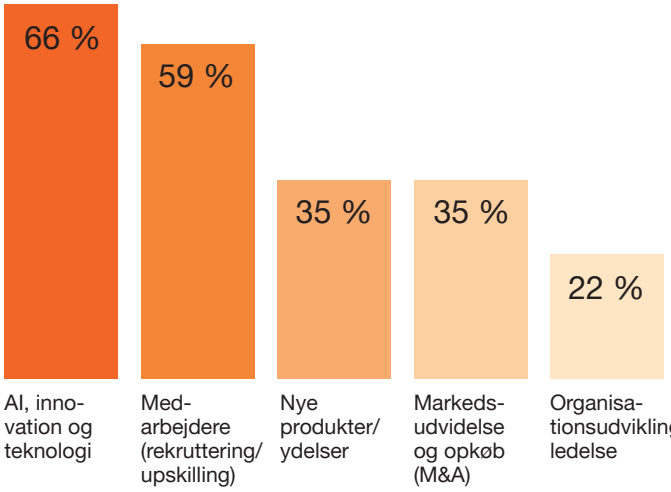


me på, at udvikling af organisation og ledelse er en vigtig del af virksomhedernes udvikling. Knap tre ud af ti adspurgte ejerledere peger på, at organisationsudvikling og ledelse er de investeringer, der har haft størst positiv effekt de seneste år. Samtidig ser mere end hver femte ejerleder det som et af de vigtigste investeringsområder de kommende tre år.

"Ejerlederne har blik for, at vækst også kræver udvikling af organisationen. De anerkender værdien af at give medarbejderne mere ansvar og investerer i deres evne til at træffe beslutninger og samarbejde på tværs. Det er en vigtig del af arbejdet med at ruste virksomheden til nye muligheder og samtidig bevare den kultur, der har været med til at skabe resultaterne," siger Ulrik Ræbild.

Top 5: Primære investeringsområder de kommende tre år

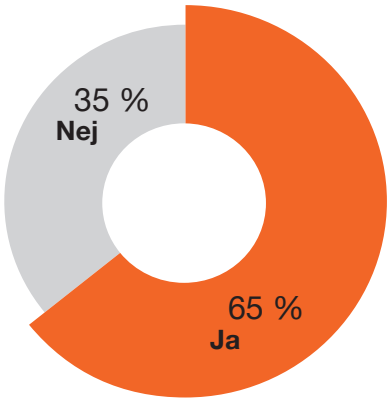
(Vælg de tre mest relevante)





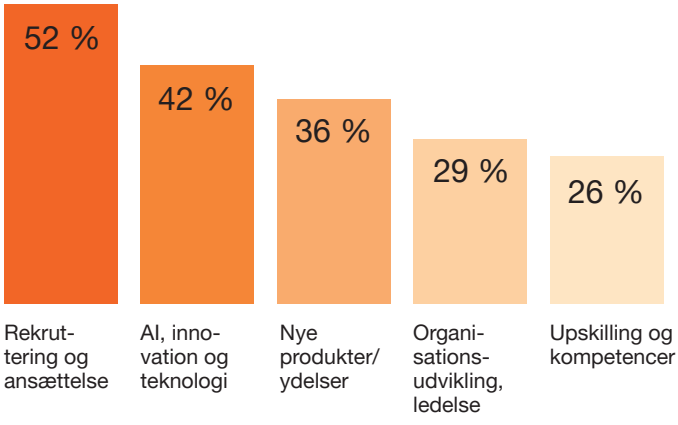
Anders Moestrup Rasmussen, AKJ Industri, modtager Temaprisen 2026.

Forventer I at foretage større investeringer de kommende tre år?



Top 5: Hvilke investeringer har haft størst positiv effekt de seneste år?

(Vælg de tre mest relevante)



Årets Ejerleder 2026

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. I 2026 blev der gennemført personlige interviews med ejerledere fra flere end 150 virksomheder. De interviewes ud fra spørgsmål om ejerlederen, virksomheden, ledelse, forretningsplan, performance og vækstambitioner, ejerskifte samt årets tema, ejerledernes investeringskraft. En lokal jury, bestående af bl.a. regionsvinderen 2025, 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 finalister udvælger en landsjury herefter den eller de personer, der kåres som Årets Temaprisvinder. Interviewene danner også grundlag for Ejerlederanalysen 2026, som 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 og positivt resultat i seneste regnskab. Vækst i dækningsbidrag over en treårig periode eller på mindst 15 procent i seneste regnskabsperiode. Ejerlederen skal have en betydende ejerandel (>20 %) samt central indflydelse på den daglige drift. Børsnoterede selskaber og deres datterselskaber, datterselskaber af udenlandske selskaber samt selskaber på Børsens Top 100 og deres datterselskaber er ikke omfattet.

Samarbejdspartnere:
Dansk Erhverv, Jyske Bank og Finans

Landsjuryen:
Ulrik Ræbild, PwC
Rune Møller, Jyske Bank
Signe Skarequist, Dansk Erhverv
Dorte Milling, Milling Hotels (Årets Ejerleder 2025)

Årets Hæderspris

Familien Due Jensen
Grundfos

Årets Ejerleder

Kim Hyldahl og David Skjødt
Mos Mosh A/S

Årets Temapris

Anders Moestrup Rasmussen
AKJ Industri ApS

Regionale vindere

Hovedstaden

Årets Ejerleder

Jesper Julian Møller
Julian Super Holding ApS

Årets Hyldest

Helle Achilles
Tiponi

Sjælland

Årets Ejerleder

Michael Thomsen, Michael Fosgerau Stærk, Gitte Lysehøj, Kristian Baatrup og Ejnar Wildfang Flensborg
Skel.dk Landinspektører P/S

Årets Hyldest

Krista og Steffen Steffensen
Liselund Fontænen A/S

Fyn

Årets Ejerleder

Henrik Jørgensen
House Nordic ApS

Årets Hyldest

Torben Frigaard Rasmussen

Nordjylland

Årets Ejerleder

Carsten Thornsohn Madsen
PM ENERGI A/S

Årets Hyldest

Jens Rasmussen
Eurowind Energy A/S

Midt- og Vestjylland

Årets Ejerleder

Iben Pichard Hedegaard Birkebæk og Jonas Pichard Hedegaard
Maya Freya ApS

Årets Hyldest

Jonas Koldsø og Rune Bach
VEM Byg ApS

Østjylland

Årets Ejerleder

Mette Vernegaard og Katrine Vernegaard
Derma Space ApS

Årets Hyldest

AGF

Sydjylland

Årets Ejerleder

Kim Hyldahl og David Skjødt
Mos Mosh A/S

Årets Hyldest

Jørgen Schou
Jørgen Schou Holding A/S

Carsten Thornsohn Madsen, ejerleder, PM ENERGI:

"Vækst og udvikling kræver vilje til at investere i både virksomhed og medarbejdere"



Årets ejerleder 2026 ★

Region: Nordjylland

Carsten Thornsohn Madsen
PM ENERGI A/S

Igennem mere end 30 år hos PM ENERGI har Carsten Thornsohn Madsen udviklet sig fra sælger til ejerleder og stået i spidsen for virksomhedens markante vækst. Med mod til at investere i nye rammer, teknologier og medarbejdere har han udviklet forretningen med blik for både muligheder og risici – en tilgang, der har været med til at gøre PM ENERGI til en vigtig aktør i at sikre strøm til erhvervslivet og den offentlige sektor.

Da Carsten Thornsohn Madsen i 1993 foretog et jobskifte og blev sælger hos PM ENERGI, var det med ønsket om at prøve kræfter på en ny arbejdsplads. Han trådte ind i en specialiseret teknisk virksomhed, der leverede generator- og nødstrømsanlæg samt industrielle dieselmotorer. Dengang havde han ikke forestillet sig, at jobskiftet skulle blive begyndelsen på et langt arbejdsliv i virksomheden og sidenhen føre til, at han blev ejerleder af foretagendet.

"Jeg tænkte, at jeg altid kunne starte her i virksomheden og så se, hvad jeg skulle bagefter. Men jeg kom aldrig herfra. Jeg oplevede en arbejdsplads, hvor ledelsen tog sig af medarbejderne, og hvor relationerne var præget af nærhed og tillid. Kulturen her var noget særligt og gjorde, at jeg blev hængende," fortæller Carsten Thornsohn Madsen, der med årene fik tildelt større ansvar og endte som afdelingschef for salg og administration.

Næsten ti år senere opstod muligheden for at overtage virksomheden. Selskabet var dengang en del af Pedershåb Maskinfabrik, der indgik i FLS Industries. Da koncernen besluttede at sælge ud af aktiviteter, der lå uden for kerneforretningen, kom PM ENERGI også

Pointer fra artiklen

Tillid og ansvar danner grundlag for PM ENERGI's stærke medarbejderkultur.

Vækst kræver mod til at tage velovervejede risici, gribe muligheder og lære af de fejl, der følger med.

Den stigende efterspørgsel på nødstrøm har gjort virksomheden til en vigtig aktør i samfundets beredskab.

på salgslisten. Den daværende direktør stoppede, og Carsten Thornsohn Madsen stod sammen med to andre afdelingschefer tilbage med ansvaret for den daglige drift. Med opbakning fra koncernen fik de mulighed for at overtage virksomheden.

"Det krævede en vis overvindelse at gå fra at være ansat til at blive virksomhedsejer. Alligevel endte jeg med at tage springet, og i 2003 overtog vi selskabet gennem et såkaldt management buyout."

Vækst kræver mod til at investere

De første år efter overtagelsen bød på fremgang, og de tre ejere fik sammen opbygget en sund forretning med et voksende overskud. Men i 2007 meddelte den ældste af de tre ejere, at han ønskede at stoppe året efter. Det førte til, at Carsten Thornsohn Madsen sammen med den tilbageværende medejer i 2008 overtog en større ejerandel og fortsatte den daglige drift og ledelse. Med tiden viste det sig, at de to havde forskellige ambitioner for virksomhedens fremtid.

"Jeg syntes, at vi skulle vokse mere og sætte nye ting i gang. Vi udviklede os i forskellige retninger, og derfor blev vi enige om, at det var bedst at gå hver til sit. Heldigvis havde vi fået juridisk rådgivning og sørget for at få skrevet ned, hvad der skulle ske, hvis vi en dag ville gå hver til sit. Så da vi nåede dertil, havde vi en plan at følge. Vi blev enige om en pris, og på få uger var aftalen på plads," fortæller Carsten Thornsohn Madsen, der i 2016 overtog den resterende ejerandel af selskabet.

Som eneejer fik han friere hænder til at udvikle PM ENERGI. Samtidig voksede hans ansvar. Hvor Carsten Thornsohn Madsen tidligere havde arbejdet med salg og administration, skulle han nu også sætte sig ind i værkstedets arbejde, projektafdelingen og økonomien. Det var en stejl læringskurve, men også en mulighed for at sætte sin egen retning for virksomheden.

"Da jeg blev eneejer, besluttede jeg, at tiden var inde til at flytte fra de gamle lokaler til større rammer. En flytning, der tidligere havde mødt modstand på grund af den betydelige investering, det ville kræve. Med de nye lokaler fik vi plads til at udvide forretningen, og efterhånden fulgte også flere produkter og nye initiativer," fortæller Carsten Thornsohn Madsen og henviser til, at det har været med til at skabe betydelig vækst i virksomheden.

Det ses bl.a. på medarbejderstaben, der på fem år er vokset fra 50 til 135 ansatte. Samtidig har PM ENERGI udvidet sin geografiske tilstedeværelse og er i dag en landsdækkende virksomhed med hovedkontor i Brønderslev og en afdeling i Hedehusene på Midtsjælland. Også de økonomiske resultater vidner om udviklingen. Særligt i de seneste år har virksomheden oplevet markant økonomisk fremgang. Bruttofortjenesten steg således fra 48,5 mio. kr. i 2022 til 114,6 mio. kr. i 2025.

For at sikre virksomhedens fortsatte udvikling følger PM ENERGI nye teknologiske muligheder tæt. Alternative brændstoffer, brændselsceller og batteriløsninger er blandt de områder, Carsten Thornsohn Madsen ser potentiale i. Det handler om at investere i fremtiden med omtanke og finde balancen mellem

Om PM ENERGI A/S

PM ENERGI er en af Danmarks førende leverandører af nødstrømsanlæg, herunder generatoranlæg, UPS-anlæg og BESS-anlæg.

Virksomheden leverer løsninger, der sikrer uafbrudt strøm til strømafhængige installationer i både erhvervslivet og den offentlige sektor.

Overtaget som selvstændigt selskab i 2003 efter frasalg fra FLSmidth-koncernen.

PM ENERGI har hovedkontor i Brønderslev og en afdeling i Hedehusene.

Beskæftiger 135 medarbejdere.



ambitioner og økonomisk ansvarlighed, så virksomheden kan bære de risici, der følger med.

“Vi forventer, at nye brændstoffer gradvist vil vinde frem, men det er for tidligt at afskrive de traditionelle dieselmotorer. Vi har også investeret i batterianlæg, hvor batterier kombineres med bl.a. invertere, transformere og installation. Jeg ser et potentiale i mindre, fleksible løsninger, der kan tilpasses den enkelte virksomheds behov. Målet er at opbygge erfaring og afprøve muligheder uden at satse alt på én teknologi, før markedet er modent. Investeringer handler ikke om at vokse for enhver pris, men om at kunne se muligheder, vurdere risici og turde handle, når det er nødvendigt for at bringe virksomheden videre.”

Da nødstrøm blev en del af den store dagsorden

PM ENERGI’s betydning for erhvervslivet og den offentlige sektor blev tydelig under coronapandemien. Mens store dele af samfundet var lukket ned, kunne virksomheden opretholde sin normale drift og fortsætte arbejdet hos kunderne for at sikre stabil og kritisk strømforsyning. Sidenhen har Ruslands invasion af Ukraine i 2022 skærpet opmærksomheden på forsyningssikkerheden. Både virksomheder og offentlige institutioner er blevet mere opmærksomme på risikoen for energimangel og strømafbrydelser, og det har fået efterspørgslen på generatoranlæg til at stige markant. Før solgte PM ENERGI normalt 200-300 generatoranlæg om året. Fra begyndelsen af september til udgangen af december 2022 nåede salget næsten

Om Carsten Thornsohn Madsen

Født i 1964 og uddannet maskinmester.

Siden 2003 Ejerleder og adm. direktør hos PM ENERGI.

Fra 1998 til 2003 Sales Director hos PM ENERGI.

Begyndte sin karriere i PM ENERGI som Sales Manager i 1993.

Det er ikke mig, der har skabt resultaterne. Det er medarbejderne, der har gjort det. For mig handler god ledelse om at have tillid til medarbejderne, give dem frihed under ansvar og plads til at lære af deres fejl.

Carsten Thornsohn Madsen, Ejerleder og adm. direktør, PM ENERGI

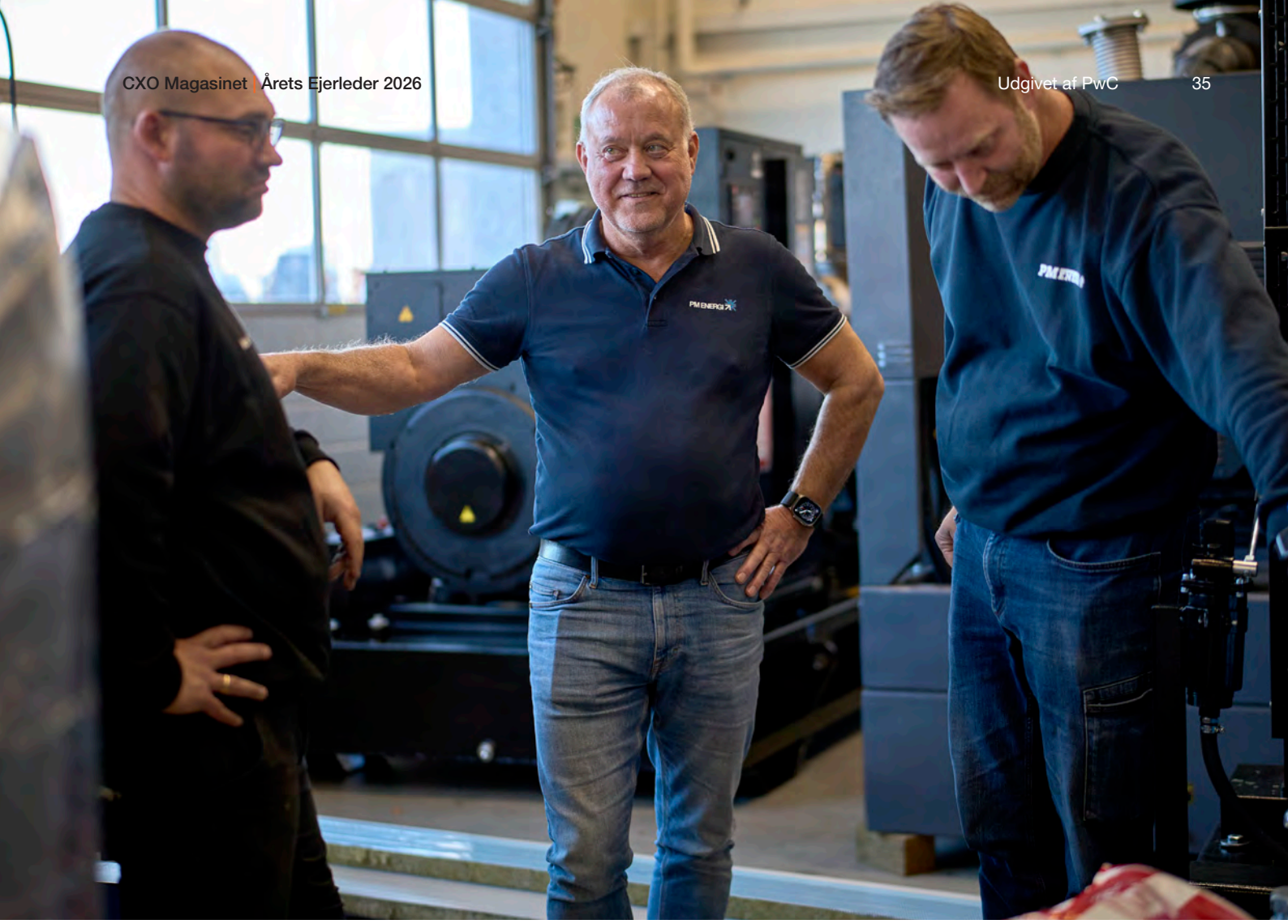
samme niveau på blot fire måneder, oplyser ejerlederen.

Hvor generatoranlæg i mange år har været en vigtig del af beredskabet på hospitaler og andre samfundskritiske institutioner, er behovet for nødstrøm i dag også blevet tydeligt andre steder i samfundet. Vandværker, varmeværker, politistationer, kommunale institutioner, plejeområdet og medicinalindustrien er blandt de steder, hvor en stabil strømforsyning kan være afgørende.

"Et strømsvigt handler om meget mere, end at lyset går ud. Det kan få alvorlige konsekvenser for bl.a. køling af fødevarer og lægemidler, driften af storkøkkener og plejen af sårbare borgere. Forsvaret er også blevet en vigtig kunde for PM ENERGI, og her oplever vi en stigende efterspørgsel i takt med det øgede fokus på sikkerhed og beredskab," udtaler Carsten Thornsohn Madsen.

En virksomhed vokser med sine medarbejdere

Når Carsten Thornsohn Madsen ser tilbage på mere end tre årtier hos PM ENERGI, er det ikke kun virksomhedens vækst og økonomiske resultater, der gør ham stolt. Han peger derfor ikke først på produkter eller investeringer, når han skal forklare virksomhedens udvikling, men på medarbejdernes engagement og fælles indsats:



"Det er ikke mig, der har skabt resultaterne. Det er medarbejderne, der har gjort det. For mig handler god ledelse om at have tillid til medarbejderne, give dem frihed under ansvar og plads til at lære af deres fejl. Når medarbejderne trives og glæder sig til at gå på arbejde, smitter det også af på virksomhedens resultater. Derfor er det vigtigt, at alle føler sig som en del af fællesskabet og bliver inddraget i beslutningerne. Vi gør også meget ud af at samles socialt, bl.a. til sommer- og julefest, hvor familierne også er inviteret med. Det styrker sammenholdet og giver de pårørende et indblik i hverdagen hos os."

Den tilgang hænger sammen med den kultur, Carsten Thornsohn Madsen selv mødte, da han begyndte i virksomheden i 1993. Men i takt med væksten er det også blevet nødvendigt at udvikle organisationen og tilføre nye kompetencer. Hvor mange medarbejdere tidligere havde været i virksomheden i en lang årrække, er det i dag også vigtigt at tiltrække yngre kræfter med ny viden, der kan supplere de erfarne medarbejderes praktiske indsigt. Derfor har PM ENERGI igennem flere år samarbejdet med Maskinmesterskolen i Frederikshavn om praktikforløb og bachelorprojekter. Flere studerende er efterfølgende blevet ansat, og samarbejdet er fortsat en vigtig del af virksomhedens indsats for at tiltrække nye kompetencer. Også etableringen af en HR-funktion har styrket organisationen gennem en mere systematisk tilgang til rekruttering og arbejdet med PM ENERGI's synlighed som arbejdsplads.

I dag, mere end 30 år senere, står Carsten Thornsohn Madsen i spidsen for en virksomhed, der har forandret sig markant. Hans egen rolle, ejerforholdene og forretningen har udviklet sig undervejs, men ambitionen om at skabe vækst uden at gå på kompromis med virksomhedens særlige kultur består. For ham er det netop balancen mellem forretningsmæssige fremskridt og menneskelige værdier, der skal sikre PM ENERGI's fortsatte vækst og udvikling.

Årets ejerleder 2026

Region: Midt- og Vestjylland

Iben Pichard Hedegaard Birkebæk og Jonas Pichard Hedegaard
Maya Freya ApS



Iben Pichard Hedegaard Birkebæk og Jonas Pichard Hedegaard, ejerledere, Maya Freya

Fra lager i stuen til salg i 13 europæiske lande

Foto: Astrid Dalum

Virksomheden Maya Freya begyndte i 2018 med et lille lager af leggings hjemme hos Iben Pichard Hedegaard Birkebæk. I dag sælger virksomheden på 13 europæiske markeder. Undervejs har Iben og broderen Jonas Pichard Hedegaard lært, at høj vækst ikke kun kræver efterspørgsel og gode produkter. Den kræver også kapital - og evnen til at styre den.

Det var ikke en livslang passion for leggings, der fik Iben Pichard Hedegaard Birkebæk til at stifte Maya Freya. Hun havde til gengæld længe vidst, at hun gerne ville være selvstændig. Søskendeparret var vokset op med forældre, der drev egen virksomhed, og havde set både de lange arbejdsdage og friheden.

”For mig har det helt sikkert været friheden - både i forhold til fritid og økonomi - der drev mig. Jeg ville gerne have mit eget og selv kunne bestemme.”

Hun eksperimenterede med hjemmesider og forskellige produkter, før det stod klart, at især leggings havde potentiale. Maya Freya - opkaldt efter Ibens to døtre - begyndte at tage form.

I starten blev varerne sendt direkte fra en leverandør i Letland til kunderne, så virksomheden næsten ikke bandt kapital i lager. Men under COVID-19 steg leveringstiderne til en måned eller halvanden, og Iben Pichard Hedegaard Birkebæk valgte derfor at satse penge på etablering af eget lager.

”Jeg brugte de 60.000 kroner, der stod på kontoen, på at købe et varelager hjem i stuen. Det var egentlig det, jeg altid havde drømt om: At stå med varen i hånden, inden jeg sendte den ud til kunden.”

Varerne lå i en IKEA-reol i familiens hus, hvor ordrerne også blev pakket. Langsomt begyndte forretningen at vokse.

Søskende med hver sin rolle

Omkring et halvt år senere kom Jonas Pichard Hedegaard med ombord. Han havde erfaring med e-commerce og havde blandt andet drevet og solgt en virksomhed i USA. Arbejdsdelingen lå hurtigt fast. Hun koncentrerede sig om lager og kundeservice, mens han tog sig af marketing og økonomi. Samtidig begyndte de at se på, hvordan forretningen kunne skaleres. Produktionen i Letland fungerede, men indkøbsprisen kunne blive betydeligt lavere, hvis produktionen blev flyttet til Kina.

For at forbedre indkøbsøkonomien flyttede de produktionen fra Letland til Kina. Det viste sig lettere sagt end gjort.

Pointer fra artiklen

Virksomheden Maya Freya i Holstebro er vokset fra et stuelager af leggings til en e-commerce-virksomhed, der sælger til 13 europæiske markeder.

Først havde virksomheden for få varer, siden bandt den så meget kapital i lageret, at der opstod et større finansieringsbehov. I dag har Maya Freya bedre leverandørkreditter og en fornuftig bankramme.

Den digitale forretningsmodel gør det muligt at afprøve nye markeder uden store investeringer i lokale kontorer og organisationer.

Alle må gerne kunne være med. Det handler lige så meget om komfort, og så må der også gerne være farver og knald på.

Iben Pichard Hedegaard Birkebæk, Ejerleder og Customer Service Manager, Maya Freya

Om Maya Freya

Maya Freya er en dansk e-commerce-virksomhed med base i Holstebro. Virksomheden begyndte med salg af leggings og har siden udvidet sortimentet til flere kategorier inden for beklædning, accessories og produkter til hjemmet. Maya Freya sælger i dag på 13 europæiske markeder, hvor Danmark, Sverige, Holland, Tyskland og Finland er de største.

Virksomheden ledes af søskendeparret Iben Pichard Hedegaard Birkebæk og Jonas Pichard Hedegaard, der begge er medejere. Ejerkredsen omfatter desuden J. Reeh Holding ApS, der kom ind som ekstern investor i 2024, samt Origin Stories ApS, der blev medejer i 2025.

For det var ikke nemt at få en fabrik i Kina til at ramme den samme kvalitet og præcise pasform af tøjet.

”Det tog næsten et år, før vi ramte den rigtige kvalitet,” fortæller Jonas Pichard Hedegaard.

Da det var på plads, og hele produktionen var flyttet til Kina, kunne Maya Freya opnå lavere indkøbspriser. Det krævede til gengæld større ordrer hos fabrikkerne, og dermed begyndte den udfordring, der siden er blevet en gennemgående del af virksomhedens vækstrejse: Vigtigheden af at have et stort lager og sikre kort leveringstid til kunderne.

”Økonomien så ikke vildt godt ud på det tidspunkt. Jeg havde nogle penge på kistebunden, så vi begyndte at købe ind, og det gik egentlig fint. Problemet var bare, at vi i lange perioder blev ved med at have udsolgt,” fortæller Jonas Pichard Hedegaard.

Varerne fra Kina kunne være 6-7 måneder undervejs. Når et produkt pludselig solgte bedre end forventet, kunne Maya Freya ikke bare bestille en ny sending til levering ugen efter. Løsningen var derfor at have et stort lager og et bredt sortiment, så man ikke blev overrasket af en pludselig efterspørgsel.

Farver trak kunderne ind - komfort fik dem tilbage

Maya Freya skilte sig ud med farver, prints og mønstre på et marked domineret af ensfarvede træningsleggings.

”Vi gav den nok bare fuld gas og tænkte: Så crazy som muligt. Der var ikke mange, der havde set leggings med striber på det ene ben og julemænd på det andet. Det gav blikfang på sociale medier,” siger Iben Pichard Hedegaard Birkebæk.

Samtidig henvendte Maya Freya sig til en bredere gruppe kvinder end den traditionelle fitnessbranche.

”Alle må gerne kunne være med. Det handler lige så meget om komfort, og så

Foto: Astrid Dalum



“Vi gav den nok bare fuld gas og tænkte: Så crazy som muligt. Der var ikke mange, der havde set leggings med striber på det ene ben og julemænd på det andet.”

Iben Pichard Hedegaard Birkebæk, Ejerleder og Customer Service Manager, Maya Freya

må der også gerne være farver og knald på,” fortæller hun.

Printene skabte opmærksomhed, mens komfort og pasform gjorde, at kunderne vendte tilbage.

”Hvis vi var kommet med et par sorte leggings, ville vi være oppe imod Nike, Adidas, H&M og alle de andre. Vi kom med noget, der var vores eget, og så fandt kunderne ud af, at det faktisk også var superbehageligt og et kvalitetsprodukt. Det er kunder, der kommer igen og igen, som har gjort, at vi har kunnet vokse så hurtigt,” siger Jonas Pichard Hedegaard.

Da lageret blev for stort

Efter gentagne perioder med udsolgte varer besluttede søskendeparret at købe markant mere hjem.

”Så vi købte, og vi købte, og vi købte. Det løste lagerproblemet. Men vi fandt ud af, at regningen også kommer på et tidspunkt,” fortæller Jonas Pichard Hedegaard.

Pludselig var der bundet så meget kapital i lageret, at virksomheden manglede flere millioner kroner.

”Banken ville gerne være med til en lille del, men ikke de 5-6 millioner kroner, vi stod og manglede. Vi havde jo ikke de tal og den historik, vi kan vise i dag,” siger Jonas Pichard Hedegaard.

Gennem netværket fandt de en ekstern investor med erfaring fra e-commerce. Det kostede ejerandele, men gav den nødvendige finansiering og blev samtidig et skub til at professionalisere virksomheden.

”Dengang vidste jeg ikke engang, hvad jeg skulle sige til banken, hvis de spurgte, hvad vores likviditetsbehov var de næste 12 måneder. Vi vidste, hvad det var i dag. Så længe der stod penge på kontoen, var det fint. Det går måske i en lille virksomhed, men ikke i en stor virksomhed,” siger Jonas Pichard Hedegaard.

Fra leggings til et bredere brand

Virksomheden ansatte en professionel indkøber og fik mere systematik i indkøb, produktudvikling, compliance, mærkning og emballage. Fra foråret 2025 blev produktudviklingen for alvor sat op i gear.

Sortimentet er siden udvidet med flere typer leggings, andre beklædningskategorier, overtøj, accessories og produkter til hjemmet. Nye leverandører har reduceret indkøbsprisen på nogle kerneprodukter til omkring en tredjedel.

”Det gør en stor forskel alle steder. Flere marketingkroner, flere produkter og bedre indkøbspriser betyder, at vi kan tage de penge, vi tjener, og smide dem i marketing og udvikling. Så kører møllen hurtigere og hurtigere,” siger Jonas Pichard Hedegaard.

Nye lande uden at satse det hele

Maya Freya sælger i dag på 13 europæiske markeder. Danmark, Sverige, Holland, Tyskland og Finland er de største. De første eksportforsøg var forsigtige. I Sverige ansatte virksomheden eksempelvis en svensk medarbejder, der kunne hjælpe med sproget, hjemmesiden, markedsføring og forståelsen af de svenske forbrugeres præferencer og købsadfærd. Senere fulgte Holland efter med samme model.

Maya Freya holder fast i at centralisere organisationen i Danmark. Nye markeder afprøves ved at oversætte webshoppen, tilpasse kunderejsen og sætte gang i digital markedsføring.

”Hvis der er et positivt afkast, kører vi videre. Hvis det slet ikke kan hænge sammen økonomisk, skruer vi ned igen,” siger Jonas Pichard Hedegaard.

”Vores model gør det også meget nemmere at tage beslutningen om at sige, at det ikke duer. Vi skal ikke lukke kontorer eller alt muligt andet. Vi kan lukke for annoncerne og på et tidspunkt hjemmesiden. Så prøvede vi det – uden at have brugt en kæmpe formue,” siger Iben Pichard Hedegaard Birkebæk.

Kapitalmangel blev lærerigt

Efter flere år med stigende positive resultater har Maya Freya fået bedre leverandørkreditter og en længere historik over for banken.

”Når vi laver et flot, positivt resultat, der er gået op og op de sidste fire år, er det meget nemmere at gå til banken og sige, at vi skal have 30 millioner kroner til rådighed,” siger Jonas Pichard Hedegaard.

En stor del af kapitalen er fortsat bundet i varer.

”Vi har på en måde lavet den samme fejl igen og fået et voldsomt stort lager. Forskellen er, at vi denne gang selv kan håndtere det. Og så har vi varer nok til ikke hele tiden at løbe tør, hvilket var vores problem i mange år,” siger han.

Balancen er afgørende: For lidt lager koster omsætning, mens for meget lager presser likviditeten.

“Når vi laver et flot, positivt resultat, der er gået op og op de sidste fire år, er det også meget nemmere at gå til banken og sige, at vi skal have 30 millioner kroner til rådighed.”

Jonas Pichard Hedegaard
Ejerleder og adm. direktør, Maya Freya

Foto: Astrid Dalum



Om Iben Pichard Hedegaard Birkebæk

Medejer af Maya Freya, hvor hun i dag er CSM (Customer Service Manager).

Kontoruddannet. Har tidligere haft forskellige kontorjobs.

Stiftede selskabet bag Maya Freya i 2018 og var adm. direktør frem til 2024.

Gift og mor til to døtre, Maya og Freya, som virksomheden er opkaldt efter.

Om Jonas Pichard Hedegaard

Medejer og siden 2024 adm. direktør, Maya Freya

Handelsøkonom med fokus på indkøb og salgsledelse fra Copenhagen Business Academy. Har desuden en guideuddannelse fra Service & Co.

Har tidligere arbejdet med bl.a. salg, turisme og e-commerce og drevet egne onlineforretninger. Kom med i Maya Freya og købte sig ind i virksomheden i 2021.

”Likviditeten betyder alt. Hvis likviditeten ikke er der, og der ikke er nogen, der kan låne dig penge, så er der ikke noget at gøre.”

Tidligere satte søskendeparret sig meget høje omsætningsmål.

I dag vægter de i højere grad en sund bundlinje, men regner dog med at runde 100 mio. kr. i omsætning i år.

”Det har været nogle hårde år, og vi har arbejdet meget. Hvis vi skal blive ved, tror jeg også, det er vigtigt, at vi har os selv med. Vi har indset, at vi hellere vil have en god forretning med en sund bundlinje, end at vi bare vil omsætte for en milliard om tre år. Selvfølgelig vil vi presse den så meget som muligt, men vi vil ikke træffe beslutninger, der ser gode ud på kort sigt, men skader os på lang sigt. Så længe vi har en god og sund forretning, er vi glade.”

Mette Vernegaard og Katrine Vernegaard, ejerledere, Derma Space:

Mor og datter har skabt en succesfuld forretning med koreansk hud- og hårpleje



Årets ejerleder 2026

Region: Østjylland

Mette Vernegaard og
Katrine Vernegaard
Derma Space ApS

Foto: Astrid Dalum

Katrine Vernegaards kamp med uren hud blev begyndelsen på Derma Space, som hun og hendes mor, Mette Vernegaard, har udviklet fra en webshop i garagen til en stor import- og distributionsvirksomhed. De har investeret i lager og medarbejdere og grebet store vækstmuligheder. Men de har også sagt nej til visse tilbud fra detailhandel og interesserede investorer for at passe på forretningen og friheden som ejerledere.

"Jeg kan desværre ikke ses i aften. Jeg skal ud og lave homeparty."

Sætningen står i Katrine Vernegaards blå bog fra gymnasiet som et af hendes mest brugte citater. Sammen med sin mor, Mette Vernegaard, tog hun ofte ud om aftenen for at fortælle om koreansk hudpleje. Det kunne sagtens blive tre aftener om ugen, og faldt en gymnasiefest sammen med Black Friday, der krævede en ekstra indsats, måtte festen vige.

Derma Space blev stiftet i 2018, mens Katrine Vernegaard stadig gik i gymnasiet. De begyndte med en webshop og et lille parti varer på en reol i familiens garage. I dag er hun produktdirektør (CPO) med ansvar for brands og produktportefølje, mens Mette Vernegaard er CEO.

Et personligt problem blev startskuddet

Som teenager døjede Katrine Vernegaard meget med uren hud. Hun prøvede mange forskellige produkter og fik hjælp fra både kosmetolog og læge, men intet virkede. Så begyndte hun selv at lede efter andre muligheder på nettet.

Her faldt hun tilfældigt over en amerikansk blogger, der skrev om koreansk hudpleje. Det lød lovende, og da hun var omkring 14 år gammel, bestilte hun de første produkter fra Korea via eBay. Det var dog ikke helt enkelt. Leveringen tog tid, og navnene var svære at afkode, så hun fik ikke altid det, hun troede, hun havde bestilt.

"Det var ikke noget mirakelmiddel, hvor

Pointer fra artiklen

Tæt samarbejde mellem mor og datter og deres forskellige kompetencer har drevet Derma Space frem.

Salget til detailhandlere blev et vendepunkt. Derma Space blev også distributør, selv om det indebar at levere til konkurrenter.

Finansiering har været en forudsætning for vækst, idet de koreanske leverandører skal forudbetales.

En sund forretning vejer tungere end vækst for enhver pris.

“Det var ikke noget mirakelmiddel, hvor det bare blev perfekt fra den ene dag til den anden. Men jeg begyndte at kunne se en forskel.”

Katrine Vernegaard
Ejerleder og produktdirektør, Derma Space

Om Derma Space

Stiftet i 2018 af mor og datter, Mette og Katrine Vernegaard, som ejer halvdelen hver. Virksomheden beskæftiger sig med import og distribution af sydkoreansk hudpleje, hårpleje og makeup. Sydkorea er verdens næststørste eksportør af kosmetikprodukter - kun overgået af Frankrig. Salget foregår til dels i Derma Spaces egen webshop, men primært i form af levering til detailhandlere med Norden som hovedmarked. Virksomheden har omkring 50 medarbejdere på kontoret. Dertil kommer omkring 40 medarbejdere hos virksomhedens eksterne lagerpartner.

det bare blev perfekt fra den ene dag til den anden. Men jeg begyndte at kunne se en forskel. Når jeg alligevel købte fra Korea, begyndte jeg også at købe hudplejeprodukter til min mor,” fortæller Katrine Vernegaard.

De fik en fælles interesse for produkterne og undrede sig over, hvorfor de var svære at finde i Danmark. Det førte til idéen om at gøre det selv, og de startede med at købe et lille parti varer hjem.

Mette Vernegaard havde erfaring fra bankverdenen og havde netop været med til at opbygge en webshop for en anden virksomhed.

“Katrine har en enorm viden om produkterne, sociale medier og det, de unge vil have. Jeg har det finansielle og erfaring fra mange andre ting, jeg har prøvet. Det har været en kæmpe fordel, at vi kunne supplere hinanden på den måde,” siger Mette Vernegaard.

I begyndelsen pakkede de selv ordrer og holdt styr på forretningen i regneark, mens Mette Vernegaard havde arbejde ved siden af. Hun anslår, at der gik omkring fire år, før hun kunne trække løn ud til sig selv.

“Det har personligt været en stor passion at hjælpe andre unge, fordi jeg ved, hvor meget uren hud kan fylde. Derfor brugte vi rigtig lang tid de første år på vejledning,” siger Katrine Vernegaard.

Et ja til at konkurrere med sig selv

Webshoppen voksede år for år og fik ekstra fart under coronanedlukningerne. Onlinehandlen blomstrede, og mange søgte inspiration til hudpleje på TikTok og Instagram.

Derma Space fik for alvor fodfæste i markedet. Da Katrine Vernegaard blev student i 2020, gik hun på fuld tid i virksomheden.

Omkring tre år senere spurgte en forhandler, om Derma Space ville levere produkter til dem.

“Vi havde rigtig mange snakke om det, fordi vi vidste, at vi ville blive konkurrenter til vores egen webshop. Men gudskelov sagde vi ja, for siden da er omsætningen vokset voldsomt,” fortæller Mette Vernegaard.

Flere erhvervskunder fulgte, og B2B-salg er nu hovedforretningen. Webshoppen fungerer stadig som salgskanal, markedsføring og kilde til indsigt i forbrugernes præferencer.

Varerne skal betales up-front

Større ordrer stillede krav til sortiment, lager og organisation - og ikke mindst finansiering. Varerne skal være på lager, når kunderne har brug for dem. Det binder kapital, længe før de skaber indtægter.

“I Korea betaler vi alle pengene up-front, inden varerne bliver sendt. De sender ikke noget, før vi har betalt. Det gælder også, selv om vi har samarbejdet med dem i fem år,” fortæller Mette Vernegaard.

Det skabte lidt af et paradoks. For selv om salget voksede stærkt, kunne virksomheden ikke selv nå at tjene de penge, der skulle bruges til at købe ind for. Banken anbefalede derfor at få EIFO, Danmarks Eksport- og Investeringsfond, med i finansieringen i form af et lån.

Fotos: Astrid Dalum





“

Det har personligt været en stor passion at hjælpe andre unge, fordi jeg ved, hvor meget uren hud kan fylde. Derfor brugte vi rigtig lang tid de første år på vejledning.

Katrine Vernegaard
Ejerleder og produktdirektør, Derma Space

Om Mette Vernegaard

CEO og medstifter, Derma Space.

Har en baggrund som bankrådgiver.

Var inden stiftelsen af Derma Space med til at opbygge en webshop for en anden virksomhed.

Arbejder især med virksomhedens økonomi, finansiering og personale.

Om Katrine Vernegaard

Produktdirektør (CPO) og medstifter af Derma Space med ansvar for brands og produktportefølje.

Var gymnasieelev, da hun stiftede virksomheden sammen med sin mor i 2018. Blev student i 2020 og arbejdede derefter fuldtid i virksomheden i tre år.

Påbegyndte psykologistudiet på Aarhus Universitet i 2023.

Er tilknyttet universitetets Dual Career-ordning, som gør det muligt at kombinere studiet med arbejdet i Derma Space.

"Det var banken, der sagde, at vi skulle have EIFO med. Når EIFO først er med, er det lettere for banken at gå med," fortæller Mette Vernegaard.

Senere blev samarbejdet afgørende for en konkret vækstmulighed. En stor erhvervskunde henvendte sig med en ordre, som Derma Space ikke havde likviditet til at finansiere. Igen foreslog banken at inddrage EIFO, denne gang med en kaution. Den gjorde det muligt at gennemføre varekøbet og levere ordren.

Mette Vernegaard ser sin bankbaggrund som en fordel i dialogen med finansieringspartnerne. Hun kender bankernes behov for tal og indsigt og holder banken løbende orienteret om virksomhedens udvikling. Overskuddet er samtidig blevet geninvesteret i flere varer og et gradvist større lager og organisation.

Organisationen vokser

Efter den første erhvervskunde kom til, blev Mette Vernegaards tidligere kollega hentet ind for at hjælpe med at opbygge organisationen.

"Hun skulle være her i seks måneder, for vi troede ikke, at vi havde råd til at have hende ansat længere. Men hun er her endnu - i dag som CSO (Customer Service Officer, red.). Det var sådan, vi begyndte at bygge de forskellige afdelinger op og få de rigtige kompetencer ind," fortæller Mette Vernegaard.

I dag er der omkring 50 medarbejdere på kontoret og omkring 40, som arbejder med Derma Spaces varer hos den eksterne lagerpartner. Trods forsøg på at ansætte i god tid har væksten flere gange overhalet dem. Nye kolleger er på vej, mens flere jobopslag ligger klar.

En ny CFO skal overtage en del af Mette Vernegaards arbejde, så hun får mere tid til strategi.

"Jeg får hele tiden andre opgaver, også strategiske, som vi arbejder rigtig meget med. Så jeg skal jo give slip på noget," siger Mette Vernegaard.

Foto: Astrid Dalum



Katrine Vernegaard har meget af kontakten til de koreanske brands og hjælper salgsafdelingen med kundernes sortimenter. Begge rejser jævnligt til Sydkorea for at pleje relationerne.

"Jeg ser på, hvor produkterne skal sælges, og hvad kundens kernemålgruppe er. Så hjælper jeg med at finde de produkter, der passer. Min mor er mere overordnet på ledelse, personale og det finansielle, mens jeg er mere nørdet ned i produkterne," siger Katrine Vernegaard.

Psykologistudiet ved siden af

Efter tre år på fuld tid i Derma Space begyndte Katrine Vernegaard i 2023 at læse psykologi på Aarhus Universitet. Hun følte, at det var nu, hvis hun skulle have en uddannelse.

"Jeg havde lige taget første semester, og så eksploderede det ude på Derma Space. Jeg sad efterhånden og arbejdede mere til forelæsningerne, end jeg lyttede. Mine klassekammerater kommenterede, at det var imponerende, at jeg kunne skrive mails, mens jeg kiggede op på skærmen og nikkede på de rigtige tidspunkter," fortæller hun.

Universitetets Dual Career-ordning gav hende mulighed for at forlænge bacheloren og læse mere fleksibelt. Dermed kan hun arbejde 30-40 timer om ugen og få en uddannelse, der giver andre muligheder, hvis arbejdslivet skifter retning.

"Det har været vigtigt for min ro i maven på den her rejse. Og det har været fedt at få universitetslivet med, fordi meget af min gymnasietid også gik med arbejde," siger Katrine Vernegaard, som forventer at blive bachelor i psykologi i sommeren 2027.

Den voksende virksomhed kræver flere kompetencer, blandt andet inden for dokumentation og regler for import og salg. Mor og datter er ikke blege for at søge hjælp hos fagfolk i netværket til opgaver, de ikke selv har erfaring med.

De bruger også meget tid på at finde folk med de rette kompetencer, som passer ind i fællesskabet. De lægger vægt på respekt, direkte dialog og et godt arbejdsmiljø og har grebet ind, når medarbejderes adfærd ikke harmonerede med kulturen. Det skal være rart at gå på arbejde - også mens organisationen vokser. Det er en grund til, at de vil bevare ejerskabet. Trods henvendelser fra investorer har de ikke set grund til at tage medejere ind.

"Når det ikke er kapital, vi har brug for, og vi værdsætter at kunne tage de beslutninger, vi synes er bedst for forretningen, kulturen og medarbejderne, har der ikke været noget, der gav mening for os. Det kan komme en dag, men lige nu er det en stor prioritet at have den frihed, der ligger i at eje det 50-50," siger Katrine Vernegaard.

Kunderne findes især i Norden, nogle med markeder uden for regionen. Nye, lejede lokaler giver plads til udvidelser, og organisationen bygges fortsat ud. Men de siger stadig nej til samarbejder, der ikke giver mening.

"Vi vil ikke kun løbe efter omsætning. Vi har også sagt nej til detailhandel, fordi det ikke gav mening for os. Vi vil bygge en stabil og sund forretning, som kan eksistere i mange år, og hvor vores kultur er med. Det skal være sjovt at gå på arbejde, og vi skal have det godt sammen," siger Mette Vernegaard.

"Vi vil bygge en stabil og sund forretning, som kan eksistere i mange år, og hvor vores kultur er med. Det skal være sjovt at gå på arbejde, og vi skal have det godt sammen."

Mette Vernegaard
Ejerleder og CEO, Derma Space

Årets ejerleder 2026 ★

Region: Fyn

Henrik Jørgensen
House Nordic ApS



Henrik Jørgensen, ejerleder, House Nordic

House Nordic er drevet af pragmatisk købmandskab og udviklingstrang

Foto: Bo Amstrup

Fra et lille lager til kunder i mere end 50 lande har House Nordic udviklet sig gennem købmandskab, fleksibilitet og tætte kunderelationer. Med blik for fremtidens muligheder og de rette strategiske prioriteringer gør ejerleder Henrik Jørgensen nu virksomheden klar til næste vækstfase med en historisk stor investering i et nyt logistikcenter og et øget fokus på produktudvikling – uden at gå på kompromis med økonomisk robusthed og nære værdier.

Da Henrik Jørgensen grundlagde House Nordic ved årsskiftet til 2017, havde han hverken investorer eller en etableret organisation bag sig. Til gengæld havde han 20 års erfaring fra møbelbranchen og en klar forretningsidé: At kombinere nordisk design, god kvalitet og konkurrencedygtige priser og dermed gøre skandinavisk boligindretning tilgængelig for flere.

Virksomheden blev fra begyndelsen drevet fra beskedne rammer på familiens privatadresse, hvor Henrik Jørgensen selv tog sig af det meste. Herfra byggede han House Nordic op med fokus på at skabe en forretning, hvor væksten skulle følges af en tilsvarende udvikling i indtjeningen. Ambitionen var ikke at vokse for enhver pris, men at skabe de rette betingelser for langsigtet vækst.

"Jeg bestilte varer hjem fra Asien, byggede et lille lager op, oprettede produkter i et IT-system og kørte rundt for at besøge de første kunder. Det var godt, gammeldags købmandskab, hvor man måtte tage fat og løse opgaverne hen ad vejen. Heldigvis havde jeg et godt netværk omkring mig, som trådte til, når der var brug for hjælp. Da det første showroom og kontor skulle indrettes, hjalp både familie og venner til. Min far, der var gået på pension, tog fat på lageret, og mine sønner gav også en hånd med. Det krævede mange arbejdstimer og en stor personlig indsats, men jeg troede på idéen og var indstillet på at gøre det, der skulle til," fortæller Henrik Jørgensen.

I dag har House Nordic udviklet sig til en dansk eksportvirksomhed med kunder

Pointer fra artiklen

Godt købmandskab er afgørende for House Nordics succes.

Vækst kræver fælles ansvar, tillid og evnen til at stå sammen.

Langsigtet vækst kræver økonomisk omtanke og vilje til at investere.

i mere end 50 lande og Europa som sit primære marked. Virksomheden udvikler og distribuerer møbler og boligtilbehør til alt fra mindre specialbutikker til store detailkæder. Væksten afspejles også i regnskabet. Fra 2023 til 2025 er bruttofortjenesten steget fra 40,1 mio. kr. til 68,4 mio. kr., mens årets resultat efter skat i samme periode er vokset fra 9,8 mio. kr. til 19,4 mio. kr.

Hellere ekstra fodarbejde end at miste en ordre

Væksten har ikke ændret ved det købmandskab, der prægede House Nordic fra begyndelsen. Tværtimod har fleksibilitet og viljen til at finde løsninger, ifølge ejerlederen selv, været med til at adskille virksomheden fra konkurrenterne. For Henrik Jørgensen handler det om at forstå kundernes hverdag, gøre det nemt at handle med House Nordic og være villig til at gå et ekstra skridt for at få en ordre i hus:
"Jeg oplevede, at mindre butikker nogle gange tøvede med at bestille varer, fordi de kun kunne købes i faste pakningsstørrelser. Hvis en kasse for eksempel indeholdt 12 vaser, var det måske flere, end hvad en mindre brugskunstbutik havde brug for. Derfor besluttede jeg, at kunderne skulle kunne købe præcis det antal, de havde behov for, om det så var tre, fire eller syv vaser. Det betød, at jeg ofte stod og pakkede varer om efter fyraften. Det handlede om at gøre det så nemt som muligt for kunden at handle med os – og om at få ordren i hus."

Den tilgang til købmandskab holder House Nordic fast i den dag i dag. Uanset om kunden er en mindre interiørbutik eller en stor detailkæde, er udgangspunktet at finde løsninger, der passer til kundens behov. Det kan kræve ekstra arbejde internt, men det er en prioritering, Henrik Jørgensen ikke er villig til at gå på kompromis med. Hellere lidt ekstra fodarbejde end at miste en ordre.

Fælles mål og ansvar på tværs

Gradvist har Henrik Jørgensen udviklet sin rolle fra iværksætter med hænderne i alle dele af driften til ejerleder for en organisation med 120 medarbejdere og en bred vifte af fagligheder. En væsentlig del af den udvikling har været at opbygge en organisation, hvor medarbejderne får mulighed for at vokse med opgaverne gennem medarbejderindflydelse, ansvar og korte beslutningsveje.

> "En af vores styrker er, at medarbejderne tager ansvar, hjælper hinanden og hele tiden finder smartere løsninger. Når alle arbejder mod samme mål, står vi stærkere.

Henrik Jørgensen
Ejerleder, House Nordic

Foto: Bo Amstrup



> “Noget af det mest givende ved at drive virksomhed er at finde de rigtige mennesker og se dem vokse med det ansvar, de får.”
>
> **Henrik Jørgensen**
> Ejerleder,
> House Nordic

“Noget af det mest givende ved at drive virksomhed er at finde de rigtige mennesker og se dem vokse med det ansvar, de får. Flere har været med næsten fra begyndelsen, og for nogle er House Nordic deres første arbejdsplads efter endt uddannelse. I dag har de større ansvar og har udviklet sig både fagligt og personligt sammen med virksomheden. Det afspejler også min tilgang til ledelse. Vi skal have en flad organisation med kort vej fra idé til handling, hvor medarbejderne kan præge deres arbejde og tage ansvar. Min dør er åben, og jeg vil gerne høre deres idéer til, hvordan vi kan gøre tingene smartere eller bedre. Ikke alle forslag kan føres ud i livet, men det er vigtigt, at man bliver hørt og får en tilbagemelding. De bedste løsninger opstår ofte hos dem, der arbejder med opgaverne til daglig, og derfor skal der være plads til at tage initiativ uden først at skulle gennem flere led,” fortæller Henrik Jørgensen.

Frihed og ansvar på tværs af organisationen kræver samtidig, at alle arbejder i samme retning. For selv om de enkelte afdelinger skal kunne træffe beslutninger og finde løsninger, er ingen af dem uafhængige af resten af virksomheden. Henrik Jørgensen sammenligner House Nordic med en Formel 1-bil, hvor det ikke er nok, at motoren fungerer – alle dele skal spille sammen, hvis resultatet skal blive optimalt:
“Det er ikke nok, at vi er dygtige til salg, hvis indkøb, marketing, økonomi eller lager ikke fungerer. Alle afdelinger er afhængige af hinanden, og det er samspillet, der afgør, hvor godt vi præsterer. En af vores styrker er, at medarbejderne tager ansvar, hjælper hinanden og hele tiden finder smartere løsninger. Når alle arbejder mod samme mål, står vi stærkere.”

Vigtig læring fra usikre tider

COVID-19-pandemien og de efterfølgende år blev en af de største prøvelser i House Nordics historie. Møbel- og interiørbranchen oplevede først stor usikkerhed og siden en usædvanligt høj efterspørgsel. Samtidig blev den internationale transportkapacitet presset, da varer produceret i Asien skulle fragtes til Europa. Fragtpriserne steg markant, og i nogle tilfælde kostede transporten næsten lige så meget som selve varen. For House Nordic, der havde bygget sin forretning på nordisk design til attraktive priser, satte det indtjeningen under betydeligt pres.

”Der var mange søvnløse nætter, hvor jeg lå og tænkte på, hvordan vi skulle komme igennem krisen. Vi havde en forretning, der skulle hænge sammen, medarbejdere, vi havde et ansvar for, og kunder, der også var pressede. Samtidig vidste vi ikke, hvor længe situationen ville vare. Det var en hård tid, hvor vi skulle træffe nogle beslutninger, der ville få betydning for hele virksomheden, uden at vi kendte konsekvenserne.”

I stedet for at lade usikkerheden stå alene ønskede Henrik Jørgensen at skabe åbenhed om situationen og inddrage medarbejderne. House Nordic begyndte derfor at afholde ugentlige møder, hvor



“Mavefornemmelsen skal helst være med, men det betyder ikke, at man skal tage chancer uden omtanke. Jeg lægger vægt på realisme, på at følge udviklingen og træffe beslutninger i de rigtige trin.”

Henrik Jørgensen
Ejerleder, House Nordic

Foto: Bo Amstrup

Om Henrik Jørgensen

Født i 1971 og uddannet inden for afsætning og HR fra Syddansk Universitet i 1997.

Siden 2017 Ejerleder og CEO, House Nordic ApS.

Fra 2007 til 2016 Vice President, Trade Point A/S.

Fra 2005 til 2006 General Manager, Furniture 4 You ApS.

medarbejderne delte viden om kunder, leverandører og udviklingen på markedet. Formålet var ikke at foregive, at alle svarene fandtes, men at sikre, at organisationen havde en fælles forståelse af udfordringerne og kunne handle ud fra den samme viden.

“Vi kunne ikke kontrollere fragtpriserne eller vide, hvornår markedet ville normalisere sig, men vi kunne dele vores viden og træffe vores egne valg. Vi hævede priserne en smule, men undlod de store stigninger. Det betød, at vi måtte acceptere et pres på indtjeningen i en periode. Vi kunne have sendt flere af omkostningerne videre til kunderne, men vi var nødt til at tænke længere end den enkelte ordre. Vi måtte finde en balance, hvor vi kunne holde forretningen kørende uden at gøre situationen endnu vanskeligere for dem, vi lever af at handle med. Kunderne kvitterede for den måde, krisen blev håndteret på. Det blev en vigtig erfaring – både i forhold til kundernes tillid og betydningen af at stå sammen som organisation, når presset er størst,” fortæller Henrik Jørgensen.

De ugentlige møder under krisen er sidenhen blevet afløst af månedlige samlinger, hvor medarbejderne drøfter virksomhedens udvikling, markedet, nye produkter og andre forhold, der påvirker hverdagen i House Nordic. Dermed lever en vigtig læring fra krisen videre: Åben kommunikation og fælles forståelse er med til at skabe retning og sammenhold i organisationen.

En investering i fremtiden – og i evnen til at vokse

I flere år har House Nordic lejet sig ind på forskellige lagre, men et voksende sortiment og stigende salg har gjort logistikken mere kompleks. Derfor har Henrik Jørgensen foretaget virksomhedens hidtil største investering: Et 16.000 kvadratmeter stort logistikcenter, der strækker sig over 225 meter og er et af de største byggerier på Nordfyn.



Foto: Bo Amstrup

"Behovet havde været der længe, men efter corona var usikkerheden for stor til at sætte projektet i gang. Først da situationen blev mere stabil og virksomheden fortsatte sin vækst, var tiden inde. De nye rammer giver os mulighed for at have flere varer på lager, udvide sortimentet og mindske risikoen for at løbe tør for populære produkter. Samtidig skal en samlet lagerstruktur effektivisere driften, reducere unødig håndtering og give kunderne bedre leveringsmuligheder og service," forklarer han.

Investeringen handler således om at skabe gode betingelser for næste vækstfase. Også bygningen, der huser det nuværende kontor og showroom, er ved at blive for lille, og virksomheden er derfor i gang med at skitsere planerne for et nyt byggeri. Europa er fortsat virksomhedens primære marked, men ambitionerne rækker videre. Samtidig spiller produktudvikling en stadig større rolle i House Nordic. Hvor virksomheden tidligere primært fokuserede på at finde eksisterende varer med potentiale på markedet, arbejder et større team i dag målrettet med at udvikle nye produkter og omsætte aktuelle trends til nye designs.

"Mavefornemmelsen skal helst være med, men det betyder ikke, at man skal tage chancer uden omtanke. Jeg lægger vægt på realisme, på at følge udviklingen og træffe beslutninger i de rigtige trin. Vi har store drømme, men holder også benene på jorden," siger Henrik Jørgensen.

Ud fra ambitionen om at udvikle forretningen uden at give afkald på købmandskabet er det en balance, der har præget House Nordic fra begyndelsen. Fra at åbne en kasse for at imødekomme en kundes behov til at opføre et 225 meter langt logistikcenter har målet været det samme: At finde praktiske løsninger, tænke langsigtet og skabe grundlag for vækst.

Om House Nordic

House Nordic er en international design- og interiørvirksomhed, der udvikler og leverer møbler og boliginteriør med afsæt i nordisk design.

Etableret af Henrik Jørgensen ved årsskiftet til 2017.

Virksomheden har hovedkontor i Søndersø på Fyn.

Selskabet beskæftiger i dag 120 medarbejdere.

Varer sælges gennem et netværk af forhandlere (B2B) i mere end 50 lande med Europa som primært marked.

Fra 2023 til 2025 er bruttofortjenesten steget fra 40,1 mio. kr. til 68,4 mio. kr., mens årets resultat efter skat er vokset fra 9,8 mio. kr. til 19,4 mio. kr.



Fotos: Ida Marie Odgaard

Michael Thomsen, ejerleder, Skel.dk Landinspektører

Millioninvesteringer driver udviklingen hos Skel.dk Landinspektører

Årets ejerleder 2026 ★

Region: Sjælland

Michael Thomsen, Michael Fosgerau Stærk, Gitte Lysehøj, Kristian Baatrup og Ejnar Wildfang Flensborg
Skel.dk Landinspektører P/S

For ejerleder og adm. direktør Michael Thomsen handler investeringer om mere end biler, måleudstyr og nye kontorer. De skal ruste Skel.dk Landinspektører til fortsat udvikling, styrke virksomhedens digitale kompetencer og sikre, at væksten ikke sker på bekostning af den kultur, der har været med til at forme virksomheden. Blandt de aktuelle investeringer er en gradvis elektrificering af vognparken samt udvikling af egne digitale løsninger.

Da Michael Thomsen i 2002 begyndte som nyuddannet landinspektørassistent hos det daværende Landinspektørerne Christensen Kærn Sidenius, i dag Skel.dk Landinspektører, var det i en mindre, lokalt forankret landinspektørvirksomhed med hovedparten af sine opgaver i Slagelse Kommune. Ansættelsen var dog tænkt som mere end begyndelsen på et arbejdsliv. Den indgik i en større plan om generationsskifte og omstrukturering, hvor Michael Thomsen med tiden skulle være med til at føre virksomheden videre.

Tre år senere, i 2005, blev planen til virkelighed, da Michael Thomsen efter aftale indtrådte som indehaver. Gennem sit daglige arbejde opbyggede han et indgående kendskab til virksomheden,

Pointer fra artiklen

Skel.dk Landinspektører har investeret over 70 mio. kr. i biler og udstyr på seks år.

Virksomheden investerer i nye kontorer, digitale løsninger og elektrificering af vognparken.

Investeringer skal både gøre medarbejderne gladere og virksomheden rigere.

dens medarbejdere, kunder og opgaver, inden han i 2013 overtog rollen som administrerende direktør. Siden har både virksomheden og ambitionerne vokset sig større.

"Skel.dk er vokset fra 20 medarbejdere til i dag at beskæftige 180 ansatte og har udvidet sin geografiske rækkevidde markant. Vi leverer nu ydelser til blandt andre pensionskasser, institutionelle investorer, ejendomsudviklere og entreprenørselskaber. Væksten har krævet mere end nye kunder og flere medarbejdere. Den har også krævet betydelige investeringer i biler, avanceret måleudstyr, teknologi, licenser, IT og fysiske rammer," udtaler Michael Thomsen, der har udviklet virksomheden i tæt samarbejde med de øvrige ejere.

Foruden ham selv består den nuværende ejerkreds af Gitte Lysehøj, Michael Fosgerau Stærk, Kristian Baatrup og Ejnar Wildfang Flensborg. De seneste regnskabstal for 2025 viser en bruttofortjeneste på knap 91,5 mio. kr. og et årsresultat på godt 1,8 mio. kr. Balancen udgør godt 95,2 mio. kr. Tallene giver et indblik i størrelsen på den virksomhed, Michael Thomsen i dag er med til at lede – og i den økonomiske virkelig-



"

Skel.dk er vokset fra 20 medarbejdere til i dag at beskæftige 180 ansatte og har udvidet sin geografiske rækkevidde markant.

Michael Thomsen
Ejerleder og adm. direktør, Skel.dk Landinspektører

Foto: Ida Marie Odgaard

hed, der følger med ambitionen om at udvikle virksomheden og skabe fortsat, meningsfuld vækst.

Markante investeringer i udstyr

Når Skel.dk Landinspektører ansætter en ny landmåler, følger der en betydelig investering med. En ny medarbejder skal have en bil, det nødvendige måleudstyr, de relevante licenser og de øvrige redskaber, der skal til for at kunne løse opgaverne. Udgifterne kommer, før den nye medarbejder for alvor kan bidrage til indtjeningen. Det kræver både kapital, risikovillighed og en tro på, at der også fremover vil være opgaver at løse.

"I vores fag skal man være klar til at investere, hvis man vil sætte en kollega mere på gaden. Over en periode på seks år har vi investeret mere end 70 millioner kroner, og vores vognpark er vokset fra otte biler i 2011 til 86 i dag. Når vi ansætter en ny landmåler, investerer vi omkring 900.000 kroner i at få vedkommende ud at arbejde. Det dækker blandt andet over bilen og det nødvendige udstyr. Alene måleudstyret kan koste omkring en halv million kroner pr. bil," siger Michael Thomsen og tilføjer: "Før min rolle blev mere strategisk og ledelsesorienteret, arbejdede jeg selv med mange forskellige typer landinspektøropgaver – bl.a. ved jernbaner, broer, tunneler, kloakering og højhusbyggeri. Derfor ved jeg også, hvad medarbejderne har brug for i deres hverdag. Vi sælger timer, og det er indtægterne fra de timer, der over tid skal finansiere de investeringer, vi foretager. Derfor skal vi være bevidste om, hvordan vi bruger vores ressourcer, og hvordan vi får tingene til at hænge sammen."

For at få mest muligt ud af bilerne og udstyret deler medarbejderne bilerne og booker dem til de konkrete opgaver. Samtidig er bilerne indrettet efter samme standard, så medarbejderne nemt kan skifte mellem køretøjerne uden at skulle bruge tid på at orientere sig i forskelligt udstyr. Det gør det lettere at komme hurtigt i gang med opgaverne, og sikrer, at Skel.dk Landinspektører får mest muligt ud af sine investeringer. Men investeringerne i vognparken handler ikke kun om effektivitet. De skal også forberede virksomheden på fremtidens miljøkrav. Skel.dk Landinspektører er miljøcertificeret og arbejder på at reducere sin miljøpåvirkning. Her spiller transporten en vigtig rolle, og derfor indgår udskiftningen af ældre biler i arbejdet med at mindske udledningerne og på sigt gøre virksomheden mindre afhængig af dieseldrevne køretøjer.

"Jeg er opdraget med, at bilerne kører, indtil de vælter. Men den tilgang er vi nødt til at se anderledes på i dag. Vi skal både sikre, at den daglige drift og sikkerhed fungerer, og forberede virksomheden på de miljøkrav, der venter i fremtiden," siger han.

Egne digitale løsninger

Skel.dk Landinspektørers udvikling fra en lokalt forankret landinspektørvirksomhed til en landsdækkende organisation har også ændret behovet for fysiske rammer. Virksomheden har i dag otte kontorer. Inden for to et halvt år er tre kontorer bygget om, bl.a. i Kalundborg og København. Det har krævet betydelige investeringer, samtidig med at virksomheden har ansat mange nye medarbejdere.

"Vi er vokset meget voldsomt, og vi er flere gange vokset ud af de rammer, vi

"Jeg er opdraget med, at bilerne kører, indtil de vælter. Men den tilgang er vi nødt til at se anderledes på i dag. Vi skal både sikre, at den daglige drift og sikkerhed fungerer, og forberede virksomheden på de miljøkrav, der venter i fremtiden."

Michael Thomsen
Ejerleder og adm. direktør,
Skel.dk Landinspektører

har haft. Nogle gange føles det næsten, som om vi er vokset ud af kontoret, allerede mens vi er i gang med at bygge det. Det betyder, at vi løbende må udvide og tilpasse vores kontorer, så der er plads til de nye medarbejdere, og så rammerne understøtter samarbejdet på tværs af fagligheder og afdelinger," forklarer han.

Skel.dk Landinspektører har i en årrække ansat omkring 20-30 medarbejdere om året. Ansættelserne skal både sikre plads til flere opgaver og styrke virksomhedens faglige bredde og kompetencer på tværs af afdelingerne. Samtidig spiller digitale løsninger en stadig større rolle, både i mødet med kunderne og internt. Skel.dk Landinspektører udvikler derfor i stigende grad egen software og har ansat en intern it-udvikler. Værktøjerne skal understøtte arbejdsgangene og gøre opgaveløsningen mere effektiv – også til gavn for kunderne. Ved også at opbygge digitale kompetencer internt fastholdes kort vej fra idé til handling og gør det lettere at føre nye idéer ud i livet.

"For en virksomhed, der lever af rådgivning og specialiserede landinspektørydelser, er teknologien en væsentlig del af de redskaber, vi bruger i arbejdet. Måleudstyr og software skal følge med den teknologiske udvikling. Det kræver lidt mod, lidt investering og lidt tro på fremtiden. Det er ikke gratis at sætte en ny medarbejder i gang, og det samme gælder, når vi skal udvikle vores forretning og vores måde at arbejde på," siger Michael Thomsen.

Investeringer skal gøre medarbejderne gladere – og virksomheden rigere

Hvor han tidligere havde en mere praktisk og operationel rolle i virksomheden og kunne træde til, når der manglede hænder eller særlige kompetencer, har hans rolle i dag ændret karakter. Nu handler det i høj grad om at sætte den strategiske retning og skabe de rette rammer for virksomhedens fortsatte udvikling. En central del af opgaven er at fastholde ambitionen om at skabe branchens bedste arbejdsplads.

"Jeg har arbejdet ud fra en rettesnor for mit syn på vækst, som vores bestyrelsesformand har været med til at formulere: Tiltag skal gøre medarbejderne gladere og virksomheden rigere. Nye investeringer og udvidelser skal altså give økonomisk mening og passe til den kultur, vi har bygget op. Vi skal ikke være større bare for at blive større. Hvis vi skal vokse, skal det være på noget, vi tjener penge på, og som passer ind i det, vi gerne vil være. Hvis væksten betyder, at vi mister det, der gør os til en god arbejdsplads, så er det ikke en god forretning for os," siger han.

Den filosofi afspejler sig også i investeringer, der ikke nødvendigvis kan aflæses direkte på bundlinjen. Bilerne skal være i orden, arbejdstøjet skal fungere, og kontorerne skal være gode steder at arbejde. Samtidig prioriterer Skel.dk Landinspektører onboarding, mentorordninger og sociale aktiviteter, der skal hjælpe nye medarbejdere ind i fællesskabet og understøtte en fælles kultur. For Michael Thomsen er det ikke blot personalegoder, men investeringer i en organisation, hvor medarbejderne har lyst til at engagere sig.

"Det skal aldrig være sådan, at medarbejderne tænker, at vi, der ejer virksomheden, kun har den for at tjene penge."

"Vi skal ikke være større bare for at blive større. Hvis vi skal vokse, skal det være på noget, vi tjener penge på, og som passer ind i det, vi gerne vil være. Hvis væksten betyder, at vi mister det, der gør os til en god arbejdsplads, så er det ikke en god forretning for os."

Michael Thomsen
Ejerleder og adm. direktør,
Skel.dk Landinspektører

Fotos: Ida Marie Odgaard



Om Michael Thomsen

Født i 1976 og uddannet landinspektør fra Aalborg Universitet 1997-2002.

Siden 2013 Adm. direktør, Skel.dk Landinspektører.

Siden 2005 Medejer af Landinspektørerne Christensen Kærn Thomsen, senere kendt som Landinspektørerne Lysehøj Kærn Sidenius.

I 2002 startede han sin karriere som landinspektørassistent hos Landinspektørerne Christensen Kærn Sidenius.

Den samme tankegang præger ledelsesformen. Daglige, individuelle præstationsmålinger er ikke et centralt styringsredskab. I stedet bruger ledelsen økonomiske nøgletal til at følge udviklingen og undersøge, hvor der kan være behov for at sætte ind.

"Når man får en større virksomhed, er der en tilbøjelighed til at ville styre mere gennem tal. Men jeg synes, vi skal holde fast i den filosofi, vi har bygget virksomheden på: Vi driver den med tillid. Nøgletallene bruger vi til at forstå problemer og undersøge, hvad der ligger bag dem," forklarer han.

Den ledelsesform stiller til gengæld krav til organisationen. Med flere medarbejdere og flere ledelseslag er afstanden mellem ejerlederen og den enkelte medarbejder blevet større. Derfor er det vigtigt at udvikle lederne og sikre, at virksomhedens værdier også bliver omsat til handling i hverdagen. Ifølge Michael Thomsen er det en af de store ledelsesopgaver i dag. Den kan ikke løses med investeringer i udstyr eller nye kontorer alene, men kræver løbende opmærksomhed på ledelse, dialog og kultur.

Det er også med til at forklare, hvorfor han ikke betragter fortsat vækst som et mål i sig selv. Investeringerne skal sikre, at Skel.dk Landinspektører kan udvikle sig og følge med nye krav – eksempelvis til vognparken, de digitale løsninger og virksomhedens fysiske rammer. Men de skal samtidig understøtte en økonomisk robust virksomhed, hvor medarbejderne fortsat trives. For Michael Thomsen er det netop balancen mellem de to hensyn, der afgør, om en investering giver mening.

Om Skel.dk Landinspektører

Skel.dk Landinspektører blev dannet i 2012 ved en fusion af Landinspektørerne Lysehøj Kærn Thomsen I/S og Landinspektørerne 2002 A/S.

Virksomheden tilbyder services inden for landmåling, landinspektørrådgivning, opmåling, laserscanning og opgaver inden for bygge- og anlægsprojekter.

Har hovedkontor i Slagelse foruden syv andre kontorer fordelt på Sjælland og i Jylland.

Virksomheden beskæftiger 180 medarbejdere.

Jesper Julian Møller, ejerleder, Julian Super Holding:

"Hvis du altid tager det sikre valg, vil du altid ende som nummer to eller tre"



Årets ejerleder 2026 ★

Region: Hovedstaden

Jesper Julian Møller
Julian Super Holding ApS

Foto: Liselotte Sabroe

Jesper Julian Møller har lagt rollen som kendt kok bag sig. I dag er han øverste ansvarlige i Danmarks største aktør inden for street food. Rejsen dertil har krævet en høj grad af risikovillighed. Det har dog aldrig bekymret ham. Hans holdning er, at man skal turde satse, hvis man vil blive den allerbedste.

Konceptet 'gastronomisk street food' er blevet populært og stort det seneste årti. En af de helt centrale drivkræfter i den udvikling har været Jesper Julian Møller. Han er den kendte kok og ejerleder bag virksomheden Street Food District, der hører under Julian Super Holding-koncernen og driver seks lokationer, hvoraf størstedelen er street food-markeder.

Street Food District er en usædvanlig virksomhed. Dens kernekoncept er at etablere og drive det lidt upolerede og rå street food-markedskoncept på lokationer, der ofte er midlertidigt ubenyttede bynære arealer. De ligger tomme, fordi de forventes at skulle have et andet fremtidigt formål.

Virksomheden er dog også atypisk, idet konceptet indeholder et usædvanligt risikoelement. Det bunder netop i, at lokationerne ofte er midlertidige, hvilket ifølge Jesper Julian Møller gør forretningsmodellen til noget, mange finansielle eksperter ville betegne som højrisiko. Årsagen er simpel, forklarer ejerlederen:

"Lokationer som Reffen og Broens Street Food eksisterer kun på grund af kommunale dispensationer. De skal fornyes hvert tredje år. Det har vi ingen garanti for sker. Det udgør en finansiel risiko. Derfor bogfører vi reelt værdien af anlæggene til nul kroner – også selvom vi har investeret i dem. På Reffen har vi siden 2017 brugt over 52 mio. kr. til kloakering, elektricitet mm. De penge er tabt, hvis vi skal lukke."

Det er der en reel risiko for sker. Københavns havneområde er under udvikling

Pointer fra artiklen

Risikovillighed har været forudsætningen fra start – finansielt, produktmæssigt og menneskeligt.

Ejerlederens kernevision er at transformere lokationer som Reffen fra midlertidige til permanente.

Konceptet er baseret på at give rammer og plads til kokke, der gerne vil drive sin egen virksomhed.

Mange har forsøgt at kopiere vores koncept. Mange har fejlet big time. Folk tror ofte, at det bare handler om at sætte boder op og så lave mad. Så enkelt er det ikke.

Jesper Julian Møller
Ejerleder, Julian Super Holding

Om Jesper Julian Møller

Født 1975 og opvokset ved Græsted og Gilleleje. Uddannet kok fra Walther Zinck i Helsingør.

1995 til 2013 kok på flere anerkendte restaurationer, deriblandt Kong Hans, Olsen og Falsled Kro. Forpagtede tillige Nationalmuseets restaurant indtil 2017.

I 2000 fik han sit første CVR-nummer og blev selvstændig som restauratør.

Indehaver eller medindehaver af en række virksomheder, herunder Julian Super Holding ApS og Street Food District ApS.

og udvidelse. Det inkluderer en vej og en bro, hvor Reffen nu ligger. Jesper Julian Møller kæmper dog ufortrødent for at ændre planerne og få endnu en treårig dispensation. Risikoen bekymrer ham ikke. Den trives han tværtimod med.

”En af mine grundholdninger er, at hvis du altid tager det sikre valg, vil du altid ende som nummer to eller tre. Hvis du derimod tør satse og gøre noget anderledes og nyt, bliver du nummer ét. Den holdning karakteriserede også mit liv som kok. Hvis du vil være first-mover, skal du tage chancer,” siger han.

Velsmurt maskine bag rå facade

Street Food Districts største lokation er Reffen, der huser 35 street food-køkkener med selvstændige køkkenchefer og ti barer, hvor gæsterne kan købe mad og drikke. Klods op ad ligger den tilhørende indendørshal Werkstatt, der også er en del af konceptet. Derudover driver virksomheden gastrohuset Seaside Toldboden ved Nordre Toldbod, Broens Street Food på Den Grønlandske Handels Plads samt Storms Pakhus i Odense. Seneste skud på stammen er Betty på havnen i Gilleleje.

På trods af det lidt rå ydre, som flere af lokationerne udstråler, ligger der en stor, velsmurt og dybt professionel maskine bag koncepterne. Virksomheden har samlet ca. 700 tilknyttede medarbejdere, hvoraf langt størstedelen er sæsonansatte.

Jesper Julian Møller har løbet det hele i gang. Han blev omkring årtusindeskiftet kendt som innovativ kok på en række fremtrædende restauranter. Med inspiration fra udlandet og sine erfaringer i branchen etablerede han i 2014 sit første street food-marked på Papirøen

i København. Det er siden lukket, da grunden skulle bebygges. Siden er konceptet blot vokset og vokset. Det hele bygger på en formular af professionalisme, forklarer han:

”Mange har forsøgt at kopiere vores koncept. Mange har fejlet big time. Folk tror ofte, at det bare handler om at sætte boder op og så lave mad. Så enkelt er det ikke. Alt er gennemtænkt, myndighedsgodkendt og følger utallige byggelovgivninger. Det er en stor, gennemtestet maskine, der skal vedligeholdes og udvikles. Men så kan vi også håndtere en million gæster om året alene på Reffen,” siger han og tilføjer: ”Samtidig arbejder vi alle efter samme mål. Det gælder både virksomheden og de enkelte stadeholdere. Som vi siger: Vi hjælper gode kokke med at blive selvstændige erhvervsdrivende. Konceptet er, at de ikke betaler noget upfront eller i husleje. Deres omsætning går ind på vores konto. Hver torsdag betaler vi dem tilbage – fratrukket vores omsætningsbestemte leje. Det hele gør, at vi er i samme båd. Det er en stor styrke i konceptet.”

Risiko på flere niveauer

Street Food District står således med den finansielle risiko, når nye boder med nye gastronomiske produkter etableres. Den enkelte kok er central for bodens succes, men ikke nødvendigvis afgørende. Jesper Julian Møller mener, at samtlige ansatte i virksomheden er fundamentet for succes – høj som lav. Faktisk betegner han det som en

> “Konceptet er, at de ikke betaler noget upfront eller i husleje. Deres omsætning går ind på vores konto. Hver torsdag betaler vi dem tilbage – fratrukket vores omsætningsbestemte leje. Det hele gør, at vi er i samme båd. Det er en stor styrke i konceptet.”
>
> **Jesper Julian Møller**
> Ejerleder, Julian Super Holding

Foto: Liselotte Sabroe



forretningsmæssig risiko, hvis ikke alle medarbejdere er glade og entusiastiske.

”Medarbejderne er jo dem, der møder kunderne. Det er deres indsats, der gør, at kunderne kommer igen. Med vores koncept har hverken de eller den enkelte kok hånden på den finansielle kogeplade. Det betyder, at vi som virksomhed skal have fokus på uddannelse og arbejdsforhold. Medarbejderne skal simpelthen føle sig som en del af et vigtigt og givende fællesskab. De skal føle arbejdsglæde. Uden gode folk er vi intet.”

Stort arbejdspres gav fokus på arbejdsglæde

Netop arbejdsglæden forsøger Jesper Julian Møller konstant at sikre og udvikle. Hans oplevelse er, at medarbejdertilfredsheden er høj, og at han derigennem holder risikoen for kundetab nede. Det gør han blandt andet via en vedvarende indsats inden for uddannelse af nye ansatte og fx inspirationsrejser for fastansatte.

Som ejerleder er Jesper Julian Møller ansvarlig for det hele. Han opfatter sin rolle og sit ejerskab som en naturlig konsekvens af konceptets natur. Det har dog også resulteret i, at en stor arbejdsbyrde og et stort ansvar blev placeret på hans skuldre – og den model har han mærket konsekvenserne af:

”Jeg har hele vejen igennem været glad for at være ejerleder. Til tider har jeg savnet en forretningspartner. Så kunne man have to sæt hænder på kogepladen i stedet for ét sæt hænder, nemlig mine. Men det lå ikke rigtigt i kortene, heller ikke, da jeg var kok og forpagter. Samtidig fik jeg tre børn over tre år, så jeg havde travlt de år. Arbejdspresset var en stor byrde, men heldigvis klarede vi det som familie. Det er jeg stolt af.”

Fra midlertidigt til permanent

Jesper Julian Møller har på et kvart århundrede bevæget sig identitetsmæssigt. Han er gået fra at være kendt kok til at blive succesfuld ejerleder. Virksomheden Street Food District har vokset sig så stor, at den organisatorisk måtte ændre sig. I dag har de enkelte lokationer og ansvarsområder en direktør hver, der kan lægge strategier på egen hånd og afrapportere til bestyrelsen og ejerlederen.

Det gør på den ene side, at Jesper Julian Møller har kunnet skrue ned for sin egen arbejdsbyrde. I dag har han fx tid til at forfølge privatlivets altoverskyggende hobby, der er at gå på jagt. Professionelt har han stadig det overordnede ansvar for Street Food District, men han kan reelt uddelegere sine opgaver med ro i sindet. Også her peger han på det menneskelige element som den altafgørende faktor:

”Vi har vokset os store. Mange af mine ansatte har været her i over ti år. Tager man bare mine tætteste medarbejdere, har vi samlet over 250 års erfaring i branchen. Vi har allerede lavet vores fejl og lært af dem. Når vi kaster de faglige dartpile, rammer vi i bulls-eye. Med andre ord: Vi er ret gode til at tage de rigtige beslutninger. Det er en helt central del af vores nuværende udvikling og succes,” siger han.

Jesper Julian Møller fyldte sidste år 50 år. Medarbejderne kvitterede med at publicere en bog om ham og hans livsværk. Den indeholder mange rosende ord om mennesket bag Street Food

“Vi som virksomhed skal have fokus på uddannelse og arbejdsforhold. Medarbejderne skal simpelthen føle sig som en del af et vigtigt og givende fællesskab. De skal føle arbejdsglæde. Uden gode folk er vi intet.”

Jesper Julian Møller
Ejerleder, Julian Super Holding

Foto: Liselotte Sabroe



District. Selvom han er nået vidt omkring på sin professionelle rejse, har han stadig visioner og mål for fremtiden:

”En af mine største drømme er at sikre, at vores lokationer kan gå fra at være midlertidige til permanente. Deriblandt på Reffen, der i dag er blevet en stor, folkekær destination – og en turistmagnet. Den er blevet en fast del af den by, som københavnerne gerne vil have. Det kan flere lokalpolitikere også godt se. Derfor både håber og tror jeg på, at vi trods udviklingsplanerne for Refshaleøen stadig vil være her i fremtiden. Det er lykkedes for Christiania at få en permanent plads i København – og tilmed også Walt Disney i USA.”

Om Julian Super Holding

Julian Super Holding er holding-selskabet bag Street Food District.

Street Food District ApS driver street food-lokationerne Broens Street Food, Seaside Toldboden, Storms Pakhus (ejerskab 75 pct.), Reffen, Werkstatt og Betty.

Restauranterne har på årsbasis omtrent 2,5 millioner gæster. Reffen på Refshaleøen i København er den største lokation.

Har ca. 700 ansatte, hvoraf langt størstedelen er tidsbegrænsede ansatte i højsæsonen hen over sommeren.

Kontakt os og få
AI Fitness Diagnostic

AI Fitness Diagnostic: vurdér din parathed, prioritér din indsats

PwC's AI Fitness Diagnostic er et værktøj udviklet til at omsætte AI til konkret forretningsværdi - med vores eksperter som sparringspartnere.

Vi vurderer din virksomheds AI-parathed, peger på styrkeområder og prioriterer indsatsen sammen med dig, så du får et konkret afsæt for næste del af din virksomheds AI-rejse. Det koster kun din tid.



pwc.dk/ai-fitness

Læs CXO Magasinet

cxomagasinet.pwc.dk



Revision. Skat. Rådgivning.