

Region Nordjylland: Jan Werner Jensen, Hydrema **Region Midt- og Vestjylland:** Bjarne Jeppesen, Sports Group Denmark
Region Østjylland: Michael Holm, Systematic **Region Sydjylland:** Jesper Ratza, AUTOproff **Region Fyn:** Brian Djernes, Cane-line
Region Sjælland: Martin Pihl, Plus-Plus **Region Hovedstaden:** Knud Erik Andersen, European Energy

CXO | EJERLEDER

21|2019 UDGIVET AF PWC | EJERLEDERNES MAGASIN

Årets Temaprisvinder 2019

Anders Aagaard Jensen,
Relevant Holding



TÆT PÅ DANMARKS

DYGTIGSTE EJERLEDERE

Årets Ejerleder 2019

Michael Holm,
Systematic



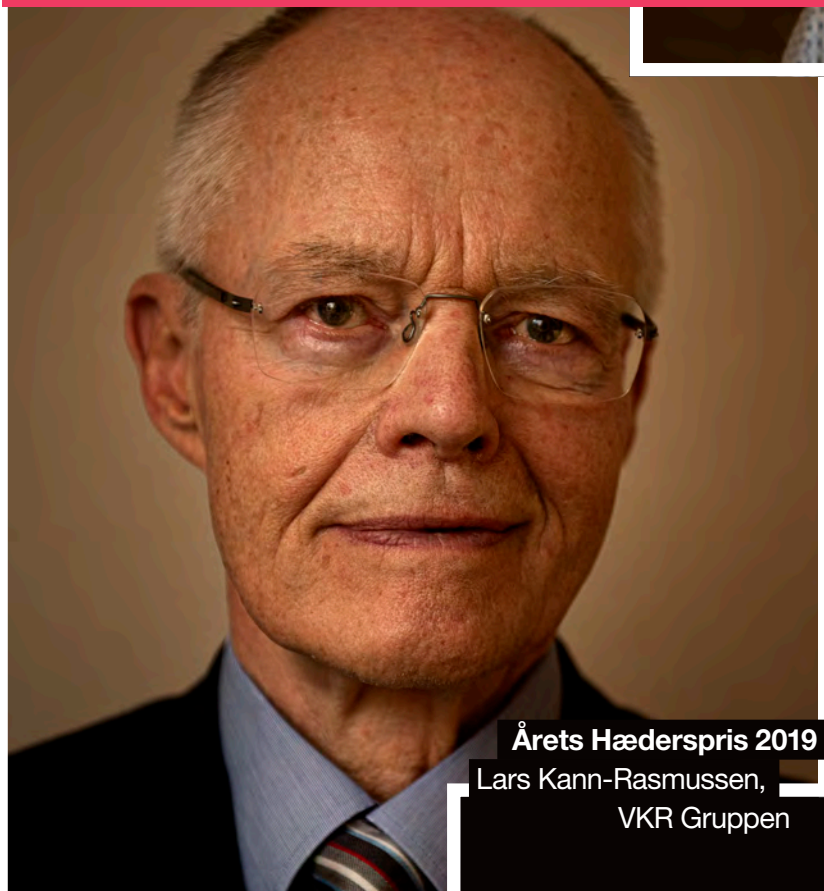
Eva Fischer Hansen:

Om frasalget af Brunata



Årets Hæderspris 2019

Lars Kann-Rasmussen,
VKR Gruppen



Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,

Senior Partner og adm. direktør, PwC

Lars Baungaard, direktør og markedsleder, PwC

Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og kommunikationschef, PwC

For denne udgave udvidet med Ulrik Ræbild, partner, PwC, samt Peter Zdrinka Nannestad, SMV-business development director, PwC.

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse

Journalister: Berit Andersen, Nils-Ole Heggland og

Kim Forum Jacobsen

Grafisk design og grafik: Anette Riemann

Forsidefotos: Ritzau Scanpix

21. udgivelse 2019, oplag: 80.000 eks.

ISBN 978-87-91837-99-9

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan alledes 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.

ÅRETS EJERLEDER 2019



12-27

Optimistiske ejerledere har fokus på værdierne.
Reportage fra kåringen af Årets Ejerleder 2019 samt konklusioner fra Ejerlederanalsen 2019 fra PwC

FOTO: RITZAU SCANPIX

4-11

Mønstervirksomheder opfører sig ordentligt

Interview med Årets Hæderspris-modtager 2019, Lars Kann-Rasmussen, VKR Gruppen

28-33

"Jeg går på arbejde for at gøre en forskel i verden"

Interview med Årets Ejerleder 2019, Michael Holm, Systematic

34-37

Det handler om at passe på hinanden

Interview med Årets Temaprisvinder 2019, Anders Aagaard Jensen, Relevant

38-41

Sports Group Denmark har forandret tekstilindustrien

Interview med Årets Ejerleder 2019 i Region Midt- og Vestjylland, Bjarne Jeppesen, Sports Group Denmark

42-45

Transparens og ordentlighed er nøgleordene her på stedet

Interview med Årets Ejerleder 2019 i Region Sydjylland, Jesper Ratza, AUTOproff

46-49

Landmandssøn har skabt global energikæmpe

Interview med Årets Ejerleder 2019 i Region Hovedstaden, Knud Erik Andersen, European Energy

50-53

Fra hobbyvirksomhed til anerkendt legetøjsbrand

Interview med Årets Ejerleder 2019 i Region Sjælland, Martin Pihl, Plus-Plus

54-57

Møbelmand har skabt eksporteventyr

Interview med Årets Ejerleder 2019 i Region Fyn, Brian Djernes, Cane-line

58-61

Fra møglæsser i garagen til milliardvirksomhed

Interview med Årets Ejerleder 2019 i Region Nordjylland, Jan Werner Jensen, Hydrema

62-65

"Vi blev tvunget til at være kyniske"

Interview med Eva Fischer Hansen om frasalget af familiens virksomhed, Brunata

Ejerledere skaber vækst med fokus på innovation og nye produkter

En producerer entreprenørmaskiner, en anden uden-dørsmøbler, mens andre udvikler it-systemer og bygger vindmølleparker. Der også en legetøjsfabrikant, en producent af sportstøj og en, der sælger biler online. De er allesammen forskellige, men de har det tilfælles, at de er blandt Danmarks dygtigste ejerledere og har skabt vækst og et stort antal arbejdspladser de seneste år.

Ejerledereanalysen 2019 fra PwC viser, at mere end seks ud af ti ejerledede virksomheder (63 pct.) er vokset med mere end 25 pct. de seneste tre år, og mere end hver tiende (11 pct.) har fordoblet omsætningen på tre år. Fremadrettet viser analysen, at forventningerne til vækst er mere moderate end tidligere. Det er dog stort set samtlige (99 pct.) af de 140 ejerledere, der indgår i Ejerledereanalysen 2019, der forventer positiv vækst i de kommende tre år, og 46 pct. af disse forventer en vækst på mere end 25 pct.

Ejerlederne er fortsat optimistiske, og på trods af en stigende opmærksomhed på geopolitiske udfordringer evner de at se muligheder og handle på dem. Det ses bl.a. ved, at ejerlederne har intensiveret fokus på at skabe vækst via innovation og produktudvikling. Næsten fire ud af 10 ejerledere (37 pct.) angiver, at nye produkter bliver den primære driver for vækst fremadrettet. Det samme så hver fjerde ejerleder i 2018.

Ejerlederne klarer sig således fortsat godt, og de lægger vægt på at skabe vækst med udgangspunkt i nogle klare formål og værdier. PwC's Ejerledereanalyse viser, at hele 93 pct. af ejerlederne har et klart sæt af værdier i virksomheden, og mere end to ud af tre (67 pct.) har nedfældet disse i skriftlig form. Fokus på

værdierne er således en del af ejerledernes DNA, og det ligger samtidig i god tråd med de stigende forventninger, der er fra samfundets side om, at virksomhederne handler ansvarligt og udviser større samfundsansvar.

De danske ejerledere har et drive og en skaberkraft, der er til gavn for vækst og velstand i det danske samfund, og bl.a. derfor er der god grund til at hylde dem. I PwC vil vi gerne anerkende deres engagement, evne til at lede og skabe vækst, udvikling og arbejdspladser til gavn for hele vores velfærdssamfund.

I denne udgave af CXO Magasinet kan du møde de syv regionsvindere fra Årets Ejerleder 2019 og komme tættere på vinderen af Årets Temapris, landsvinderen af Årets Ejerleder samt modtageren af Årets Hæderspris.

Tak til alle, der har bidraget, og som på denne måde er med til at bringe inspirationen videre. Vi tror på, at det gør en stor forskel.

Rigtig god fornøjelse.



Mogens Nørgaard Mogensen

Senior Partner og adm. direktør, PwC

“De danske ejerledere har et drive og en skaberkraft, der er til gavn for vækst og velstand i det danske samfund, og bl.a. derfor er der god grund til at hylde dem.”

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

ÅRETS HÆDESPRIS 2019: LARS KANN-RASMUSSEN



Årets Hæderspris er en særlig anerkendelse af en ejerleder i Danmark, som gennem en årrække har ydet en enestående indsats og haft en betydende indflydelse på dansk erhvervsliv. Prisen uddeles hvert år af Landsjuryn for Årets Ejerleder (PwC, Nykredit, Dansk Erhverv samt sidste års vinder af Årets Ejerleder).

Prisen tildeles en ejerleder, som gennem en lang årrække har haft en betydende indflydelse på dansk erhvervsliv og er indbegrebet af, hvad det vil sige at være ejerleder: Besidder modet til at træffe beslutninger i en omskiftelig verden, har ambitionerne og viljen til hele tiden at sætte nye og højere mål og herefter "drivet" og evnerne til at indfri disse. Kort fortalt, så er prismodtageren en evig kilde til inspiration for såvel nuværende som næste generation af ejerledere.

Årets Hæderspris 2019 blev tildelt Lars Kann-Rasmussen, VKR Gruppen. Landsjuryn fremhæver Lars Kann-Rasmussen for hans helt særlige bidrag til dansk og internationalt erhvervsliv til inspiration for mange danske ejerledere.

Lars Kann-Rasmussen er således en ejerleder, der ikke er bange for at gå forrest, og han har ud over sin nuværende rolle som ansvarlig aktionær i familievirksomheden gennem årtier sat sit tydelige, positive præg på dansk erhvervsliv gennem diverse poster i råd, fonde og bestyrelsesposter i flere store danske familieejede virksomheder.

Lars Kann-Rasmussen fremhæves af landsjuryn desuden for sit mod til at træffe beslutninger i en omskiftelig verden, og for at have ambitionerne og viljen til hele tiden at sætte nye og højere mål samt ikke mindst evnerne til at indfri dem.

Lars Kann-Rasmussens seneste virke er præget af virksomhedens målsætning fra 1965 om ansvarlighed over for samfundet, herunder at alle med relation til virksomheden behandles ordentligt, samtidig med at der skabes økonomiske resultater.

Hæderprismodtager Lars Kann-Rasmussen har en stor ære i, at fondene bag familievirksomheden i dag er blandt Danmarks største bidragsydere inden for forskning i teknologi og naturvidenskab samt miljø, sociale og kulturelle formål i ind- og udland.

Lars Kann-Rasmussen har repræsenteret kontinuiteten, og det lange seje træk. Det fortjener stor anerkendelse, lyder det fra juryn.



En mønster-
virksomhed
opfører sig
ordentligt



Efter et mangeårigt virke i VELUX og andre dele af VKR Gruppen har nestoren Lars Kann-Rasmussen tilrettelagt en fremtid for gruppens virksomheder og ejerfond, som kan bevare den i familiens eje. For ham er det naturligt, at familieejede virksomheder går foran som mønstervirksomheder og på mange måder bestræber sig på at opføre sig bedre end andre.

Stolthed og beskedenhed går ofte hånd i hånd hos store erhvervsledere. Også hos Lars Kann-Rasmussen, der er anden generation af VELUX-familien og gerne fortæller om sin far, Villum Kann Rasmussen, mens han læner sig lidt tilbage, når talen falder på hans egen indsats. Fakta er imidlertid, at det ikke mindst er i hans tid som frontfigur, at VELUX for alvor er ekspanderet i udlandet, og at VKR Gruppen organisationsmæssigt er faldet på plads, som den ser ud nu. Og det er i høj grad også ham, der har foldet begrebet bæredygtighed ud som en integreret del af forretningen.

I dag er han 80 år, og han trak sig fra sin sidste formelle position i virksomheden, da han stoppede som formand for VILLUM Fonden i 2014. Selv om han er en af de tre bestemmende ejere bag gruppen, mener han ikke, at det er passende for ham længere at blande sig i den daglige ledelse, og han har i stedet tildelt sig selv en rolle som ansvarlig aktionær.

"Det er vigtigt for mig at følge mit virke i virksomheden til dørs og gøre det på en ansvarlig måde. Det vil sige, at jeg ikke kun tager ansvar for min egen investering, men for alle stakeholdere. Jeg er jo ikke ligeglad med, hvordan arven forvaltes. Det ligger mig meget på sinde, at både kunder, leverandører, medarbejdere og øvrige stakeholdere altid vil føle sig ordentligt behandlet af firmagruppen," siger Lars Kann-Rasmussen.

En drivkraft i virksomheden

Netop ansvarlighed og ordentlighed hele vejen igennem har altid været et kendetegn for VELUX-gruppen. Stærkt iscenesat af sønnen, men begyndende med faderen, der tilbage i 1965 skrev ned, hvordan han mente, at en mønstervirksomhed skulle se ud, og dermed, hvad virksomhedsgruppens formål er. Heri lyder det bl.a., at formålet er at skabe "en række mønstervirksomheder ... som arbejder med samfundsnyttige produkter og behandler sine kunder, leverandører, medarbejdere og aktionærer bedre end de fleste andre virksomheder".

"For mig har det altid været en selvfølge, at det var inden for denne ramme, vi arbejdede. Det lå naturligt for min far at opføre

sig ordentligt over for alt og alle. Og det ville han gerne give videre til os andre. For mig har den største drivkraft altid været at opleve tilfredse kunder. Det er jo heller ikke sjovt at sælge noget til nogen, som de ikke bliver glade for," siger han.

Og resultaterne af denne holdning og drivkraft behøver man ikke være i tvivl om. I Lars Kann-Rasmussens tid som topledelse i koncernen har tal for vækst, omsætning og antal medarbejdere nået det ene højdepunkt efter det andet. Ikke mindst i kraft af en succesfuld ekspansion langt ud over Danmarks grænser. En ekspansion, bag hvilken der ligger en række beslutninger, der er nogle af dem, han tænker tilbage på med størst tilfredshed.

"Af historiske årsager havde vi forskellige produktprogrammer, der passede til de forskellige lande, vi var i og ville ud i. Men med EU som en realitet var vi nødt til at harmonisere vores produktprogram, så det blev ens over hele Europa. Det var en kæmpe opgave for hele organisationen at få det på plads og få tingene smeltet sammen. Og bagefter også at få udnyttet de produktionskapaciteter vi havde rundt omkring," påpeger Lars Kann-Rasmussen.

Bæredygtighed skal tænkes ind i alt

Beder man ham komme med gode råd til dem, der vokser op i dag og gerne vil skabe en virksomhed og gro den stor, er der ingen slinger i valsen. De lyder kort og godt: "Vær modig, nysgerrig, ordentlig – og brug din sunde fornuft. Vær klar til at arbejde hårdt. Og indtænk bæredygtighed i alt, hvad du foretager dig."

Det sidste siger han, fordi han helt reelt er bekymret for, hvordan vi forholder os til det med bæredygtighed. I VKR Gruppen tog man allerede for mange år siden udfordringerne op og støtter nu via fondene en lang række projekter, der bidrager til en bæredygtig udvikling af samfundet. Men helt generelt synes VELUX-ejeren ikke, at vi i Danmark er kommet ud af stedet, på trods af, at vi har talt seriøst om bæredygtighed i både 20 og 30 år.

"Jeg har i mange år været overbevist om drivhuseffekten og dens kedelige konsekvenser. Men kendsgerningen er, at vi i dag bruger mere CO₂ end nogensinde. Jeg har ikke løsningen. Men

1941

1942

1952

1954



V. KANN RASMUSSEN & CO

I 1941 etablerede Villum Kann Rasmussen virksomheden V. Kann Rasmussen & Co.

VELUX OVENLYSVINDUER

I 1942 blev det første VELUX ovenlysvindue udviklet til brug i skoler i første omgang.



FØRSTE UDENLANDSKE SELSKAB

VELUX GmbH Bauzubehör etableres i Hamburg, Tyskland sammen med en lokal samarbejdspartner.



THE VELUX COMPANY LTD

Det første VELUX selskab i Storbritannien bliver oprettet.



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“Det er vigtigt for mig at følge mit virke i virksomheden til dørs og gøre det på en ansvarlig måde. Det vil sige, at jeg ikke kun tager ansvar for min egen investering, men for alle stakeholders. Jeg er jo ikke ligeglad med, hvordan arven forvaltes.”

Lars Kann-Rasmussen,
Årets Hædersprismodtager 2019

1964

DEN NÆSTE GENERATION

Lars Kann-Rasmussen indtræder i VKR Gruppen og starter som salgsmedarbejder hos VELUX i Frankrig.



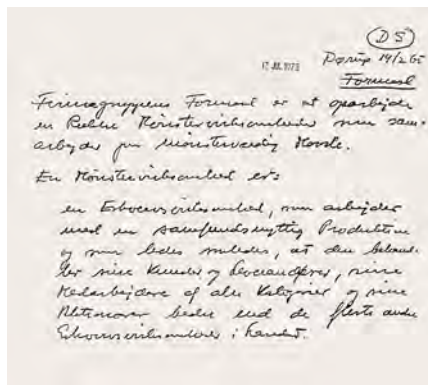
VELUX FRANCE

I 1964 blev der etableret VELUX salgsselskab i lejede lokaler i Bagneux syd for Paris. I 1969 flyttede selskabet til egne lokaler i en ny bygning i Morangis ved Orly.

1965

VÆRDIERNE

Værdierne og Mønstervirksomhedsmålsætningen blev formuleret af Villum Kann Rasmussen i 1965 og lyder således: "VKR Gruppens formål er at oparbejde en række mønstervirksomheder, som samarbejder på mønsterværdig måde. En mønstervirksomhed arbejder med samfundsnyttige produkter og behandler sine kunder, leverandører, medarbejdere af alle kategorier og aktionærer bedre end de fleste andre virksomheder. En mønstervirksomhed indtjener et overskud, der kan finansiere vækst og bevare økonomisk uafhængighed."



“En mønstervirksomhed indtjener et overskud, der kan finansiere vækst og bevare økonomisk uafhængighed.”

Fra Mønstervirksomhedsmålsætningen, VKR Gruppen, skrevet af Villum Kann Rasmussen i 1965

det er i hvert fald ikke nok at forbyde plastposer. Kloge hoveder siger, at vi ved at fordoble vores skovbrug vil kunne nå rigtig langt i forhold til målene i Kyotoprotokollen. De har regnet ud, at vi kan spare en masse CO₂ ved at bruge mere træ i vores produkter og i byggeriet erstatte beton, stål, aluminium osv. med træ. Så måske det er dér, vi skal starte,” lyder det fra Lars Kann-Rasmussen, der betyder, at VKR er klar til at yde sit bidrag – til glæde for hele samfundet.

Familier driver ofte mønstervirksomheder

At være en mønstervirksomhed og et forbillede for andre er noget af det, han håber, at andre ser i virksomheden i dag – og vil lære af. Som han ser det, har familievirksomheder på mange måder nogle særlige forudsætninger for at gå foran.

”Andre virksomheder vil ofte have en fin vision, men de tager ikke ordene for pålydende på samme måde, som jeg synes, de familiedrevne virksomheder gør. Og det tror jeg har en betydning for, at vi i dag ser meget store virksomheder, der i flere generationer har været drevet sikkert frem af familier,” siger Lars Kann-Rasmussen og forklarer, at det nok falder mere naturligt for familiemedlemmer at køre virksomheden videre i den ånd, den er skabt, hvorfor de også lægger mere vægt på, hvordan pengene tjenes og påtager sig et større samfundsansvar – og ansvar i det hele taget.

At være endt, hvor han er, har Lars Kann-Rasmussen aldrig set som noget naturgivent. Faktisk var det først meget sent, det

gik op for ham, at han selv skulle komme til at spille en stor rolle i familiefirmaet:

”Da jeg som helt ung startede i vores filial i Frankrig, havde jeg ingen idé om, hvad det skulle føre til. Men set i bakspejlet kan jeg se, at jeg havde en enorm interesse for det, vi lavede. Samtidig har virksomheden hele vejen igennem været kendetegnet af et meget stimulerende arbejdsmiljø. Så derfra gik det bare derudaf med spændende job, hvor jeg fulgte rangstigen op, i takt med, at de ældre faldt fra. Som arvtager hopper du enten med på toget, eller også står du af på næste station og tager et andet tog. Og kommer så ikke så langt.”

Indtil midten af 80'erne bestred Lars Kann-Rasmussen forskellige direktørposter i VELUX, mens han siden har koncentreret sig om jobbene som formand, først for VELUX, siden også for VKR Holding og senest VILLUM Fonden – samtidig med at han har bestridt bestyrelsesposter i bl.a. A.P. Møller-Mærsk og LEGO.

Når en given familieejet virksomhed med tiden vokser sig større, og stifteren bliver ældre, er der flere muligheder. Enten kan familien stå af og sælge til en kapitalfond eller lade virksomheden børsnotere. Og den kan også vælge at beholde den i familien og sikre ejerskabet via en fond. For Kann-Rasmussen-familien, der nu kører på 3. generation, har valget endnu aldrig været svært.

”Min far ønskede ikke at børsnotere virksomheden og valgte i stedet et fondsejerskab, fordi han mente, det var bedst for firmaet. Men også fordi hans evige skræk var, at det ville blive banken og ikke ham, der bestemte. Det lå dybt i ham, og det tror

1971



FØRSTE SALGSSELSKAB I USA

VKR Gruppens første oversøiske selskab VELUX America Inc. blev stiftet i Woburn Massachusetts i 1975.



VILLUM FONDEN STIFTES

Villum Fonden etableres for at sikre virksomheden og visionen om en filantropisk fond og skabelsen af en evighedsmaskine.

1975

1981



VELUX FONDEN STIFTES

Fonden støtter bl.a. ældres aktiviteter, aldringsforskning, øjenforskning og projekter inden for humanvidenskab.

1986

PRODUKTION OG SALG I UNGARN

I 1986 blev der indgået en joint venture aftale med Fertödi Építőkomponens Kft. om salg og produktion af VELUX ovenlysvinduer i Ungarn.





FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

2004



DOVISTA A/S

DOVISTA A/S etableres som holdingselskab for forretningsområdet for facadevinduer og døre.

2010

LARS KANN-RASMUSSEN FRATRÆDER

Lars Kann-Rasmussen fratræder som bestyrelsesformand i VKR Holding A/S og VELUX A/S.



By Model Co
with product
customers, s
and sharehol
A Model Con
finance grow

2015



NY FORMAND FOR VILLUM FONDEN

Jens Kann-Rasmussen indtræder i bestyrelsen for VILLUM Fonden i 2014 og har været formand siden 2015.

2016



NY CEO FOR VKR HOLDING

Mads Kann-Rasmussen bliver CEO for VKR Holding A/S i 2016.

jeg, det gør i mange ejerledere. Sådan er vi skruet sammen,” bekender Lars Kann-Rasmussen.

Fonden som aktiv og hjælpsom aktionær

I 1971 stiftes VILLUM Fonden og får overdraget den store aktiemajoritet i virksomheden. Villum Kann Rasmussen beholder selv 10 pct., som de to brødre Lars og Hans efter faderens død i 1992 får hver sin del af. Og i kraft af en særlig konstruktion omkring beslutningsmajoriteten arver brødrene dermed også beslutningsflertallet. Men for at undgå de faldgruber, der er ved familieejerskab, beslutter brødrene på et tidspunkt at fremtids-sikre virksomheden via et ganske særligt magtdelingssystem.

”Vi kopierede faktisk et check-and-balance-system, der stammer fra den amerikanske uafhængighedserklæring fra 1776, hvor man indførte en tredeling af magten, så der ikke var en eller anden tosse, der kunne sætte det hele på spil. Dette system mente vi ville være sundt for vores firma, fordi det betyder, at der til hver en tid kan træffes en beslutning, når to af de tre er enige,” forklarer Lars Kann-Rasmussen.

På den måde mener han også, at tingene er lagt til rette, så fremtidige generationer heller ikke får problemer.

”Det ligger i check-and-balance-konstruktionen, at formålet med fonden er, at den skal eje de fleste aktier og være en aktiv og ansvarlig aktionær. Sådan håber jeg, det fortsætter. Det vil være trist, hvis det skulle ske, at familiemedlemmer i fremtiden kun tager imod aktierne, men i øvrigt er ligeglade med virksomheden. Derfor forsøger vi at lægge tingene til rette, så det ikke sker, og sådan at familien bliver ved at være interesseret og have et aktivt lederskab. Men selvfølgelig – ingen kender dagen i morgen,” funderer nestoren.

Færre familievirksomheder fremover

Noget af det, der godt kan bekymre ham lidt, er den holdningsændring, han ser blandt unge generelt ift. at køre familievirksomheder videre:

”Hidtil har det været almindeligt, at familieejede virksomheder stiftede fonde, der kunne drive dem videre sammen med de næste generationer og sikre væksten. Men bl.a. i kraft af kapitalfondenes opkomst sker det i dag jævnligt, at familievirksomhederne afhændes, eller at familierne overgår til at være passive investorer,” påpeger Lars Kann-Rasmussen og mener selv, det hænger sammen



VEJEN TIL SUCCES



Internationalisering og ekspansion



Bæredygtighed som en integreret del af forretningen



Fremtidssikring via en check-and-balance-konstruktion

OM LARS KANN-RASMUSSEN

Født i 1939 og uddannet akademiingeniør.

1964: Salgsmedarbejder hos VELUX i Frankrig.

1966: Betriebsleiter i Tageslicht GmbH i Schleswig.

1967: Afdelingsleder i V. Kann Rasmussen & Co.

1970: Direktør i Dansk VELUX.

1974: Bestyrelsesmedlem i VELUX.

1976: Medlem af direktionen i VKR Holding.

1985: Bestyrelsesformand i VELUX.

1992: Bestyrelsesformand i VKR Holding.

2005: Formand for VILLUM Fonden.

2010: Fratræder som bestyrelsesformand i VKR Holding.

2014: Fratræder som bestyrelsesformand for VILLUM Fonden.

Har siddet i bestyrelsen for bl.a. LEGO og A.P. Møller-Mærsk.

Gift med Lene Kann-Rasmussen. Parrets tre voksne børn er Jens, Mads og Astrid.

OM VKR GRUPPEN

VILLUM Fonden er hovedaktionær i VKR Holding A/S (moderselskabet for VKR Gruppen), hvis virksomheder tilsammen beskæftiger omkring 16.000 medarbejdere i mere end 40 lande. Omsætningen var i 2018 på 18 mia. kr.

I dag ejer VILLUM Fonden over 80 pct. af aktiekapitalen i VKR Holding og modtager et tilsvarende årligt udbytte fra holdingselskabet.

VILLUM Fonden har ikke bestemmende indflydelse i VKR Holding og er derfor ikke en erhvervsdrivende fond. Fonden har et fundatsbestemt medejeransvar over for VKR Gruppen og dens medarbejdere og skal sikre, at VKR Holding har en bestyrelse, der leder og kontrollerer selskabet med sigte på levedygtighed og opretholdelse som mønsterfirma.

med, at familiernes yngste i dag har langt flere muligheder og ofte vælger i stedet at blive læge eller tage til Californien og arbejde med film, frem for at sidde et sted i Jylland og lede en virksomhed.

At familievirksomhederne bliver færre fremover, er han derfor ikke i tvivl om. I hvert fald når det gælder produktionsvirksomheder. For helt generelt er vilkårene for at drive produktionsvirksomhed i dag ikke så gunstige, som de har været.

”At bygge et firma, baseret på et fysisk produkt, op i Danmark og tjene penge på det, er svært i dag. Alene på grund af vores høje lønniveau. Det skal man ikke beklage. Men det er bare et vilkår, der gør, at jeg tror, det ville have været uoverstigeligt at skabe et VELUX i dag,” siger Lars Kann-Rasmussen. ■



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“Vær modig, nysgerrig, ordentlig – og brug din sunde fornuft. Vær klar til at arbejde hårdt. Og indtænk bæredygtighed i alt, hvad du foretager dig.”

Lars Kann-Rasmussen, Årets Hædersprismodtager 2019



Optimistiske ejerledere har fokus på værdierne

De danske ejerledere har realiseret en høj vækst de seneste år, og selvom forventningerne til vækst er mere moderate end tidligere, så forventer ejerlederne fortsat vækst de kommende år. Usikkerhed omkring geopolitiske forhold får i stigende grad ejerlederne til at søge vækst via nye markeder og nye produkter. Det viser Ejerleaderanalysen 2019 fra PwC. Analysen viser også, at ejerlederne er meget bevidste om, at formål og værdier har stor betydning for virksomhedens performance, konkurrenceevne, rekrutteringsmuligheder osv.



Ejerledere er en afgørende faktor for vækst og velstand i Danmark, og derfor er der god grund til at hylde dem. Og det blev de ved kåringen af Årets Ejerleder 2019, der afholdes af PwC, Nykredit og Dansk Erhverv. Tre markante ejerlederskikkelser blev kåret i de tre hovedkategorier: Årets Ejerleder, Årets Temaprisvinder og ikke mindst Årets Hædersprismodtager. Udover de tre hovedpriser er der kåret syv regionale vindere af Årets Ejerleder og Årets Temapris på tværs af Danmark.

Global it-succes blev Årets Ejerleder 2019

Ejerleder Michael Holm fra Systematic løb med prisen som Årets Ejerleder 2019. Ved at udvikle skræddersyede it-systemer til den offentlige sektor i Danmark, og dernæst sælge koncepterne videre som softwarepakker globalt, har han skabt en verdensomspændende milliardsucces for Systematic.

“Årets ejerleder er et fyrtårn i sin branche og særligt i sin virksomhed, hvor han har skabt en stærk kultur, der er præget af samarbejde og medarbejdere, der ønsker at gøre en forskel. I branchesammenhæng har Årets Ejerleder kæmpet for innovation af nye virksomheder og god uddannelse,” lød begrundelsen fra sidste års vinder af Årets Ejerleder-kåringen og medlem af landsjuryen, Bjarke Hansen, Primo Tours.

Stor anerkendelse bag Hædersprisen 2019

Årets Hæderspris 2019 blev overrakt til Lars Kann-Rasmussen, VKR Gruppen, i anerkendelse af hans helt særlige bidrag til dansk og internationalt erhvervsliv til inspiration for mange danske ejerledere.

Landsjuryen understregede desuden, at hædersprismodtagerens seneste virke er præget af familievirksomhedens målsætning fra 1965 om ansvarlighed over for samfundet, herunder at alle med relation til virksomheden behandles ordentligt, samtidig med at der skabes økonomiske resultater.

“Hædersprismodtageren har en stor ære i, at fondene bag familievirksomheden i dag er blandt Danmarks største bidragsydere inden for forskning i teknologi og naturvidenskab samt miljø, sociale og kulturelle formål i ind og udland. Lars Kann-Rasmussen har repræsenteret kontinuiteten, og det lange seje træk. Det fortjener anerkendelse,” understregede Mogens Nørgaard Mogensen, senior partner og adm. direktør i PwC i motivationen.

Temaprisvinder har fokus på formål og værdier

Det blev ejerleder Anders Aagaard Jensen fra Relevant Holding, der modtog Temaprisen ved landskåringen. Temaprisen gives for at have skabt en stor succes og en imponerende vækst med formål og værdier øverst på agendaen.

Anders Aagaard Jensen og Relevant Holding står bag det succesfulde Madklubben-imperium, der i dag tæller 26 spisesteder fordelt i henholdsvis København, Aarhus og Esbjerg og bespiser mere en 1 mio. gæster årligt. Anders Aagaard Jensen har formået at få netop formål og værdier til at gennemsyre sin virksomhed på alle områder.

”Temaprisen går til en ejerleder, der gennem ydmyghed, hårdt arbejde og et fokus på hele tiden at være relevant for kunderne har formået at skabe en virksomhed, som har været med til at ændre danskernes vaner for det at gå ud og spise,” lød det i begrundelsen fra Christian Fredensborg Jakobsen, direktør og partner i PwC.

Ejerledere med stærke værdier

Alle tre prisvindere repræsenterer ejerledede virksomheder, der formår at skabe vækst med et solidt udgangspunkt i klare værdier og formål.

”De danske ejerledere har et enormt drive og en skaberkraft, der er til gavn for hele det danske samfund. Noget andet, der kendetegner ejerlederne, er, at de lægger stor vægt på deres formål og værdier. Det er en del af ejerledernes DNA, og det ligger samtidig i god tråd med de stigende forventninger, der er fra samfundets side om, at virksomheder generelt handler ansvarligt og udviser større samfundsansvar,” siger Ulrik Ræbild, Partner, PwC.

Og netop vægtningen af virksomhedens formål og værdier er væsentlig for de ejerledede virksomheder. Det viser Ejerlederanalysen 2019 fra PwC, der er baseret på personlige interviews med 140 ejerledere. Her fortæller hele 93 pct. af ejerlederne, at de har et klart sæt af værdier i virksomheden, og mere end hver tredje (67 pct.) har nedfældet værdierne i skriftlig form.

Årets Temaprisvinder Anders Aagaard Jensen har aldrig været i tvivl om, at værdierne skulle fylde meget for Relevant Holding.

”Jeg har det sådan, at man generelt skal passe på med store, forkromede missioner, visioner og lignende. Det vigtige er, at medarbejderne kan mærke sjælen i foretagendet, så de kan ’leve’ den. Fra starten tænkte jeg, at værdien i virksomheden skal bygge på, at vi passer på hinanden og opfører os ordentligt over for hinanden. Sværere behøver det ikke være. I dag har vi skrevet det lidt mere udførligt i vores strategiplan, men kognet ned kan det siges meget kort, hvad fundamentet er, nemlig at ærlighed smager bedst,” siger han.

Flertallet af ejerlederne vurderer, at formålene og værdierne giver dem en række fordele, herunder et forbedret omdømme i markedet (66 pct.), og at man er en mere attraktiv arbejdsplads (62 pct.).



“Fra starten tænkte jeg, at værdien i virksomheden skal bygge på, at vi passer på hinanden og opfører os ordentligt over for hinanden.”

Årets Temaprisvinder 2019,
Anders Aagaard Jensen, Relevant Holding

Næsten halvdelen (46 pct.) vurderer, at værdierne er med til at skabe en konkurrencemæssig fordel samt øge omsætning og indtjening.

Årets Ejerleder 2019, Michael Holm, anser formål og værdier som helt afgørende for Systematics succes på mange parametre.

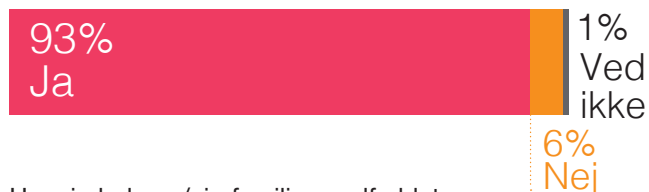
“Ejerlederne lægger stor vægt på formål og værdier, og det er samtidig i god tråd med stigende forventninger fra samfundets side om, at virksomheder generelt handler ansvarligt.”

Ulrik Ræbild, Partner, PwC

Formål & Værdier

En stor andel af ejerlederne svarer, at virksomheden arbejder aktivt med virksomhedens formål og værdier, ligesom størstedelen har nedfældet sine værdier skriftligt.

Har ejerlederen/ejerfamilien et klart sæt af værdier?



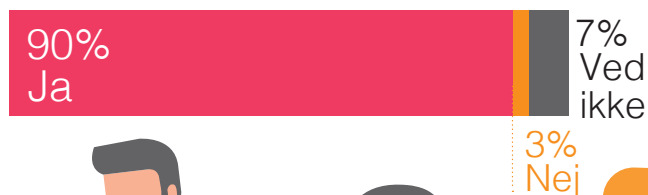
Har ejerlederen/ejerfamilien nedfældet sine værdier i skriftlig form?



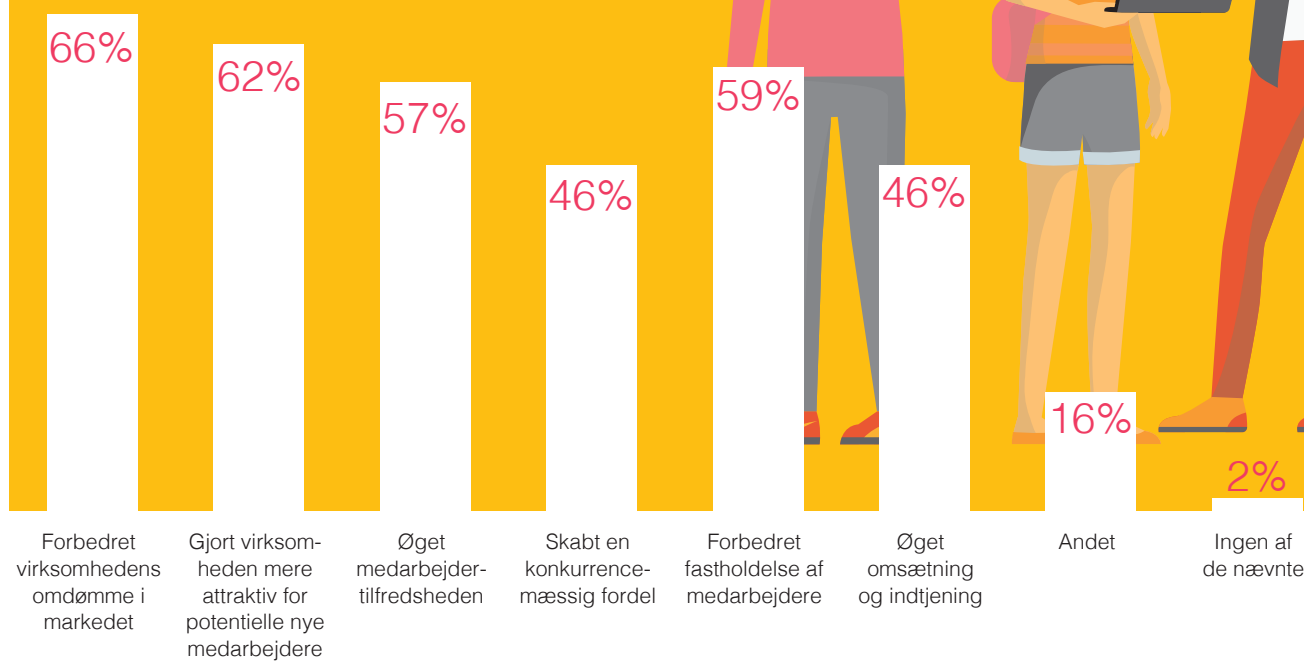
Har virksomheden nedfældet sin vision og hensigtserklæring (mission) i skriftlig form?



Er det din/jeres opfattelse, at der blandt virksomhedens ansatte er en klar bevidsthed om virksomhedens værdier/mission/vision?



Hvilke(n) effekt(er) har arbejdet med 'Formål & Værdier' haft på virksomheden?
(Vælg gerne flere)





"Vi har et klart formål med vores virksomhed: Vi vil gøre en forskel for vores kunder og for deres kunder, fx patienter og soldater. Vi skaber øget patientsikkerhed ved at udvikle professionelle og effektive værktøjer, som understøtter sundhedspersonalet i deres behandling og pleje af patienter. Det samme gør vi for udsendte soldater, hvor vores løsninger er med til at sikre, at de og deres kolleger kommer hjem i live. 30 nationer benytter vores forsvarsprodukter, og i Danmark leverer vi sundheds-it til håndtering af 3,2 mio. mennesker. Jeg er både glad for og stolt af, at vores løsninger er med til at redde menneskeliv," siger Michael Holm.

Moderate forventninger til vækst

Når vi ser på ejerledernes forventninger til vækst fremadrettet, så viser Ejerleaderanalysen 2019 en faldende optimisme hos ejerlederne. Stort set samtlige ejerledere (99 pct.) forventer dog positiv vækst i de kommende tre år, men blot 46 pct. af disse forventer en vækst på mere end 25 pct.

Til sammenligning var det næsten halvdelen (49 pct.) i 2018 og mere end hver tredje (68 pct.) i 2017, der forventede vækstrater på over 25 pct.

"Det er meget væsentligt at understrege, at vi har oplevet en meget lang periode med særdeles høje vækstrater, og set i det lys er det ikke unaturligt, at vi nu ser en mere moderat forventning til vækst. Ejerlederne er dog fortsat optimistiske og forventer stadig høje vækstrater fremadrettet, selv om de er mere afdæmpede," siger Ulrik Ræbild, Partner, PwC.

Ejerleaderanalysen 2019 viser da også, at ejerlederne har opnået høje vækstrater de seneste år. Mere end seks ud af ti (63

“Jeg er både glad for og stolt af, at vores løsninger er med til at redde menneskeliv.”

Årets Ejerleder 2019,
Michael Holm, Systematic

pct.) er vokset med mere end 25 pct. de seneste tre år, og mere end hver tiende ejerledede virksomhed (11 pct.) har fordoblet omsætningen på tre år.

En anden interessant observation er, at ejerlederne meget ofte overgår egne forventninger, når det handler om vækstskebelse fra år til år. Helt præcist hver anden (50 pct.) ejerleder har oplevet en højere vækst i omsætningen, end man havde forventet de seneste tre år.

Væksten kommer fra eksisterende markeder

En af de virksomheder, der netop er vokset langt ud over det forventede, er Årets Ejerleder i Region Midt- og Vestjylland, Sports

Vækst og performance

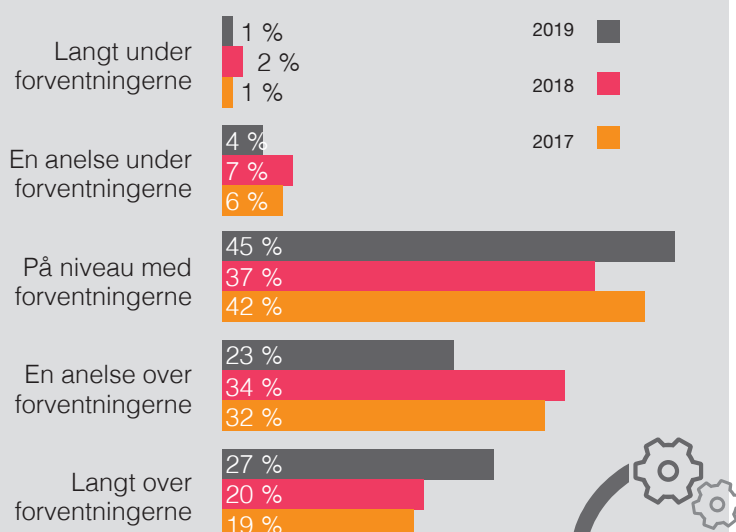
Ejerledernes toplinjevækst har de seneste år overgået deres egne mål, men forventningerne til fremtidig vækst daler.

95%

af ejerlederne har oplevet omsætningsvækst over de seneste tre år, som enten har mødt eller overgået egne forventninger.

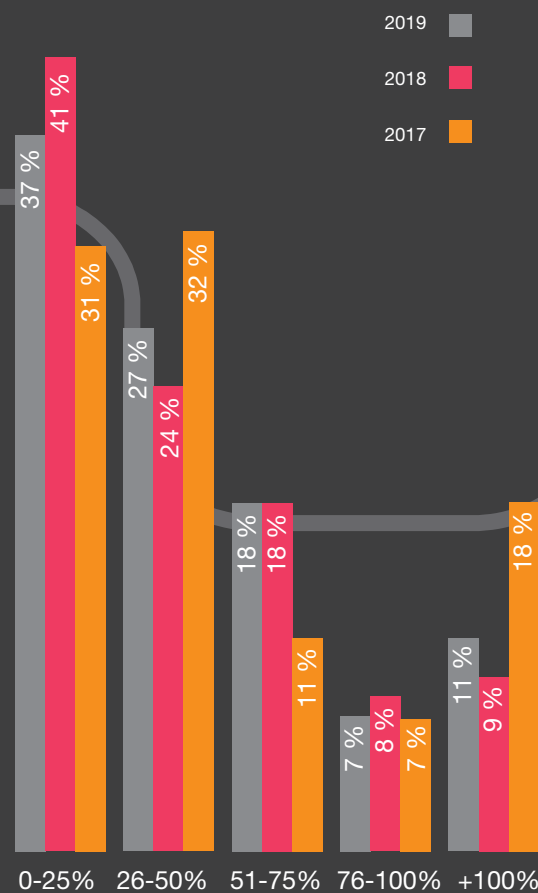
Omsætningsvækst over de seneste tre år ift. forventninger:

Hvordan er dette ift. opsatte mål?



De ejerledede virksomheder har haft en række år med høje vækstrater. I 2019 har 63 % af virksomhederne med vækst over de seneste 3 år øget toplinjen med +25 %, og 11 % har vækstet med +100 %.

Omsætningsvækst over de seneste tre år:



Væksten kommer primært fra eksisterende markeder



Hvilke områder har været den primære vækstdriver?

Markeder/Produkter	Eksisterende produkter		Nye produkter	
	2018	2019	2018	2019
Eksisterende markeder	54 %	51 %	23 %	24 %
Nye markeder	15 %	18 %	8 %	7 %



Årets Temaprisvinder 2019
Anders Aagaard Jensen
var synligt begejstret, da
han blev hyldet for at skabe
hvad han selv kaldte "en
arbejdsplads, som han selv
gerne ville have den", i form
af Relevant Holding, der
ejer de 26 Madklubben-
restauranter i hele landet.
Han fejrede prisen sam-
men med sin kone Sara
Aagaard Jensen.





En stolt og bæret Lars Kann-Rasmussen fra VELUX og VKR Gruppen modtog prisen som Årets Hædersprismodtager 2019. Han fik selskab af sin kone Lene Kann-Rasmussen og to af deres tre børn, nemlig sønnen Mads Kann-Rasmussen og datteren Astrid Kann-Rasmussen samt børnebørnene Flora og Christian. Lars Kann-Rasmussen modtog, efter eget udsagn, prisen på vegne af både hans far, der stiftede VKR Gruppen, familien og ikke mindst alle de medarbejdere, der har haft sin daglige gang i virksomhedens mere end 75 år lange historie.



Det var en tydelig berørt Michael Holm, der lod sig hylde som Årets Ejerleder 2019 ved den store landskåring i Hellerup. Han var selv på forretningsrejse i Australien, og det var derfor hans kone Pernille Salling Holm, der var til stede for at modtage det eftertragtede trofæ på hans vegne. Michael Holm takkede direkte via liveskærm bl.a. sin kone og medarbejdere for deres medvirken til den ærefulde titel.



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX



“Aktivitetsniveauet er langt højere uden for Europa, hvor vi kører lidt i tomgang. Der er “business to be done” både i Asien og USA, men det kræver investeringer.”

Årets Ejerleder 2019 på Fyn,
Brian Djernes, Cane-line

Group Denmark i Silkeborg, som har oplevet nærmest eksplosiv vækst siden starten i 2012. Et halvt år efter opstarten lød omsætningen på 30 mio. kr., og i de efterfølgende 12 måneder omsatte Sports Group Denmark for 100 mio. kr.

I øjeblikket nærmer Sports Group Denmark sig 500 mio. kr. i omsætning, og der er, ifølge ejerleder Bjarne Jeppesen, fortsat vækst at hente på eksisterende markeder.

“Ikke så meget mere i Danmark, hvor vi fylder meget, men i nogle af de andre lande kan vi blive mange gange større. Så vores næste mål er at runde milliarder,” lyder målsætningen fra Bjarne Jeppesen.

Forklaring på moderate vækstforventninger

Tre ud af fire ejerledere (75 pct.) svarer, at den vækst, de har oplevet, primært kommer fra markeder, hvor de er repræsenteret i forvejen. Lige godt halvdelen (51 pct.) svarer, at de henter

væksten på eksisterende markeder med eksisterende produkter, mens knap hver fjerde (24 pct.) er vokset ved salg af nye produkter til eksisterende markeder.

Når forventningerne til fremtiden er en smule mere afdæmpede, end vi har set tidligere, skyldes det ifølge ejerlederne selv bl.a., at de er påvirkede af, at dansk økonomi står over for reelle udfordringer pga. bl.a. handelsrestriktioner mellem USA og Kina samt usikkerhed om Brexit.

Mere end hver femte ejerleder (22 pct.) har måttet sænke sine vækstforventninger til de kommende tre år pga. de aktuelle geopolitiske strømninger. Mod godt hver tiende (9 pct.) sidste år.

“Vi ser, at der er en stigende opmærksomhed på de geopolitiske udfordringer, vi allesammen oplever, og at disse er med til at påvirke forventningerne til den kommende vækst hos ejerlederne. Noget andet, der sandsynligvis også spiller ind, er erfaringer fra tidligere perioder med høj vækst, der stoppede brat, eksempelvis finanskrisen i perioden efter 2008. Det er også nogle af de tanker, jeg møder generelt hos ejerlederne,” siger Ulrik Ræbild, Partner, PwC.

Markeder uden for Danmark er vækstdriver

Mens ejerlederne fortsat primært eksporterer til nærmarkeder med eksisterende produkter, så får den økonomiske afmatning dog flere ejerledere til at søge nye veje til vækst. Det viser Ejerledersanalysen 2019.

Antallet af ejerledere, der forventer vækst i såkaldte “øvrige markeder” – markeder uden for Danmark og EU – er næsten fordoblet i forhold til sidste år.

I 2018 anså 8 pct. af ejerlederne “øvrige markeder” som den primære vækstdriver, mens det tal stort set er fordoblet til 15 pct. i 2019.

Der er altså en tydelig tendens til, at ejerlederne ser ud over landegrænserne og også EU's grænser, når de leder efter vækstmarkeder.

“De høje vækstrater finder vi uden for Europa, så det er naturligt for de ejerledede virksomheder at kigge i den retning. Virksomhederne søger derhen, hvor der er mest sollys,” siger Jakob Ullegård, markedsdirektør i Dansk Erhverv, der bakkes op af Årets Ejerleder på Fyn, Brian Djernes fra Cane-line, som opererer i 100 lande, og som ikke er færdig med at afsøge nye markeder.

“Aktivitetsniveauet er langt højere uden for Europa, hvor vi kører lidt i tomgang. Vi oplever det på de asiatiske markeder, hvor vi meget gerne vil være større og også har høje vækstrater. Her går udviklingen i vores retning med et voksende marked for fx udendørsmøbler pga. den generelle vækst. Der er “business to be done” både i Asien og USA, men det kræver investeringer, og vi har fx oprettet et datterselskab i USA med egen salgsorganisation, fordi det er vigtigt at være tilstede på dette marked,” siger Brian Djernes, Cane-line.

Nej til Kina – ja til Arktis

En anden af de ejerledede virksomheder, der søger vækst på nye markeder, er Årets Ejerleder i Nordjylland Hydrema i Støvring med Jan Werner Jensen i spidsen. Virksomheden produ-

Vækst og performance



Forventninger til nye produkter stiger

Når ejerlederne skal svare på, hvilke markeder eller produkter de forventer som primære vækstdrivere de kommende år, peger 40% på, at væksten skal komme fra "Eksisterende produkter afsat på eksisterende markeder", hvilket er et tydeligt fald fra 2018, hvor tallet var 52%.

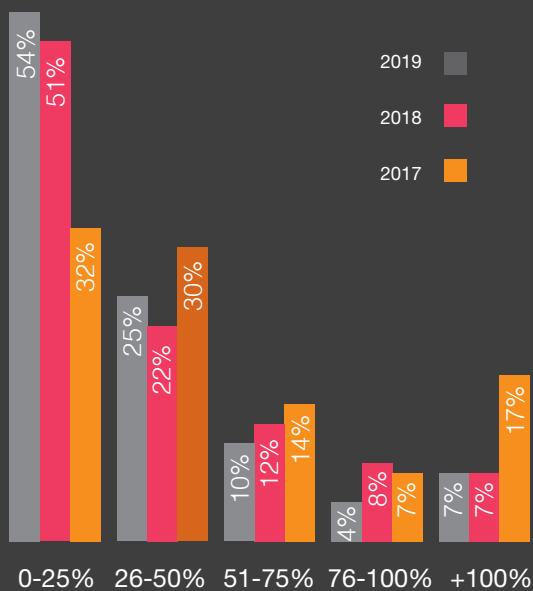
Hvilke forretningsområder skal være den primære vækstdriver?:

Markeder/Produkter	Eksisterende produkter		Nye produkter	
	2018	2019	2018	2019
Eksisterende markeder	52 %	40 %	20 %	28 %
Nye markeder	23 %	23 %	5 %	9 %

Forventningerne til vækst daler

Ejerledernes forventning til den fremadrettede vækst (3 år) falder.

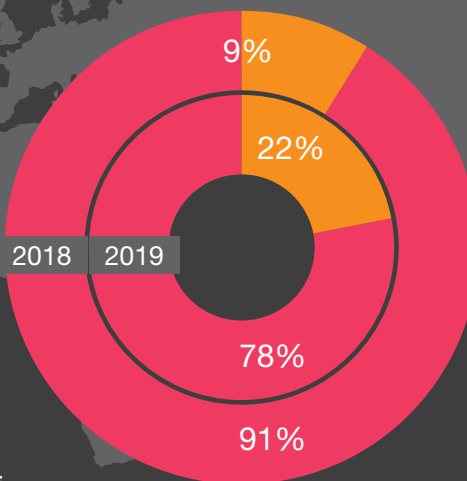
Forventet vækst i omsætningen de kommende 3 år:



Geopolitiske forhold påvirker vækstforventningerne

Er virksomhedens vækstforventninger til den kommende 3-årige periode påvirket af de aktuelle geopolitiske strømninger såsom Brexit, Trumps trusler om handelsrestriktioner eller diverse politiske kriser såsom situationen i Syrien, vesten vs. Rusland?

Ja
Nej





cerer hydrauliske entreprenørmaskiner og har oplevet markant vækst på eksisterende markeder, men søger nu efter vækst på helt nye markeder.

Efter at man hos Hydrema har vurderet mulighederne i Kina, vender man nu blikket et helt andet sted hen, forklarer Jan Werner Jensen.

"Der er meget fokus på Arktis i disse år fra flere nationer. USA viser stor interesse for at investere i forsvaret deroppe, og dermed er der behov for mange nye, store anlæg, hvor Hydremas materiel kan gøre sig gældende. Det gælder naturligvis forsvarsindustrien, men også de nye lufthavne samt råstofudvinding," siger Jan Werner Jensen, der har store forventninger til det arktiske område som et fremtidigt marked, hvor Hydrema som dansk virksomhed kan have en præference.

Nye produkter og innovation er i fokus

Meget tyder på, at den øgede globalisering gør det lettere at trænge ind på markeder, der tidligere var vanskeligere at tilgå. Og det udnytter ejerlederne.

"Man skal uden for de europæiske grænser for at finde de store vækstmarkeder i øjeblikket. Samtidig oplever vi, at det er blevet nemmere at række ud til de markeder, og de danske virksomheder er blevet mere villige til at gøre det," siger chefspecialist for forretningsstrategi og analyse hos Nykredit, Casper Kidmose.

Ejerledereanalysen 2019 fra PwC viser desuden, at ejerlederne har øget fokus på innovation og produktudvikling i jagten på vækst.

Næsten fire ud af 10 ejerledere (37 pct.) angiver således, at nye produkter forventes at blive den primære driver for vækst

“Der er meget fokus på Arktis i disse år fra flere nationer. Det gælder naturligvis forsvarsindustrien, men også de nye lufthavne samt råstofudvinding.”

Årets Ejerleder 2019 i Nordjylland,
Jan Werner Jensen, Hydrema

fremadrettet. Sidste år vurderede hver fjerde ejerleder (25 pct.), at nye produkter ville få samme afgørende betydning for væksten.

"Digitaliseringen og den hastige teknologiske udvikling er stærkt medvirkende til, at vi ser et højere fokus på produktudvikling. På den ene side har digitaliseringen gjort, at det er blevet lettere at udvikle nye produkter; på den anden side er der også hos kunder og forbrugere større forventninger om, at der

Ejerskifte



En stigende andel af ejerlederne blev kontaktet vedrørende muligheden for et salg af virksomheden.

65%

af ejerlederne angiver, at de er blevet kontaktet vedrørende muligheden for et salg

Er ejerlederen blevet kontaktet og/eller har afsøgt muligheden for salg?

Ja, jeg/vi er blevet kontaktet vedrørende muligheden for et salg



Ja, jeg/vi har afsøgt muligheden for et salg



Ja, begge ovenstående



Nej, ingen af ovenstående



2019 ■
2018 ■

Tidshorisonten for et eventuelt ejerskifte

Hvornår kunne et salg/overdragelse af virksomheden komme på tale fremadrettet?



kommer nye og forbedrede produkter løbende. Den tendens har ejerlederne set, og derfor forventer de, at væksten i stigende grad kommer derfra,” siger Ulrik Ræbild, Partner, PwC.

Produktudvikling bærer frugt

PwC's ejerlederanalyse viser også, at nye produkter allerede har været en større vækstdriver for udviklingen i virksomhederne de seneste tre år, end hvad ejerlederne selv havde forventet, de ville blive. I 2018 forventede hver fjerde (25 pct.) ejerleder således, at væksten primært ville komme fra nye produkter, men i 2019 er det næsten hver tredje (31 pct.), der konstaterer, at væksten rent faktisk er kommet fra nye produkter de seneste tre år.

Årets Ejerleder 2019, Michael Holm, og Systematic arbejder intensivt på at gøre det muligt at genbruge løsningselementer fra ét markedsområde til et andet.

”Vores udviklingsfolk har med stor succes ændret et af vores produkter til sundhedssektoren, så det nu er relevant for flere andre brancher, herunder forsvaret og forsyningssektoren. Produktet hjælper vores kunder med at få overblik over komplekse situationer, så de er klædt godt på til at træffe beslutninger, særligt i kritiske situationer. Vi har indarbejdet produktudvikling i vores virksomhed, således at vi løbende ser på, hvordan vores kompetencer kan forbedre beslutningsprocesser i andre sektorer end dér, hvor vi er i dag,” siger Michael Holm.

Investorerne viser fortsat stor interesse

Med den fortsatte optimisme blandt ejerlederne bliver deres virksomheder også interessante for investorer og andre virksomheder som opkøbssemner. Ejerlederanalysen 2019 viser, at interessen fra potentielle købere fortsat er høj, og at en meget høj andel af ejerlederne oplever at blive kontaktet med opkøb for øje. Knap to ud af tre ejerledere (65 pct.) svarer således, at de er blevet kontaktet vedrørende muligt salg inden for de seneste tre år, hvilket er på niveau med sidste år (64 pct.).

”Undersøgelsen viser, at investorerne fortsat har et godt øje til ejerlederne i Danmark. På trods af global usikkerhed og mere moderate vækstforventninger tyder meget således på, at de dygtige danske ejerledede virksomheder fortsat er interessante for de investorer, der har fri kapital og er i markedet for at opsoge fordelagtige investeringer,” forklarer Ulrik Ræbild, Partner, PwC.

Han understreger derudover, at Danmark generelt er et in-

teressant land at investere i, når det handler om virksomhedsopkøb.

”Danmark er helt klart et land, som investorerne opfatter som en sikker investering, fordi det på mange måder er et stabilt og sikkert land. Der er ordnede forhold, et grundlæggende velfungerende arbejdsmarked og tillid til systemerne,” siger Ulrik Ræbild.

Socialt ansvar i højsædet

Ifølge Ejerlederanalysen 2019 påtager ejerledede virksomheder sig i høj grad et socialt og samfundsmæssigt ansvar. Næsten ni ud af 10 ejerledede virksomheder (85 pct.) oplyser, at de påtager sig et forpligtende samfundsmæssigt ansvar. Næsten to tredjedele yder donationer direkte til velgørende formål eller lignende – herunder til lokalsamfundet.

Ejerlederanalysen viser dog samtidig, at ejerlederne kan blive bedre til at måle på effekten af deres arbejde med et tydeligt formål og de samfundsgavnige effekter. Således svarer blot 16 pct. af dem, der påtager sig et socialt ansvar, at de måler på effekten.

Årets Hædersprismodtager Lars Kann-Rasmussen har i en menneskealder stået bag en af de familievirksomheder i Danmark, der i høj grad viser et socialt ansvar, nemlig VKR Gruppen og VELUX. Lars Kann-Rasmussen, der efter eget udsagn er ansvarlig aktionær i VKR Gruppen i dag, ser også generelt, at familievirksomheder i høj grad går foran i forhold til at påtage sig et socialt ansvar.

”Andre virksomheder vil ofte have en fin vision, men de tager ikke ordene for pålydende på samme måde, som jeg synes, de familiedrevne virksomheder gør. Og det tror jeg har en betydning for, at vi i dag ser meget store virksomheder, der i flere generationer har været drevet sikkert frem af familier,” siger Lars Kann-Rasmussen.

Han forklarer, at det nok falder mere naturligt for familiedemedlemmer at køre virksomheden videre i den ånd, den er skabt, hvorfor de også lægger mere vægt på, hvordan pengene tjenes og påtager sig et større samfundsansvar – og ansvar i det hele taget.

Lars Kann-Rasmussen vil gerne give følgende råd videre til andre, der i dag vil skabe en virksomhed: ”Vær modig, nysgerrig, ordentlig – og brug din sunde fornuft. Vær klar til at arbejde hårdt. Og indtænk bæredygtighed i alt, hvad du foretager dig.” ■



“Andre virksomheder vil ofte have en fin vision, men de tager ikke ordene for pålydende på samme måde, som jeg synes, de familiedrevne virksomheder gør.”

Årets Hædersprismodtager 2019, Lars Kann-Rasmussen, VKR Gruppen

Socialt ansvar

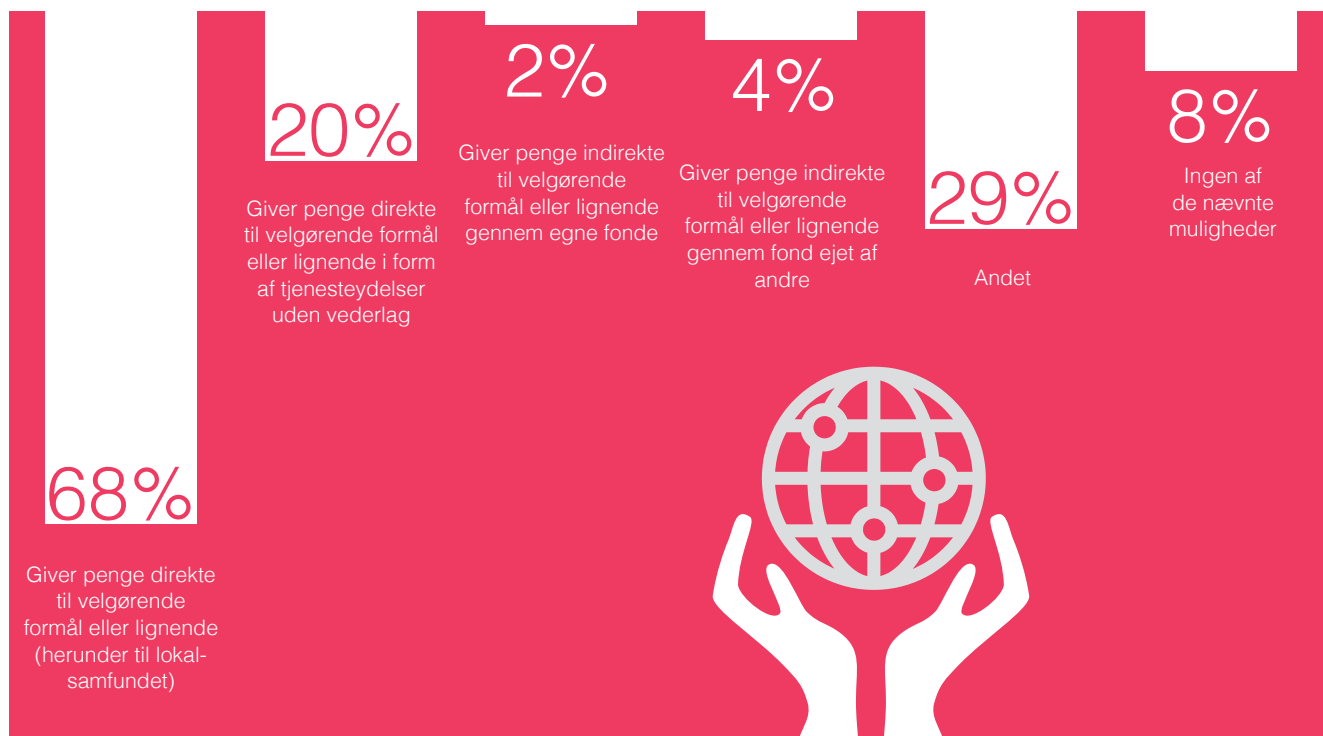


De ejerledede virksomheder tager et socialt eller samfundsmæssigt ansvar. Flest giver penge direkte til velgørende formål eller lignende.

85%

af ejerlederne har svaret at påtage sig et socialt eller samfundsmæssigt ansvar

Hvilke(n) af følgende social-/samfundsansvarlige aktiviteter er ejerlederne/virksomheden engageret i?



Har virksomheden valgt at påtage sig et socialt/samfundsmæssigt ansvar og forpligtet sig hertil?

Ja 85%

Nej 15%

Forsøges effekten af de social-/samfundsansvarlige aktiviteter målt?

Ja 16%

Nej 84%

Landets dygtigste ejerledere

Her får du en oversigt over de dygtigste ejerledere fra kåringen af Årets Ejerleder 2019.

Listerne viser finalister og vindere af Årets Ejerleder-kåringerne i regionerne i hele Danmark, Årets Ejerleder, Årets Temapris og Årets Hæderspris, som i år gik til Lars Kann-Rasmussen, VKR Gruppen.

Årets Ejerleder 2019



Ved at udvikle skræddersyede it-systemer til den offentlige sektor i Danmark, og dernæst sælge koncepterne videre som softwarepakker globalt, har Årets Ejerleder 2019 Michael Holm skabt en global milliardsucces for sin virksomhed Systematic.

Michael Holm

Systematic

Årets Hæderspris 2019



Lars Kann-Rasmussen, VKR Gruppen, modtager Årets Hæderspris 2019. Han får prisen for sit helt særlige bidrag til dansk og internationalt erhvervsliv til inspiration for mange danske ejerledere.

Lars Kann-Rasmussen

VKR Gruppen

Årets Temapris 2019



Årets Temaprisvinder 2019 er Anders Aagaard Jensen, Relevant Holding, der bl.a. ejer Madklubben-restauranterne. Temaprisen gives til Anders Aagaard Jensen for at have skabt en succes og imponerende vækst med formål og værdier øverst på agendaen.

Anders Aagaard Jensen

Relevant Holding

Årets Ejerleder 2019

Årets Ejerleder er en årlig kåring, der kårer de dygtigste ejerledere i Danmark. For at finde finalisterne til regionskåringerne, analyserer PwC flere end 9.000 ejerledede virksomheder ud fra offentliggjorte regnskabsinformationer. Blandt disse gennemføres personlige interviews med ejerledere fra flere end 125 virksomheder. De interviewes ud fra spørgsmål om ejerlederen og dennes virksomhed, ledelsesfunktioner og forretningsplan, performance og vækstambitioner, ejerskifte samt årets tema. En lokal jury, bestående af bl.a. sidste års vinder, en lokal erhvervsperson og repræsentanter fra samarbejdspartnerne udvælger tre finalister og en regionsvinder i hver af de syv regioner. Blandt disse syv regionsvindere udvælger landsjury den person, der kåres som Årets Ejerleder. Derudover udvælger den lokale jury i hver region også en temaprisvinder særligt på baggrund af årets tema. Blandt de syv regionale temaprisvindere udvælger en landsjury herefter den person, der kåres som Årets Temaprisvinder.

Kriterier for udvælgelse:

- A/S, ApS og P/S. Eksisteret i min. 5 år, minimum 10 ansatte.
- Positiv egenkapital. Positivt resultat og vækst i dækningsbidrag i seneste regnskabsår.
- Ejerlederen skal have ejerandele og bestemmende indflydelse på driften.
- Børsnoterede selskaber, datterselskaber af udenlandske selskaber og selskaber på Børsens Top 100 eller deres datterselskaber er ikke omfattet.

Samarbejdspartnere:

- Dansk Erhverv, Nykredit og Finans.

Landsjuryen:

- Bjarke Hansen, Årets Ejerleder 2018. Mogens B Sørensen, Regionsdirektør i Nykredit. Laurits Rønn, Direktør i Dansk Erhverv. Ulrik Ræbild, Partner i PwC og ansvarlig for Årets Ejerleder.

2019



Region Nordjylland

Øvrige finalister:

Michael Hove, Commentor
Brian Bundgaard, Lars Bartholomæussen, Lars Bo Pedersen, Morten Søgaard og Ole Schou, Jysk Pension

Jan Werner Jensen
Hydrema

Temaprisvinder
Lars Juhl Frandsen og Peter Helmer Larsen
Nordic Computer

Region Midt- og Vestjylland

Øvrige finalister:

Martin og Mikael Søgaard, Idealcombi
Nicolai Tange Jørgensen, Smart Lift

Bjarne Jeppesen
Sports Group Denmark

Temaprisvinder
Axel Månsson
Axel Månsson A/S

Region Østjylland

Øvrige finalister:

Bo Fischer Larsen, IQ Metal
Kim Thomas Rasmussen, PR Electronics

Michael Holm
Systematic

Temaprisvinder
Mikkel og Cresten Grene
Søstrene Grene Holding

Region Hovedstaden

Øvrige finalister:

Flemming Wagner, Abacus Medicine
Mads Stensgaard, Kjær & Sommerfeldt

Knud Erik Andersen
European Energy

Temaprisvinder
Anders Aagaard Jensen
Relevant Holding

Region Syddjylland

Øvrige finalister:

Poul B. Jakobsen, Process Engineering
Jesper Hansson, Svane Shipping

Jesper Ratza
AUTOproff

Temaprisvinder
Poul B. Jacobsen
Process Engineering

Region Fyn

Øvrige finalister:

Claus Juul Bøgelund, Dymak
Kasper Andersen & Laury Søgaard Kristensen, Yoyo Global Freight

Brian Djernes
Cane-line

Temaprisvinder
Evita Rosdahl
Jeros

Region Sjælland

Øvrige finalister:

Søren Hovmand, Hovmand A/S
Leif Busch Hansen og Karsten Klein Kristensen, Lundberg Tech

Martin Pihl
Plus-Plus

Temaprisvinder
Lasse Secher Houengaard
Finn L. & Davidsen A/S



“Jeg
går på arbejde
for at gøre en forskel
i verden”

Han er opvokset i en købmandsforretning i Odsherred og ville egentlig have været dyrlæge, men i dag er ejerleder Michael Holm et forbillede i den danske it-branche. Han er stifter af og hovedaktionær i Danmarks største privatejede softwarevirksomhed, og hans drive er “at gøre en forskel”. Han er stolt af, at Systematics produkter dagligt er med til at redde menneskeliv over hele kloden.

Årets

Ejerleder 2019



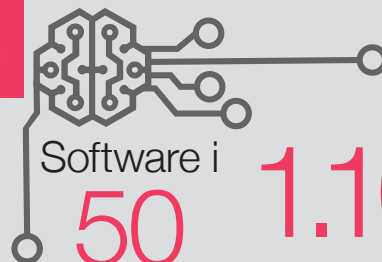
2019



Systematic

Grundlagt

1985



Software i

50

lande

1.100

Ansatte



FOTO: BO AMSTRUP/RITZAU SCANPIX

“Det blev tydeligt for mig, hvordan it kan være med til at skabe overblik i en kompleks virkelighed. Det blev også tydeligt, hvor stor en forskel det kan gøre.”

Michael Holm, ejerleder, Systematic

Hele sin ungdom ville han egentlig være dyrlæge, men en tilfældig kommentar fra en studievejleder ændrede Michael Holms studievalg. Uden dén kommentar havde Systematic måske ikke eksisteret i dag.

“Jeg stod og så på en plakat, der reklamerede for et kursus i EDB, da studievejlederen kom forbi og sagde, at det ikke var noget for mig. Jeg tænkte, at det skulle han ikke bestemme. Og netop i dét øjeblik besluttede jeg at læse til EDB-assistent,” siger Michael Holm, der i dag er ejerleder for Systematic, der med base i Aarhus er Danmarks største privatejede softwarevirksomhed med en omsætning på omkring 1 mia. kr. og flere end 1.100 medarbejdere.

Og sådan gik det til, at Michael Holm begyndte at læse EDB, som det hed dengang sidst i 1970'erne, hvor han blev student.

Udstationeret i Paris

Systematic-stifteren er opvokset i et købmandshjem i Odsherred i det nordvestlige Sjælland i det, han selv kalder en entreprenant familie. Trods de entreprenante gener ser han ikke sig selv som født til at være ejerleder.

“Jeg vil hellere sige, at muligheden opstod, og den udnyttede jeg. Jeg kunne sagtens være endt et andet sted, men jeg har været vant til at tage ansvar, handle og hjælpe til, når der er behov for det,” siger Michael Holm.



VEJEN TIL SUCCES

- ✓ Fokus på at skabe egne produkter - og gøre dem relevante i flere brancher
- ✓ Formål om at gøre en forskel for kunder og medarbejdere
- ✓ At skabe en vinderkultur

Efter endt uddannelse bliver Michael Holm ansat hos Datacentralen (i dag DXC Technology, red.), hvor han bliver ekspert i systemer inden for farvandsovervågning for bl.a. Søværnet. Senere bliver han udstationeret i Paris for at hjælpe til med at bygge det danske søværns første digitale overvågningssystemer.

Et enormt potentiale

Den aarhusianske ejerleder kommer tilbage fra Paris med en styrket opmærksomhed på potentialet inden for udvikling af it-systemer til såkaldt kommando og kontrol til forsvarsenheder over hele verden. Et område, hvor Systematic i dag regnes for en af verdens førende.

“Det blev tydeligt for mig, hvordan it kan være med til at skabe overblik i en kompleks virkelighed. Det blev også tydeligt, hvor stor en forskel det kan gøre for mange organisationer,” siger han.

Og derfor blev det Michael Holms mission – ligesom det er Systematics mission – at udvikle it-løsninger, der gør det enklere for brugerne at træffe afgørende beslutninger i kritiske situationer. I dag er Systematic leverandør af softwaresystemer til ikke bare forsvar, men også sundhedssektoren på globalt plan. Og på nationalt plan har man kunder inden for politi, efterretnings-tjeneste samt biblioteker og uddannelsesinstitutioner. Systematic har kunder i over 50 lande verden over, som serviceres af 12 kontorer rundt om på kloden.

Den vigtigste årsag til succes

Michael Holm er ikke i tvivl om, hvad der har været den vigtigste årsag til, at Systematic er lykkedes med at blive en vækstvirksomhed i it-branchen.

“Helt fra start har vi været bevidste om, at vi er nødt til at have et produkt for at blive en succes. Uden det ville vi være en serviceleverandør som så mange andre, der konkurrerer benhårdt på cv og pris. Et produkt giver identitet og fokus, både i salget og i udviklingen. Et specialiseret og fokuseret produkt giver også skala og mulighed for global vækst,” siger Michael Holm.

Derudover har Systematic i årenes løb hele tiden formået at finde nye nicher, hvor virksomhedens produkter og kompetencer matcher.

“Vi ved præcist, hvad vi er gode til, og det er at indsamle, integrere og analysere store mængder komplekse data samt skabe et overblik, der muliggør, at vores kunder kan tage en kvalificeret



Formål & Værdier

Kilde: Ejerledersanalysen 2019, PwC

57%

af ejerlederne vurderer, at deres
formål og værdier har øget
medarbejdernes tilfredshed.



FOTO: BO AMSTRUP/RITZAU SCANPIX

beslutning – ofte i kritiske situationer og under pres. Og mange steder i den offentlige sektor er dette helt afgørende, herunder i forsvaret og i sundhedssektoren,” siger Michael Holm.

At gøre en forskel

Hvis produktet er det, der loftede Systematic op fra mængden i starten af virksomhedens leveår, så er Michael Holm ikke i tvivl om, at det er virksomhedens purpose – formålet og værdierne – der er afgørende for de senere års vækst.

“Vores produkter er bl.a. med til at sikre, at soldater over hele verden er bedst muligt rustet til at tage de rigtige beslutninger og i sidste ende redde menneskeliv. Det samme gælder vores systemer til sundhedssektoren. Vi er uden tvivl med til, at flere soldater kommer hjem i live, og at antallet af tilskadekomne og omkomne falder. Og det er dét, der driver mig. Og det er dét, der driver vores medarbejdere. Vi går på arbejde hver dag, fordi vi gør en forskel. For vores kunder og for de mennesker, der er afhængige af, at vores kunder gør et godt stykke arbejde, fx patienter og soldater,” siger Michael Holm.

Og noget tyder på, at Systematic er lykkedes med sin mission, for mens mange andre virksomheder skriger på arbejdskraft, så går det lettere for Systematic, hvor imponerende 12 pct. af alle nyansættelser er tidligere medarbejdere.

“Vi har et princip om, at man som medarbejder både ankommer og forlader virksomheden gennem hoveddøren. Vi forstår godt, at medarbejdere indimellem vil prøve noget andet, og så aftaler vi, at vi holder kontakten med dem, og vi er glade, når de vælger at komme tilbage,” siger Michael Holm.

Medarbejderne kæmper for virksomheden

Den danske it-branches ”grand old man” er i det hele taget meget bevidst om – og fokuseret på – at skabe en arbejdsplads, der giver mening for medarbejderne.

“Det er vigtigt for mig, at vi har medarbejdere og ledere, der føler et stort ansvar for det, de laver. De skal føle, at virksomhedens konkurrenter også er deres konkurrenter, frem for at opfatte dem som en ny potentiel arbejdsgiver. Dét mål stiller store krav til ledelse og medarbejdere. Personligt fortæller jeg medarbejderne, at de skal bruge mig, som CEO, alt det, de vil, men det er dem selv, der tager beslutningerne, for det er dem, der har kompetencerne, og det er dem, der kender kunderne bedst, og derfor er det også dem, der tager de bedste beslutninger,” siger Michael Holm.

Man mærker tydeligt, at den to meter høje topchef interesserer sig indgående for, hvordan man skaber og udvikler en vinderkultur. Og for at blive klogere på det har han for nylig åbnet dørene for et forskningsprojekt, der i samarbejde med håndboldklubben Bjerringbro Silkeborg Håndbold (BSH) og Aarhus Universitet skal se på, hvordan man skaber medarbejdere og teams, der præsterer på et vedvarende højt niveau.

“Jeg synes, tanken om at sammenligne Systematic med et sportshold er interessant, og jeg er sikker på, at vi kan lære en masse af, hvordan Peter Bredsdorff-Larsen (cheftræner for BSH, red.) arbejder med vinderkultur,” siger ejerlederen, der selv har spillet håndbold i sin ungdom.

Ligesom medarbejderkulturen til stadighed udvikler sig hos

OM SYSTEMATIC

Systematic er stiftet i 1985 af Michael Holm og partner Allan Schytt, der stoppede i virksomheden i 1992.

Virksomheden omsatte i seneste regnskabsår for 965 mio. kr. og har rundet 1.100 medarbejdere.

Systematic leverer softwaresystemer til sundhedssektor, forsvar, politi, efterretningstjeneste og biblioteker og har senest udvidet til energiselskaber og vandforsyning.

OM MICHAEL HOLM

Født i juli 1957 og uddannet EDB-assistent fra Københavns Købmandsskole. Har læst datalogi og gennemført en hel del lederkurser i ind- og udland.

Fra 1978 til 1984 ansat hos Datacentralen med speciale i farvandsovervågningssystemer. I fire år var han udstationeret i Paris med det formål at bygge et nyt overvågnings-system til det danske søværn.

Stiftede i 1985 Systematic sammen med partneren Allan Schytt, der stoppede i 1992, hvorefter Michael Holm overtog aktiemajoriteten.

Medlem af bestyrelsen for Købmand Herman Sallings Fond.

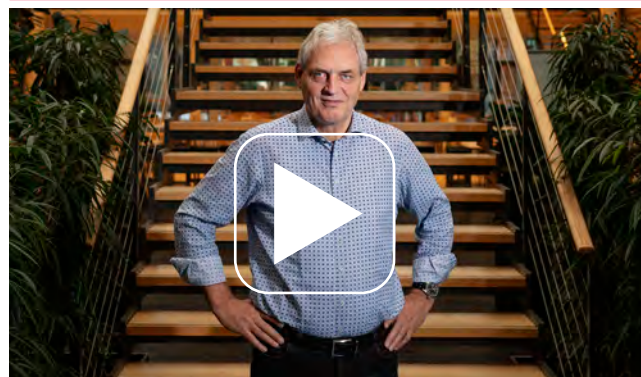
Medejer og bestyrelsesmedlem i Copenhagen Optimization.

Bestyrelsesformand for Web2Media.

Sidder i bestyrelsen for Fremstillingsindustrien, DI Digital og Forsvars- & Aerospaceindustrien i Danmark (FAD) under Dansk Industri (DI).

Michael Holm har modtaget Kong Frederik den Niendes hæderspris for at fremme dansk eksport og fik tildelt årets erhvervspris af Erhverv Aarhus i 2010 og blev Årets Æres-håndværker i 2018.

MØD MICHAEL HOLM



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm6



“Vi har et princip om, at man som medarbejder både ankommer og forlader virksomheden gennem hoveddøren. Vi forstår godt, at medarbejdere indimellem vil prøve noget andet, og så aftaler vi, at vi holder kontakten med dem, og vi er glade, når de vælger at komme tilbage.”

Michael Holm,
ejerleder, Systematic

Systematic, så udvikler virksomheden sig også kommercielt. På det seneste er man således begyndt at levere softwaresystemer til energisektoren. I første omgang med fokus på vind, hvor man for nylig har indgået aftaler med markedslederne, danske Ørsted og svenske Vattenfall.

“Det var indlysende for os, at de kompetencer, vi har, er brugbare i forhold til at sikre en mere effektiv produktion af vindenergi,” siger Michael Holm, der kan glæde sig over, at man med de to kunder sidder på 37 pct. af vindsektoren.

Næste eventyr er vandforsyningen, der i alle samfund er en kompleks og essentiel service, der mange steder i verden fungerer dårligt. Her ser Michael Holm endnu en gang muligheden for at kombinere kompetence, mission og forretningspotentiale for Systematic, men også for dansk erhvervsliv.

Derfor er Systematic i 2019 gået sammen med en række

større danske virksomheder inden for vand og vandteknologi og har etableret en såkaldt vandklynge, der udover Systematic også omfatter Danfoss, Grundfos, Kamstrup, AVK og Aarsleff.

“Vi kan se, at der er hårdt brug for løsninger, der kan sikre en bedre vandforsyning på globalt plan. En femtedel af verdens befolkning bor i områder med vandmangel, halvdelen af alt drikkevand bliver spildt på vej ud til forbrugeren, og 80 pct. af alt spildevand bliver ledt ud i havet uden at blive rensat. Det vil vi gerne være med til at rette op på,” siger Michael Holm, der i dag er 62 år, men som trods utallige købstilbud ikke ser nogen grund til at sælge eller overdrage virksomheden inden for en overskuelig fremtid.

“Selvfølgelig er der en plan for virksomhedens fremtid, men vi kommer ikke til at sælge. Mest realistisk er det, at vi etablerer en fond, der ejer Systematic fremover,” lyder det afslutningsvist fra Michael Holm. ■



FOTO: IDA GULDBÆK ARENTSEN/RITZAU SCANPIX

“ Det stod klart for mig, at kompromisser og pragmatiske løsninger ikke var vejen frem. I stedet valgte jeg at skabe den forretning og den arbejdsplads, som jeg gerne ville have, og gøre tingene på den måde, som jeg syntes var rigtig. Og det var nok lige dér, at kimen blev lagt til den håndfuld leveregler, der har defineret Madklubbens udvikling siden starten. ”

Anders Aagaard Jensen, ejerleder, Relevant Holding

“Jeg havde og har det stadig sådan, at man generelt skal passe på med store, forkromede missioner, visioner og lignende. Det vigtige er, at medarbejderne kan mærke sjælen i foretagendet, så de kan 'leve' den. Så fra starten tænkte jeg, at værdien i virksomheden skal bygge på, at vi passer på hinanden og opfører os ordentligt over for hinanden.”

Anders Aagaard Jensen, ejerleder, Relevant Holding

deres humør og gåpåmod frem for på deres kendskab til vin. Og fjerde regel var, at restaurantens indretning skulle være af høj kvalitet.

”Jeg har altid stået fast på, at vi ikke er billige, fordi vi serverer halvgod mad i kedelige omgivelser – men derimod, at vi er billige på trods af, at vi har valgt at investere mange penge i konceptet,” som han siger.

Vi skal behandle hinanden ordentligt

Men enkle leveregler gør det ikke. Bag Madklubbens succes ligger også enkle værdier, som på samme måde stammer fra den gang, den unge Anders Aagaard Jensen skulle vælge sin egen vej frem i en branche præget af hurtige op- og nedture.

”Jeg havde og har det stadig sådan, at man generelt skal passe på med store, forkromede missioner, visioner og lignende. Det vigtige er, at medarbejderne kan mærke sjælen i foretagendet, så de kan 'leve' den. Så fra starten tænkte jeg, at værdien i virksomheden skal bygge på, at vi passer på hinanden og opfører os ordentligt over for hinanden. Sværere behøver det ikke være. I dag har vi skrevet det lidt mere udførligt i

vores strategiplan, men kogt ned kan det siges meget kort, hvad fundamentet er, nemlig at ærlighed smager bedst,” fortæller Anders Aagaard Jensen.

Også formålet har altid været en given ting for ham, idet han inden starten på eventyret tænkte, at hvis man ikke kunne være relevant for nogen, så kunne man lige så godt lade være. Derfor døbte han sit firma Relevant, og derfor lyder formålet den dag i dag: at være relevant for gæsterne. Det sidste kom sig af, at han havde set mange dygtige mennesker i branchen blive forblændet af deres egen succes og hurtigt forsvinde igen, fordi de først for sent opdagede, at gæsterne var på vej et andet sted hen.

”Jeg har altid været meget opmærksom på faren for at falde i søvn i timen, og på, at det gælder om hele tiden at holde sig relevant. Det tænker jeg på hver dag. Og det er også grunden til, at jeg rejser meget rundt i verden for at holde mig orienteret om udvikling og tendenser i branchen,” siger han.

Vigtigt at holde styr på tallene

En af årsagerne til de mislykkede projekter i hans unge år var, at idéerne bag dem ikke nåede at blive bagt helt færdige inden start, og at man glemte at få købmandshjertet med i processen. For Anders Aagaard Jensen har det derfor helt fra første restaurant været vigtigt at have styr på alle pengene og tallene.

”Jeg har heldigvis altid haft let ved tal og regnestykker og er heller ikke typen, der bliver overrasket, når der skal betales moms, ATP osv. Så fra dag ét har jeg siddet med mine egne Excel-ark og holdt styr på den daglige drift. Jeg siger ikke, at det er let. Men at have dette overblik er bare en forudsætning for at kunne holde længere i faget end et par år,” som han siger.

Samme holdning ligger bag, at han i de første år med Madklubben sørgede for at lægge penge til side. De 500.000 kr., han lånte til sin første restaurant, er derfor også de eneste, han nogensinde har skyldt væk. Resten af tiden har virksomheden været selvfinansieret og er det stadig.

”Det er vigtigt for mig at have en cigarkasse stående, så jeg kan slå til, når jeg selv eller andre får en god idé til et nyt projekt. På den måde har forretningen udviklet sig organisk, samtidig

Formål & Værdier

Kilde: Ejerledersanalysen 2019, PwC

46%

af ejerlederne vurderer, at arbejdet med 'Formål & Værdier' har skabt en konkurrencemæssig fordel for deres virksomhed.



OM ANDERS AAGAARD JENSEN

Født i 1977 i Gråsten og uddannet fra hotel- og restaurantskole i Schweiz 2001.

Stiftede Relevant Holding i 2005.

Åbnede den første Madklubben-restaurant i 2007 i København.

Ejer i dag 26 restauranter i tre danske byer.

Blev Årets Københavner i 2010.

OM RELEVANT HOLDING

Relevant Holding er selskabet bag Madklubben-restauranterne.

Navnet Relevant kommer af Anders Aagaard Jensens vision om at være relevant for gæsterne. Og navnet skal minde ham og medarbejderne om det i hverdagen.

Madklubbens grundlæggende værdi er "Ærlighed smager bedst".

Mere end 100.000 gæster spiser hver måned på en af Madklubbens 26 restauranter, svarende til 1,2 mio. spisende gæster om året.

Målet er at åbne fem nye restauranter hvert år de næste fem år i Danmarks 10-15 største byer.

Relevant har også catering, takeaway og delivery, og er på vej med levering af måltidskasser.

med at vi har undgået at vokse for lånte fjer. Og det er jo en stor tilfredsstillelse," som han siger.

Noget andet, han praktiserer på baggrund af tidligere fejl, er at stole fuldstændig på sine ansatte og uddelegere opgaverne. Ligesom han gerne hyrer folk, der bedre end ham selv kan udfylde centrale poster. Når han skal råde nye, unge kolleger, lyder det derfor, at de ikke skal være bange for at begå fejl:

"Lav masser af fejl. For det betyder, at du handler, og at du tager stilling. Men sats aldrig hele butikken," siger han og fortæller, at han selv har begået fejl på stribe, men på en måde, så hver gang han har lavet en restaurant, der floppede, har han lavet tre gode; og hver gang han har hyret et fejlskud, har han hyret to rigtige.

Alle skal have råd til at spise ude

I dag er Anders Aagaard Jensen både stolt over og glad for, hvor han står – i spidsen for en sund virksomhed bygget på et restaurantkoncept, som ikke bare har vist sig at være langtidsholdbart, men også har været definerende for danskernes måde at gå ud og spise på. Nu spiser folk ikke kun ude fredag og

lørdag, men gerne også på hverdage, og for manges vedkommende endda flere gange om ugen. Noget, der bl.a. er blevet muligt, efter at Madklubben gik forrest med en fair prissætning.

Selv ser han sådan på det, at han har redet på en enorm bølge i restaurationsbranchen, hvor der de sidste 10-12 år er kommet 6-7 pct. flere gæster til årligt. Og det agter han at fortsætte med. Også at sætte nye dagsordener i branchen. Lige nu arbejder han således på at kunne servicere danskerne bedre derhjemme. Det betyder et øget fokus på virksomhedens catering-, takeaway- og delivery-ben. Og som noget nyt er han også på vej med måltidskasser til private og færdigretter til salg i supermarkeder samt egen fødevarerproduktion.

Madklubbens succes har ikke undgået kapitalfondes og andre køberes opmærksomhed. Indtil videre har indehaveren sagt nej tak. Men i takt med virksomhedens vækst er han på det rene med, at der på et tidspunkt skal andre kapaciteter ind på de ledende poster, mens han selv trækker sig lidt for måske mere at indtage en kreativ og udviklende rolle. En forandring, der for ham er helt naturlig, når man går fra lilleput-rækken til Superligaen og gerne vil med i UEFA-cuppen, som han siger. ■

Sports Group Denmark har forandret tekstilindustrien

Sports Group Denmark er en af den slags virksomheder, der er etableret på ejerlederens indgående kendskab til sin branche, og som er i stand til at levere et produkt og en service, der forandrer måden, man gør tingene på fremadrettet.

Den korte fortælling om Bjarne Jeppesen er, at han er ejerlederen, der efter 10 år som udstationeret i den kinesiske tøjbranche kommer tilbage til Danmark og etablerer Sports Group Denmark og dermed ændrer den måde, tekstilbranchen fungerer på fremadrettet.

“Jeg har brugt hele mit professionelle arbejdsliv hos fabrikker, indkøbere og agenter i Kina, og det netværk og den indgående viden om, hvordan tekstilbranchen fungerer, har vi i Sports Group Denmark udnyttet til at disrupte markedet,” siger Bjarne Jeppesen.

Væksten i Sports Group Denmark har siden opstarten i 2012 overgået selv de mest ambitiøse målsætninger. Kun et halvt år

efter de første salgsmøder lyder omsætningen på 30 mio. kr., i de efterfølgende 12 måneder omsætter Sports Group Denmark for 100 mio. kr., og i øjeblikket nærmer omsætningen sig 500 mio. kr.

“Der er fortsat masser af markedspotentiale på vores eksisterende markeder. Ikke så meget mere i Danmark, hvor vi fylder meget, men i nogle af de andre lande kan vi blive mange gange større. Så vores næste mål er at runde milliarden,” siger Bjarne Jeppesen.

Han understreger, at det ikke så meget handler om at nå et bestemt tal på topplinen, men at man er nødt til at sætte sig nogle mål for at fastholde sit eget og medarbejdernes drive for at være den foretrukne leverandør af sportstøj til de mest konkurrencedygtige priser, hvilket er virksomhedens erklærede vision.

Eventyret og det perfekte match

Grundstenen til Sports Group Denmark blev lagt for knap 20 år siden, da Bjarne Jeppesen var ca. 20 år gammel. Ved en tilfældighed fik han job i Dansk Transfertryk, der dengang var en større dansk underleverandør til tekstilindustrien med base i Ikast, hvor Bjarne Jeppesen er vokset op og også bor i dag.

Dansk Transfertryk søgte en ung mand med mod på nye udfordringer i Kina. Og det fik man med Bjarne Jeppesen. Han stod med valget mellem uddannelse og eventyr. Han valgte eventyret, så det var det perfekte match.

“Det er ikke sådan, at jeg er drevet af at være i tøjbranchen. Eller, det var jeg i hvert fald ikke dengang. Jeg kunne lige så godt være blevet bilhandler eller møbelhandler. Som ung søger man jo alle mulige steder for at tjene nogle penge, og så er det lidt



ERFARING OG MOD

- ✓ 10 år i Kina banede vejen for Sports Group Denmark
- ✓ Sports Group Denmark har skåret fordyrende led væk
- ✓ Egne brands er kombineret med andre markedsledende brands



“Senere får jeg den viden og indsigt i branchen, der gør, at jeg ser mulighederne for at gå ind og skabe en forretning ved at forandre branchen til glæde for vores kunder. Og det er dét, der driver mig.”

Bjarne Jeppesen,
ejerleder, Sports Group
Denmark

FOTO: BO AMSTRUP/RITZAU SCANPIX

Performance & Vækst

Kilde: Ejerledeanalysen 2019, PwC

63%

af ejerledede virksomheder har i 2019 øget omsætningen med mere end 25 pct. sammenlignet med året før.

tilfældigt, hvad det ender med. Først senere får jeg den viden og indsigt i branchen, der gør, at jeg ser mulighederne for at gå ind og skabe en forretning ved at forandre branchen til glæde for vores kunder. Og det er dét, der driver mig,” siger Bjarne Jeppesen.

Direktør for stort firma som 26-årig

Han starter som international salgstraineé hos Dansk Transfertryk og flytter efter kort oplæring til Shanghai. Oprindeligt skulle han have været der et enkelt år, men der går mere end 10 år, før Bjarne Jeppesen vender tilbage til Danmark igen. Han er først fire år hos Dansk Transfertryk, hvor han bl.a. lærer en masse om tekstilbranchen i Kina og får et stort netværk.

Den erfaring, han opnår, gør ham eftertragtet for andre aktører, der handler med Kina, der på det tidspunkt er et mere lukket land end i dag. Det vil sige, at der er få danskere, der har samme erfaring som Bjarne Jeppesen. Efter fire år hos Dansk



OM BJARNE JEPPESEN

Født i 1979 og har en HH i Økonomi fra Ikast Handelsskole.

Salgschef for Dansk Transfertryk i Hongkong fra 2000 til 2006.

Direktør for Active Sportswear Asia i Kina fra 2006 til 2012. De sidste måneder som eksportchef med base i Danmark.

Stifter i 2012 Sports Group Denmark.

OM SPORTS GROUP DENMARK

Sports Group Denmark blev grundlagt i 2012 i Ikast af Bjarne Jeppesen.

Sports Group Denmark designer, producerer og distribuerer sports- og fritidstøj til mænd, kvinder og børn. Fokus er på kvalitet, design og tekniske detaljer, samt at tøjet kan købes til den helt rigtige pris. Har i dag 15 brands.

Sports Group Denmarks produkter sælges via store sportskæder og individuelle butikker til ca. 2.000 kunder i 25 lande med Skandinavien som det primære marked.

Har ca. 90 medarbejdere, der arbejder ud fra et af de seks kontorer i hhv. Danmark, Norge, Finland og Kina.

“Vi skærer en masse fordyrende led fra og kan derfor operere med nogle helt andre priser end de eksisterende aktører på markedet. Det er dét, der gør, at vi ender med at disrupte tekstilindustrien.”

Bjarne Jeppesen, ejerleder,
Sports Group Denmark

Transfertryk i Shanghai bliver Bjarne Jeppesen direktør for Active Sportswears kinesiske selskab med base i Hongkong, og han får derved som 25-årig ansvaret for 80 ansatte samt indkøb og logistik for en stor tekstilvirksomhed.

I 2011 flytter Bjarne, hans kone og deres dreng på tre år hjem til Danmark, og i 2012 er han klar til at stifte Sports Group Denmark A/S.

“Vi går på markedet med en ny tilgang til hele værdikæden i tøjbranchen. Vi skærer en masse fordyrende led fra og kan derfor operere med nogle helt andre priser end de eksisterende aktører på markedet. Og det er dét, der gør, at vi ender med at disrupte tekstilindustrien. I starten går vi reelt ind og smadrer markedet på pris, og det er stadig en af de væsentligste drivere for vores succes,” siger Bjarne Jeppesen.

Ny strategi efter de første salgsmøder

Sports Group Denmark går grundlæggende på markedet med en private label-strategi, hvor virksomheden tilbyder at producere kædernes sportskollektioner, bare meget billigere end deres nuværende leverandører.

I løbet af kort tid får Bjarne Jeppesen sat møder op med de førende butikskæder inden for sportstøj i Danmark. Alle viser stor interesse for konceptet. Alligevel opdager Bjarne Jeppesen allerede inden for de første par uger, at strategien for Sports Group Denmark skal justeres ret kraftigt, for da han viser sine kollektioner til kunderne, køber de ikke bare produktionen, men også de konkrete mærker. De køber altså hele pakken.

“Vi indser hurtigt fra vores salgsmøder, at kunderne er interesseret i vores brands, og fra den ene uge til den næste går vi fra at skulle producere private label for kunderne til at være brand owner,” siger Bjarne Jeppesen, der fortæller, at Sports

Group Denmark i dag har 15 forskellige egne brands og samtidig fungerer som agentur for 10 førende brands, fx inden for sportsnicher som løb, skiløb, tennis og badminton.

Sports Group Denmark etablerer sig derfor som et multi brand house, der nu har eget salgssetup i syv lande – primært i de skandinaviske lande og Europa. Virksomheden sælger og markedsfører bl.a. sports- og outdoormærkerne Endurance, Whistler, Mols, Vertical, Zanier, Graffiti, Fort Lauderdale, CMP, Zigzag, Cruz og Danish Apparel.

Bæredygtighed er helt afgørende

Som en hurtigt voksende aktør i tekstilbranchen har Sports Group Denmark et stort fokus på bæredygtighed og er også meget åben om dette i kommunikationen med både kunder og leverandører. Og handling er sat bag ordene, idet man både har etableret en code of conduct, der omfatter fire grundtemaer: menneskerettigheder, miljø, antikorruption og dyrevelfærd. Temaerne er baseret på bl.a. FN's Global Compact.

“Vi forventer naturligvis, at vores samarbejdspartnere lever op til national lovgivning og internationale retningslinjer, men vi forbeholder os desuden ret til at stille yderligere krav,” siger Bjarne Jeppesen, der fortæller, at værdierne gennemsyrrer hele virksomheden, og netop derfor har man for nylig udarbejdet sin egen CSR-publikation, “Sustainability – Vision – Commitment – Value”, hvor alt dette er nedfældet.

Som ejerleder og person fremstår Bjarne Jeppesen umiddelbart som meget afslappet og imødekommende. Samtidig mærker man tydeligt hans energi og engagement. Den “personlighed” har han overført til medarbejderne, ikke mindst i deres tilgang til kunderne.

“Vi koncentrerer os ikke om vores konkurrenter. Vi fokuserer på kunden. En af vores must win battles er, at vi skal eje kunden. Og hvad betyder det? Det betyder, at vi skal være venner med dem. Vi skal selvfølgelig have nogle produkter, de kan lide, men de skal også kunne lide os som personer. Kunderne skal glæde sig til at komme og besøge os. Både for at se vores produkter og for at besøge vores medarbejdere. Vi skal sørge for, at det er her, kunderne får deres bedste indkøbsdag på året,” siger Bjarne Jeppesen. ■

MØD BJARNE JEPPESEN



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm3

Årets Ejerleder

Region Syddjylland



AUTOpoff

Grundlagt
2013



65
Ansatte

Transparens og ordentlighed er nøgleordene her på stedet

Med sin unge virksomhed, AUTOpoff, har Jesper Ratza formået at vende handlen med brugte biler mellem bilhandlere fra at være manuel og ustruktureret til at være digital og til gavn for alle parter. I dag er virksomheden Danmarks største online platform for brugtvognshandel (B2B) og godt på vej til at gentage succesen i resten af Europa.

En landsbytosse, der løber i alle retninger. Sådan om-taler Jesper Ratza ofte sig selv undervejs i vores samtale. Men når man sidder over for ham, ser man også et moderne, energisk og meget talende menneske. Og tilsammen er det egenskaber, der har været med til at skabe den succes, som AUTOpoff i Kolding på ganske kort tid har opnået. Siden starten for bare seks år siden har firmaet ikke kun formået at disrupte brugtvognshandlen, men også at blive totalt gældfri og nu beskæftige 65 medarbejdere i fem lande.

Grundlæggeren, Jesper Ratza, har været i bilbranchen i 20 år, hvor han undervejs udviklede drømmen om at give brugtvognsbranchen en tiltrængt makeover.

"Handlen med brugte biler var ikke ideel. Det var svært at få en god forretning ud af det, og processen var ikke optimal hele vejen fra detailkunden, der kom med den i bytte, og til den forhandler, der skulle opkøbe og videresælge bilen. Min drøm var at skabe en handelsplads, der var fuldstændig transparent, og hvor kundeoplevelsen værdikæden igennem var i top. Så da teknologien med 4G, apps osv. var på plads, gik jeg i gang," fortæller han.

AUTOpoff er basalt set bilauktion på nettet. Forskellen mellem Kolding-virksomheden og konkurrenterne er, at handlen foregår over nettet frem for på et fysisk sted, samt at der ingen salærer er for hverken køber eller sælger.

Indtjeningen kommer fra de abonnementer, som kunderne –

bilforhandlerne – tegner, og fra de serviceydelser, der er knyttet dertil. Hver dag udbydes der 1.000-1.500 brugte biler via AUTOpoff, og planen er at nå 130.000 solgte biler i år.

Efter at være braget ind på både det tyske, det svenske, det



STORE AMBITIONER

- ✓ Fuldstændig transparens og en god kundeoplevelse i hele værdikæden har gjort, at AUTOpoff har disruptet brugtvognsbranchen
- ✓ Nu jagter AUTOpoff europæisk dominans
- ✓ Allervigtigst er det at være glad for det, man gør



FOTO: CARSTEN BUNDGAARD/RITZAU SCANPIX

“We hire attitudes, and then we add skills.”

Jesper Ratza, ejerleder, AUTOproff

“Jeg er overbevist om, at lønnen i dag kun er ét element, og at det lige så meget handler om at give folk en interessant boldbane at spille på, hvor de får noget medindflydelse og selv kan være med til at tage beslutningerne.”

Jesper Ratza, ejerleder, AUTOproff

hollandske og det polske marked åbner AUTOproff efter nytår i Frankrig og næste år også i Spanien.

Planen er at dominere de store vesteuropæiske markeder for handel med personbiler, varebiler og motorcykler.

“Min drøm er, at vi om fem år er europæisk markedsleder,” siger Jesper Ratza, der til den tid også gerne ser kerneforretningen rumme handel med leasingbiler og måske landbrugs- og entreprenørmaskiner.

Slipper aldrig virksomheden

Hvor han som stifter selv er henne om fem år, ved han ikke helt. Men retningen er han fuldstændig afklaret med. Efter en hjerneblødning for fem år siden stod det meget klart for ham, hvad han brænder for, og hvad der gør ham lykkelig.

“AUTOproff er mit tredje barn. Det slipper jeg ikke, men jeg vil nok træde mere i baggrunden. For når vi når eksempelvis 500.000 biler, vil virksomheden have en størrelse, hvor en professionel ledelse med andre kernekompetencer skal tage over. Så kan jeg koncentrere mig om det, jeg er bedst til og synes er sjovest, nemlig at udvikle projekter, både for firmaet her og for andre,” siger han og tilføjer:

“Jeg siger ikke, at jeg aldrig vil sælge firmaet. Men det kommer i hvert fald aldrig til at ske med det formål at gøre mig selv hovedrig. Jeg kender ingen, der er blevet glade af at sælge

deres virksomhed for en masse penge. Penge er ikke lig med lykke. Jeg er her, fordi jeg elsker bilbranchen, og fordi jeg har lyst til at bruge mit liv på at hjælpe den til at fungere bedst muligt.”

Oprindeligt var hans tanke at køre firmaet ene mand fra hjemmekontoret. Men forretningen blev hurtigt stor, og i erkendelse af, at ingen store succesfirmaer alene er ejet af én mand, har han i dag fået partnere med.

Et fundament for videreudvikling

“I starten troede folk ikke på vores forretningsmodel. Og jeg blev endda lovet et par flade, fordi nogen ikke kunne lide, hvad jeg var i gang med. Så det, der gør mig rigtig stolt og glad i dag, er, at det alligevel er lykkedes for os. Vi har ændret brugtogs-handel til det bedre for alle – både forbrugere og forhandlere. Og samtidig har vi skabt en god forretning ud af det, som vi kan udvikle videre på,” siger Jesper Ratza.

Fundamentet, som virksomheden er bygget på, handler i bund og grund om ordentlighed. Både i forhold til kunder, forbrugere og samfund – og ikke mindst i forhold til medarbejderne. Jesper Ratzas holdning er derfor, at det skal være sjovt for alle at gå på arbejde. Derfor er det vigtigt for ham at skabe et godt klima og en rar atmosfære – bl.a. i kraft af en flad organisering.

“Jeg er overbevist om, at lønnen i dag kun er ét element, og at det lige så meget handler om at give folk en interessant bold-

MØD JESPER RATZA



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm5

Performance & Vækst

Kilde: Ejerlederalysen 2019, PwC

46%

af ejerlederne forventer en vækst på mere end 25 % i omsætningen i løbet af de kommende 3 år.

bane at spille på, hvor de får noget medindflydelse og selv kan være med til at tage beslutningerne,” som han siger.

Selv om stifteren af AUTOproff har en god del viden og evner med i bagagen fra uddannelsen som biløkonom og en bachelor i ledelse og strategi, erkender han, at man som iværksætter har meget at lære. Det har mange gange udfordret den utålmodighed og virkelyst, der får ham til selv at kalde sig lidt af et DAMP-barn. Hen ad vejen har han derfor valgt at omgive sig med mennesker, der kan fortælle ham, når han skal trække vejret. Resten af overtrykket lukker han ud via en masse sport, der starter i fitnesscentret kl. 5.30 om morgenen og ofte følges af et dyp i havet, vinter eller ej.

Med en forretning, der baserer sig på it, har han også skullet lære at tilsidesætte sin ærekærhed. Eksempelvis da han skulle frigive sin første version af AUTOproff, hvor han ofte måtte gentage for sig selv, hvad en af grundlæggerne af LinkedIn har sagt: 'If you are not embarrassed by the first version of your product, you've launched too late.' Og endnu en lære – efter enkelte fejlrekrutteringer – handler om at ansætte de rigtige folk. Det sker i dag efter princippet 'We hire attitudes, and then we add skills'.

”Det betyder ikke så meget, om eller hvilken uddannelse folk har. Så længe de har passion og power, skal vi nok lære dem resten,” siger Jesper Ratza, der også bygger et socialt ansvar ind i sin ansættelsespolitik. For han ser gerne et arbejdsmarked, der rummer både fleksjobbere, autister og andre med et psykisk eller mentalt handicap.

Ingen grund til at brokke sig

Set i bakspejlet ville Jesper Ratza gerne have evnet at balancere lidt bedre mellem arbejde og familie. Fra starten gik han efter at skille tingene ad. Men det fylder meget at bygge en virksomhed op. Så i stedet er det endt med, at først hans hustru, siden de to teenagebørn og desuden hans far er kommet ind i firmaet – hvilket han føler sig meget privilegeret over.

I det hele taget er Jesper ikke en mand, der beklager sig. Og man vil aldrig høre ham sige, at skat, bilafgifter eller lønninger er for høje. Ved firmaets start blev han rådet til at lade det registrere i Schweiz og dermed nøjes med seks pct. i selskabsskat. Men han betakkede sig hurtigt.

”Mit ræsonnement var, at hvis ikke jeg kunne betale dengang 23,5 pct. i selskabsskat i Danmark, evnede jeg ikke at drive forretning. Og jeg vil gerne bidrage. Jeg synes, vi har et samfund her, som vi kan være rigtig stolte af. Vi får så meget hjælp på så mange måder. Selv har jeg fået god starthjælp fra Erhvervsstyrelsen, draget stor nytte af en dygtig sundhedssektor, og fået unge medarbejdere, der er virkelig kompetente. Vi har meget at glæde os over her i landet. Og så kan man ikke være bekendt at se på, om det koster en pct. mere eller mindre i skat,” siger Jesper Ratza, der dog gerne vil slutte med en lille bøn:

”Vi skal have sikret et bedre samspil mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Jeg har draget enorm nytte af studerende. Og det har været så vellykket for alle parter, at jeg ser mange grunde til at skabe en stærkere forbindelse dér. Det vil fremme innovationen i landet. Og det er dér, vi skal hen – til gavn for os alle.” ■

OM JESPER RATZA

Født i 1974 og uddannet biløkonom i 1998. Bachelor i ledelse og strategi fra CBS i 2007.

Grundlægger af AUTOproff i 2013.

Biløkonom i Toyota fra 1995-2001.

Filialchef i Autohuset Vestergaard 2001-2009.

Adm. direktør i BLITE 2009-2010.

Ejer og adm. direktør i VTK 2010-2013.

Bor i Vejle med hustru og to børn på 15 og 17 år.



OM AUTOPROFF

AUTOproff blev startet i 2013 af Jesper Ratza og ejes i dag af ham og hans partnere.

Det er en online auktionsplatform uden salærer, som i dag har Danmarks største udbud af brugte biler til salg. Handlen sker udelukkende mellem professionelle bilforhandlere.

AUTOproff har hovedkvarter i Kolding og har afdelinger i Tyskland, Holland, Sverige og Polen.

I år kommer man op på at handle ca. 130.000 brugte indbytningsbiler.

AUTOproff beskæftiger i dag 65 medarbejdere i fem lande.

AUTOproff ejer også Payproff, der sikrer betaling ved handel på nettet.



Landmandssøn har skabt global energikæmpe

Allerede i studietiden blev Knud Erik Andersen selvstændig og har som ejerleder gjort European Energy til et milliardforetagende med vind- og solprojekter på fem kontinenter.

Forældrene drev landbrug ved Rødby på Lolland, og det er ifølge Knud Erik Andersen forklaringen på, at han aldrig har været lønmodtager.

"Det spiller helt klart ind, at jeg er opvokset på en gård; det var mere naturligt for mig at etablere en virksomhed end at tage et job," siger den 59-årige ejerleder.

Med en studentereksamen fra Maribo Gymnasium drog han i 1979 fra Lolland og gården til Lyngby og DTU, og her tog han fat på både bøger og iværksætteri. Faktisk fyldte driften af virksomhed så meget, at der gik ti år, inden titlen som civilingeniør kom i hus.

"Rektor skrev til mig, at jeg røg ud, hvis ikke jeg fik taget de sidste kurser. Jeg havde afleveret specialet, så jeg tog et par kurser og fik de nødvendige point og eksamensbeviset," fortæller Knud Erik Andersen.

Vild med vindmøller

Det første firma – der nær spændte ben for eksamensbeviset – hed Sentic og udviklede styresystemer til vindmølleindustrien, der dengang, i 1980'erne, så småt var ved at opstå.

"Vindmøller var spændende, men dengang var der ikke en særlig vindmølleretning på DTU. Vi var dog nogle stykker, der tog alle de kurser, vi kunne få, og endda fik forskerne til at holde særlige kurser. På det tidspunkt blev møllerne typisk fremstillet af maskinfabrikanter, der vidste meget om mekanik, og vi kunne så supplere med de fornødne styresystemer, baseret på, hvad vi havde lært."



BÆREDYGTIG VÆKST

- ✓ European Energy har siden 2004 opstillet anlæg for 13 mia. kr. – med en årlig produktion svarende til forbruget i 700.000 husstande
- ✓ Virksomheden har finansieret en del af væksten med obligationslån – derved har grundlæggerne bevaret indflydelsen
- ✓ Knud Erik Andersen forventer at have tredoblet aktiviteten i 2022

Vindmøller kræver nemlig omfattende styring. Det gælder fx både vingerne, der løbende skal indstilles efter vindforholdene, og motor og mekanik, så eksempelvis olietryk og olietemperatur er optimale, og så gearkassen ikke overbelastes.



FOTO: PHILIP DAVALI/RITZAU SCANPIX

“En solcellepark kan typisk etableres på 18 måneder, mens det kan tage fem-seks-syv år at få tilladelser og at etablere en havmøllepark.”

Knud Erik Andersen, ejerleder, European Energy

“Min rolle er vel at forsøge at kombinere de tre ting, vi overordnet arbejder med: det tekniske, det finansielle og det regulatoriske.”

Knud Erik Andersen, ejerleder,
European Energy

MØD KNUD ERIK ANDERSEN



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm1

I 1995 var Knud Erik Andersen med til at etablere Inside Technology, der arbejdede med embedded computing. Det betyder populært sagt at indarbejde små computere i alskens apparater og udstyr, som så kan meget mere.

”Embedded computing var i stor fremdrift, så vi nåede over 100 mio. kr. i omsætning og samarbejdede med pensionsselskaber og venture-investorer. I 2000 solgte vi virksomheden til en stor tysk konkurrent, og jeg fortsatte nogle år som direktør.”

I 2004 brugte Knud Erik Andersen så nogle af pengene fra salget til at etablere European Energy. Selskabet udvikler og opfører vindmølleparker, der enten sælges videre til langsigtede investorer eller beholdes på egne bøger, hvor de giver en løbende indtægt fra salg af strøm. Ved de frasolgte parker får European Energy ofte til opgave at stå for drift og vedligehold.

Satser på sol

I 2008 udvidede European Energy med solceller.

”Da vi begyndte, var sol ikke konkurrencedygtig, men vi kunne se, at det var den på vej til at blive. De næste ti år faldt an-

lægsomkostningerne med cirka 10 pct. om året, og i 2018 skulle man kun investere otte pct. af, hvad den tilsvarende kapacitet havde kostet i 2008. Den udvikling ser ud til at fortsætte, og i øjeblikket stiger de globale investeringer i solenergi 25-30 pct. om året,” fremhæver Knud Erik Andersen.

Mulighederne i energiformen bliver under interviewet understreget af Vorherre, for solen bager ind – på en ellers råkold efterårsdag – i et sydvendt mødelokale i højhuset i den gamle TV-by. Her, i udkanten af København, har European Energy to etager.

Ifølge Knud Erik Andersen skyldes fremgangen for solenergi ikke kun de faldende priser på solpaneler og forbedret teknik:

”En solcellepark kan typisk etableres på 18 måneder, mens det kan tage fem-seks-syv år at få tilladelser og at etablere en havmøllepark.”

Sidste år donerede European Energy et testanlæg med solpaneler for fire-fem mio. kr. til DTU Risø. Det skete for at styrke forskningscentrets position inden for solenergi, og samtidig oprettede virksomheden en erhvervs-ph.d.-stilling med Søborg og Risø som kombineret arbejdsplads.

Anlæg for 13 mia.

Omsætningen kan svinge fra år til år – ligesom fx for entreprenører og byggeudviklere – da en stor del af indtægterne stammer fra salg af vind- eller solparker, og de penge kan først indtægtsføres, når en park er helt klar.

Inden for vindmøller på landjorden er European Energy aktiv i stort set hele Europa samt Brasilien – solcelleparker bliver opstillet de samme steder samt i Nordamerika, Australien og Indien. Desuden står selskabet bag havmølleparker i danske farvande og bag danske anlæg til at lagre energi.

Knud Erik Andersen og European Energy har – til og med 2018 – udviklet anlæg til en værdi af 13 mia. kr. og ejer selv vind- og solparker for omtrent to milliarder. I 2018 producerede anlæg, opstillet af virksomheden, omkring 324 GWh strøm. Såvel omsætning som indtjening i forhold til de cirka 130 ansatte er meget høj, og det skyldes bl.a. udstrakt brug af outsourcing.

”Nogle af vores projekter løber op i 300-700 mio. kr. med planlægning, udvikling, jordkøb, tilslutning til elnettet, køb af møller eller solpaneler og opførelse af selve parken. Vi bruger altid underleverandører til anlægsarbejdet. I øjeblikket har vi vel

Performance

Kilde: Ejerledersanalysen 2019, PwC

& Vækst

11%

af ejerlederne har oplevet en vækst i omsætningen på mere end 100% sammenlignet med året før.



OM KNUD ERIK ANDERSEN

Født 1960, opvokset på gård på Lolland.

Civilingeniør fra DTU 1979-1989.

Ejerleder i European Energy siden 2004.

Ejerleder i Inside Technology 1995-2004.

Ejerleder i Sentic 1983-1994.

Bestyrelsesmedlem i Wind Denmark.

Samlevende på 20. år, tre børn fra 11-16 år.

OM EUROPEAN ENERGY

Grundlagt i 2004.

Ejet af de tre grundlæggere samt medarbejdere.

Ekstern kapital via børsnoteret obligationslån.

Udvikler, opfører og driver/videresælger vindmølleparker.

Udvidet med solcelleparker i 2008.

130 ansatte, halvdelen udlændinge.

Aktiv i Europa, Nordamerika, Brasilien, Indien og Australien.

Udviklet/opført anlæg for 13 mia. kr.

I alt producerede anlæggene el svarende i 2018 til forbruget i 81.000 husstande.

Forventer tredoblet aktivitet i 2022.

400 mand i gang i Brasilien og i alt omkring 1.000 mand inklusive projekter i Italien, Tyskland, Sverige og herhjemme,” opregner Knud Erik Andersen.

I 2018 var omsætningen lidt over 700 mio. kr., og overskuddet før skat nåede næsten op på 200 mio. kr. Dermed passer egenkapitalen lige akkurat 800 mio. kr. Den ejer Knud Erik Andersen som største aktionær omkring 75 procent af, mens to partnere har hovedparten af de øvrige aktier.

For nylig blev et warrant-program rullet ud, så alle ansatte får adgang til aktier.

Tror på tredobling

De mange vind- og solparker kræver store investeringer, og her nyder European Energy godt af det lave renteniveau og gode forbindelser til pensionskasser. For fire år siden indledte virksomheden et obligationsprogram, der ved udgangen af 2018 bidrog med cirka 620 mio. kr. i kapital.

”En bank foreslog modellen, og det er en god løsning til en

vækstvirksomhed som vores. Vi kan vokse, og vi kan bevare indflydelsen,” siger Knud Erik Andersen, der ikke er meget for at tale om sin egen position som iværksætter og frontfigur, men lægger vægt på samarbejdet i virksomheden.

”Min rolle er vel at forsøge at kombinere de tre ting, vi overordnet arbejder med: det tekniske, det finansielle og det regulatoriske. Det er ekstremt spændende. Men virksomheden skyldes i høj grad medarbejdernes indsats. Vi har dygtige eksperter, både i ledelsesgruppen og i de enkelte team. Mange kommer fra de lande, hvor vi er aktive; vi har mere end 20 nationaliteter repræsenteret her på hovedkontoret, hvor mere end 90 pct. af de ansatte sidder.”

Mens Knud Erik Andersen hellere taler om medarbejderne end om sin egen rolle, så fortæller han gerne om fremtidsplanerne. De omfatter i runde tal en tredobling:

”I 2018 opstillede vi anlæg med en kapacitet på lidt over 300 MW, og det bliver lidt højere i 2019. Vores mål i 2022 er at opstille anlæg med i alt 1GW – altså 1000 MW – om året.” ■

Fra hobbyvirksomhed til anerkendt legetøjsbrand

Med ejerleder Martin Pihl ved roret er legetøjsvirksomheden Plus-Plus på få år gået fra at være et hobbyprojekt til et globalt legetøjsbrand, der bl.a. samarbejder med museer, zoologiske haver og nationalparker og er til stede i 40 lande. Visionen er at blive household brand for alverdens børnefamilier.

Martin Pihl blev ejerleder og legetøjsfabrikant i en alder af 41 år. I dag er han 49, og han har ikke fortrudt, at han sagde ja, da han blev tilbudt at blive medejer og adm. direktør for et lille legetøjsfirma – et hobbyprojekt – i Holbæk for otte år siden. Plus-Plus hedder firmaet, og det samme gør legetøjet. Og som navnet måske antyder, er Plus-Plus en lille plastik-klods, der ligner to plusser, der er sat sammen. Plus-Plus er en simpel byggeklods, der findes i to varianter: en stor og en lille. Alle klodser har samme form, men findes i mange forskellige farver.

Martin Pihl kommer i 2011 ind i Plus-Plus med årelang erfaring fra plastproduktion, salg, marketing og distribution af legetøj, herunder også den mere kendte LEGO-klods, inden han tager springet og bliver legetøjsfabrikant. Derfor tager det ham heller ikke lang tid at se værdien i det produkt, han nu har ansvaret for at få placeret på børneværelser over hele verden.

“Jeg blev draget af produktet. Det er utrolig enkelt, og på samme tid indeholder det en høj pædagogisk værdi og bidrager til børns udvikling gennem leg,” siger Martin Pihl, der med sin baggrund i salg og marketing også tidligt så det kommercielle potentiale i Plus-Plus.

“Virksomheden var meget lille dengang, og der var mange ting, der skulle gøres for at løfte salget. Men jeg var ikke i tvivl om, at potentialet var til stede. I starten skulle vi sikre virksomheden en mere kommerciel profil, så vi kunne komme ud over landets grænser. Og så skulle hele salgs- og marketingsetupet gøres mere egnet til eksport. Det har vi arbejdet på, og vi glæder os over, at indsatsen giver resultater,” siger Martin Pihl.



VEJEN TIL VÆKST

- ✓ Kombination af et godt produkt og en gennemført salgs- og markedsføringsstrategi har skabt et stærkt legetøjsbrand
- ✓ En høj kendskabsgrad blandt danske børn har sikret vækst i Danmark. Turismeindustrien skal løfte kendskabet globalt
- ✓ Made in Denmark er et kvalitetsstempel

Og indsatsen har givet pote. Plus-Plus A/S er i dag et anerkendt dansk legetøjsbrand med hovedkontor og egen fabrik i udkanten af Holbæk. De mere og mere kendte Plus-Plus-klodser bliver solgt i 40 lande i Europa, Asien, USA og Mellemøsten, og der er etableret salgskontorer i South Carolina og Ohio i USA.



FOTO: CLAUS BECH/RITZAU SCANPIX

“Jeg blev draget af produktet. Det er utrolig enkelt, og på samme tid indeholder det en høj pædagogisk værdi og bidrager til børns udvikling gennem leg.”

Martin Pihl, ejerleder, Plus-Plus A/S



OM MARTIN PIHL

Født i 1970 og uddannet cand.merc. fra CBS i 1995.

Siden december 2011 adm. direktør og medejer i Plus-Plus A/S.

Har tidligere bl.a. været 10 år i Superfos A/S, herunder en udstationering i Hamburg.

OM PLUS-PLUS

Har eksisteret som hobbyvirksomhed i over 20 år, men blev etableret som selskab i 2009.

Får ny ejerkreds i 2011, hvor Martin Pihl bliver medejer og adm. direktør.

I ejerkredsen og bestyrelsen sidder bl.a. Niels Sørensen, der har erfaring fra eget distributionsselskab, Ole Kristoffersen, medstifter af Lagkagehuset, Henrik Birk fra Lind Capital og tidligere i Saxo Bank, samt Bjarke Ingels fra BIG Group.

Plus-Plus har hovedkontor og egen fabrik i Holbæk og datterselskab i USA med kontorer i South Carolina og Ohio.

Plus-Plus beskæftiger 30 medarbejdere, men en ny salgsstrategi forventes at øge salgsorganisationen med op mod 10 nye medarbejdere.

Og trods den imponerende vækst på et komplekst marked, så er potentialet langt større, lyder vurderingen fra Martin Pihl.

“Markedet for legetøj er enormt, og i flere af de lande, hvor vi allerede er, har vi kun kradset i overfladen. Plus-Plus har en

fordel i, at klodserne er – og bliver opfattet som – andet og mere end blot et stykke legetøj. Vi fokuserer fremadrettet på at fortsætte væksten ved bl.a. at komme ind i de rigtige butikskæder på globalt plan,” siger Martin Pihl.

MØD MARTIN PIHL



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm2

Stort kendskab blandt danske børn

Da Martin Pihl indtræder i Plus-Plus, har virksomheden eksisteret i mere end 20 år - altså som hobby-virksomhed det meste af tiden, men det interessante er, at man netop på grund af det pædagogiske aspekt har haft succes med at sælge til institutioner, herunder skoler og børnehaver. Og det er ikke tilfældigt, at det er børnehaver og skoler, der var de oprindelige kunder hos Plus-Plus.

“Vi hører fra vores kunder, at Plus-Plus bliver brugt som et pædagogisk værktøj. Plus-Plus synes at have en positiv effekt på børns koncentrationsevne og opfattes derfor som en god hjælp, bl.a. for de børn, der ellers har svært ved at koncentrere sig,” siger Martin Pihl.

Det oprindelige salg til institutioner har sine fordele på det danske marked, fordi det giver en høj kendskabsgrad hos børnefamilierne.

“Udfordringen har været – og er stadig – at få Plus-Plus ud til et større publikum, og her har det været en stor fordel for os, at produktet i Danmark er ude på mange skoler og i børnehaver. Kendskabet blandt de danske børn er højt, og det er positivt i forhold til at øge salget på det danske marked,” siger Martin Pihl, der i en tid, hvor skærmafængighed er en hastigt stigende udfordring, ser et stort behov for fysiske legetøjsprodukter som Plus-Plus.

“Vi tilbyder et produkt, der udfordrer børns kreativitet, fantasi og motorik på en underholdende måde. Det foregår på et bord eller på et gulv – og ikke på en skærm. Og fordi Plus-Plus kun har én form, så appellerer det til både drenge og piger i alle aldre,” siger Martin Pihl.

Turistattraktioner som platform

Salget fordeles i dag på to kundegrupper, nemlig institutioner og detailmarkedet. Men Plus-Plus har desuden haft held med en lidt alternativ salgs- og marketingstrategi. Med det danske design og de kreative og pædagogiske grundværdier er Plus-Plus nu også en del af sortimentet hos turistattraktioner som fx zoologiske haver, dyreparker, nationalparker og museer rundt omkring i verden.

“De steder, hvor der er børn, vil vi gerne være. Vi skal selvfølgelig være i de store legetøjskæder, men vi prøver at tænke kreativt. Så vi er ude, hvor børnefamilierne er i deres fritid og ferier. Og vi har så været så heldige at få en plads på hylderne nogle af de steder, hvor man måske ikke normalt ser så meget legetøj. Vores design, kombineret med de indlysende pædagogiske elementer, gør, at vi appellerer til museer, nationalparker og zoologiske haver,” siger Martin Pihl, der oplyser, at man bl.a. samarbejder med Yellowstone i USA og National Geographic.

Plus-Plus på ethvert børneværelse

Den store mission for Plus-Plus er at blive et såkaldt household brand, hvilket vil sige, at produktet og brandet er så stærkt, at alle børnefamilier tænker Plus-Plus som en naturlig del af børneværelset.

For at nå dertil – og for at sikre den fremtidige vækst – ændrer Plus-Plus nu salgsstrategi. Fra, at man tidligere benyttede eksterne partnere til at varetage salget i en række lande, så

“Markedet for legetøj er enormt, og i flere af de lande, hvor vi allerede er, har vi kun kradset i overfladen. Vi har en fordel i, at Plus-Plus er – og bliver opfattet som – andet og mere end blot et stykke legetøj.”

Martin Pihl, ejerleder, Plus-Plus A/S

overtager man selv ansvaret og etablerer egen salgsorganisation i Danmark, Sverige, Norge og Finland.

“Det er en stor satsning fra vores side, men det er dét, der skal til for at løfte salget yderligere,” siger Martin Pihl, der kan se frem til, at bemanningen med denne beslutning øges med mere end 30 pct., fra 30 til 40 medarbejdere.

Made in Denmark

Produktionen er bevaret i Holbæk, hvilket bl.a. er muligt på grund af investeringer i ny teknologi og nyt produktionsanlæg. Produktion i Danmark er en bevidst beslutning, der understreger de værdier, der ligger til grund for Plus-Plus og Martin Pihl som ejerleder.

“Der er en stor glæde ved at kunne sige, at Plus-Plus ikke bare er dansk design, men også Made in Denmark. Det er et kvalitetsstempel, der lægges mærke til overalt, hvor vi kommer,” siger Martin Pihl, der fortæller, at der er plads til at tredoble væksten på fabrikken i Holbæk.

En yderligere årsag til, at man selv står for produktionen, er, at man ønsker at bevare en ekstremt høj kvalitet, både funktionelt og i forhold til bæredygtighed, sundhed og klima.

“Vores produkt fordrer, at vi har 100 pct. styr på vores produktion. Og det gør vi bedst ved at producere produkterne selv. Kun på den måde ved vi med sikkerhed, hvad klodserne indeholder. Vi kender råvarerne, vi kender råvareleverandørerne, og vi er sikre på, at alle vores produkter bliver kontrolleret løbende,” siger Martin Pihl, der samtidig ser store fordele for kulturen på arbejdspladsen ved, at produktionen er helt tæt på.

“Vi har nogle fantastisk engagerede medarbejdere, der er med til at skabe og udvikle Plus-Plus hver dag, og jeg tror, det er vigtigt, når vi er så lille en arbejdsplads, som vi er, at vi har mange funktioner tæt på hinanden,” siger Martin Pihl. ■



Årets Ejerleder
Region Fyn

2019



Cane-line

Grundlagt
1986

100

Lande



1.000
Ansatte

Møbelmand har skabt eksporteventyr

Med ejerleder Brian Djernes i spidsen har fynske Cane-line udviklet sig fra at være en mindre producent til at være blandt verdens fem største på markedet for udendørsmøbler med eksport til over 100 lande og næsten 1.000 ansatte.

Som nyuddannet markedsøkonom drog Brian Djernes i 1992 fra hjembyen Aalborg til Fyn, hvor han fik job hos Cane-line, der designer og fremstiller møbler i den mere eksklusive ende af skalaen. Han og virksomheden var så glade for hinanden, at Brian Djernes allerede i 1997 – i en alder af blot 26 år – blev medejer og direktør.

"Jeg ville gerne være selvstændig – min familie drev supermarked, og både en onkel og en fætter var selvstændige. Jeg havde sparet en del penge op, men det var da lidt af en satsning at træde ind med en ejerandel på 33 pct. og kort efter 50 pct., så jeg gik virkelig all in," fortæller Brian Djernes.

Det skulle vise sig, at han satsede rigtigt, for i dag – godt 20 år efter – er Cane-line udviklet til en verdensomspændende virksomhed med næsten 1.000 medarbejdere. Brian Djernes fik en hovedrolle i virksomheden og i et strategiskifte, der banede vej for kraftig vækst i det dengang ret lille møbelfirma. Skiftet handlede især om at opbygge eksport, styrke salget, ændre produktsortiment og udvide produktionen.

"Der kom virkelig fart på i 1990'erne. Før var der 10 pct. eksport, men det har vi nærmest fået vendt om. Vi er møbelkøbmænd, og vi handler med alle," siger Brian Djernes, der anslår, at omsætningen er 30-doblet, siden han blev ansat i 1992.

Masser af messer

Cane-line sælger i dag sine møbler i mere end 100 lande, med Europa, Nordamerika og Australien som de største markeder.

Desuden er der eksport til fx Mellemøsten, Mexico, Asien og Sydamerika samt til flere lande i Afrika.

En af forklaringerne på eksportfremgangen er, ifølge Brian Djernes, en meget kraftig satsning på at deltage i messer over hele verden.

"Ingen anden møbelvirksomhed herhjemme har deltaget i



MOD OG ENGAGEMENT



Satsning på eksport og udendørsmøbler har banet vej for kraftig vækst



Finanskrisen udløste justering af produkter og salg – og nyt marked for kontraktsalg til hoteller m.v.



Produktion i Indonesien med stort socialt engagement i lokalområdet



FOTO: CARSTEN BUNDGAARD/RITZAU SCANPIX

“Jeg lægger vægt på, at så mange som muligt bliver inddraget i beslutningerne.”

Brian Djernes, ejerleder, Cane-line

så mange messer, som vi har gjort de seneste 25 år. Vi deltager vel i 15-20 messer om året, og jeg er selv med på 30-50 pct. af dem. Vi har opnået kritisk masse, fordi vi har opbygget en standardmodel med lys, gulve og så videre, og den ruller vi ud hver gang. Messerne har virkelig betydet noget for vores salg og givet os mange leads.”

Med i global top fem

En anden afgørende årsag til Cane-lines fremgang er et strategiskifte, hvor virksomheden introducerede udendørsmøbler som supplement til indendørsmøblerne. Det skete på det helt rigtige tidspunkt og fik afgørende betydning for væksten.

”En del kunder efterspurgte møbler til udendørs brug, og vi begyndte derfor at udvikle produkter, der kunne tåle at stå udenfor. Her var vi samtidig heldige, fordi vi ramte en slipstrøm, hvor mange var trætte af teaktræsmøbler, der skal vedligeholdes med olie. De møbler, vi udviklede, er derimod stort set vedligeholdelsesfri,” forklarer Brian Djernes.

De udendørs møbler er hovedsageligt fremstillet i stål eller aluminium, mens hovedmaterialet for de indendørs møbler er det bambuslignende rattan – på engelsk ”cane”, der også har givet navn til firmaet.

Brian Djernes vurderer, at branchen har 10-15 internationale spillere.

”Målt på indtjening ligger vi i top fem, og det var vores ambition, da vi for alvor gik i gang med udendørsmøbler.”

Væksten gjorde rammerne i Odense for trange, og i 2003 købte Cane-line lokaler, der før husede Rynkeby Mosteri.

Finanskrise gav ny start

Den vedvarende fremgang er næsten udelukkende skabt ved organisk vækst, selv om Cane-line fik en kapitalfond ind som medejer med 49 pct. af aktierne i 2007.

”En af planerne var at opkøbe andre virksomheder. Men vi fandt ikke nogen, der kunne bidrage fornuftigt, så det endte med, at vi købte kapitalfonden ud igen i 2013,” siger Brian Djernes.

Finanskrisen ramte også Cane-line hårdt fra 2008, og salget dykkede kraftigt.

”Vi havde 18-24 måneder, hvor det var som at gå rundt i

MØD BRIAN DJERNES



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm4

Performance & Vækst

Kilde: Ejerledersanalysen 2019, PwC

37%

af ejerlederne vurderer, at nye produkter bliver den primære vækstdriver de kommende 3 år.

“For mig er det en succes, når medarbejderne føler sig trygge og fx tør spørge: ”Hør, hvad er det her for noget?“, hvis noget undrer dem.”

Brian Djernes, ejerleder, Cane-line

bunden af et skib, hvor der hele tiden trængte vand ind. Men vi havde en solid egenkapital, og vi præsterede at tjene penge, selv om det var en hård periode.”

Der kom dog også noget positivt ud af krisen, fordi ledelsen benyttede lejligheden til at ”rekalibrere på næsten alle parametre,” som Brian Djernes udtrykker det. Dermed kom Cane-line styrket ud af krisen.

”Vi fik flere typer af design og flere typer af produkter, fx parasoller og polstrede møbler, og det tog kunderne godt imod. Vi overtog selv salget i en række lande, vi gik ind i nye lande, og så tog vi for alvor fat på kontraktmarkedet.”

Medvind fra turisme

Kontraktmarkedet er store møbelordrer til fx hoteller, krydstogtskibe og store virksomheder. Området står nu for 25-30 pct. af omsætningen, endda med stigende tendens.

Kontraktmarkedet har to store fordele: Produkterne er generelt dyrere, fordi der er særlige krav til møblerne – fx om brandsikkerhed, holdbarhed og skridsikkerhed (på skibe). Desuden vokser markedet, især trukket af kraftig global vækst i turismen og dermed vækst i hotelbranchen, og ikke mindst også for krydstogtturismen. Tendenserne ses også herhjemme, hvor

OM BRIAN DJERNES

Født i 1970 og opvokset i Nordjylland.

Markedsøkonom fra Aalborg Handelsskole 1990-92.

HD fra Syddansk Universitet 1993-95.

Ansæt i Cane-line 1992, direktør og medejer siden 1997.

Formand for H.C. Andersen Festivals.

Bor i Odense med hustruen og parrets to døtre.

OM CANE-LINE

Grundlagt i 1986.

Designer og fremstiller især udendørsmøbler og desuden indendørsmøbler.

Navngivet efter det engelske ord for det bambuslignende rattan.

Eksport til 100 lande.

Europa, Nordamerika og Australien er hovedmarkeder.

Sammen med søsterselskab omkring 75 ansatte på hovedsædet i Rynkeby på Fyn og i salget.

Omkring 800 ansatte på fabrikker i Indonesien.

60 pct. ejet af Brian Djernes, 30 pct. af stifterfamilien og 10 pct. af bestyrelsesformanden.

Koncernen omfatter søsterselskabet Sika Design og investeringer i ejendomme.

krydstogttrafikken er steget markant siden årtusindskiftet, ligesom hotelkapaciteten i hovedstaden næsten er fordoblet.

Med erfaringerne fra finanskrisen lægger Brian Djernes vægt på at have rigeligt med kapital og begrænset gæld. Ved udgangen af 2018 nåede egenkapitalen op på 218 mio. kr. – ud af en balance på 263 mio. kr. i hovedselskabet Sikane A/S. Det giver en usædvanligt høj egenkapitalandel eller soliditet på 83,2 pct.

Næsten demokrati

Brian Djernes fremhæver, at Cane-line i hans øjne har "en lav grad af hierarki".

"Vi har måske ikke fuldbyrdet demokrati, men noget i den retning. Jeg lægger vægt på, at så mange som muligt bliver inddraget i beslutningerne. Det kan fx være, om vi skal deltage på en konkret messe, eller hvad farven skal være på et nyt design. Jeg prøver også at være tilgængelig og at være med mange steder, fx på messer; jeg sidder ikke og gemmer mig i et hjørnekontor med lukket dør."

"For mig er det en succes, når medarbejderne føler sig trygge og fx tør spørge: "Hør, hvad er det her for noget?", hvis noget undrer dem. Det er også vigtigt at lytte til nye medarbejdere, for de ser på tingene med nye øjne og hænger ikke fast i gamle

beslutninger," lyder det fra Brian Djernes, der sammenligner staben med et fodboldhold.

"Jeg synes, at vi spiller godt sammen. Vi har mange kulturbærere, der har været her i 10, 12, 15 og over 20 år. Her skal være trygt og sjovt at arbejde, og nogle gange må det gerne minde om en handelsskole fredag eftermiddag. Men vi er stadig vildt ambitiøse, vi er stadig møbelkøbmænd, og vi vil stadig skabe vækst."

Støtter lokalsamfundet

For den 48-årige ejerleder er det naturligt at være engageret i lokalsamfundet. I Indonesien hjælper Cane-line bl.a. fire forældreløse unge med at få en videregående uddannelse, og to af dem bliver måske ansat. Som led i det lokale engagement uddeler virksomheden bl.a. 1.000 gavekurve med madvarer under den muslimske ramadan.

Produktionen i Indonesien følger desuden internationale standarder – ISO14001 og SA8000 – for ansvarlighed, hvad angår miljø, arbejdsmiljø og arbejdsvilkår. Hjemme i Danmark støtter Cane-line fx Kræftens Bekæmpelse, og Brian Djernes er selv formand for foreningen bag den årlige H.C. Andersen-festival i Odense. ■

Årets Ejerleder

Region Nordjylland

2019 Hydrema



Grundlagt
1959

28.000 m²
i Støvring



550
Ansatte

Fra møglæsser i garagen til milliardvirksomhed

Hydrema er den eneste danske producent af hydrauliske entreprenørmaskiner og i dag også producent af mineryddere til forsvaret i en stor del af verden. Fra byggeriet af en hydraulisk møglæsser i Støvring i slutningen af 1950'erne er Hydrema vokset til en international virksomhed med Jan Werner Jensen i spidsen.

Jan Werner Jensens far var uddannet ingeniør i maskinteknik i begyndelsen af 1950'erne. Faren, Kjeld Werner Jensen, fandt det med hydraulik interessant og begyndte på egen hånd at arbejde med hydraulik til en møglæsser på en traktor, som han byggede hjemme i garagen i Vejgaard ved Aalborg. Herfra etablerede han sin egen virksomhed, og da der senere kom gang i byggebranchen i 1960'erne, så han hurtigt potentialet i det hydrauliske koncept til entreprenørmaskiner.

Rendegravere, dumpere og læssere i gule farver med striber omkring logoet blev hurtigt de primære produkter for Hydrema, og siden gik udviklingen stærkt.

Sønnen, Jan Werner Jensen, var fra barnsben med ude på fabrikken sammen med sin far i weekenden, hvor han kørte i rendegraver som tiårig og hurtigt blev interesseret i teknik.

Han fik et fritidsjob som lagerarbejder og fik et indtryk af, hvad der foregik i virksomheden. Med interessen for teknik var det naturligt, at han blev ingeniør. Kjeld Werner Jensen havde fået sin søn sent i livet, og da Jan Werner Jensen var færdiguddannet, trådte han ind i virksomheden i 1992.

"Jeg var fra begyndelsen med til at implementere nye produktionsmetoder og optimere produktionen. Desuden tog jeg mig også hurtigt af salgsdelen i virksomheden," fortæller han.

Ledelsesstil er en vigtig del af succesen

Jan Werner Jensen overtog rollen som adm. direktør i 2000 som

en del af et generationsskifte. Som ejerleder er han kulturbæren i virksomheden med sin lange erfaring og kendskab til historien og udviklingen fra nærmeste hold. Som stifter af virksomheden havde Kjeld Werner Jensen en ledelsesstil, der er typisk for en iværksætter, fortæller Jan Werner Jensen, der følte, at han var nødt til at lede virksomheden ud fra sine egne holdninger til, hvordan det skulle gøres.



LEDELSE & INNOVATION

- ✓ En flad struktur bringer produktionen tæt på ledelsen
- ✓ Hydrauliske maskiner har vist sig brugbare i flere brancher
- ✓ Produktionens placering tæt på udviklingsafdelingen giver bedre betingelser for produktudvikling



FOTO: BO AMSTRUP/RITZAU SCANPIX

“I dag har vi ikke særlig mange lag af mellemledere i virksomheden. Til gengæld har vi rigtig mange medarbejdere med lang anciennitet, hvilket forhåbentlig både er udtryk for, at det er et rart sted at være, og for at vi har virkelig mange kompetencer og erfaringer samlet.”

Jan Werner Jensen, ejerleder, Hydrema A/S

MØD JAN WERNER JENSEN



Se interviewet på www.pwc.dk/aaefilm7

Performance & Vækst

Kilde: Ejerledersanalysen 2019, PwC

15%

af ejerlederne forventer, at eksport til "øvrige markeder" uden for Danmark og EU vil være virksomhedens primære vækstdriver.

Han anerkender, at det er lidt af en kliché med 'åbne døre' på ledelsesgangen, men han mener faktisk, at han har noget at have det i.

"Jeg kender fabrikken rigtig godt og ved, hvad der foregår ude på gulvet i produktionen. Jeg har valgt en mere inddragende ledelsesstil, hvor jeg gerne uddelegerer opgaver til medarbejderne, så de får et større ansvar, men også frihed til at træffe deres egne beslutninger. I dag har vi ikke særlig mange lag af mellemledere i virksomheden. Til gengæld har vi rigtig mange medarbejdere med lang anciennitet, hvilket forhåbentlig både er udtryk for, at det er et rart sted at være, og for at vi har virkelig mange kompetencer og erfaringer samlet," siger han og tilføjer, at ved Hydremas nylige 60-års jubilæum opsummerede han noget af det, han mener er det, der skal forme fremtiden for virksomheden, nemlig samspillet mellem de erfarne medarbejdere og de nye, der kommer med andre idéer.

"Dermed opnår vi både et godt arbejdsmiljø og gode forudsætninger for den fremtidige udvikling af produkterne," siger han.

Det er ikke blot ledelsesstilen, der har ændret sig, siden Jan Werner Jensen kom til virksomheden, men også interessen for nye markeder rundt omkring i verden er kommet til. I slut-80'erne forsøgte Kjeld Werner Jensen sig med eksport til USA, men det blev hurtigt opgivet. Det var først efter 1997, hvor Jan Werner Jensen begyndte med de såkaldte dumpere, at Hydrema åb-

nede det amerikanske marked. Dumpere er køretøjer med lad til transport af jord, bulkgoods og andre materialer.

I begyndelsen af 80'erne kom eksporten til Tyskland til, men det blev ikke det helt store gennembrud på det tyske marked.

"Det kommer først omkring 1996, hvor vi overtager en moderniseret tidligere østtysk fabrik, der producerer maskiner, der passer til markedet. Det var min far, der ledte og gennemførte denne integration. Og vi fortsætter med at benytte hans kompetencer i Tyskland efter min overtagelse af den samlede ledelse i år 2000. Virksomheden var opdelt, moderniseret og fokuseret på produktion af entreprenørmaskiner, da vi overtog den. På overtagelsestidspunktet var der omkring 300 medarbejdere. Vi har siden gennemført en produktintegration mellem fabrikkerne i Støvring og Weimar, hvilket har betydet, at produktionen i Weimar er indrettet til 'takt-produktion' (samlebåndslignende), mens produktionen i Støvring tager sig af de mere teknisk komplicerede produkter med mange kundetilpasninger. I dag beskæftiger vi omkring 180 medarbejdere i Weimar," siger Jan Werner Jensen.

USA og forsvarsindustrien

Et ændret fokus på det tyske marked og ikke mindst også, at det lykkedes at trænge ind på det amerikanske marked og få aftaler med det amerikanske forsvar, har været væsentlige årsager til de senere års fremgang hos Hydrema. Et marked, Jan Werner Jensen har arbejdet intenst for at opbygge.

"I 1997 begyndte jeg at interessere mig for det amerikanske marked og mulighederne dér. Jeg fandt ud af, at det kun kan lade sig gøre at sælge derovre, hvis man virkelig mener det. Et sporadisk salg direkte fra Europa til forhandlere i USA var ikke løsningen. Derfor etablerede vi i 2006 eget salgskontor i Atlanta, og i dag har vi bygget vores eget distributionscenter med 10 medarbejdere. På det tidspunkt var vi allerede begyndt at arbejde mulighederne for at sælge mineryddere til det amerikanske forsvar, nu hvor de allerede var solgt til mange andres landes forsvar," siger Jan Werner Jensen.

Og netop salget og serviceaftalerne med forsvarsindustrien har på flere måder vist sig positivt for Hydrema – særligt når konjunkturerne svinger som fx under finanskrisen.

“Jeg har valgt en inddragende ledelsesstil, hvor jeg gerne uddelegerer opgaver til medarbejderne, så de får et større ansvar.”

Jan Werner Jensen, ejerleder, Hydrema

OM JAN WERNER JENSEN

Født i 1968 og uddannet civilingeniør fra Aalborg Universitet i 1992.

Ansæt hos Hydrema i 1992 og blev CEO i forbindelse med generationsskiftet i 2000.

OM HYDREMA

Etableret 1. juni 1959 af Kjeld Werner Jensen i Aalborg.

Navnet Hydrema er en forkortelse af det danske udtryk 'HYDRauliske Entreprenør MAskiner'.

Hydrema er vokset på baggrund af sine innovative hydrauliske maskiner til først landbruget og senere entreprenørindustrien og forsvarsindustrien.

Produktionsfaciliteterne i Støvring fylder i dag omkring 28.000 m² med 220 ansatte. 550 ansatte i koncernen.

Hydrema har desuden en fabrik i Weimar, Tyskland, med 180 ansatte og herudover repræsentationer i en lang række lande verden over.



“Finanskrisen omkring 2008 havde store konsekvenser for aktiviteterne i byggebranchen, og vi blev også ramt hårdt med en reduktion i omsætningen på omkring 60 procent. Men i 2010 fik vi ordren på mineryddere til USA, og bl.a. fordi forsvarsbudgetterne ikke er så konjunkturfølsomme, er det da ingen hemmelighed, at produktionen og salget af vores mineryddere på det amerikanske marked faldt på et tørt sted i de år,” siger Jan Werner Jensen.

Han er derfor heller ikke så bekymret for usikkerhederne omkring Brexit og en eventuel ny finansiel krise, også fordi Hydrema producerer lidt nicheagtigt til markedet, og som han siger: “Efter Brexit er afklaret, så skal der jo ske noget på et tidspunkt – og bygges alligevel.”

Kina ikke så interessant som andre markeder

Mens mange virksomheder i dag kigger ivrigt mod det kinesiske marked, er det ikke så interessant for Hydrema, fortæller Jan Werner Jensen.

”Så længe medarbejderne ikke kan stille krav til deres arbejdsudstyr og -forhold, som det er tilfældet i Kina og flere andre lande med autoritære styreformer, så er markederne ikke så interessante for os. Derfor er Hydrema primært til stede på vestlige, højtindustrialiserede markeder. Det gælder selvfølgelig

Europa og Amerika, men også Japan, Australien og New Zealand,” siger han og peger på forhandlerne, der er blevet et vigtigt element i styrkelsen af forretningen:

”Det er forhandlerne, der er ansvarlige for, at der udføres en professionel service, når vi er langt væk fra fabrikken og vores egne servicefaciliteter. Vores maskiner er langtidsholdbare, og derfor er det vigtigt, at de serviceres ordentligt i hele deres levetid,” lyder det fra den nordjyske ejerleder.

Her er også en oplagt synergieffekt mellem Hydremas ’grønne og gule’ ben – det vil sige hhv. forsvarsdelen og den civile del af forretningen.

Mens Kina ikke er så interessant et marked for Hydrema, så peger Jan Werner Jensen bl.a. på Arktis som et potentielt nyt marked.

”Der er meget fokus på Arktis i disse år fra flere nationer, og USA viser stor interesse for at investere i forsvaret deroppe og dermed behovet for at bygge en masse nyt, hvor Hydremas materiel kan gøre sig gældende. Det gælder naturligvis forsvarsindustrien, men også de nye lufthavne, lige såvel som serviceaftalerne bliver relevante deroppe,” forudser han og tilføjer, at som ejerleder er det herligt at fornemme stoltheden blandt hver enkelt medarbejder, hver gang en af de gule maskiner ruller ud fra fabrikken i Støvring. ■

A woman with short blonde hair, wearing a black coat and a patterned scarf, stands on a white marble staircase. Above her is a large, ornate crystal chandelier. The background is a warm, golden-brown wall with decorative moldings. The text is overlaid on the image in white and pink boxes.

“Vi blev tvunget til at være kyniske”

Historien om Brunata er historien om en førende virksomhed, der kommer tæt på et sammenbrud, men som efter en vellykket turnaround bliver solgt til mere end en halv milliard kroner. Det er også historien om et vanskeligt generationsskifte, som viser, hvor svært det kan være at få samarbejdet til at fungere i en familievirksomhed. Og hvor transformation fra familieledet til familieejet var en af vejene til succes.



FOTO: PHILIP DAVAL/RITZAU SCANPIX

Der er mange ting, Eva Fischer Hansen i dag ved om at drive familievirksomhed, som hun ville ønske, hun havde vidst, da hun første gang kom ind i Brunata.

“Man skal stille klare krav til de familiemedlemmer, der indgår aktivt i virksomheden; man skal beskrive de kompetencer, de skal have, og hvilke opgaver de skal løse; og ikke mindst, hvilke beføjelser de har,” siger hun og fortsætter: Det gør noget ved én, hvis man ikke kender sine mål, både i forhold til måden man arbejder på, og hvordan man ved, om man lykkes.

“Hvis vi havde haft styr på alt dette, så havde familien måske fortsat ejet Brunata i dag. Og vi ville have udgjort en stærk ledelse.”

Men den slags aftaler har hun ikke, da hun starter i Brunata i 2005. Og der er mange andre aftaler, der ikke er på plads i virksomheden, og det er medvirkende til, at Brunata på et tidspunkt er tæt på at lukke. Så galt går det dog ikke, for i 2018 bliver Brunata solgt til den tyske virksomhed Minol for 575 mio. kr. Forud for salget er gået et dramatisk forløb, der omfatter store kriser, men også sejre – både for familien, for virksomheden og for Eva Fischer Hansen.

Dropper iværksætterlivet

Eva er datter af Jens Peter Fischer Hansen, der køber Brunata ud af Kosan Gruppen tilbage i 1990. Brunata leverer løsninger til at optimere og formindske bygningers energiforbrug og har datterselskaber i mere end 10 lande.

I løbet af årene efter 1990 inddrages Evas tre søskende, Klavs, Christian og Ane i Brunata på forskellige ledende poster. Eva Fischer Hansen har bosat sig i Norge uden planer om at indgå aktivt i virksomheden. Hun har sit eget sejlmageri – Fischer Sails. Men efterhånden som konkurrencen bliver mere og mere intens, og digitaliseringen gør det muligt at producere sejl i Østen, så falder priserne kraftigt, og livet som iværksætter bliver for hårdt.

“På det tidspunkt har jeg to små børn, og jeg arbejder i døgndrift. Jeg begynder derfor at reflektere over, at min hverdag nok vil hænge bedre sammen, hvis jeg bliver en del af Brunata. Så jeg foreslår min far, at jeg nedlægger sejlmageriet og starter i Brunata. Og sådan bliver det,” siger Eva Fischer Hansen.

Følger ikke kommandovejen

Hun bliver chef for Brunatas norske aktiviteter i 2005. Storebroren Klavs er adm. direktør, og faderen er bestyrelsesformand. I direktionen sidder også Keld Forchhammer, der i årene fremover er en af dem, der kommer til at betyde meget for Brunatas succes.

Eva Fischer Hansen begynder hurtigt at adressere nogle af de udfordringer, hun kan se skal løses, bl.a. at Brunatas udenlandske datterselskaber ikke performer, som de skal.

“Vi var en meget dansk virksomhed og var ikke gearet til at servicere den udenlandske platform. Jeg vidste af egen erfaring, at samarbejdet mellem Norge og Danmark ikke fungerede. Jeg hørte også fra de andre udenlandske selskaber, at de havde samme oplevelse. Så noget skulle der gøres,” konkluderer Eva Fischer Hansen.

Og hun har ret i sin analyse. Problemet er bare, at hun ikke

“Jeg gjorde det, jeg
føjte var nødvendigt. Og
heldigvis lykkedes det.”

Eva Fischer Hansen, CEO, Nordic Accent

følger kommandovejene i virksomheden. I stedet bruger hun bevidst eller ubevidst sin status som datter af indehaveren – og dét, at hun er opvokset i virksomheden og kender organisationen – til at få løst problemerne. Fremgangsmåden skaber konflikter i familien. Især i forholdet til hendes storebror.

“Jeg kunne åbne de døre, der skulle åbnes for at løse de udfordringer, jeg så i virksomheden, og som jeg mente skulle løses. Det gav en masse rod, men det tænkte jeg jo ikke på dengang. Jeg var bare irriteret over, at der var ting, der ikke fungerede. Og det udviklede sig efterhånden til en form for krig mellem mig og min storebror,” siger Eva Fischer Hansen.

Problemerne med at arbejde sammen professionelt som søskende bliver i stigende grad en belastning for virksomheden, for familierelationerne – og for hende.

“Vores kommunikation bliver destruktiv frem for konstruktiv, og det går ud over virksomheden,” husker Eva Fischer Hansen.

Den skæbnesvangre dag

Hun beslutter derfor at trække sig helt ud af virksomheden igen. Det skal ske mandag den 2. maj 2011. Måske den mest skelsættende dag i hendes liv. Hun er på vej til Danmark og har forberedt en overlevering af sine opgaver, så hun kan tage hjem til Norge igen for at fundere over, hvad der skal blive hendes nye karriere.

Skæbnen vil dog, at hendes bror Klavs bliver opsagt som adm. direktør præcis samme dag, og da står det klart for hele familien, at virksomheden er i krise. Og måske også en dybere krise, end man hidtil har troet. Banken er, ifølge Eva Fischer Hansen, blot en måned fra at lukke kassen i.

“Vi tre søskende, der er tilbage i Brunata, bliver heldigvis hurtigt enige om, at det nu handler om at samarbejde. Det kræver et langt, sejt træk og ikke mindst vilje til at klare det her sammen for at få virksomheden på ret kurs,” siger Eva Fischer Hansen.

Familien går i gang med en målrettet forandringsproces. Eva Fischer Hansen bliver næstformand i bestyrelsen, og Keld Forchhammer overtager posten som adm. direktør.

“I familien er vi enige om at ændre vores mindset og tænke mere som en kapitalfond, men med en familievirksomheds fokus på det lange sigt, dvs. effektivisere og skære til parallelt med et fokus på virksomhedens grundlæggende værdier.”

Fra turnaround til salg

Henover de kommende år får man samlet et stærkt team af medarbejdere, ledelse, bestyrelse og eksterne rådgivere, hvilket betyder, at man får optimeret virksomheden, man får genskabt



tilliden til banken, og man får hentet eksterne personer ind i ledelsen til at supplere på de områder, hvor man mangler kompetencer – finans, supply chain og teknik. En del af oprydningsarbejdet består desuden i at omstrukturere Brunatas aktiviteter i udlandet. En opgave, Eva Fischer Hansen tager ansvaret for. Som så mange andre opgaver, hun påtager sig i den vanskelige proces, så har hun heller ikke prøvet dette før. Men hun tænker ikke så meget over, hvad der kan gå galt. Hun handler bare – instinktivt.

“Jeg gjorde det, jeg følte var nødvendigt. Og heldigvis lykkedes det,” lyder det fra Eva Fischer Hansen.

Stolt, glad – og vemodig

Planen bliver fulgt, men alligevel kommer Brunata ud med et underskud på ca. 20 mio. kr. i 2015. Og det underskud bliver afgørende for Brunatas fremtidige skæbne. Familien beslutter på den baggrund, at man definitivt ønsker at sælge virksomheden.

“Personligt troede jeg fuldt og fast på projektet, så det var ikke en nem beslutning. Alligevel tog det ikke så lang tid at blive



FOTO: PHILIP DAVALI/RITZAU SCANPIX

enige, for mine søskende var sikre på, at det var det, de ville. De var ganske enkelt urolige, fordi banken havde taget pant i vores aktier, og at der derfor var en risiko for, at vi måtte gå fra hus og hjem, hvis ikke vi lykkedes,” siger Eva Fischer Hansen.

“Hvis jeg skal være helt ærlig, så ville jeg helt klart ønske, at familien stadig ejede Brunata i dag.”

Eva Fischer Hansen, CEO, Nordic Accent

OM EVA FISCHER HANSEN

Født i 1963, uddannet sejlmagermester. Bor i Norge.

I dag driver Eva Fischer Hansen Nordic Accent, hvorfra hun rådgiver og coacher ejerledere og bestyrelser i at styre uden om faldgruberne i familieejede virksomheder. Eva Fischer Hansen er også en erfaren foredragsholder og aktiv investor.

Arbejdende bestyrelsesformand for Brunata A/S fra 2015 til 2018.

Arbejdende næstformand for bestyrelsen i Brunata A/S fra 2011 til 2015.

Bestyrelsesmedlem i Brunata A/S fra 2005 til 2018.

Daglig leder for Brunata Norge i perioden fra 2005 til 2010.

OM BRUNATA A/S

Brunata blev etableret i 1917 af ingeniør Constantin Brun og får sit nuværende navn i forbindelse med en sammenlægning mellem Constantin Brun og schweiziske ATA.

Brunata leverer løsninger til omkostningsfordeling af ressourceforbrug (varme, vand, el mv.), hvilket typisk resulterer i et optimeret og dermed formindsket forbrug på cirka 20%.

Senere bliver Brunata en del af Kosan Gruppen, indtil adm. direktør Jens Peter Fischer Hansen køber Brunata ud i 1990.

Efter en længere turnaround bliver Brunata i september 2018 solgt til den tyske familievirksomhed Minol.

Hun overtager posten som bestyrelsesformand og får ansvaret for at klargøre virksomheden til salg.

Allerede året efter bliver det hårde arbejde belønnet med overskud på bundlinjen. I regnskabsåret 2015/16 kommer Brunata ud med et plus på bundlinjen på 16 mio. kr., i 2016/17 lyder overskuddet på 25 mio. kr., mens det senest offentliggjorte regnskab for 2017/18 før salget viser hele 36 mio. kr. i overskud.

Familien finder efter godt to års søgen den helt rette køber i den tyske familievirksomhed og tidligere samarbejdspartner Minol, der endeligt overtager Brunata 4. september 2018 til en købspris på 575 mio. kr.

Eva Fischer Hansen er glad for og stolt over, at det lykkedes, men hun er også vemodig ved tanken om, at Brunata ikke er i familien længere.

“Hvis jeg skal være helt ærlig, så ville jeg helt klart ønske, at familien stadig ejede Brunata i dag. Jeg mener, at jeg, min far og mine tre søskende allesammen besidder nogle kompetencer, som ville have været en stor styrke for virksomheden. Vi ville have været en enormt stærk ledelse,” slutter hun. ■

Skatte-update

Nye regler. Ny viden.

Bliv opdateret på ændringerne på skatteområdet, når PwC inviterer til skattemøder flere steder i landet.

Vi stiller skarpt på de allerede fremsatte lovforslag, men også på de forventede nye regler om skat på generationsskifte, herunder bo- og gaveafgift.

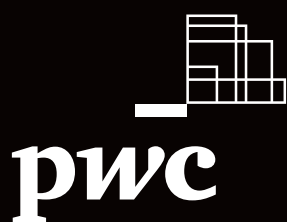
Tilmeld dig på
pwc.dk/skatteevents





Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



Revision. Skat. Rådgivning.



Succes skaber vi sammen ...