

Erhvervsmanden
Jens Wittrup Willumsen
runder de 60 i fuld fart



"Vi er et usædvanligt hjørne
af verden ..."

Jens Wittrup Willumsen

Vi møder bestyrelsesformanden, investoren og mentoren til en uformel snak om
erhvervslivets spændende udfordringer og facetter i en stadig foranderlig verden.

Af Steen-Flemming Elmarlund

Kort før Jens Wittup Willumsens fødselsdag den 6. december
2020 har jeg fået en lille passiar med ham, hvor han har sagt
ja til et uformelt interview om bl.a. hans erfaringer og daglige
virke i forskellige bestyrelser - særligt én. Det blev til 10
spørgsmål - og 10 inspirerende svar med stof til eftertanke.

SKAKO



1. Du har arbejdet for SKAKO's bestyrelse siden 2010 og bestridt formandsposten siden 2017. Hvad skyldes din vedvarende interesse og dit mærkbare, store engagement i den relativt beskedne virksomhed, når man sammenligner med de øvrige mange andre og - i flere tilfælde, langt større virksomheder, du er involveret i?

Ja, det skal ikke være nogen hemmelighed, at da jeg trådte ind i bestyrelsen tilbage i 2010, da var det en noget fremmed verden for mig. Jeg havde ikke på det tidspunkt beskæftiget mig rigtig med industrivirksomheder, kun som kunder forskellige steder, men aldrig som en del af ledelsen. Og jeg kom ind på et tidspunkt, hvor man på 2 år skiftede hele bestyrelsen, og jeg kom ind på et mandat, der handlede om, at jeg havde et kommercielt mindset, og man havde et ønske om, at den kompetence skulle der findes mere af i bestyrelsen. Det var jo et relativt erfarent formandskab, der var der på det tidspunkt. Christian Herskind var lige blevet næstformand og havde været fungerende administrerende direktør i en periode. Christian, som også er næstformand i dag, og så sad Kaare Vagner, som var kommet ind samtidig med mig. Kaare havde en baggrund inden for industri og havde prøvet alverdens ting og sager. Han havde det sorte bælte i de ting, som SKAKO lavede, og han havde ovenikøbet også siddet i SKAKO's bestyrelse år tidligere, så jeg kunne godt mærke, at jeg kom ind sammen med en, som spillede i en lidt anden liga end mig selv med henblik på at kunne den forretning, så jeg fulgte efter ham. Vi drønedede rundt og besøgte alle mulige steder i virksomheden. Der var brug for nogle hurtige ladegreb for at få blødningen under kontrol. Og det blev til en ret lærerig proces til at starte med, hvor vi specielt gik i krig med at forsøge at få styr på Lift-delen af vores forretning, som vi så til sidst solgte i 2 stumper, og man dermed også fik sat en effektiv stopper for den blødning, der fandt sted, for det var jo faktisk ved at tage livet af virksomheden dengang, og så stod vi så tilbage med de 2 virksomheder, som vi kender i dag, nemlig Vibration og Concrete. Det, der jo så er sket under rejsens gang, når man er med så længe, og så nogle af de processer, som har været meget hårde. Det er jo dér, at man i bestyrelsen lærer allermest, hvis man ellers er en aktiv del af processerne. Så er læringen meget intens. Du får hurtigt noget læring omkring, hvor er det problemerne er, og hvad der skal løses, hvis det skal blive en god virksomhed. Når man først kommer dertil, og man føler, at man får mere styr på forretningen, så er det ofte også sådan, at appetitten på at arbejde med den, den stiger. Man har lyst til at være med til at se, at potentialet folder sig ud. Og det var det, der skete, at jeg simpelthen havde en klippefast tro på, at denne her virksomhed kunne blive til meget mere, end den var, så da Kaare vælger i 2017 at stå af som formand, og Christian og jeg sidder tilbage som de eneste tilbageværende bestyrelsesmedlemmer, eftersom Henrik Lind også trak sig for at sælge sin egen virksomhed, så var det helt naturligt for mig at tilbyde mig selv som værende formand med Christian

som næstformand, og så skete det samtidig, at vi så købte alle Henriks aktier, og det gjorde vi jo, fordi vi tror på det – altså, jeg tror rigtig, rigtig meget på den her forretning. Det, vi har set her i 2020, som jo er et svært år, hvor vi alligevel ser, at vi lykkedes med noget af det, vi har kæmpet med i flere år, nemlig at få lønsomheden tilbage i Concrete, er jo et bevis på, at der ligger et potentiale, som er endnu større. Nu sker det så på et tidspunkt, hvor, på grund af Covid 19, at Vibration er lidt ramt på dele af deres forretning. Det kan man ikke gøre så frygtelig meget ved, men man må forsøge at optimere det og så stå det igennem, og de skal nok også komme stærkt tilbage, men jeg tror, at det giver sig selv, og de fleste ser det i dag - altså en Vibration forretning, der kommer tilbage til fordums styrke kombineret med en pludselig stærk Concrete forretning. Det giver altså et meget, meget stærkt SKAKO, det må jeg bare sige. Så der er et kæmpe potentiale, og det giver mig mega meget energi at se det folde sig ud.

2. Hvordan ser du på den udvikling SKAKO er gennemgået over årene? Er der nogle punkter, hvor SKAKO skiller sig ud?

Altså, der er ikke 2 virksomheder, der er ens, og der er ikke 2 bestyrelsesposter, som er ens, og hvert eneste sted er udfordringen ny. Så alle virksomheder adskiller sig fra hinanden, hvis man kan sige det sådan. Men der er i hvert fald nogle ting, som i udviklingen af SKAKO, som skiller sig ud, når man kigger på den tid, der er gået. Der er nogle erkendelser, man gør sig, og nogle ting, der sker, som jeg synes, er fundamentale. En ting var selvfølgelig at få virksomheden til at overleve ved, at vi dengang fik skilt Lift-forretningen ud og fik stoppet blødningen, og vi selv puttede nogle penge i den for at få banken af nakken. Det var selvfølgelig helt afgørende for overhovedet at have en billet til at kunne drive virksomheden videre. Vi prøvede jo i flere år at drive det som en koncern med en koncernchef og betragte SKAKO som et hele. Det var en forkert strategi at prøve på det, fordi virksomhederne var så enormt forskellige, Vibration og Concrete. Problemstillingerne var meget forskellige, og de skulle ledes forskelligt. Så efter at vi havde jo prøvet med forskellige koncernchefer, så bliver det ret klart, at de skulle drives som 2 forskellige virksomheder. De har forskellige konkurrencevilkår, forskellige teknologier. Det er ganske, ganske få ting, man kan gøre i fællesskab for de 2 forretninger. Du og jeg ved, at nogle af de få ting, man kan lave på tværs af den virksomhed, nemlig drive kommunikation og finans, og så kan man have en bestyrelse på tværs af selskaber, men det er ikke så frygteligt meget andet, og det skal man altså respektere. nu. Det synes jeg på alle måder viser også, at forretningerne viser, at de har haft bedre af det.

3. Du er aktiv i mange bestyrelser - og flere som formand samtidig med 4 direktørposter i egne selskaber. Hvordan balancerer du tiden mellem disse, og hvor finder du energien fra?

Det lyder nok af mere, end det er i virkeligheden. Direktørposter i egne holdingselskaber og selskaber rundt omkring, som er oprettet til specifikke investeringer osv., de koster ikke noget tid, andet end når man skal sætte sig ned og lave et regnskab på dem, og en hel del af de bestyrelsesposter er jo også inde i koncerner, hvor man er med i flere selskaber, men det er i virkeligheden den samme butik, og SKAKO er et godt eksempel på det. Vi bedriver det jo på bestyrelsesniveau meget samlet. Selvom det er 2 virksomheder og en børsnoteret skal på toppen, så er det i virkeligheden 3 selskaber, så summen af aktive selskaber er i virkeligheden mere begrænset, ellers så ville det ikke kunne lade sig gøre. Specielt ikke formandskaber, som jo kræver ekstra meget i forhold til et normalt medlemskab. Så er der også meget stor forskel på, hvad virksomheder kræver af bestyrelsesmedlemmer, og SKAKO er et eksempel på en virksomhed, hvor jeg helt naturligt også, fordi jeg har interesse i det, virkelig har lyst til at arbejde med virksomheden så meget, jeg nu må og kan. Men så er der også virksomheder, som kører fint, og hvor ledelsen og ejerne ikke ønsker andet end 4 møder om året af 2 timers varighed, og man kan, uanset hvad man gør, ikke få lov til at bruge meget mere tid på de pågældende virksomheder. Det er meget interessant, men dem er der altså også nogle stykker af, og så må man jo komme og bruge de der 8 timer skal finde balancen i forhold til, hvor langt man kan komme i selskaberne, fordi det er ledelsen, der skal drive butikken i dagligdagen, men hvis man bliver inviteret ind og kan finde et sted, hvor man kan få lov til at deltage med noget faglighed, så skal man gøre det, men derudover så skal man jo sørge for at skabe et rum - specielt når man er formand - for ledelsen, hvor de trygt kan komme med deres bekymringer og få hjælp til de ting, der er svære. Bestyrelsesarbejde handler ikke om, at de skal komme og imponere en bestyrelse. Det handler om, at man skal føre diskussioner om de ting, der er vigtige for virksomheden - også de steder, hvor ledelsen har udfordringer. De skal trygt kunne dele de bekymringer og udfordringer, de har med bestyrelsen, og så skal de have energi af at have en bestyrelse. Mange ledelser frygter jo deres bestyrelse og hader bestyrelsesmøder, fordi de føler, at de er til eksamen, og at de egentlig bare har lyst til at få det hele overstået meget hurtigt uden problemer. Det er ikke så nemt at gøre det, jeg taler om her - skabe et rum, hvor ledelsen rent faktisk synes, at det er positivt og energigivende at komme til et bestyrelsesmøde, men det er faktisk en god ambition at have at gøre det, fordi det kan jo ikke være nogen mission at trække energien ud, og så har ledelsen endnu mindre energi til at drive forretningen. Det må trods alt være meningen, når man går derfra, så har de lyst til at kæmpe videre. Så det giver mig energi at forsøge at fylde det ud.

4. Du har tidligere været ude og agitere for flere kvinder i bestyrelserne. Foruden flere kvinder i bestyrelserne ... hvad mener du så, der skal til for, at en moderne bestyrelse af i dag skal kunne arbejde professionelt og succesfuldt?

Man kan sige, at kvinder i bestyrelser er jo ét element. Jeg går grundlæggende ind for en diversitet i bestyrelserne, at få noget forskellighed ind - noget relevant forskellighed, og kønskvotering i sig selv er relevant. Det giver mening, at man har en diversitet - vores samfund består af nogenlunde lige mange mænd og kvinder. Men derudover ligger der også diversitet på andre parametre - det kan være alder. Alder kan være relevant i forhold til, at yngre generationer ganske enkelt ser anderledes på verden. De repræsenterer en hel del af vores kunder og vores stakeholders. Så det er vigtigt at forstå, hvordan andre generationer tænker. Arbejder man med teknologi, så giver det sig selv - de har et helt andet syn på det. Det kan være noget med nationalitet. Man tænker ikke altid på det, men verden er meget, meget, meget forskellig end det, vi går oplever her i Danmark - vi er et usædvanligt hjørne af verden. Så hvis man driver international virksomhed, så er det rigtig, rigtig godt at få nogle andre øjne på forretningen, og i vores egen butik kan man jo bare mærke, når jeg fører samtaler med Lionel, uanset om det er en til en-samtale eller det er i bestyrelseslokalet, når han fortæller om de udfordringer, de har de forskellige steder, hvor vi opererer i Frankrig eller ud af Frankrig til Afrika eller andre steder. Altså så bliver det meget, meget hurtigt meget, meget tydeligt, at vi har meget forskellige udfordringer i forskellige geografier, så der er mange dimensioner i at have en forskelligt sammensat ledelse og bestyrelser og så videre, så det skal man prøve, så derfor så er det også på bestrebt. Nu har vi så fået en kvinde i vores bestyrelse, og det har været et ønske længe - det har ikke været så nemt - vi har prøvet før, hvor vi rent faktisk måtte give op med at finde en med den rigtige profil i forhold til det, vi skulle bruge, fordi kompetencen er jo trods alt ret afgørende. Vi skal have nogen, der kan det, som vi har brug for i vores bestyrelse, og det nytter ikke noget at gå på kompromis med kompetence. Det er der ikke nogen, der er tjent med, så det er virkelig afgørende, men det i sig selv skaber ikke en succesfuld bestyrelse. Det kræver et rum mellem bestyrelse og ledelse, som er tillidsfuldt for, at man kan samarbejde lige så vel som, at det som man gør det inde i ledelsesgruppen, så er det også det mellem bestyrelse og ledelse. Det skal være tillidsfuldt, og det skal være et rum, hvor man kan udtrykke sig, komme af med sine meninger uden risiko for at få hevet hovedet af - altså der er bestyrelser, som er dysfunktionelle efter min bedste overbevisning på grund af, at man har et rum, som ikke er velfungerende. Det kan være en dominerende formand eller det kan være, at man har et forpestet klima med de mennesker, der sidder, fordi de ikke kan sammen.

Det kan være, at de ikke har valgt at sidde der selv, men er blevet valgt ind af nogle ejere, der gør, at pludselig har man et rum med nogle mennesker, der rent faktisk ikke fungerer sammen, og det skaber et rigtig problematisk bestyrelsesarbejde. Det kan være meget vanskeligt - det kan være direkte ødelæggende for virksomheden, hvis man har et bestyrelsesrum, der ikke fungerer, og det er formandens opgave at få det til at virke. Så det kræver en formand, der har tid til det, og så selvfølgelig har evnerne også til at få skabt det her klima og så i øvrigt få planlagt bestyrelsesarbejdet, så det fungerer godt, så ledelsen også oplever, at det stemmer med det behov, som de har for at kunne drive deres del af virksomheden.

5. Udover det rent faglige sceneskift fra den ene virksomhed til den anden ... hvordan ændrer dit lederskab sig så i det daglige, når du tager den ene eller den anden kasket på?

Jeg tror grundlæggende, at de mennesker, som jeg arbejder med i de forskellige virksomheder, de ledelser, jeg arbejder med, de steder, hvor jeg er formand trods alt nok vil opleve den samme personlighed. Men du kan sige, der er ikke 2 steder, hvor det foregår på den samme måde, fordi virksomhederne er forskellige og også, fordi at de mennesker, man arbejder med, er forskellige og efterspørger måske også forskellige ting. Hvis man tager SKAKO som et eksempel, så er det jo eksempel på en virksomhed med en meget professionel ledelse - en ledelse, som også har professionelle ressourcer til at bakke sig op - og derfor kan jeg, når jeg arbejder med SKAKO, også forvente at få professionelt indspil, og at de kan løse opgaven rigtig meget selv, og selvom jeg forsvandt, så kan virksomheden også sagtens køre videre uden problemer. Og min rolle bliver en lidt anden i forhold til at orkestrere processerne i løbet af et år for virksomheden, så vi både kommer igennem de ting, vi skal, men også forsøger at få skabt nogle rammer, der er værdiskabende, så de kan folde sig ud og få de rammer, de skal have for at udvikle de 2 forretninger, vi har. Som kontrast til det arbejder jeg også i nogle bestyrelser, nogle væsentlig mindre selskaber, typisk nogle jeg vil ikke sige nyligt opstartede, men i hvert fald meget unge virksomheder ofte med unge founders eller ejere, som driver nogle hurtigt udviklende tech-virksomheder eller lignende, som jo efterspørger noget helt andet, og som jo har - de er dygtige - de har organisationer, som måske er 20, 30, 40 eller 50 mand, men som virkelig har brug for noget - de er unge - de er måske midt i trediverne eller sådan noget lignende, men de har brug for en anden form for coaching for at udvikle deres forretning, og det er typisk forretninger, som udvikler sig med høj hastighed, så de løber ind i nye udfordringer hele tiden. Det kan være alt lige fra, hvordan man går til en internationalisering. Det kan være, hvordan får vi nogle andre kompetencer ind i bestyrelsen, som kan hjælpe os med nogle af de nye typer udfordringer, de har. Det kan være, hvordan skal vi reagere på en henvendelse fra nogen, der gerne vil købe virksomheden - det har de så ikke prøvet før. Det kan være, at

man selv skal købe noget - det har de heller ikke prøvet før. Virksomheden vokser, hvordan skal strukturen se ud. Der er mange problemstillinger, der er dukker op i yngre virksomheder, som er på vej frem, og som dem, der ejer dem, i sagens natur aldrig har prøvet før eller ikke er erfarne i. Så der får man en anden opgave, som selvfølgelig bliver meget mere faglig. Men ikke mindre interessant eller sjov eller udfordrende - jeg vil sige, det er også sådan, at de unge virksomheder, som vælger at have professionelle bestyrelser, de stiller nogle helt andre krav til bestyrelser end man måske klassisk har været vant til. Altså jeg kunne for eksempel godt få en mail fra den her type virksomhed med, som jeg taler om her, der hedder: "Hej Jens. Har du tid i morgen mellem kl. 10.30 og 11 til hurtigt at hoppe på et Teams-møde med os ejere, og vi har følgende 3 problemstillinger, vi gerne lige vil have dine input til. Vi synes, at de her alle er lidt vanskelige. Vi vil gerne have dit input til det, vi arbejder med i øjeblikket". Og så skal man gøre sig klar. Så har man 30 minutter, hvor de forventer at få nogle gode input, så de kan komme videre med deres ting. De kan også finde på at sige, at nu har vi bestyrelsesmøde, og kan vi ikke bare prøve at komme forbi alle formalia med regnskaber og ting og sager på den første halve time, fordi vi har de her emner, som vi gerne vil diskutere med bestyrelsen. Det, vi synes, er svært - vi har brug for at få nogle input på de her ting. Det er jo helt anden måde at se bestyrelsesarbejde på end mange nok forestiller sig, men det er jo den måde, som mange af de her unge og meget krævende mennesker de tænker at udføre deres gerning på, og det, synes jeg, er fantastisk. Altså hvis man taler om værdiskabende bestyrelsesarbejde, så er det virkelig sat på spidsen her. Så det er meget forskelligt fra sted til sted, det er det, og det er nogle gange, så kommer du langt ned, så kommer du ned og udøver noget, man kan sige, som minder om en CEO-gerning, men de fleste gange, heldigvis, er det sådan, at ressourcerne er til stede, så man er mere hand-off, og ledelsen driver forretningen, og man giver dem nogle retninger, nogle indspil, nogle instrukser, så arbejder de med det, og så følger man op på det på et senere tidspunkt.

6. Du har tidligere skrevet en bog om en turnaround proces i SAS, hvor du også har været direktør tilbage i 2006. Kan vi forvente at se en ny bog fra din side i fremtiden?

Ja ... hvorfor ikke. Jeg har ikke nogen konkrete planer, og det er faktisk hårdt at skrive en bog. Virkelig hårdt. Selv om jeg skrev den sammen med en journalist, så skrev jeg faktisk halvdelen af bogen selv, og han skrev den anden halvdel, men selv om det var hårdt, så var det også interessant og lærerigt at blive tvunget til at sætte sine tanker på ord og strukturere det op. Jeg har tænkt mange gange på det faktisk de her 15 år, hvor jeg har arbejdet som bestyrelsesmedlem professionelt. Mine tanker er meget gået på emner indenfor bestyrelshvervet. Ja, jeg har så ikke skrevet en ny bog endnu.

Til gengæld holder jeg mange foredrag og laver meget undervisning på bestyrelsesområdet og på uddannelser typisk inden for bestyrelse, hvor jeg fortæller om, hvordan man kan arbejde med strategiudviklingen eller innovation, eller mange andre emner, som kommer ind den vej. Sjovt nok er det faktisk ikke blevet til at skrive noget videre, og der er jo allerede udgivet rigtig mange, begavede ting omkring bestyrelsesarbejde, så jeg tænker faktisk ikke længere, at det er dér, jeg skal sætte ind eller hvor min tid er brugt bedst. Men nu tager det ikke så lang tid længere, har jeg fundet ud af. Jeg er faktisk lige ved at høre en bog, som Lars Tvede lige har udgivet (Bobler, bullshit og børsfest), som handler om, hvordan man kan aflæse, hvornår man skal gå ind i markedet og ud af markedet, når man skal handle aktier. Og han gjorde det, at han sagde faktisk til forlaget, at han havde ikke tid til at skrive en bog, men så fandt han ud af, at der inde i Word findes en funktion, så man kan sætte det til, at dokumentet skriver sig selv, mens man sidder og dikterer det. Så han satte sig ned og skrev en bog på 3 uger. Det er klart, at det bliver en lidt anden karakter, men det er faktisk en meget interessant måde at gøre det på, og det er absolut en læseværdig bog i øvrigt. Så det kan være ... hvis det bliver så nemt, så er beslutningen noget nemmere at tage.

7. Du har tidligere brugt en del energi på at arbejde med FN's 17 Verdensmål. Hvordan mener du, at en moderne virksomhed skal agere i forhold til disse?

Ja, spørgsmålet er stillet helt rigtigt. For nogle år siden ville nogle stille spørgsmålet, om de skulle agere i forhold til det, men der er ikke noget alternativ end at forholde sig til det, og der er ligesom to dimensioner i det. Det ene handler jo om, hvad virksomheden kan gøre selv for at agere ansvarligt, og det er der mange dimensioner af, hvor noget af det selvfølgelig handler om klima og miljø. Men der er jo andre typer af spørgsmål, når man taler om bæredygtighed sådan på tværs. Det handler jo også om at behandle sine medarbejdere ordentligt, at sørge for, at de bliver uddannet, at sørge for, at vi lever op til loven alle steder i verden, hvor vi agerer osv. Så der er mange dimensioner i det her, og det skal man simpelthen at være sikker på, at man gør ordentligt. For SKAKO's vedkommende har vi jo forholdt os til Global Compact målene for længe siden, og nu har vi så også taget hul på de 17 verdensmål. Men den anden del af det i forhold til virksomheden selv er jo, hvordan bruger man så det her offensivt. Man skal huske, at alle de virksomheder, vi arbejder med - både leverandører, men også kunder - de sidder også og kigger på det her. Og hvis vores kunder interesserer sig for, hvordan deres - lad os sige for eksempel - deres klimaaftryk kan reduceres ... jamen så bliver de også nødt til at kigge på de produkter, som de køber. Og det vil sige, de er nødt til at handle med nogen, der forholder sig til det. Lad os tage et eksempel på en SKAKO Concrete kunde. Hvis det er interessant eller vigtigt for dem at nedbringe deres aftryk på CO2 for

eksempel - så er de nødt til at købe nogle betonblandere, som ikke bruger for meget energi. Det vil sige, så bliver vi direkte nødt til at forholde os til at lave blandere, som bruger mindre energi. Og det kunne være andre typer af spørgsmål, som har med bæredygtighed at gøre. Så det bliver lige pludselig forretningskritisk at forholde sig til det og have gjort de ting, der skal til. Ellers så bliver man simpelthen valgt fra. Så det er ikke kun en hygiejnefaktor i forhold til, hvordan virksomheden selv opfører sig - men også i forhold til, hvordan vi står i markedet rent konkurrencemæssigt. Så vi er nødt til det, og vi har taget hul på det - og der er ikke andet at gøre. Man kan ikke favne 17 verdensmål og 256 delmål, så man er nødt til at stille skarpt på nogle få af dem, hvor man rent faktisk kan gøre en forskel. Og så er man nødt til at sætte sig ind i det og bare komme i gang. Ja begynde at måle lidt på, hvor vi står i dag og sætte nogle realistiske målsætninger for, hvor vi kan bevæge os hen. Og som med så meget andet i livet Når først man begynder at træne på det, så bliver man bedre til det. Så det er det, vi gør i SKAKO, og det er den prædiken, jeg forsøger at gå med alle de steder, jeg er involveret. Og det bliver grebet meget forskelligt an. Heldigvis er det noget, som de fleste ledelser faktisk synes er spændende, og der er noget god energi i det. Så vi skal nok få skub i det i SKAKO også.

8. Hvad er det mest spændende og udfordrende job, du har haft igennem din karriere?

Jeg har heldigvis været begunstiget med mange spændende jobs. Jeg har ikke haft så mange arbejdsgivere, fordi jeg relativt tidligt hoppede ud af det almindelige jobmarked. Men hvis vi kigger på de mere traditionelle jobs, hvor man møder ind på samme arbejdsplads hver morgen, så er der ikke nogen tvivl om, at mit hjerte arbejdsmæssigt har ligget og ligger i luftfart. Min tid i SAS har betydet meget for mig. Det er en fantastisk virksomhed, og jeg har nydt de 2 omgange af de samlede 15 år, hvor jeg har været der og alle de mennesker, som jeg har haft fornøjelsen i samarbejde med. Sådan rent arbejdsmæssigt så var den periode fra 2001 til 2006 ekstremt intensiv. Det var virkelig en barsk omgang i 2001, lige efter IT boblen sprang i år 2000. Så fik vi så 11. september i 2001, hvor verdensøkonomien fik et ekstra stød i maven, og luftfarten jo var ved at skvatte fra hinanden. Jeg har hele tiden sagt, at det der jo var noget, som meget få brancher kommer til at opleve - at pludselig opleve, at efterspørgslen falder 30% "over night", hvad den gjorde dengang efter 11. september. Luftfarten oplever nu under Corona'en, at efterspørgslen er faldet med 90%. Man troede ikke, at det kunne blive mere udfordrende men ikke desto mindre så var det dengang en kæmpe udfordring. Jeg havde det kommercielle ansvar og ikke nok med, at efterspørgslen faldt, men markedet ændrede karakter, fordi den efterspørgsel der var, den ændrede sig, fordi man begyndte at efterspørge meget billige produkter, fordi virksomhederne var økonomisk udfordrede.

Så ikke nok med, at man rejste mindre, men når man rejste, så ville man ikke betale for det. Og det gjorde, at SAS' forretningsmodel, den løb simpelthen på grund, og eftersom det var mit ansvar at udvikle forretningsmodellen, så var det mig, der fik spørgsmålet: "Willumsen, hvad gør vi nu?". "Hvordan skal strategien se ud?" Og der var mange, der havde travlt med at fortælle, hvad de mente, var den rigtige strategi fremadrettet. Men jeg måtte jo også blankt erkende, at jeg havde ikke noget svar på rede hånd. Til gengæld så vidste jeg, hvordan jeg skulle finde ud af det. Og så fik vi en pause på nogle måneder af Jørgen Lindegaard - som var koncernchef dengang - til at lave et ordentligt studie af, hvordan det marked egentlig havde forandret sig. Så vi lavede et internationalt studie, hvilket også er beskrevet i den bog, jeg lavede. Et internationalt studie, hvor vi forsøgte at finde ud af, hvad var det egentlig var for ydelser, folk var villige til at betale mere for. For mange af os troede ikke på, at man bare kunne blive et lavprisselskab, hvor det kun var pris. Det troede vi ikke, SAS havde forudsætningerne for, og at vi ville dø, inden vi nåede derhen. Så kunsten var jo ligesom at finde på nogle produkter og elementer, folk var villige til at betale for og så tage mere for dem end det kostede at producere dem. Det var der, vi opfandt alt muligt lige fra fast track til at lave lounges til steder, hvor man kunne sidde arbejde, til alle de digitale services, der er forbundet med rejser i dag, automatisk check-in osv. Alting, der kunne trække omkostninger ud af virksomheden, men som samtidig kunne opfattes som værende værdiskabende. Hele det forløb med at finde ud af, hvad det skulle være og få omgjort det til en aktiv strategi, få den godkendt og så gå i gang med at implementere. Det var en fantastisk rejse, rent fagligt var det noget af det mest spændende, jeg nogensinde har været med til. Og så også fordi det virkede heldigvis. Vi var jo virkelig på røven. Vi opfyldte jo fra 2001 ikke et eneste budget, - hverken i 2001 eller 2002 eller 2003. Flere år i træk nåede vi ikke nogen budgetter ... ikke bare på året - men ikke engang på en måned lykkedes vi med at nå et budget. Så meget forandrede markedet sig på så kort tid. Det var en virkelig, virkelig barsk periode. Men heldigvis så begyndte strategien at virke i 2004, og i 2005, hvor vi var lønsomme igen, og det var vi også 2006, hvor jeg forlod forretningen. Så det var noget af en karusseltur at være med til. Og man mister selvtiliden undervejs, fordi man måske ikke rigtig synes, at noget af det, man går og laver, det virker, og man kan ikke rigtig se, man kommer i mål med ret meget af det. Men heldigvis så holdt vi fast, og det kom til at virke. Så det var den mest lærerige periode, jeg har været igennem overhovedet. Jeg har lavet masser af andre spændende ting, og den rejse, vi er på lige nu i SKAKO, synes jeg også, er virkelig spændende på sin egen måde. Men, hvis jeg skal nævne en periode, som var meget intensiv, så var det netop den.

9. *Hvor ser du SKAKO henne om 5 år?*

Ja, som du ved, er vi jo ved at lægge hånd på en opdatering af vores strategiplan, og den kommer til at række frem til 2024. Hvis der kommer til at ske det, der står i den strategiplan, så

har vi en virksomhed, som er større og meget stærkere om 5 år. Concrete og Vibration divisionerne er 2 meget forskellige virksomheder, og hvis man kigger på vores Concrete forretning, så er den udvikling, der har været i år, ret enestående. Da vi lavede budgettet sidste år, og sagde, vi skulle tjene 9 millioner, var jeg selv lidt usikker på, om jeg rent faktisk troede på det - for at være helt ærlig. Og det var fordi, vi simpelthen ikke havde leveret nogen resultater i årevis. Så jeg var noget skeptisk i forhold til, om jeg rent faktisk troede, det kunne lade sig gøre. Og jeg ville også have accepteret noget, der var mindre. Men nu viser det sig rent faktisk, at forretningen når sit mål og kommer ind - bedre end vi havde regnet med. Det er simpelthen en mandfolkepræstation af Concrete-holdet, som man næsten ikke fatter. Så der er jeg meget stolt på deres vegne. Det må jeg sige. Og i forlængelse af det, der ligger nu, kan vi jo se, vi rent faktisk evner at producere vores kerneprodukter lønsomt. Vi kan finde ud af at vælge projekter til og fra, så vi går efter dem, vi kan tjene penge på. For år tilbage traf man i en tidligere bestyrelse beslutningen om, at man ville trække sig ud af alle komplicerede produkter i SKAKO Concrete, fordi man havde for mange eksempler på, at man tabte penge på dem. Det virkede dengang. Jeg var selv med til at tage beslutningen og det virkede dengang som en klog beslutning. I dag er jeg ikke helt sikker på, jeg faktisk helt forstår, hvad det var for en beslutning, vi tog, fordi det jo gik meget på størrelse som om, at alt stort i sagens natur også er komplekst. Og når det bliver komplekst, så kunne vi ikke tjene penge på det, men det gør vi nu, og der er ikke nogen projekter, der er for store for os. Det handler bare om, at de skal indeholde noget, vi har styr på. Altså - projektet kan være flere 100 millioner kroner stort, men det er vigtigt, at det indeholder nogle kernekomponenter, som vi har lavet mange gange før, og som vi ved, vi kan tjene penge på. Det nytter ikke noget at lave et stort projekt, som udelukkende består af ting, vi aldrig har prøvet at lave før. Det skal vi ikke gøre, for det går galt. Det står ret klart for mig, at vi kan matche de allerstørste. Det er jo derfor, vi bliver inviteret til nogle af verdens mest komplicerede projekter indenfor bygning af betonfabrikker rundt omkring. Så Concrete har virkelig muligheden for, rent internationalt, at brede sig meget mere ud. Vi har i de her dage bl.a. færdiggjort en leverance til Sydkorea, hvor vi - uden overhovedet at have været der - har leveret et kæmpe anlæg. Bare det, at vi overhovedet kommer på radaren og er i stand til at designe, sælge og prisenfastsætte alting og levere det så langt væk... det viser, at vi har et globalt potentiale, som vi slet ikke har udtømt. Så jeg ser for mig, at vi skal på flere markeder - og det behøver ikke være så eksotisk som Sydkorea, men tager man Concrete-divisionen, så tænker jeg, vi skal have bedre fat i det franske marked, hvor vi engang var store gennem den forretning, man købte i sin tid. Vi skal være meget større i Frankrig. Vi skal være meget større i Tyskland, som er et marked, der har ligget stille. Men jeg tror rent faktisk, vi har noget at gøre der, og så vi også kan blive større på de markeder, der ligger tæt på os, og som ikke er så komplicerede.

Vi har vist, at vi kan i USA i år i særdeleshed. Så der ligger så mange muligheder i Concrete. Vi har en after sales forretning – også med stort potentiale. Nu købte vi Conparts her i slutningen af 2020, og det tror jeg kun er begyndelsen på, at vi skal gøre meget mere på komponenter og på after sales - et lønsomt område. Man kan sige for Concrete's vedkommende handler det om at gøre mere af det samme og blive aktiv på flere markeder. Der bliver sikkert også noget produktudvikling på den konto, men det handler meget mere om at markedsudvikle forretningen.

Kigger vi så over i Vibrationsdivisionen, så er det jo en forretning, hvor vi er begyndt at flytte mere fokus over på recycling-området - blandt andet gennem vores opkøb af Dartek. Der ser jeg for mig, at der kommer vi til at vækste forretningen. Det er lidt usikkert, hvor vi bevæger os hen på den klassiske hardware-forretning, fordi automobilektoren jo er i gang med en transformation til eldrevne biler, og det er lidt usikkert for os, hvordan vores salg og muligheder er i forhold til en industri, som fremadrettet består af primært eldrevne biler. Måske er markedet ikke så stort, som det har været før, men det er jo ikke det samme som at sige, at vi ikke kommer til at have hardware, men det kommer måske til at udgøre en mindre del af Vibration, end det har gjort før og så en større andel, der ligger på recycling. Det kan sagtens også være, vi om 5 år har købt flere virksomheder. Altså - vi er et godt sted rent finansielt, og jeg vil sige, vi er overkapitaliserede. Så enten skal pengene bruges til at købe nogle flere virksomheder og investere i at vokse, eller skal kapitalen ud til aktionærerne. Jeg er meget frisk på at købe flere ting op, hvis det er noget, vi kan gøre uden at sætte hele vores butik over styr eller uden, det har for meget kompleksitet i sig således, at vi er nødt til at bruge alle deres kræfter på at integrere det. Så vi er forhåbentlig et endnu bedre sted om 5 år. Vi er et godt sted i dag, men jeg håber, vi er et endnu bedre sted om 5 år og er mange flere steder i verden og en væsentlig større forretning.

10. Der er mange medarbejdere hos SKAKO, der anerkender og værdsætter dit engagement. Og som det ofte er bemærket i organisationen - så mærker medarbejderne tydeligt din tilstedeværelse og dit nærvær - selv om man måske ikke er tæt på dig i hverdagen. Det virker som om, du bruger mere tid på SKAKO, end man kunne forvente fra en bestyrelsesformand i flere selskaber. Hvor meget betyder tiden og arbejdet med kulturen og involveringen i det organisatoriske hos SKAKO egentlig for dig?

Jamen, det betyder meget for mig den måde, man bedriver ledelse på. Da jeg overtog som formand, var noget af det første, jeg gjorde, det var at stille op på et medarbejdermøde - ikke bare for at sige jeg er blevet formand - men også for at fortælle lidt om, hvordan jeg selv ville arbejde som formand, og hvad jeg forventede af virksomheden og den måde, man drev virksomheden på. Det kan man gøre på mange måder, men jeg har nogle ting, som betyder noget for mig, og det

er vigtigt for mig, at ledelse bliver bedrevet respektfuldt. Men det er også vigtigt i forhold til organisationens medarbejdere, at vi behandler hinanden ordentligt. Men der er også nogle mantraer i forhold til, hvad der fylder noget i ledelsesgerningen, og det er for eksempel sådan noget som kunde og markedsorientering - altså at man virkelig er tæt på og forstår det marked, man er i, og taler med sine kunder og lytter til dem og ikke bare træffer beslutninger på baggrund af, hvad man selv mener, - som et eksempel på noget, som jeg synes, er vigtigt i karakteristikken af en virksomhed - at man er kundeorienteret og eksternt fokuseret. Så det gjorde jeg lidt ud af at fortælle, hvordan jeg var, og hvordan jeg havde tænkt mig at bedrive min formandsgerning, og hvad det var, jeg lagde vægt på. Og så kan jeg jo godt lide at komme i virksomheden. Virksomheden betyder noget for mig, og jeg bruger en stor del af min tid på det. Bruger jeg mere end man kunne forvente det? Det ved jeg ikke. Det har jeg aldrig tænkt over. Jeg bruger det, jeg selv synes er helt naturligt. Jeg er kommet lidt mindre i år i sagens natur, fordi medarbejdere har været sendt hjem i perioder, og mange af de møder, vi har haft, har været online. Det er egentlig ikke noget, jeg har efterspurgt, og jeg har ønsket at komme tilbage til fysisk tilstedeværelse så hurtigt som overhovedet muligt. Og alle steder, jeg kommer, der skubber jeg på for, at vi holder fysiske møder i stedet for at sidde og køre tingene, som du og jeg gør det i dag. Fordi det skaber en distance, som er u hensigtsmæssig. Det her med at tale sammen om, hvordan man skal udvikle virksomheden, det handler ikke bare om de ord, der bliver sagt. Det handler også om måden, det bliver sagt på, og den måde, vi aflæser hinanden på. Det kræver også, at man er til stede overfor hinanden. Så jeg har faktisk savnet at komme i Faaborg, og heldigvis har jeg en del møder lagt ind i Faaborg bare i december måned, hvor jeg kommer til at komme flere gange. Og hvis jeg har tid til det, så kan jeg godt lide at komme rundt og snakke med folk sådan lidt tilfældige steder og høre, hvordan det går. Man får altid noget at vide, som man kan have glæde af, og man lærer hele tiden et eller andet. Det kan være et projekt, man er i gang med at udvikle eller en kunde, der måske er på vej ind eller nogle udfordringer, vi har. Der er mange ting, som gør, at man går klogere derfra. Og lærdom omkring bestyrelsesarbejdet er f.eks. også, at hvis man selv skal have noget ud af det, så skal man også kunne mærke virksomheden. Det her med at gå ind i et direktionslokale på femte sal i en eller anden bygning og aldrig være ude i virksomheden og så bare gå igen ... så kan man simpelt hen ikke sige, at man kender virksomheden. Det bliver meget hurtigt meget overfladisk, hvis man ikke passer på. Så det er virkelig vigtigt, at man som bestyrelsesmedlem - uanset om man er menig eller formand - at man tager sig tid til at komme rundt og fornemme, hvad det er, der foregår. Ellers så kan man ikke udføre en ordentlig gerning efter min overbevisning.

Privat

Født og opvokset i Taarbæk nord for København.
Nu bosiddende i Vedbæk.
Søn af filmfotograf Erik Wittrup Willumsen og korrespondent Ulla Pechule Willumsen.
Cand. Merc. fra Handelshøjskolen i København i 1986.

Gift med designeren Charlotte Sparre siden 1994 og har sønnen Frederik Sparre Willumsen (24 år) sammen.

Karriere

Kommerciel karriere som Adm. Dir. i AC Nielsen AIM, Adm. Dir. i Mediacom A/S og ansat i alt 15 år i SAS over to omgange. Medlem af luftfartsselskabets ledelse som Senior Vice President Commercial i 2001-2006.

Bestyrelsesarbejde

Siden 2006 arbejdet aktivt som investor og bestyrelsesmedlem i forskellige virksomheder og organisationer.

Eksempelvis som

- Bestyrelsesformand for Air Greenland 2011-2016
- Bestyrelsesmedlem og -formand for Visit Denmark 2002-2015
- Bestyrelsesformand for Dansk Selskab for Virksomhedsledelse (VL) 2013-2019
- Medstifter og bestyrelsesformand for Momondo 2007-2011

I dag bl.a. bestyrelsesmedlem i :

- Næstformand i Billund Lufthavn
- Bestyrelsesformand for børsnoterede SKAKO A/S
- Bestyrelsesmedlem FDM Travel
- Bestyrelsesformand Kontrapunkt A/S
- Bestyrelsesmedlem Koldinghus

Hædersbevisninger

Udnævnt til Ridder af Dannebrog i 2017

Fritid

Aktiv Cross Fit udøver, jæger, Liverpool fan og vinsamler

