

**Danmarks toneangivende industrivirksomhed forbereder sig på en langvarig økonomisk krise. Danfoss nedjusterer vækstforventningerne, trimmer produktionen og strammer kreditterne. Men udviklingsarbejdet skrues der ikke ned for. Grøn innovation skal sikre Danfoss fremgang i krisen. Interview med koncernchef Niels Bjørn Christiansen**

---

LEDERINTERVIEW

# Danfoss' globale krisekur: Innovationsdrevet vækst

FINANSKRISEN, DER HASTIGT er ved at forvandle sig til en global økonomisk krise, er "den suverænt største udfordring" for Danfoss. Det er budskabet fra den nyudnævnte koncernchef Niels Bjørn Christiansen. Danfoss, der med 32.000 medarbejdere verden over og en omsætning på 28 milliarder kr. er en af Danmarks største industrivirksomheder, forbereder sig på en fremtid, som i bedste fald byder på behård priskonkurrence, uforudsigelige valutaudsving og årelang nulvækst i Europa og USA.

Krisekuren omfatter blandt andet nedskæringer i produktionen – foreløbig op mod 350 stillinger i Danmark – og stramme leverandørkreditter. Men Danfoss skærer ikke i sit innovationsbudget, som udgør op mod én milliard kr. om året.

"Ved at skære ned på innovationsprojekterne kan vi her og nu spare penge – og slippe for andre ubehagelige beslutninger. Men vi har valgt at køre videre med dem. Det er før lykkedes Danfoss at tage markedsandele i dårlige tider ved at effektivisere produktionen og samtidig komme med nye tiltag. Vi satser især på innovative produkter inden for klimateknologi, som f.eks. kan gøre airconditionssystemer eller kølesystemer mere effektive," siger Danfoss-chefen.

Niels Bjørn Christiansen – eller Niels B., som han kaldes internt – har overtaget ledelsesansvaret på et tidspunkt, der umiddelbart ligner det værst tænkelige. Verden står over for det, mange betegner som "en 100-års-krise", en økonomisk storm, som skaber historisk usikkerhed om alt fra kreditlinjer til vækst og valutakurser. Det har gjort Danfoss' sædvanligvis pålidelige markedsprognoser ubrugelige. Men den grundlæggende strategi rokker krisen ikke ved: "Vi følger de strategier, vi har lagt. Men vi går nok lidt mere forsigtigt til værks og bruger ikke pengene, før vi har dem," siger Niels Bjørn Christiansen.

Han ser det samtidig som en styrke, at Danfoss er en familieejet virksomhed, der måler sin succes på flere parametre end bundlinjen i næste kvartalsregnskab. Det er en af årsagerne til, at Danfoss kan gå ind i den globale økonomiske krise ved at satse på innovation – først og fremmest energibesparende klimateknologi. "Det er da synd, at der er børsnoterede virksomheder, som

ikke får gjort, hvad de skal nu, fordi det ikke kan bære i næste kvartal. Vi kan stå over for en periode, hvor det kan være en fordel at være familieejet."

## Danfoss' krisekur

Niels Bjørn Christiansen ser dystert på udsigterne for vækst på verdensmarkederne i de kommende år. Tidligere prognoser er skrottet efter de seneste måneders accelererende finanskrise, som nu også slår hårdt igennem i realøkonomien.

*Du forudså i foråret, at den økonomiske afmatning formentlig havde nået bunden her i efteråret, og at det ville gå fremad. Det stemmer ikke?*

"Der er sket ting, som ingen troede var muligt. Forudsigeligheden er ikke-eksisterende. Vi kan ikke se, hvornår det vender. Lige nu peger alt på, at vi skal igennem en periode med lavvækst eller negativ vækst på vores globale markeder. Et bud fra vores side er, at det kommer til at gå lang tid, det vil sige 2-4 år eller mere. Ingen har tidligere oplevet den grad af usikkerhed: Vil det gå op eller ned? Bliver det langt eller kort? Der er ingen tvivl om, at den økonomiske krise bliver en stor udfordring. Vi har tidligere sagt, at vi på den lange bane vil vokse med 10 pct. om året. Det tror ingen på, at vi skal de næste år. Men hvor meget vi skal budgettere med fremover, regner vi stadig på," siger Niels Bjørn Christiansen.

Danfoss har svaret på den accelererende økonomiske krise med en række klassiske tiltag, der handler om at sikre likviditeten, reducere produktionskapaciteten, effektivisere driften, stramme leverandørkreditterne og nedbringe lagrene. Vigtigst har været at sikre, at Danfoss i de kommende år har adgang til kapital, så man undgår den likviditetskrise, der har tvunget nogle af verdens største virksomheder som industrikonglomeratet General Electric og bilfabrikken General Motors til at søge akut krisehjælp udefra, herunder statsstøtte.

"Vi har været så heldige eller dygtige, at vi før finanskrisen har låst meget finansiering fast på lang sigt, en del med 7-8 års ho-

**“Det er for kedeligt bare at tjene penge. Vi skal tjene penge på at være nyskabende og udvikle os.” Niels Bjørn Christiansen, Danfoss.**

## LEDERINTERVIEW

risont. Det er noget af en ønskesituation at stå i. Vi kan hente mellem 2 og 4 milliarder kr., så vi er faktisk i en position, hvor vi kan foretage opkøb i denne periode,” siger Niels Bjørn Christiansen.

Trods kapitalberedskabet gør Niels Bjørn Christiansen alt for at sikre Danfoss' likviditet yderligere. Danfoss bliver nu presset af sine store internationale kunder for at give længere kredittid på leverancerne – foreløbig 1-5 dage ekstra. Det øger kundernes likviditet, men koster Danfoss. Derfor bliver presset sendt videre til Danfoss' underleverandører.

“I denne fase spiller likviditet en stor rolle, så vi er meget opmærksomme på, at vi ikke bliver presset hårdere af vores kunder, end hvad vi kan forlange af vores egne leverandører. Vi prøver at stemme imod begge veje. Og vi er meget opmærksomme på risikoen for, at folk ikke kan betale. Hver eneste dags kredit er mange penge i en virksomhed som denne.”

Også lagrene bliver trimmet, fordi de er dyre i en tid, hvor prisen på likviditet er høj. Ifølge Niels Bjørn Christensen sker det ved at drosle ned for produktionen og udskyde underleverandørliverancer i det omfang, det er muligt.

### Længe leve Lean og Kina

For at tilpasse sig en fremtid med nulvækst må Danfoss også reducere produktionskapaciteten og effektivisere produktionen. Ifølge Niels Bjørn Christiansen kan mange af de 350 annoncerede stillinger, der skal nedlægges i Danmark, klares med færre ansættelser og naturlig afgang. Men det bliver “næppe muligt” at komme igennem krisen uden egentlig fyringer, siger han.

Mangel på arbejdskraft står heller ikke øverst på dagsordenen længere. “Vi kan stadig stå og mangle visse typer ingeniører og softwarespecialister. Men generel mangel på arbejdskraft bliver næppe længere et problem i de kommende år,” siger Niels Bjørn Christiansen.

Han er lykkelig over, at Danfoss i de seneste tre år har investeret omkring 100 millioner kr. om året i Lean og lignende effektiviseringsprogrammer, som skal løfte produktiviteten og gøre “maskinen” mere konkurrencedygtig.

“Nu begynder programmerne at give resultater. Du får ikke en effekt af den slags programmer de første 2-3 år, så vi har timet det virkelig godt til den svære periode, vi går i møde,” siger Niels Bjørn Christiansen.

Han håber samtidig, at Danfoss' globaliseringsarbejde bliver

et plus i krisen. Som verden ser ud nu, er det “ikke rart kun at være afhængig af Tyskland”, som han formulerer det. Danfoss har i de senere år opbygget en betydelig omsætning på nye vækstmarkeder som Kina, Rusland, Latinamerika og Mellemøsten. Spørgsmålet er nu, hvor hårdt krisen rammer disse lande.

“Der er ingen tvivl om, at der vil være overproportional vækst at hente i de lande, for det er dér, der i dag bliver opbygget velfærd. Vi kalder Kina for vores andet hjemmemarked. I dag har vi 3.000 medarbejdere i Kina, omsætter for over 2 milliarder kr. og runder snart 100.000 kvadratmeter i produktionsareal. Det begynder at minde om, hvad vi har i Nordborg. Hvis Kina ikke bliver ramt hårdt af krisen, er det meget rart at have en omsætning derude, som vokser selv i dårligere tider. For bare fem år siden var det 200 millioner kr. Det kunne ikke redde skibet. 2 milliarder kr. hjælper på det. Så vi skulle gerne høste nogle af frugterne af globaliseringsindsatsen nu.”

### Klimainnovation skal levere vækst

I mange virksomheder vil innovationsbudgetterne være et naturligt sted at se efter besparelsesmuligheder, når man står over for en omfattende krisekur. Men ikke for Danfoss og Niels Bjørn Christiansen. Det er netop udviklingsprojekterne – som for 80 procents vedkommende handler om energibesparende produkter – der skal sikre Danfoss vækst i de kommende år. Forhåbentlig.

“Spørgsmålet er, om finanskrisen fjerner fokus fra klimakrisen, eller om klimasatsningen tværtimod bliver set som en del af løsningen på finanskrisen. For eksempel er fjernvarme den absolut bedste måde at spare energi på, og man kan håbe på, at Kina og Rusland og mange andre kopierer den nordiske fjernvarmemodel. Det ville give enorme besparelser og miljøfordele, og på det marked står Danfoss meget stærkt. Dernæst kommer hele køleindustrien og aircondition. I Indien går mere end halvdelen af alle fødevarer tabt mellem jord og bord, fordi de ligger i 40 graders varme og rådner.”

Ifølge Niels Bjørn Christiansen kan politikerne gøre meget for at hæve efterspørgslen efter klimateknologi – f.eks. gennem strammere standarder og skrappe krav til energiforbruget. I USA, hvor 17 pct. af elforbruget går til klimaanlæg og aircondition, fik myndighederne f.eks. den ide at skærpe kravene til airconditionanlæg. Her kunne Danfoss gå direkte ind på markedet med en speciel ventil, der nedbringer energiforbruget med 30 pct.

## MM | Niels Bjørn Christiansen

Niels B. Christiansen, CEO for Danfoss, overtog ansvaret, da Jørgen M. Clausen trak sig fra posten den 1. oktober. Han har været hos Danfoss siden 2004, hvor han trådte direkte ind i direktionen først som COO og senere Vice-CEO. Niels B. Christiansen har tidligere været koncerndirektør for GN Store Nord og administrerende direktør for GN Netcom. Før det havde han nogle år dels i Schweiz hos Hilti Corp. og dels hos McKinsey & Co. Niels B. Christiansen er uddannet civilingeniør og har en MBA fra INSEAD i Frankrig.

## LEDERINTERVIEW

“Selvom teknologien eksisterer, er problemet ofte, at produktens omkostninger stiger, mens det er kunden, der får energibesparelsen. Høje produktkrav kan hjælpe. Hvis f.eks. kineserne monterede radiatortermostater, hver gang de byggede, ville man spare 20 pct. af energien. I dag bliver der bygget kvadratkilometer efter kvadratkilometer, uden at man har det.”

### Familieje i krisetider

Danfoss' innovationssatsning handler ikke kun om at vinde markedsandele i en krisetid, hvor konkurrenterne holder igen. Konstant innovation er en kerneværdi i virksomheden.

“Vi vil gerne skabe nye produkter selv. Mange af vores konkurrenter kører efter strategien “bliv ved din læst”. Andre køber op og får nye produkter på den måde. Vi tror, at vi kan skabe værdi den vej. Det er sådan, mange af Danfoss' produkter er opstået. Det er en del af kulturen i virksomheden, som vi bevidst vedligeholder. Vi har en passion for teknologien. Og det er ikke noget, vi bare siger. Det er noget, ingeniørerne oplever, når de kommer her, og vi viser det ved at bruge pengene på det. Samlet set bruger vi 700-1.000 millioner kr. på innovation og udviklingsaktiviteter om året. Det er store beløb.”

Innovation er et af de succeskriterier, som Niels Bjørn Christiansen ser det som sin opgave at leve op til.

“Jeg bliver ofte spurgt, om det ikke er rart at slippe for at stå en gang i kvartalet og forklare, hvordan det går. Der må jeg sige, at uanset om du er ejet af en kapitalfond, familieejet eller børsnoteret, er det vigtige at vide, hvad der betyder noget for ejerne. Danfoss har en stor aktie i Danmark og i lokalområdet – hvad man lidt fortærsket kalder Corporate Social Responsibility. Det har vi levet efter i mange år. Familien vil også gerne have, at Danfoss bliver stor og stærk og tjener mange penge, fordi man i fondsregi gerne vil starte nye ting op. Men den ønsker samtidig at være toneangivende på innovation. Det er for kedeligt bare at tjene penge. Vi skal tjene penge på at være nyskabende og udvikle os, og derfor vælger vi at lægge mange penge dér i stedet for på bundlinjen. Det er vigtigt at forstå, at dette er ejernes succeskriterier. Jeg må finde mig i en gang imellem kun at blive målt på ét af kriterierne i aviserne. Men for ejerne er det helheden, der tæller.”

Ifølge Niels Bjørn Christiansen betyder familieejerskabet, at det er lettere at se længere frem i Danfoss end i mange andre virksomheder. Det er med til at sikre, at Danfoss eksisterer også om

10 og 25 år.

“Det er ikke nok at lave tre gode år og så sælge virksomheden. Vi tænker længere frem, og det gør, at man i større omfang kan lave de rigtige beslutninger.”

### Global ledelse?

Danfoss skal styre 85 fabrikker i 25 lande igennem den globale krise med en meget dansk ledelse. Alle i koncerndledelsen er danskere – og mænd. Det ser den administrerende direktør ikke som et problem.

“Jeg bruger ofte Nokia som eksempel. Nokia bliver fremhævet som en af verdens mest globale virksomheder. Da de blev det, var alle 13 topledere finner – men med et utroligt globalt udsyn, fordi de havde boet forskellige steder i verden. Det samme forsøger vi at følge. Hvis du tager de øverste 40-50 ledere i Danfoss, har de et utroligt globalt udsyn. Jeg vil tro, at halvdelen af denne skare er danskere – hvoraf mange bor andre steder end i Danmark.

*Kunne man ikke forstille sig, at der var dygtige ledere i f.eks. USA, som burde komme tættere på direktionslokalerne i Danfoss?*

“Absolut. Den gruppe, der driver Danfoss, bliver mere og mere international. Før var Danfoss meget europæisk, og det gav en tendens til, at de ledere, man forfremmede, var europæere. Nu er vi til stede i hele verden. Dermed bliver rekrutteringsgrundlaget også større, og vi kan fostre ledertalenter der.”

*Hvornår ser vi så de første udlændinge i Danfoss' koncerndledelse?*

“Der kan gå et stykke tid. Det har jeg ikke noget gæt på.”

*Du ser det ikke som en svaghed, at I mangler diversitet i topledelsen?*

“Nej. Jeg tror, at vi er nogle af de mest globale i de industrier, vi konkurrerer i. Hvis du ser på amerikanerne, er de meget mere nationale. Vi har en fordel ved at være danske, fordi vi altid har været nødt til at tænke uden for landets grænser.”

Mikael R. Lindholm | mm@mm.dk