

- På den korte bane skal jeg slappe af

Efter 16 år i direktørstolen som direktør for Geberit Danmark har den 66-årige Bent Knudsen besluttet sig for at trække sig tilbage og gå på efterløn. Det sker med et ønske om, at branchen må få en gloriovrig fremtid, men også med et lille svirp med halen til selvsamme branche. På den private front ligger den nærmeste fremtid klar – han skal slappe af. Om han senere vil tilbyde sin viden i en eller anden konstellation, er der endnu ikke taget stilling til

Tekst: Allan Malmberg
Fotos: Michael Barrett Boesen

Da Bent Knudsen som ung var færdig med sit traineeforløb på Dandy (tyggegummi) i Vejle, var der langt fra lagt op til, at han skulle bruge en del af sit arbejdsliv hos Geberit. Være med til at transformere virksomheden fra primært at være en kendt producent af udstyr bag væggen – ikke mindst den kendte indbygningscisterne – til i dag også at være en anerkendt producent af blandt andet douche-toiletter, der vinder større og større udbredelse herhjemme.

Efter tiden hos Dandy arbejdede han i elektronikindustrien hos firmaet Chemicalic A/S i Horsens, hvor man producerede og solgte printplader til computere og ikke mindst mobiltelefoner. På det tidspunkt var der mange mobiltelefonproducenter i Danmark; Dancall, Philips mv. Skiftet til vvs-branchen gik via Hudevad Radiatorfabrik og ikke mindst Broen A/S i Assens, hvor jobbet var et mere internationalt job som forretningsdirektør for kugleventiler (Ballofix) og strengreguleringsventiler (Ballorex); meget anerkendte produkter i vores branche. Skiftet mellem de to brancher syntes ikke oplagt, men det kommer vi tilbage til.

Nu er det tid til at sige farvel. Og det er der to årsager til:

- 16 år er lang tid at være direktør for den samme virksomhed, så der trænger til at komme friske kræfter ind. Og så er jeg blevet 66 år, siger han.

Beslutningen blev fortalt for flere måneder siden til koncernen, men ikke meldt ud til medarbejderne før langt senere. Det undrer ham egentlig lidt, at nogle ikke havde spottet det før den officielle udmelding.

- Skuldrene kommer lidt mere ned, når man ved, at ansvaret ikke er ens længere.



- 16 år er lang tid at være direktør for den samme virksomhed, så der trænger til at komme friske kræfter ind. Og så er jeg blevet 66 år, siger Bent Knudsen.

Det betyder ikke, at man gør sit arbejde dårligere, men man tænker nok lidt mere kortsigtet, forklarer han.

I øvrigt vil de afslappede skuldre også smitte af på i hvert fald den første tid som efterløner.

- Jeg skal slappe af, kommer det lynhurtigt på spørgsmålet om, hvad der nu skal ske.

De mange år hos Geberit har betydet, at han har samlet en stor viden. Han har arbejdet sammen med dem alle sammen – installatørerne, grossisterne, arkitekterne og ingeniørerne.

- Der ligger noget viden, som jeg eventuelt kan bruge på et tidspunkt, har jeg fået tilbagemeldinger om. Det er jeg dog ikke helt overbevist om endnu, påpeger han.

En hurtig branche

Som sagt kom den unge Bent Knudsen ind på arbejdsmarkedet med en uddannelse som civiløkonom i baglommen. Det endte med at blive 12 år hos Chemitalic, hvor han arbejdede med printplader til mobiltelefoner. En branche, hvor der var virkelig fart på, og hvor man hele tiden måtte have øje for mulige effektiviseringer. Vo-



Pristransparens er kommet for at blive. I dag er prisstrukturen mere gennemsigtig, end man nogensinde har set før. E-handel betyder, at virksomhederne hele tiden bliver nødt til at optimere deres forretningsmodel.

lumenen steg og priserne var hele tiden under pres – en meget transparent branche.

Han begynder at se de samme tendenser

inden for byggeriet, og det vil presse nogle virksomheder på deres forretningsmodel.

Pristransparens er kommet for at blive. I dag er prisstrukturen mere gennemsigtig, ▶

Gratis beregningsværktøjer til befugtning og affugtning

- scan QR koden og prøv!

Få ensartet, stabil og pålidelig fugtkontrol

Med Condairs beregningsværktøj kan du:

- Dimensionere ned til $\pm 1\%$ RF
- Dokumentere dit valg over for bygherre
- Undgå over- og underdimensionering
- Beregne din driftsbesparelse på ventilation
- Få professionel rådgivning og beregning

Kontakt os

Telefon 8788 2100
www.condair.dk



Prøv beregning her!

Vi tilbyder driftsikre og professionelle løsninger inden for befugtning, affugtning og evaporativ køling



 condair



Da Ifö-salgsrettighederne overgik fra Max Sibbern til Geberit i forbindelse med overtagelsen af hele Sanitec Corporation, valgte en del Max Sibbern-medarbejdere at fortsætte deres karriere hos Geberit. En af dem var Helle Ussing.

/// Håndværkere taler med utrolig stor troværdighed. Dermed bliver det muligt at vise de andre løsninger, man kan tilbyde ///



► Fortsat

end man nogensinde har set før. E-handel betyder, at virksomhederne hele tiden bliver nødt til at optimere deres forretningsmodel.

- Tidligere var det installatøren, der kom med toiletet. I dag ved forbrugeren, hvad toiletet koster, og hvor det kan købes billigst. Og det er ikke engang sikkert, at det skal leveres gennem installatøren. Det bliver leveret på adressen, og så må installatøren gå i gang, siger han.

Markedet er utroligt prissikket.

- Det er ikke alle vores samarbejdspartnere, der tjener penge nok. Og det er vi kede af, påpeger han, for han ville gerne, at både installatører og grossister tjente penge – det er jo mere udviklende for alle parter.

Vejen er måske at gå fra et produktsalg til et mere værdibaseret salg.

- Det er en vej at gå. Det er ikke enkelt, og det er måske ikke engang svaret. Jeg kommer blot med en analyse af, hvordan det går med branchen, og de udfordringer man står over for.

Her taler han ind i de muligheder, de enkelte håndværkere har, når de er i kontakt med deres kunder.

- Håndværkere taler med utrolig stor troværdighed. Dermed bliver det muligt at vise de andre løsninger, man kan tilbyde. Anvende deres troværdighed til at bevæge sig over til et mere værdibaseret salg – og så naturligvis have den helt billige løsning i baghånden, hvis man er bange for at miste kunden, siger han.

Og han taler af erfaring. Douchetoiletterne er dyre. Der er kommet en markant billigere variant, men der er stadig et stort udvalg af modeller, der ligger i den meget høje ende.

Det pudsige er, at den sværeste pukkel at komme over er at få folk overtalt til overhovedet at bevæge sig væk fra de helt billige løsninger.

Når mange forbrugere først har indset de mange fordele, som et douchetoilet har, vælger mange at gå hele vejen op til den dyreste variant.

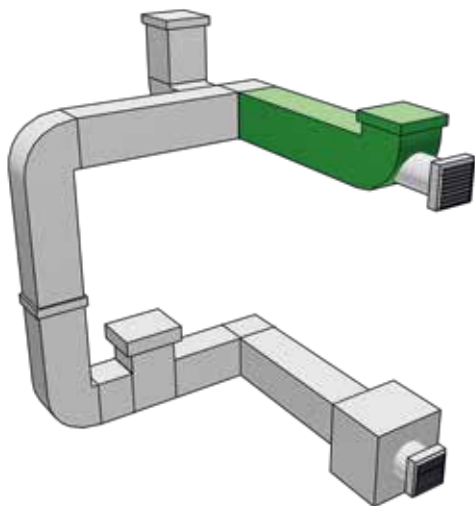
Mens interviewet er i gang, banker det på døren til showroomet. Der er egentlig lukket, men udenfor står et ældre ægtepar. Manden har tidligere været nede og se på et douchetoilet, og nu har han taget hustruen med. Hun skal se de forskellige betjeningsplader, som Geberit tilbyder. Og det er mange.

De ender med at tilbringe en halv times tid i showroomet. Udelukkende for at se, tale om og føle på betjeningspladerne. ►

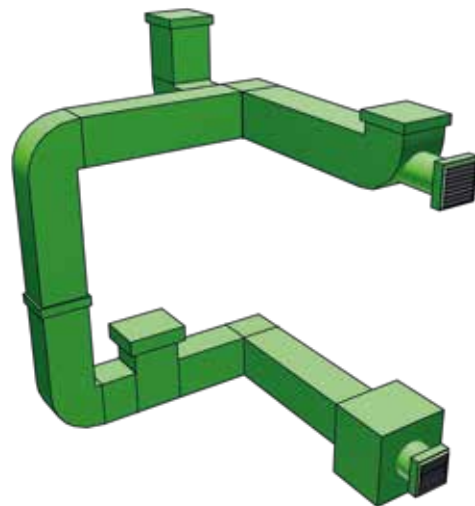
Hvem andre kan sikre 98% tættere ventilationskanaler?

BETTER CLIMATE
- DIN LØSNING PÅ LÆKAGE OG HØJE ENERGIOMKOSTNINGER

Traditionel lækagetest jf. DS 447
(gældende norm) et udvalgt område
på op til 25% testes og dokumenteres



Aeroseal metoden - 100% lækagetest
og tætning dokumenteres til ATC3 / ATC2
fra anlæg til sidste armatur



better climate

MAKE IT AIRTIGHT



Se 6 forskellige cases og resultater her
- scan koden

Kontakt os på info@betterclimate.dk eller 22222526

www.betterclimate.dk

► Fortsat

Man kan næsten se, at den afgående Geberit-direktør har lyst til at sige: ”Hvad sagde jeg”.

Fra teknik til design

Netop douchetoiletterne er det bedste bevis på den rejse, som virksomheden har taget under Bent Knudsens ledelse. Også selvom han faktisk var ret skeptisk, da man gik ud på markedet med disse toiletter.

- Jeg var sikker på, at det måtte blive op ad bakke. Vi gik all in på markedsførin-

være den fokus, der kom på hygiejne. At det var okay at tale om hygiejne. Det gav et boost. Ikke bare til Geberit og deres toiletter, men også hos for eksempel armaturproducenterne, der kunne se et voksende salg af berøringsfrie løsninger. En tendens, der i en vis grad ser ud til at holde.

At vi så har glemt alt om covid-19 i alle andre sammenhænge, kan man undre sig over.

Douchetoiletterne er en slags foreløbigt højdepunkt på den rejse, som virksomheden har været igennem. Geberit har over 150 år på bagen. Virksomheden er født ud

godt mærke til at lukke, så det fik lov til at bestå.

Den svære kunst med integration

Selvom Ifö-navnet fik lov til at bestå, skulle de to virksomheder gennem en integration. En meget svær øvelse for langt de fleste virksomheder, men her var der et ekstra lag.

Det oprindelige Geberit så sig selv som en teknikleverandør. Det var indbygningssystemer, men også for eksempel afløbssystemer. Fælles for dem var, at de, foruden at være teknisk avancerede, også var gemt bag væggen. Design tog udgangs-



Virksomheden er født ud af ingeniørverdenen og var i mange år en leverandør af teknik, der sad gemt bag væggen. Det mest ikoniske er indbygningssystemet. Det er lidt hjerteblod og er en stor spiller i Europa og også i Danmark.

gen, og der var offerbeslutninger. Vi kunne have brugt de midler, vi kastede efter dem, på meget andet, husker han.

I dag sælger man toiletterne som et wellness-produkt til langt de fleste kunder. Nogle ser dem også som care. Man har allerede – eller vil få – brug for hjælp, og derfor vælger man et care-produkt. De har nydt stor succes i Japan og Syd-europa, og selvom salget af dem aldrig vil overhale et standardtoilet, stiger salget af dem.

De færreste synes, at coronatiden var god for noget som helst. Det skulle da lige

af ingeniørverdenen og var i mange år en leverandør af teknik, der sad gemt bag væggen. Det mest ikoniske er indbygningssystemet. Det er lidt hjerteblod og er en stor spiller i Europa og også Danmark.

Det helt store skifte kom, da man købte den finske koncern Sanitec Corporation i begyndelsen af 2015. Koncernen ejede en række mærker, blandt andet franske Allia, britiske Twyford, tyske Keramag og svenske Ifö.

Hvor de tre første i dag sælges under Geberit-navnet, var Ifö simpelthen et for-

punkt i funktion – der var alligevel ingen, der skulle se dem.

Pludselig stod man over for en halvdel af den nye sammenbragte virksomhed, hvor design var en lige så stor del af det endelige produkt.

Et oplagt udgangspunkt for en konflikt mellem medarbejderne. Men sådan gik det ikke.

Geberit er en helt speciel virksomhed. Den har en meget stor sammenhængskraft. En stor forståelse for, at en sådan integration tager tid. Tålmodighed er vigtig, forklarer han. ►

IRIS

Enkelhed med karakter

Iris fra Damixa er skabt i samarbejde med designer Jakob Wagner. Et slankt og enkelt armatur, der ikke gør væsen af sig - men som alligevel forandrer rummet. Designet er præcist og poetisk, og fås i flere smukke overflader - blandt andet den eksklusive Børstet Bronze.

Tidløst. Holdbart. Og skabt til at passe naturligt ind - år efter år.



Læs mere om Iris serien her:
damixa.dk/iris

damixa

► **Fortsat**

Ikke bare tålmodighed med de nye, men også med de oprindelige ansatte.

- Der blev brugt meget tid på at få integreret Ifö-folkene, og det betød, at nogle i det gamle Geberit følte sig overset. Det måtte også håndteres, husker han.

I øvrigt elsker han modspil – og det var der da en del af i den tid.

Alle var ikke jublende lykkelige for opkøbet, og man måtte også skære til, så man ikke havde to af alle funktioner. Men operationen er lykkedes, og i dag er der ikke en opdeling i virksomheden. Der er stadig en del, der arbejder foran væggen, og en del, der arbejder bag væggen, men samlet i samme firma.

Alle medarbejdere kan købe aktier, og nogle har endvidere muligheder for optioner. Mange medarbejdere har derfor penge i virksomheden, og det giver en naturlig motivation.

Giver stafetten videre til en kendt Geberit-mand

Afløseren til Bent Knudsen er på plads. Klaus Thomsen har taget over som country manager. Han har været ansat med ansvar for produktledelse i Danmark og senest i hele Nordeuropa. Men den er faktisk lidt sjovere end som så, for Klaus Thomsen vendte faktisk tilbage til Geberit efter 10 år hos Danfoss, da han blev ansat i 2023.

Og det var Bent Knudsen selv, der ansatte ham.

Og for at gøre det endnu mere pudsig, så overtog Bent Knudsen i sin tid næsten sit job fra netop Klaus Thomsen. Nu er det en slags den omvendte verden.

Det er nogle år – og en halv milliard kroner i omsætning siden, påpeger den nyslåede efterløner med et lunt smil.

Hvad kommer han så til at savne, når tiden pludselig bliver hans egen?

Det er svært at svare på. Så er det lettere at svare på, hvad han ikke kommer til at savne.

- Teams-møderne. Vi lærte at bruge dem under corona, og vi bruger dem stadigvæk. De har medført en masse godt og har gjort flere ting lettere. Hvis jeg skal have tre folk med til et møde, er det lettere bare at tage et teams-møde, fremfor at vi alle fire skal have hul i kalenderen til at tage til København. Omvendt er jeg altså også af den gamle skole. Det fysiske møde kan noget. Det skal man ikke glemme. Her mødtes vi nok på midten.

Han synes, at de er effektive – men han kommer ikke til at savne dem – kun hans team ■



/// Tidligere var det installatøren, der kom med toilettet. I dag ved forbrugeren, hvad toilettet koster, og hvor det kan købes billigst. Og det er ikke engang sikkert, at det skal leveres gennem installatøren ///

