

## Vi har ikke krise mere – vi har nye tider!

- Interview af Ulrik Hartmann, direktør og ejer af juvelerforretningen Hartmanns

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*

Du har sikkert heller ikke kunne undgå at se de store helsides annoncer i aviserne. Annoncer fra Hartmanns der reklamerer for skønne smykker i den dyre ende. Jeg har flere gange tænkt, at salg af luksussmykker i en krisetid virkeligt må have været svært. Det ville jeg undersøge nærmere og fik derfor en aftale sat op med Ulrik Hartmann, direktør og ejer af Hartmanns - en af de største juvelerbutikker i Danmark med adresse i Bredgade i København. Mit interview skulle have fokus på hvordan krisen havde spillet ind på forretningsstrategien og ikke mindst, hvordan man leder igennem en krisetid.

Hvis jeg havde regnet med at møde en leder, der klynkede over krisen, så fik jeg hurtigt et noget andet indtryk. Da jeg luftede min hypotese om, at det her under finanskrisen måtte være svært at drive en virksomhed, der sælger luksusvarer, kom der et lille fnys fra Ulrik: "Finanskrisen! Vi har ikke finanskrisen mere. Den undskyldning kan man ikke bruge mere. Det er nye tider og nye betingelser. Det kan vi lige så godt vænne os til."

### Startede i auktionshus som 16-årig



Inden vi dykker ned i, hvordan Ulrik Hartmann har forholdt sig ledelsesmæssigt til de senere års krise og hvordan han er kommet igennem med mere end skindet på næsen, er det interessant at gå lidt tilbage i historien og høre om Ulriks baggrund for i dag at drive en succesfuld juvelerbutik. Allerede 12 år gammel hjalp Ulrik i forældrenes second hand guld- og sølvsmede forretning. Ulrik kom i lære som 16-årig i guld- og sølvafdelingen i et auktionshus i Århus. Han blev hurtigt kastet ud i opgaverne, fik selvstændigt ansvar og tog de muligheder og udfordringer der bød sig.

3 år efter blev han som 19-årig hentet til Danborg Guld og Sølv i København for at være med til at bygge forretningen op. Efter 7 år følte Ulrik sig klar til at starte for sig selv.

Det er nu mere end 15 år siden, at han startede op med en butik, der var halvt så stor som i dag. I dag er der 15 ansatte i Hartmanns og en årlig omsætning på mellem 75 og 100 millioner kroner.

### 9-11 var et wakeup call

Ulrik Hartmann fik lang tid før finanskrisen et wakeup call i forbindelse med terrorhandlingen den 11. september 2001. I årene op til havde amerikanske krydstogts turister udgjort en stor del af virksomhedens omsætning. Men fra den ene dag til den anden forsvandt turisterne og dermed en stor del af omsætningen. Det var en lærerig oplevelse og fik en afgørende betydning for virksomhedens fremtidige strategi. Strategien, som stadig følges, er at satse på hjemmemarkedet, hvilket også inkluderer Skandinavien. Hjemmemarkedet forsvinder ikke over night, men kan fastholdes, hvis man vel og mærke plejer det.

## Det lange seje træk

Ulrik er ikke i tvivl om, at det er det lange seje træk, der har gjort, at hans virksomhed står, hvor den står i dag: "Jeg tror virkelig på, at det handler om hele tiden at så frø. Den investering skal nok komme tilbage igen. Men det er også vigtigt at huske, at ting tager den tid, det tager. Det er det lange seje træk, der tæller."

Ulrik fastholdt det lange perspektiv hele vejen under finanskrisen. Der har ikke været noget med at afskedige medarbejdere undervejs, for som han siger: "Det har taget lang tid at opbygge den ekspertise, mine medarbejdere har. Den ville jeg gerne fastholde. Så måtte vi i stedet tænke i andre veje for at skabe trafik i forretningen."

## Vil gerne gøre kunden klogere

"Selvfølgelig vil vi alle gerne sælge," fortæller Ulrik, "men vi glemmer nogen gange, hvor vigtigt det er, ikke bare at sælge noget til kunden, men at sælge det, der er den bedste løsning for kunden. Jeg vil gerne kunne se mine kunder i øjnene ikke bare i dag men også om 5 år og om 10 år." Derfor har Ulrik også gennem årene iværksat forskellige initiativer, der skal være med til at gøre kunder og potentielle kunder klogere på diamanter. Det har bl.a. udmøntet sig i et fjernsynsprogram om diamanter, som løb over skærmen i 2012. Det nyeste initiativ, som er lige på trapperne bliver et nyt site: "Bliv en bedre diamantkøber", hvor Ulrik Hartmann har valgt at lave et online magasin, hvor man altså kan blive klædt bedre på, inden man handler diamanter. "Egentlig skulle det have været en bog, men vi ville hellere give den væk ved at lægge den på nettet," fortæller Ulrik.



## Vi har investeret meget i at knytte tætte bånd til kunderne

Når ting går godt og næsten kommer af sig selv, kan det jo være fristende at læne sig tilbage og blot nyde succesen. Men den fælde faldt Ulrik Hartmann ikke i: "Jeg har da været heldig at være i en branche, hvor mange af mine kollegaer har ligget lidt i dvale. Det har vi ikke gjort. Vi havde nogle gode økonomiske år fra 1997 og frem til finanskrisen i 2008. Vi brugte mange penge og ressourcer i disse år på at investere i at knytte tætte bånd til vores kunder."

Under krisen fortsatte vi med at investere i vores kunder. Og vi har kunnet konstatere, at det har været den rigtige strategi. Under hele finanskrisen har vi haft vækst. I 2012 kunne vi notere en stigning på 23% i salget til private. Så noget må vi jo gøre rigtigt," konstaterer Ulrik med et lille tilfreds smil om munden.

## Vær ikke bange for at ansætte en, der er dygtigere end dig selv

Ulrik har ikke bygget sin virksomhed op alene. Han har også en stab af medarbejdere, hvoraf et par stykker har været med i mere end 20 år. Når man primært har livets uddannelse og ikke en længerevarende akademisk uddannelse, så kunne man måske godt gå rundt føle, at man mangler noget. Ulrik har da også indimellem savnet at have haft en tungere management uddannelse, men han har været god til at tilegne sig den nødvendige viden gennem læsning, sparring med andre og inddragelse af ekstern hjælp. Men vigtigst af alt er nok, at han ikke har været bange for at ansætte medarbejdere, der på nogle områder er dygtigere end ham selv. Ulrik supplerer: "Der er faktisk også fordele ved ikke at have en lang teoretisk uddannelse. Ting bliver mindre komplicerede."

I øvrigt kan man også lade sig inspirere af en medarbejder på udveksling ophold. Ulrik Hartmann har haft en af sine medarbejdere på et udvekslingsophold i en australsk juvelerforret-

ning. Den australske udvekslingsmedarbejder fortalte om, hvordan man hjemme på hans arbejdsplads hver uge holdt internt salgsmøde. Den idé har Ulrik taget til sig. En dag om ugen åbnes forretningen en time senere. Den time mødes alle sælgerne og udveksler erfaringer, ideer og inspirerer hinanden. Det har været en stor succes.

## Det handler om at holde fokus

Jeg spurgte også Ulrik, om der var noget, han havde fortrudt undervejs, noget han gerne ville gøre anderledes. Efter en længere tænkepause, sagde Ulrik, at han nok ville have fokuseret noget tidligere. De første mange år kunne han godt sætte rigtig mange initiativer i gang, men det kan være svært at have tid til at give alle de forskellige initiativer tilstrækkeligt med energi og fokus. Ulrik fortæller: "Der er rigtig mange ting, der kan distrahere dig i løbet af en dag. Hvis ikke vi fokuserer, går dagen let med ingenting og med at slukke brande."



De senere år er han og resten af virksomheden blevet meget mere skarpe på at fokusere. "Vi er blevet rigtig dygtige til kun at sætte 4-5 projekter i gang og så til gengæld give alle projekterne fuld fokus," fortæller Ulrik. En gang om året tager hele virksomheden af sted på et 3-dages strategiseminar, hvor der arbejdes med at fastlægge det kommende års fokusområder. I år handler det om at lave mere opsøgende salg, etablering af et nyt CRM system (Customer Relation Management) og udbrede Pink diamanter i Europa. Hertil kommer et par projekter, som Ulrik af forretningsmæssige årsager ikke kan fortælle om.

## Det kom til at handle meget lidt om krisen

Interessant nok havde jeg inden interviewet en forventning om at møde en leder, der virkelig havde kæmpet en brav kamp mod krisen og havde vundet. Men krisen kom faktisk til at fylde meget lidt under interviewet.

Ulrik Hartmanns måde at drive forretning er i stedet et eksempel på, hvordan man bygger sin virksomhed op, så den står solidt - også hvis der bliver krise. Den soliditet opnår man kun ved at have en fornuftig strategi, gennem et langt sejt træk, ved ikke at fristes til de hurtige løsninger, ved at have kundefokus og ved at sætte initiativer i gang, som kan give forretning og så på den lange bane. Det kan mange andre ledere godt lade sig inspirere af.

**Om Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt og I den gode ledelses tjeneste udkom i 2012.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



## Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Knapt 6.000 får hver måned vores Nyhedsbrev om ledelse. Vil du også have det?  
**Tilmeld dig Nyhedsbrev om ledelse på: [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)** eller via dette link:  
<http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>