

Inside Business

Indhold

1/ Leder	s. 1	5/ Ugens vindere og tabere	s. 17
2/ InsideStory – Pensionskasser splittede om penibelt emne	s. 3	6/ Redaktørens Analyse – Her er topchefkandidaterne til Danske Bank	s. 20
3/ Ugens Insider – PwC-boss angriber advokatbranchen i stort sats på M&A	s. 8	7/ Kultur – Boganmeldelse: Sådan bliver du en high performer	s. 25
4/ InsideStory – Kapitalfond snupper kriseramte minkavleres topchef	s. 13		

1/ Velkommen til InsideBusiness #36, 2018

I denne efterårsferie udgave af InsideBusiness fortsætter vi afdækningen af de store problemer, der er med forsikringsordninger i pensionskasserne. Det handler også om Danske Banks nye topchef, om PwC, der jagter advokathusene på hjemmebane, og om ny topchef i kapitalfonds gourmetimperium.

Pensionskasserne er splittede i håndteringen af penibelt emne, nemlig medlemmer, som ender i dyb økonomisk krise som følge af mistet arbejdsevne. Vi fortsætter afdækningen af det vigtige område, hvor pensionsbranchen er i klemme politisk.

Vi kigger også nærmere på et opsigtsvækkende jobskifte i dansk erhvervsliv. InsideBusiness kan nemlig løfte sløret for, at kapitalfonden IK's gourmetimperium, Løgismose Meyers, i al hemmelighed har ansat direktør i Kopenhagen Fur Jesper Uggerhøj som ny topchef. Vi går bag om skiftet, der efterlader en kriseramte minkbranche i et ledelsesvakuum.

Igen i denne uge er der ballade i Danske Bank, hvor banken og især formand Ole Andersen befinder sig i en yderst kritisk situation. Bestyrelsens håndplukkede kandidat til posten som

InsideBusiness

Læderstræde 9
1201 København K
+45 41 72 64 04
kontakt@ib.dk
www.ib.dk

Peter Nyholm, ansvarshavende redaktør, medstifter

Morten Johnsen, redaktør, medstifter

Simon Lund Christiansen, erhvervsjournalist

Marianne Worm, Etcetera Kommunikation, redigerende

Janne Hiort, grafisk tilrettelægning

InsideBusiness ejes af Inside Media CVR 37401021

ISSN 2446-3159



ny topchef, Jacob Aarup-Andersen, blev underkendt af Finanstilsynet, og nu står den detroniserede bestyrelseskonge med ualmindelig dårlige kort på hånden. Peter Nyholm kigger nærmere på, hvordan den pressede formand igen har fejlet, og vi analyserer det smalle felt af bejlere til at blive ny direktør i landets største og mest udskældte bank.

Ugens Insider er revisionsgiganten PwC's topchef, Mogens Nørgaard Mogensen, der hellere end gerne vil udfordre de store advokathuse på deres hjemmebane. Først slag skal stå på det vigtige område inden for M&A-ydelser, men PwC og de øvrige giganter herhjemme kæmper mod en stram lovgivning, der sætter skrappe krav til, hvor meget advokatarbejde de overhovedet må lave.

På kultursiderne anmelder vi i denne uge en bog om self-management, der hjælper dig til at få mest muligt ud af dine egne ressourcer uden at gå på kompromis med din personlighed og temperament.

God læselyst!

InsideBusiness-teamet



PETER NYHOLM

MORTEN JOHNSEN

2/ Inside Story



Pensionskasser splittede om penibelt emne

Flere pensionskasser har et alvorligt problem med håndteringen af medlemmer, der mister deres arbejdsevne.

© Jakob Jirsák | Dreamstime.com

En gruppe danskere risikerer at falde igennem pensionssystemet og ende på meget små offentlige ydelser, som man knap kan leve af. Problemet er størst hos en række arbejdsmarkedspensionskasser. Hidtil har arbejdsmarkedets parter ikke villet købe tillæggsforsikringer, der kan løse problemet.

AF PETER NYHOLM NYHOLM@IB.DK

En række danske pensionskasser har et alvorligt problem. Man har gjort sig ganske afhængig af førtidspensionssystemet, når der tildeles invalidepensioner til medlemmerne. Det går ud over uheldige danskere, der mister arbejdsevnen og ender i en økonomisk vanskelig situation, hvor de får afslag på førtidspension, men alligevel trækkes gennem kommunernes ressourceforløb, der kan vare op til fem år med risiko for forlængelse.



Problemet er, at de personer, der mister arbejdsevnen, må nøjes med meget lave offentlige ydelser – nogle gange i en længere periode og kun i starten får hjælp fra pensionskassen i form af typisk et skattefrit beløb. Samtidig er der vidt forskellige tildelingskriterier i hele landet, så et medlem af en pensionskasse, der betaler det samme, i realiteten har vidt forskellig adgang til en pensionskasses vigtige forsikringer.

Var de selvsamme personer organiseret i andre pensionskasser, hvor der gennemsnitligt er et højere uddannelses- og lønniveau, for eksempel Lægernes Pension, ISP, MP Pension og Pensionskassen for Farmakonomer, ville de være markant bedre stillet.

Sampension, PensionDanmark, PBU, Lærernes Pension, Pensam og PKA læner sig alle op ad kommunernes tildeling af førtidspension, hvad angår udbetaling af pensioner, og det sætter nogle af deres medlemmer i en vanskelig situation.

”Det er meget forskelligt fra kommune til kommune, hvordan førtidspensioner tildeles. Nogle steder er det et pensionsnævn, andre steder er det en leder eller et rehabiliteringsteam. Vi har lavet en undersøgelse, der viste, at det er meget forskelligt, hvordan der træffes afgørelse om førtidspension. Det samme er ventetiderne i ressourceforløbene; der kan godt gå rigtig lang tid, hvor der ikke sker noget i sagen. Det er ikke rimeligt, og vi hører nogle grimme historier om folk, der kommer i klemme,” forklarer Mette Laurberg, konsulent hos Dansk Socialrådgiverforening.

FØRTIDSPENSIONER STYRTDYKKEDE

Problemet opstod på grund af førtidspensionsreformen i 2013, da der skete en meget kraftig opbremsning i antallet af danskere, der kunne opnå førtidspension.

Før reformen fik ca. 4.000 danskere per kvartal tilkendt førtidspension. I månederne derefter faldt antallet til godt 1.000 per kvartal – og i dag har tallet stabiliseret sig på knap 3.000 per kvartal.

Tallene er generelt udtryk for, at personer, der er syge eller uarbejdsdygtige, bliver placeret i andre grupper, hvor de ikke har mulighed for at få supplerende pension fra deres pensionskasse. Det skyldes de modregningsregler, der kom kort før førtidspensionsreformen, og de har indtil videre betydet, at pensionskasser med lavtlønnede af gode grunde undlader at udbetale pension til medlemmerne, fordi de alligevel bliver modregnet

SAGEN KORT

[InsideBusiness har kortlagt forsikringsdækningerne](#) i de store arbejdsmarkedspensionskasser ved sygdom og tab af erhvervsevne.

Konklusionen er, at store dele af de overenskomstansatte erhvervsgrupper oftest er meget afhængige af at få tilkendt førtidspension. Får man ikke den, må man klare sig i en mellemliggende sygdomsperiode med meget lave offentlige ydelser og opslidende programmer i det offentlige.

Ekspertter mener, at det er for ringe, og at det lever ikke op til medlemmernes forventninger. Pensionskasserne er da også splittede i håndteringen af det vanskelige problem.

Langt bedre står det til i akademiskasserne, der sikrer medlemmerne godt ved sygdom og tab af erhvervsevne.



krone for krone. Og så vil man typisk hellere bruge pengene til de øvrige medlemmernes pensionsopsparing.

”Man er nødt til at finde en løsning på det her modregningsproblem. For det stiller nogle mennesker meget svært, og derfor er vi imod 100 procent modregning i ressourceforløbet. Det kan betyde, at man skal gå fra hus og hjem, og det stiller folk meget værre. For det bliver sværere for dem at få det bedre, blive afklaret om deres situation eller passe et behandlingsforløb,” fortsætter Mette Laurberg fra Dansk Socialrådgiverforening, der sammen med brancheorganisationen Forsikring & Pension har forsøgt at råbe politikerne op om emnet – dog indtil videre uden den store succes.

PENSIONS-KASSER ER SPLITTEDE

Samtidig kan der være et etisk problem for pensionskasserne med de relativt lavtlønnede lønmodtagere, fordi langt størstedelen af kasserne, med undtagelse af Industriens Pension, benytter sig af det offentlige tilkendelse af førtidspension, når skal udbetales invalidepension.

Som tidligere beskrevet i InsideBusiness droppede Industriens Pension det offentlige som overdommer i tilkendelsesspørgsmål i forbindelse med førtidsreformen. Det er heller ikke et problem i Lægernes Pension, ISP, MP Pension og Pensionskassen for Farmakonomer.

Hos PKA er man udmærket klar over problemstillingen. Derfor har man ifølge PKA-direktør Tomas Frydenberg arbejdet for at sikre medlemmerne så godt som muligt i den mellemliggende periode, hvor de typisk ligger i et såkaldt ressourceforløb i kommunerne.

”Vi har den særlige feature, at vores medlemmer får en sum udbetalt, hvis de går i ressourceforløb. I den situation får de mere ud af at være i PKA, end hvis de havde haft en typisk tab af erhvervsevne-forsikring.”

Tomas Frydenberg henviser til, at et PKA-medlem ud over at få standardydelsen fra det offentlige på 180.000 får 100.000 kroner skattefrit oven i engangssum. Det betyder, at der for de fleste medlemmer vil være en smule mere i indtægt det første år af et sygdomsforløb. Samtidig undgår PKA, at pensionsudbetalingerne modregnes i de offentlige ydelser. Først hvis et medlems sygdomsforløb trækker ud, uden at kommunen giver førtidspension. kan der opstå problemer.



”Det er ikke vores erfaring, at vores medlemmer sidder i årevis og venter på at få tilkendt førtidspension. De kommer hurtigt tilbage i arbejde eller får varig førtidspension. Så det passer ikke på PKA's medlemmer generelt, selv om du nok kan finde en enkelt eller to blandt vores medlemmer, der er i den situation,” siger Tomas Frydenberg.

Med til at gøre forsikringsagerne ekstra spegede er, at kommunerne har forskellig praksis, hvad angår tilkendelser af førtidspensioner, og det stiller alt andet lige et PKA-medlem forskelligt, alt efter hvor medlemmet bor:

”Vi kan som pensionselskab ikke svare for, hvordan kommunerne håndterer de her sager. For vores dækning er den samme og gælder, uanset om man bor i Thisted, Ringsted eller Hillerød. Og vi mener faktisk ikke, at vi kan stille med en meget bedre dækning, for den svarer til en dyr tab af erhvervsevne-forsikring.”

PKA ønsker ikke at gøre som Industriens Pension, der har sine egne folk til at vurdere, om medlemmerne er syge nok og derfor berettigede til livslang pension.

MAN VIL IKKE KØBE TILLÆGSFORSIKRINGER

Tomas Frydenberg oplyser tillige, at PKA ikke oplever, at der fra arbejdsmarkedets parter er den store interesse for at tilkøbe dyre forsikringsdækninger mod tab af erhvervsevne, selv om PKA har disse produkter på hylderne. For de vil simpelthen blive for dyre i forhold til gevinsten – derfor vil man hellere bruge pengene på at sikre gode pensioner i alderdommen.

Og det er heller ikke fornemmelsen, at andre pensionskasser, eksempelvis Sampension, hidtil har haft held med at sælge tillæggsforsikringer til arbejdsmarkedets parter:

”Men behovene kan ændre sig for forskellige grupper på arbejdsmarkedet over tid, og det holder vi selvfølgelig øje med,” siger Tomas Frydenberg fra PKA.

Også hos Sampension har man kigget nøje på håndteringen af medlemmernes situation, hvis de bliver syge og ikke i første omgang kan få tilkendt førtidspension. I så tilfælde udbetales en halv invalidesum efter 6 måneder i ressourceforløb.

SAMPENSION SKRUE OP FOR DÆKNINGERNE

”Det er klart, at ressourceforløbet er smertensbarnet, og det har



vi arbejdet rigtig meget med at løse for vores kunder. Derfor udbetaler vi halvdelen af invalidesummen på mellem 100.000 og 200.000 kroner skattefrit efter 1. januar 2019,” siger skades- og sundhedschef Pia Vestli Larsen fra Sampension.

Men det løser ikke problemet, hvis den syge medarbejder ikke får tildelt førtidspension inden for ca. et års tid, for så begynder det at slide på den enkeltes økonomi. For så skal man leve af ca. 10.000 kroner per måned, hvor man før var vant til at få måske 30.000 kroner. Og det betyder så meget, at man i sidste ende kan blive nødt til at gå fra hus og hjem.

I Sampension har man valgt at løse det delvist ved at sikre, at medlemmet får præmiefritagelse ved jobafklaring og ressourceforløb i kommunerne. Ellers risikerer man, at medlemmerne dropper deres indbetalinger til pensionskassen, fordi de simpelthen ikke har råd. Og sker det, så mister de jo også retten til supplerende pension ved førtidspension, og så er det hele jo lige vidt, konstaterer Pia Larsen:

”Det er lige så vigtigt, at man holder liv i policerne, og det er derfor, vi tildeler præmiefritagelse, ellers risikerer man, at de ikke har råd til at opretholde deres indbetalinger.”

Ifølge Pia Larsen er det grundlæggende problem, at regeringen i 2012, et halvt år før førtidspensionsreformen trådte i kraft, indførte modregning krone for krone – og for de pensionskasser, der har relativt lavtlønnede danskere som medlemmer, kan det ikke betale sig at udbetale pensioner i ressourceforløbsperioder, fordi pengene så ender direkte i de offentlige kasser.

ET STORT PROBLEM FOR BORGERNE

”Mit håb er, at politikerne vil kigge på de modregningsregler igen, for så kan arbejdsmarkedspensionskasserne bedre understøtte de syge.”

Det er heller ikke heldigt, at der er store forskelle på, hvor vilige kommunerne er til at tildele førtidspension. For det sætter unægtelig Sampension, PensionDanmark, PBU, Lærernes Pension, Pensam og PKA i den noget prekære situation, at der ikke er samme vilkår for disse pensionskassers medlemmer i hele landet, når tildelingskriterierne er vidt forskellige:

”Nej, det er ikke rimeligt, at der er så forskellig praksis. Det er et kæmpe problem for borgerne i Danmark,” siger Pia Larsen. ■

LÆS MERE

[InsideBusiness kortlægger pensionskassernes forsikringsdækning](#)

[Pensionskasserne dumper på dårlige dækninger](#)

[Sådan dækker pensionskassernes forsikringsordninger](#)

3/ Ugens Insider



PwC-boss angriber advokatbranchen i stort sats på M&A

Bid for bid vil PwC æde sig ind på advokaternes domæne. Offensiven skal indledes inden for det lukrative M&A-område, men den danske lovgivning gør det svært at få fodfæste. InsideBusiness stiller skarpt på PwC's topchef, Mogens Nørgaard Mogensen, og hans sats på advokatydelse.

AF SIMON LUND CHRISTIANSEN SLC@IB.DK

Den internationale advokatbranche forskanser sig netop nu mod de fire store internationale rådgivnings- og revisionshuse, Deloitte, EY, KPMG og PwC, også kendt som the big four. De har nemlig blæst til angreb på advokaternes kerneydelser.

Men herhjemme er det en kamp op ad bakke for de fire mastodonter, for markedet for advokatydelse er beskyttet af en lovgivning, som i praksis gør det umuligt for revisionshusene at udøve egentlig advokatvirksomhed.

Administrerende direktør Mogens Nørgaard Mogensen fra PwC opbygger en ny juridisk afdeling. På billedet PwC's kommende nye hovedkontor på Marmormolen i København.

Foto: PR



Det stopper imidlertid ikke revisions- og rådgivningsgiganten PwC, som anført af administrerende direktør Mogens Nørgaard Mogensen er ved at opbygge en slagkraftig juridisk enhed, der bid for bid skal æde sig ind på advokathusenes forretningsområder. Den første angrebsbølge er rettet mod advokaternes lukrative M&A-forretning.

”Vi ser nogle ting, som ligger i meget tydelig forlængelse af vores forretning, som vi godt kunne tænke os at udnytte, men så er der også andre ting inden for legal, som er totalt uinteressante for os og slet ikke er vores gebet. Du kommer ikke til at se os føre sager i retssalene. Men der, hvor det har med økonomisk rådgivning at gøre, for eksempel køb og salg af virksomheder og lignende inden for vores sfære, giver det mening,” siger Mogens Nørgaard Mogensen.

PROBLEMATISK FORRETNINGSOMRÅDE

Internationalt har the big four satset stort på advokatydelser og har det seneste år foretaget flere opsigtsvækkende opkøb og indgået partneraftaler på området, da det er et forretningsområde, som harmonerer godt med kompetencerne inden for revision og økonomisk rådgivning.

Men i Danmark er det ikke for alvor lykkedes at bryde igennem advokaternes forsvarsværker. PwC’s rival EY har de seneste år satset hårdt på at opruste den juridiske afdeling, men har haft problemer med blandt andet at fastholde ledende medarbejdere. For nok kan revisionshusene tilbyde en konkurrencedygtig løn. Men så længe juristerne kun må kalde sig advokater, hvis de arbejder for et advokathus – hvilket er tilfældet i dag – er det svært for revisionshusene at tiltrække og fastholde især de tungeste advokatprofiler.

I juni lykkedes det PwC-direktøren at stjæle EY’s ledende partner på juraområdet, Henrik Kany, som de seneste år har stået i spidsen for opbygningen af EY’s juridiske afdeling. PwC vil bruge ham til at styrke positionen inden for blandt andet det lukrative M&A-område ved at tilbyde klienterne hele ydelsespaletten inden for virksomhedstransaktioner.

”Vi siger, hvorfor skulle man ikke kunne gå til ét hus og få alle sine behov dækket? Du vælger bare én rådgiver, der kan lave en samlet rapport til dig og dække alt det, du har behov for, i stedet for at du skal have en masse forskellige rådgivere på, der i øvrigt skal læse hinandens rapporter og koordinere ting på kryds og tværs,” siger Mogens Nørgaard Mogensen.

SAGEN KORT

De store revisions- og rådgivningshuse er begyndt at jage på advokaternes jagtmarker. Hos PwC, som tidligere på året snuppede konkurrenten EY’s partner inden for advokatydelser, er man i fuld gang med at opbygge en ny juridisk afdeling.

Afdelingen PwC Legal skal først og fremmest bidrage til den øvrige rådgivningsforretning. Ved at kunne trække på de juridiske ydelser internt vil PwC kunne tage en større del af forretningen på blandt andet det lukrative M&A-område.

Men det er en risikofyldt satsning, for det har vist sig at være notorisk svært for de store revisionshuse at tage markedsandele på advokatområdet i Danmark. Advokathusene sidder tungt på markedet, og de tungeste profiler er svære at rekruttere og fastholde, fordi de ikke kan kalde sig advokater, når de arbejder for revisions- og rådgivningshusene.

Hos PwC forventer man ikke at kunne konkurrere med de største spillere fra begyndelsen. Men erfaring fra PwC’s internationale forretning viser, at det er et forretningsområde med potentiale.



I modsætning til i dag, hvor en virksomhedstransaktion typisk involverer både revisionshuse, konsulenthuse og advokathuse, er PwC-direktørens plan, at man i fremtiden skal kunne købe det hele som en samlet ydelse hos PwC. Men han erkender også, at det bliver en udfordring at vriste markedsandelene fra advokatbranchen, herunder især de største danske advokathuse.

”(Afdelingen, red.) skal have lov til at modne sig. Der er nogle rigtig dygtige advokatfirmaer til de store transaktioner, og jeg tror ikke, vi sådan lige kommer til at flytte dem. Det vil de nok blive ved med at sidde tungt på i en årrække, men nu starter vi op og begynder i det små på det her marked. Så må vi se, hvad der sker,” siger Mogens Nørgaard Mogensen og fortsætter:

”På de rigtig store transaktioner tror jeg stadig, du vil se, at de store advokathuse har bedre kompetencer end det, vi vil kunne komme med, (og) jeg skal være ærlig at sige, at jeg ikke tror, vi vil blive valgt til de helt store ting i starten. Men fra udlandet ved vi jo godt, hvordan det skal foregå, og vi så gerne, at lovgiver var lidt mere oppe på mærkerne og hjalp dansk erhvervsliv til at få bedre konkurrencevilkår på det her område,” siger Mogens Nørgaard Mogensen.

SKÆVER TIL INSOLVENSOMRÅDET

Virksomhedshandler er i lighed med selskabsret, ansættelsesret og ejendomsret et område, som ligger ligefor, og hos både EY og PwC skæver man også til det guldrandede område for insolvenssager.

På den globale scene er PwC en af de førende kuratorer, og i England har PwC siddet med som kurator på de største og mest betydningsfulde kuratorier. Konkursboet efter den internationale bank- og finanskoncern Lehman Brothers havde for eksempel PwC som kurator.

Herhjemme er det ikke for alvor lykkedes de store rådgivnings- og revisionshuse at få hul på markedet for insolvenssager, selv om det i Danmark er et marked med en samlet værdi på mere end 1 milliard kroner, ifølge Danmarks Statistik. Det er stadig advokathusene, der sidder tungt på insolvenssagerne, og i august droppede EY et stort sats på insolvensområdet, efter at to erfarne partnere med en fortid i Kromann Reumert forlod selskabet.

Selv om insolvensområdet tilsyneladende ikke er et aktivt sats for PwC i øjeblikket, er der ingen tvivl om, at det er et område,



man holder øje med. Mogens Nørgaard Mogensen lægger da heller ikke skjul på, at det forretningsmæssigt ligger lige til højrebent for et hus som PwC, og at man gerne så lovgivningen herhjemme blive blødt op for at tilgodese konkurrence fra revisionsbranchen.

”Jeg kan ikke forstå, at lovgiver synes, det er okay, at det generelt er tre-fire advokater, der kan have alle kuratorier i Danmark. Jeg skal ikke gøre mig til talsmand for, om det er fair eller ikke er fair, men jeg kan konstatere, at PwC er rigtig store på kuratorier i udlandet. For der ligger rigtig meget revisorarbejde i kuratorier,” siger han.

RÅDGIVNING FYLDER MERE

I forhold til de nærmeste konkurrenter er rådgivning generelt noget, der fylder mindre hos PwC. Her profilerer man sig som et rådgivnings- og revisionshus med tyk streg under revision, men man kommer ikke udenom, at rådgivning udgør en voksende del af forretningen. I det seneste regnskab er omsætningen fra revisionsforretningen vokset med 6 procent, mens rådgivning er vokset med hele 32 procent.

Revision er en stabil forretning, og her sidder PwC som revisor for 41 af de 100 største virksomheder herhjemme stadig tungt på kæmperne. Her sker der også ting på teknologifronten, men det er inden for rådgivning, at forretningen for alvor udvikler sig.

I løbet af de seneste 3 år har PwC således etableret sig som en førende spiller inden for rådgivning af finansielle virksomheder og er med en enhed, der tæller godt 200 specialister, i dag Danmarks største rådgiver i det segment.

Også inden for virksomhedshandler er der blevet oprustet på det seneste, oplyser Mogens Nørgaard Mogensen.

”Vi har fået nogle rigtig gode mandater. Også mange, som der ikke er nogen, der ved noget om. Vi sidder mere end hundrede mennesker inden for corporate finance og M&A, så det er også en stor del af rådgivningsforretningen,” siger han.

DYBT FORANKRET I REVISION

PwC's forankring i revision understreges af direktørens egen fortid. Mogens Nørgaard Mogensen startede selv som statsautoriseret revisor i PwC for 32 år siden. I 1999 var han revisor på



spaltningen og børsnoteringen af NovoZymes fra Novo Nordisk, og selv den dag i dag er han revisor for revisionshusets allerstørste klienter.

”Jeg har et mantra, at jeg stadig vil være på kunderne, selv når jeg er direktør. Derfor er jeg i dag også revisor for AP Møller Mærsk, Novo Nordisk, Carlsberg og Coloplast,” siger han.

Men revisorloven, der blev vedtaget i 2016, gør det sværere for selskaber som PwC at tjene penge på den rene revisionsforretning, ligesom kravet om firmarotation, der betyder, at de store regnskabsklasse C-selskaber skal skifte revisor mindst hvert syvende år, gør det sværere at holde på kunderne.

Mogens Nørgaard Mogensen forventer, at PwC vil ”miste nogle procenter,” men er dog fortrøstningsfuld. Han forudser også, at rådgivningsforretningen vil blive ved med at hale ind på revisorområdet.

”Jeg tror, at de på et tidspunkt bliver ligeværdige, og det er også fint. Men det betyder ikke, at revisionsforretningen til gengæld vil blive totalt decimeret. Vi er stadig først og fremmest et revisionshus. Men det er fint, hvis de to områder bliver ligeværdige,” siger han. ■

4/ *Inside Story*



Kapitalfond snupper kriseramte minkavlernes topchef

Jesper Uggerhøj forlader nu kriseramte København Fur til fordel for fusionen mellem Løgismose og Meyers.

Foto: PR

Kapitalfondens IK's problemfyldte fusionerede selskab mellem Meyer og Løgismose henter nu direktøren i København Fur, Jesper Uggerhøj, som ny topchef. Direktøren forlader minkavlernes selskab efter blot to år og midt i en dyb krise, der senest medførte fyring af hver femte ansatte.

AF MORTEN JOHNSEN MJO@IB.DK

Den britiske kapitalfond IK Investment Partners sætter nu en ny mand i spidsen for fusionen Løgismose Meyers, som fonden opkøbte for 800 millioner kroner i slutningen af 2015.

Tiden under fondens ejerskab har været noget omtumlet for de to danske gourmetimperier, og senest blev topchef Tørk Furhauge fyret efter længere tid med skuffende resultater. Inden da nåede Sten Halby også at stå i spidsen for den kapitalfondsejede



koncern i kort periode, inden han forlod den gastronomiske virksomhed i foråret 2016.

Nu har Løgismose Meyers så i al hemmelighed netop ansat Jesper Uggerhøj som topchef i IK's gourmetinvestering, der fortsat ikke har indfriet det potentiale, både fonden og den stats-ejede pengetank Dansk Vækstkapital oprindeligt så i fusionen mellem to af landets berømteste fødevarer virksomheder.

InsideBusiness erfarer således fra en række centralt placerede kilder, at kontrakten med Jesper Uggerhøj er underskrevet, og det forventes, at den kommende topchef tiltræder omkring årsskiftet.

Uggerhøj kender Løgismose indgående, da han tidligere var topchef i den familieejede virksomhed, nogle år før man solgte størstedelen af sine aktier til IK.

Siden da er det dog langt fra gået som planlagt, og efter IK's opkøb og fusion af de to selskaber har man tabt over 100 millioner kroner på bundlinjen på tre år. Samtidig står omsætningen stort set i stampe, ligesom man endnu ikke har formået at hæve sin driftsindtjening før renter og afskrivninger til et niveau, der tilnærmelsesvis kan retfærdiggøre en pris på 800 millioner kroner.

Formand i Løgismose Meyers Per Harkjær skriver i en mail til InsideBusiness, at han ikke ønsker at kommentere oplysningerne om ansættelsen af Jesper Uggerhøj.

EFTERLADER ET VAKUUM

Mens den nye maddirektør i sit kommende job kommer til at stå over for store udfordringer, forlader han også en koncern midt i en historisk krise.

Kopenhagen Fur og de danske minkavlere har på det seneste været hårdt ramt af faldende skindpriser. På blot få år er prisen således faldet fra omkring 600 kroner til det nuværende, uholdbare niveau på 200 kroner, hvilket sætter dybe spor hos branchen herhjemme. Senest var Kopenhagen Fur med Jesper Uggerhøj i spidsen ude at skære en femtedel af alle stillinger væk i et forsøg på at spare et tocifret millionbeløb.

Kopenhagen Fur, der ejes af omkring 1.500 danske minkavlere, fungerer som auktionshus for branchens mange producenter og ejes som et andelselskab på samme måde, som man kender fra Arla og Danish Crown.



I minkavlernes bagland er der bestemt heller ikke begejstring over, at København Fur nu kastes ud i en ledelseskriser, mens man både må kæmpe med faldende priser, store kinesiske lagre og en svag dollar.

Da man hentede Jesper Uggerhøj til minkkoncernen, var det netop en bekymring for flere i baglandet, at Uggerhøj havde ry for at være en mand, der trods et stort talent var kendt for at skifte job relativt ofte.

Forud for sin ansættelse i København Fur var han således øverste chef for Irma i fire år, og inden da havde han i nogle år stået i spidsen for blandt andet Premier Is og netop Løgismose.

Formand for København Fur Tage Pedersen ønsker over for InsideBusiness ikke at kommentere, at han nu skal ud at jage en ny topchef til koncernen, alt imens hovedparten af medlemmerne kæmper for at holde skindet på næsen.

SOVER ROLIGT OM NATTEN

Da kapitalfonden IK Investment Partners opkøbte størstedelen af Claus Meyers madimperium og Grønlykke-familiens livsværk, Løgismose, i 2014, var det især med henblik på at udvide de to respektive brands i den danske detailsektor.

Løgismose havde allerede fået stærkt fodfæste i Netto, hvor man solgte en række af sine produkter, herunder også en række færdigretter, og tanken var, at man skulle foretage samme øvelse hos eksempelvis Coop med Claus Meyers brand i ryggen.

Det viste sig imidlertid, at fusionen af de to privatejede virksomheder var langt mere besværlig end først antaget, og den erfarne rådgiver Jens Harsaae, der var udset til at blive formand i den fusionerede gastronomikoncern, måtte trække sig, inden han nogensinde officielt nåede at tiltræde.

Siden fulgte en række udfordringer både internt og eksternt, og indtil videre må der siges at være noget lange udsigter til, at IK og Dansk Vækstkapital kan høste et afkast på deres investering.

Lars Nørby Johansen, der er formand for Dansk Vækstkapital 1, som har investeret i Løgismose Meyers, understreger over for InsideBusiness, at ideen med at fusionere to af landets største gourmetkoncerner viste sig at være ganske svær i praksis.

”Det er klart for enhver, at Løgismose Meyers ikke fik nogen flyvende start. I stedet måtte man bruge kræfterne på en større oprydning i koncernen, hvor man samtidig fik skærpet strate-



gien og solgt noget fra. Det viste sig, at det at fusionere to virksomheder med stærke ejerledere bag var vanskeligere end først antaget,” forklarer den tidligere formand i Falck og William Demant.

Lars Nørby Johansen understreger samtidig, at man fortsat er nogenlunde rolig trods de store udfordringer i investeringen. Han tror stadig, at statens penge (Dansk Vækstkapital) i Løgismose Meyers kan blive betalt tilbage med et hæderligt afkast.

”Så vidt vi er orienteret, går det bedre med investeringen. Vi sover indtil videre roligt om natten, men følger naturligvis investeringen opmærksomt. Man skal dog være klar over, at der i en portefølje som vores altid vil være investeringer, der klarer sig godt, og så andre, hvor det kræver mere tålmodighed,” siger Lars Nørby Johansen. ■



5/ Ugens vindere og tabere

InsideBusiness giver dig et overblik over ugens vindere og tabere i dansk erhvervsliv.

AF REDAKTIONEN

VINDER



Tung aktie i uforklarligt højdespring

Danske Banks udskældte formand, Ole Andersen, valgte i denne uge at sige farvel til ingredienskoncernen Chr. Hansen, hvor han har været formand i en årrække. Ifølge den tidligere EQT-chef skyldes hans exit, at han "havde en del at se til andre steder".

Den bemærkning er svær at modsige, men spørgsmålet er nu, om det er Andersens exit eller denne uges middelhøje regnskab, der medfører, at Chr. Hansens aktie har været en helt uovervænnet højdespringer i et ellers ferieramt aktiemarked. Alene de seneste dage er ingrediensaktien steget med over 10 procent, og virksomhedens markedsværdi nærmer sig nu de magiske 100 milliarder kroner.

Flere analysehuse var i kølvandet på regnskabet ude med noget afdæmpede analyser, hvor begejstringen var til at overse. Både Handelsbanken og DND var på gaden med negative analyser, hvor man nedjusterede de respektive kursmål på aktien.

Alligevel er ingrediensaktien steget voldsomt de seneste par dage, uden at nogen kan forklare præcis hvorfor. Derfor vil vi gerne her på redaktionen tilskrive den flotte udvikling Ole Andersens exit.

VINDER



Uber sigter gigantisk børsnotering

Kørselstjenesten Uber, der under stor modstand og protest blev smidt på porten i Danmark sidste år, sigter mod en børsnotering i New York, som kan blive den største nogensinde i USA's historie.

Selskabets markedsværdi kan ifølge Goldman Sachs og Morgan Stanley ramme svimlende 120 milliarder dollar (776 milliarder kroner), hvis selskabet bliver børsnoteret i begyndelsen af 2019, og det er ovenikøbet også en pæn sjat mere end den sidste vurdering af kørselstjenesten. For blot 2 måneder siden blev selskabet nemlig vurderet til 72 milliarder dollar i forbindelse med en større investering fra Toyota.

Det er en voldsomt høj vurdering, ja, men måske heller ikke helt



urealistisk. For selv om Uber har oplevet tilbagegang flere steder i stil med det, der skete i Danmark, og er blevet sparket ud i blandt andet London og Holland, er væksten stadig imponerende høj.

Hvis de nuværende vækstrater holder ind i 2019, vil Uber ifølge Bloomberg ramme en omsætning på 16 milliarder dollar, og så vil selskabets multiplum kun være mellem 7 og 8 gange omsætningen – eller nogenlunde det samme som Facebooks og Twitters multiplum.

Men værdisætningen slår stadig Facebook, som blev noteret til 104,2 milliarder dollar ved børsnoteringen i 2012, og Google, som blev noteret til 23 milliarder dollar i 2004.

Spørgsmålet er selvfølgelig, om Uber så kan holde vækstraterne oppe, hvilket er mere tvivlsomt. Men administrerende direktør i Uber Dara Khosrowshahi har sagt, at Ubers vækst er "uovertruffen", og at selskabet er klar til børsen næsten år, hvis markedsbetingelserne tillader det.

TABER



Pengetank taber milliarder på handel med kapitalfond

Der har gennem flere år været et tæt bånd mellem Novo Nordisks pengetank, Novo A/S, og kapitalfonden Nordic Capital. Seneste parløb mellem de to finansielle sværvægttere ser dog indtil videre ud til at have været en direkte elendig forretning for Novo A/S. For halvandet år siden købte Novo A/S nemlig en stor aktiepost i den børsnoterede medikokonzern Convatec, der siden har brilleret med en perlerække af skuffelser.

I denne uge gik luften så helt af ballonen, da Coloplast-konkurrenten blev tvunget ud i en massiv nedjustering, hvor man i samme ombæring sagde farvel til selskabets topchef. Convatec-aktien dykkede med over 30 procent på børsen i London, og det var samlet set med til at hævle milliarder af både virksomhedens markedsværdi og ikke mindst Novos ejerandel.

Den store økonomiske lussing er lidt af en pinlig sag for Novo-pengetankens øverste chef, Kasim Kutay, der blev hentet som topchef fra investeringsbanken Moelis i sommeren 2016 med et prædikat som ekspert i netop investeringer inden for lægemidler og den farmaceutiske industri. Samtidig rejser det spørgsmålet, hvorvidt Novo igen tør købe noget som helst af Nordic Capital.



TABER**Eksansatte detroniserer gummistøvledronning**

Vi har via DR-programmet 'Løvens Hule' lært Ilse Jacobsen at kende som den charmerende, inspirerende og bramfri forretningskvinde, der er villig til at skyde millioner i små iværksætteres forretninger. Men efter en regulær møguge i mediemøllen sidder vi nu tilbage med et noget andet billede af gummistøvledronningen fra Hornbæk.

En række tidligere medarbejdere og arbejdsretlige sager viser en side af hende, som tidligere medarbejdere [ifølge Berlingske](#) betegner som hidsig, grov og uempatisk.

Ilse Jacobsen beskyldes for at facilitere et arbejdsmiljø fyldt med ydmygelser, skældud og stress, og hos 3F og HK har man angiveligt ført og vundet en stribe sager mod Ilse Jacobsen.

Som en tragikomisk krølle på historien valgte Ilse Jacobsens mand, efter at Berlingske havde offentliggjort historien, at køre Hornbæk tynd for at opkøbe alle kioskeres eksemplarer af aviserne. Men det var desværre ikke nok til at bremse historien.

Tirsdag stod flere iværksættere så frem og fortalte, at de havde valgt at afbryde investorsamarbejdet med Ilse Jacobsen, og som konsekvens af det store medicirkus valgte designdronningen selv at trække sig fra 'Løvens Hule', som ellers var det program, der i sin tid gjorde hendes navn kendt for alle.

Nu har 3F varslet konflikt mod Ilse Jacobsen, fordi hendes ansatte på Kurbadet by Ilse Jacobsen i Hornbæk ikke har nogen overenskomst.

Den normalt så bramfri erhvervskvinde har, siden historien for alvor begyndte at rulle, været bemærkelsesværdig tavs. Men det er nok også et klogt træk oven på en uge som denne. ■

6/ Redaktørens Analyse



Her er topchefkandidaterne til Danske Bank

Det er nødvendigt at se med meget traditionelle øjne på feltet af skrappe bankfolk herhjemme, når stillingen som topchef i Danske Bank skal besættes. Vi finder de mest oplagte og ser nærmere på Ole Andersen totale fiasko i rollen som bestyrelsesformand – har han igen dummet sig ved at udnævne Jesper Nielsen som midlertidig topchef?

AF PETER NYHOLM NYHOLM@IB.DK

Danske Bank-formand Ole Andersen bør kunne se frem til en fremtrædende rolle i fremtidens studier af dårlig management og vanrøgt af stillingen som bestyrelsesformand i en stor børsnoteret bank/virksomhed. Så mislykket har hans ageren været i forsøget på at håndtere krisen i Danske Banks ledelse som følge af hvidvask sagen.

Har Ole Andersen dummet sig igen ved at udnævne Jesper Nielsen som midlertidig CEO? Meget tyder på det, for Jesper Nielsen kan komme til at sidde længe på posten, og det kan endda vise sig, at han ender med at være det mindst ringe valg som topchef i Danske Bank.
Foto: PR



Det må være konklusionen efter nok en uges kaos i forsøget på at finde en erstatning for topchef Thomas Borgen, der nu er endt med, at Jesper Nielsen er midlertidig topchef, efter at Ole Andersens egen kandidat, Jacob Aarup-Andersen, er blevet underkendt af Finanstilsynets fit and proper-vurdering under henvisning til for kort erfaring med praktisk bankdrift.

Det er ikke nyt, at der er meget strenge krav til bankdirektørers dygtighed – og det også blevet en del af Finanstilsynets reguleringssæt, at man skal godkende topchefer. I Danske Banks tilfælde er der tale om den ultimative bedømmelse, fordi der er tale om en profil, som skal stå i spidsen for Danmarks suverænt største og systemisk vigtigste bank.

Det er åbenbart en overraskelse for visse politikere og eksperter, at Finanstilsynet har en sådan rolle at spille, når der skal udpeges topchefer. Men det ved finansverdenen udmærket, og det er meget naturligt, hvis vi ser tilbage på finanskrisen. Her bevirkede kapitalproblemer, likviditetsudfordringer, enorme kredittab og investeringer i komplekse subprimelignende investeringsprodukter i Danske Bank, at staten med embedsmænd fra Finanstilsynet, Nationalbanken og det daværende Økonomi- og Erhvervsministerium spillede en alt for betydende rolle i sikringen af Danske Banks overlevelse..

Det bør heller ikke komme bag på nogen, at man kan diskutere, om Jacob Aarup-Andersen besidder den tunge erfaring, der forventes af jobbet som topchef i Danske Bank. Det er velbeskrevet, at han trods en særdeles kvik hjerne og en flot karriere ikke har nær den erfaring med bankdrift, som kan forventes af en topchef i Danske Bank. Her er det igen afgørende, at der skal foretages en ny fit and proper-vurdering hver gang, en ny stilling indtages. Så selv om Aarup-Andersen var godkendt til stillingen som chef for wealth management, så er en ny vurdering nødvendig ved indstillingen til topchef.

DANSKE BANKS BESTYRELSE ER I EN YDERST KRITISK SITUATION

Det var derfor overraskende, at Ole Andersen og den øvrige bestyrelse ikke til fulde syntes at være klar over dette, da de satte alt ind på at udnævne Aarup-Andersen som topchef for den hårdtprøvede organisation i Danske Bank. Konsekvensen af denne misforståelse er, at der nu ikke er meget spillerum tilbage at begå fejl for Ole Andersen og den øvrige bestyrelse. Det er med andre ord gået fra en kritisk situation til en yderst kritisk situation.

SAGEN KORT

Vi gennemgår de mest oplagte kandidater, interne som eksterne, til at blive den kommende topchef i Danske Bank:

Allan Polack (PFA)

Annika Falkengren
(tidligere SEB)

Birgitte Bonnesen
(Swedbank)

Bjarne Graven Larsen
(ATP, FIH med flere)

Frank Vang-Jensen
(Nordea)

Jesper Nielsen
(Danske Bank)

Michael Rasmussen
(Nykredit)

Tonny Thierry Andersen
(tidligere Danske Bank)

Torsten Hagen Jørgensen
(Nordea)



Bestyrelsen er nødt til at droppe eventuelle overvejelser om at hyre en Ørsted-topchef som Henrik Poulsen ind. De er nødt til at vælge et sikkert kort med lang bankerfaring på allerhøjeste niveau, og den slags hænger ikke på træerne herhjemme.

Det forekommer også at være udtryk for manglende rettidig omhu, at Ole Andersen selv valgte at kaste de mest oplagte redningskranse over bord, før han vidste, om Thomas Borgen ville overleve som topchef. Den mest oplagte kandidat var i virkeligheden Danske Banks egen Lars Mørch, men han blev ofret på grund af en for tæt berøring med hvidvaskbanken i Estland, og han kan derfor ikke hentes tilbage.

Et andet bud er Tonny Thierry-Andersen, som Thomas Borgen fik bestyrelsens opbakning til at stritte ud. Set udefra forekom han at være det sikre kort til at videreføre banken – i hvert fald gennem en kortere periode, til Jacob Aarup-Andersen blev klar til jobbet som topchef.

Det er selvfølgelig en mulighed at trække ham ind igen, men imod taler, at Tonny Thierry ikke helt leverede varen som ansvarlig for bankens store wealth management-område. Og at det var derfor, at han efter at have fået tilbudt et job på lavere niveau røg ud i april i år for at blive erstattet med netop Aarup Andersen.

Også Danske Banks nye CFO, Christian Baltzer, blev hyret på det tidspunkt. Han er dygtig, men kommer fra en stilling i Tryg, så han har en del hjemmearbejde for sig.

HAR OLE ANDERSEN DUMMET SIG IGEN?

Den eneste tilbageværende kandidat internt i banken er nu Jesper Nielsen, der er blevet udnævnt som midlertidig topchef – endda med understregning af at han ikke er kandidat til stillingen som administrerende direktør. Nu risikerer han at komme til at sidde længe, og det understreger igen Ole Andersen og bestyrelsens svage position, at man er nødt til at betone, at Jesper Nielsen ikke er kandidat. For hvorfor på forhånd afskrive sig det bedste interne kort, man har på hånden? Meget tyder på, at Ole Andersen har dummet sig igen.

Resultatet er, at Ole Andersen og bestyrelsen er tvunget til at finde en ekstern kandidat til jobbet, og det efterlader kun meget ringe spillerum, for det må nødvendigvis være en profil, der har tung bankerfaring på cv'et.

Mest oplagt er faktisk Nordeas landechef Frank Vang-Jensen,



der kæmpede sig helt til tops i Handelsbanken, hvorefter han blev fyret efter en infigt med bestyrelsesformand Pär Boman. Senere fik den konservative bankmand jobbet som dansk landechef i Nordea, hvilket er noget længere nede i hierarkiet, og netop derfor kunne han måske godt være interesseret. Vang-Jensen har ry for at være en kedelig bankmand, men det er måske ikke helt skævt i forhold til Danske Banks nuværende behov.

KAN MICHAEL RASMUSSEN LOKKES OVER?

Et andet bud er naturligvis Nykredit-topchef Michael Rasmussen. Han kunne måske også være interesseret i det trods alt noget større job i Danske Bank, og han har bestemt erfaringen og kompetencerne. Imod ham taler, at han har haft udfordringer med sin kommunikation med omverdenen, og at det kan tage lang tid at trække ham ud af de eksisterende kontrakter.

I den hjemlige andedam er der også Bjarne Graven-Larsen, som for nylig vendte hjem efter et CIO-ophold hos pensionsgiganten Ontarios Teacher's Plan. Imod ham taler, at han har meget ringe erfaring fra kundehåndteringen i banker. Så er PFA's topchef, Allan Polack, næsten mere oplagt, men han er 57 år, og selv om han har årelang erfaring fra Nordea, så er det mest med investering og mindre med bankkunder. Men igen – han kunne være et bud på en midlertidig topchef i Danske Bank, indtil Jacob Aarup-Andersen bliver klar.

Ellers kan Danske Bank blive nødt til at finde en egnet kandidat i udlandet. For der er ikke nogen helt oplagte i Jyske Bank, Sydbank og Spar Nord. Swedbanks danske direktør, Birgitte Bonnesen, kunne også være et bud, men hun er over 60 år og direktør for den største bank på det svenske marked. Så det er i bedste fald et step til siden til en bank, der er under hårdt pres.

BANKDRONNING I SCHWEIZ

Mere oplagt er så Annika Falkengren, der var topchef for SEB fra 2005 til marts 2017. Hun er midt i halvtredserne og vil i givet fald kunne overtage topchefjobbet i en periode, indtil Aarup-Andersen er klar. Men har hun lyst til det? P.t. sidder hun i Schweiz, betaler lav skat, har tjent en formue og er i øvrigt helt inde på livet af den stenrige og magtfulde svenske Wallenberg-familie.



Nordea har også danske Torsten Hagen Jørgensen siddende som vice-CEO og group-COO. Han kan bestemt også blive fit and proper-godkendt, og med en alder på 55 år er han ikke helt skæv til Danske Bank-jobbet. Dog er han i Danmark en totalt ukendt profil – og igen må han formodes at være underlagt endog meget lange konkurrenceklausuler.

Uanset hvad, skal en topchef indtage Danske Banks direktion med store interne spændinger og flere nye ansigter. Hvordan kommer Jacob Aarup-Andersen til at trives under en topchef, der var bestyrelsens valg nummer to? Og hvordan bliver det for den midlertidige topchef, Jesper Nielsen, der efter alt at dømme må træde et skridt ned, når bestyrelsen endelig finder hans afløser?

Spørgsmålet er, om Ole Andersen igen dummede sig gevaldigt, da han udnævnte Jesper Nielsen som midlertidig topchef. For det kan sagtens ende med, at han er det rigtigste valg som Danske Banks nye CEO. ■

7/ *Inside* Kultur

Sådan bliver du en high performer

Self-management er en kunst, som er velbeskrevet. Alligevel formår denne uges bog at skille sig positivt ud. Det handler om at fokusere på det ved din personlighed, du kan ændre, og så ignorere resten.

AF SØREN STRUNK-SØRENSEN
 SSS@HILDEBRANDTBRANDI.COM
 H&B | HILDEBRANDT & BRANDI

Så sidder man med endnu en udgivelse fra Harvard Business Review. Det føles trygt og godt. Indledning med forord fra en kendt. Lidt om den omhyggelige research. Indsamling af data og faktagrundlag og så ellers 8 veldefinerede trin eller fokusområder med tilhørende spørgsmål og self-assessments. Enkelt, tilgængeligt og letlæst.

Man kan nogle gange spørge sig selv, om vi har brug for flere af den her slags udgivelser. Det evige fokus på, hvordan du som menneske flytter dig og konsistent bliver en high performer. Kors, hvor er der mange dårlige og ligegyldige udgivelser, men denne udgivelse er klart anbefalelsesværdig og kan noget andet og mere end bare 'mere og hurtigere'.

Bogen er skrevet af Marc Effron, medforfatter til bestselleren 'One-Page Talent Management'. En udgivelse, som jeg ved, at mange HR-folk ofte refererer til. Marc Effron har siden denne udgivelse forsøgt at samle så meget litteratur, artikler med mere om, hvad der reelt driver high performers, altså de personer, der kontinuert performer bedre end andre peers i alle dimensioner. Denne viden er sammenskrevet og samlet i 8 elementer eller trin.

ET GENSYN MED DRUCKER

Udgangspunktet for det at arbejde med high performers er i denne bog bundet i Peter Druckers idé i hans bog 'Manage One-self': Prøv ikke at forandre dig selv, det får du ikke held med. Prøv i stedet at reflektere over måden, du performer på.

BOGANMELDELSE



8 Steps to High Performance - Focus on What You Can Change (Ignore the Rest)

Af: Marc Effron

Forlag: Harvard Business Review Press

Sideantal: 200

Sprog: Engelsk

Pris: 270 kroner

ISBN-10: 9781633693975



PUNKT FOR PUNKT - GODE RÅD OG TJEKLISTER

Bogen er bygget op i 8 trin under overskrifter som 'Set big goals', 'Fake it' og 'Commit your body'.

Hvert fokusområde er indledningsvis rammesat via en case, og løbende er der gode cases, henvisninger til forskning og tjeklister.

Jeg hæftede mig især ved trin 6, 'Fake it', hvor jeg synes, at man danser på en knivsæg ved ikke altid at skulle være sit ægte jeg, og trin 7, 'Commit your body', der igen understreger behovet for både kvalitet og kvantitet i søvn og træning.

HIGH PERFORMANCE GIVER DIG MULIGHEDER

Gennem hele bogen argumenterer forfatteren for, at high performance giver dig muligheder i din karriere. Jeg synes dog også, at forfatteren indimellem råder dig til at være og gøre noget, du ikke er, og jeg kan være lidt bange for, at nogle kan tolke det som at blive noget 'på bekostning' af andre frem for reel udvikling af jeget.

Jeg kunne godt tænke mig, at der blev gennemført et tilsvarende studie blandt danske og skandinaviske ledere. Jeg er ikke sikker på, at resultatet havde været det samme.

Nogle gange kan jeg blive lidt træt af den her konstante fokusering på kravet om high performance. Men i denne udgivelser synes jeg, at forfatteren får blødt op for budskabet. Og hans 8 trin og den indbyggede selvhjælp, helt i Druckers ånd, kan være en inspiration.

TAG DET, DU KAN BRUGE

Læs bogen, hvis du ønsker få, enkle, faktabaserede og inspirerende råd til måske at få en lettere hverdag. Tag det, du kan bruge, og dosér resten.

Jeg skal i hvert fald bruge efteråret på lige at løbe de fine selfassessments igennem igen og få foretaget nogle enkle få systematiske justeringer i adfærd, uden at albuerne bliver for upassende spidse. ■