



# Virksomhedsnomade i 25 år men

Per Schlander rejser verden rundt og bygger eller ombygger fabrikker for et væld af virksomheder. 25 vidt forskellige job er det blevet til i de sidste 25 år. Han er interim manager og i stald hos Nexus. Opgaverne står stadig i kø

Af Susanne Tholstrup

“Jeg opnår aldrig bare et femårs jubilæum i en virksomhed. Efter et par år bliver jeg rastløs. Så skal der ske noget andet.”



**Per Schlander**, 62 år, har i 25 år rejst verden rundt for at rage kastanjer ud af ilden for et utal af virksomheder, der står med en akut ledelsesop-

gave. Eksempelvis for møbelproducenten **Fritz Hansen**, der skulle lukke en fabrik i Danmark for at flytte den til Polen. Da planen skulle blive til virkelighed, sagde projektlederen op. Det blev så Per Schlander, der som interim manager løste opgaven.

Han er i stald hos interimudbyderen **Nexus**, men får også mange opgaver gennem det netværk, han har opbygget i sin karriere som virksomhedsnomade.

“Jeg har nu bygget fire fabrikker i Polen, boet i London, hvor jeg lavede it-løsninger for **Canon**. Jeg har etableret produktion i Mexico, Canada og USA for en række virksomheder. Jeg ved efterhånden, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der er problematisk,” fortæller Per Schlander.

## Sådan får han et kick

Han nyder en tiltrængt pause på Falster, inden han skal ud til næste opgave, men har indvilget i at møde Børsen hos Nexus i det indre København.

“Det giver mig et kick at komme ind i en ny virksomhed, som jeg intet

kendskab har til eller deres produkter, og så sætte mig ind i problematikken lynhurtigt, få lavet en plan og få den op at køre.”

Hans gebet er produktionsvirksomheder. Han lever højt på, at der er få tilbage i Danmark, der har ordentlig forstand på etablering og omstilling af produktion, fordi meget produktion er flyttet ud af landet.

## Skilsmissen udløste ny karriere

Per Schlander var for 25 år siden selvstændig med en autohandel med værksted. Så blev han skilt. Uddannede sig til datanom og fik arbejde på den lokale etikettefabrik som it-udvikler. Han kom hurtigt ned i hele substansen i virksomheden, som tilbød ham jobbet som fabrikschef for at gennemføre en

omfattende turnaround. Herefter er det gået slag i slag, fortæller han.

Senest har han fra bar grund bygget en fabrik i Polen, som er flyveklar. Men opgaverne står i kø.

## Pauser mellem opgaverne

“Så sent som i sidste uge sagde jeg for tredje gang nej til at bygge en fabrik i Litauen for en virksomhed, jeg har været ansat i fire gange. Men lige nu skal jeg trække vejret. Nogle gange står der tre opgaver og venter på, at jeg bliver færdig med den, jeg er i gang med. Så bliver der ingen pauser. Men efterhånden, som jeg bliver ældre, vælger jeg selv, at pauserne mellem opgaverne skal være lidt længere. Tre måneder eller mere. Det var tidligere utænkeligt.”

## Tillader sig nu at være kræsen

“Jeg har stadig mod på masser af opgaver. Men jeg er nået dertil, hvor jeg er økonomisk uafhængig og kan tillade mig at tage de opgaver, jeg tænder på, men ellers gå herhjemme og lave de ting, jeg har lyst til, eksempelvis at

# 25

vidt forskellige opgaver har Per Schlander løst for virksomheder de sidste 25 år





# eftertragtet som aldrig før

*Jobbet handler i bund og grund om at gøre sig selv overflødig... succeskriteriet er, at der ikke er nogen, der spørger efter Per, når jeg er kørt videre"*

” Per Schlander, interim manager

hjælpe en god ven med hans virksomhed.”

Med erfaringen er det blevet lettere for ham at komme ind i en virksomhed og træffe de ubehagelige beslutninger. Det er svært at skyde hans argumenter ned, når han taler med den gråsprængte autoritet.

“Som udefra kommende kan jeg gå ind i en virksomhed og udelukkende fokusere på opgaven. Jeg er ikke en del af de interne relationer, så jeg kan træffe de upopulære beslutninger og få tingene til at ske hurtigt. Jeg har prøvet alt lige fra etiketter til medicinsk udstyr, vinduer og designstole.”

## Lægger asfalten under kørslen

Når Per Schlander slapper af på hotelværelset eller i oasen på Falster læser han gerne ledelsesgurun **Tom Peters**, som han er inspireret af. Eksekvering er lig med strategi. Det betyder i praksis, at Per Schlander lægger asfalten, mens han kører.

“Mens konsulenthus typisk bruger fire måneder på at analysere en opgave,

før de går i gang, er min model meget anderledes. Vi har ikke tid til at dække det hele af på forhånd. Og der er altid noget, der forandrer sig undervejs. Jeg får hurtigt rammerne på plads, lever med en vis usikkerhed og så justerer planen løbende og fylder detaljerne på. Så kan planen gennemføres på kortere tid,” forklarer han.

I det hele taget giver han ikke meget for konsulenter, der aldrig har prøvet at operere helt ude i grebningen.

## Nej tak til skrivebordsgeneraler

“Konsulenter er ikke skarpe. De kommer ind og dækker sig selv af alle steder. Først siger de, at de ikke kan klare et projekt på et år. Det tager to år. Og der skal flere ressourcer til, end virksomheden har afsat. Når så virksomheden ikke gør som krævet, og projektet kører skævt, kommer konsulenten og siger: Hvad sagde jeg. For det andet kommer konsulenterne kun og fortæller, hvad virksomheden skal gøre. Det er så op til virksomheden selv at finde en person, der kan eksekvere planen.

Jeg og andre interimmanagere leverer hele pakken og følger den til dørs.”

Den store kunst som interimmanager er ifølge Per Schlander at afslutte en opgave, så ingen i virksomheden spørger efter ham, når han har forladt den.

“En vigtig del af opgaven er ikke at efterlade en masse løse ender. Jobbet handler i bund og grund om at gøre sig selv overflødig. Jeg ansætter i reglen de folk, der skal køre fabrikken videre efter mig. Succeskriteriet er, at der ikke er nogen, der spørger efter Per, når jeg er kørt videre.”

Medejer og direktør for Nexus Interim Management **Poul Larsen**:

“Interimmanageren kan sammenlignes med nomaderne, der rejser rundt i ørkenen. Når de finder et vandhul, slår de sig ned og etablerer sig, som om de skal blive der i mange år. Men på et tidspunkt er der ikke mere vand, og så drager de videre.”

sth@borsen.dk

Læs også side 12

*Interim manager Per Schlander (th.) er taget til København for at møde medejer af interimbureauet Nexus, Poul Larsen. Foto: Peter-Emil Witt*

## FAKTA om interim management

**BRUGEN AF MIDLER-TIDIGE** ledere på topplan stiger i hele Europa.

**DEN STØRSTE DANSKE** udbyder af interimledere, **Nexus**, omsatte sidste år for 36 mio. kr.

**DET ER EN STIGNING** på 71 pct. på tre år.

**BRANCHEN STIGER** 20-25 pct. årligt. I Sverige er væksten 35 pct.



# Derfor boomer interim ledelse

Virksomheder er ikke meget for at fastansætte ledere til kontante ledelsesopgaver. De foretrækker at leje dem i en aftalt periode. Ad hoc-lederne har ingen følelser i klemme og kan derfor træffe de hårde og upopulære beslutninger

Af Susanne Tholstrup

Brugen af projektansatte ledere i den øverste del af organisationen er i voldsom vækst i hele Europa. Danmark er nu også kommet med på vognen, oplyser det ældste og 16 år gamle bureau for interim management, **Nexus**. Her er omsætningen steget med godt 70 pct. de seneste tre år.



“Virksomhederne efter-spørger erfarne ledere, der kan planlægge og udføre store transformationsprojekter, flytning af fabrikker og produktion og fusioner,” fortæller direktør og medejer af Nexus Interim Management **Poul Larsen** og uddyber: “Under og efter krisen er der effektiviseret så meget i ledelserne, at der ikke er fedt på kroppen. Der er ikke intern ledelseskraft, der kan overkomme større projekter. Derfor henvender virksomhederne sig til os eller andre på markedet, herunder de store konsulenthuse.”

## Opgør med faste ansættelser

Hertil kommer, at der er en trend i tiden, hvor virksomhederne gør op med traditionelle ansættelsesforhold og de medarbejdergoder, der følger med. Virksomhederne foretrækker i stigende grad medarbejdere med ad hoc-tilknytning til arbejdsmarkedet, forklarer han.

Producent af designmøbler **Fritz Hansen** er en af de virksomheder, der benytter sig af interimmanagere. Senest, hvor en dansk fabrik skulle lukke og flyttes til Polen.

Direktør for supply chain **Bo Lindekilde Rasmussen** hos Fritz Hansen fortæller:

“Jeg var tvunget til at ty til interim. Min udviklingschef sagde op efter at have brugt et år på at planlægge nedlukning og flytning af fabrikken. Vi havde ingen, der kunne udføre opgaven.”

“Det viste sig at være en fordel, at der kom en udefra for at udføre den lidt betændte opgave, det er at lukke en dansk fabrik. Han havde ingen følelser i klemme og kunne træffe de nødvendige beslutninger. Det gør en svær proces meget nemmere.”

## Har også oplevet fiasko

Fritz Hansen har en gang tidligere søgt sig med en interim manager, hvor resultatet endte i fiasko.

“Jeg havde været for dårlig til at beskrive opgaven, eller matchet mellem mig og lederen var forkert. Det fungerede bare ikke. Men denne gang gjorde jeg mig mere umage med at undersøge markedet og fandt den helt rigtige hands on-leder, der kunne gennemføre opgaven på den aftalte tid, og hvor kemien mellem ham og jeg var i top,” siger Bo Lindekilde Rasmussen.

Poul Larsen, Nexus, supplerer:

“Det betyder også meget for de fleste virksomheder, at alle ved, at den midlertidige projektleder skal videre til næste job. Han er ikke en trussel for den øvrige lederstab og udløser derfor ikke magtkampe.”

sth@borsen.dk

Medejer af Danmarks ældste bureau inden for interim ledelse, Nexus, Poul Larsen holder til i Kompagnistræde København. Foto: Peter-Emil Witt

*En fordel, at der kom en udefra for at udføre den lidt betændte opgave, det er at lukke en dansk fabrik. Han havde ingen følelser i klemme*

” Bo Lindekilde Rasmussen, supply chain direktør, Fritz Hansen



## ■ Klar til nyt karrierejob?

På Børsen Karrierelink finder du interessante stillinger i Danmarks mest attraktive virksomheder. Opret en profil i dag, og lad jobbet komme til dig.

Kom i gang på [karrierelink.borsen.dk](http://karrierelink.borsen.dk)

BØRSEN.  
KARRIERELink