Årets Temaprisvindere 2021 **Tema: Bæredygtighed**

Region Nordjylland: Marck Højbjerg Matthiasen, dantoy | **Region Midt- og Vestjylland:** Poul Jørgensen, Rasmus Haubjerg Jørgensen og Jan Overgaard Sinkjær, HV-transport | **Region Østjylland:** Frank Hjortekær-Jensen, Dania Connect | **Region Sydjylland:** Carsten Kjær, Ribehøj | **Region Fyn:** Joakim Lassen, Montana Furniture | **Region Sjælland:** Ulrich Mosegaard, Borch Textile Group | **Region Hovedstaden:** Peter Nørgaard Dupont, Coffee Collective

CXO 28|2022

CXO | MAGASINET

28|2022 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

TEMA: BÆREDYGTIGHED

Årets Hæderspris 2021
Anders Holch Povlsen
Bestseller

Årets Ejerleder 2021
Peter Vang Christensen
Plantorama

Ejerledede virksomheder har fokus på vækst og bæredygtighed

Årets Temapris 2021
Peter Nørgaard Dupont
Coffee Collective

CXO | MAGASINET
28|2022 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

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, markedsleder for middle market og ansvarlig for Årets Ejerleder, PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:
Morten Asmussen, direktør, Stakehouse
Journalister: Jens Kisker og Nils-Ole Heggland
Grafisk design og grafik: Anette Riemann
Forsidefotos: Ritzau Scanpix og Stine Heilmann

28. udgivelse 2022
ISBN 978-87-91837-99-9

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

FSC MIX From responsible sources FSC® C104583

NORDIC SWAN ECOLABEL Printed matter 3041 0876

INDHOLD

12-17
Bæredygtighed vægtes højt hos optimistiske ejerledere.
Vækst og bæredygtighed går hånd i hånd i ejerledede danske virksomheder

04-11
Det er en forpligtelse for mig at skabe en bæredygtig virksomhed og en ordentlig arbejdsplads
Interview med Årets Hæderspris 2021 Anders Holch Povlsen, Bestseller

18-23
En bæredygtig oase af liv
Interview med Årets Ejerleder 2021 Peter Vang Christensen, Plantorama

24-29
Coffee Collective kombinerer bæredygtighed med indtjening og vækst
Interview med Årets Temapris 2021 Landsvinder, Peter Nørgaard Dupont, Coffee Collective

30-35
Drømmen om vækst skal indfries gennem investeringer i bæredygtighed og digitalisering
Interview med Årets Temapris 2021 Sjælland, Ulrich Mosegaard, Borch Textile Group

36-41
Montana stræber efter at være økonomisk velfunderet på en bæredygtig måde
Interview med Årets Temapris 2021 Fyn, Joakim Lassen, Montana

42-47
Kærlighed til naturen er drivkraften bag visionært biohotel
Interview med Årets Temapris 2021 Sydjylland, Carsten Kjær, Ribehøj

48-53
Tre midtjyske ejerledere investerer i ordentlighed, klima og socialt ansvar
Interview med Årets Temapris 2021 Midt- og Vestjylland, Poul Jørgensen, Rasmus Haubjerg Jørgensen og Jan Overgaard Sinkjær, HV-transport

54-59
Bæredygtighed er mere end blot en trend - det er en måde at drive forretning på
Interview med Årets Temapris 2021 Nordjylland, Marck Højbjerg Matthiasen, dantoy

60-65
Fra transportvirksomhed til leverandør af bæredygtig logistik
Interview med Årets Temapris 2021 Østjylland, Frank Hjortekær-Jensen, Dania Connect

Ejerledere forstår at kombinere øget vækst med fokus på bæredygtighed

De danske ejerledere er rygraden i dansk erhvervsliv, og de sætter et væsentligt aftryk i hele det danske samfund. Derfor er det positivt at se, at ejerlederne oplever tiltagende vækst, og at de med optimisme ser fremad mod yderligere vækst i de kommende år. Det er desuden vigtigt at fremhæve, at væksten sker med tydeligt fokus på bæredygtighed, herunder hensyn til miljø, klima og social ansvarlighed.

Ejerlederanalysen 2021 fra PwC er baseret på interviews med 150 nominerede til Årets Ejerleder 2021, og analysen viser, at et stigende antal ejerledere har oplevet en høj samlet vækst i løbet af de seneste tre år. Næsten fire ud af ti ejerledere kan således berette om vækst på mere end 50 procent de seneste tre år. Det er en fremgang set i forhold til sidste år, hvor hver fjerde nominerede svarede det samme. Den positive udvikling understreges af, at næsten hver femte ejerledede virksomhed har mere end fordoblet omsætningen hen over de seneste tre år. Det er værd at bemærke, at ejerlederne i år har gennemgået yderligere et år påvirket af COVID-19. Ejerledernes forventninger til fremtiden følger samme trend og viser en generelt styrket optimisme. Her viser analysen, at næsten syv ud af ti ejerledere tror på, at væksten øges med mere end 25 procent de næste tre år. Sidste år var det godt fire ud af ti.

Derudover viser Ejerlederanalysen 2021, at ejerlederne tager et stort samfundsmæssigt ansvar. Hele ni ud af ti ejerledere fortæller, at de har indarbejdet bæredygtighed i deres forretningsaktiviteter. Godt tre ud af ti arbejder med alle dele af ESG (miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold). Det er især de miljømæssige (86 procent) og sociale forhold (65 procent), der har høj prioritet, mens 38 procent arbejder med ledelsesmæssige forhold.

I denne udgave af CXO Magasinet kan I møde en række af de mange ejerledere fra kåringen af Årets Ejerleder 2021, der formår at skabe vækst og samtidig sætte nye standarder for bæredygtighed. Der er tale om de syv regionsvindere – herunder landsvinderen – af Årets Temapris, hvor temaet er bæredygtighed. Samtidig får I et indblik i Årets Ejerleder 2021 og ikke mindst Årets Hæderspris 2021. Det er alle ejerledere, som tager et stort socialt ansvar og som bl.a. investerer store beløb samt en masse ressourcer i at være med til at accelerere den grønne omstilling. De er beviset på, at fokus på samfundsansvar i bred forstand er en del af ejerledernes DNA. Det viser, at ejerlederne opfører sig helt i overensstemmelse med de stigende forventninger, der er fra samfundets side om, at virksomheder skal udvise samfundsansvar.

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

God læselyst

Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og adm. direktør, PwC

> “Fokus på samfundsansvar i bred forstand er en del af ejerledernes DNA. Det viser, at ejerlederne opfører sig helt i overensstemmelse med de stigende forventninger, der er fra samfundets side om, at virksomheder skal udvise samfundsansvar“
>
> Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC

ÅRETS HÆDERSPRIS 2021
ANDERS HOLCH POVLSEN

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

Årets Hæderspris 2021 blev tildelt Anders Holch Povlsen, Bestseller. Landsjuryen fremhæver Anders Holch Povlsen for hans helt særlige bidrag til erhvervslivet - ikke bare i Danmark, men også globalt. Anders Holch Povlsen fremhæves for med sin sans for forretning og sit mod at have opnået massiv vækst i sin virksomhed og succesfuldt bevæget sig ind på nye områder.

Juryen fremhæver desuden Anders Holch Povlsen for at gå forrest, når det kommer til bæredygtighed og for at tage ansvar for omstilling af kerneforretningen under taglinen: 'Bringing fashion forward until we are climate positive, fair for all and circular by design'.

Bestseller blev etableret af Anders Holch Povlsens far tilbage i 1975, og Anders Holch Povlsen har hjulpet til på lageret siden 13-14-års alderen. Allerede som 19-årig deltog han på bestyrelsesmøderne, og som blot 28-årig overtog Anders Holch Povlsen ledelsen af virksomheden med en omsætning på ca. tre milliarder kroner. I dag beskæftiger Bestseller flere end 17.000 ansatte, heraf 4.000 i Danmark, har 2.600 egne butikker og opererer på 70 markeder verden over. I seneste regnskabsår udgjorde omsætningen hele 26,4 milliarder kroner.

Anders Holch Povlsen står bag familievirksomheden Bestseller og er derudover betydelig aktionær i Zalando, ASOS, About You, Klarna, WhiteAway, Numis, &Tradition, Normal og Nemlig.com gennem Heartland. Succesen og respekten er enorm.

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

Anders Holch Povlsen:

FOTO: STINE HEILMANN

Det er en forpligtelse for mig at skabe en bæredygtig virksomhed og en ordentlig arbejdsplads

Han har gjort Bestseller til Danmarks største tøjkoncern og en væsentlig aktør på verdensmarkedet med dygtigt lederskab, god timing og det held, der også skal til. Anders Holch Povlsen er anden generation af Bestseller, og som ejer føler han en forpligtelse over for familien, medarbejdere, kunder og leverandører: Til både at skabe en stærk virksomhed og en ordentlig arbejdsplads. Som leder fokuserer han på at agere kommercielt, motivere sine omgivelser og være innovativ. Udfordringen for Bestseller i fremtiden er at sikre bæredygtig vækst.

Anders Holch Povlsen er vokset op i en entreprenant familie, hvor der altid er blevet diskuteret forretning. Om det har været hen over middagsbordet i barndomshjemmet eller på ferier, så har familien bag Bestseller altid fundet en anledning til at tale om små og store detaljer i egen eller andres måde at drive forretning på. Det ligger i blodet, og de kan ganske enkelt ikke lade være. Derfor tror man på Anders Holch Povlsen, når han siger, at han har det bedst med at være på hele tiden. Det er sådan, hans work-life-balance er, og det er sådan, den skal være.

Han har nu på 22. år ansvaret for Bestseller, der i den tid har udviklet sig til Danmarks største tøjkoncern med en omsætning på ca. 26 milliarder kroner, 2.600 egne butikker i hele verden og godt 17.000 medarbejdere. Virksomheden har været en del af Anders Holch Povlsens liv, siden hans far åbnede den første butik i Ringkøbing i 1975, da Anders var tre år gammel, og han har siddet i bestyrelsen, siden han var 19 år. Alligevel kom det som en overraskelse, da hans forældre første gang luftede overvejelserne om et generationsskifte. Forældrene Merete Bech Povlsen og Troels Holch Povlsen er også forholdsvist unge, da de den 1. februar 2001 overlader posten som adm. direktør for Bestseller til deres dengang 28-årige søn.

"Jeg har altid vidst, at jeg ville være selvstændig og drive min egen virksomhed, men jeg havde ikke planlagt, at det skulle være Bestseller. Jeg havde travlt med mange andre projekter, så det kom faktisk bag på mig. Nok også pga. timingen, fordi mine forældre var relativt unge. Men jeg tror, de gjorde det sådan, fordi de hellere ville være på forkant end på bagkant med generationsskiftet, og det har været en stor hjælp for mig, at jeg har haft mine forældre, som jeg har kunnet sparre med, når der var brug for det," siger Anders Holch Povlsen.

Svendeprøven bestået – succes med mennesket i centrum

Anders Holch Povlsen kommer ind i generationsskiftet med en god følelse i kroppen. Allerede som 24-årig – i 1996 – bliver han udfordret af sin far til at overtage ledelsen af det dengang kriseramte tøjmærke Vila. En udfordring han accepterer, hvilket hverken far eller søn fortryder, for i 2002 kårer Dagbladet Børsen Vila til Årets Gazellevirksomhed.

"Modetøjsfirmaet Vila A/S i Aarhus er danmarksmester i vækst i 2002. Ingen anden virksomhed i landet har kunnet præstere en så solid 12-dobling af bruttoresultatet på fire år," lød det i avisen dengang.

Hvad der ikke stod i Børsen, er noget af det, Anders Holch Povlsen er mest stolt af. Nemlig, at succesen blev skabt med den samme besætning hele vejen igennem.

"Det lykkedes at skabe de gode resultater med de samme

POINTER FRA ARTIKLEN

- Tidlig satsning på egne butikker og e-commerce har været afgørende for Bestsellers vækst
- Gode resultater skabes af dygtige og empatiske mennesker på en god arbejdsplads
- Fremtiden er digital og bæredygtig

FOTO: STINE HEILMANN

> “Det vigtigste for mig er, at der altid er en god ånd, positiv energi og gensidig respekt i Bestseller, og at vi på det fundament udvikler virksomheden og medarbejderne ved at sige tingene ligeud til hinanden“
>
> Anders Holch Povlsen, ejerleder, Bestseller

ledere og de samme medarbejdere, der også havde været i Vila i de svære år.”

På trods af, at Anders Holch Povlsen træder ind som øverste chef for Bestseller som 28-årig, er han aldrig i tvivl om, hvorvidt han kan magte opgaven. Og den dag i dag er han sikker på, at resultaterne med Vila gjorde arbejdet lettere for ham.

“Der er altid en sund skepsis til anden generation af en sund og veldrevet familievirksomhed, og det er jeg sikker på, at der også var i mit tilfælde, selv om jeg ikke har mødt den direkte. I den forbindelse er jeg ikke i tvivl om, at det har haft en positiv indvirkning på mine omgivelsers vurdering af mig, at vi fik vendt Vila fra at være underskudsgivende til at være en god forretning, inden jeg fik ansvaret for Bestseller,” siger han.

Det handler om at skabe en god arbejdsplads

Anders Holch Povlsen er initiativrig, og man skal stå tidligt op for at kende Bestsellers tal bedre end ham. Men det ligger ham mindst lige så meget på sinde at opføre sig ordentligt over for medarbejdere såvel som kunder, leverandører og samarbejdspartnere. Kendskab til tallene er således en forudsætning for at kunne tage de rigtige beslutninger, men det er evnen til at skabe en god arbejdsplads og omgive sig med de rigtige mennesker,

FOTO: STINE HEILMANN

OM ANDERS HOLCH POVLSEN

Anders Holch Povlsen er 49 år og har en joint Bachelor i European Business Administration fra Anglia Ruskin University, Cambridge og Berlin School of Economics and Law, Berlin

Siden 2001 Adm. direktør og ejerleder, Bestseller

Fra 1996 til 2001 Adm. direktør, Vila

der, ifølge Anders Holch Povlsen, er afgørende for den succes og de resultater, Bestseller har opnået.

"Det vigtigste for mig er, at der altid er en god ånd, positiv energi og gensidig respekt i Bestseller, og at vi på det fundament udvikler virksomheden og medarbejderne ved at sige tingene ligeud til hinanden. Jeg måler mig selv og mine ledere på evnen til at omgive os med kompetente mennesker, der fungerer godt sammen, fordi det er lettere at være ambitiøs og forvente noget af hinanden, når der er et godt arbejdsmiljø, trygge rammer og gode kolleger, man holder af," siger han.

Kontinuitet, ikke mirakler

Ser man på Bestsellers nøgletal hen over de år, hvor Anders Holch Povlsen har stået i spidsen for familievirksomheden, er den oplagte konklusion, at han har skabt en forrygende succes. Virksomheden var ikke en lille forretning, da han overtog den, men alligevel er det lykkedes Anders Holch Povlsen og holdet omkring ham næsten at tidoble omsætningen fra omkring tre til ca. 26 milliarder kroner. Anders Holch Povlsen er dog mere nøgtern i sin vurdering.

"Mange mener, at det er helt fantastisk, hvad der er sket, når de ser på vores udvikling, men jeg ser sådan på det, at jeg overtager en solid virksomhed, der har haft en kontinuerlig vækst i alle årene. Det er stabiliteten og kontinuiteten, der gør forskellen. Det er ikke, fordi vi har skabt mirakler."

Når han tænker tilbage, er der nogle konkrete faktorer, der har gjort en forskel for Bestsellers kraftige vækst, og som har betydet, at Bestseller i dag er repræsenteret i omkring 20.000 butikker i 70 lande. En af dem er, at man ret hurtigt efter generationsskiftet lykkedes med at etablere et meget højt antal nye butikker.

"Det er på mange måder vores evne til at opbygge et stort netværk af butikker og indgå aftaler med dygtige retail partnere, der lægger kimen til Bestsellers vækst. Det er i denne periode, vi bygger fundamentet til den udbredelse og markedsposition, vi har i dag," siger Anders Holch Povlsen.

Kæmper for at holde væksten

I 2010 og frem ændrer verden sig dog drastisk, og efter næsten 10 års uafbrudt vækst får Bestsellers store netværk af retail partnere det sværere og sværere. Onlinesalget overtager i tiltagende grad deres omsætning, butikkerne lukker, og det bliver svært for Bestseller at finde nye partnere. Udviklingen betyder, at det verdensomspændende danske tøjbrand går fra at have 1.500 partnerbaserede butikker globalt til at have 300. Man kæmper for første gang i Anders Holch Povlsens tid med at fastholde væksten og må bruge muskler på at kompensere for nedgangen hos samarbejdspartnerne ved at etablere egne butikker.

"Salget varetages op til omkring 2010 næsten udelukkende via selvstændige samarbejdspartnere. Det er deres butikker, der er drevet i vores navn. Derfor er det en stor omvæltning at tage det ansvar selv. Både i forhold til måden, vi sælger på, og fordi vi pludselig skal øge antallet af medarbejdere ret betydeligt," siger Anders Holch Povlsen.

Hurtigt på den digitale bølge

Symptomatisk for Bestseller ser man ikke alene udfordringer i digitaliseringen, men øjner også mulighederne, så på den ene side får man omorganiseret det fysiske salg, og på den anden side får man – hurtigere end de fleste konkurrenter – koblet sig på det stigende onlinesalg.

"Mens mange af vores konkurrenter i tøjbranchen holder sig lidt tilbage i forhold til at starte onlinesalg, ser vi ret hurtigt potentialet. Det betyder, at vi meget tidligt begynder at samarbejde med de såkaldte pure play onliners som ASOS og Zalando. Virksomheder, som vi i dag også er medejere af. Det er klart, at den beslutning har givet os en masse fordele, som vi nyder godt af i dag," konstaterer Anders Holch Povlsen.

I dag er Bestseller en af få globale aktører, der har størstedelen af ansvaret for værdikæden selv. Både engrossalg, butikker med partnere, egne butikker, egen online og online med partnere.

"Vi angriber på mange fronter. I perioder har det været en styrke for os og i andre perioder en svaghed, men det er det, vi kommer ud af, og det skaber en god intern konkurrence og sikrer, at vi selv og vores partnere er helt skarpe," siger Anders Holch Povlsen.

Han har det ikke godt med at kalde hverken sig selv eller Bestseller en succes. Måske hænger det sammen med, at Anders Holch Povlsen er ejerleder, og at han driver en familievirksomhed. Succes nu og her er ikke så afgørende i ejerskabets perspektiv. Det afgørende er, at familievirksomheden drives i respekt for generationerne, der har været, og dem, der kommer.

"Folk, der spørger, hvorfor jeg gider blive ved, når jeg har tjent så mange penge, som jeg har, forstår ikke, hvad det at være ejerleder handler om. Det er en forpligtelse for mig at være ejer af virksomheden, og det er ejerskabet, der skaber forpligtelsen. Og det er lederen i mig, der agerer, handler og driver forretning. Jeg er stolt og føler mig privilegeret over at være både ejer og leder, og hvis jeg ikke gør det godt nok som leder, så skal jeg ikke lede virksomheden mere, men det betyder jo ikke, at jeg ikke skal eje den."

En bæredygtig fremtid

Når Anders Holch Povlsen ser fremad, tænker han ikke så meget på generationsskifte. Han tænker på, hvordan Bestseller fortsat styrker sin forretning, og det betyder ikke mindst også at se på, hvordan verden forandrer sig.

"Jeg tror, vi skal vænne os til, at resultater er noget andet

FOTO: BESTSELLER

OM BESTSELLER

Bestseller er en dansk, familieejet modevirksomhed med hovedsæde i Brande

Bestseller har mere end 20 tøjmærker – bl.a. Jack & Jones, Selected, Vero Moda, Vila, Only og Name it

Bestseller sælger tøj på 70 markeder i Europa, Mellemøsten, Nordamerika, Latinamerika, Indien og Australien samt via onlinehandel

Bestseller omsatte for 26,405 milliarder kroner i 2020/21 med et overskud før skat på 4,6 milliarder kroner

fremover, end det var engang. Vi har været vant til at måle værdi udelukkende i økonomi. Den model holder ikke i fremtiden. Vi bliver nødt til at tænke på andre balancer end blot de finansielle. Der er så mange ting, der skal gøres anderledes, end vi gør det i dag, og vi skal finde ud af, hvordan vi skaber en mere bæredygtig fremtid," konstaterer Anders Holch Povlsen.

Bestseller har i mange år haft fokus på ansvarlighed og en forpligtelse til at forbedre sig på ansvarlighedsområdet, indtil man er "climate positive, fair for all and circular by design," som det hedder i strategien.

"En familievirksomhed har helt naturligt en lidt længere horisont på nogle områder. Vores virksomhed er en del af vores familie. Derfor ligger det dybt i mig, at jeg skal tænke langsigtet, og jeg skal tænke på, at virksomheden eksisterer, bliver bedre og stærkere hele tiden. Så vi er meget opmærksomme på at identificere indsatsområder, der er med til at fremtidssikre virksomheden. Og her tror vi på, at digitalisering og bæredygtighed er så afgørende for os, at vi er nødt til at være allerforrest på de områder," siger Anders Holch Povlsen.

Heartland samler tingene

Alle aktiviteter er i dag samlet i holdingselskabet Heartland, hvorfra familien Holch Povlsen løbende investerer i digital frem-

> Vi har udviklet og finansieret solcelleparken alene og uden hjælp fra hverken staten eller andre, og den gør, at vi kan dække vores eget forbrug med vedvarende og ren energi. Men det ændrer ikke på, at vi stadig har nogle samarbejdspartnere i andre lande – Indien, Bangladesh og Kina – der forbruger noget energi fra fossile kilder, og her skal vi være bedre. Så vi kommer til at investere en masse i vedvarende energi i samarbejde med vores leverandørkæde, så de også reducerer deres klimaaftryk

Anders Holch Povlsen, ejerleder, Bestseller

tidssikring som fx e-commerce og fintech, men også i stigende grad i virksomheder, der medvirker til at accelerere den grønne omstilling. Ikke bare for Bestseller, men for samfundet. I 2018 lancerede man en ny strategi for bæredygtighed under navnet 'Fashion FWD' med et nyt investeringsselskab, Invest FWD, der skyder penge i bæredygtige selskaber og projekter, herunder udvikling af mere bæredygtige tekstiler. Derudover har man i 2021 også etableret Holch Povlsen Foundation, der skal fremme bæredygtig udvikling med fokus på FN's Verdensmål internationalt.

"Bestseller angriber den nye dagsorden på alle de fronter, vi kan. Vi er en del af en industri, der måske ikke helt har forstået, hvad vores reelle aftryk har været. Vi ser samtidig en verden, der først de seneste år har indset, at mange af de ting, vi gør, skal ændres. At fossile brændstoffer eksempelvis ikke er løsningen på alt. I Bestseller bruger vi også mange råvarer, der stammer fra fossile brændstoffer. Det er vi i fuld gang med at ændre på. Vi investerer, og vi forsøger at skabe nye måder at gøre nogle ting på."

Banebrydende klimatiltag

I forlængelse heraf indgik Bestseller sidste år en omfattende bæredygtig transportaftale med Mærsk, der i korte træk går ud på, at Bestsellers globale transportbehov indfries mere klimavenligt – bl.a. ved, at al oversøisk transport sker med biobrændstof. Ligesom Heartland i efteråret 2021 åbnede Nordeuropas største solcellepark, der med en investering på omkring 500 millioner kroner producerer godt 200 MW. Solcelleparken i Holstebro producerer, hvad der svarer til 50.000 husstandes forbrug, og skal bl.a. dække Bestsellers samlede energiforbrug.

"Vi har udviklet og finansieret solcelleparken alene og uden hjælp fra hverken staten eller andre, og den gør, at vi kan dække vores eget forbrug med vedvarende og ren energi. Men det ændrer ikke på, at vi stadig har nogle samarbejdspartnere i andre lande – Indien, Bangladesh og Kina – der forbruger noget energi fra fossile kilder, og her skal vi være bedre. Så vi kommer til at investere en masse i vedvarende energi i samarbejde med vores leverandørkæde, så de også reducerer deres klimaaftryk," siger Anders Holch Povlsen. ■

86%
af ejerledere, der arbejder med bæredygtighed, har fokus på miljøforhold
65 % af ejerledere, der arbejder med bæredygtighed, har fokus på sociale forhold
65%
1/5
Næsten hver femte ejerleder har mere end fordoblet omsætningen i forhold til året før

Bæredygtighed vægtes højt hos optimistiske ejerledere

Ejerledere i Danmark er tilbage på vækstsporet og har en styrket tro på, at væksten fortsætter de kommende år. Det viser Ejerleder-analysen 2021 fra PwC, hvoraf det også fremgår, at vækst og ansvarlighed går hånd i hånd. Ni ud af ti ejerledere arbejder således aktivt med bæredygtigheds-agendaen, herunder med et særligt fokus på klima og social ansvarlig-hed. Ejerlederanalysen peger dog samtidig på et uudnyttet potentiale i at kommunikere om dette arbejde til omverdenen og dokumentere resultaterne i tal.

Danske ejerledere formår i høj grad at kombinere vækst med høj ansvarlighed over for miljø og men-nesker, og med et klart fokus på klimainitiativer. Det er konklusionen på Ejerlederanalysen 2021 fra PwC, der er baseret på interviews med 150 nominerede til Årets Ejerleder 2021. Konklusionerne understøttes af interviews med en række fremtrædende ejerledere og eksperter til dette nummer af CXO Magasinet.

Ejerlederanalysen 2021 fra PwC viser, at et stigende antal ejerledere har opnået en høj samlet vækst i løbet af de seneste tre år. Hele 38 procent kan således berette om en samlet vækst på over 50 procent for den treårige periode. Til sammenligning svarede 25 procent det samme i 2020. Næsten hver femte (18

> “Bestseller angriber den nye dagsorden på alle de fronter, vi kan. Vi er en del af en industri, der måske ikke helt har forstået, hvad vores reelle aftryk har været. Vi ser samtidig en verden, der først de seneste år har indset, at mange af de ting, vi gør, skal ændres”
>
> Anders Holch Povlsen, ejerleder, Bestseller

procent) har mere end fordoblet omsætningen de seneste tre år. Når man ser på ejerledernes forventninger til fremtiden, ser vi samme trend, og svarene viser, at øget vækst styrker optimismen. Næsten syv ud af ti (69 procent) ejerledere tror på en øget vækst over 25 procent de næste tre år. Sidste år var det godt fire ud af ti (43 procent).

“Ejerlederanalysen bekræfter, at mange ejerledere generelt har klaret sig godt under COVID-19-pandemien, og en høj andel ser lyst på vækstmulighederne i de kommende år. Det er glædeligt at se, at ejerlederne er tilbage på vækstsporet, og at de ser særdeles positivt på fremtiden,” siger Ulrik Ræbild, middle market markedsleder i PwC og ansvarlig for Årets Ejerleder.

Ejerlederne har stort fokus på bæredygtighed

Når man retter fokus mod arbejdet med bæredygtighed, viser Ejerlederanalysen 2021 fra PwC, at hele ni ud af ti ejerledede virksomheder har indarbejdet bæredygtighed i deres forretningsaktiviteter. Ca. hver tredje arbejder med alle dele af ESG (miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold), mens det især er miljø og klima, der har høj prioritet. Når ejerlederne svarer på, hvordan de arbejder med bæredygtighed, peger 86 procent således på miljøforhold, 65 procent nævner, at de arbejder med sociale forhold, mens 38 procent arbejder med ledelsesmæssige forhold.

“Det er meget positivt, men ikke overraskende, at ejerledere arbejder med bæredygtighed. Ejerledere er engagerede i det samfund, de er en del af, fordi deres virksomhed er deres liv – deres livsværk og familiens indtægtsgrundlag. Ejerskabet giver typisk en længere horisont og en stærk tilknytning til virksomhedens medarbejdere, samarbejdspartnere og lokalmiljøet. Som ejerleder sidder man med en stor beslutningskraft, også i forhold til bæredygtighedsagendaen, og derfor spiller ejerledede virksomheder en meget vigtig rolle i omstillingen til en mere bæredygtig fremtid,” siger Susanne Stormer, partner og leder af ESG og bæredygtighedsydelser hos PwC.

Mange ejerledede initiativer

Analysen viser desuden, at de ejerledere, der arbejder med bæredygtighed, har arbejdet målrettet hermed i flere år. Således har 80 procent arbejdet struktureret med bæredygtighed i mere end tre år, mens næsten hver fjerde (23 procent) har arbejdet med bæredygtighed i mere end ti år.

En af de ejerledede virksomheder, der har arbejdet med ansvarlighed og bæredygtighed i mange år er tøjkoncernen Bestseller, der har forpligtet sig til at forbedre sig på ansvarlighedsområdet, indtil man er “climate positive, fair for all and circular by design,” som det hedder i strategien.

I 2018 lancerede man en ny strategi for bæredygtighed under navnet ‘Fashion FWD’ og et nyt investeringsselskab, Invest FWD, der skyder penge i bæredygtige selskaber og projekter, herunder udvikling af mere bæredygtige tekstiler. Derudover har man i 2021 også etableret Holch Povlsen Foundation, der skal fremme bæredygtig udvikling med fokus på FN’s Verdensmål internationalt.

“Bestseller angriber den nye dagsorden på alle de fronter, vi kan. Vi er en del af en industri, som måske ikke helt har forstået, hvad vores reelle aftryk har været. Vi ser samtidig en verden, der først de seneste år har indset, at mange af de ting, vi gør skal ændres. At fossile brændstoffer eksempelvis ikke er løsningen på alt. I Bestseller bruger vi også mange råvarer, der stammer fra fossile brændstoffer. Det er vi i fuld gang med at ændre på. Vi investerer, og vi forsøger at skabe nye måder at gøre nogle ting på,” siger ejerleder og adm. direktør Anders Holch Povlsen, Bestseller.

Flere kan med fordel rapportere om bæredygtighed

Et af de områder, hvor ejerlederne kan forbedre sig, er på dokumentation og rapportering. Over halvdelen af ejerlederne (56 procent) rapporterer ikke på miljømæssig bæredygtighed, ligesom 45 procent ikke har sat mål om reduktion af klimamæssige påvirkninger.

“Vi ser et potentiale i at strukturere arbejdet med bæredygtighed. Hvis du arbejder med bæredygtighed uden mål, så ved du heller ikke, hvor du kommer fra, og hvor du er på vej hen. Til gengæld hjælper målene med at flytte virksomheden i den rigtige retning, fordi man kan sætte nogle konkrete handlinger i værk. Et mere struktureret arbejde kan samtidig skabe et bedre

9 ud af 10 ejerledere har bæredygtighed på agendaen

Indgår arbejdet med bæredygtighed i jeres forretningsaktiviteter?

Ja 90% Nej 10%

Bæredygtighed har været på agendaen i en årrække

Et stort flertal af de ejerledere, der arbejder med bæredygtighed, har arbejdet målrettet hermed i en årrække. Således har 80 % arbejdet struktureret med bæredygtighed i mindst 3 år.

Hvor længe har I arbejdet struktureret og målrettet med bæredygtighed?

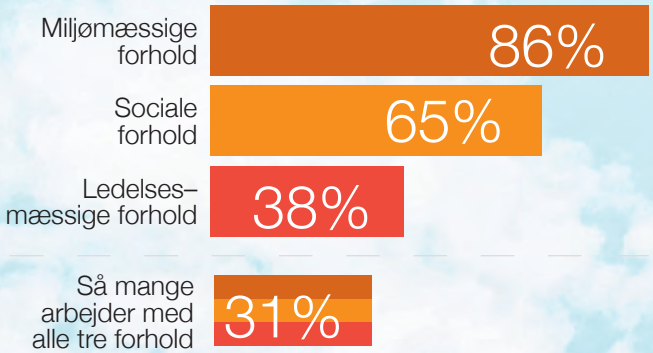
OM EJERLEDERANALYSEN 2021

Analysen af de dygtigste ejerledere i Danmark er afsæt for konkurrencen om at blive Årets Ejerleder 2021. PwC analyserer mere end 10.000 ejerledede virksomheder ud fra offentlige regnskabstal. Af disse er 150 ejerledere udvalgt som nominerede, som PwC's og Nykredits eksperter interviewer personligt, hvorefter der udarbejdes en kvalitativ analyse

E'et i ESG har størst fokus

Det er især miljø og klima (E i ESG), der har høj prioritet. 86 % af dem, der arbejder med bæredygtighed, peger således på miljømæssige forhold. 65 % nævner, at de arbejder med sociale forhold (S i ESG), mens 38 % arbejder med ledelsesmæssige forhold (G i ESG). Ca. hver tredje arbejder med alle dele af ESG (31 %).

Inden for hvilke områder arbejder I med bæredygtighed?

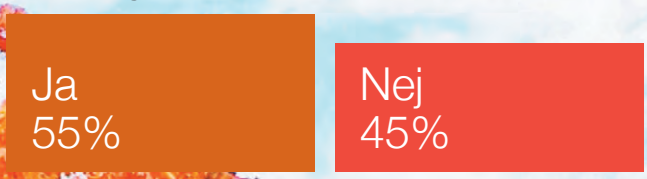


Forbedringspotentiale på rapportering om bæredygtighed

Selvom et flertal af ejerlederne arbejder med miljømæssig bæredygtighed, svarer mere end halvdelen, at de ikke rapporterer på denne del, ligesom 45 % ikke arbejder ud fra en fastlagt målsætning om reduktion af klimamæssige påvirkninger.

Rapporterer I på miljømæssig bæredygtighed?

Arbejder I ud fra en fastlagt målsætning om reduktion af miljømæssige påvirkninger og klimaaftryk?



overblik og hjælpe med at se, hvor indsatsen giver bedst mening," siger Susanne Stormer.

Hun opfordrer ejerlederne til at benytte sig af nogle af de mange certificeringer og værktøjer, der findes. FN's Verdensmål er en nyttig ramme, og der er flere initiativer, der er tænkt som hjælp til at omsætte de globale mål til lokal handling. Der er også god inspiration at hente hos B Corporation, der benytter et globalt certificeringsværktøj (B Corp) til at måle virksomheder på deres resultater i forhold til miljø, mennesker og samfund.

Vigtigt med certificeringer

Virksomheden Coffee Collective benytter sig af B Corp. Ejerleder Peter Nørgaard Dupont lægger vægt på at producere kaffen og drive virksomheden bæredygtigt. Fx er der opstillet mål om at være CO2-neutral i 2022, og blandt værktøjerne til at nå det er en årlig bæredygtighedsrapport og B Corp-certificering.

"Det er vigtigt for os, at vores kaffebønner bliver produceret socialt og miljømæssigt forsvarligt hos leverandørerne. Vi vil dog ikke presse små kaffekollektiver og andre samarbejdspartnere til fx økologisk produktion eller bestemte certificeringer, men skubber gerne på – bl.a. ved at fortælle om højere priser for økologiske bønner. Næsten halvdelen af leverandørerne dyrker i dag økologiske kaffebønner, og flere har bæredygtighedscertifikater. Eksempelvis har vores største leverandør – en brasiliansk kaffefarm – B Corp-certifikat," siger Peter Nørgaard Dupont, Coffee Collective.

Struktur på ansvarlighed med verdensmål

Plantorama benytter sig af FN's Verdensmål og har forpligtet sig på seks af dem. Det gælder verdensmål nr. 3: Sundhed og trivsel, 5: Ligestilling mellem kønnene, 7: Bæredygtig energi, 12: Ansvarlig produktion og forbrug, 14: Liv i havet og 15: Liv på land.

Forpligtelserne kommer bl.a. til udtryk ved, at Plantorama investerer store millionbeløb i solcelleanlæg på sine 13 havecentre rundt omkring i Danmark, og i anlæg, der sikrer opsamling af regnvand samt genbrug af overskydende vand fra planter og træer. Derudover arbejdes der aktivt på at sikre diversitet i medarbejder- og ledelsessammensætning.

"Vi er meget bevidste om, hvordan vi kan være med til at gøre en forskel for klimaet, og derfor investerer vi store midler på området. I forhold til medarbejdersammensætning er det på samme måde naturligt for os at øge diversiteten, fordi det også er med til at skabe et bedre arbejdsmiljø og bedre kundeservice," siger Peter Vang Christensen.

Mere fokus på bæredygtige investeringer

Det bliver stadigt vigtigere at kunne rapportere om det ansvar, man tager som virksomhed. Her er miljø, klima, sociale forhold og rettigheder samt god selskabsledelse blevet nøgleord og forhold, som er nødvendige for virksomheder at tage stilling til. Sådan lyder det fra Susanne Stormer, PwC, og hun bakkes op af Michael Zöllner, adm. direktør i Danmarks Grønne Investeringsfond, der er en selvstændig statslig lånefond, der har til formål at være med til at accelerere den grønne omstilling i samfundet gennem lån til danske virksomheder og projekter.

"Vores formål er at få grøn omstilling til at møde god forretning, og vi ser heldigvis, at mange danske virksomheder arbejder med samme formel. Og det vil kun blive mere nødvendigt fremadrettet. Som lånefond kan vi se, at der bl.a. med EU's taksonomiforordning i stigende grad vil komme fokus på den ikke-finansielle værdiskabelse i virksomhederne," siger Michael Zöllner, der opfordrer virksomhederne til at se på den impact, man selv gør, men også, at man fokuserer på hele værdikæden og indgår i dialog med leverandører og samarbejdspartnere om en handlingsplan for øget bæredygtighed. ■

Årets Ejerleder 2021 Bæredygtighed

Årets Hæderspris 2021	Årets Ejerleder 2021	Årets Temapris 2021	Årets Helt 2021
Anders Holch Povlsen Bestseller	Peter Vang Christensen Plantorama	Peter Nørgaard Dupont Coffee Collective	Karin Salling Salling Fondene

Regions-vindere 2021

Region Fyn	Region Sjælland	Region Hovedstaden
Årets Ejerleder:	Årets Ejerleder:	Årets Ejerleder:
Peter Grøftehauge, Autorola Group Holding A/S	Morten Galsgaard Karlshøj og Jes Vilhelm Søgaard Hansen, Altana A/S	Anne Marie Lie Norvig, Liewood A/S
Årets Temapris:	Årets Temapris:	Årets Temapris:
Joakim Lassen, Montana Furniture	Ulrich Mosegaard, Borch Textile Group	Peter Nørgaard Dupont, Coffee Collective

Region Nordjylland	Region Midt- og Vestjylland	Region Østjylland	Region Sydjylland
Årets Ejerleder:	Årets Ejerleder:	Årets Ejerleder:	Årets Ejerleder:
Christina Ørskov, Orskov Yard A/S	Karl-Henrik Lysgaard, 2-Connect ApS	Peter Vang Christensen, Plantorama A/S	Kenneth S. Hagelskjær, Esbjerg Maritime Service ApS
Årets Temapris:	Årets Temapris:	Årets Temapris:	Årets Temapris:
Marck André Højbjerg Matthiasen, dantoy A/S	Poul Jørgensen, Jan Overgaard Sinkjær og Rasmus Haubjerg Jørgensen, HV-transport	Frank Hjortekær-Jensen, Dania Connect	Carsten Kjær, Ribehøj ApS

Årets Ejerleder er en årlig kåring, der kårer de dygtigste ejerledere i Danmark. For at finde finalisterne til regionskåringerne analyserer PwC flere end 9.000 ejerledede virksomheder ud fra offentliggjorte regnskabsinformationer. Blandt disse gennemføres personlige interviews med ejerledere fra ca. 150 virksomheder. De interviewes ud fra spørgsmål om ejerlederen og dennes virksomhed, ledelsesfunktioner, forretningsplan, performance og vækstambitioner, ejerskifte samt årets tema. En regional jury, bestående af bl.a. regionsvinderne fra 2019, en lokal erhvervsperson og repræsentanter fra samarbejdspartnerne, udvælger tre finalister og en regionsvinder i hver af de syv regioner. Derudover udvælger den regionale jury i hver region også en temaprisvinder på baggrund af årets tema samt en vinder af Årets Helt. Blandt disse syv regionsvindere af henholdsvis Årets Ejerleder, Årets Temaprisvinder og Årets Helt udvælger landsjuryen de personer, der kåres som landsvinder af Årets Ejerleder 2021, Årets Temaprisvinder 2021 og Årets Helt 2021.

Kriterier for udvælgelse:

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

Samarbejdspartnere:

- Dansk Erhverv, Nykredit og Finans.

Landsjuryen:

- Betina Hagerup, direktør for markeder, Dansk Erhverv
- Mogens B. Sørensen, regionsdirektør, Nykredit
- Ulrik Ræbild, Partner, middle market markedsleder og ansvarlig for Årets Ejerleder, PwC
- Tue Mantoni, bestyrelsesformand, investor og rådgiver

En bæredygtig oase af liv

Med Peter Vang Christensen i spidsen har Plantorama fået sin helt egen plads på markedet. Et unikt koncept, hvor oplevelserne i de 13 centre landet over trækker mindst lige så meget i kunderne som de planter, dyr og havemøbler, Plantorama faktisk sælger. Peter Vang Christensen kalder Plantorama for et oplevelsesunivers, hvor kunder bliver mødt af 'En oase af liv'.

FOTO: BO AMSTRUP

> “Jeg mener, at alt for mange i detailhandlen fokuserer på at være bedst på pris. Problemet ved det er, at det uvægerligt fører til, at priserne falder. Og når priserne falder, så falder avancen. Hos Plantorama stiger vores avancer, og det samme gør vores overskudsgrad“
>
> Peter Vang Christensen, ejerleder, Plantorama

Peter Vang Christensen er en ejerleder, der ikke er bange for at gå sine egne veje, og han satser gerne stort for at nå sine mål. To egenskaber, der er stærkt medvirkende til, at han i dag driver Danmarks største kæde af havecentre, Plantorama, med hovedsæde i Lystrup ved Aarhus. Det var lige rundt om hjørnet i forstaden Egå, at faren, Søren Vang Christensen, startede det første Plantorama i 1987. Far og søn påbegyndte siden et generationsskifte i 1996, og på de efterfølgende godt 25 år har Peter Vang Christensen været drivkraften i en forvandling af familievirksomheden fra et klassisk gartneri med salg af potteplanter til et oplevelsesunivers af planter, træer, buske, fisk, fugle, havestole og ikke mindst oplevelser for både børn og voksne. Og det er særligt det sidste, der sælger. For selv om mange af oplevelserne i Plantorama er gratis, så giver det et højere flow i centrene, forklarer Peter Vang Christensen.

“Plantorama er mere end blot et havecenter. Vi er et udflugtssted, hvor folk tager hen for at få en god og hyggelig dag sammen, hele familien. Vi har en anden filosofi end mange af vores konkurrenter. For os handler det ikke om at få så mange varer ind på hver kvadratmeter som muligt. For os handler det om, hvordan vi kan bruge kvadratmeterne til at give vores kunder en masse gode oplevelser, mens de handler,” siger Peter Vang Christensen.

Det er svært at beskrive Plantorama med et enkelt ord, så Peter Vang Christensen og de 700 medarbejdere, der p.t. arbejder i Plantorama, kalder centrene for “oaser af liv”. Det er den filosofi, der gør, at man bl.a. finder caféer og restauranter under navnet Restorama samt legelandet Spirestrup til de yngste i Plantoramas centre.

“Vi tror på, at det giver mere mening at tage varer ud for at placere fx en sandkasse til børnene, fordi den sandkasse giver mange børnefamilier en god grund til at vælge os frem for vores konkurrenter, når der skal handles ind til haven eller boligen. Vores koncept betyder, at vi har plads til færre varer, men til gengæld får vi flere kunder igennem. Så flere sandkasser kan altså føre til mere salg,” lyder det med et smil fra Peter Vang Christensen.

“Det er det samme med caféer og restauranter, der er et andet vækstområde for os.”

Oplevelser fjerner fokus på pris

Ved at fokusere på at sælge oplevelser er det således lykkedes Peter Vang Christensen og Plantorama at tiltrække kunder på andre parametre end pris og derved flytte kundernes opmærksomhed over mod de andre værdier, et besøg i Plantorama giver dem.

“Jeg mener, at alt for mange i detailhandlen fokuserer på at være bedst på pris. Problemet ved det er, at det uvægerligt fører til, at priserne falder. Og når priserne falder, så falder avancen. Hos Plantorama stiger vores avancer, og det samme gør vores overskudsgrad, selvom vi ekspanderer kraftigt. Og det hele sker, fordi vi har glade kunder.”

Intet er overladt til tilfældighederne i Plantoramas centre. Heller ikke når det gælder bæredygtighed. Plantorama har erklærede forpligtelser på seks af FN’s 17 verdensmål. Det gæl-

POINTER FRA ARTIKLEN

- Stærk faglighed og kommerciel indsigt har skabt væksten hos Plantorama
- Oplevelser skaber større salg – og højere avance
- Bæredygtighed er en naturlig del af strategien

FOTO: BO AMSTRUP

der verdensmål nr. 3 Sundhed og trivsel, 5 Ligestilling mellem kønnene, 7 Bæredygtig energi, 12 Ansvarlig produktion og forbrug, 14 Liv i havet og 15 Liv på land. Forpligtelserne kommer bl.a. til udtryk ved, at Plantorama investerer store millionbeløb i solcelleanlæg på centrene og i anlæg, der sikrer opsamling af regnvand samt genbrug af overskydende vand fra planter og træer. Derudover arbejder man aktivt på at sikre diversitet i medarbejder- og ledelsessammensætning.

“Vi er meget bevidste om, hvordan vi kan være med til at gøre en forskel for klimaet, og derfor investerer vi store midler på området. I forhold til medarbejdersammensætning er det på samme måde naturligt for os at øge diversiteten, fordi det også er med til at skabe et bedre arbejdsmiljø og bedre kundeservice,” siger Peter Vang Christensen.

Det rigtige koncept

Plantorama har i dag 13 store havecentre fordelt omkring de større byer i Danmark. Og Peter Vang Christensen mener, at der bør være plads til omkring det dobbelte antal. Det kræver dog et par forsøg og lidt tid at finde det rigtige koncept. I 1996 og 1997 foretager Plantorama nogle eksperimenter med små havecentre i bl.a. Grenå, men det fungerer ikke efter hensigten og skaber ikke den oplevelse, som det skal være at besøge Plantorama. I 2004 lykkedes det. Det år opfører man Plantorama i Vejle, og her er det første gang, man rigtig får held med at etablere et vedholdende nyt koncept.

“Vi har altid haft kundeoplevelsen i centrum, men i Vejle er det første gang, vi inddrager andet end planter, blomster, buske osv. Her inddrager vi også dyr og bolig. Før Vejle var vores slogan ‘En blomstrende oplevelse’. I dag er det ‘En oase af liv’, haveliv, boligliv og dyreliv,” siger Peter Vang Christensen.

Økonomistudie er guld værd

Peter Vang Christensen er sjette generation i en familie af gartnere, men selv om familietræet er domineret af slægtninge med grønne fingre, så er det noget helt andet, der fanger hans inte-

OM PETER VANG CHRISTENSEN

Peter Vang Christensen er 52 år og uddannet cand.merc. fra Handelshøjskolen i Aarhus i 1999

Har været CEO for Plantorama siden 1996

Siden 1997 har han været medejer, hvor han i starten ejede 49 procent. I 2000 køber han yderligere andele, så han ejer 90 procent. I dag ejer han 98 procent

> “Plantorama var dengang som nu en virksomhed med en stærk faglighed, og med min baggrund får jeg sat nogle systemer op i forhold til økonomi, business intelligence og forretningsudvikling, så vi får styr på det finansielle“
>
> Peter Vang Christensen, ejerleder, Plantorama

resse som ung. Peter Vang Christensen er nemlig ikke ekspert i at få planter til at gro, men er til gengæld god til at skabe forretningsmæssig vækst. Han gennemfører cand.merc.-studiet i økonomistyring og regnskab på Aarhus Universitet i 1999. Den uddannelse skal vise sig at være guld værd, da faren, Søren Vang Christensen, får brug for sønnens hjælp til at få styr på økonomien. Det er indledningen til generationsskiftet.

Søren Vang Christensen driver i starten Plantorama sammen med sin bror, og i 1994 rammes de af en mindre krise. Det er i forlængelse heraf, at Peter Vang Christensen bliver en del af virksomheden. I første omgang dykker han ned i regnskaber og økonomi og hjælper Plantorama ud af krisen. I 1996, efter et praktikophold i et stort tysk havecenter, kommer han tilbage og starter som adm. direktør i virksomheden.

“Vi opdeler forretningen sådan, at min far overtager ansvaret for Plantorama, hans bror får ansvaret for selve produktionen i gartneriet, mens jeg får ansvaret for økonomien,” siger Peter Vang Christensen og uddyber:

“Plantorama var dengang som nu en virksomhed med en stærk faglighed, og med min baggrund får jeg sat nogle systemer op i forhold til økonomi, business intelligence og forretningsudvikling, så vi får styr på det finansielle. Det resulterer bl.a. i, at vi øger indtjeningen væsentligt og får en bedre forecast på indtægter og udgifter,” siger Peter Vang Christensen.

Udviklingen går stærkt

I 1997 køber han 49 procent af virksomheden. I 2000 køber han yderligere ejerandele og ejer 90 procent. I dag ejer han 98 procent af Plantorama. Dengang omsatte Plantorama for 18 millioner kroner. I dag er omsætningen hastigt på vej mod – og sikkert også snart forbi – de 700 millioner kroner. Så man kan roligt sige, at det cand.merc.-studie var alle anstrengelserne værd.

Det er særligt efter 2004, at udviklingen går stærkt. På få år udvider Plantorama fra Egå, Tilst og Vejle over Odense, Horsens, Aalborg, Sønderborg og senere til Sjælland via Amager, Vallensbæk, Hørsholm og Hillerød. Centret i Hillerød etableres i

OM PLANTORAMA

Plantorama er et dansk familieforetagende, som blev grundlagt i 1987 af Søren Vang Christensen, der er femte generation i rækken af gartnere. I dag ejer Peter Vang Christensen virksomheden. Plantorama består af 13 havecentre, der omsætter for mere end 500 millioner kroner og beskæftiger 700 medarbejdere

FOTO: BO AMSTRUP

2012 og er med en investering på 80 millioner kroner den største investering i virksomhedens historie. Centret er bl.a. det første, der får indbygget café. Ekspansionsplanen for de kommende år er allerede lagt og i gang med at blive eksekveret. I 2023 åbner Plantorama i Taastrup og i 2024 i Kolding. Centre, der formentlig kræver en investering i omegnen af 250 millioner kroner – hver.

"Vi er en familievirksomhed, og vi er så velfunderet, at vi kan finansiere de fleste investeringer selv i samarbejde med bankerne. Og det er en kæmpe fordel for os. Så længe vi laver gode resultater og har en god soliditet, så er investeringerne ikke en finansiel udfordring for os. Det lægger en dæmper på ekspansionshastigheden, men det er en udfordring, vi kan håndtere," siger Peter Vang Christensen.

Fremtidsplanerne er klar

Næste step i Plantoramas udviklingsplan er, at man fra 2023 kommer til at udvide salget til at omfatte salg til BTB-kunder, herunder hoteller, konferencer, kontorer osv., men også til eksempelvis anlægsgartnere. Og det salg kommer i særlig grad til at foregå digitalt. Mens salget hos Plantorama generelt vokser med op mod 10 procent om året, så er det digitale salg det seneste år vokset med 50 procent. Dog fra et lavt leje, og Peter Vang Christensen forventer, at det digitale salg fremover formentlig kommer op på 20-25 procent af det samlede salg.

Plantorama har længe været i søgelyset hos både kapitalfonde og industrielle partnere. Der bliver holdt øje med, hvad de går og laver i Lystrup, fortæller Peter Vang Christensen, der dog ikke har aktuelle planer om at sælge, for som han siger: "Hvad skal jeg så lave?"

"Jeg har en fornemmelse af, at vores position har ændret sig fra at være dem, der skal købes op, til at vi er dem, der skal bygges noget større op omkring. Kapitalfondene er fokuseret på dem, der har de bedste koncepter. Men jeg har det sådan, at jeg helst ikke vil ind i noget, hvor vi ikke er majoritetsejer, fordi så kan vi ikke gennemføre den strategi, vi gerne vil," siger Peter Vang Christensen. ■

Coffee Collective kombinerer bæredygtighed med indtjening og vækst

Socialt ansvar, gennemsigtighed og bæredygtighed har kendetegnet Coffee Collective siden etableringen i 2007. For ejerleder Peter Nørgaard Dupont går værdierne fint hånd i hånd med ønsket om at udbrede kvalitetskaffe til danskerne og drive en virksomhed, der både vokser og tjener penge.

FOTO: PHILIP DAVALI

I dag har Coffee Collective 100 ansatte, seks kaffebarer, eget risteri og bageri, direkte import fra en snes kaffefarme i flere verdensdele, en professionel bestyrelse, en strategiplan om flere kaffebarer og eksport – og bæredygtighed som en del af virksomhedens DNA. Men for ejerleder og CEO Peter Nørgaard Dupont var det helt tilfældigt, at kaffe skulle komme til at præge hans arbejdsliv. Han læste geofysik på Københavns Universitet og internationale udviklingsstudier på RUC med et ønske om at bidrage til en bedre verden og hjælpe fattige lande. Og lige præcis dét gør han i dag i Coffee Collective – udløst af et ophold i et af verdens allerrigeste lande.

"Jeg læste to semestre på Universitetet i Bergen, og da Norge er et af de dyreste lande at bo i, var det nødvendigt for mig at få et studiejob. Det blev helt tilfældigt på en kaffebar, og også dengang var Norge længere fremme end os med kaffe," fortæller Peter Nørgaard Dupont på hovedkontoret med kaffebar, risteri og pakkeri i en gammel maskinfabrik på handelsstrøget Godthåbsvej på Frederiksberg.

Dengang, lige før årtusindskiftet, vidste han imidlertid ikke meget om kaffe. Men på kaffebaren i Bergen fik han med egne ord en åbenbaring. "De serverede seks slags kaffe for mig, og de smagte vidt forskelligt. Før havde jeg aldrig gået specielt op i kaffe."

Nu blev han grebet af kaffe. Peter Nørgaard Dupont tog en uddannelse som barista, hvor han lærte om de forskellige sorter af kaffebønner, om at riste bønner og om at brygge og servere kaffe ved optimale temperaturer.

Ved hjemkomsten i 1999 blev han tilbudt et job på Estate Coffee, ejet af blandt andre madentreprenøren Claus Meyer. Arbejdet foregik skiftevis på heltid og deltid, mens studierne blev gjort færdig. I 2005 var han med til at grundlægge Copenhagen Roasters i samarbejde med Claus Meyer og med titel af COO eller driftsdirektør.

Bæredygtige bønner

To år senere etablerede Peter Nørgaard Dupont så Coffee Collective sammen med kollegerne Casper Engel Rasmussen og Klaus Thomsen.

Tilsammen kunne trioen mønstre stribevis af danmarks- og verdensmesterskaber i barista og kaffebrygning, og fra dag ét var bæredygtighed i højsædet – miljømæssigt, socialt og økonomisk.

"På det tidspunkt var kaffeproducenterne globalt set under pres, fordi Vietnam var gået ind på markedet med stor produk-

FOTO: PHILIP DAVALI

OM PETER NØRGAARD DUPONT

Født 1974, cand.scient. i international udvikling fra RUC, bachelorgrad fra KU med studieophold ved Universitetet i Bergen. Afsluttede sidste år bestyrelsesuddannelse ved CBS Executive

Fra 2005-07 var han med til at grundlægge Copenhagen Roasters sammen med bl.a. Claus Meyer, desuden COO

I 2007 var han med til at etablere Coffee Collective, hvor han også er CEO

Medlem af Københavns Erhvervsråd 2017-18, bestyrelsesmedlem i det globale nonprofit-netværk Alliance for Coffee Excellence 2015-17

POINTER FRA ARTIKLEN

- Coffee Collective har en afregningsmodel, der sikrer de lokale producenter en højere indtjening, og som er koblet til kvaliteten af kaffebønnerne
- Virksomheden vil være CO_2-neutral i 2022 og udarbejder på fjerde år en bæredygtighedsrapport
- Virksomheden har professionel bestyrelse og en vækstplan om at åbne nye kaffebarer og udbygge sin eksport

FOTO: PHILIP DAVALI

tion af lav kvalitet. Vi vidste hjemmefra, at danske forbrugere gerne ville betale godt for kaffen, hvis den var god og blev produceret under ordentlige forhold. Derfor rejste vi selv ud og besøgte kaffefarme og produktionskollektiver for med egne øjne at se, om der var ordnede forhold, og for at etablere langvarige samarbejder," fortæller ejerlederen.

14 år efter får Coffee Collective leveret bønner fra en snes producenter i Syd- og Mellemamerika, Afrika og Mellemøsten. Et par af dem har været leverandører igennem alle årene.

Kroner for kvalitet

Coffee Collective indførte ret hurtigt en ny betalingsmodel med fokus på kvalitet frem for kvantitet hos producenterne.

"Det undrede os, at farmernes eneste incitament var at producere flere bønner og ikke bedre kaffe. Det har ellers været brugt længe i vinbranchen, hvor producenterne får betaling efter vinens kvalitet. På samme måde er der stor forskel på kvaliteten af kaffe, og vi indførte et system, hvor vi belønner producenterne for at levere gode bønner."

Bønnerne på en kaffebusk modnes ikke på samme tid, men det er mest rentabelt for kaffebønderne at plukke alle bønner på én gang, fordi afregningen normalt udelukkende sker efter mængde. Det har givet en meget svingende kvalitet, fordi nogle bønner er modne, mens andre er for langt fra deres optimale smag. Hos Coffee Collective sker afregningen efter kvalitet, og det giver producenterne et incitament til at plukke bønnerne ad flere omgange – når bønnerne er modne og smagen optimal.

Andre forhold hos producenten spiller også ind på kvaliteten og dermed betalingen, fx hvordan bønnerne bliver vasket og lagret.

"På vores besøg hos producenterne fortæller vi også, at vi kan tilbyde en bedre betaling, hvis kaffebønnerne bliver dyrket økologisk. Vi ønsker ikke at presse producenterne til noget, men deler gerne vores markedsinformation med dem," siger Peter Nørgaard Dupont.

I øjeblikket har knap halvdelen af leverandørerne økologisk produktion.

Rapporter om bæredygtighed

Også hjemme i Danmark arbejder Coffee Collective med

> “Vi har bl.a. et mål om at være CO_2-neutrale i 2022. Vi arbejder aktivt med at reducere vores udledninger og med, hvordan vi kan bidrage til at binde CO_2, fx arbejder vi på skovrejsning her på Sjælland og i forhold til at udtage lavbundsjorde“
>
> Peter Nørgaard Dupont, ejerleder, Coffee Collective

bæredygtighed, og i 2019 fik virksomheden B Corp-certifikat, der udtrykker høj standard inden for sociale forhold, bæredygtighed og gennemsigtighed i virksomhedens drift.

”Vi har bl.a. et mål om at være CO_2-neutrale i 2022. Vi arbejder aktivt med at reducere vores udledninger og med, hvordan vi kan bidrage til at binde CO_2, fx arbejder vi på skovrejsning her på Sjælland og i forhold til at udtage lavbundsjorde,” fortæller CEO’en.

Arbejdet bliver beskrevet på hjemmesiden og i en årlig bæredygtighedsrapport, der første gang udkom i 2018. Rapporten viser en lang række data, fx forbruget af varme, vand og el på alle adresser, medarbejdertilfredshed og lønbalance mellem mænd og kvinder.

Rapporten oplister planlagte initiativer for den kommende periode og beskriver gennemførte tiltag. Eksempelvis viser den seneste rapport, hvordan den nyeste kaffebar, på Sankt Hans Torv på Nørrebro, er etableret med bl.a. 100 år gamle genbrugsmursten og med bæredygtigt træ med FSC-certifikat.

Ved den store nedlukning pga. COVID-19 i marts 2020 var det da også meget vigtigt for ejerne at undgå fyringer.

”Vi holdt et krisemøde, men forsøgte at slå koldt vand i blodet. Som ejerledere har vi arbejdet sammen med flere af de ansatte igennem adskillige år, og ingen er blevet fyret på grund af COVID-19. Vi har benyttet os af ordningerne med lønkompensation, og vi har haft åbent med takeaway stort set hele tiden,” siger Peter Nørgaard Dupont.

Fokus på forretning

Sideløbende med de grønne intentioner lægger de tre ejere vægt på, at Coffee Collective skal drives og vokse som en forretning. Et af de økonomiske mål er, at EBITDA – driftsoverskuddet før renter, skat og afskrivninger – skal udgøre 10 procent af omsætningen. Det lykkedes i 2018/19, men ikke i det coronaprægede 2019/20, der dog endte med 6 procent i EBITDA og et overskud før skat på en lille million kr.

”Sidste regnskabsår faldt vores omsætning en lille smule på grund af COVID-19, men i 2020/21 er den vokset til cirka 43 mio. kr., og her i 2021/22 skal vi gerne løfte os op over 50 mio. kr. Når Coffee Collective drives som en økonomisk sund virksomhed, udgør vi også en tryg arbejdsplads for vores ansatte,” siger Peter Nørgaard Dupont.

FOTO: PHILIP DAVALI

OM COFFEE COLLECTIVE

Grundlagt i 2007 af Peter Nørgaard Dupont, Casper Engel Rasmussen og Klaus Thomsen

Importerer kaffe direkte fra cirka 20 farme i Latinamerika og Afrika/Mellemøsten

Omfatter kafferisteri, engrossalg samt detailsalg fra seks kaffebarer og et bageri i hovedstaden

Omsætning på cirka 43 mio. kr. i 2020/21, 100 ansatte (65 FTE)

Femårig strategiplan om bl.a. nye kaffebarer i Danmark og i 1-2 nabolande

Udgiver årlig bæredygtighedsrapport

B Corp-certificeret i 2019

Mål om at være CO_2-neutral i 2022

Kaffevirksomheden har, hvad CEO'en kalder en ambitiøs vækstplan, og den har to nye bestyrelsesmedlemmer været med til at lægge. Det er bestyrelsesformanden, dansk-hollandske Cornelis Kuypers med en fortid i gartnerkoncernen GASA og Merrild Kaffe og senest hos den økologiske fødevareproducent Hanegal. Og det er næstformand Mette Maix, CEO i Rosendal Design Group, med tidligere topposter i bl.a. Berlingske Media, Coop, Flying Tiger, Føtex, Tesco og med bestyrelsesposter i fx Matas og Aarstiderne.

"Som led i vækstplanen vil vi åbne to nye kaffebarer om året herhjemme, og vi vil gerne supplere vores eksport af bønner til flere lande med at åbne kaffebarer i et eller to lande tæt på Danmark. Det bliver næppe Norge, hvor der allerede er mange gode kaffevirksomheder, fordi landet stadig er nogle år foran Danmark. Det er mere sandsynligt, at det bliver Tyskland eller Holland, hvor vi ser gode muligheder."

Væksten skal – foruden at øge indtjeningen – øge afsætningen fra lokale kaffeproducenter og samarbejdspartnere, så Peter Nørgaard Dupont og hans to medejere er med til at fremme bæredygtig kaffeproduktion og dermed gøre verden til et lidt bedre sted. ■

Drømmen om vækst skal indfries gennem investeringer i bæredygtighed og digitalisering

Ulrich Mosegaard havde altid drømt om at blive en del af familiens virksomhed Borch Textile Group. Efter et generationsskifte samt flere års samarbejde med en kapitalfond er han i dag ejerleder og klar til at sætte høje vækstmål for virksomheden – og nye miljøstandarder i branchen.

Sjælland
Temapris

> Mentalt er jeg stadig på rejsen mod en milliard kroner i omsætning, og jeg forventer, at vi er klar til at opkøbe den næste virksomhed inden for det kommende år

Ulrich Mosegaard, ejerleder, Borch Textile Group

FOTO: NIKOLAI LINARES

Ulrich Mosegaard udlever sin drøm om at være ejerleder i familievirksomheden Borch Textile Group. Han er anden generation i virksomheden, der producerer og sælger arbejdstøj til offentlige og private virksomheder. Der har været nogle bump på vejen til at blive succesfuld ejerleder, men nu, hvor drømmen er gået i opfyldelse, er planen, at Borch Textile Group skal runde en milliard kroner i omsætning, inden han selv giver stafetten videre til næste ejer – uanset om det skulle blive til næste generation eller til en eventuel køber.

Det er ikke, fordi Ulrich Mosegaard kun har øje for vækst. Det er, fordi størrelse er et afgørende parameter i branchen for arbejdstøj. Det faktum lærer han, da han og broren i starten af det nye årtusinde træder ind i ledelsen af familievirksomheden, der er drevet af deres far.

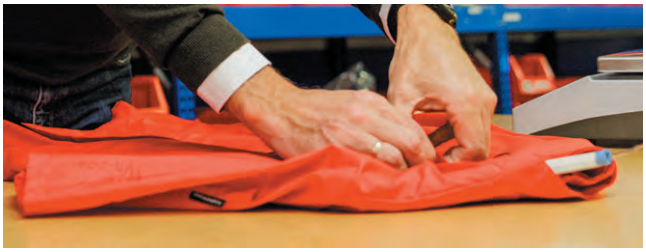
"Jeg er 26 år og kommer direkte fra Eksportskolen i Herning. Min drøm er gået i opfyldelse, men virkeligheden rammer mig stort fra dag ét. Der er på det tidspunkt en privatisering af vores branche i gang. Det betyder, at vores største og tredjestørste kunde bliver købt af den samme virksomhed, der fra den ene dag til den anden bliver vores suverænt største kunde og står for 50 procent af omsætningen. Det giver en ubalance i forholdet mellem os og dem. Vi bliver simpelthen for sårbare," siger Ulrich Mosegaard.

Vækst via opkøb

Resultatet er, at Borch Textile Group kommer ud med et underskud på fire millioner kroner det første år, hvor han og broren er med i ledelsen. Sammen formår de to brødre og faren dog at rette skuden op, og året efter er underskuddet på to millioner kroner, mens det tredje år ender med et rundt nul. Første bump på vejen er klaret, og Ulrich Mosegaard er blevet klogere.

"Vores branche er en cost leader-branche, og prisen er en afgørende faktor. Hele denne proces gør, at vi bliver klar over, at vi er nødt til at vokse os større for bl.a. at blive mere konkurrencedygtige," siger Ulrich Mosegaard.

I kølvandet på den nye erkendelse fastlægger man en opkøbsstrategi, der betyder, at virksomheden, der dengang omsatte for 40 millioner kroner, i dag omsætter for et trecifret millionbeløb. En vækst, der bl.a. er båret af opkøb af virksomheder som Almedahl i Sverige, Sølvberg Tekstil i Norge og Jyden Workwear i Danmark.



OM BORCH TEXTILE GROUP

Borch Textile Group producerer og sælger personale- og patientbeklædning samt arbejdsbeklædning og tekstiler til industrielle vaskerier. Slutbrugerne er primært personale inden for sundhedssektoren, industrien samt hotel- og restaurationsbranchen

Borch Textile Group beskæftiger ca. 120 medarbejdere fordelt på selskaber i Danmark, Sverige, Norge, Polen samt salgskontor i Tyskland

Mødet med kapitalfonden

Det har hele tiden ligget i kortene, at Ulrich og hans bror skulle overtage virksomheden fra faren, men som årene går, bliver det tydeligt, at samarbejdet ikke fungerer som håbet. I 2012 bliver brødrene enige om, at de ikke skal drive virksomheden sammen. I den forbindelse køber Ulrich Mosegaard virksomheden ved at inddrage kapitalfonden Industri Udvikling (i dag Dansk Ejerkapital, red.) som medejer på en tredjedel.

"Da vi tager kapitalfonden ind, er det med henblik på at forberede virksomheden til at blive solgt. Jeg kan på det tidspunkt ikke se for mig, at jeg skal drive virksomheden videre og overdrage den til mine børn," siger han.

Mødet med Industri Udvikling bliver dog begyndelsen på en vigtig rejse for ham, og i de syv år med kapitalfonden som samarbejdspartner finder Ulrich Mosegaard tilbage til drømmen om at eje og lede sin egen virksomhed.

POINTER FRA ARTIKLEN

- Ulrich Mosegaard vil nå en milliard kroner i omsætning inden næste ejerskifte
- Samarbejde med kapitalfond har skabt ny energi for Ulrich Mosegaard
- Investering i bæredygtighed og digitalisering skal sikre væksten

FOTO: NIKOLAI LINARES

"Det er en fest for mig at få Industri Udvikling ind. I starten går jeg og venter på, at de tager styringen og sætter tommelskruerne på mig, men jeg opdager hurtigt, at de i stedet er fuldt fokuserede på at få mig til at yde mit bedste. Det er en meget lærerig periode, og det gør en masse positive ting for virksomheden," siger Ulrich Mosegaard.

For første gang eneejer

Med kapitalfonden ombord fortsætter Borch Textile sin vækststrategi, og man køber bl.a. Jyden Workwear i 2015. Og i 2019 mener Ulrich Mosegaard så, at det er på tide at få nye kræfter i bestyrelsen. Der er brug for at "ryste posen", som han siger. Kapitalfonden er enig og fortæller, at man har en køber til virksomheden klar i kulissen. Og selvom det hele tiden var planen, så stikker det alligevel i hjertet på Ulrich Mosegaard at skulle give slip på familievirksomheden.

"Jeg var ikke klar til at sælge. Jeg siger til Industri Udvikling, at jeg ser mig selv gå på pension med virksomheden, og at jeg

> "Jeg var ikke klar til at sælge. Jeg siger til Industri Udvikling, at jeg ser mig selv gå på pension med virksomheden, og at jeg gerne vil beholde den"
>
> Ulrich Mosegaard, ejerleder,
> Borch Textile Group

FOTO: NIKOLAI LINARES

OM ULRICH MOSEGAARD

Ulrich Mosegaard er født i 1975 og oprindeligt uddannet på Danmarks Eksportskole. Har desuden en MBA fra Henley Business School og har desuden gennemført Executive Board Programme INSEAD

Siden 2019 eneejer af Borch Textile Group

Fra 2013 til 2019 medejer af Borch Textile Group sammen med Industri Udvikling (i dag Dansk Ejerkapital, red.)

Siden 2000 CEO for Borch Textile Group

gerne vil beholde den," forklarer Ulrich Mosegaard, der i 2019 køber Industri Udvikling ud og for første gang står med det fulde ejerskab af Borch Textile Group.

Sammen med eksterne konsulenter får han trimmet virksomheden og gjort klar til yderligere vækst. Særligt fokus er på digitalisering og at få styr på stamdata.

"Vækst kræver skalerbarhed. Og skalerbarhed kræver, at vi får styr på vores stamdata. Og det arbejde er i fuld gang lige nu. Vi kører et stort dataprojekt, der handler om at synkronisere vores produktnumre, hvilket bl.a. skal til for at muliggøre den store vækst, vi har planer om," siger Ulrich Mosegaard og fortsætter:

"Mentalt er jeg stadig på rejsen mod en milliard kroner i omsætning, og jeg forventer, at vi er klar til at opkøbe den næste virksomhed inden for det kommende år. Og til den tid vil vi være i stand til at integrere stamdata på tværs meget lettere, end vi tidligere har været. Sådan at vi i stedet for fx at bruge et år på at synkronisere produktnumre kan gøre det på en måned."

Jeg vil gøre en forskel

Ulrich Mosegaard forventer, at Borch Textile Group fordobler omsætningen hvert tredje år fremadrettet. Og drømmen om at skabe en stor virksomhed handler ikke kun om konkurrencedygtighed. Det handler også om at gøre en forskel i lokalområdet, hvor han er vokset op.

"Jeg savner, at Vestsjælland udvikler nogle store, væsentlige virksomheder, der kan være med til at skabe dynamik på mange fronter. Regionen er god til at tiltrække offentlige virksomheder og uddannelser, men vi mangler de store private aktører i den akse. Dem, der kan bakke op med væsentlige investeringer til glæde og gavn for lokalområdet. Jeg tænker om mit projekt, at det er min måde at prøve at gøre en forskel på. Jeg skal ikke i byrådet, men jeg kan skabe en betydningsfuld virksomhed."

Første leverandør med EU-blomsten

Ulrich Mosegaard og Borch Textile Group forsøger også at gøre en forskel, når det handler om klima og miljø. Borch Textile Group har igennem mange år været tilsluttet FN's Global Compact og er desuden tilmeldt 'amfori Business Social Compliance Initiative (BSCI)', der arbejder for at fremme handel og sociale forbedringer i leverandørkæden.

"Amfori BSCI er en uafhængig tredjepart, der certificerer virksomheder og deres leverandører. Vi får en rating på vores leverandører, og ud fra den rating har vi en dialog med dem om, hvordan de kan forbedre sig," siger Ulrich Mosegaard, der fortæller, at Borch Textile Group også er ISO 14001-certificeret for at styrke dokumentation og rapportering af miljøledelse.

I øjeblikket er man i den særlige position, at man desuden er den første leverandør af arbejdsbeklædning, der er certificeret med EU's Ecolabel – også kaldet EU-blomsten.

"For nogle år siden var der flere leverandører, der kunne levere arbejdstøj certificeret med EU-blomsten, men så strammede EU kravene, og pludselig var der ingen, der havde blomsten længere," siger Ulrich Mosegaard og fortsætter:

"EU-blomsten er en vigtig certificering for os. Så vi hyrede vores egen konsulent specifikt til opgaven for at komme i dybden med forståelsen af reglerne. Og vi er nu blandt de første, der lever op til de nye, strammere krav," siger Ulrich Mosegaard.

Næste store udfordring

Han er derfor også glad for, at Danmark officielt har meldt ud, at alt offentligt indkøb skal være mærket med EU-blomsten i 2030.

"Vi forsøger at være proaktive på området, og vi ser frem til, at alle indkøbere stiller krav til leverandørerne om, at tøjet skal være certificeret," siger Ulrich Mosegaard, der gerne ser den samme proaktive indstilling hos de offentlige indkøbere.

"I udbudsprocesserne mener jeg, at man kunne blive bedre til at bruge certificeringer som et krav til leverandøren. I dag ser vi udbud, hvor man bliver spurgt, hvad man gør på de forskellige områder inden for bæredygtighed. Man bruger ikke certificeringerne. Man burde efter min mening stille krav i stedet."

Den næste store udfordring kommer i 2025, hvor det ikke længere er lovligt at brænde tekstilaffald af, og det betyder, at alle varer i princippet skal tages tilbage frem for at blive destrueret.

"Lige nu ved vi ikke, hvem der faktisk skal tage varerne tilbage, men vi har tænkt os at tage vores del af ansvaret. Så vi bruger en masse energi på upcycling og recycling – at finde ud af, hvordan vi kan tage produkterne tilbage, og hvordan vi kan få dem ud at leve igen. Det er noget af det, jeg bruger meget tid på. Der er ingen, der helt har knækket koden på det endnu, men det er afgørende, at vi er på forkant." ■

FOTO: NIKOLAI LINARES

> “EU-blomsten er en vigtig certificering for os. Så vi hyrede vores egen konsulent specifikt til opgaven for at komme i dybden med forståelsen af reglerne. Og vi er nu blandt de første, der lever op til de nye, strammere krav“
>
> Ulrich Mosegaard, ejerleder, Borch Textile Group

Miljøkonsulenten, der blev møbelfabrikant:

Montana stræber efter at være økonomisk velfunderet på en bæredygtig måde

Som efterkommer af to historiske møbelfabrikanter tog Joakim Lassen et utraditionelt karrierevalg. Han uddannede sig som kulturgeograf og arbejdede i flere år som miljøkonsulent. Men efter en årrække som konsulent vendte han tilbage til rødderne, og med en blanding af godt købmandskab og kærlighed til naturen har han indtaget rollen som ejerleder i familievirksomheden Montana.

Fyn
Temapris

FOTO: PALLE PETER SKOV

Hvis nogen er født til at stå i spidsen for et dansk designklenodie, må det være Joakim Lassen. Han er femte generation af møbelarkitekt Fritz Hansen og samtidig søn af Peter J. Lassen, der – udover at være stifter af Montana Furniture – i 25 år var ansat hos netop Fritz Hansen. I de otte af årene som direktør. Møbler, design og arkitektur fylder i det hele taget meget i Joakim Lassens barndom, men som ung er det ikke tilværelsen som ejerleder og møbelfabrikant, der trækker. Han færdiggør i stedet uddannelsen som kulturgeograf på Københavns Universitet i 1991. Derefter arbejder han i en årrække som miljøkonsulent for flere virksomheder og organisationer, herunder Danmarks Naturfredningsforening og Rambøll.

"Du kan kalde det mit ungdomsoprør, men jeg har altid været optaget af naturen og miljøet. Det var rigtigt for mig at gå den vej, og jeg havde ikke på det tidspunkt planer om at gå i min fars fodspor," siger Joakim Lassen.

Han er 19 år gammel, da faren, Peter J. Lassen, i 1982 køber Fengers Konservesfabrik i Haarby på Fyn og begynder at producere reoler. Peter J. Lassen måtte tre år tidligere sige farvel til lederjobbet hos Fritz Hansen, da familien bag beslutter at sælge til Skandinavisk Tobakskompagni (i dag Scandinavian Tobacco Group) efter uenighed om strategien. En konkurrenceklausul gør, at Peter J. Lassen må vente tre år med at starte sit nye erhvervseventyr. Og skitsen til produktet ligger i en skuffe hos Fritz Hansen.

"Montana er bygget op om en reol, min far designer, mens han er hos Fritz Hansen. Den har navnet 6060. Fritz Hansen har rettighederne, men havde stoppet produktionen af den. Min far køber rettighederne til reolen, tilpasser den, gør den lidt større og vælger en række forskellige farver til den. Han spørger en håndværker, han kender, om han vil være med, og så starter de Montana," fortæller Joakim Lassen.

Han understreger samtidig, at Montanas grunddesign er bevaret i alle årene, mens løsninger, opstillinger og farver skiftes for at sikre, at reolerne altid er relevante for forbrugeren.

Først med grønt regnskab

I dag har Joakim Lassen overtaget ansvaret for Montana. Uddannelsen som kulturgeograf lignede i første omgang en vej væk fra familievirksomheden, men viste sig i stedet at være den helt rigtige vej ind i selve kernen af Montana. Lige siden starten har miljø og etik således været omdrejningspunktet. På lige fod med funktionalitet, kvalitet og æstetik. I det lys passer Joakim Lassens baggrund som miljøkonsulent perfekt ind, og den er samtidig en væsentlig årsag til, at Montana i dag er blandt de mest bæredygtige møbelfabrikanter. Det er således Joakim Lassen, der tager initiativ til, at Montana udarbejder sit første grønne regnskab tilbage i 1992 i forbindelse med et projekt støttet af Miljøstyrelsen. Før der andre steder i branchen var noget, der hed grønne regnskaber.

> "I starten af 90'erne er miljø ikke noget, virksomheder vægter så højt, som de gør i dag. Jeg har som konsulent specialiseret mig i renere teknologi og arbejdsmiljø, og jeg får den idé, at jeg vil prøve at udføre nogle af mine tanker og ideer i virkeligheden. Min far er med på, at vi må bruge hans virksomhed som case"
>
> Joakim Lassen, ejerleder, Montana

POINTER FRA ARTIKLEN

- Kærlighed til naturen har gjort Montana til grøn pionér
- Design, kvalitet, holdbarhed og gensalgsværdi er også bæredygtighed
- Fremtidig vækst skal komme via digitalisering og kontraktsalg

"I starten af 90'erne er miljø ikke noget, virksomheder vægter så højt, som de gør i dag. Jeg har som konsulent specialiseret mig i renere teknologi og arbejdsmiljø, og jeg får den idé, at jeg vil prøve at udføre nogle af mine tanker og idéer i virkeligheden. Min far er med på, at vi må bruge hans virksomhed som case," siger Joakim Lassen.

Vandbaseret lak er en stor sejr

På den måde bliver Montana en pionér på miljøområdet og er i dag en af meget få møbelproducenter, der er certificeret med EU's Ecolabel (EU-blomsten). Det er ikke kun få produkter, der er mærket, men ca. 90 procent af alt, hvad man sælger i dag, er miljømærket med EU-blomsten. Møbelvirksomheden har samtidig bevaret produktionen i Haarby på Fyn og er – udover EU's Ecolabel – certificeret med The Indoor Climate Label og ISO 14001.

Et af de klimavenlige tiltag, der udspringer af Joakim Lassens eksperiment med de tidlige grønne regnskaber, er overgangen fra lakker lavet på organiske opløsningsmidler til vandbaserede lakker.

FOTO: PALLE PETER SKOV

OM MONTANA

Montana Furniture blev etableret af Peter J. Lassen i 1982 og er grundlagt på Peter J. Lassens filosofi om, at alle mennesker skal have frihed til at skabe deres eget personlige rum – Making Room for Personality. I dag er virksomheden ledet af Peters søn, Joakim Lassen, der er femte generation i møbelfamilien efter den kendte møbelfabrikant Fritz Hansen. Montana har produktion på Fyn og har i dag knap 200 medarbejdere

FOTO: PALLE PETER SKOV

OM JOAKIM LASSEN

Joakim Lassen er født i 1963 og uddannet kulturgeograf i 1991

Fra 1991 til 1999 miljøkonsulent i forskellige ingeniørfirmaer

Fra 1999 til 2009 medstifter og adm. direktør, DJOB

Fra 2009 til 2015 designchef, Montana

Fra 2015 til 2019 adm. direktør, Montana

Siden 2019 ejerleder og hovedaktionær, Montana

"Det lykkedes os i 2003, sammen med vores lakleverandør, at udvikle en teknologi, hvor det er muligt at bruge vandbaserede lakker og stadig sikre en høj kvalitet. Siden da har vi kun brugt vandbaserede lakker. Det var en stor sejr for Montana, fordi vores første grønne regnskab viste, at det var et afgørende område i forhold til reduktion af vores miljøpåvirkning," siger Joakim Lassen.

Flere forbud er nødvendige

Overgangen til de vandbaserede lakker har, sammen med et væld af andre investeringer i bæredygtighed, kostet Montana millioner af kroner, men indsatsen viser, ifølge Joakim Lassen, at hvis man virkelig vil forbedre sit klimaaftryk, så er det muligt. Derfor mener han også, at man fra myndighedernes side bør opstille skrappere miljøkrav, end tilfældet er i dag.

"Der er stadig mange, der bruger farve og lak, der indeholder organiske opløsningsmidler. Og her mener jeg, at der bør stilles skrappere krav. Man kunne fx sige, at en række stoffer ikke blot er uønskede, men ganske enkelt forbudte. Så har industrien også fælles spilleregler, frem for at vi lader det være op til

forbrugerne at gennemskue produkternes og virksomhedernes grad af bæredygtighed," siger Joakim Lassen.

Generationsskifte på plads

Op igennem 90'erne er Joakim Lassen fortsat primært miljøkonsulent, og han prøver for første gang kræfter med tilværelsen som ejerleder, da han og faren i 1999 starter selskabet DJOB, der producerer og sælger kontormøbler til kontraktmarkedet. En virksomhed, han løfter til en omsætning på knap 40 millioner kroner, inden den bliver integreret i Montana i 2009, hvor Joakim Lassen samtidig indtager rollen som designchef. I 2015 overtager han jobbet som adm. direktør, og i 2019 bliver familien enige om, at han indtræder i rollen som ejerleder og hovedaktionær, efter at faren, Peter J. Lassen, går bort.

"Da jeg kommer ind, er jeg naturligvis klar over, at formålet er at sælge reoler, men jeg kommer også med en anden dimension. Vi skal udfylde et behov, men vi skal gøre det på en bæredygtig måde. Bæredygtighed handler dog ikke kun om klima og miljø. Det handler også om holdbarhed, gensalgsværdi, kvalitet osv. Det betyder også, at når vi sælger en reol, så skal den have værdi om 10 og 20 år. Det er en del af vores design- og kvalitetskultur," siger Joakim Lassen og fortæller samtidig, at ejerkonstruktionen med ham som hovedaktionær er etableret for at undgå de samme problemer, som familien oplevede ved salget af Fritz Hansen.

"Familien har tidligere oplevet, hvordan uenighed om strategien kan skabe problemer, og derfor er det vigtigt for mig, at jeg har mulighed for at træffe de valg, jeg mener er bedst for Montana."

Blandt de mest populære varemærker

For at understrege sin pointe om sammenhæng mellem holdbarhed og bæredygtighed fortæller Joakim Lassen med en vis stolthed, at Montana er et af de 20 mest brugte søgeord på dba.dk. Kun fem af søgeordene i top-20 er varemærker, og her er Montana et af dem, sammen med Lego, iPhone, Nintendo og Playstation.

"Det betyder, at vi har en relevans i befolkningen, og det betyder, at vores produkter holder i mange år frem – både håndværksmæssigt og designmæssigt," lyder det fra Joakim Lassen.

Helt i tråd med dette har Montana indført konceptet 'Renew Your Montana', hvor man kan forny sin Montana-reol ved at supplere sin nuværende opsætning, købe nye elementer og ændre farver og sammensætning.

Historisk resultat og nye mål

Siden Joakim Lassen er tiltrådt, er der også sket noget på den digitale front, hvor Montana har investeret et tocifret millionbeløb i en stærkere digital tilstedeværelse og webshop. For første gang i virksomhedens historie har man også foretaget et virksomhedsopkøb, da man tidligere på året købte Engelbrechts, der sælger og producerer stole og borde til kontraktkunder. Og satsningen ser ud til at give pote, idet Montana for nylig kom ud med det bedste resultat i virksomhedens historie. En bruttofortjeneste på godt 100 millioner kroner og et overskud på knap 40 millioner.

"Jeg synes, vi er økonomisk velfunderede på en bæredygtig

FOTO: PALLE PETER SKOV

måde. Vores produkter er en god forretning for Montana, for vores medarbejdere og for vores leverandører og ikke mindst vores kunder, der får et produkt, der holder sin værdi. Det er et mål for mig, at alle i værdikæden er tilfredse," siger Joakim Lassen.

I dag er ca. tre fjerdedele af Montanas salg til private. Den fremadrettede vækststrategi er rettet mod at vækste kontraktmarkedet, hvor salget i stort omfang sker via udbud frem for detailsalget. Og når vi taler bæredygtighed, er strategien at blive CO_2-neutral i 2030.

"Vi ved ikke helt præcist, hvor vi ligger. Vi ved heller ikke i detaljer, hvordan vi når målet, men nu har vi sat målet, og jeg er sikker på, at vi kommer til at nå det. For at sikre, at vi kommer i mål, forankrer vi bæredygtighed i ledelsen og ansætter en chef, der kan favne hele området. Man når ingen vegne uden at forankre det i ledelsen, og det gør vi nu." ■

> “Nu har vi sat målet, og jeg er sikker på, at vi kommer til at nå det. For at sikre, at vi kommer i mål, forankrer vi bæredygtighed i ledelsen og ansætter en chef, der kan favne hele området. Man når ingen vegne uden at forankre det i ledelsen, og det gør vi nu“

Joakim Lassen, ejerleder, Montana

Sydjylland
Temapris

Kærlighed til naturen er drivkraften bag visionært biohotel

Carsten Kjær har med Ribehøj Bio Hotel skabt sin drøm om et sted, hvor han og hustruen Karina Kjær kan byde gæsterne velkommen til en bæredygtig helhedsoplevelse omgivet af natur, gourmetmad og ro. Fokus er på naturlighed, der altid har været en del af Carsten Kjærs kærlighed til det sted, hvor han selv er vokset op.

FOTO: BO AMSTRUP

Ikke så langt fra Ribe, i et landligt miljø, ligger en række elegante træbygninger med udsigt over den nærliggende sø. Et diskret flag indikerer, at der er tale om Ribehøj. I dag et biohotel med fire værelser og 12 suiter samt gourmetrestaurant og samtidig et visionært projekt om bæredygtighed i alle detaljer. Ribehøj har en lang og omskiftelig historie i Carsten Kjærs familie, men med ham og hustruen Karina Kjær som ejere har stedet igennem årene udviklet sig til en helhedsoplevelse båret af bæredygtige principper med naturpark, biohotel og prisbelønnet gourmetrestaurant baseret på lokale råvarer. Det lyder som opskriften på mange danske kvalitetsrestauranters succes, men på Ribehøj er det en udvikling, der er båret af Carsten Kjærs visionære ambitioner om at skabe et bæredygtigt hotel i pagt med naturen. Visioner, der er blevet belønnet med en stigende efterspørgsel hos gæsterne, der i dag bliver mere og mere bevidste om at vælge bæredygtigt og at komme tættere på naturen, når de søger efter hotelophold.

Hele Ribehøjs historie går tilbage til 1931, og siden da har stedet gennemlevet en lidt turbulent tilværelse som både landbrug, svine-, kvæg- og hjortefarm samt fiskesø, indtil Carsten og Karina Kjær overtager stedet og så småt begynder at realisere deres idé om et biohotel og gourmetrestaurant med bæredygtighed som et bærende princip.

Mens faren, Nis Kjær, driver fiskesø og cafeteria med hotdogs, har Carsten Kjærs uddannelse inden for skovbrug samt hans generelle interesse for natur givet blod på tanden til at forsøge at give Ribehøj en restaurant, hvor maden er af en anden type end på cafeteriet. Fra 2002 driver Carsten og Karina Kjær restauranten, hvorefter de senere overtager driften af hele Ribehøj.

"Jeg har haft CVR-nummer, siden jeg var 18 år, hvor jeg kørte rundt med pejsebrænde i det øst- og vestjyske. Karina og jeg havde en ambition om, at vi gerne ville give vores gæster det, de ikke vidste, de ville have. Det blev i første omgang en kombination af golf, fiskeri og en restaurant, hvor vi selv stod i køkkenet en overgang. Vi lavede også tilbud til virksomhedsarrangementer, ligesom vi begyndte at satse på et køkken med flere lokale råvarer og innovation som for eksempel tre overraskelser ind imellem de tre retter på menukortet. På den måde fik vi afprøvet idéen om at give vores gæster en større oplevelse via flere retter samt en mere innovativ tilgang til køkkenet. I 2010 får vi fokus på at koble overnatninger på og få en vinmenu til retterne på menukortet," forklarer Carsten Kjær.

POINTER FRA ARTIKLEN

- Ribehøj er udviklet fra cafeteria og fiskesø til naturpark og gourmetrestaurant på 20 år
- Ægteparret Carsten og Karina Kjær skaber innovation sammen med gæsterne
- Visionen er at forblive en af de mest bæredygtige virksomheder i branchen

FOTO: BO AMSTRUP

> “Vi har et mål om at være 99 procent CO_2-neutral i 2030, men det er ikke den sidste procent, der er afgørende for os. Det er den samlede oplevelse for vores gæster“
>
> Carsten Kjær, ejerleder, Ribehøj

> “Bæredygtighed er afgørende. Det gælder både i selve byggeriet i træ med isolering af uldmateriale og energiforsyningen baseret på træflis fra egen skov såvel som brugen af de lokale råvarer“
>
> Carsten Kjær, ejerleder, Ribehøj

Ambitiøse idéer gav ændret kundesegment

Carsten og Karina Kjær har valgt den selvstændige vej for at kunne forfølge den drøm, de begge har om at skabe et naturligt, bæredygtigt og selvforsynende biohotel. Rollen som ejerledere betyder også, at ægteparret selv kan styre udviklingen, og det er væsentligt.

”I begyndelsen byggede vi det meste selv med sand, træ og sten fra området her på Ribehøj. Det var hovedsageligt af økonomiske grunde, og omkring 2012 havde vi fire værelser og en gourmetrestaurant med råvarer fra vores egen grund eller lokale leverandører i nærområdet. Her fik vi for alvor øje for, at det var vejen frem for os, da vi fik mange positive reaktioner fra vores gæster og mærkede den interesse, der var for et sted som dette. Det betød naturligvis også et skifte i vores kundesegment med overgange, der var hårde, for det koster noget at skifte kvalitetsniveau. Nogle gæster falder fra, men andre kommer til, og det er en udfordring for et lokalt forankret sted som vores. Vi fokuserede på, at virksomheden skulle være sund med en økonomi, der kunne bære, før vi tog næste skridt med yderligere udvikling. Det vigtigste for os var gæsternes oplevelser,” fortæller Carsten Kjær, der samtidig forklarer, at Ribehøj ikke har noget egentligt markedsføringsbudget, fordi markedsføringen foregår via “mund-til-mund-metoden”.

Kærlighed til naturen er grundlaget

Bæredygtighed er afgørende, siger Carsten Kjær. Det gælder både i selve byggeriet i træ med isolering af uldmateriale og energiforsyningen baseret på træflis fra egen skov såvel som brugen af de lokale råvarer – enten fra egen produktion eller fra lokale producenter.

”Energien fra træflis hænger sammen med det naturlige og lokale, hvor vi er selvforsynende i det omfang, det kan lade sig gøre. Det hele er etableret ud fra vores kerne, som vi har bygget på og stadig gør. Vi har også vores eget vaskeri, der sparer transporten og den CO_2-udledning, der ville følge med. Det er en ægte naturlighed med moderne teknologi i baggrunden, for selvfølgelig skal vores gæster have mulighed for internet, smart-TV og de nyeste komfortmuligheder med spa m.m. på værelserne og i suiterne,” fortæller han og tilføjer, at det også er en af grundene til, at han ikke umiddelbart er åben for udefrakommende, kapitalstærke partnere, der måske vil ændre lidt på konceptet. Der har været tilbud, men det må ikke blive for “overfladisk eller konceptagtigt,” understreger han.

OM CARSTEN KJÆR

Født i 1976 og uddannet som udvidet skovbruger i Fromseier Plantage ved Vorbasse

Har gået på skovbrugerskolen i Nøddebo på Sjælland

Er gift med Karina Kjær, og sammen har de tre børn – Maria på seks år samt tvillingedrengene Andreas og Anders på fire år

Klare mål om CO_2-neutralitet – altid med gæsten i fokus

I dag har mange virksomheder fokus på bæredygtighed, men for Carsten Kjær er det kærligheden til naturen og ikke rapportérbarhed og verdensmål, der er den primære drivkraft, når det gælder bæredygtighed. Han elsker at benytte egne hjemmedyrkede råvarer og finde lokale producenter, der kan levere kvalitetsvarer og historier, der underbygger den samlede fortælling om Ribehøj.

FOTO: BO AMSTRUP

OM RIBEHØJ BIO HOTEL

Blev etableret i 1992 som cafeteria og fiskesø og blev fra 2002 udviklet med henblik på at skabe et bioressort med gourmet og overnatning. Hotellet har fire værelser og 12 suiter samt naturpark og gourmetrestaurant

Der er 23 fuldtidsansatte samt 21 deltidsansatte

> "Med vores satsning og konstante arbejde med bæredygtighed føler jeg, at vi som virksomhed står stærkt i tiden og for gæster i den kommende generation, der ikke vil gå på kompromis med vores fælles miljø og natur"
>
> Carsten Kjær, ejerleder, Ribehøj

"Vi har et mål om at være 99 procent CO_2-neutral i 2030, men det er ikke den sidste procent, der er afgørende for os. Det er den samlede oplevelse for vores gæster. Vi har biodiversiteten lige uden for døren og alle de andre elementer i den bæredygtige fortælling. Vi har også mange flere visioner og idéer til at udvikle os med flere egenproducerede grøntsager og blomster, som vi bruger en del af, og en vinproduktion på den anden side af vejen, som fremover skal danne grundlaget for at præsentere helt lokale vine. Vores dieselbiler er netop blevet udskiftet med eldrevne køretøjer. Vi vil være en af de førende bæredygtige virksomheder i branchen nu og fremadrettet, og vi arbejder hele tiden for det," siger Carsten Kjær.

Bæredygtighed er også godt arbejdsmiljø

I en branche, hvor der er stor mangel på arbejdskraft, udmærker Ribehøj sig ved, at man aldrig har annonceret efter personale. De kommer af sig selv, ved at ansatte taler positivt om stedet og anbefaler det til netværk, venner og familie.

"Vi har for nylig organiseret os med en række nøglemedarbejdere med ansvar for hvert deres område – gastronomien, værelserne, økonomien og receptionen m.m. Selvom vi har fuld belægning i weekenderne og er meget optaget på mange hverdage, så vil vi gerne have vores gæster til at være her flere dage i træk. En af måderne er at tilbyde dem flere ydelser," forklarer Carsten Kjær og uddyber:

"Vi planlægger både muligheder for massage, manicure og pedicure m.m. i vores kommende nye byggerier på grunden. Vi skal også have bygget flere suiter, så vi kan imødekomme efterspørgslen. Vi har et stort område at udvide på, og vi vil også gerne etablere et stisystem på området, så gæsterne kan gå længere ture ved søen eller omkring skoven – måske får vi også et motionsrum en dag. Med vores satsning og konstante arbejde med bæredygtighed føler jeg, at vi som virksomhed står stærkt i tiden og for gæster i den kommende generation, der ikke vil gå på kompromis med vores fælles miljø og natur," siger han. ■

Tre midtjyske ejerledere investerer i ordentlighed, klima og socialt ansvar

I snart 40 år har HV-transport bevæget sig behændigt gennem opture, nedture, finanskrise, brand, firmaflytning, brancheskift og COVID-19. I dag er virksomheden fokuseret på entreprenør- og gyllekørsel. Vækst er ikke noget, man dyrker. Men det er til gengæld bæredygtighed og social ansvarlighed.

Poul Jørgensen (tv.) og sønnen Rasmus Haubjerg Jørgensen (th.) driver sammen med Jan Overgaard Sinkjær HV-transport.

Foto: Bo Amstrup

Tilpasningsevne er en stor del af fortællingen om HV-transport. Noget andet, der definerer virksomheden og de tre ejerledere, Poul Jørgensen, Rasmus Haubjerg Jørgensen og Jan Overgaard Sinkjær, er, at de er firstmovere på grønne initiativer i transportbranchen, og ikke mindst, at de tager et stort socialt ansvar.

"Vi har et ord, der beskriver os, og som alle medarbejdere kender, og det er ordentlighed. Vi skal opføre os ordentligt over for hinanden, og det gælder også forholdet til vores kunder og samarbejdspartnere," siger Poul Jørgensen.

Det er Poul, der er stifter af HV-transport, mens sønnen Rasmus køber sig ind i virksomheden i 2008, og Jan Overgaard Sinkjær kommer ind som medejer i 2011. Virksomheden, der ligger i udkanten af den midtjyske by Herning, er verdensberømt i Danmark for at være den første transportvirksomhed herhjemme, der investerede i en lastbil, der kører på biogas. "Fra prut til gas," som Poul Jørgensen siger med et glimt i øjet og dermed hentyder til, at den nye biolastbil kører med gylle for både landmænd og biogasanlæg. Altså, at bilen groft sagt kører med – og på – gylle.

HV-transport har godt 30 lastbiler og kører foruden for landbruget også entreprenørkørsel med byggematerialer som sand, grus, jord, sten osv.

"Det, har vi fundet ud af, er en god kombination for at sikre en stabil aktivitet hen over året. Byggeriet har mest travlt i de varme måneder, og så tager landbruget over, når det bliver lidt koldere," siger Poul Jørgensen.

Startede med turistkørsel

Der var nu ikke meget, der tydede på, at virksomheden skulle køre entreprenørkørsel og gylle, da Poul Jørgensen og hans kone, Esther, startede firmaet tilbage i 1985. Dengang dannede de to nyindkøbte 20-personers busser grundlag for tilværelsen som selvstændige erhvervsdrivende.

"Vi starter med at køre bustransport, skolekørsel og turistkørsel, hvor vi arrangerer busrejser rundt i hele Europa, bl.a. til Nordkap. Men i 1992 mister vi noget af den buskørsel, som vi lever af, og derefter finder vi ud af, at vi er nødt til at tage flere typer af opgaver ind, så vores forretning ikke er så følsom," siger Poul Jørgensen, der forklarer, at HV-transport derfor køber naboens lastbiler og begynder at køre foderkørsel og entreprenørkørsel.

Så går der omkring 13 år, før HV-transport og Poul Jørgensen er nødt til at vise tilpasningsevne igen. Helt præcist i 2005, hvor virksomheden nu har 35 medarbejdere, hvoraf 30 er chaufører. Lokalerne brænder ned, og man står lige pludselig i en krisesituation. Problemerne bliver kun værre af, at HV-transport må vente længe på at få godkendt planerne for de nye lokaler hos kommunen. Alt for længe.

> "Der er stort set altid 3-5 medarbejdere, der har eller har haft forskellige sociale problemer; det kan være alkoholproblemer, stofmisbrug, fængselsdomme, gæld, kriminalitet og diagnoser"
>
> Poul Jørgensen, ejerleder, HV-transport

"På grund af ventetiden beslutter vi at flytte fra Ringkøbing Kommune til Herning for at bygge nyt domicil. Vi sælger busserne, fordi kunderne primært er lokale og ikke kan flyttes med til Herning. Samtidig dropper vi at køre med foder, fordi vi tjener for lidt på det," siger Poul Jørgensen.

Sønnerne er med – på trods

Det har egentlig aldrig været planen for Poul og hans kone, at deres fire sønner skulle blive en del af virksomheden. Nærmest tværtimod. Alligevel er tre af dem nu involveret i virksomheden, og den fjerde er ansvarlig for at arrangere Transportmessen i Herning. Rasmus Haubjerg Jørgensen er p.t. den eneste af sønnerne, der er medejer i virksomheden.

"Jeg har altid interesseret mig for lastbiler, så det var egentlig helt naturligt for mig at blive en del af virksomheden på trods af, at min far var modstander af det. Jeg måtte selv betale mit

POINTER FRA ARTIKLEN

- Fra turistbusser til entreprenørkørsel og gylletransport
- Ordentlighed og socialt ansvar vægter højere end vækst
- HV-transport vil gerne investere klimavenligt, men mangler klare svar fra lovgiverne

FOTO: BO AMSTRUP

OM POUL JØRGENSEN

Poul Jørgensen er 65 år og har en realeksamen fra 1973

1974-1985 kører som lastbilchauffør, kranbilchauffør og turistbuschauffør

1985-2006 Busvognmand

Siden 1992 Lastbilvognmand, HV-transport

Desuden formand for Vestjyllands Vognmandsforening i 11 år og medlem af DTL´s hovedbestyrelse i 6 år

OM RASMUS HAUBJERG JØRGENSEN

Rasmus Haubjerg Jørgensen er 38 år og har taget en HHX i 2003

2003 Lastbilchauffør i Hover Vognmandsforretning

2004-2006 Speditørelev, DSV/DFDS Roland Munch, Herning

2007 Speditør, DSV, Herning

Siden 2007 Lastbilvognmand, HV-transport

OM JAN OVERGAARD SINKJÆR

Jan Overgaard Sinkjær er 42 år og uddannet landbrugs- og maskinmekaniker i 2000

1996-2000 i lære som landbrugsmaskinmekaniker / Chr. Nielsen, Thinghede

2000 Landbrugsmaskinmekaniker, Henning Andersen

2000-2002 Lastbilchauffør, Benno Gosvig

2002-2004 Kranchauffør, Vagn Poulsen Sørvad

2004-2009 Lastbilchauffør, Hover Vognmandsforretning / HV Transport.

2009-2010 Lastbilchauffør**,** Bjarke V. Nielsen

Siden 2010 Lastbilvognmand HV-transport

kørekort, og jeg fik ikke nogen særbehandling i starten. Tværtimod. Men det har jeg det fint med. Efter at have været i lære hos DSV som kørselsdisponent kommer jeg tilbage i 2007 og bliver medejer i 2008," siger Rasmus Haubjerg Jørgensen.

Samme år vinder HV-transport prisen som Årets Transportvirksomhed i Danmark og Mangfoldighedsprisen, men mange vil også huske, at finanskrisen rammer Danmark i august 2008. HV-transport mister fra den ene dag til den anden 40 procent af omsætningen.

"Det var en hård tid, men også en god måde at lære på. Vi arbejdede dobbelt så meget for det halve i løn, fordi vi ikke ville have røde tal på bundlinjen. Og det undgik vi med nød og næppe," siger Rasmus Haubjerg Jørgensen og fortsætter: "Fordi vi gik igennem nogle hårde år, går det op for mig, at jeg ikke har lyst til at drive virksomheden videre selv, når min far en dag skal på pension."

Og det er på det tidspunkt, at Jan Overgaard Sinkjær kommer med i firmaet. Det sker i 2011.

På trods af – eller måske på grund af – de udfordringer, der har været undervejs, så har HV-transport siden starten i 1985 holdt fast i det, Poul Jørgensen kalder ordentlighed. Gennem

FOTO: BO AMSTRUP

> “Vi vil gerne gøre en forskel, men en af vores udfordringer er, at vi ikke kan få nogle klare svar på, hvilken bæredygtig teknologi der bliver satset på fra politisk side. Vi mener, at biobrændsel er en farbar vej, men det mener Klimarådet ikke”
>
> Rasmus Haubjerg Jørgensen, ejerleder, HV-transport

> “Han læser grundigt alle de opgaver, han får, og så udfører han det, der står. Hvis han gør noget forkert, så er det, fordi beskrivelsen er forkert, og så er det os, der har lavet en fejl“
>
> Poul Jørgensen, ejerleder, HV-transport

årene har HV-transport, medarbejdere og ejerledere således hjulpet et utal af mennesker, der har haft det svært – ved at give dem muligheden for et fast arbejde.

”Der er stort set altid 3-5 medarbejdere, der har eller har haft forskellige sociale problemer; det kan være alkoholproblemer, stofmisbrug, fængselsdomme, gæld, kriminalitet og diagnoser. De mennesker giver et helt andet miljø, fordi de kommer med noget andet til virksomheden, som vi ikke har i forvejen,” siger Poul Jørgensen.

“Vi har muligheden for at hjælpe disse mennesker, fordi vi kan sluse dem ind gennem værkstedet. Det er et meget godt sted at få afprøvet, hvad de kan, og hvad de ikke kan. Hvis de fungerer dér, så får de mulighed for at prøve kræfter andre steder i virksomheden. Det kan være at hjælpe til i sandgraven, og hvis så de også fungerer dér, sender vi dem videre til et job som chauffør,” forklarer Poul Jørgensen.

Lige nu har HV-transport bl.a. en person med autisme ansat. Da han startede i firmaet, var han tæt på en permanent førtidspension. I dag kører han som chauffør i en helt ny lastbil til to millioner kroner og tjener en ganske god årsløn.

“Han er en af de bedste chauffører, vi har, fordi han kan huske alle de adresser, han har været på. Derudover laver han ingen fejl. Han læser grundigt alle de opgaver, han får, og så udfører han det, der står. Hvis han gør noget forkert, så er det, fordi beskrivelsen er forkert, og så er det os, der har lavet en fejl,” siger Poul Jørgensen.

OM HV-TRANSPORT

HV-transport har rødder helt tilbage til 1946, hvor Harald Jensen, Hover, startede Hover Vognmandsforretning. I 1985 startede Esther & Poul Jørgensen Pouls Busser. I 1992 overtog Esther & Poul Jørgensen Hover Vognmandsforretning, og i 2006 skifter firmaet navn til HV-transport. Der etableres nyt hovedkontor i Herning med kontor og værksted. HV-transport har i dag en bilpark på godt 30 lastbiler og 35 medarbejdere. HV-transport arbejder med bæredygtighed både i relation til klima og social ansvarlighed

“Nu har han fået et godt liv og et fast arbejde hos os, og han har fået en kæreste. Det er den slags historier, der gør, at vi er stolte af det, vi laver,” lyder det fra Poul Jørgensen.

Ovenstående er bare en af mange positive skæbnehistorier, der bliver fortalt under interviewet. HV-transport er da også kendt i området for indsatsen, og flere kommuner henvender sig til firmaet for at høre, om der er plads til flere ansatte med personlige eller sociale udfordringer. Man mærker også tydeligt, at succes hos HV-transport måles på lidt andre parametre end vækst. I det hele taget er vækst ikke et mål for de tre ejerledere.

“Vi har det lidt ambivalent med vækst, for vi har ikke noget ønske om at vokse. Det, vi holder øje med, er bundlinjen, og at vi kan være konkurrencedygtige. Og lige nu er vi nok lidt større, end vi havde planlagt. Det skyldes, at kunderne er blevet større, og at vi har tilpasset os derefter. Derudover har COVID-19 givet noget vækst, og det samme har investeringen i biogaslastbilen,” siger Poul Jørgensen.

Mangler klare svar fra lovgiverne

Og netop investeringen i mere klimavenlige lastbiler er en udfordring hos HV-transport. De senere år er stort set hele flåden skiftet ud til nyeste dieselteknologi. En enkelt bil kører på biogas, også selv om den er flere gange dyrere end en traditionel lastbil.

“Vi vil gerne gøre en forskel, men en af vores udfordringer er, at vi ikke kan få nogle klare svar på, hvilken bæredygtig teknologi der bliver satset på fra politisk side. Vi mener, at biobrændsel er en farbar vej, men det mener Klimarådet ikke. Og derfor gives der ikke tilskud til at køre på biogas. Klimarådet mener, at vi skal køre i el-lastbiler, men det hænger bare ikke sammen for os. En el-lastbil koster fire gange så meget i indkøb, og så kører den i fire timer og skal lade i syv,” siger Rasmus Haubjerg Jørgensen.

Han ser gerne nogle klare svar fra lovgivernes side. Særligt, fordi de bæredygtige investeringer skal gøres snart, når man tager i betragtning, at lastbiler er dyre – og derfor kræver lang afskrivning.

“Hvis ikke vi får nogle svar på, hvad vi skal køre på, så står vi i 2030 og får at vide, at vi er ligeglade med miljøet. Men det passer jo ikke. Vi skal bare være sikre på, at vi investerer i det rigtige, inden vi kaster millioner i nye lastbiler.” ■

Bæredygtighed er mere end blot en trend - det er en måde at drive forretning på

Ejerleder Marck Højbjerg Matthiasen har formået at kombinere ansvarlighed og bæredygtighed med høj vækst i legetøjsvirksomheden dantoy, der sælger legetøj til mere end 50 lande. Visionen er at være verdens mest bæredygtige legetøjsbrand og førende i branchen på både de økonomiske resultater samt ansvarlighed og bæredygtighed. Marck Højbjerg Matthiasen og dantoy nyder godt af strikse regler på disse områder, og han ser gerne, at der strammes yderligere op på lovgivningen.

Nordjylland
Temapris

FOTO: BO AMSTRUP

I den nordjyske købstad Hobro ved Mariager Fjord ligger dantoy – et af Danmarks mest bæredygtige legetøjsbrands. Hvis navnet ikke ringer en klokke et sted, så gør virksomhedens verdenskendte røde og blå plastikscooter det helt sikkert. I hvert fald hos småbørnsforældre og personale i landets mange dagsinstitutioner, hvor scooteren er fast inventar på legepladserne.

"For hvert andet barn, der fødes i Danmark, sælger vi en af vores populære scootere," lyder det med en vis stolthed fra ejerleder Marck Højbjerg Matthiasen, der oprindeligt er fra København, men som de seneste godt fem år har haft sin daglige gang i virksomheden i Hobro. Siden 2018 som ejerleder.

På trods af, at Marck Højbjerg Mathiasen er svigersøn til den tidligere ejer af dantoy, Poul Matthiasen, så lå det ikke i kortene, at han skulle være legetøjsproducent i Hobro. Nok nærmere revisor i København, som han selv formulerer det. Men efter en periode som iværksætter og medejer af et par virksomheder i hovedstadsområdet tager han job i dantoy i 2016 og overtager virksomheden i 2018 i et generationsskifte.

"Jeg synes, dantoy er en interessant virksomhed, fordi den byder ind på nogle interessante trends omkring kvalitet, samfundssind og bæredygtighed," siger Marck Højbjerg Matthiasen.

FOTO: BO AMSTRUP

OM MARCK HØJBJERG MATTHIASEN

Født i 1988 og uddannet cand.merc.aud. fra CBS

Fra 2018 indehaver af dantoy

Fra 2010 til 2016 medstifter og medejer af JuicOrganic

Fra 2009 til 2012 medstifter og medejer af Direct Promotion

Måske for tidligt ude

Dantoy er allerede på dette tidspunkt en af de globale frontløbere inden for bæredygtigt legetøj. Virksomheden sender således helt tilbage i 2010 verdens første svanemærkede legetøjsprodukt på gaden. Svanemærket plastlegetøj skal leve op til verdens skrappeste krav i forhold til plastindhold, og svanemærkede produkter må fx ikke indeholde skadelige stoffer som ftalater, parfume, BPA eller hormonforstyrrende stoffer.

"Nogen vil måske sige, at vi har været for tidligt ude i forhold til bæredygtighed og i forhold til, hvad markedet har været klar til. Og det har vi måske også. Men vi har gjort det, fordi vi vil give børn en kemifri legeoplevelse. I det perspektiv er Svanemærket en god sparringspartner, fordi de er meget strikse og hjælper os med fortsat at være de bedste på markedet," siger Marck Højbjerg Matthiasen, der bemærker, at mange konkurrenter særligt de seneste år har ændret strategi og forretningsmodel for at tilpasse sig bæredygtighedsagendaen.

"Det er fedt, at der er en trend i gang nu, hvor bæredygtighed fylder rigtig meget, men jeg kan ikke lade være med at være en lille smule kritisk over for dem, der først nu finder ud af, at de vil være bæredygtige. Bæredygtighed er for dantoy ikke en trend. Det er vores måde at drive forretning på. Vi har været fokuseret på bæredygtighed helt fra start, og vi bestræber os på at opføre os ordentligt og lave gode produkter, der er fri for kemi, og som holder længe," siger Marck Højbjerg Matthiasen.

Nødvendigt med innovation

En anden faktor, som han lægger vægt på, er, at dantoy har taget et bevidst valg om at producere i Danmark. En modig beslutning i et marked, hvor op mod 85 procent af alt legetøj produceres i Kina. Det vil sige, at dantoy har klart højere udgifter til løn end mange af konkurrenterne. Og det har været med til at skubbe på innovationen.

"Vores placering i Danmark betyder, at vi ikke kan være billigst, så derfor skal vi være de bedste," siger han og fortsætter: "I 80'erne og 90'erne var der et race to the bottom, hvor mange flyttede produktion ud for at spare penge og levere billigere pro-

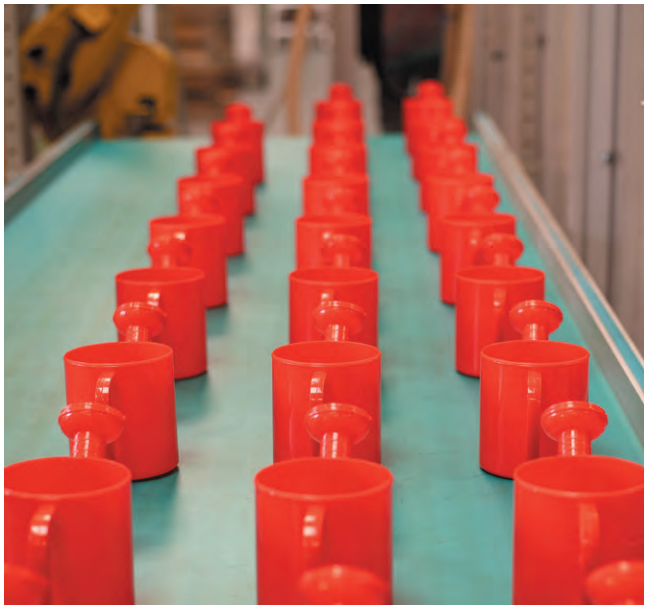
POINTER FRA ARTIKLEN

- Bæredygtighed er kernen i dantoys virksomhed
- Innovation og nytænkning kommer fra alle medarbejdere
- Stram regulering er en fordel, når man er firstmover

> “Bæredygtighed er for dantoy ikke en trend. Det er vores måde at drive forretning på. Vi har været fokuseret på bæredygtighed helt fra start, og vi bestræber os på at opføre os ordentligt og lave gode produkter, der er fri for kemi, og som holder længe“
>
> Marck Højbjerg Matthiasen, ejerleder, dantoy

FOTO: BO AMSTRUP

FOTO: BO AMSTRUP



OM DANTOY

Dantoy er stiftet i 1964 og er i dag en af de mest bæredygtige legetøjsproducenter i verden. Udover Svanemærket har dantoy de to internationale certifikater for kvalitets- og miljøstandard, ISO 9001 og ISO 14001. Virksomheden har produktion i Hobro og beskæftiger cirka 75 medarbejdere og sælger til mere end 50 lande globalt.

dukter. Men nu er trenden anderledes. Pris er stadig en parameter, men der er mange flere parametre, der fylder mere og mere. Og her står vi utrolig stærkt, så vi ser mere lyst på fremtiden, end vi nogensinde har gjort," siger Marck Højbjerg Matthiasen.

Der er kun sat yderligere fart på det strukturerede arbejde med bæredygtighed, siden Marck Højbjerg Matthiasen satte sig i spidsen for dantoy i Hobro. Visionen er, at dantoy skal levere endnu bedre kvalitetsprodukter med et endnu stærkere fokus på bæredygtighed.

"Vi investerer de midler og det arbejde, der skal til for at bevare os i en position, hvor vi hele tiden er et skridt foran både regulering og konkurrenter. Det koster masser af ressourcer, men der er ikke noget alternativ for os. Vi skal have et værditilbud, der er bedre end vores konkurrenters," siger han og fortsætter: "Forbrugere og offentlige indkøbere er for alvor med på den dagsorden, vi sætter. Det mærker vi tydeligt."

Fra fossilt til biobaseret

En af de store strategiske udfordringer, som Marck Højbjerg Matthiasen har skullet håndtere, er det faktum, at dantoy producerer legetøj, der hovedsageligt består af plast. Det er en problemstilling, man har taget seriøst, for uagtet, at dantoy er firstmover på bæredygtighed, og at virksomhedens legetøj holder i mange år, så er plast en udfordring, der skal tages alvorligt.

"De senere år har vi kunnet konstatere, at forbrugerne har stigende opmærksomhed på brugen af plast i legetøj, og at der derfor har været en trend hen imod trælegetøj. Det giver os nogle strategiske udfordringer, der har betydet, at vi nærmest har skullet genopfinde os selv," forklarer Marck Højbjerg Matthiasen og uddyber: "Det reagerede vi på ved at gå tilbage i vores værdikæde og søge efter råvarer, der ikke er fossilt baserede, men som er biobaserede. Vi har testet hamp, kartoffelstivelse, animalsk affald, og endelig finder vi et sukkerrørsprodukt, der har de rette egenskaber, der gør, at vi kan lave legetøj af det i en god kvalitet. I dag bruger vi sukkerrør i en meget stor del af vores kerneprodukter."

Overvældende modtagelse

På den måde lykkes det i 2018 for dantoy som den første legetøjsproducent i verden at bringe et legetøjsunivers baseret på sukkerrør frem for fossilt plastik på markedet. Og man er i dag markedsledende inden for netop dette. Udover at den europæiske brancheforening for legetøj, Toy Industries of Europe, belønner dantoy med en sølvmedalje for mest bæredygtige produktlancering i 2020, så er modtagelsen hos forbrugerne også overvældende.

"Vi præsenterer den nye sukkerrørsbaserede serie på en messe i Tyskland, og selvom vi normalt har travlt, så har vi aldrig oplevet noget lignende. Interessen for vores serie er enorm, og det giver virkelig blod på tanden at se, at vores tanker og visioner rammer noget hos forbrugerne," siger Marck Højbjerg Matthiasen.

"Det er jo en kæmpe cadeau til en virksomhed i Hobro og vores medarbejdere i et marked, der er domineret af globale giganter. Det får os til at arbejde mere målrettet ud ad bæredygtighedsvejen, og vi bliver mere bevidste om at bruge hele virksomheden til at finde på bæredygtige løsninger. Lige fra bestyrelse og direktion og ud til alle medarbejdere."

Lancering af mangfoldigt legetøj

Næste skridt på bæredygtighedsvejen er genbrug af overskudsplast fra produktionen. Kender man til plastproduktion, vil man vide, at brug af genbrugsplast er en udfordring, hvis man vil sikre sig, at produkterne har en helt bestemt farve. Hvilket de fleste producenter gerne vil sikre. Men med det som et benspænd for produktudviklingen lancerer dantoy sin første såkaldte "one of a kind"-produktserie med titlen Green Bean.

"Vores Green Bean-serie er beskrevet ved, at vi bl.a. ikke kan garantere, hvilken farve legetøjet har. Dét, tror vi på, er en fremtid, vi alle kommer til at se ind i. Vi kommer til at skulle give afkald på, at noget skal være en bestemt farve. Forbrugerne kommer i større udstrækning til at acceptere, at der kan være forskellige nuancer på de samme produkter. Og dermed får vi et mere mangfoldigt legetøjsunivers."

I 2021 vinder dantoy guld for den mest bæredygtige produktlinje inden for legetøj i EU med Green Bean-universet.

"Det giver en masse god energi i hele virksomheden, at vi er firstmovere og centrum for nytænkning i så stor en branche. Og det giver en forstærkende effekt i den forstand, at alle medarbejdere bliver ved med at tænke nyt," lyder det fra Marck Højbjerg Matthiasen, der dog også ser nogle udfordringer i positionen.

FOTO: BO AMSTRUP

> “Dantoy Take Back er en helt naturlig del af vores udvikling, hvor vi indarbejder principperne omkring cirkulær økonomi i vores forretning“
>
> Marck Højbjerg Matthiasen, ejerleder, dantoy

“Jeg savner mere striks regulering. Dantoy arbejder på forkanten af markedet, og vi er med til at presse branchen frem i forhold til bl.a. bæredygtighed og ansvarlighed. Så for os er strikse krav en fordel. Vi har 90 procent biobaseret materiale i vores produkter, men vi kan se flere konkurrenter markedsføre sig med, at produkterne er biobaserede, selvom det kun er 10 procent af produktet, der er biobaseret. Der er ingen reguleringer. Her mangler vi retningslinjer, både i forhold til, hvad man skal, og hvad man må. Det håber jeg, at vi vil se mere af i fremtiden.”

Det seneste initiativ fra dantoy er dantoy Take Back-projektet, hvor virksomheden i samarbejde med Randers Kommune indsamler udtjent legetøj fra dantoy og giver det nyt liv. Dantoy har desuden i samarbejde med daginstitutioner i kommunen talt med børnene om bæredygtighed, genbrug, hvordan man laver legetøj, og hvordan det kan få nyt liv igen.

“Dantoy Take Back er en helt naturlig del af vores udvikling, hvor vi indarbejder principperne omkring cirkulær økonomi i vores forretning,” siger Marck Højbjerg Matthiasen. ■

Fra transportvirksomhed til leverandør af bæredygtig logistik

FOTO: BO AMSTRUP

Østjylland

Temapris

Ejerleder Frank Hjortekær-Jensen driver sin virksomhed ud fra en overbevisning om, at man skal opføre sig ordentligt; et mantra, der gennemsyrer hele Dania Connect. Med et omfattende bæredygtigt manifest og med ni omtanker sætter Dania Connect høje standarder inden for bæredygtighed og social ansvarlighed. Både for sig selv og for kunderne.

Dania Connect i Aarhus har hver dag omtrent 150 lastbiler kørende på de danske veje. Virksomheden er specialiseret i indlandskørsel og er en af markedslederne inden for sit nicheområde. De transporterer importvarer fra danske godshavne ud til importører, og de kører eksportvarer fra eksportører tilbage til havnene. "Vi kører containerne på deres første og sidste tur," som Frank Hjortekær-Jensen formulerer det.

Frank Hjortekær-Jensen er hovedaktionær og ejerleder for transportvirksomheden, der for halvandet år siden skiftede navn fra Dania Trucking til Dania Connect. Et navneskifte, der signalerede en ny retning for virksomheden – fra transportfirma til servicevirksomhed med fokus på bæredygtig logistik og rådgivning. Navneskiftet blev akkompagneret af en ambitiøs og målrettet strategi, der er med til at sætte nye standarder for bæredygtighed i transportsektoren.

Med Frank Hjortekær-Jensen som ejerleder har Dania Connect udviklet et manifest med ni bæredygtige omtanker. En umiddelbart blød formulering, der dog afslører benhårde og ikke mindst målbare forpligtelser i forhold til både bæredygtighed og social ansvarlighed.

> “Vi vil gerne vise, at vi tager et samfundsmæssigt ansvar. Vi vil samtidig gerne fortælle vores kunder, at vi leverer et godt og ordentligt produkt, og at vi også kan hjælpe dem til at drive en mere bæredygtig forretning ved at bruge os“
>
> Frank Hjortekær-Jensen, ejerleder, Dania Connect

“Vi har arbejdet med bæredygtighed i mange år, og vi har også haft klare målsætninger på en række områder, men vi mente, at det var på tide at fortælle om det til omverdenen og ikke mindst til vores kunder. Vi vil gerne vise, at vi tager et samfundsmæssigt ansvar. Vi vil samtidig gerne fortælle vores kunder, at vi leverer et godt og ordentligt produkt, og at vi også kan hjælpe dem til at drive en mere bæredygtig forretning ved at bruge os,” siger Frank Hjortekær-Jensen.

Miljøet er alles ansvar

De ni omtanker omfatter indsatser på følgende områder:

1) Lavere CO_2-aftryk,
2) Tomme kilometer,
3) Bæredygtig teknologi,
4) Grønne investeringer,
5) Klimakompensering,
6) Sikker kørsel,
7) Arbejdsforhold,
8) Sundhed & trivsel og
9) Lokale hensyn.

Alle ni omtanker er med til at sikre, at Dania Connect og kunderne driver en mere bæredygtig forretning. Og alle omtanker er fulgt op med forpligtende mål, fx har man offentligt meldt ud, at man vil halvere virksomhedens CO_2-aftryk i 2025.

“Omtrent en femtedel af Danmarks samlede CO_2-udslip stammer fra transportsektoren. Som en af markedslederne i vores niche føler vi, at det i særlig grad er en del af vores ansvar at deltage aktivt i udviklingen af løsninger, der kan reducere miljøpåvirkningen,” siger Frank Hjortekær-Jensen.

Nye teknologier er stadig dyre

Lastbilernes drivmiddel er en særlig udfordring for at drive en bæredygtig transportvirksomhed, men Frank Hjortekær-Jensen er ikke i tvivl om, at samtlige Dania Connects lastbiler en dag ikke så langt ud i fremtiden vil være CO_2-neutrale. Han konstaterer samtidig, at den rigtige teknologi ikke er helt på plads, og at priserne for de mere bæredygtige lastbiler – drevet af biogas og el – lige nu er for høje til, at det er rentabelt at skifte hele flåden ud. Samtidig fortæller han, at afgiftssystemet ikke er befordrende for kørsel på biogas.

“Vi investerer aktivt i bæredygtig teknologi og har fx forpligtet os til at foretage grønne investeringer for minimum 1 million kroner årligt. Vi gør det gerne, og vi vil gerne gøre den ekstra indsats. Men afgifterne på biogas betyder, at det koster fem kro-

POINTER FRA ARTIKLEN

- Fokus på ordentlighed og bæredygtighed er manifesteret i ni omtanker med målbare forpligtelser
- Digitale værktøjer skal sikre, at Dania Connect leverer et ordentligt produkt, og hjælpe kunderne til at drive en mere bæredygtig forretning
- Ny portal skal reducere kørsel med tomme containere til et minimum

FOTO: BO AMSTRUP

ner ekstra per kilometer at køre med biogas frem for med diesel. Det hjælper ikke til at skubbe transportbranchen i en mere bæredygtig retning. Tværtimod," uddyber Frank Hjortekær-Jensen.

Dania Connect har alligevel som en af de første transportvirksomheder i landet investeret i en biogas-lastbil, og kunderne kan specifikt bestille denne lastbil til CO_2-reduceret kørsel mod en merpris. Af selskabets seneste årsrapport fremgår det, at kørsel med denne lastbil på bare to måneder reducerede CO_2-aftrykket med 11,45 tons i forhold til, hvis transporterne var kørt med fossilt brændstof.

Ingen eksportkørsel hos Dania Connect

Det er også bæredygtighed, der er en stor del af forklaringen på, at Dania Connect kun kører indlandskørsel. Frank Hjortekær-Jensen fortæller, at Dania Connect tidligere også kørte eksportkørsel, men nu udelukkende tilbyder kørsler på korte distancer

OM DANIA CONNECT

Har rødder tilbage til 1938, hvor skibsagenturet Thor Jørgensen A/S grundlægges. Udskilt fra Thor Jørgensen i 1976 og fra 1986 til 2012 ejet af A.P. Møller-Maersk. I 2012 overtager Anders Christiansen og Frank Hjortekær-Jensen. Siden 2020 med Frank som hovedaktionær

Dania Connect transporterer oversøiske containere i Danmark. Hovedkontor i Aarhus og pladslokationer i Fredericia, København, Køge og Kalundborg. Beskæftiger 85 fuldtidsansatte og har ca. 150 biler på landevejene, heraf ca. 50 egne lastbiler og ca. 100 lastbiler, der er fast tilknyttede selvstændige vognmænd

> “Vi har foretaget et strategisk valg, der betyder, at vi ikke kører gods til og fra udenlandske havne. Og det har vi gjort, fordi det ikke er bæredygtigt“
>
> Frank Hjortekær-Jensen, ejerleder, Dania Connect

i Danmark. Dette findes der flere årsager til, men særligt af hensyn til miljøet.

“Vi har foretaget et strategisk valg, der betyder, at vi ikke kører gods til og fra udenlandske havne. Og det har vi gjort, fordi det ikke er bæredygtigt. Vi synes ikke, at det giver mening at køre en container på lastbil fra fx Bremerhaven til Aarhus, hvis man kan sejle den i stedet. Udover de direkte omkostninger, så kan man halvere containerens CO_2-aftryk ved at sejle længere og køre kortere,” forklarer Frank Hjortekær-Jensen og fortsætter:

“Det er store tal, vi taler om. Hvis man bare ser på et enkelt af de store containerskibe, så kan det sejle med omkring 20.000 containere. Og det vil sige, at for hvert enkelt af de mange skibe, der kommer i havn, kører der op mod 20.000 lastbiler fra destinationshavnen og ud til kunderne. Og hvis man kan gøre de køreture kortere, så sparer man rigtig meget CO_2.”

Ordentlige arbejdsforhold

En anden årsag til, at Dania Connect ikke kører eksport, hænger sammen med den førnævnte omtanke nummer syv – nemlig Arbejdsforhold. Omtanken betyder, at Dania Connect forpligter sig til at sikre alle medarbejdere ordnede arbejdsforhold under gældende overenskomst.

“Eksportkørsel er et typisk lavpris-marked, og derfor bliver konkurrencen i vores optik for meget et fokus på, hvem der er billigst. Og det kommer hurtigt til at handle om, hvem der vil køre for den laveste løn, og det er ikke en konkurrence, vi ønsker at deltage i,” siger Frank Hjortekær-Jensen.

Tomkørsel er en gordisk knude

Af Dania Connects ni omtanker er det i en vis udstrækning særligt nummer to – Tomme kilometer – der kan vise sig at være særdeles interessant. Ikke bare for klimaet, men også for Dania Connects kommercielle potentiale. Frank Hjortekær-Jensen har således sat sig for at få bugt med en af transportbranchens gordiske knuder, nemlig tomkørsel. Kort fortalt, så er det fast kutyme i branchen, at en container med importvarer bliver kørt ud til kunden og bliver tømt. Derefter bliver den kørt tom tilbage til havnen. Det samme princip gør sig gældende ved eksport. Her bliver der kørt en tom container ud til eksportøren, der fylder den. Og så bliver den kørt tilbage til havnen igen. Det giver mange millioner spildte kilometer hver eneste dag. Men til trods for, at tomkørsel er et udbredt fænomen og en udfordring for klimaet, har det historisk vist sig mere end vanskeligt at komme til livs.

“Det har altid været sådan, at det, der bliver fragtet mest af i transportsektoren, er luft. Mit bud er, at knap halvdelen af alle containere, man ser på vejene, er tomme. Og på trods af, at det strider mod sund fornuft, så er der nogle strukturer, vaner og traditioner i transportbranchen, der gør, at det er vanskeligt at komme af med den omfattende tomkørsel.”

Målet er at reducere tomkørsel

Men måske har Frank Hjortekær-Jensen og Dania Connect fundet løsningen. Løsningen er genlæsning. Altså at den tomme container udnyttes til at transportere gods den modsatte vej. Det kræver imidlertid en særdeles effektiv logistik og avancerede digitale værktøjer. Og det er her, Dania Connect skiller sig ud.

“Vi har et erklæret mål om at reducere kørslen med tomme skibscontainere med fire millioner kilometer i 2025. Og det skal ske ved hjælp af genlæsning. For at lykkes med det har vi investeret i avancerede flådestyringssystemer, der gør, at vi har overblik over antal og placering af import- og eksportcontainere, der kan benyttes til genlæsning i stedet for at blive kørt tomme tilbage til havnen,” siger Frank Hjortekær-Jensen, der kan afsløre, at Dania Connect siden 2015 har sparet mere end 2 millioner kilometer ved hjælp af sin viden og brugen af digitale værktøjer.

“Vi har samtidig udviklet konceptet Spotrate, der giver vores kunder mulighed for at booke en tom ”last minute”-container og få udført deres eksportkørsel til spotpris. Med Spotrate opnår vi med andre ord en win-win, hvor kunderne sparer penge, og vi (og miljøet) sparer tomme kilometer.”

Grøn partner for kunderne

Dania Connect er gennemdigitaliseret, hvilket betyder, at man dokumenterer og rapporterer på omkring 40 operationelle punkter i dagligdagen. Der måles fx på, hvor mange tomme kilometer, der bliver kørt, antallet af genlæsninger, antallet af sparede kilometer på at reducere tomkørsel osv. Alle målepunkter har til hensigt at dokumentere, men også at forbedre, indsatsen på både det kommercielle og på det bæredygtige plan. Det er samtidig et konkurrenceparameter i en verden, hvor ansvarlighed og ordentlighed fylder mere og mere.

“Vi leverer en oversigt over CO_2-aftryk til alle vores kunder fordelt på hver enkelt tur, der er kørt for kunden. Og hvis vi fx har lavet en genlæsning på turen, så reducerer det både kilometerantal, pris og CO_2-aftryk, og det synliggør vi over for kunden. Derudover laver vi klimaregnskab for vores kunder. Vi kommer også med bud på, hvornår der har været kørsler, der kunne optimeres rent kørselsmæssigt, men også i valg af transportmiddel. Fx kunne vi synliggøre forskellen på CO_2-aftrykket ved skib kontra bil.” ■

FOTO: BO AMSTRUP

OM FRANK HJORTEKÆR-JENSEN

Frank Hjortekær-Jensen er født i 1975 og uddannet speditør og akademiøkonom. Hertil en lederuddannelse fra A.P. Møller-Mærsk samt bestyrelsesuddannelse fra INSEAD

Siden 2020 hovedaktionær og ejerleder, Dania Connect

Fra 2012 til 2020 medejer og ejerleder, Dania Connect

Før det erfaring som selvstændig ejerleder i en IT-virksomhed samt partner i en konsulentvirksomhed. Derudover har han bestredet lederstillinger hos DHL, DSV og A.P. Møller-Mærsk

CEO-konferencen 2022

Vær med på årets CEO-konference. Du vil opleve inspirerende indlæg fra førende erhvervsprofiler i dialog om topledernes vækstforventninger, deres perspektiv på den globale økonomi samt de vigtigste agendaer for CEO'en i 2022.

Få blandt andet indsigt i, hvordan topledere arbejder med at tilpasse strategien i en tid præget af turbulens og usikkerhed. Hør også, hvilke konkrete initiaver CEO'erne satser på i de kommende år, og hvordan de har tænkt sig at forfølge de nye prioriteter. Bliv også klogere på de danske CEO'ers forpligtelse til at reducere CO_2-udledning, net-zero-strategi samt levere resultater på ESG-agendaen.

Hør også resultaterne fra verdens største CEO-undersøgelse 'CEO Survey 2022', hvor danske og globale topledere kommer med deres vækstforventninger, bekymringer og vigtigste temaer for 2022.

Du vil få rig mulighed for at stille spørgsmål under indlæggene og dialogerne på dagen.

Vi glæder os til at se dig.

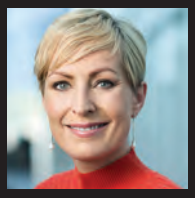
Keynote speakers

Henriette Hallberg Thygesen
EVP & CEO of Fleet and Strategic Brands,
A. P. Møller - Maersk

Mauricio Graber
President & CEO, Chr. Hansen

Merete Eldrup
Bestyrelsesforperson hos bl.a. Rockwoll Fonden og Nykredit Holding samt tidl. CEO i TV2

Mogens Nørgaard Mogensen
Senior Partner og
adm. direktør, PwC



Cecilie Beck
Facilitator fra TV2

Tid
Torsdag den 3. marts 2022
Kl. 15.30-18.00

Sted
PwC, Strandvejen 44, 2900 Hellerup.

Tilmeld dig
Du kan tilmelde dig CEO-konferencen 2022 på pwc.dk/vipceo.

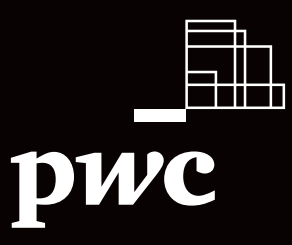
pwc

Revision. Skat. rådgivning.

Succes skaber vi sammen ...

Læs CXO Magasinet på

www.cxomagasinet.dk



pwc

Revision. Skat. Rådgivning.

Succes skaber vi sammen ...