

**MM | Jørgen Lindegaard****Blå bog**

- Født 1948, administrerende direktør ISS.
- 1975: Uddannet civilingeniør.
- 1975-77: Philips Telekommunikation, 1977-91: Fyns Telefon bl.a. som afdelingschef, teknisk direktør og administrerende direktør, 1991-95: administrerende direktør i KTAS, 1995-96: direktør i Tele Danmark, 1996-2002: koncernchef i GN Store Nord, 2001-2006:

koncernchef i SAS, siden 2006 administrerende direktør i ISS.

- Medlem af bestyrelsen for Dansk Industri og Efsen Engineering, medlem af Infrastrukturkommissionen og statsministerens kvalitetsudvalg.
- Gift med Birte og har to børn.

**LEDERINTERVIEW**

# ISS venter vækst trods finanskrisen

VERDENSØKONOMIEN befinder sig i en historisk krise. Det globale finanssystem er på sammenbruddets rand, og en verdensomspændende recession er ved at brede sig i erhvervslivet. Men Jørgen Lindegaard, administrerende direktør for ISS, er en krisehærdet erhvervsleder, så trods finanskrisens hærgen fastholder han fokus på at udnytte globaliseringens muligheder og få virksomheden til at vokse.

“Finanskrisen har ikke ændret grundlæggende ved ISS’ vækstsmål. Vi har en fantastisk platform at skabe værdi på. Vi befinder os i en branche, som er stærkt fragmenteret. Alene af den grund kan vi skabe vækst ved at købe op. Vi er samtidig knap så konjunkturafhængige som andre – nok kan man skære ned på serviceydelser, men mad skal vi immervæk stadig have. Efterspørgslen på mange af vores produkter er relativt uafhængig af op- og nedture,” fastslår Jørgen Lindegaard.

For at sikre ISS yderligere vækst har selskabet netop udviklet en ny vækstformel, der er bygget op omkring globalt strømmede produkter, der matcher kravene fra de globale virksomheder og efterspørgslen på nye markeder. Virksomheden vil udnytte stordriftsfordele og få afdelinger i forskellige lande til at arbejde sammen på tværs af landegrænser. Målet er at skabe synergi, sikre den højeste mulige effektivitet og skabe et stærkt ensartet brand.

Lykkes satsningen, vil ISS hinsides finanskrisen kunne vokse til en af verdens største servicekoncerner. Ambitionen er at øge omsætningen fra 70 milliarder kr. i dag til 190 milliarder kr. i 2015 og udvide medarbejderstaben fra knap 500.000 til 1.300.000. Men potentialet er langt større. ISS har i dag “kun” en markedsandel på 1,2 pct. ud af et samlet globalt marked for rengøring, sikkerhed, catering, kontortjenester og vedligeholdelse på 6.000 milliarder kr. Så Jørgen Lindegaard er ikke i tvivl om, at vækstmålene kan indfris:

“I de sidste 3-4 år har vi omsætningsmæssigt ligget på en vækst på 10 pct. om året. Jeg ser ingen grund til, at det ikke kan fortsætte. Den vækst bygger på opkøb og en organisk vækst på 6 pct.”

**Opkøb for lånte penge**

Siden 2000 har ISS opkøbt ca. 575 virksomheder med en samlet omsætning på knap 40 milliarder kr. Det har bidraget stort til virksomhedens vækst. Men ISS er i dag ejet af kapitalfonde, og

fremgangen skal sikres i en kapitalstruktur, hvor 80 pct. er fremmedkapital, og kun 20 pct. er egenkapital. Derfor må ISS i høj grad lånefinansiere sine opkøb, og adgang til kapital kan være vanskelig i en tid, hvor kapitalmarkederne præges af mistillid.

“Tidligere kunne ISS nærmest trykke sine penge selv ved at hente dem på fondsbørsen og opkøbe, hvad man havde lyst til. Men nu er vi i den situation, at vi skal lånefinansiere vores opkøb. Det betyder, at vi skal foretage opkøb, som næsten umiddelbart giver payback. De selskaber, vi køber, skal altså skabe værdi fra første dag. Men vi vil fortsætte opkøbene, medmindre de finansielle markeder klapper fuldstændigt sammen, og vi ikke er i stand til at skaffe kapital. Vi er dog meget bevidste om, at det kan blive vanskeligt at få adgang til kapital, eller at kapitalen kan blive for dyr,” siger Lindegaard. “I så fald skal vi leve af den organiske vækst alene, og så er det vigtigt, at vi har udviklet en model, der kan skabe organisk vækst på den anden side af 6 pct. Det tror jeg selvfølgelig på, at vi kan med det, vi nu gør, for den organiske vækst drives i dag primært af de store kontrakter, hvor vi kan levere det samme produkt på tværs af landegrænser.

**Nye markeder – nye medarbejdere**

ISS’ vækstmuligheder er tæt forbundne med den stigende globalisering. Nye markeder og kunder skal hele tiden erobres, og her udnytter ISS sin status som global virksomhed til at skabe yderligere vækst.

“Vi har allerede adgang til markeder med vækst. Asien og Sydamerika er to af vores højvækstområder. Vi vil også gerne til Mellemøsten, hvor der er kolossale mængder af kapital. F.eks. ser vi på De Forende Arabiske Emirater. Herudover er vi begyndt at gå efter mere globale kontrakter. Det er et udslag af globaliseringen, men også af, at vi nu har muligheden for at gå ind og levere overalt. Den største kontrakt, vi har, er med Hewlett-Packard, hvor vi har alt facility-service uden for USA og Sydamerika. Den slags globale kontrakter kan vi samtidig bruge til at etablere os i lande, hvor vi ikke er endnu,” fortæller Lindegaard.

På trods af mulighederne ser han ikke fremtiden som et tag-selvord. ISS sælger lavmarginnydelser, og de mindste fejltrin kan føre til katastrofe. Samtidig skaber vækstambitionerne store ledelsesmæssige udfordringer:

## MM | Jørgen Lindegaards nominering til Den Danske Ledelseskanon

"Det er utroligt svært at pege på 'den største' danske ledelsespræstation. Men en stor ledelsesgerning, jeg gerne vil pege på, er Schlüters regeringstid, hvor han efter en årrække med en tumultarisk økonomisk udvikling fik styr på Danmarks økonomi og lagde grunden til den stabile periode, vi har haft siden." Ifølge Jørgen Lindegaard var Schlüters force, at han tog udgangspunkt i fakta og ikke i taktik og ideologi. Tog fat, selvom det gjorde ondt. Sagde, hvad han ville, og gjorde

det, han sagde. Byggede teams og en stabil ledelseskreds omkring sig. Delegerede og var altid loyal over for dem, han havde givet opgaver. Holdt ud i en lang periode.

## LEDERINTERVIEW

"Hovedparten af omsætningsvæksten kommer fra de nye markeder, hvor antallet af medarbejdere per omsætningskrone er langt større. Vi har allerede i dag 25 pct. af vores medarbejdere – over 100.000 – i Asien. Det er en udfordring i sig selv. Og vi skal tre-fire gange medarbejderstaben i flere lande. Det kræver, at vi kan skaffe medarbejderne. Kan vi håndtere det? Kan vi overhovedet styre en virksomhed med så kolossal medarbejdervækst? Kan vi træne dem, styre dem, få dem til at arbejde som ISS?"

### Excellent service

Den daglige drift er dog langt fra den eneste – eller for den sags skyld vanskeligste – ledelsesmæssige udfordring for ISS. For kunderne skærper hele tiden deres krav om strømlinede og prisbillige produkter.

"Vores kunder forventer i stigende grad, at vi leverer et uniformt produkt. Det er sådan, de selv skaber værdi, og det regner de selvfølgelig også med, at vi gør. De forventer typisk en 5 procents omkostningsreduktion, når de overdrager opgaverne til os, og det kan vi kun levere, hvis vi finder en smartere måde at gøre tingene på. Derfor er vi under pres for at udnytte stordriftsfordele på tværs af landegrænserne," forklarer Lindegaard.

For ISS er det nyt at tænke på tværs mellem landekontorerne. Virksomheden har altid opereret meget decentralt. Fordelen har været, at produkterne nøje kunne tilpasses kundekravene på det enkelte nationale marked. Den type fordele skal fastholdes, samtidig med at organisationen lærer at tænke på tværs og udnytte stordriftsfordelene.

For at håndtere den opgave har ISS iværksat et udviklingsarbejde, som ledes fra hovedkontoret i København. Her er man i færd med at etablere et Excellence Centre, der skal sikre, at opgaver som f.eks. rengøring bliver udført på samme måde, med samme teknologi og med samme it-systemer til at styre kontrakterne på tværs af landene. Og strategien møder stor opbakning.

"De enkelte lande er meget positive. Mange har besluttet sig om at få mere ensartede og klare ydelser og branding. De kan se, at der er regionale kontrakter at få. Og hvis vi ikke kan tilbyde, hvad der skal til regionalt, så mister vi også kunden globalt. Nu får vi et fælles sprog, som gør det lettere at forstå både produkterne, den måde, vi arbejder på, og de opkøb, vi foretager, så vi ikke bare køber, hvad der er at få – og ender med at købe ting, som ikke passer ind," forklarer Lindegaard, der har døbt det nye koncept "The ISS Way".

### Engagement som udviklingsdriver

ISS er ikke en virksomhed med selvstændige udviklingsbudgetter. Og konstruktionen som kapitalfondsejet lavmarginforretning levner ikke plads til store udviklingsomkostninger. Derfor kan ressourcerne til omlægningen ikke hentes ved blot at øge overhead-omkostningerne:

"Vi bliver nødt til at se på, om vi kan udnytte de omkostninger, vi allerede har, til noget andet og så opbygge selskabet, i takt med at vi får de nye kontrakter. Det er dem, der skal bidrage til at finansiere de nye fælles funktioner, siger Jørgen Lindegaard og understreger, at omlægningerne skal bæres igennem af en lille hær af engagerede udviklere, som brænder for opgaven. Store udviklingsafdelinger med hundreder af mand er der ikke råd til.

Men spørgsmålet er, om den selvfinansierede udviklingsindsats er tilstrækkelig til at skabe den vækst, som Jørgen Lindegaard håber på i de kommende år.

"Risikoen er selvfølgelig, at vi ikke investerer nok. Man kan argumentere for, at hvis vi investerer i mere salg, så får vi flere kunder, hvilket er rigtigt nok. Men det handler om at skabe den rigtige balance. Vi er ikke afhængige af R&D. Nogle virksomheder investerer 20-30 pct. i ny teknologi, men hvis vi ikke bruger en krone, så sker der ikke umiddelbart noget ved det – andet end at vi sparer de penge. På længere sigt betyder det imidlertid, at vi får svært ved at indfri det potentiale, som selskabet har," siger Lindegaard.

ISS' nye vækstmodel stiller også nye krav til ledelsens kompetencer, fordi fokus skifter fra at optimere det enkelte produkt i det enkelte land til at samtænke produkterne på tværs af lande og kulturer.

"F.eks. har vi fået en ny CFO [finansdirektør, red] med multikulturel baggrund fra mange års ophold i udlandet, og vi har udviklet vores COOs [Chief Operating Officer, red] arbejdsområde, så det er blevet mere strategisk og mindre budgetfokuseret. Min egen rolle ændrer sig ikke. Min styrke er at arbejde på det mere strategiske niveau og stå for den kommunikation, som det kræver. Vi skal fortælle historien flere steder, internt og eksternt, vi skal forberede børsnoter, og så skal vi forberede salget af ISS, som skal finde sted på et tidspunkt."

MM

Mikael Lindholm | mm@mm.dk