

En enkelt kaffepause var der indlagt i programmet, da ni danske topledere tidligere på ugen mødtes på hotel D'Angleterre i København til en rundbordssnak med Richard Teerlink, tidligere topchef for Harley-Davidson. Blandt deltagerne var Kjeld Johannesen, Danish Crown, og Steen Riisgaard fra Novozymes. Foto: Jesper Langhoff

Da kværnen blev kult

I 18 år stod Richard Teerlink i spidsen for Harley-Davidson. Undervejs fik han vendt forretningen fra et kedeligt foretagende til et succesrigt firma med et anerkendt brand

AF PIA LYKKE

Et er at lede en virksomhed gennem en omfattende turnaround. En anden, og endnu større opgave, er at sikre, at succesen holder, når udviklingen er vendt. Richard Teerlink har gennem sine 21 år i Harley-Davidson prøvet begge dele. Han kom til virksomheden som økonomidirektør i 1981 og overtog i 1986 posten som adm. direktør. Han forlod først stillingen i 1999 og beholdt posten som bestyrelsesformand frem til 2002.

Siden har han brugt en stor del af sin tid som pensionist på at rejse rundt og fortælle om, hvordan forandringen fra et rodet foretagende med dårlige tal på bundlinjen til en succesrig virksomhed med et værdifuldt brand fandt sted. Tidligere på ugen besøgte Richard Teerlink København, hvor Børsen mødte ham, inden han skulle tilbringe en halv dag i selskab med ni danske topledere.

»Når du står i en turnaround, handler det om at overleve. Man fokuserer på det, der er nødvendigt for at vende udviklingen. Når det så er sket, har man svært ved at skifte ledelsesstil, men det er nødvendigt for at sikre fortsat succes. Derfor er det også nødvendigt at skabe et miljø i virksomheden, der forstår at reagere, så alle ikke venter på, at personen med den rigtige titel dukker op for at foretage de nødvendige forandringer,« siger Richard Teerlink.

Fokus på stakeholdere

Helt konkret taler han om at skabe en kultur, der fokuserer på at tilfredsstille stakeholder, altså om kunsten at fokusere på alle virksomhedens interesser fremfor kun at se på aktionærernes umiddelbare interesser. Og selvom det er tyve år siden, han sammen med sine kolleger i Harley-Davidson udviklede ideerne om, hvordan virksomhedens succes skulle sikres, holder principperne stadig, mener han.

»Meget af opgaven handler om kommunikation og om at skabe et miljø, hvor man har en ærlig og åben meningsudveksling frem for skænderier. Når organisationen begynder at

lægge mærke til, at du som topleder er åben i din kommunikation, begynder tingene også at forandre sig,« siger han.

Enhver virksomhed har sin egen kultur, mener Richard Teerlink. Derfor kan han heller ikke give opskriften på succes, men blot håbe, at andre erhvervsledere kan blive klogere af at høre om hans erfaringer.

Da Richard Teerlink kom til Harley-Davidson havde virksomheden ikke nogen vision eller noget værdisæt. Det førte til udvikling af modellen »paraplyen«, under hvilken værdier, udfordringer og interesser tilsammen udgør inputtet til virksomhedens vision.

»I sidste ende kan det koges ned til spørgsmålet om, hvordan vi skaber et miljø, som alle kan være tilfredse med. Det handler ikke om at finde den laveste fællesnævner, men om at være loyal over for værdierne, når man skal sikre virksomhedens frem-

tidige vækst,« forklarer han. Richard Teerlink vil ikke tage æren for den succesfulde forandring i Harley-Davidson. Han henviser til, at han var en del af et team og at fortjenesten ligger hos alle medarbejdere i virksomheden.

»I USA er vi altid meget hurtige til at tilskrive dem med titlerne æren, og det er et forkert udgangspunkt,« siger han.

Følelsesmæssig livsstil

Når det i den grad lykkedes at bygge Harley-Davidson brandet op, handler det også om, at partnerskabet med forhandlerne blev styrket væsentligt.

»Forhandleren er jo den, der har det direkte forhold til kunden,« siger Richard Teerlink.

Afslutningvis skulle slutkunden have en god grund til at køre Harley-Davidson og have det sjovt.

»Vi udstyrede dem med en »følelsesmæssig livsstil« i og med, at en Harley-Davidson blev mere end en motorcykel, mere end et stykke hardware. Det gjorde vi blandt andet ved at bringe dem sammen i fællesskaber, der handlede om andet og mere end at køre på motorcykel,« forklarer Richard Teerlink.

Han ejer selv syv af slagsen og har et personligt bud på, hvorfor mange midaldrende mænd med god indkomst pludselig udlever drømmen om at eje en Harley:

»De her mennesker arbejder under stort pres, og når de kører motorcykel tænker de ikke på andet end at køre. Det er en af de helt store fordele ved den her sport,« konstaterer han.

pia.lykke@borsen.dk

Richard Teerlink, der netop har rundet de 70 år, er en aktiv pensionist, som nyder at køre tur med konen på en af sine syv Harley-Davidson motorcykler hjemme i Wisconsin. Hvis han ikke lige er optaget af bestyrelsesarbejde blandt andet Jonson Controls. Foto: Jesper Langhoff



Senior Financial Controller søges til Københavns Lufthavne A/S

www.proffice.dk

PROFFICE
REKRUTTERING

Tættere på ...
virkeligheden

Vi tror på, at de bedste løsninger skabes gennem stærke personlige relationer, oprigtig interesse og et drive efter altid at levere det, der er bedre end godt. Det er vores virkelighed – og det, der gør vores mennesker til ægte udviklere og sande problemknusere.

kpmg.dk

AUDIT • TAX • ADVISORY

KPMG

Hvor finder du hurtigt en leder til udstationering?

- Senior Service Search & Selection er specialist i at formidle erfarne ledere til virksomheder i ind- og udland
- har egen emnebank med interviewede ledere med international erfaring

Ring til international direktør Susanne Stub på 33 14 42 34 og få præsenteret egnede kandidater
Se referenceliste på www.seniorservice.dk

SeniorService
SEARCH & SELECTION



Eksklusivt netværk for de få udvalgte

Store erhvervsledere har også brug for nogen at spejle sig i og for at hente ny inspiration og afprøve skæve ideer.

Bag arrangementet med den tidligere topchef for Harley-Davidson, Richard Teerlink, tidligere på ugen, stod CBN Katalyze, der blandt andet faciliterer en netværksgruppe bestående af 20 af de største danske erhvervsledere.

Gruppens halvdagsmøde i denne uge var det fjerde i rækken af rundbordssamtaler mellem dem og en gæst udefra.

»Gruppen her fungerer som en slags Pier-gruppe, det er jo den samme slags problemer, vi hver især sidder med. Det er et fint sted at få en snak og få nogle gode råd med på vejen. Og intet af det, vi fortæller hinanden, kommer uden for rummet,« siger adm. direktør Steen Riisgaard fra Novozymes.

Han forklarer, at forskellen på en VL-gruppe og dette forum for hans vedkom-

mende handler om, at man kommer tættere på hinanden her end i en VL-Gruppe.

Fokuserede møder

»Det er utroligt fokuseret, når vi mødes, og der er stort sammenfald i det, vi hver især arbejder med. I dag har vi talt om turnaroud. Det er jo ikke just den situation, Novozymes befinder sig i, men at fastholde succes er jo en endnu større udfordring, som vi også sidder med,« forklarer Steen Riisgaard.

Det synspunkt deler Stine Bosse, adm. direktør for Trygvesta:

»Efter en turnaroud, som vi også har været igennem, skal man videre og som leder være synlig på helt andre ting. Der skal et stilskift til, det må man indse som leder, ellers er den gal,« siger hun.

Stine Bosse forklarer om fordelene ved CBN Katalyze gruppen, at det her er lykket at samle nogle mennesker, hun ikke møder hver dag,

men som samtidig kan bidrage med gode input i hendes hverdag.

»Vi er hinandens bidragsydere. Det gode er, at vi kommer fra forskellige brancher og kan dele hinandens *worries and pains*. Vi lærer utrolig meget af hinanden – og vi møder op,« forklarer hun.

Ingen hyggeklub

Jørgen Vig Knudstorp, adm. direktør i Lego mener gruppens fordel er, at man kan have en fortrolig dialog.

»Vi står over for mange af de samme udfordringer, men på meget forskellig vis. Man kan ikke gøre som de andre, men man kan hente inspiration. Det er altid godt at høre, hvordan andre ser på en problemstilling,« siger han.

Jørgen Lindegaard, adm. direktør i ISS understreger, at det skal være relevant for ham at deltage. Ellers ville han ikke bruge arbejdstiden på det.

»Det her er ikke nogen hyggeklub, men et sted, man kan få impulser og input fra andre, som man kan sammenligne sig med fagligt. Vi sidder jo i nogenlunde samme type job,« siger Jørgen Lindegaard.

Erfaringsudveksling

Adm. direktør Michael Normann fra CBN Katalyze bruger mange timer sammen med gruppens medlemmer for at pejle sig ind på, hvilke emner, de vil få mest ud af at drøfte på deres møder.

»De står alle i spidsen for store koncerner og naturligvis står de overfor en række af de samme udfordringer. Dem, der deltager hos os, er mennesker, der tror på vigtigheden af hele tiden at vokse mentalt og til egne sig viden, blandt andet igennem erfaringsudveksling med andre spændende mennesker. Vores koncept er, at vores medlemmer ikke behøver at bruge tid på at rejse ud i verden for få in-

spirationen, vi bringer verden til dem,« forklarer Michael Normann.

CBN Katalyze stræber efter at udbygge det eksklusive topledernetværk til at opfatte de 100 største europæiske erhvervsledere i løbet af de kommende fem år. Indtil videre tæller det

kun medlemmer fra Norden. CBN Katalyze er stiftet i 2002. Ud over top 100-netværket faciliterer virksomheden også et top 500 netværk samt særlige grupper for CFO'er og HR-ansvarlige. Virksomheden har 15 medarbejdere i Norden. PLY



Vågn op til nye karrieremuligheder

Vi rekrutterer ledere og specialister i toppen af dansk erhvervsliv.

tlf. 70 150 160 • www.lisberg.com



Lisberg
EXECUTIVE SEARCH