

# Ejerleder med »olie« på fingrene

**KVÆRNEREN.** Ejerleder Arvid Blom, AB&CO, er gået fra ren ingeniørvirksomhed til også at lave smedearbejde med leverancer af højtydende procesvarmeanlæg til store industrivirksomheder. Der er store miljøgevinster at hente ved at ændre skattereglerne for overskudsvarme, mener han.

## Max ejerledersucces

### ■ Af Flemming Kjærdsdam

Mange danske virksomheder lukker overskudsvarme direkte ud i det fri, fordi skattereglerne gør, at den ikke kan genanvendes afgiftsfrit til opvarmning uden for produktionen. Dermed bliver de individuelle varmesystemer, AB&CO udvikler, oftest brugt i udenlandske virksomheder, fordi danske ledere ikke bliver belønnet for at tænke på miljøet.

Ejerleder Arvid Blom, AB&CO, foreslår en afgiftsændring, så det i højere grad kan betale sig for virksomheder, at genanvende spildvarme.

Når København bliver vært for det kommende klimatopmøde i efteråret 2009, med global opvarmning og nedbringelse af CO<sub>2</sub>-udslip på dagsordenen, vil det være en god begyndelse for danske politikere at fremme anvendelsen af mere miljørigtige varmesystemer i danske virksomheder, så det kan betale sig at udnytte spildvarme i stedet for at slippe det ud af skorstenen, fastslår han.

Den tiltagende klimadebat og miljøbevidsthed giver god vind i sejlene for virksomheden AB&CO i Greve, der leverer udstyr til procesopvarmning og genvinding af varme i industrielle anlæg. Det er processer, der enten kræver et meget højt tryk eller sker ved meget høje temperaturer eller begge dele.

AB&CO er en Ejerledersucces 2008. Det er en ingeniør- og produktionsvirksomhed, som designer, konstruerer og fremstiller disse varmesystemer enkeltvis som underleverandør til store virksomheder som Haldor Topsøe, Niro, FL Smidth, Grundfos, og Anhydro, der sælger hele anlæg til kunder i udlandet.

Derfor sælger AB&CO teknologien i Danmark, men den bliver som regel anvendt i udlandet hos tungt energiforbrugende industrivirksomheder. De stærkt stigende energipriser og den tiltagende klimadebat øger efterspørgslen på løsninger, som effektiviserer processerne i virksomhederne. Men ingeniør og ejerleder Arvid Blom, AB&CO, fortæller, at udenlandske virksomheder er længere fremme med hensyn til at effektivisere varmesystemerne, end de danske er.

»Vi bryster os af vores miljøbevidsthed i Danmark. Men på grund af afgiftsreglerne lukker mange danske virksomheder fortsat spildvarme ud i atmosfæren, selv om det er uden problemer at genvinde overskudsvarme fra den industrielle produktion til opvarmning af vand og rum,« siger Arvid Blom.

Virksomheder, der fremstiller produkter ved høje temperaturer og tryk, fremstiller overskudsvarme, men den må ikke afgiftsfrit anvendes som forbrugsvarme. Selv om overskudsvarmen kunne anvendes til opvarmning af kontorer, kantine, opholdsrum og baderum, kræver de danske afgiftsregler, at virksomheden særskilt bruger naturgas, oliefyr eller fjernvarme til dette.

»Det har medført den holdning hos mange danske virksomhedsledere, at de kun i begrænset omfang griber spildvarmen og genanvender den. I udlandet er det et af de varmeste emner blandt ledere i industrivirksomheder. I Danmark ryger det direkte ud til omgivelserne. Det er ligeledes grotesk, når man ser maskiner, der køles ned med koldt vand fra hanen. Det ville være et stort skridt fremad, hvis de danske afgiftsregler blev ændret, så det kunne betale sig for virksomheder at genindvinde spildvarme og sænke CO<sub>2</sub>-udledningen,« siger Arvid Blom.

## Fusionen

I 1988 etablerede Arvid Blom AB&CO i Allerød som ingeniørforetning. Men i 2000 blev han kontaktet af Termo Trading i Greve, som var en klassisk smedeforetning, der var ved at gå konkurs.

Arvid Blom slog til og købte konkursboet med henblik på at skabe synergi mellem de to virksomheder. Fra at beregne og designe løsninger som ingeniørvirksomhed, ville han med overtagelsen af den nye smedevirksomhed også fremstille de individuelt tilpassede varmesystemer. Med andre ord skulle gå fra at have en ren ingeniørvirksomhed til at have »olie på fingrene«.

Arvid Blom fik en partner, som blev direktør i smedevirksomheden, mens han selv drev ingeniørdelen. Men det kørte ikke, som det skulle.

I 2003 var både synergien og samarbejdet på et kritisk niveau, og der var brugt masser af timer og penge på at få de to virksomheder kørt sammen til en enhed. Det, der havde set så lovende ud på tegnebrættet, var i praksis fuld af besværligheder. Derfor endte Arvid Blom med i 2003 at købe sin partner ud, og efterfølgende lade AB&CO flytte fra Allerød til Greve, så de to virksomheder fik samme adresse.

»Lad være med at undervurdere en fusion. Man tror, det er klart på et år. Men det kræver langt mere tålmodighed, langt flere timer og langt mere likviditet, end man først antager. Virksomheden i Greve var tæt på en betalingsstandsning, og der-



Ejerleder Arvid Blom, AB&CO, elsker sin motorcykel, og jordomrejser er for ham ikke en pensionistbeskæftigelse. Det skal man gøre så tidligt som muligt, siger han. Desuden lægger han vægt på både at være ejerleder og familiefar. Foto: Michael Altschul/Visuel Medie

for besluttede jeg mig for at give partneren et tilbud, som han takkede ja til,« fortæller Arvid Blom.

Det første skridt Arvid Blom tog efter udskiftningen af ledelsen i smedevirksomheden i Greve var at gå kundelisten igennem. Det viste sig, at virksomhedens største enkeltkunde i smedeforretningen udgjorde 30 procent af omsætningen, men tog 70 procent af timerne. Selv om det var firmaets største kunde, var bundlinjen dårlig.

Hele den kritiske gennem-

gang af kundeporteføljen og af egne forretningsprocesser førte til helt nye ledelsesformer og forretningsgange.

## Tjeklisten

Blandt andet indførelse af en ny tjekliste, der sikrer, at hver eneste opgave i firmaet bliver sammenholdt med pris og timeforbrug. Dermed ved hver eneste medarbejder, hvor mange penge, virksomheden tjener pr. time på den enkelte opgave. Det har givet en langt bedre styring af likviditeten, men har også

forbedret bundlinjen. Virksomhedens nylige regnskab fra 30. april 2008 viser et rekordresultat for fjerde år i træk. Et overskud før skat på tre mio. kr.

»Alle medarbejdere er blevet langt mere opmærksomme på at løse den konkrete opgave, fordi de forholder sig til, hvor meget firmaet tjener på den. Og det har gjort, at vi fire år i træk har sat rekord for vores indtjening. Desuden er vi også blevet bedre til at sige nej tak til de mindre gode opgaver,« siger Arvid Blom.

I dag udgør egenproduktionen omtrent halvdelen af hele virksomhedens omsætning.

Virksomheden vil nu forsøge at komme ind i Sydsverige. Selv om eksporten primært sker indirekte gennem virksomhedens kunder, har dens løsninger vakt opmærksomhed i udlandet, så virksomheden har i alt 20 procent eksport.

Og nu vil virksomheden forsøge sig hinsidan.

[fkf@erhvervsbladet.dk](mailto:fkf@erhvervsbladet.dk)

## Nøgletal for AB&CO A/S

Mio.kr.	2007	2006	2005
Bruttoresultat	4,5	3,1	3,2
Resultat før skat	2,6	0,6	0,5
Balance	7,3	5,4	5,4
Egenkapital	3,1	1,6	1,1
Soliditet	42	30	21
Antal ansatte	13	14	17

## Mød Arvid Blom

■ Ejerleder og ingeniør Arvid Blom, 51 år, AB&CO, er både virksomhedsmand og familiefar. Hans referenceliste er delt op i to lige store dele. I venstre halvdel kan man aflæse hans karriere. I højre halvdel kan man læse om hans familie. Han mener, det er vigtigt som ejerleder ikke kun at tænke på karrieren, men også at tænke på den anden del af livet, så han ikke om fem år trækker sig tilbage og spørger, om det var det hele værd. Begge dele er vigtigt for Arvid Blom. Kom og hør hvordan han tackler det. Mød ham på Ejerledersucces 2008 29. oktober på Håndværkergården i Slagelse.

Hele programmet kan ses på [www.ejerledersucces.dk](http://www.ejerledersucces.dk)

## Fem gode råd

- Fokuser på bundlinjen i alle projekter.
- Få pengene ind, inden du skal bruge dem, og undgå lån.
- Vælg og fravælg både kunder og produkter ud fra en økonomisk betragtning.
- Lad økonomien være et åbent emne for alle i firmaet.
- Undervurdér ikke arbejdet med at lave en turn around fra dårlig til god økonomi.

## Sådan har vi gjort

■ ErhvervsBladet.dk, BDO Scanrevision, Advodan og Foreningen Ejerlederne har undersøgt flere end 9.000 ejerledede danske virksomheder med hensyn til økonomi, ledelsespraksis og virksomhedsudvikling. De økonomiske forhold har været det primære screeningskriterium. Det har resulteret i den første rating for alle virksomheder. Herefter er de udvalgte virksomheder endnu engang blevet undersøgt. Her har ledelsesforhold og den generelle udvikling for virksomheden vejet tungt. Analyserne har resulteret i 12 danske ejerledersucceser, som vi præsenterer her i bladet.