



TYDELIG LEDELSE AFGØRENDE I KRISETID

Adm. direktør, Microsoft Danmark, Nana Bule sendte alle ansatte hjem fra hovedkontoret, dagen efter Danmark lukkede ned. Corona-krisen har tvunget erhvervsledere til at handle lynhurtigt og konsekvent for at sikre medarbejdernes sundhed og forretningens drift.



TIDEN ER INDE TIL EN EL-LÆRLING



En el-lærling kan blive en stor fordel for virksomheden. Den modulopbyggede elektrikeruddannelse og ansættelsen af elektrikerlærlinge anbefales af Dansk Industri, Tekniq og Dansk El-Forbund. Uddannelsen kan skræddersys, så den passer til både virksomhedens og lærlingens behov.

El-lærlinge i industrien = Elektriker+

En el-lærling er elektriker+ for din virksomhed, fordi el-lærlinge via den modulopbyggede elektrikeruddannelse får viden om den nyeste teknologi, også i relation til industrien. Hvor der er en elektrikersvend, kan man også uddanne en elektrikerlærling. Det kan passe som fod i hose med virksomhedens behov og mulighederne for job efter læretiden. Elektrikeruddannelsen er en fleksibel uddannelse, hvor man kan specialisere sig mellem 28 moduler, som udvælges af virksomhed og lærling i fællesskab. På den måde kan uddannelsen skræddersys, så den passer til både virksomhedens og lærlingens ønsker og behov.

El-lærlingene specialiseres indenfor for eksempel automation, kommunikationsnetværk, robotter eller netværksteknik. De moduler, der retter sig mod industrien, kræver ikke autorisation for virksomheden.

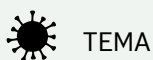
Virksomheden behøver heller ikke at tilbyde alle kompetencer indenfor elektrikeruddannelsen. Det kan løses i et samarbejde med erhvervsskolen og andre virksomheder. Du kan læse mere på www.elektrikeruddannelsen.dk. Godkendelsen sker via EVU, El-branchens uddannelsessekretariat.

Det kræver kun tre ting at få en el-lærling

1. Virksomhedsgodkendelse via EVU.dk
2. Find en lærling – Dansk El-Forbund hjælper gerne
3. Uddannelsesaftale og valg af moduler

Virksomhedsgodkendelse via EVU.dk

1. Opret en selvbetjeningskonto på EVU.dk
2. Afkryds virksomhedens arbejdsopgaver, som er relevante for at kunne uddanne lærlinge.
3. EVU sender godkendelse indenfor 10 hverdage.



Corona

Tæppet er trukket væk under store dele af dansk erhvervsliv. Ledere og virksomheder gør klar til en ny virkelighed.

DI-direktør: Mange virksomheder skal tænke strategien forfra	04
Microsoft: Synlig ledelse er ekstra vigtigt i en krise	10
Hjælpepakker: Sådan kan Danmark skaffe 300 mia. kr.	16
Grundfos: Tivlen kommer topchefen til gode	20
Knudsen Extrusion: Inddrog ansatte i afgørende beslutning	26
Professor: Det værste tilbageslag i over 100 år	30
Kloden Rundt: Krisen rammer hårdt – og giver muligheder	36
Udfoldet: 100 konkrete bud, der genstarter danske økonomi	50



MEDLEMSNYT

Profil: BLUETOWN boss satser på lån og skattecredit ..	44
Twitter: Danish Crown ansætter 100 medarbejdere	45
Nye topfolk: Tivoli, Dell Junckers, FORCE, ROCKWOOL og Hempel	46
Personalejura: Stormløb på rådgivning	47
Eksport: Døgnåben hotline til hele verden	48



FOTO GRUNDFOS

Side 20: Grundfos koncernchef, Mads Nipper, sendte 10.000 ansatte på hjemmearbejde.

”Jeg vidste godt, vi havde et stærkt sammenhold. Men at det var så stærkt kom alligevel bag på mig.”

Mads Nipper
Koncernchef, Grundfos



FOTO STEEN KNARBERG

Side 26: Knudsen Extrusions' adm. direktør, Peter Rosenkrands sikrede, at alle kunne blive.

”Noget af det vigtigste i en krise er at have penge på kistebunden.”

Peter Rosenkrands
Adm. direktør, Knudsen Extrusions



Forandringsparate Danmark kan sejre på coronaens slagmark

Verden har brug for globalt sammenhold og samarbejde. Men coronakrisen kan risikere at give os det stik modsatte, advarer DI's adm. direktør, Lars Sandahl Sørensen. Han opfordrer danske virksomheder til at gentænke hele deres forretning i lyset af et fundamentalt anderledes verdenssamfund.

AF FELIX BEKKERSGAARD STARK, febs@di.dk

”Nu gør vi det.”

Sådan sagde finansminister Nicolai Wammen (S) over en mobiltelefon til Dansk Industris (DI) adm. direktør Lars Sandahl Sørensen 11. marts 2020 om aftenen, mens DI-direktøren var i IKEA for at købe møbler til sine børn.

Det, Wammen mente, var det, som medier i ind- og udland senere på dagen rapporterede med gule ”breaking news” bjælker med ordene ”Danmark lukker ned”.

Statsminister Mette Frederiksen tonede frem på danskernes tv-skærm og fortalte, at offentligt ansatte ville blive sendt hjem, skoler og daginstitutioner skulle holde lukket, og alle privatansatte, der på nogen måde kunne, skulle arbejde hjemmefra.

– Jeg er dybt, dybt taknemmelig for, at vi hele vejen gennem denne kaotiske tid har haft en god og konstruktiv dialog med statsadministrationen,

embedsmænd, regeringen og Folketingets øvrige partier. Der har været en ånd af velvillig dialog og forståelse for nødvendigheden af sammen at finde veje gennem denne historiske krise, så vi efterlader Danmark med stærkest mulige forudsætninger for genåbning, genrejsning og genopfindelse, siger Lars Sandahl Sørensen.

Det går ikke snart over

Han er lettere stakåndet. Coronakrisen er kommet midt i store projekter som DI's planlagte sammenlægning med Dansk Byggeri, en omstrukturering af DI's interne organisering og lanceringen af anbefalingerne fra regeringens 13 klimapartnerskaber.

– For bare tre måneder siden var der ingen, der havde forudset, hvor stor og omfattende coronakrisen ville blive. Vi er i Danmark nået dertil, at vi er gået fra en umiddelbar krisestyring til en erkendelse af, at lige meget hvad vi gør, så går det her ikke snart over. Det kommer ikke til at handle om at

genoprette men om at genopfinde store dele af Danmark, siger Lars Sandahl Sørensen.

Krisen har givet travlhed på andre måder. Aldrig før er der blevet afholdt så mange (virtuelle) møder i DI's forretningsudvalg og hovedbestyrelse. Aldrig før har der været så mange henvendelser fra virksomheder med spørgsmål om hjælpepakker, personalejura, eksport og meget





FOTO SIF MEINCKE




Danmark skal have som mål, at vi allerede om et år er tilbage i en positiv økonomisk udvikling, mener adm. direktør Lars Sandahl Sørensen, DI.

andet. Aldrig har der været så mange webinarer med information, råd og vejledning til krisehåndtering. Aldrig før er der sendt så mange orienteringsmails ud fra DI's adm. direktør til alle medlemsvirksomheder.

– I DI blev vi i første omgang opmærksomme på alvoren af coronakrisen gennem indberetninger fra vores kontor i Shanghai og fra virksomheder som **LEGO, Grundfos, Danfoss,**

Vestas, Demant og andre, der oplevede udbruddet og konsekvenserne af det i Kina. Men der var ingen, der på det tidspunkt forudså, at Europa få måneder senere skulle stå som epidemiens epicenter. Og hvor store konsekvenser det ville have, siger direktøren.

Alt skal gentænkes

Alvoren var dog så indlysende, 

”Lige nu er vi som verdenssamfund på savannen, hvor det mange steder handler om overlevelse.”

Lars Sandahl Sørensen

Adm. direktør, Dansk Industri



at DI, allerede før coronakrisen for alvor ramte Europa, havde oprettet en task force med deltagelse af en række virksomheder. De har bidraget med viden og erfaringer om foranstaltninger mod coronavirusets udbredelse. Og de mange problemstillinger de medfører.

– Jeg oplever et virkelig imponerende sammenhold i dansk erhvervsliv og en vilje til at udøve samfundssind, der blandt andet også blev omsat til handling, da Lægemiddelstyrelsen bad os koordinere en indsats til produktion af værnemidler i Danmark, siger Lars Sandahl Sørensen.

Opfordringen førte til, at en række virksomheder lynhurtigt sadlede om og begyndte at producere forskellige typer værnemidler, som udlandet nu også er begyndt at efterspørge.

Den omstillingsparathed bliver ifølge direktøren afgørende i fremtiden. Han mener nemlig, at stort set

FOTO SIF MEINCKE



LARS SANDAHL SØRENSEN

- 56 år.
- 15. august 2019: Adm. direktør Dansk Industri.
- 2015: Koncerndirektør for SAS Group.
- Har i 21 år været medlem af bestyrelser i danske og udenlandske virksomheder.

👉 **Trods mørke udsigter** skal Danmark bevare optimismen og fokusere på samarbejde og tillid, mener Lars Sandahl Sørensen, adm. direktør i DI.



☉ alle virksomheder er tvunget til at gentænke hele eller dele af deres forretningsmodel i lyset af et forandret verdenssamfund.

– Nogle virksomheder står nærmest med et blankt stykke papir, hvor alt skal genskrives. Andre er mere heldigt stillet, men alle er nødt til at vurdere, hvordan krisen påvirker dem kommercielt, operationel og finansielt, siger Lars Sandahl Sørensen.

Han mener, at det for nogle virksomheder vil være afgørende for overlevelse, mens det for andre kan give helt nye muligheder.

Det gælder også for DI

Også DI ser ind i en anden virkelighed. Eksempelvis er mange eksportrejser aflyst på ubestemt tid. Det politiske arbejde skal tænkes ind i væsentligt forandrede økonomiske betingelser.

– Det bliver nødvendigt at fokusere mere på forskning og innovation og en væsentlig opkvalificering af virksomhedernes medarbejdere.

De fokusområder skal også bære Danmark og danske virksomheder sejrrigt gennem coronakrisens slagmark.

– Den grønne omstilling er stadig afgørende, og vores evne til at udvikle nye løsninger på det område vil og skal sammen med digitalisering fortsat være blandt Danmarks helt store styrker, siger Lars Sandahl Sørensen.

Han henviser til, at klimakrisen, trods store økonomiske udfordringer, vil bringe massive investeringer med sig og give nyt liv til dansk eksport. Fordi det – ligesom coronakrisen – vil blive meget synligt, hvad konsekvenserne er af ikke at handle.

– Til gengæld tror jeg, FN's Verdensmål går en sværere tid i møde. Lige nu er vi som verdenssamfund på savannen, hvor det mange steder handler om overlevelse. Det er det stik modsatte, verden har brug for, men vi bliver egocentriske, når vi står uden livsgrundlag. Det gælder også i Danmark, hvor vi ser ind i stor

arbejdsløshed og et massivt fald i BNP. Det betyder på ingen måde, at verdensmålene er blevet irrelevante. På mange måder tværtimod. Men coronakrisen har – også her – ændret tingenes tilstand og fokus, siger Lars Sandahl Sørensen.

”Der har været en ånd af velvillig dialog og forståelse for nødvendigheden af sammen at finde veje gennem denne historiske krise.”

Lars Sandahl Sørensen

Adm. direktør, Dansk Industri, om samarbejdet med politikere og embedsværk.

Væksten tilbage om et år

Han forventer, at der kan komme væsentligt faldende opbakning til hjælpeforanstaltninger for at kompensere erhvervslivet og dansk økonomi, i takt med at samfundet genåbner, og Danmark på overfladen vil ligne det Danmark, vi kendte før coronakrisen.

– Lige nu er der en bred anerkendelse af erhvervslivet som den motor, der holder samfundet i gang. Der er også en forståelse for nødvendigheden af de hjælpeforanstaltninger, der lige nu holder hånden under virksomhederne. Men forståelsen for hjælpen er skrøbelig. De langvarige og hårde konsekvenser, Danmark som eksportland vil blive ramt af, kan aldrig blive så synlige, som den meget umiddelbare konsekvens vi ser nu, siger Lars Sandahl Sørensen.

Derfor pointerer han, at det er nødvendigt med en hurtig og kraftig indsats, der sender Danmark tilbage på vækstsporet.

– Ambitionen skal være, at vi allerede om et år er tilbage i en positiv økonomisk udvikling, siger direktøren.

Det, mener han, bliver hårdt. Men ikke umuligt.

– Jeg har meget stor tillid til, at danske virksomheder finder niches og løsninger. Vores innovationskraft og nicheorienterede udviklingstilgang giver os de konkurrencedygtige løsninger, der kendetegner dansk erhvervsliv. Trods de mørke udsigter skal vi fortsat bevare optimismen og fokusere på samarbejde og tillid, som alt andet lige skaber bedre løsninger. Det er Danmarks styrke, og det er det, jeg og DI med bred opbakning i medlemskredsen vil fokusere på. •

! DANMARK TILBAGE PÅ VÆKSTSPORER

DI har udarbejdet en plan, der skaber arbejdspladser, bidrager til den grønne omstilling og sender Danmark tilbage på vækstsporet. Find den udfoldet på side 50 eller læs hele rapporten på di.dk/danmarkudafkrisen



Ny DI-organisering skal skabe større værdi for medlemmer

DI skal skabe endnu større værdi for sine medlemmer. Det er baggrunden for en gennemgribende ændring af organisationen, der skal give en mere tydelig og enkel indgang for virksomhederne.

AF **FELIX BEKKERSGAARD STARK**, febs@di.dk

DI's adm. direktør Lars Sandahl Sørensen præsenterede torsdag den 14. maj en gennemgribende ændring af organisationen. Det skal – med effekt fra 18. maj – sikre, at DI skaber endnu større værdi for medlemmerne.

– Den nuværende krise har vist med al tydelighed, hvor vigtigt det er, at DI som Danmarks helt centrale organisation kan rådgive, bistå og arbejde for store og små danske virksomheder, siger han.

Lars Sandahl Sørensen understreger, at den nye organisering først og fremmest har det formål at skabe klarhed for medlemsvirksomhederne. Og skabe endnu større effektivitet i DI som organisation.

– Der er ingen erhvervsorganisation, der kommer tæt på at matche DI på styrke, faglighed og rådgivning. Men indgangen til DI skal være mere tydelig og enkel for virksomhederne, så flere oplever, at DI er helt tæt på deres forretning og skaber værdi for dem, siger Lars Sandahl Sørensen.

➔ BRUG DI

Læs mere om organisationsændringen på di.dk/nyorganisering

Skaber plads til Dansk Byggeri

Ændringen af organisationen skal også sikre, at DI er klar til, at Dansk Byggeri – forhåbentlig – bliver en del af den nye organisation, hvis medlemmerne i begge organisationer stemmer ja til sammenlægningen inden for cirka en måned.

Direktionsteamet vil efter organisationsændringen udgøres af adm. direktør Lars Sandahl Sørensen og otte direktører med klart definerede områder og ansvar:

- Arbejdsmarked og personalejura: Viceadm. direktør Kim Graugaard
- International Politik og Drift: Direktør Thomas Bustrup
- Rådgivning: Direktør Kinga Szabo Christensen
- Politik: Direktør Kent Damsgaard
- Medlemmer: Direktør Lars Frelle-Petersen
- Kommunikation og Presse: Direktør Marion Hannerup
- Erhvervsudvikling: Direktør Lars Storr-Hansen (afventer beslutning om sammenlægning)
- HR og Organisationsudvikling: Vakant



DI PRISEN 2020

Skal din virksomhed vinde DI Prisen 2020?

DI PRISEN overrækkes hvert år på DI Topmødet. Alle DI's medlemmer kan ansøge om at blive nomineret.

DI PRISEN er en enestående mulighed for at vise, at din virksomhed har taget et initiativ, der både bidrager til den grønne omstilling og øger virksomhedens konkurrencekraft.

FÆLLES OM DEN GRØNNE OMSTILLING

Coronakrisen kommer desværre til at sætte sine spor på verdens og Danmarks økonomi langt ud i fremtiden. 2020 er derfor et år, hvor vi skal arbejde på at genrejse økonomien og skabe vækst, men samtidig fastholde vores ambitioner inden for den grønne omstilling, som er en nødvendighed for, at vi kan nå de ambitiøse klimamål.

Derfor går DI Prisen i år til en virksomhed, der har taget et initiativ, der både bidrager til grøn omstilling af samfundet og øger virksomhedens konkurrencekraft, som et afgørende skridt for at komme styrket ud af krisen.

En ekspertkomité og DI's medlemmer kårer vinderen på DI Topmødet senere på året.

Læs mere og ansøg om DI Prisen på di.dk/diprisen

DI PRISEN 2020



Nana Bule:

”Man kan ikke forudsige, hvordan folk reagerer i en krise”

Mindre end 24 timer efter nedlukningen af Danmark havde Microsoft Danmarks topchef Nana Bule sendt sine ansatte hjem. To måneders krisestyring har bekræftet hende i værdien af synlig ledelse – hvad enten den er fysisk eller virtuel.

AF NIKOLAI STEENSGAARD, ufha@di.dk

Coronakrisen kom på sin vis som et lyn fra en klar himmel. Sådan oplevede mange det givetvis. I realiteten havde mange virksomheders ledelser allerede tidligt registreret, at der var noget i gære i Kina, som havde potentiale til at få store og alvorlige konsekvenser for danske virksomheder.

Det er **Microsoft Danmark** og adm. direktør Nana Bule et eksempel på. Den kendte erhvervskvinde, der har stået i spidsen for it-gigantens danske division siden sidste sommer, havde allerede i slutningen af januar læst skriften på væggen.

På trods af dette blev statsministerens nedlukningstale 11. marts alligevel startskuddet til en helt ny virkelighed for både virksomheden og hende selv. Sammen med sit krisehåndteringsteam traf hun beslutningen om, at alle medarbejdere skulle arbejde hjemmefra. I processen fik hun bekræftet, hvor vigtig ledelse er i krisetider.

– Tydelig ledelse og klar kommunikation er altid vigtigt. Men i en krisetid, hvor alle arbejder virtuelt, er begge dele helt altafgørende. Min lederrolle er blevet endnu mere vigtig i den her tid, hvor opgaven er at binde organisationen sammen – og samtidig sikre retning og samhørighed, siger hun og tilføjer:

– Det handler om hurtigt at få overblik, få truffet de rigtige beslutninger og sætte retningen – samt anvise prioriteter og fokusområder for organisationen. Det handler om beslutninger og kommunikation og om at være synlig. Det står tydeligt, når man er i en situation som denne.

Klokkeklare konsekvenser

Microsoft er en kæmpekonglomerat med kontorer over hele verden og talrige forretningsforbindelser. Deres fortællinger varslede fra januar, hvor alvorligt udbruddet kunne blive.

Det var dog ikke de eneste input, Nana Bule fik, som indikerede, at en storm var ved at rejse sig med potentiale til at blæse hele verden omkuld.

– Microsoft er en global virksomhed, så vi har naturligvis monitoreret udviklingen på global plan, da udbruddet tog fart i Kina, og informeret hinanden. Men omfanget og den potentielle påvirkning for danske

”Faktisk foretog vi skiftet hurtigt og uden problemer. Det er jeg stolt af kunne lade sig gøre.”

Nana Bule

Adm. direktør, Microsoft Danmark, om hjemmearbejdspladser.

virksomheder blev hurtigt tydelig for mig gennem mit bestyrelsesarbejde i **Arla** og i Dansk Industri, fortæller hun.

Dermed stod det klokkeklart, at konsekvenserne kunne blive store, hvis udbruddet ikke blev holdt





! NANA BULE

- 42 år.
- 2019: Adm. direktør i Microsoft Danmark siden 1. juli.
- 2002 – 2019: Forskellige stillinger i Microsoft Danmark, senest som Director for Marketing & Operations og Director for Consumer & Channel Group.
- Uddannelse: CBS og IT-Universitetet samt bestyrelsesuddannelse fra IMD.
- Bestyrelsesposter: Arla, Energi-Net, DI's Hovedbestyrelse og DI's Erhvervspolitisk udvalg.

MICROSOFT DANMARK

- Microsoft Danmark er det danske ben af den globale it-kæmpe, der står bag mange B2B- og B2C-produkter.
- Repræsenteret i Danmark siden 1989 med dansk hovedkvarter i Lyngby.
- Ca. 1.000 medarbejdere er tilknyttet hovedkontoret, der også huser udviklingscenter og kvantelaboratorium.

Kilde: Microsoft Danmark



FOTO THOMAS ARNBO

☹ **Krisen har afsløret** et stort potentiale i mennesker, samfund og erhvervs-liv, fortæller Nana Bule, adm. direktør for Microsoft Danmark.



👉 bag Kinas grænser. Og det var der ikke nogen tegn på.

Håndfast handling

Microsoft har kriseplaner og guidelines liggende klar. Derfor var Nana Bule og Microsoft Danmarks krise-team beredt på at handle, da statsminister Mette Frederiksen (S) onsdag den 11. marts fremlagde den historiske nedlukning af Danmark.

Microsoft Danmark valgte at handle håndfast. Alle medarbejdere på nær en lille gruppe servicemedarbejdere fik at vide, at de allerede fra næste dag, om torsdagen, skulle arbejde hjemmefra. Nogle medarbejdere, der var på kritiske projekter on-site hos kunder, fik lov til at blive der, men ellers gjaldt reglerne for alle – deriblandt ledelsen og Nana Bule selv.

I den her situation blev det hurtigt klart, hvor store fordele en it-kæmpe har i forhold til andre typer virksomheder.

– Vi har selvfølgelig været privilegerede, fordi vi er i it-branchen. Vi kender og bruger allerede den teknologi, der gør, at man kan arbejde effektivt virtuelt. Derudover har vi altid haft stor fleksibilitet på arbejdspladsen. Det er normalt for os at have folk, der arbejder ude af huset – det være sig i hjemmet, i andre dele af landet eller i udlandet, siger hun og tilføjer:

– Men det er klart, at det er en usædvanlig situation, når alle medarbejdere skal gøre det hver dag i en lang periode. Det skaber udfordringer. Men faktisk foretog vi skiftet hurtigt og uden problemer. Det er jeg stolt af kunne lade sig gøre.

Fornemmelse for folk

Selv om Nana Bule betegner overgangen til den nye virkelighed som relativ gnidningsfri, skaber en krise nye udfordringer. En krise afslører også noget om den menneskelige mangfoldighed, man som leder skal tage hensyn til og forstå.

Når ens medarbejdere kommer under et nyt og uventet pres, og

hvor elementer som fysisk sundhed pludselig er et bekymringsfelt, har det konsekvenser, som påvirker medarbejderne – på godt og ondt.

– Det slog mig i de første dage, hvordan nogle mennesker blomstrede op og fandt en dybere mening med det, de lavede. De viste en helt ny drivkraft. De leverede langt ud over

”Noget af det positive, krisen har medført, er, at der er sket en stor opkvalificering af it-kompetencer i erhvervslivet.”

Nana Bule

Adm. direktør, Microsoft Danmark, om coronas konsekvenser.

det sædvanlige. Men det blev også tydeligt, at andre medarbejdere havde svært ved at finde deres ben i den nye virkelighed, siger hun.

Ingen er ens

Det var en påmindelse for Nana Bule om, at man som leder skal huske bredden i medarbejderstaben. Ingen mennesker er ens.

– Hele oplevelsen med krisen og de tiltag, vi har gjort, har været en god påmindelse for mig som leder om den menneskelige natur og folks potentiale. Nogle rummer meget mere, end man umiddelbart havde set – mens andre pludselig får brug for endnu klarere rammer og tydeligere ledelse, siger hun og fortsætter:

– Vi er alle forskellige. Man kan ikke forudsige, hvordan folk reagerer og agerer i en krise. Det stiller krav til mig som øverste leder samt hele ledelseslaget. Vi skal i høj grad fornemme, hvor folk er i alt det her.

Teknologien er værdifuld

Nana Bule betegner ikke de be- 👉






FOTO THOMAS ARNBO



Ⓢ **Alene på kontoret:** Microsoft Danmarks adm. direktør Nana Bule valgte at sende næsten alle medarbejdere hjem fra hovedsædet i Lyngby, da Danmark blev lukket ned 11. marts.



”Det handler om beslutninger og kommunikation og om at være synlig. Det står tydeligt, når man er i en situation som denne.”

Nana Bule
adm. direktør, Microsoft Danmark

☞ slutninger, hun har skullet træffe i krisens første måned, som svære. Men de har været store. Og hun har i høj grad skullet have den menneskelige faktor i baghovedet samtidigt med en fokus på, at forretningen skulle kunne køre videre og kunderne kunne serviceres.

– Vi har skullet træffe mange beslutninger og samtidig være klar til at justere dem i forhold til nye retningslinjer fra myndighederne og vores bagland. I den forbindelse har jeg været meget bevist om både de

forretningsmæssige og menneskelige konsekvenser. Folk oplever afsavn, måske ensomhed. Derudover kan det jo være udfordrende at skulle jonglere med børn eller syge familiemedlemmer derhjemme. Det skal man have forståelse for, siger hun.

En af hendes konklusioner efter den første krisemåned var, at den afslørede et stort potentiale i mennesker, samfund og erhvervsliv. Vi har alle reageret og tilpasset os – og vi har taget mulighederne i det højteknologiske samfund til os.

– Pludselig er mulighederne i virtuelle møder og teknologi blevet tydelig for mange. Noget af det positive, krisen har medført, er, at der er sket en stor opkvalificering af it-kompetencer i erhvervslivet og på for eksempel skoler. Det viser noget om de muligheder, der ligger i den nye teknologi, siger hun og uddyber:

– Teknologi er både med til at skabe indsigt og data, og den kan være løftestang til effektiviseringer og besparelser. Men den har også vist sig enormt værdifuld i en situation som



! TRE LEDELSESRÅD FRA NANA BULE

- Tydelig ledelse og klar kommunikation er vigtig. Det gælder i endnu højere grad, når kontakten med medarbejderne bliver virtuel. Ledelsen skal anviser klar retning og skabe samhørighed i krisetider.
- Hav et blik for den menneskelige natur. Kriser påvirker mennesker forskelligt. Men det er ikke kun negativt. Se potentialet, og hav forståelse for det hele menneske.
- Omstillingsparathed og agilitet er altid vigtigt, men i høj grad i en krisetid. Når man er i en situation med så stor usikkerhed, er det en vigtig kompetence at have. Man skal være parat til at navigere hurtigt.

Kilde: Nana Bule, adm. direktør,
Microsoft Danmark

denne, hvor vi skal arbejde på afstand. Det kan vi også tage med ud af krisen.

Genåbning trin for trin

Nana Bule fortæller, at Microsoft forventer at åbne sine kontorer gradvist for en række funktioner og kundeteams. Selv om myndighedernes data to måneder efter krisens udbrud ser mere lovende ud, så har Microsoft-direktøren ét klippefast fokusfelt: Medarbejdernes sundhed. Derfor bliver genåbningen trin for trin og forsigtig.

– Vi kommer til at prioritere ud fra arbejdsopgaver og -forhold. Men det vil være frivilligt, om man ønsker at vende tilbage til kontoret. Vores medarbejders sikkerhed forbliver vores højeste prioritet, og mens vi har været væk, er vores bygning blevet opgraderet med omfattende foranstaltninger for at minimere risikoen for smittespredning, siger hun. •

FOTO THOMAS ARNBO

DI-KAMPAGNE:

Sammen holder vi Danmark i gang

Mød her virksomheder, der har holdt dampen oppe under coronakrisen.

GoBoat holder skruen i vandet

GoBoat i København trods bølgegangen og holder skruen i vandet. De har fået lov til at holde deres otte-personers turistbåde i vandet og har derfor åbnet forretningen igen.

– Det har været fantastisk at se folks behov for at komme ud med deres nærmeste, siger Kasper Eich-Romme, co-founder, GoBoat.

Se video fra GoBoat på di.dk/goboat



Se videoen fra Stark på di.dk/stark

Stor travlhed hos Stark

Siden landet lukkede ned, er ordrene væltet ind hos byggemarkedet Stark.

Nu har flere kolleger afmeldt ferie og taget weekendarbejde for at pakke varer til kunderne:

– Uden vores kolleger kan vi ikke stå bag vores håndværkere og bygge Danmark sammen, siger Kent Fonseca, der er logistikchef hos Starks region Storkøbenhavn.

Læs mere om ”Sammen holder vi Danmark i gang” på di.dk/danmarkigang



Prisen på en (corona)krise

I omegnen af 300 mia. kr., er DI's foreløbige vurdering af, hvad de mange hjælpepakker koster. Danmark både kan og skal låne, mener DI's underdirektør Morten Granzau, for alternativet – langt flere arbejdsløse og konkurser – er værre. DI Business tager et makroøkonomisk deep dive på COVID-19.

AF **KAREN WITT OLSEN**, kawo@di.dk

Alle ved det.

Coronakrisen koster Danmark dyrt på utrolig mange måder. Også økonomisk.

250 mia. kr. var Nationalbankens foreløbige opgørelse af, hvad staten skulle låne tilbage i april. De 50 mia. kr. var fra før krisen. De 200 mia. kr. som direkte følge af regeringens økonomiske hjælpepakker.

Siden er flere hjælpepakker kommet til, og den samlede pris er derfor nok nærmere i omegnen af 300 mia. kr., mener DI's underdirektør Morten Granzau, der medgiver, at det er mange penge.

– Corona har bremset økonomien så brat, at staten skal skaffe penge i et omfang og med en hastighed, vi aldrig har set før, siger han.

Morten Granzau forklarer, at 300 mia. kr. svarer til, at staten skal låne penge til syv-otte Storebæltsforbindelser. I ét hug – inden 1. august.

– Hjælpepakkerne løber til juli, og staten skal sikre sig likviditet, inden pengene kan komme ud til virksomhederne. Modsat Storebæltsforbindelsen, der jo blev bygget over en længere årrække, siger han.

Ikke nok på bogen

DI's underdirektør forklarer, at Danmark godt nok har en national bankbog – statens konto* i Nationalbanken – men ved udgangen af marts 2020 stod der ”kun” godt 130 mia. kr.

Staten skal altså ud og låne. Og det er Dansk Industri (DI) normalt ikke fan af.

– Vi jubler normalt ikke over, at det offentlige stifter gæld. Vi er normalt varme fortalere for, at Danmark får statsbudgettet til at hænge sammen ved at øge væksten og trimme de offentlige udgifter. Men coronakrisen er alt andet end normal. Det er noget ekstraordinært, siger Morten Granzau.

*Statens Konto

Staten har en konto i Nationalbanken, der rummer Danmarks såkaldte likviditetsberedskab. Saldoen svinger med de store indbetalinger (som f.eks. skat) og udbetalinger (som f.eks. offentlige lønninger) men må iht. Maastricht-traktaten aldrig gå i minus, så overtræk er udelukket. I slutningen af marts 2020 stod der ca. 130 mia. kr. på kontoen.

Finanskrisen
2008–2009



BNP brager ned

Det særlige lige nu er, at alle, der beskæftiger sig med økonomi – fra DI og Finansministeriet til Nationalbanken og Den Internationale Valutafond (IMF), forventer, at coronakrisen resulterer i, at væksten i Danmark og verden falder med uset hastighed.

I de mest pessimistiske scenarier falder Danmarks bruttonationalprodukt (BNP)* i år med 10 procent. Eller dobbelt så meget, som det faldt det første år under finanskrisen.

Det kalder på, at alt hvad der kan gøres, skal gøres, siger DI's underdirektør.

– Alternativet til intet at gøre – eller til ikke at gøre nok – er, at Danmark bliver ramt af en recession på linje med den, der ramte verden i 1929. Med alt hvad der følger af konkurser, tvangsauktioner og massearbejdsløshed.

Det med arbejdsløsheden vender vi tilbage til. Først et kig på, hvordan det er muligt at låne så utrolig mange penge som 300.000.000.000 kr. er.

Danmark var godt forberedt

Kort sagt var Danmark klar til krise.

Som et af få lande i verden har vi den såkaldte AAA-vurdering* hos verdens største kreditvurderingsbureauer som for eksempel Standard & Poor's.

– Det vil sige, at Danmark bliver betragtet som en af de sundeste "forretninger" i verden at investere i, siger Morten Granzau.

Han forklarer, at Danmarks fine kreditvurdering kommer af en kombinationen af lav offentlig gæld, overskud på den offentlige saldo*, udlandsformuen* og en generel meget fornuftig økonomisk politik.

– Skiftende regeringer har siden 2006 trimmet økonomien blandt andet gennem reformer af dagpengesystemet og pensionsalderen. Samtidig har der været sunde mål for de offentlige finanser lidt ↻

*Bruttonationalproduktet (BNP)

Produktion/værditilvækst i et land – svarer til værdien af den samlede private og offentlige produktion fratrukket værdien af de anvendte ressourcer. Væksten i BNP er et udtryk for, hvor meget mere velstand der skabes fra år til år. Væksten opgøres i pct. Under finanskrisen faldt Danmarks BNP med 4,9 pct. i 2009 – svarende til omkring 110 mia. kr. i dagens penge.

*AAA-rating

Som et af få lande har Danmark den højeste kreditvurdering (AAA) i verden hos de internationale ratingbureauer. Hos Standard & Poor's går skalaen ned til D.

*Den offentlige saldo

Det offentliges over- eller underskud opgøres som forskellen mellem de offentlige indtægter (som f.eks. skat) og udgifter (som f.eks. kontanthjælp). Før coronakrisen var der overskud på den offentlige saldo på 3,7 pct. af BNP i 2019 – svarende til 85 mia. kr. I Finansministeriets mest pessimistiske scenarie er der i 2020 et underskud på den offentlige saldo på op mod 7 pct. – svarende til mere end 150 mia. kr.

*Udlandsformuen

Danmarks udlandsformue var 1.814 mia. kr. eller 78 pct. af BNP ved udgangen af 2019. Udlandsformuen steg med 367 mia. kr. sidste år primært drevet af et rekordstort betalingsbalanceoverskud på 184 mia. kr. For bare 10 år siden havde Danmark en netto-udlandsformue på nul. I EU har kun Holland en større udlandsformue end os. Hele udlandsformuen kan tilskrives den private sektor, da den offentlige sektor ved udgangen af 2019 havde en nettogæld til udlandet.

DI forventer at Danmarks BNP falder 8,3 pct. i 2020.



➔ længere frem i tid. Og det kommer Danmark til gode nu, fordi investorernes tillid til dansk økonomi er høj, siger DI's underdirektør.

Når økonomien blafrer – som i en global krise – søger investorer nemlig en "sikker havn".

– Investorer har behov for at føre deres penge i sikkerhed i en tid med høj usikkerhed. Danmark er sådant et sted, og det gør, at vi dels får AAA-kreditvurderingen og dels, at investorerne er villige til at låne den danske stat penge til en meget lav rente, siger Morten Granzau.

Lån på mange måder

Præcis hvilken slags lån staten vil optage, er endnu usikkert. Der er forskellige økonomiske håndtag, Nationalbanken kan trække i på vegne af staten.

– Dækningen af finansieringsbehovet vil ske ved at bruge en kombination af finansieringskilder, skriver Nationalbanken i en analyse fra april.

Nationalbanken mener, at Danmark formentlig vil gøre brug af en kombination af at udstede statsobligationer* i kroner og udenlandsk valuta, skatkammerbeviser* – gældsbeviser med kort løbetid, måske optage udenlandske lån og så måske bruge nogle af de opsparede 130 mia. kr., der stod på statens konto ved udgangen af marts.

– Nationalbanken lægger op til at spille på alle de tangenter, som er til rådighed, for at skaffe den nødvendige finansiering. Det er også et signal om, at lånebehovet er helt ekstraordinært stort, siger DI's underdirektør.

Ledige koster milliarder

Og nu til hvorfor de mange milliarder, Danmark skal ud at låne – forhåbentlig – er det hele værd. Kodeordet her er arbejdsløshed.

Når væksten falder i hele verden, falder Danmarks vækst også. Det er lig med flere ledige og flere konkurser.

Foreløbig er der cirka 50.000 nye ledige på grund af coronakrisen. Udover at det er et hårdt slag for den enkelte ledige, er de ekstra ledige også dyre for statskassen. Ikke kun i direkte omkostninger i form af dagpenge eller kontanthjælp – men også i tabte skatteindtægter, tabt produktion og velstand i øvrigt.

DI's underdirektør Morten Granzau forklarer, at 400.000 kr. pr. person er den samlede pris, DI regner med, det koster, når en medarbejder bliver arbejdsløs.

– 50.000 nye ledige er mange. Men uden hjælpepakkerne, der blandt andet sikrer lønkomensation til cirka 150.000 medarbejdere, havde det utvivlsomt set meget værre ud. Og samtidig ville vi have set mange flere konkurser blandt ellers sunde virksomheder. Pengene til hjælpepakkerne er altså godt givet ud, siger Morten Granzau. •

➔ BRUG DI

Har du brug for mere information om de mange hjælpepakker, kan du bruge DI's særlige coronasite: di.dk/corona eller kontakte os på hjpak@di.dk eller 3377 3377

*Statsobligation

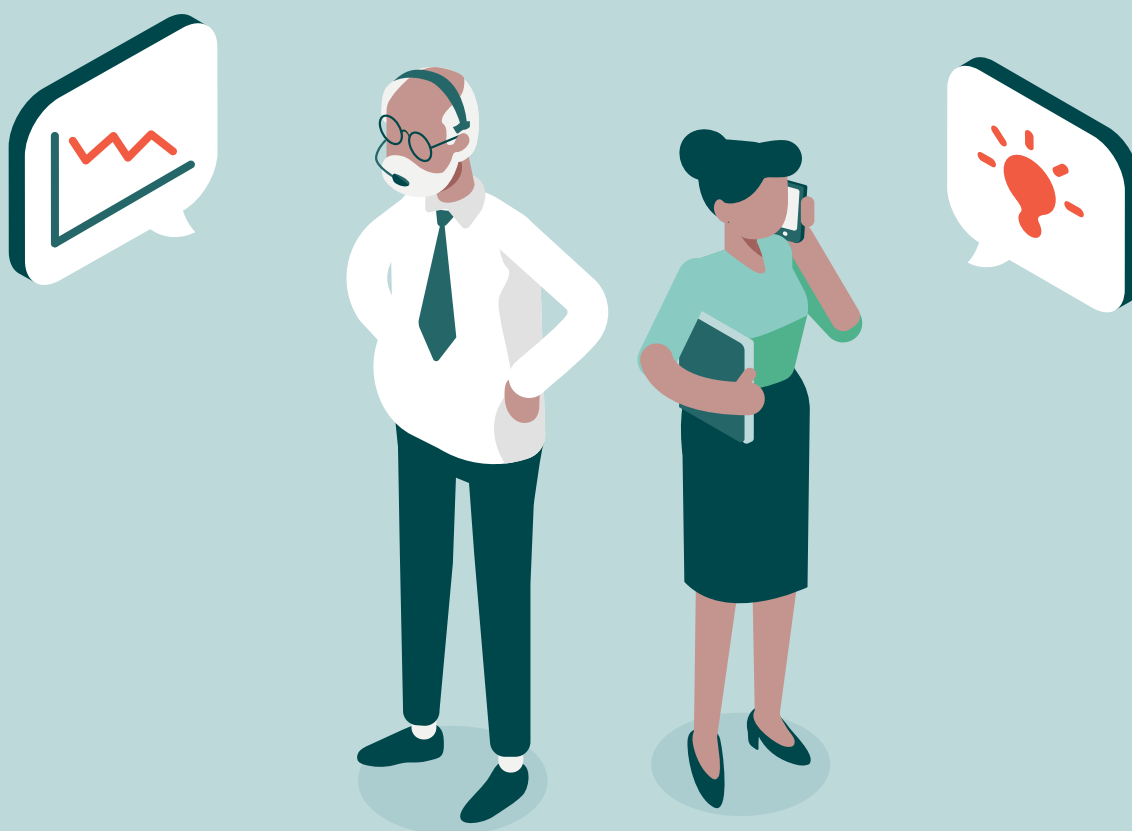
Et lån, staten optager, ved at sætte obligationer til salg. Prisen på obligationerne er den kurs, obligationen handles til. Hvis obligationen bliver handlet til en kurs over 100 kan staten få en kursgevinst – og omvendt hvis den handles til en kurs under 100. Køberne af obligationerne får en rente, så længe obligationen løber – f.eks. 30 år. Jo højere kreditværdighed et land har, jo mindre risiko er der ved at købe landets statsobligationer, og jo lavere vil renterne normalt være.

*Skatkammerbeviser

Værdipapir med en løbetid på under 1 år og med en rente på nul. Køberne af skatkammerbeviser får altså pengene tilbage efter mindre end et år. Skatkammerbeviserne sælges i øjeblikket for at skaffe likviditet på kort sigt.

Danske virksomheder skal styrket gennem krisen

Få for 100.000 kroner professionel
konsulenthjælp til at udvikle din virksomhed



Læs mere på genstartNU.dk
eller ring på **3377 3417**



Mads Nipper:

”Coronakrisen udvikler min måde at være leder på”

Grundfos’ koncernchef, Mads Nipper, har lært flere nye sider af sig selv at kende som leder under coronakrisen. Det handler om at slippe kontrol og bruge tvivlen offensivt.

AF **UFFE HANSEN**, ufha@di.dk

Onsdag aften den 11. marts 2020 glemmer **Grundfos’** koncernchef, Mads Nipper, ikke igen.

Mads Nippers hustru Gitte havde inviteret gode venner til middag, og de besluttede undervejs at følge med i statsminister Mette Frederiksens presse møde. Det viste sig at blive det presse møde, hvor hun flankeret af sundhedsmyndigheder, politi og Udenrigsministeriet beskrev, hvordan hun i de kommende døgn ville lukke hovedparten af Danmark ned for at bremse coronasmitten.

Før presse mødet var slut havde Mads Nipper kontakt til den øvrige ledelse i Grundfos, de første møder blev aftalt – og den hyggelige vennemiddag fik en brat afslutning. Mads Nipper koncentrerede sig derefter om håndteringen af corona-krisen i en af landets største virksomheder. Der blev akut truffet beslutninger, som skulle beskytte medarbejdere og sikre virksomhedens ve og vel.

Beslutninger der blandt andet sendte 10.000 Grundfos-medarbejdere kloden rundt hjem for at klare jobbet fra mere eller mindre midlertidige kontorpladser i de private stuer.

11. marts er blot omkring to måneder væk. Men de omstillinger og den handlekraft som Grundfos-ledelsen, på linje med hele Danmark og det øvrige erhvervsliv, siden har demonstreret, føles som en meget længere proces, fortæller Mads Nipper.

– Tiden føles lidt som hundetid, hvor man ganger alt med syv. Alting er accelereret og foregår med en højere kadence. Det som skete for en måned siden, føles som meget længere væk. Og der sker stadig noget nyt hele tiden, siger Mads Nipper.

Grundfos’ øverste daglige chef har i mange år været topleder. Derfor er coronakrisen heller ikke den første, han skal håndtere – men den her er anderledes.


– Det er en samfundsmæssig og sundhedsmæssig krise, samtidig med at det er en økonomisk krise, der risikerer at få finanskrisen til at minde om en

hudafskrabning. Det har jeg ikke været i nærheden af tidligere. Omfanget og kompleksiteten af den her krise er større, end jeg nogensinde har oplevet før, siger han.

Topstyring i krisens første fase

Det griber ind i måden at lede en virksomhed gennem krisen, hvor topstyringen giver mening i begyndelsen, når medarbejdernes liv reelt kan være på spil. Senere skifter krisen karakter, og det har sat sig spor i Mads Nippers måde at være topleder på, fortæller han.

– Da krisen brød ud, skulle der træffes nogle få, men også meget væsentlige beslutninger hurtigt. Det var omkring medarbejdernes sikkerhed, og om besparelse for at sikre et finansielt beredskab. Den slags beslutninger kan ikke demokratiseres, de skal tages i den øverste ledelse, siger Mads Nipper.

Grundfos var på det tidspunkt påvirket af coronakrisen i Kina, hvor koncernen i februar lukkede sine fabrikker og sendte omkring 2.000 medarbejdere hjem for at undgå smittefare. 





☞ – Vi traf de rigtige beslutninger i Kina. Men jeg må også være ærlig og sige, at os der sad i den vestlige verden, ikke forstod, hvad kineserne kæmpede med, før vi selv kom i samme situation. Og hvis jeg skal se tilbage, burde jeg nok have holdt en tættere kontakt til vores kolleger i Kina, da de stod midt i krisen, der jo både er en kæmpe omstilling og mental belastning, siger Mads Nipper.

”Der er masser af eksempler på virksomheder, der træder i karakter og hjælper til – uden at det er et PR-stunt.”

Mads Nipper

koncernchef, Grundfos,
om samfundsansvar.

Uddelegering i krisens næste fase

Takket være Grundfos' stærke økonomi er krisen ikke livstruende for virksomheden, og derfor gav det mening i krisens næste faser at overlade beslutninger til andre ledere i den globale virksomhed.

– I min optik vil det være helt forkert at holde fast i den samme topstyring hele vejen igennem. Det er umuligt for os at beslutte i Bjerringbro, hvad der skal ske i Chile, New Zealand eller andre steder. Der er man nødt til at sikre, at den lokale ledelse forstår Grundfos' ånd, værdier og prioriteter, så de kan have fuld autonomi til at træffe beslutninger, siger han.

Netop dette er en af de ledelsesmæssige læringer, Mads Nipper tager med fra krisen. Som topleder vil han normalt helst være ”den faste klippe, der kan svare på alle spørgsmål,” som han udtrykker det. Men det er blevet gradbøjet.

– Det har været en stor personlig ledelsesmæssig læring for mig, at finde ro i at det er i orden, at der i virksomheden foregår rigtig mange ting, som jeg ikke aner noget om. Der bliver nu truffet

FOTO GRUNDFOS



Hjemmearbejde er en god måde at teste sine evner på, siger Grundfos koncernchef, Mads Nipper. Virksomheden har haft omkring 10.000 medarbejdere til at arbejde hjemmefra under coronakrisen.

vidtgående beslutninger, som hverken jeg eller direktionen er involveret i, fortæller Mads Nipper.

Mindre kontrol er også et vilkår, når hovedparten af virksomhedens mere end 19.000 medarbejdere arbejder hjemmefra.

– Den distance giver jo en øget autonomi, hvor alle medarbejdere i virkeligheden selv træffer flere beslutninger på egen hånd. Det kan eksempelvis være i forhold til den enkelte kunde, hvor med-

arbejderen ikke på samme måde trækker på sine kolleger. Her er hjemmearbejdet en god måde at teste sine evner på, siger Mads Nipper.

Plads til refleksioner

Grundfos-chefen fortæller samtidig, at krisen har styrket hans egen refleksioner over sin ledelsesstil samt sit ansvar og forhold til medarbejdere og ledere. Og i de refleksioner har tvivlen været en fast følgesvend, også mere end normalt.



! TRE LÆRINGER FRA MADNIPPER

- Topstyring i krisens første fase er afgørende. I næste fase er det nødvendigt, at der bliver truffet beslutninger, uden at direktionen er involveret.
- Det er vigtigt at være tilgængelig og så vidt muligt tæt på de medarbejdere og ledere, der står med de største udfordringer og de sværeste beslutninger.
- Tvivlen har under krisen været en mere nærværende og vigtig faktor i arbejdet med at reflektere og udvikle ens ledelsesstil.

– Man bliver mere bevidst om sin utilstrækkelighed som leder. Jeg besidder tvivlens nådegave, og jeg må sige, at jeg har tvivlet mere på mig selv som leder de sidste to måneder, end jeg har gjort i de foregående to år. Men det er ikke på en dårlig måde. Jeg har set det som en kærkommen mulighed til at reflektere og udvikle min lederrolle. Og der er ting, jeg bør gøre anderledes, fortæller han.

Som eksempel nævner han opmærksomheden på sine medarbejdere. Udover

at være tættere på regionale ledere, når tingene brænder på, vil han også gerne være mere synlig på Grundfos' fabrikker og andre steder i koncernen, for at styrke nærværet til medarbejderne.

– Det er spørgsmål om, hvorvidt jeg i tilstrækkelig grad er opmærksom nok på, hvordan mine folk har det, der trænger sig på. Oftest er svaret heldigvis, at "det er ikke helt skævt, det jeg foretager mig". Andre gange, som i Kina under krisens start, måtte jeg erkende, at "det ikke var godt nok, Mads". Før krisen stillede jeg ikke det spørgsmål på daglig basis. Det gør jeg nu – og jeg har lært at se det som en gave, for det er en måde at reflektere over ledelse på, mere end det er en hård selvkritik, siger han.

Prioriteringer og samfundsansvar

Grundfos' krisehåndtering hviler på et fundament af fire prioriteter, der ikke har vaklet trods krisen omvæltninger og en udviklingshast i hundetid.

Medarbejdernes sikkerhed har toprioritet, nummer to er at sikre et stærkt Grundfos med så mange arbejdspladser som muligt. Virksomhedens samfundsansvar er nummer tre, mens den fjerde er Grundfos' økonomiske bundlinje.

Medarbejdernes indsats imponerer Mads Nipper.

– Jeg vidste godt, vi havde et stærkt sammenhold. Men at det var så stærkt, kom alligevel bag på mig. Der er taget ansvar i alle kroge af virksomheden, man har fundet nye, kreative måder at hjælpe kunder på, men humøret har været godt, og ingen har klaget hverken i produktion eller administration. Den indstilling og stolthed, der er vist hele vejen rundt, berører mig dybt, siger han og fortsætter:

– Group Management har detil været utrolig dygtig til at stå sammen og gøre en ekstra indsats.

Grundfos har taget et stort ansvar, der rækker ud over virksomhedens ve og vel. Dels valgte virksomheden hurtigt at forudbetale alle sine leverandører globalt. Dels er Grundfos nu i gang med at udvikle respiratorer i samarbejde med Aalborg Universitet. Og hver dag producerer

Grundfos nu 5.000 ansigtsvisirer til det danske sundhedsvæsen.

Grundfos er dog ikke alene om at tage et ansvar, pointerer Mads Nipper:

– Der er masser af eksempler på virksomheder, der træder i karakter og hjælper til – uden at det er et PR-stunt. Vi håber og synes selv, vi er en af dem her hos Grundfos. Men der er også virksomheder som **LEGO** og **Novo Nordisk** samt en række fonde som har bidraget betydeligt med hjælp til Danmark og det danske sundhedsvæsen.

"Jeg er super opløftet over, at alle i Danmark bruger vendingen "grøn genstart".

Mads Nipper


koncernchef, Grundfos,
om ny virkelighed efter corona.

Stærkere Grundfos efter krisen

Grundfos-chefen har samtidig tillid til, at virksomheden kommer styrket ud af krisen. Dels er det økonomiske fundament stærkt, dels risikerer virksomhedens forretningsområder ikke at blive skrinlagt eller overflødiggjort af krisen. Energi-effektivitet og vandløsninger til blandt andet drikke- og spildevand vil der være et usvækket behov for.

– Og det omdømme vi får rundt i verden, takket være vores medarbejders beslutninger og viljen til at vise samfundsansvar, gør, at Grundfos bliver en endnu mere attraktiv virksomhed at arbejde for. I al ubeskedenhed synes jeg, at vi demonstrerer, at det vi siger i det daglige, det omsætter vi i handling, siger Mads Nipper.

Samtidig forventer han, at krisen kan føre til innovation og udvikling af nye forretningsområder.

– Jeg er super opløftet over, at alle i Danmark bruger vendingen "grøn genstart". Der er ingen tvivl om, at økonomien i både Danmark og andre 



⇒ lande får brug for stimuli, der kan sætte tingene i gang igen. Og det giver en accelereret mulighed for at prioritere de nødvendige klimainvesteringer, siger Mads Nipper.

”Jeg har tvivlet mere på mig selv som leder de sidste to måneder, end jeg har gjort i de foregående to år. Men det er ikke på en dårlig måde.”

Mads Nipper

koncernchef, Grundfos, om ledelse i krisetid.

Han er formand for regeringens klimapartnerskab for produktionsvirksomheder og Mads Nipper påpeger, at den gruppe virksomheder har reduceret deres CO₂-udledning med 65 procent siden 1990, primært fordi der var god forretning i klimaindsatsen. Og den proces ser han gerne få et ekstra løft af en ”grøn genstart” for at hjælpe dansk økonomi på fode igen.

Ny normal efter krisen

Erhvervslivet skal under alle omstændigheder indstille sig på, at vilkårene for at drive virksomhed for altid vil være forandret.

– Dele vil blive som før, men jeg er overbevist om, at den her krise vil sætte sig dybe spor – både negative og positive i tiden efter. Vi får en ny normal med nye vaner for, hvordan vi rejser, hvordan vi arbejder, og hvordan vi bruger penge. siger han og uddyber:

– Det er spørgsmål som: Vil man købe lige så meget tøj, som man gjorde før? Vil man købe anderledes ind? Vil alle fysiske butikker fortsætte som nu, hvor flere har handlet online? Og vil vi ikke se en yderligere acceleration imod virtuelle og

! MADS NIPPER

- 53 år.
- Siden 2014: Koncernchef for Grundfos.
- 1991 – 2014: LEGO Group – herunder stillinger som Chief Marketing Officer, Head of Global Innovation and Marketing og Head of Central Europe Market Division.
- Viceformand for Dansk Industris forretningsudvalg og viceformand for DI’s hovedbestyrelse.
- Bestyrelsesposter: Danish Crown (næstformand), Bang & Olufsen, Stokke A/S, Tulip Food Company.

GRUNDFOS

- Pumpekonzernen blev grundlagt i Bjerringbro 1945 af Poul Due Jensen under navnet ”Bjerringbro Pressestøberi og Maskinfabrik”. I 1967 blev navnet ændret til Grundfos.
- Ejerskab kontrolleres i dag af familiefonden Poul Due Jensens Fond.
- Omsætning: 27,5 mia. kr. (2019)
- 19.040 medarbejdere.

Kilde: Grundfos

digitale forretningsmodeller, som vi ikke havde set før?

Alt dette vil ske i årelange skygger af de massive hjælpepakkers indflydelse på den globale økonomi, skygger der vil være endnu længere end efterveerne fra finanskrisen for omkring 10 år siden.

– Der vil ske store omvæltninger i industrier og virksomheders levevilkår. Det vil ikke kun være til det dårlige. Der vil også opstå nye muligheder, der skal gribes, slutter Mads Nipper. ●



Grundfos' koncernchef, Mads Nipper, forventer efter coronakrisen et ”nyt normal”, der blandt andet vil være påvirket af nye forbrugsvaner og nye digitale forretningsmodeller.



FOTO GRUNDFOS

**DI-KAMPAGNE:**

Sammen holder vi Danmark i gang

Mød her virksomheder, der har holdt dampen oppe under coronakrisen.

LEMAN leverer

Transport- og logistikvirksomheden **LEMAN** bidrager til, at der stadig kan leveres blandt andet føde- og medicinalvarer.

– Jeg er stolt af at være en del af denne branche og medvirke til, at vi forhåbentlig kommer igennem denne krise, siger Vicki Hinke Jacobsen, Warehouse Operator, LEMAN.

Se video fra Leman på di.dk/leman



Se videoen på di.dk/MTHojgaard

MT Højgaard spænder hjelmen

Bygge- og anlægsvirksomheden **MT Højgaard** sender en hilsen fra byggepladsen i Aalborg, hvor de er i gang med at bygge Aalborg Universitets nye sundhedsfaglige fakultet.

– Jeg håber, I også finder nogle gode løsninger ude ved jer, så vi kan stå som et stærkt samfund på den anden side af krisen, siger Kasper Støttrup, Entrepriseleder, MT Højgaard.

Læs mere om "Sammen holder vi Danmark i gang" på di.dk/danmarkigang



Peter Rosenkrands:

”Medarbejderne fik afgørende stemme i svært dilemma”

Luk midlertidigt eller kør videre for fuld kraft. Coronakrisen udløste et dilemma for Knudsen Extrusions adm. direktør Peter Rosenkrands. En grundig analyse, en fyldt ordrebog og de ansattes opbakning afgjorde sagen.

AF NIKOLAI STEENSGAARD, ufha@di.dk

En pludselig krise som udbruddet af coronavirus skaber alvorlige dilemmaer for alle. Nogle af dem, der skal håndtere de allersværeste, er virksomheders topchefer. Det er her, de skal bevise deres værd som ledere.

Alvorlige spørgsmål rejser sig, som lynhurtigt skal besvares. Hvordan sikrer jeg mig mine medarbejders sundhed? Hvordan sørger jeg for min virksomheds overlevelse? Hvordan reagerer jeg – uden at overreagere?

Den slags spørgsmål stirrede Peter Rosenkrands i øjnene 11. marts, da statsministeren offentliggjorde den historiske nedlukning af Danmark. Som adm. direktør for plastikrør-producenten **Knudsen Extrusion ApS** skulle han pludselig tage stilling til medarbejdernes sundhed på en helt ny måde. Han skulle samtidig sørge for, at virksomheden ikke selv endte som et pandemioffer.

– Vi skulle grundlæggende beslutte, om vi kunne fortsætte produktionen, eller om vi skulle lukke ned – med risiko for at vi aldrig åbnede igen. Jeg valgte at sige det direkte til medarbejderne: Hvis vi også skal være her på den anden side af coronakrisen, er det vigtigt, at vi får penge i kassen nu, hvor vi har chancen, fortæller han og uddyber:

– Jeg havde brug for deres input. Jeg havde brug for deres mening. Jeg havde brug for at vide, hvad de tænkte. Det var ikke for at tage dem som gidsler, men for at involvere dem i det reelle dilemma, vi stod i. Medarbejdernes svar var en afgørende faktor i mit valg som leder.

Fuld ordrebog gav muligheder

Knudsen Extrusion er ikke nogen opkomling i plastindustrien. Præstøvirksomheden har omtrent 60 år på bagen. De cirka 50 medarbejdere producerer slanger, rør, fladbånd og profiler i termoplast via en proces,

TRE LEDELSES- ERFARINGER FRA PETER ROSENKRANDS

- Inddragelse af medarbejdere går aldrig af mode. Hvis man allerede er i samme båd som sine medarbejdere, har man et godt udgangspunkt. Skal du først have dem ombord i selve krisen, er det en udfordring.
- Ledelsesrollen er ensbetydende med, at man skal træffe de svære valg. En krise som corona viser bredden af de alvorlige beslutninger, man står overfor.
- Forretningskritiske tiltag, man har overvejet, skal ikke udsættes. Du skal være skarp og relevant hele tiden. Organisationen skal trimmes i gode tider, mens man har muligheden. Det bliver ikke nemmere under krisen.

Kilde: Peter Rosenkrands



FOTO STEEN KNARBERG



Ⓢ **En fyldt ordrebog** skærpede Knudsen Extrusions adm. direktør Peter Rosenkrands indsats for at sikre produktionen samtidig med, at virksomheden tog vare på medarbejdernes sundhed

der kaldes ekstrudering. Omsætningen runder et tocifret millionbeløb årligt, og hovedparten sælges på eksportmarkeder.

Virksomhedens profil og kunderelationer var afgørende for Peter Rosenkrands' beslutninger i forbindelse med de svære valg, som han og bestyrelsen stod over for i den første krisemåned. Morgenen efter statsministerens tale satte bestyrelse sig sammen. De havde dog allerede set skriften på væggen forinden.

– Allerede i februar kunne vi se effekten i Kina. Vores konklusion var, at det her var et problem, der ville være svært at indkapsle, og som kunne påvirke nogle af vores markeder – især det kinesiske. 12. marts blev det alvor. Vores udgangspunkt var heldigvis, at vi havde en fuld ordrebog et par måneder frem, siger han.

Den fulde ordrebog blev udgangspunkt for den strategi, de blev enige om.

– Vores tilgang var, at noget af det vigtigste i en krise er at have penge på kistebunden. Fordi vi havde mange ordrer, var konklusionen, at vi skulle undgå at skære ned på produktionen. Det var vigtigt at få penge i kassen. Dem ville vi kunne få hårdt brug for på et senere tidspunkt, siger han. Ⓢ

”Vi skulle grundlæggende beslutte, om vi kunne fortsætte produktionen, eller om vi skulle lukke ned – med risiko for at vi aldrig åbnede igen.”

Peter Rosenkrands

Adm. direktør, Knudsen Extrusion,
om krisens konsekvenser.



➔ Forankret i sund fornuft

Beslutningen om at køre videre, hvis det på nogen måde var muligt, skulle selvfølgelig holdes op imod myndighedernes anbefalinger og krav – samt hensynet til de ansattes sikkerhed. Han valgte at få deres mening, og der var ikke meget slinger i valsen i deres svar. Et klart flertal ønskede at arbejde videre, hvis situationen ikke ændrede sig til det værre.

Som leder havde Peter Rosenkrands nogle fordelagtige kort på hånden. Knudsen Extrusion producerede allerede i treholdsskift, og en stor del af arbejdet var maskinbetjening. Medarbejderne var altså allerede spredt på fabrikkens område. Nogle nye tiltag skulle dog gøres. Rengøringsindsatsen blev intensiveret, og det administrative personale fysisk skilt ad.

Relativt små tiltag kunne gøre en stor forskel. Det ændrede dog ikke ved, at han som leder måtte afveje ting og tage beslutninger med forsigtighedsprincippet og sund fornuft i baghovedet.

– Vi havde fordele blandt andet på grund af vores skiftehold. Omvendt så bruger medarbejdere stadig samme omklædningsrum. De kommer måske til at røre ved de samme ting. Men jeg tror, man kan komme langt med sund fornuft, siger han.

Forståelse og accept

Selv om Peter Rosenkrands kan bruge sin erfaring, sin sunde fornuft, sine medarbejders input og sin bestyrelse til at træffe store lederbeslutninger i en krisetid, er han ikke bange for at indrømme, at den første krisemåned har været fyldt med dilemmaer. Krisens natur gør den udfordrende og svær at navigere i.

– Mit dilemma er, at jeg gerne vil sikre virksomhedens eksistens og samtidig passe på medarbejderne. Vi forsøger at adressere begge ting ved både at producere og passe på hinanden i processen. Det mener vi, godt kan lade sig gøre, siger han.

Dialogen har været kernen i, at det hele har kunnet lade sig gøre.

– Det vigtigste er at kommunikere, forstå hinanden og acceptere de alvorlige udfordringer. Så vi kan kigge hinanden i øjnene og sige, at det er en fælles beslutning. Sådan er det nu. Hvis situationen ændrer sig og bliver værre, må vi gentænke vores strategi, siger han.

Den nagende tvivl

Tvivlen nager selvfølgelig, og det er Peter Rosenkrands heller ikke bange for at sige højt. Heldigvis er hans udgangspunkt ved udgangen af den første krisemåned, at ingen medarbejdere er blevet konstateret smittet med coronavirus.

– Det er svære beslutninger. Når jeg hører, hvad andre har gjort, kan jeg godt komme i tvivl om, hvorvidt jeg har været for letsindig. Hvad nu, hvis tingene udvikler sig i en dårlig retning, og vi har truffet de forkerte valg? Det er en nagende frygt, men jeg tror ikke, det kunne være anderledes, siger han og tilføjer:

– Ingen af os har alle svarene. Det har jeg heller ikke. Har vores indsats været tilstrækkelig? Indtil videre har den, vil jeg svare. Har vi været heldige? Det kan godt være.

Peter Rosenkrands håber selvsagt, at vi på et tidspunkt kan tale om coronakrisen i datid. Han håber også, at vi alle har lært noget. En af de ting, han håber, der kommer ud af de svære tider, er, at virksomhederne tager risikovurderinger mere seriøst – og det har han nemlig selv en vinkel på.

! PETER ROSENKRANDS

- Alder 51 år.
- 2003: Ansat i Knudsen Extrusion, fra 2007 adm. direktør og medlem af bestyrelsen.
- 1993 – 2003: Atofina Norden A/S og Atofina S.A.
- Bestyrelsesposter: Næstformand i DI Sydsjælland, medlem af Sydbanks repræsentantskab, Erhvervshus Sjælland, Melitek A/S, HNC Group A/S og Aros Forsikring.

KNUDSEN EXTRUSION APS

- Producerer slanger, rør, fladbånd og profiler i termoplast.
- Ca. 65 procent sælges til udenlandske kunder.
- Ligger i Præstø på Sydsjælland. Den familieejede virksomhed har eksisteret siden 1959.
- Knudsen Extrusion har ca. 50 medarbejdere. Den præsterede i 2019 et bruttoresultat på 20,5 mio. kr.

Kilde: Peter Rosenkrands

”Det handler om at udtænke scenarier, der er så grelle, at det kan gå galt for virksomheden.”

Peter Rosenkrands

Adm. direktør, Knudsen Extrusion, om risikostyring.



Eksporten bliver ramt

– Jeg tror på, at der er stor værdi af risikostyring. Jeg har selv erfaring i det. Da jeg startede her for 17 år siden, var det netop et af mine første fokuspunkter. Det handler om at udtænke scenarier, der er så grelle, at det kan gå galt for virksomheden. Den slags har stort værdi, når krisen rammer, siger han og tilføjer:

– Det er ikke ensbetydende med, at vi har været forberedt på alt. Men vi havde tænkt på forskellige scenarier og risikopunkter. Derfor har vi været forsigtige med at betale udbytte de seneste år. Vi har faktisk lidt penge på kistebunden. Den forsigtighed kommer os til gode i dag.

Som for alle andre er fremtiden for Peter Rosenkrands og Knudsen Extrusion fyldt med spørgsmål. Konsekvenserne begynder dog at vise sig. Andet kvartal ender med en markant lavere omsætning end kvartalet før. Andet halvår er meget usikkert. Kunder på eksportmarkederne ser ud til at være hårdt ramt af krisen, og de vil selv være usikre på, hvor hurtigt de vil være i stand til at reetablere deres aktivitet.

Han har pt. valgt at reducere medarbejderstaben med to personer, hvilket bringer den samlede stab ned på 42 medarbejdere. Hans umiddelbare vurdering er lige nu, at vi alle kommer til at opleve konsekvenserne af corona langt ind i 2021. •

”Når jeg hører, hvad andre har gjort, kan jeg godt komme i tvivl om, hvor vidt jeg har været for letsindig.”

Peter Rosenkrands

Adm. direktør, Knudsen Extrusion
om coronaledelse.



FOTO STEEN KNARBERG

🕒 **Coronakrisen** har lært Knudsen Extrusions adm. direktør Peter Rosenkrands om behovet for risikostyring. Det er nødvendigt at have svar klar på de mest grelle scenarier.



Stjerneøkonom:

Vi rammer det værste økonomiske tilbageslag i over 100 år

Coronakrisen slår med længder de seneste 100 års økonomiske kriser og vil føre til staters fallit og et farvel til den globaliserede og urbaniserede verden, som vi kender den. Det forudser Kenneth Rogoff, der er professor ved Harvard University og tidligere cheføkonom i Den Internationale Valutafond (IMF).

AF PETER G.H. MADSEN, pema@di.dk

Coronakrisen tegner til at lede til det værste økonomiske tilbageslag for verdensøkonomien, der er sket i moderne tid. Ikke en eneste nulevende person vil have oplevet noget lignende.

Det slår den amerikanske stjerneøkonom og professor ved Harvard University fast i et interview med DI Business.

– Det umiddelbare fald i verdensøkonomien bliver sandsynligvis større, end noget vi har set i mere end 100 år, siger Kenneth Rogoff.

I modsætning til stemningen blandt visse investorer på de finansielle markeder, forventer han ikke et hurtigt dyk efterfulgt af et hurtigt opsving – også kendt som en V-formet krise. Tværtimod vil krisen trække ud.

– Jeg er dog optimist i den forstand, at jeg ikke tror, at det vil tage os helt lige så lang tid at komme os over denne krise, som det tog os at komme

os over den store depression i 1929. Dengang tog det 10 år for USA at komme ud af krisen og tilbage til det samme niveau af økonomisk vækst. Jeg forventer ikke, at det tager lige så lang tid nu.

Ekspert i kriser

Kenneth Rogoffs udmeldinger er værd at lytte til. Om nogen er han en ekspert ud i historiske dårligdomme på den økonomiske front.

For cirka 10 år siden skrev han sammen med sin kollega på Harvard University, Carmen Reinhart, en meget omdiskuteret bog med titlen ”This Time is different – Eight Centuries of Financial Folly”.

I bogen studerede de to stjerneøkonomer 800 års finansielle kriser i 66 lande. Pointen var, at kriser havde en tendens til at ligne hinanden. Overmod og troen på en helt ny måde at vurdere værdier på – fra aktier til boliger – stod for fald. Historien gentog sig igen og igen.

”Jeg forventer, at vi kommer til at se en storm af statsbankerotter ulig noget verden har set siden 1930’erne.”

Kenneth Rogoff

Professor, Harvard Universitet, om landes økonomi.

Med coronakrisen er vi imidlertid endelig på ubetrådt land. Desværre ikke i positiv forstand, siger Kenneth Rogoff.

– Der er virkelig ikke nogen parallel i verdenshistorien, siger han.

En krise ganget med 3

Kenneth Rogoff påpeger, at der selvfølgelig tidligere har været brutale og dræbende epidemier. Men for det første var de for det meste lokale. Og for



! KENNETH ROGOFF

- Professor i økonomi og offentlig forvaltning ved Harvard University.
- Cheføkonom ved Den Internationale Valutafond (IMF) fra 2001 – 2003.
- Stormester i skak. I 2012 spillede han remis mod verdens højst placerede spiller Magnus Carlsen fra Norge.
- Medforfatter til bogen "This Time is Different: Eight centuries of Financial Folly". Bogen har været meget omdiskuteret på grund af en fejl i beregningerne, der ifølge kritikere underminerede bogens pointer om, at høj gæld er risikabelt. Rogoff og Reinhart har afvist kritikken.

det andet er det kun i moderne tid, at vi er rige nok til, at vi overhovedet har mulighed for at lukke økonomien så effektivt ned over det meste af verden – hvilket er essentielt for den økonomiske odelæggelse.

– Det særlige ved coronakrisen er, at den er en kombination af en sundhedskatastrofe, en finansiel krise og en udbudskrise, siger han.

Kenneth Rogoff tilføjer, at det ser allerværst ud for udviklingslandene, der i forvejen er pressede.

– Mange har allerede store gældsproblemer og begrænset statslige muligheder for at bekæmpe virusen – også økonomisk. Jeg forventer, at vi kommer til at se en storm af statsbankeroter ulig noget verden har set siden 1930'erne.

Hurtig reaktion fra verdens regeringer

Ifølge Kenneth Rogoff står de udviklede lande, herunder Danmark, i en væsentlig bedre situation. Blandt ☹



FOTO AYANO HISA

Ⓢ **Kenneth Rogoff** er ekspert i dårligdomme. Han har sammen med sin kollega Carmen Reinhart fra Harvard University undersøgt mere end 800 års finansielle kriser i hele verden.



⊕ andet er der grund til at glæde sig over, at verdens regeringer og centralbanker ser ud til at have lært af finanskrisen, hvor reaktionerne kom for sent og for småt. Nu har de ageret hurtigt og meget kraftfuld.

Milliarder af dollar, euro og kroner er blevet pumpet ud i økonomien for at holde hånden under virksomheder og borgere, der pludselig har set deres livsgrundlag forsvinde. Det har utvivlsomt været den helt rigtige strategi, fastslår Harvard-professoren, der ellers er blevet kendt for at advare mod risikoen ved blot at lade den

”Der er virkelig ikke nogen parallel i verdenshistorien.”

Kenneth Rogoff

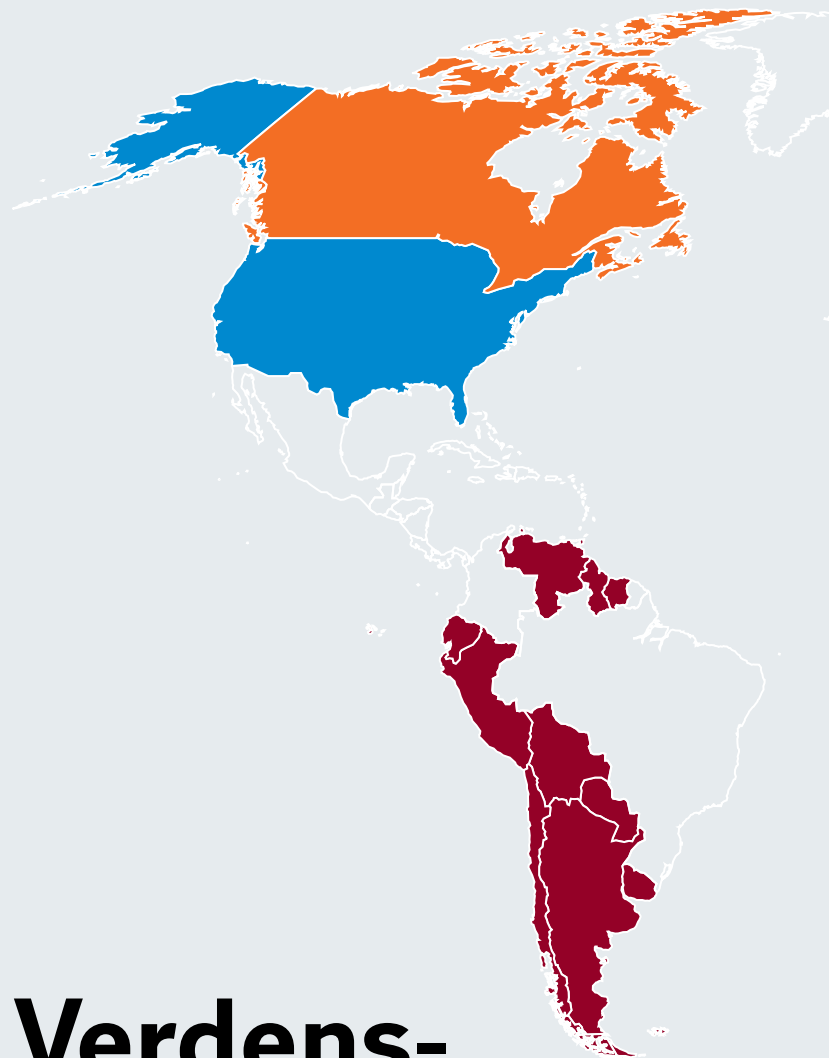
Professor, Harvard Universitet, om coronakrisen.

offentlige økonomi køre med stadig højere gælds niveauer.

– Der har virkelig ikke været andre muligheder. Hele pointen med at spare i de gode tider er at have penge til at reagere kraftfuldt under ekstreme begivenheder. Og det her er en ekstrem begivenhed, siger Kenneth Rogoff og tilføjer:

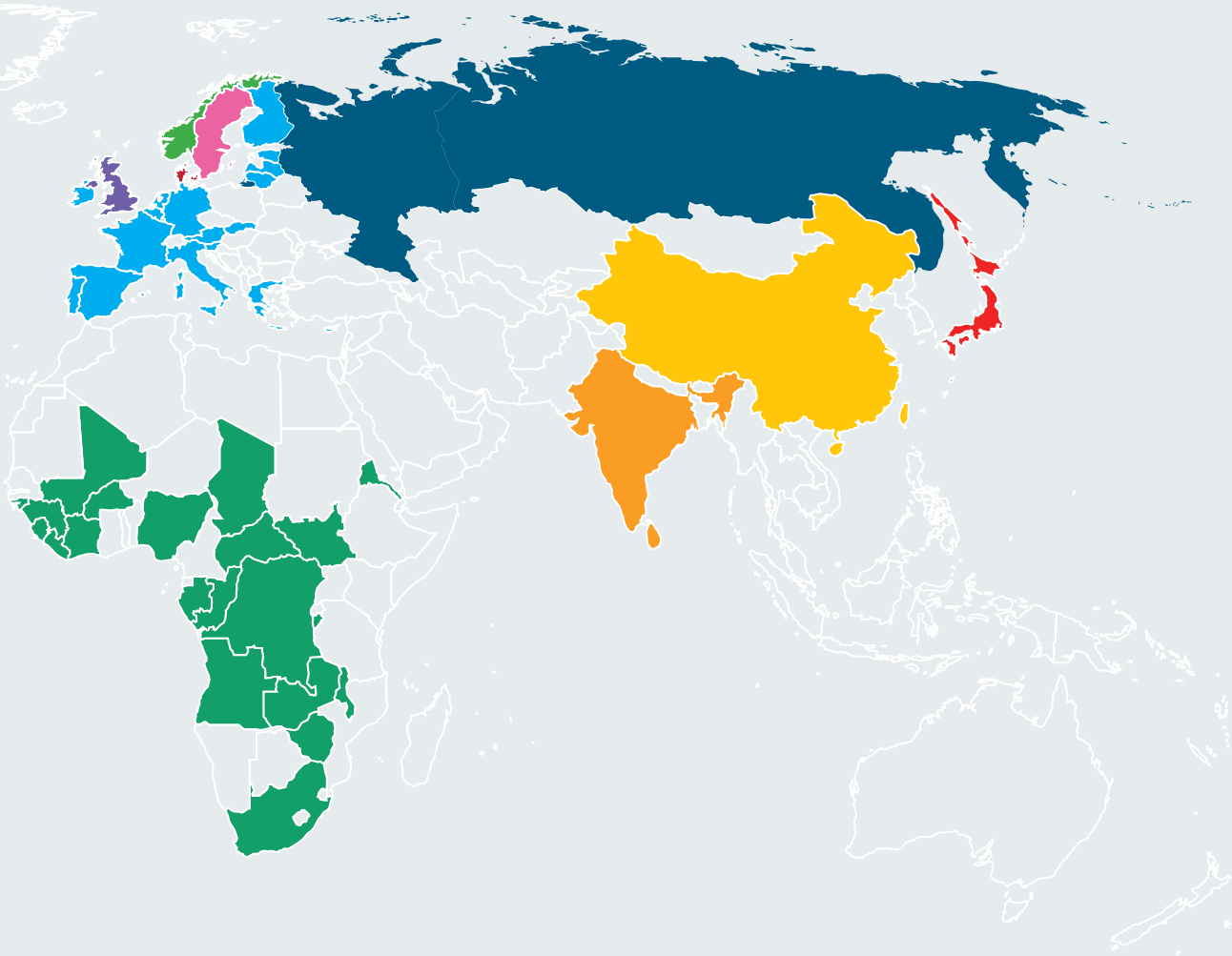
– Når vi er ude af krisen, kommer vi helt sikkert til at have en debat om, hvor længe vi skal lade gælds bjergene vokse, særligt i takt med at befolkningen bliver ældre i den vestlige verden.

Kenneth Rogoff mener dog ikke, at det bør afskrække. Hans forskning af de seneste århundreders økonomiske kriser viser, at der er mange – ofte alternative måder – at håndtere statsgæld på, uden at det inkluderer mange års økonomisk smalhals for borgerne. Historisk har det eksempelvis været gennem højere inflation, selvom det virker usandsynligt i det nuværende scenario, delvise statsbankerotter, hvor gæld kun bliver ⊕

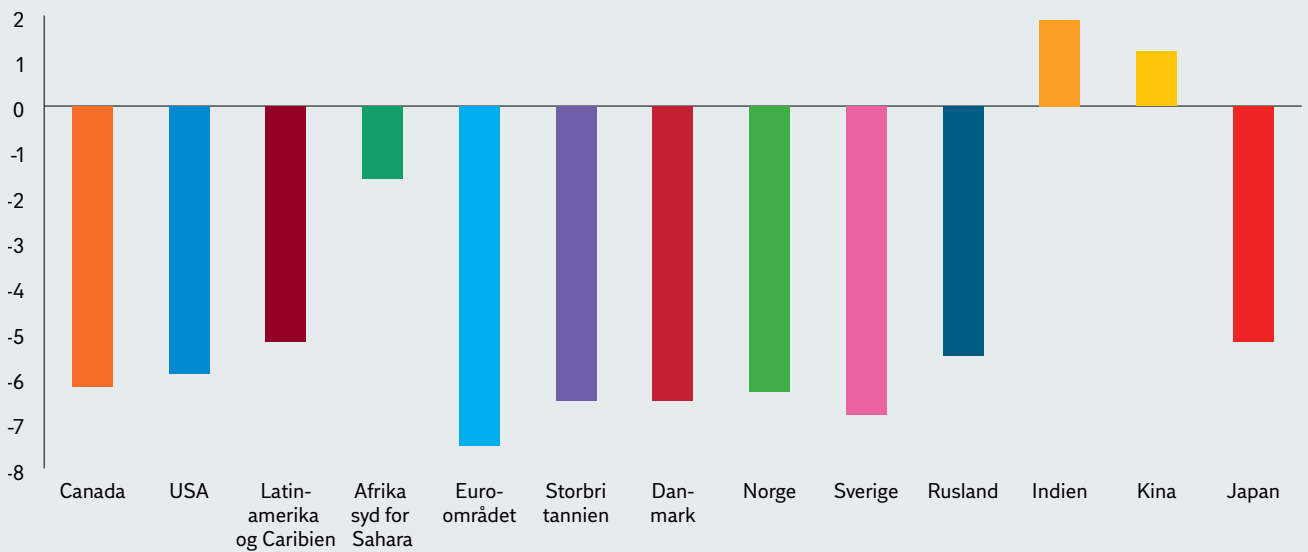


Verdens- økonomien står for fald

Ifølge Den Internationale Valutafond (IMF) kan den globale vækst falde med tre procent i 2020. Det vil gøre krisen mange gange værre end den finansielle krise, der blot førte til et fald på 0,1 procent.



Forventet udvikling i BNP i 2020



Kilde: IMF, World Economic Outlook April 2020



⇒ delvist betalt tilbage og såkaldt finansiell repression, hvor renten på statslig gæld holdes nede, hvilket mindsker gældsbyrdens betydning, som man også så i USA efter 2. Verdenskrig.

Vejen ud af krisen

Det store spørgsmål er selvfølgelig, hvornår og hvordan vi kommer ud af den økonomiske krise, som corona-viruset har kastet verden ud i.

Kenneth Rogoffs er ikke i tvivl om, at det først og fremmest afgøres af, hvornår og hvordan vi formår at håndtere sundhedskrisen. Uden en løsning på denne, vil der heller ikke være en ende på de økonomiske problemer.

”Der vil nok være nogle sektorer som kommer stærkere ud, men overordnet set, så går vi en svær tid i møde.”

Kenneth Rogoff

Professor, Harvard Universitet, om økonomisk genopretning.

– Jeg er ikke virolog, men de eksperter, som jeg taler med, siger alle, at uden massevis af test, smittesporing og effektiv behandling vil det være meget svært at genstarte økonomien for alvor, siger han.

Kenneth Rogoff er selv optimistisk i forhold til, at der både vil være en vaccine og en effektiv behandling inden udgangen af næste år – og inden da vil stadig mere omfattende test hjælpe enormt. Men han understreger, at han ikke ser noget stort opsving foran sig med alle de problemer, som COVID-19 allerede har skabt.

– Vi kommer aldrig tilbage til situationen, som den var før. COVID-19



FOTO RITZAU SCANPIX/ÅGE FREDSLUND ANDERSEN

Ⓢ **Arbejdsløshedskø** i Danmark i 1934. I kølvandet på aktiekrakket i 1929 blev hele verden ramt af økonomisk depression, og det fik arbejdsløsheden til at stige voldsomt i de efterfølgende år.

– og tanken om, at det kan ske igen – vil have en markant effekt på, hvordan vores byer, virksomheder og samfund er organiseret. De seneste årtiers trend i retning af stadig mere urbanisering vil måske ende. Og på samme tidspunkt må vi forvente at

se en endnu stærkere reaktion mod globaliseringen, siger han og tilføjer:

– Der vil nok være nogle sektorer, som kommer stærkere ud, men overordnet set, så går vi en svær tid i møde. •

Styr ☆
på det

ANNONCE

NYBORG STRAND®
HOTEL OG KONFERENCECENTER

Dagmøde
Fra kr. **625,-**

Vi taler af mere end 100 års erfaring



*Kom professionelt fra start med en af
vores seks møde- og konferencspecialister*

422 værelser, 36 møderum
og et stort auditorium
160 dedikerede medarbejdere
Restaurant, bistro og Stjernebar
Tæt på motorvej og banegård
650 overvågede, gratis p-pladser

500 m² fitness- og spaområde
Strand og skov lige udenfor døren

Nyborg Strand er aktiv partner i



1
konferencedøgn
i stort enkeltværelse
Fra kr. **1.975,-**

1½
konferencedøgn
i stort enkeltværelse
Fra kr. **2.515,-**

Priser er inkl. moms.

NYBORG STRAND®
HOTEL OG KONFERENCECENTER

HELE DANMARKS MØDESTED
Nyborg Strand Østerøvej 2 Nyborg
65 31 31 31 nyborgstrand.dk



Dansk Industris kontorer i USA, EU, Kina, Indien, Rusland, Tyskland og Afrika gør status over coronakrisens konsekvenser samt giver en vurdering af, hvilke forretningsmuligheder krisen trods alt skaber.



EU

Tre budskaber til EU's ledere



FOTO ©MBTARGET / IPA / RITZAU SCANPIX



AF ANDERS LADEFOGED, al@di.dk
– DI i EU, Bruxelles, Belgien

Coronakrisen har primært været et nationalt anliggende, hvor værktøjskassen til at bekæmpe epidemien har været forskellig fra land til land. EU har dog også bidraget med en økonomisk hjælpepakke på 500 mia. euro, der har skabt et finansielt sikkerhedsnet under EU's medlemslande, virksomheder og arbejdstagere.

EU's ledere ser også fremad, og drøfter en koordineret plan for genopretning af Europa, der skal skabe vækst, arbejdspladser og hjælpe de enkelte medlemslande. DI har i den forbindelse tre anbefalinger:

- Europas vækstmotor – det indre marked – skal i gang. Barrierer, der hindrer den fri bevægelighed og hæmmer økonomisk vækst, skal væk.
- Investér i fremtiden – vi skal ikke tilbage til tiden før coronakrisen men sigte mod en bæredygtig fremtid. Alle EU-lande bør derfor bruge European Green Deal som investeringsplan for det samfund, vi ønsker.
- Investér i Europas digitale transformation. Vi skal griber de digitale muligheder for at skabe innovation, vækst og arbejdspladser. •

Ⓢ **Italien er stærkt afhængig** af økonomisk hjælp fra EU og stærkt afhængig af en genåbning af cafeer og restauranter. Den branche er ikke med i første bølge af genåbning, hvilket førte til protester rundt i landet. I byen Padua valgte restauratører at dele billeder som disse med teksten: "Genåbn øjeblikkeligt".



FOTO ISAIAH J. DOWNING / RITZAU SCANPIX

🕒 **Beskedene om at blive hjemme** under corona-krisen er ikke blevet modtaget lige positivt i alle dele af USA. Her protesterer indbyggere i storbyen Denver, Colorado.



USA

Håb om fremgang sidst i 2020



AF **LOUIS FUNDER**, lfk@di.dk
– DI i New York, USA

Som en stor sten der rammer vandoverfladen, ramte COVID-19 amerikansk erhvervsliv i marts. Nogle brancher blev øjeblikkeligt skyllet over af bølgen, mens andre lå i læ den første tid. Men ringene har bredt sig til hele bassinet, og nu kan ingen brancher i USA reelt sige sig fri fra at være berørt af krisen. Ledigheden stiger i et tempo, som aldrig er set før, og et årtis (næsten) uafbrudt frem-

gang i USA med høj forbrugertillid, høj erhvervstillid og jobfremgang har på bare en måned fået et negativt fortegn, hvor selv virksomheder, som traditionelt er modstandsdygtige i krisetider, er kommet under historisk pres.

Selvom danske virksomheder generelt befinder sig i "yderkanten af bassinet" vil mange danske virksomheder gå et udfordrende år i møde og være påvirket af et faldende forbrug på verdens største marked. Der er et håb om, at en "rebound effekt" vil

indfinde sig i slutningen af 2020, og den skal danske virksomheder være klar til koble sig på.

Indtil da handler det for nogle virksomheder om likviditet og udgiftsstyring, udrulning af beredskabsplaner eller udforskning af såvel delstatslige som føderale muligheder for støtteprogrammer. For andre virksomheder handler det i stedet om at positionere sig ideelt til tiden efter COVID-19, optimere forsyningskæderne og have tæt dialog med kunder. •



Ⓜ **Russisk sundhedspersonale** på vej på arbejde i lufthavnen Sheremetyevo, hvor de skal teste russiske rejsende, som Aeroflot har hentet hjem fra New York. Rusland blokerede 27. marts for al international luftfart med få undtagelser.



Rusland

Coronaregning til erhvervsliv



AF **HANS WICKS**, hawi@di.dk
– DI i Rusland

25. marts bad den russiske præsident, Vladimir Putin om at få lukket hovedparten af offentlige institutioner og virksomheder og alle ansatte sendt hjem på betalt ferie. Dermed place-rede Putin regningen for coronakrisen hos erhvervslivet.

Den delvise nedlukning af sam-fundet blev del af et dobbeltstød mod

den russiske økonomi, hvor også olie-priskrigen mellem Rusland og Saudi Arabien resulterede i et markant pris-fald på landets vigtigste eksportvare samt en svækkelse af landets valuta.

Samlet set har det udløst en øko-nomisk krise, hvor danske virksom-heder indtil videre ikke kan forvente meget hjælp fra regeringen. Mange af de mindre tiltag, som eksempelvis en reduktion af arbejdsgiverbidrag til den sociale forsikring, gælder desværre

ikke udenlandsk ejede virksomheder.

Det samme gælder også lån til nul rente, som blev udformet i slutningen af april, og som tilbydes små og mel-lemstore virksomheder i særlig bela-stede industrier som blev udformet slutning af april.

DI's kontor i Moskva står klar til at hjælpe danske virksomheder med at finde ud af, hvilke muligheder de har til at komme igennem denne tid i Rusland. •



Tyskland

Digitalt paradigmeskifte



AF **ROBERT PERZ**, ropp@di.dk
– DI i Tyskland

I coronakrisens skygge er Tyskland samtidig præget af en optimisme, og præget af betydelige investeringer i de større industrier, hvor eksempelvis BMW bruger store beløb på robotproduktion, mens infrastrukturelle byggeprojekter fastholdes og gennemføres.

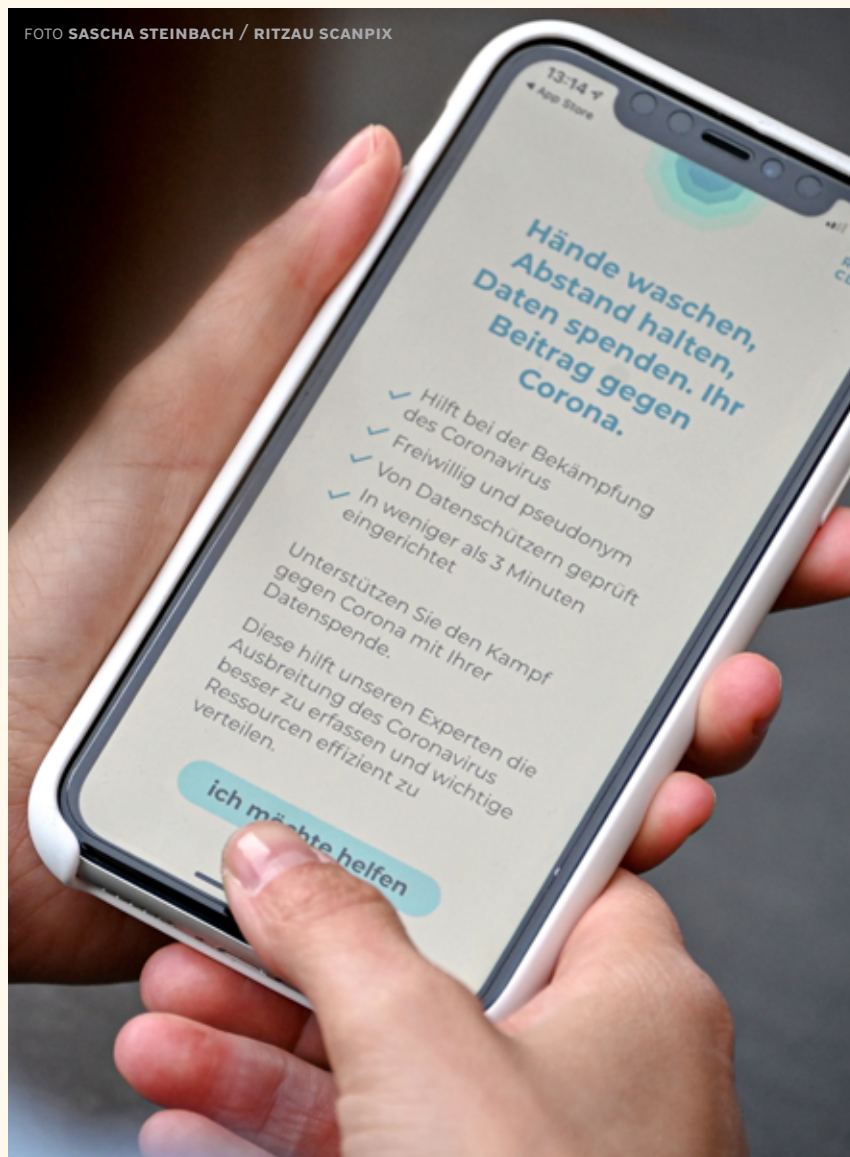
Dertil er det digitale paradigmeskifte i Tyskland nu en kendsgerning. Eksempelvis bruger landet teledata til at afsøge yderligere nødvendige restriktioner i samfundet, og de mange hjemmearbejdspladser fremmer også digitale løsninger.

Det er vigtigt, at vi får italesat de digitale danske løsninger, der er relevante for det tyske marked. Tyskerne anerkender vores viden og erfaringer på området og er derfor interesserede i at lære og drage fordel af danske leverandører, som kan bidrage til et mere digitalt samfund og mere digitale arbejdspladser.

Potentialet for danske løsninger understreges også af Reiner Perau, adm. direktør i Dansk-Tysk Handelskammer, som påpeger, at der er en forøget efterspørgsel af grønne og digitale løsninger, hvilket taler direkte til danske virksomheder.

Fra DI's kontor i Tyskland er vi klar til at hjælpe alle medlemsvirksomheder med assistance til kontakter samt generel hjælp på det tyske marked. •

FOTO SASCHA STEINBACH / RITZAU SCANPIX



⤴ **Bekæmpelsen af coronasmitten** i Tyskland kan skabe et digitalt paradigmeskifte på et af danske virksomheders største markeder. Her deler en borger sundhedsdata via sin smartphone til landets forskere, der kortlægger sygdommen og smittekæder.



Kina

Kinas erhvervsliv er i gang igen



AF GLEN MIKKELSEN, glmi@di.dk

- DI i Kina

Efter måneders nedlukning er der for alvor begyndt at komme tempo på Kina igen. Dette har haft en positiv indflydelse på Kinas udvikling, som nu tegner til at følge den efterstræbte V-formede kurve målt på de seneste PMI-tal – indekstal for indkøbssektorens aktiviteter. Det rekordlave PMI-tal fra februar på 35,7 steg til 52 i marts og blev i april 50,8, hvilket er på niveau med før krisen.

På trods af at den økonomiske aktivitet er på vej tilbage, er der fortsat udfordringer for danske virksomheder i Kina. Den kinesiske regering har valgt at begrænse indrejsen af nye udlændinge for at mindske risikoen for potentielt nye coronacases. Dette gælder også folk med arbejdstilladelse og visum til landet. Arbejdsløsheden er også stigende, dog er der store forventninger til at den kinesiske regering vil få gang i økonomien gennem investeringer, der skaber arbejdspladser samt øger befolkningens forbrugsmuligheder.

DI Asia Base står parat til at hjælpe danske virksomheder med at komme godt igennem COVID-19 i Kina. I tider med stor uvished om fremtiden ser vi en fordel i at ekspandere til nye markeder med lokal tilstedeværelse. •



FOTO WANG KAI XINHUA / RITZAU SCANPIX

Ⓢ **Lastbilfabrikken** China National Heavy Duty Truck Group i Kinas Shandong-provins har gang i hjulene igen med ordrer på over 40.000 lastbiler. Danske virksomheder kan benytte de usædvanlige tider til at etablere sig i Kina.



FOTO ASHISH VAISHNAV / RITZAU-SCANPIX

- ☉ **Det indiske sundhedsministerium** er aktivt for at sikre rent drikkevand til landets 1,4 milliarder indbyggere, som den indiske premierminister Narendra Modi har sendt i karantæner og på hjemmearbejdspladser. Karantænen kan styrke landets digitalisering.



Indien

Boom i nethandel



AF **ROBERT JENSEN BRINK**, robj@di.dk
– DI i Indien

Indien har med en befolkning på 1,4 milliarder indbyggere været hurtig til at reagere på udbredelsen af COVID-19 med et udgangsforbud fra regeringen. Forbuddet har ændret arbejdsmarked og erhvervsliv, hvor massemigration af medarbejdere mellem landdistrikter og storbyer har fyldt i medierne på grund af akut mangel på jobs.

Forbuddet giver dog også en interessant udvikling, idet mange indiske og udenlandske selskaber har gennemgået en digital transformation for at få opsat hjemmekontorer og tilpasse sig de nye vilkår. Der forventes et boom i den indiske internethandel, mens også de indiske myndigheder vil blive digitaliseret i langt højere grad. Den Internationale Valutafond (IMF) spår, at Indiens økonomi vil være tilbage i højvækstsporet allerede næste år.

Danske virksomheder i Indien har handlet med retlighed omhu for at sikre deres medarbejdere trygge og stabile rammer, men mange har også været ramt af lukkede havne og indrejseforbud.

Kontakt os, hvis din virksomhed har brug for lokal assistance i forbindelse med COVID-19. •



Afrika

Få dødsfald, men store økonomiske konsekvenser



AF **KLAUS L. CHRISTENSEN**, kllc@di.dk
– DI i Afrika

Virksomheder på de østafrikanske markeder er hårdt pressede af coronavirusen. Ligesom i Danmark lukkede regeringerne samfundene helt eller delvist ned i midten af marts, selvom antallet af registrerede smittede på det tidspunkt var meget lavt.

En række statslige hjælpeforanstaltninger er søsat i regionen for at afbøde konsekvenserne af den faldende efterspørgsel, men den Internationale Valutafond (IMF) forventer pt, at BNP i Afrika syd for Sahara vil skrumpes med 1,6 procent i år. Det er fem procentpoint lavere end i den tilsvarende prognose fra januar. Tallene er særligt alarmerende, da landenes høje fattighedsrate gør, at sult hurtigt vil blive et alvorligt problem.

Ved redaktionens slutning lød de officielle østafrikanske smittetal på under 1.600 tilfælde af COVID-19 og få døde. Men der er stor usikkerhed om tallene, da regionens svage sundhedssystemer har svært ved at monitorere udviklingen. •



DI-KAMPAGNE:

Sammen holder vi Danmark i gang

Mød her virksomheder, der har holdt dampen oppe under coronakrisen Læs mere om ”Sammen holder vi Danmark i gang” på di.dk/danmarkigang

Holdånden i top hos Chr. Hansen

Over en milliard mennesker indtager hver dag produkter, hvor **Chr. Hansen**-ingredienser indgår. Derfor knokler virksomheden fortsat over hele linjen for at holde produktionen i gang. Torsten Steenholt, Executive VP, Global Operations hos Chr. Hansen, er oprigtigt imponeret over den måde, medarbejdere og kolleger har håndteret de nye arbejdsvilkår.



Se videoen fra Chr. Hansen online på di.dk/chrhansen

– Jeg har altid vidst, at vi havde en unik virksomhedskultur. Det engagement og den holdånd, vores globale teams har udvist i det sidste stykke tid, er uden sidestykke, siger han.

EY ser muligheder i modgang

Revisions- og konsulentvirksomheden **Ernst & Young** (EY) hjælper kunderne i en alvorlig situation.

– Vi håber at komme styrket ud af krisen. Vi skal se muligheder i modgangen, arbejde sammen om tingene og være kreative, siger Torsten Bender, CEO i EY.

Se video fra EY på di.dk/EY

”Tak for indsatsen”

Ammeraal Beltech Modular laver plastmodulære bånd og kæder til transport. Deres produkter er kritiske elementer i procesanlæg, og det skaber travlhed.

– Der skal lyde stor tak til medarbejderne for deres indsats ift. virksomheden og vores kunder, siger Alex Ludvigsen, Managing Director, Ammeraal Beltech Modular.

Se video fra Ammeraal Beltech Modular på di.dk/ammeraal-beltechmodular

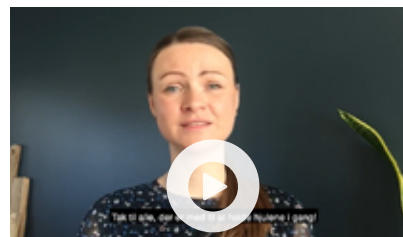


Se videoen fra Keolis på di.dk/keolis

Hjulene hos Keolis drejer rundt, rundt, rundt

Keolis, der er operatør for kollektiv trafik i Danmark, er i bogstavlig forstand med til at holde hjulene i gang. Sammen med trafiksselskaberne har de udarbejdet forholdsregler for at minimere smitterisikoen for passagerer såvel som kolleger.

– Det er vigtigt, at vi står sammen i denne svære tid, så vi kan holde Danmark kørende, siger Torben Tykskov, chauffør og AMR, Keolis.



Se videoen fra Fynbo Foods på di.dk/fynbo

Fynbo Foods holder gryderne i kog

Hos **Fynbo Foods** har man delt medarbejderne op i to hold, der møder ind forskudt, så det er sikkert at tage på arbejde.

– Vi er stolte over at være med til at holde Danmark i gang, så der stadig er marmelade på hylderne, siger Maria Bukdahl Rukjær, juridisk rådgiver og HR-chef, Fynbo Foods.



Embassy of India
Copenhagen, Denmark



INVEST INDIA
NATIONAL INVESTMENT PROMOTION
& FACILITATION AGENCY



India Means Business

We are the

#1

- *IT-BPM sourcing destination globally*
- *Producer of generic medicines globally*
- *Producer of Cotton & Jute globally*
- *Producer of Milk*

It's easy to do business in India

79 Rank jump in World Bank's EODB Ranking since 2014

Come, Invest in India with Invest India

India's National Investment Promotion and Facilitation Agency and your single window to invest in India.

Visit us at

www.investindia.gov.in to know more.

Get in touch:

Ravneet Mann

westerneurope@investindia.gov.in

Ashok Polur & Yash Shivani

Embassy of India, Copenhagen
com.copenhagen@mea.gov.in

Email: contact@investindia.org.in

Danish Foreign Minister Mr. Jeppe Kofod met Hon'ble Prime Minister Narendra Modi on sidelines of RAISINA DIALOGUE on 16th January 2020 in New Delhi.





VELKOMMEN TIL MEDLEMSNYT

Denne gang er medlemssidernes fokus – som resten af magasinet – corona.

Vi giver plads til en profil, der krydser fingre for nye investeringslån, kigger bag kulisserne hos DI's travleste afdeling, giver gode råd om ledelse i en coronatid, ny vejledning til eksport – og bringer en enkelt solstrålehistorie.

Se meget mere på DI's særlige coronasite: di.dk/COVID-19

REDIGERET AF **KAREN WITT OLSEN**, kawo@di.dk

MÅNEDENS PROFIL

Peter Ib

Adm. direktør i internetvirksomheden BLUETOWN ApS, tidligere adm. direktør i NOKIA Danmark.

Håber på at låne et tocifret millionbeløb og få fremrykket fradrag via coronahjælpespakker.



Coronavirus raser – hvad er jeres udfordring?

– Som nyere techvirksomhed er vi dybt afhængige af at få tilført kapital til fortsatte investeringer. Vi skal bruge 35 mio. kr. i år, hvor vi efterfølgende er klar til en større skalering, der vil give os positivt cash flow. Lige nu er markedet for risikovillig kapital desværre frosset til, idet mange investorer afventer eller beskytter de investeringer, de allerede har. Det er forståeligt – men skidt for os.

Kan I bruge hjælpepakkerne?

– I første omgang kunne vi ikke. Vi har ikke omsætningstab og kan ikke bruge lønkompenationspakken. Nu ser det heldigvis ud til, at der er hul igennem i forhold til den såkaldte matchningsordning, hvor vi – op til en vis grænse – kan

låne 3 kr. i Vækstfonden for hver 1 kr., vi selv kommer med. Og i forhold til at vi kan få fremrykket vores udbetaling under 8X skattekreditordningen fra november til juni.

Har DI kunnet hjælpe?

– I den grad. Vi har ringet flere gange om ugen de seneste fem-seks uger og fået meget og kompetent rådgivning, selvom vi "kun" er 92 personer. Vi har desuden været case i et af de arbejdsudvalg, DI er med i, som en virksomhed, der ikke passede ind i de første hjælpepakker.

Hvordan ser I fremtiden?

– Internet er vigtigere end nogensinde før, så forretningspotentialer er der. Udviklingslandene har hårdt brug for viden om, hvordan de for eksempel

KORT OG GODT

Peter Ib er adm. direktør for BLUETOWN ApS, der sørger for internet og indhold til udviklingslande i samarbejde med bl.a. Microsoft og UNDP. Virksomheden har 92 medarbejdere og kontorer i Indien, Ghana og USA.

håndterer coronavirus. Vi samarbejder lige nu med WHO og UNDP om at få den info ud i Ghana. Men det er også en hård overlevelseskamp. I den forbindelse vil hjælpepakkerne være af stor værdi for os. Og vi er meget glade for "bare" at kunne låne. Vi vil helst klare os selv. •



115

Er antallet af virksomheder, der valgte at melde sig ind i DI i marts 2020. Det er det højeste antal indmeldelser målt på en måned og skyldes, at rigtig mange virksomheder har ønsket at gøre brug af DI's konkrete rådgivning indenfor personalejura, hjælpepakker og eksportmarkeder.



DI-MEDLEM PÅ TWITTER



Frederik V. Greibe @FrederikGreibe

En god lille nyhed midt i den svære økonomiske tid, Danish Crown ansætter 100 nye medarbejdere takket være EU-Japan frihandelsaftale. 🌐 🇩🇰 🇪🇺
[@dkpol](#) #dkbiz #1maj #danishcrown



Danish Crown ansætter 100 nye medarbejdere

En stigende efterspørgsel fra særligt Japan gør, at Danish Crown har brug for i alt 100 nye medarbejdere på fire slagterier i Danmark

[danishcrown.dk](#)



KALENDER

Mange af DI's kurser, konferencer og handelsfremstød er aflyst eller udsat pga. COVID-19. Til gengæld har vi webinarer. Herunder ser du et udsnit.

KUNDER

Kunderejsen på tværs af digitale kanaler

Har du styr på, hvad dine potentielle kunder gør som det første, når de er blevet stimuleret til at købe dit produkt eller ydelse? Bliv klogere på den digitale købsrejse, og hvordan potentielle kunder vælger dig. 29. april 2020 kl. 13.00 – 14.00

[di.dk/digital-kunderejse](#)

LEDELSE

LEDER:BOX

Bliv inspireret og opdateret på ledelsesområdet på 150 minutter. LEADER:BOX kigger denne gang på adfærdsøkonomi og beslutningsstrategi, der fylder mere og mere i arbejdslivet samt til kognitive bias. 26. maj 2020 kl. 08.30 – 11.00

[di.dk/lederbox](#)

ATL

Uddannelse go lærlinge

Ny viden til HR-arbejdere og andre administrative medarbejdere der ønsker information om kompetenceudvikling, HTSK fonden, samt lærlinge og elever. Kun for medlemmer af ATL.

09. juni 2020 kl. 13.30 – 15.30

[di.dk/ATLwebinar](#)

➔ BRUG DI

Se flere arrangementer på [di.dk/kalender](#)

**N** NYT OM NAVNE

Følg med i nye job, jubilæer eller runde fødselsdage hos DI's medlemmer.

➔ Se flere udnævnelser på di.dk/di-profil



Britta K. Stenholt
Adm. direktør,
Stark Danmark A/S
Ny formand for DI Handel



Susanne Mørch Koch
Tivoli A/S
Ny adm. direktør



Marianne Lindhard Moe
Dell Technologies
Ny adm. direktør



Lars Gjødsbøl
F. Junckers Industrier A/S
Ny adm. direktør



Hanne Christensen
FORCE Technology
Ny adm. direktør



Jessica Jonasson
ROCKWOOL
International A/S
Ny HR-direktør



Katarina Lindström
Hempel A/S
Ny direktør

Skriv til os

Nyt om navne er baseret på informationer fra jer. Send oplysninger og foto til profil@di.dk



DI-MEDLEM I MEDIERNE

Eksporttunge virksomheder har brug for hjælp

80 procent af det globale marked for høreapparater er forsvundet. Dermant i Smørum er verdens næststørste producent med 16.000 medarbejdere og udgifter til forskning og udvikling på over en mia. kr. om året.

”Det vil helt sikkert være et kæmpe ryg-stød til de teknologitunge og stærkt eksporterende danske virksomheder med en voldsom nedgang i markedet, hvis man kunne få en eller anden form for forsknings- og udviklingsstøtte.”

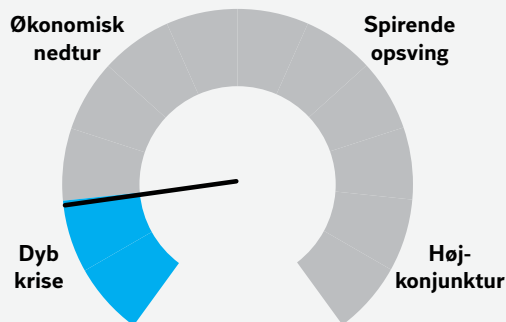


Adm. direktør Søren Nielsen,
Berlingske 22. april 2020.

DI'S CORONABAROMETER

Så hårdt ramt er økonomien

Befinder vi os i et økonomisk højtryk – eller et massivt lavtryk? DI's coronabarometer måler hver uge på de økonomiske udsigter på baggrund af 10 centrale målepunkter som bl.a. aktiekurser, lastbiler over Storebælt, nyledige og restriktioner i udlandet.



➔ BRUG DI

Se DI's Coronabarometer uge for uge på di.dk/coronabarometer



”Pludselig har vi 1.000 medlemmer i røret – hver dag”

Virksomheder i overlevelseskamp og ny coronalovgivning på daglig basis har sendt DI’s personalejuridiske afdeling på arbejde i døgndrift, fortæller vicedirektør Sanne Stadil, der har ledet rådgivningslaget.

AF KAREN WITT OLSEN

– Da nedlukningen af Danmark og grænselukningerne kommer, bliver det for alvor vildt. Pludselig har vi 1.000 medlemmer i røret – hver dag. Vi plejer at have i omegnen af 200.

Ordene kommer fra vicedirektør og leder af det personalejuridiske område i Dansk Industri (DI), Sanne Stadil.

Coronas indtog gør, at opkald og spørgsmål væltede ind i marts og april. Juravagten, som DI’s rådgivning hedder, udvider åbningstiden i hverdagene og ekstraordinært også i weekenderne, ligesom alle Sanne Stadils advokater bliver sat ind.

– Stemningen var og er præget af, at mange af virksomhederne er ude i en regulær overlevelseskamp. Nogle har mistet alle ordrer og er decideret desperate. Det er voldsomt, og frustrationerne er ind i mellem til at tage at føle på, når vi får dem i røret, fortæller hun.

Glade for hjælpen – men bekymrede for fremtiden

Medlemmernes spørgsmål handler i høj grad om fortolkning af regeringens hjælpepakker, der nu kommer i en lind strøm, og vicedirektørens folk kæmper for at følge med.

– De var lige færdige med at forhandle overenskomster i døgndrift. Nu er de på telefonen hele dagen og læser nye regler og lovgivning om aftenen, så vi er klar næste morgen, når medlemmerne ringer igen, fortæller lederen af DI’s personalejuridiske afdeling.

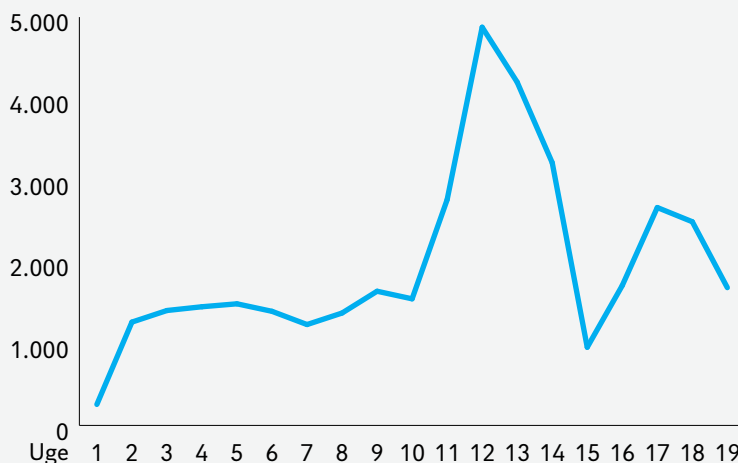
Sanne Stadil klager ikke men medgiver, at det har været et hårdt arbejdspress, fordi al lovgivning er ny, noget er stadig ved at blive lavet og meget bliver ændret undervejs.

– Heldigvis er medlemmerne meget taknemlige. Vi kan jo ikke ændre deres situation men rådgive og vejlede om mulighederne, hjælpe så godt vi kan – og de siger, at det nytter. Det betyder meget, siger vicedirektøren.

Hun er overrasket over, hvor højt rådgivningstrykket fortsat er i midten af maj. Juravagten får stadig næsten to-tre gange så mange henvendelser som normalt.

– Medlemmerne, vi har i røret, er meget bekymrede, og det er vi selvfølgelig også. Særligt når vi ser på de enorme udfordringer med økonomien og eksporten, siger Sanne Stadil. •

Så mange har brugt DI’s personalejuridiske afdeling



Kilde: DI



! SANNE STADIL

- Vicedirektør
- Chef for DI’s personalejuridiske afdeling siden 1999
- 130 medarbejdere, primært jurister og advokater



Ledelse i coronatider

Coronavirus' indtog i Danmark har givet mange ledere nye udfordringer. Vi har bedt chef for Ledelse og Virksomhedsudvikling i DI, Pernille Erichsen, svare på nogle af de ofte stillede spørgsmål.

AF **KAREN WITT OLSEN**, kawo@di.dk

Ledere gør sig mange tanker om den nye virkelighed med corona – ikke kun i forhold til ordrer og forsyningskæder – men også om indretning og ansatte. Særligt medarbejdernes ve og vel giver mange spørgsmål.

Vi har taget nogle af dem med til chef for Ledelse og Virksomhedsudvikling i DI, Pernille Erichsen, der giver sine bedste råd videre her:

Mine medarbejdere er bange for deres jobsituation, hvad gør jeg?

– Lyt aktivt til bekymringen, spejl den, og lad for guds skyld være med at lyve – eller love noget, du ikke kan holde. Sig for eksempel, jeg gør og vil gøre alt, hvad jeg kan, for at beholde dig. Og jeg lover at melde ud, så snart jeg ved noget.

– Lad desuden være at spille tough og sige ting som, sådan er det jo. Sig hellere, jeg kan godt forstå, det er svært lige nu. Og husk, at det som leder også er ok ikke at ville svare meget specifikt på alle spørgsmål.

Nogle af mine medarbejdere vil gerne fortsætte med at arbejde hjemme, hvad gør jeg?

– Lyt til dem. Hav in mente, at coronakrisen er en unik mulighed for at gentænke, hvordan vi går på arbejde – særligt for os med meget kontorarbejde.

Skal de så bare have lov at fortsætte hjemme?

– Måske ... hvis de ellers kan levere, det

der forventes af dem. Det skal selvfølgelig passe til situationen og resten af virksomheden. Men lige nu står der et ledelsesvindue åbent i forhold til at gentænke måden, vi arbejder på. Jeg synes, der er meget læring af hente fra marts og april i forhold til, at det, der virkede i en coronatid, nok også fungerer i ikke-krisetider.

Mine medarbejdere giver udtryk for usikkerhed, hvad gør jeg?

– I en krisetid er det særlig vigtigt at skabe tryghed, i det omfang det er muligt. Det kan du gøre ved at kommunikere tydeligt og meget, også at der er ting, man ikke ved. Hvis medarbejderne er utrygge, kan de ikke arbejde ordentligt og ikke få de nye idéer, der er nødvendige for at virksomheden kommer godt gennem krisen.

Hvordan give jeg tryghed i praksis?

– Udover at kommunikere meget, kan du som leder signalere, at vi er sammen om det her. Det kan du gøre ved at skruer op for check-in møder. Det virker fint, også selvom det er digitalt via Skype eller Teams. Møderne kan være opgavemøder eller hvordan-har-vi-det-møder. De sidste kan også være uden chef.

– Husk på, at selvom nogle medarbejdere er på arbejdspladsen igen, er der også mange, der ikke er. Hold fortsat fast i de flere check-in møder. Og sørg for at have video på de digitale møder. Der sker noget godt neurologisk og menneskeligt, når vi kan aflæse hinanden, og få mere direkte respons via ansigterne vi kan se på møderne. Og vi bliver alle lidt mere nærværende. •



! PERNILLE ERICHSEN

- Chef for Ledelse og Virksomhedsudvikling i DI siden januar 2020
- 35 medarbejdere, fortrinsvis chefkonsulenter
- Tidl. bl.a. jordemoder og partner i Implement.

➔ BRUG DI

Kontakt chef for Ledelse og Virksomhedsudvikling i DI, Pernille Erichsen, på peer@di.dk, 3377 3092 hvis du vil vide mere om DI's tilbud til ledere i en coronatid.



Hårdt med eksport

Efterspørgslen i verden falder dramatisk som følge af corona. Danmarks eksport og den økonomiske vækst er under massivt pres – og op mod 850.000 eksportarbejdspladser er i fare.

DI har sat gang i en særlig indsats, der skal hjælpe eksportvirksomhederne og gøre klar til, at verdensmarkederne langsomt åbner.



LANDERAPPORTER

Marked, mulighed og begrænsning

DI har udarbejdet særlige landerapporter (på engelsk) for Danmarks største eksportmarkeder: USA, Tyskland, Sverige, Frankrig, Storbritannien og Kina. Rapporterne indeholder info om bl.a. økonomiske indikatorer, hjælpepakker og restriktioner



WEBINARER

Se eller gense

I samarbejde med en stribe landes ambassader har DI desuden allerede afholdt en lang række webinarer om markedssituationen forskellige steder i verden.



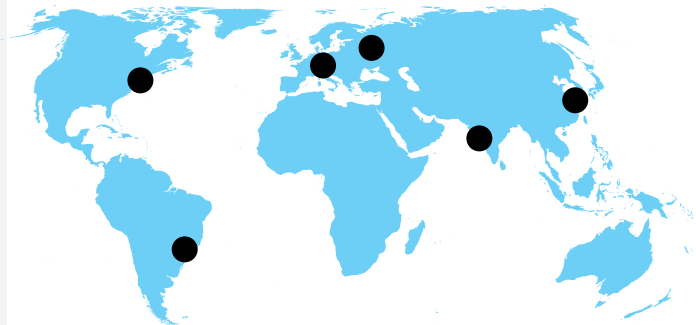
EKSPORTPAKKE

20 forslag til eksporthjælp

DI har udarbejdet 20 forslag til at genoprette eksporten: Fem her-og-nu forslag om bl.a. at åbne for erhvervsrejser og at Udenrigsministeriet skal fokusere kræfterne på at hjælpe eksportvirksomheder. Og 15 forslag som kan gennemføres på lidt længere sigt og bl.a. handler om styrket branding af grønne danske styrkepositioner og boost af e-eksporten.

BRUG DI

DI's vejledninger, landerapporter, webinarer og dokumenter om eksport i en coronatid er samlet på di.dk/corona/eksport. Har du spørgsmål eller brug for hjælp kan du kontakte seniorchefkonsulent Marit Hvithamar Rystrøm på maah@di.dk, 3377 3755



Hotline til verden

Medlemmer, der brug for hjælp til at håndtere coronasituationen i USA, Rusland, Kina, Indien, Tyskland og Brasilien kan ringe til DI's lokale kontorer – døgnet rundt.

USA

Louis Funder
Mobil: +1 20 2813 2276
Mail: lfk@di.dk

Rusland

Hans Wicks
Mobil: +7 910 424 4564
Mail: hawi@di.dk

Kina

Glen Mikkelsen
Mobil: +86 139 1778 4076
Mail: glmi@diab.cn

Peter Bøgh Hansen
Mobil: +86 173 1655 1959
Mail: pmh@di.dk

Indien

Robert Jensen Brink
Mobil: +91 99 305 62 729
Mail: robj@di.dk

Tyskland

Robert P. Perz
Mobil: +49 151 5464 5859
Mail: ropp@di.dk

Brasilien

Per Lerdrup Olsen
Mobil: +55 15 99779-1322
Mail: plo@di.dk

SÅDAN KOMMER DANMARK UD AF KRISEN

AF PETER G.H. MADSEN, pema@di.dk

Coronakrisen har ramt Danmark og de danske virksomheder som en hammer. Virksomheder bukker under, titusindvis af mennesker mister deres arbejde, investeringer udskydes og den gode økonomiske udvikling, som Danmark var inde, i er kommet til et brat stop.

Selvom sundhedskrisen ebber ud, vil vi stå i et tilbageslag, der ikke er set værre i nyere tid. Så det er ikke bare at samle handsken op, og så er vi videre. Vi kommer til at bruge år på at kæmpe os tilbage. Tingene vil ikke være, som de var før. Vi skal tænke nyt.

Når Danmark nu gradvist er ved at lukke op, skal vi være klar til at rykke på den grønne vækstdagsorden. Det kræver en plan. Og den har Dansk Industri et bud på.

Der er tale om ca. 100 konkrete forslag til, hvordan der igen kan sparkes gang i økonomien, skabes grøn vækst, arbejdspladser og fremgang for de danske virksomheder, deres medarbejdere og det danske samfund.

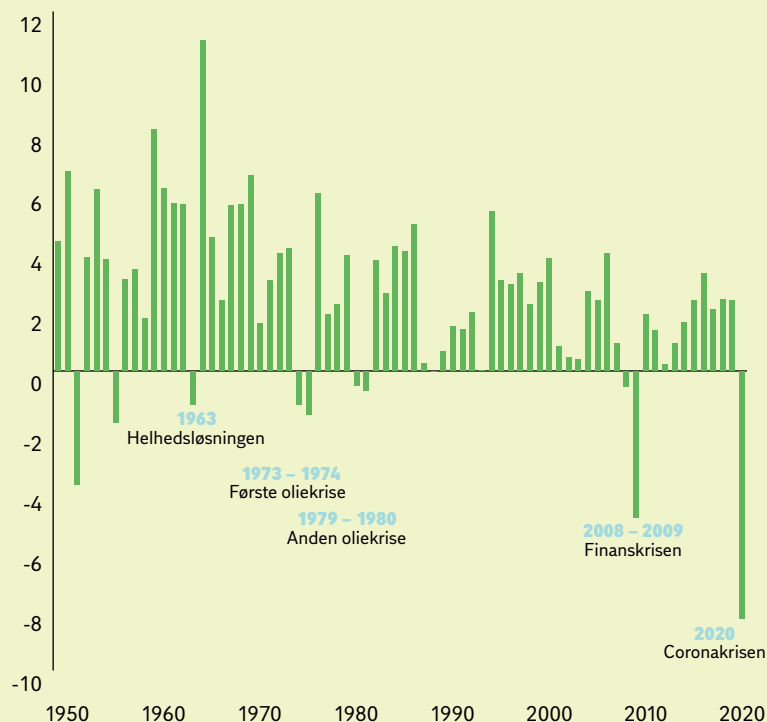
Initiativerne kan du læse om på de følgende sider – der er tale om fem spor, der hver vil bidrage til at sende Danmark tilbage til grøn vækst.

100 KONKRETE FORSLAG, TITUSINDVIS AF ARBEJDSPLADSER OG MILLIARDER I INDTÆGTER

Coronakrisen i triste tørre tal

Ifølge Dansk Industri (DI) beregninger på baggrund af svar fra et udvalg af DI's mere end 11.700 medlemsvirksomheder kan Danmarks bruttonationalprodukt falde med 192 mia. kr. i år. Det vil svare til et fald på 8,3 procent af det danske BNP.

Årlig vækst i BNP



Kilde: Dansk Industri

Så hårdt er din branche ramt

Omsætningsnedgang 2020, pct.

Flytransport, rejsebureauer, hotel, kultur og fritid	-62,7
Leasing af materiel, vikarbureauer mv.	-41,0
Bilforhandlere og værksteder	-22,0
Fremstilling af møbler	-21,9
Transport	-21,9
Fremstilling af maskiner	-19,5
Øvrig fremstillingsindustri	-17,1
Videnservice	-14,6
Drikkevareindustri	-13,9
Elektronik og elektrisk udstyr	-13,5
It-konsulenter	-13,4
Metal og metalvareindustri	-13,4
Rengøring, operationel service, vagt og sikkerhed	-12,4
Engroshandel	-10,5
Bygge og anlæg	-9,7
Plast-, glas- og betonindustri	-6,5
Information og telekommunikation	-6,1
Træ- og papirindustri, trykkerier	-5,9
Fødevareindustri	-5,0
Forsyning	-3,9
Medicinal og kemisk industri	-2,5

Kilde: DI's Virksomhedspanel, april 2020

Læs alle DI's forslag på di.dk/danmarkudafkrisen

DI'S FEM SPOR TIL AT BRINGE DANMARK UD AF KRISEN

SPOR 1:

Klimatiltag

DI's plan giver et solidt bidrag til et bedre klima. Forslagene, som alle kan sættes i gang nu, reducerer CO₂-udledningen markant og bidrager til grøn vækst.

Tre eksempler på forslag:

- ③ En konverteringspulje på i alt 500 mio. kr. til omlægning af individuel opvarmning fra olie til naturgas og vedvarende energi.
- ③ En startpulje på 2 mia kr. til udvikling af Power-to-X og CCU/CCS.
- ③ DI foreslår, at den markedsbaserede tilskudspulje fra 2021–2024 målrettet besparelser i procesenergi i industri- og serviceerhverv fremrykkes til 2020 og løftes til 500 mio. kr. årligt. Det vil bidrage til at fremtidssikre den grønne omstilling af hele samfundet.



SPOR 2:

Infrastruktur og anlæg

Ny eller forbedret infrastruktur kan give store samfundsmæssige økonomiske gevinster på lang sigt og skabe arbejdspladser på et tidspunkt, hvor behovet er stort.

Tre eksempler på forslag:

- ③ Slip Landsbygefonden fri. Lige nu er der en kø på kendte renoveringsprojekter i Landsbygefonden. Disse projekter er 18,4 mia. kr. Regeringen har allerede sagt ja godt imod dette forslag, som DI første gang fremførte i april.
- ③ En styrket energieffektiviseringsindsats i bygninger.
- ③ Igangsæt en række anlægsaktiviteter, som f.eks. udvidelse af E45 mellem Randers og Vejle, Skanderborg og Vejle og Aarhus S og Aarhus N.

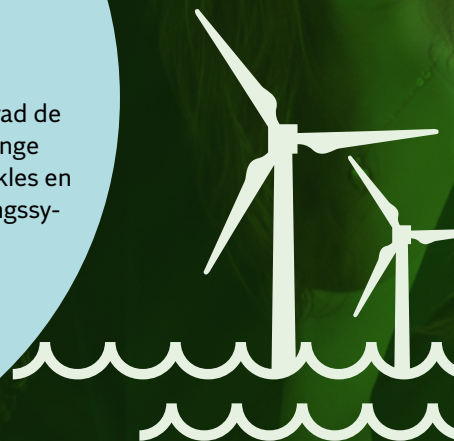
SPOR 3:

Eksport

Eksporten er den vigtigste drivkraft for den økonomiske vækst i Danmark. Derfor er der behov for at styrke eksporten med en række konkrete tiltag, der kan afbøde de meget negative effekter af coronakrisen for danske eksportvirksomheder.

Tre eksempler på forslag:

- ③ Udenrigsministeriet og ambassaderne skal kaste alt hvad de har i hænderne og hjælpe virksomhederne med at trænge igennem på eksportmarkederne, og der skal der udvikles en fælles eksportstrategi i det samlede danske rådgivningssystem.
- ③ EU skal igangsætte en effektiv genopretningsplan for Europa – med fokus på grøn omstilling og digitalisering.
- ③ Nye skatte-, moms- og toldtiltag skal understøtte eksporten.



MARK TILBAGE TIL VÆKST

SPOR 4:

Udvikling og fornyelse

Corona giver et betydeligt set-back i den digitale omstilling og investeringerne i ny viden i mange virksomheder rundt om i landet – særligt i de små og mellemstore. Der er behov for at afbøde dette ved at understøtte udviklings- og videnaktiviteter i både virksomheder og den offentlige sektor.

Eksempler på forslag:

- ⌚ Sæt flere penge af til SMV:digital, der er en stor succes i erhvervslivet.
- ⌚ Et løft af den tekniske og naturvidenskabelige forskning på 3 mia. kr. i 2021. Der bør være tale om nye midler oveni niveauet for 2020 – ikke omprioritering.
- ⌚ Særbevilling på 1,5 mia. kr. til Innovationsfonden i 2020. Bevillingen skal sikre, at vi ikke taber unik viden og kommende produkter på gulvet, ved at eksisterende og planlagte udviklingsprojekter stoppes eller aflyses på grund af corona.
- ⌚ Fremryk indfasning af forskning og udviklingsfradrag (FoU) og forhøj det til 130 procent. Fjern loft over FoU-skattekreditterne. Og indfør rentefri låneordning til skattekreditterne for 2020 og 2021. Det vil bidrage til at øge forskning og udvikling, som vi skal leve af i fremtiden.

SPOR 5:

Flere penge til borgere og virksomheder

For at lette omkostninger for borgere og virksomheder – og for at sætte gang i økonomien – er det oplagt at fremrykke en række vedtagne, men endnu ikke gennemførte skattelettelser.

Tre eksempler på forslag:

- ⌚ Statslig udbetaling af feriepenge.
- ⌚ Afskaf den kommunale dækningsafgift.
- ⌚ Afskaf begrænsning på udnyttelse af fremførte underskud.



ER DIN VIRKSOMHED RAMT AF COVID-19 I ET UDVIKLINGSLAND?

– SÅ SPØRG IFU OM HJÆLP

Mange udviklingslande mærker allerede nu den globale afmatning og den negative reaktion på de finansielle markeder som følge af covid-19. Det har måske også konsekvenser for din virksomhed?

Hvis du har et datterselskab eller igangværende projektfinansiering i et udviklingsland, der er udfordret af covid-19 pandemien, kan du kontakte IFU om muligheder for finansiering.

IFU er en del af den danske udviklingsbistand og bidrager med risikovillig kapital på kommercielle vilkår til virksomheder i udviklingslande i Afrika, Asien, Latinamerika og dele af Europa. I den nuværende situation har IFU mulighed for at bistå med f.eks. aktiekapital og lånefinansiering.

Kontakt IFU's CIO Lars Krogsgaard på 33 63 75 00, så finder vi en løsning sammen.

LÆS MERE PÅ IFU.DK



IFU - Investeringsfonden for Udviklingslande - bidrager med risikovillig kapital til virksomheder i udviklingslande i Afrika, Asien, Latinamerika og dele af Europa. Investeringer sker på kommercielle vilkår i form af lån, aktiekapital og garantier. Formålet er at medvirke til økonomisk og social udvikling samt realisering af verdensmålene i investeringslandene. IFU har erfaring fra 1.300 investeringer i mere end 100 lande. Samlet kapital under forvaltning i IFU og IFU administrerede fonde er 11,2 milliarder kr. Læs mere på ifu.dk