

“Jeg opsøger ikke kolbøtter. Det virker mere, som om de opsøger mig.”

INTERVIEW

Historien om **Erick Thürmer** er ikke nødvendigvis en succeshistorie. Det er alt for tidligt at sige. Det er snarere historien om en perlerække af kolbøtter, som Thürmer har været igennem på sin mission for at revolutionere den danske fremstillingsindustri. I dag er han landet på benene, men der går næppe så længe, før han springer videre – igen.



PETER HESSELD AHL
ph@mm.dk

LEDELSE

Der er mange spektakulære elementer i historien om Erick Thürmer.

Den gamle familievirksomhed, det hvide gods i Nordsjælland, den digitale åbenbaring i Silicon Valley, den hemmelige spirituelle vejleder og, ikke mindst, en forbløffende serie af op- og nedture i hastig rækkefølge.

Der var dengang, han startede en fabrik og en stribe værktøjsbutikker i Mozambique, Zanzibar og Tanzania, men var nødt til at trække sig ud og sælge dem, da de politiske vinde skiftede, og der bogstaveligt talt blev sat ild til butikkerne.

“Det gik ellers så godt. Vi havde lige overvejet at flytte derned.”

Der var også dengang, der var udsigt til, at politikerne ville indføre en betalingsring på de Københavnske indfaldsveje. Erick Thürmer købte sig ind i en række værktøjsbutikker i det indre København i forventning om, at håndværkerne ville foretrække at handle der frem for at skulle ud gennem betalingsringen efter forsyninger. Men det skete som bekendt ikke – og butikkerne skrantede.

“Det var verdens største fejltagelse. Det kunne jeg overhovedet ikke finde ud af.”

Men mest af alt er Erick Thürmer kendt for sit arbejde med at disrupte sin egen virksomhed. Det er faktisk næsten svært

Om Erick Thürmer

Eric Thürmer er fjerde generation i Thürmer Tools. Siden han trådte ind i familievirksomheden i 2003 har han i flere omgange forsøgt at genopfinde den. Efter at have outsourcet store dele af produktionen til Kina, trak han den i 2015 hjem igen, så han nu kan producere værktøj i specialstørrelser indenfor 48 timer fra adressen i Hvidovre. Hans mål er nu at omstille til 3D-print.

at komme uden om Erick Thürmer, hvis man følger lidt med i debatten om, hvordan digital disruption vil forandre Danmark.

Markedet, der ikke ville disruptes (lige nu)

I cirka 120 år har familien Thürmer fremstillet værktøj til at lave huller: bor, gevind, hulsave og fræsere. Det er en klassisk dansk SMV med et globalt marked og en højt specialiseret nicheproduktion.

Men Erick Thürmer fik tidligt øjnene op for den hastige udvikling inden for 3D-printteknologien – og hvordan den fuldstændigt kan forandre, hvordan vi fremstiller ting, og dermed også hvordan man tjener penge på produktion.

Det er ikke blevet ved tanken. Erick Thürmer har satset stort på at omstille den gamle familievirksomhed til en helt ny logik.

Erick Thürmers vision for virksomheden er at skabe en slags “Spotify for værktøj”. I stedet for at fremstille et gevind, lægge det på lager og vente på, at en kunde får brug for det, er tanken at lægge en ISO-certificeret konstruktionstegning på nettet, som kunderne kan downloade og selv 3D-printe materialerne, når og hvor de har brug det.



Erick Thürmers vision er skabe et "spotify for værktøj", så kunderne selv kan downloade og printe bor og gevind, når og hvor de skal bruge dem. Men indtil videre foretrækker kunderne at bestille varer fra et papirkatalog og få dem leveret fra dag til dag takket være et stort lager.

Visionen og Thürmers arbejde med at virkeliggøre den har fået masser af medieomtale, og Thürmers omstilling er blevet et yndet eksempel, når ministre skal forklare om disruption i Danmark.

I 2016 tildelte Børsen Thürmer prisen 'Den digitale førertrøje', og Erick Thürmer har selv fortalt om den forestående digitale revolution ved et utal af konferencer og foredrag.

Det er kun ét problem. Disruptionen har ladet vente på sig.

Faktisk har Thürmer måttet indse, at kunderne indtil videre helst vil have et gammeldags papirkatalog over varer, de kan bestille fra et stort lager og få leveret næste dag. En overgang så det endda ud til, at det store fokus på den digitale fremtid var ved helt at køre den gamle virksomhed af sporet.

Så snarere end at afvikle den gamle produktion er virk-

somheden igennem det sidste par år på mange måder gået tilbage til den forretningsmodel, Erick Thürmer har gjort det til sin mission at disrupte.

Det har været godt for forretningen. Og så må det traditionelle og det digitale indtil videre dele opmærksomheden. Det vender vi tilbage til.

En perlerække af kolbøtter

Det er ikke nyt for Erick Thürmer, at tingene ikke går som planlagt. Slet ikke. I den forstand er Thürmer en glimrende illustration af, at disruption ikke er en forudsigelig og ordnet proces, men tværtimod består af overraskelser, vilde sats, omveje og tilbagetog – men også held og fremgang.

Ude på virksomhedens store lager hænger to bannere. På det ene står der "Luck is when preparation meets opportuni- >

ty". På det andet er der et billede af Nelson Mandela og citatet "I never lose. I either win or learn".

"Hvis du ikke har lyst til at lave en kolbøtte, så får du i hvert fald ikke udfaldet af, hvad en kolbøtte kan give," siger Erick Thürmer.

"Jeg opsøger ikke kolbøtter, det virker mere, som om de opsøger mig, men jeg sætter mig i situationer, hvor jeg bliver nødt til at lave nogle meget store forandringer. Vi har lavet så mange fejl, men vi har tilladt fejlene, det er der, det smukke ligger."

En af de større kolbøtter var salget og genkøbet af familievirksomheden.

I 2003, da han var 24 år, slog Erick Thürmer sine folder i mødebranchen. Hans far havde nogle år tidligere solgt den gamle familievirksomhed og i stedet købt Sophienlund gods ved Lilleleje.

Men nu var der kommet en chance for at købe virksomheden tilbage, og Erick Thürmer og faderen købte hver en del af den.

Bestyrelsen besluttede at flytte produktionen til Kina. Erick Thürmer var uenig, men han ejede på det tidspunkt kun en lille del af virksomheden, og kunne ikke bremse det. I stedet valgte han at forsøge at starte et parallelt firma op med fabrikation i Danmark.

Han købte en del af det maskineri, der blev tilovers efter udflytningen, og overtog nogle af medarbejderne. Det gik ikke.

"Jeg var så sikker på det, helt ind i min krop, at det var rigtigt at lave produktion i Danmark, men det gik superdårligt," siger Erick Thürmer.

"I USA kalder man det *sunk cost*. Det er en investering, der er tabt, og sådan er dét. Min metode for at komme videre i livet er, at jeg ikke ærgrer mig over det, jeg har tabt, eller det, der kunne have været. Jeg har taget fejl, og jeg skal bare lynhurtigt videre, Jeg er nok ikke sådan en, der kigger sig voldsomt meget tilbage."

Reddet på stregen – og så vendte skuden

I 2014 købte Erick Thürmer de øvrige partnere ud og blev ene-ejer af virksomheden. Han satsede på at øge salget ved at starte en webshop rettet mod grossister. Der var bare ikke rigtig nogen kunder.

"På det tidspunkt var kassen for alvor ved at være tom. Jeg havde opbygget en pæn vinsamling, og vi måtte køre til Lauritz.com i Helsingør og sætte den til salg for at skaffe penge til at fortsætte et par måneder mere. Vi kørte rundt i en gammel Polo på gule plader. Det var rimelig miserabelt," fortæller han.

"Jeg har ikke fået det hele forærende, og det har altid været vigtigt for mig at tjene mine egne penge. Min far havde mange penge, men mine forældre var skilt. Min mor var lægesekretær, og hun opdrættede hunde for at kunne betale skolepengene til, at jeg kunne gå på Herlufsholm."

Netværket fra Herlufsholm viste sig at være afgørende. Erick Thürmer kontaktede en tidligere medstuderende, der i dag har skabt et stort firma i Asien, som servicerer shippingin-



Jeg er nok ikke sådan en, der kigger sig voldsomt meget tilbage.

FOTO — ARTHUR CAMELBECK



3D-print kan producere mere komplekse former, og dermed er det muligt at skære materialeforbruget ned til en brøkdel uden at miste styrke og funktionalitet.

dustrien. Ad den vej fik Thürmer den første store bruger af sin webshop. Ordren reddede ham på stregen, og den trak hurtigt ordrer fra andre grossister med sig.

Skuden var vendt, og samtidig fik Thürmer i 2014 et patent på en særlig form for bor med indbyggede kølekanaler. Boret anvendes i metalindustri, hvor det har stor betydning, at boret kræver langt mindre kølemiddel og smøring.

Patentet på det avancerede bor har åbnet dørene til store internationale samarbejder. DI skønnede i en rapport, at patentet var 200 millioner kroner værd, og det hjalp svært på kreditværdigheden.

"Så blev vi pludselig meget populære, vi fik invitationer til arrangementer fra bankerne og blev ringet op af forhandlerne af dyre biler."

Den digitale åbenbaring på Singularity University

Men det var ikke slut med kolbøtterne. I 2016 tog Erick Thürmer en executive-uddannelse på Singularity University i Silicon Valley. Sammen med topcheferne fra selskaber i den helt store skala var han igennem et tiugers forløb om at drive forretning og innovere i en verden, hvor teknologier udvikles med eksponentiel fart.

"Det ændrede fuldstændigt mit syn på alting. På Singularity mødte jeg en masse mennesker, der havde det samme mindset som mig. Jeg var ikke længere forkert, jeg var helt normal. Det var fascinerende for mig."

Cirka samtidig var virksomheden med i et forløb koordineret af Dansk Design Center, hvor man analyserede mulighederne for at nytænke produktudviklingen. Konklusionen på analysen var, at det ville være smart at skabe et nyt separat firma, som skulle stå for at udvikle alle de nye spændende teknologiske muligheder.

Det indebar også, at Erick Thürmer overlod stillingen som direktør til en anden, så han kunne koncentrere sig om at rejse rundt og hente inspiration og komme med nye ideer. Det nye, fremtidsorienterede selskab fik navnet '27' – Thürmer-familiens lykketal.

Og så kom Erick Thürmer i rampelyset.

"Jeg kunne se, at 3D-print var ved at blive populært, og jeg kunne se, at det er en teknologi, der kan lave fuldstændig om på forretningsmodellerne, også vores. Mit estimat er, at 10 procent af al fremstilling vil være 3D-print i 2027 – og det er en gave til Danmark, for så konkurrerer man ikke længere på arbejds løn, men på kreativitet. Hvis vi skynder os lidt, kan vi blive et kæmpe produktionsland," siger han.

Med det budskab blev Thürmer "Mr. 3D-disruption". Gang på gang har han stillet op og entusiastisk fortalt om en ny form for industri, hvor fabrikken det ene øjeblik kan fremstille gevind og i næste øjeblik printe stoleben eller beslag til en bil. Og hvor håndværkere kan downloade de værktøjer, de lige står og mangler, med 3D-printeren ude i varevognen, på boreplatformen, på containerskibet – eller på rumstationen.

Papirkatalogerne og telefondamen

I 2017 blev det til over 80 foredrag i ind- og udland. Men hjem- me i firmaet lod det digitale gennembrud vente på sig.

"Jeg var på messe hos en af vores store kunder, og så siger vores kontaktperson: 'Erick, er du værktøjsmand, eller skal du bare rende rundt og spille smart med alle de politikere?' Det var en meget stor kunde, og det ramte mig virkelig. Det gik op for mig, at jeg havde forsømt rødderne, det, der faktisk tjente penge. Mens jeg havde været optaget af at kigge ud i fremtiden, var ånden i firmaet forsvundet, og alle var sure og tvære. Vi var nødt til at komme *back on track*."

Erick Thürmer tog tøjlerne i firmaet igen, og i stedet overtog hans kone, Ingeborg, rollen som leder af udviklingsfirmaet '27'. Thürmer kontaktede en gammel ven og samarbejdspartner og fik ham hyret som salgsdirektør, og sammen tog de en længere tur gennem Tyskland, Norge, Finland og Færøerne for at komme helt ud til kunderne og høre, hvad de havde brug for.

Det viste sig, at kunderne var ligeglade med de digitale visioner.

"De ville ikke have webshops eller apps, de ville have papirkataloger. De ville gerne have hende den hæse cigaretrygende dame tilbage i telefonen, som ved, hvad hun taler om."

"Jeg tror stadig 100 procent på digitalisering og 3D-print, men en gang imellem er man nødt til at spørge sig selv, hvornår det begynder at tjene penge. Hvis vi havde haft investorer, ville de for længst have lukket den del ned. Hvor meget handlede det om at polere Ericks ego – og hvor meget gjorde vi reelt en forskel? Du får ikke lov til at møde Lars Løkke, fordi du laver gevind i Gilleleje, men hvis du har store tanker om digitalisering og AI og 3D-print, så må du godt. Det er selvfølgelig sjovt at møde dem, der bestemmer i Danmark. Men man skal passe på, at man ikke bliver selvfed og mister orienteringen."

Revolutionen lever i Gilleleje

I begyndelsen af 2018 rykkede Thürmer virksomheden fra Hvidovre op til godset i Gilleleje, hvor Erick og hans kone og børn har boet igennem alle årene. Den hæse dame er tilbage i telefonen, og lageret er under udvidelse. Og det nye fokus på kunderne har tydeligvis båret frugt. Det seneste år er omsætningen tredoblet.

Lager og administration er samlet i en ny bygning. Der



Kunderne ville ikke have webshops eller apps, de ville have papirkataloger. De ville gerne have hende den hæse cigaretrygende dame tilbage i telefonen

hænger et gevind over indgangen, og på kontoret er der mørkt træ og ægte tæpper. Over sofaen hænger billeder af dronning Margrethe og prins Henrik. I lokalet ved siden af er et par 3D-printere i gang.

Udenfor er perlegruset på gårdpladsen friskt revet foran den hvide hovedbygning, som står ulasteligt velholdt i forårs-solen. Ingeborgs sølvgrå Porsche Macan SUV passer perfekt ind i blandingen af højteknologi og ældgamle rammer.

Selv om den gamle forretning har generobret opmærksomheden, er den digitale strategi ikke lagt på hylden. I 2016 fik '27' 12 millioner kroner fra Innovationsfonden til at udvikle metoder til at 3D-printe de avancerede bor, som Thürmer har opfundet.

For nylig kom de første vellykkede prototyper tilbage fra en printervirksomhed i Norge, og Erick Thürmer håber, at man inden for et halvt år kan begynde at sælge borene. Strategien er at begynde med at anvende 3D-print til bor i 'odd sizes', altså uden for standardmålene.

I princippet vil fremstillingsprisen blive omtrent den samme, fordi der bruges langt mindre materiale, når man 3D-printer.

Men selv om prisen skulle blive lidt højere, er det vigtige, at boret kan fremstilles på to-tre dage snarere end to uger, for kunderne er ofte i en situation, hvor de nødt til at have værktøjet i en fart, for eksempel fordi det skal bruges på et skib, der ligger på værft.

Med den spirituelle guide for bordenden

Og hvordan bærer man sig så ad med at lede et forløb, der i den grad er præget af forandring og forviklinger?

Heller ikke på dét punkt er Thürmer *business as usual*. I de sidste 8 år har Erick Thürmer og hans kone haft et nært samarbejde med en *spiritual guide*; en slags coach, som i dag er inde over alle strategiske beslutninger.

Da Erick Thürmer for nogle år siden stod som enejer af virksomheden, besluttede han sig for at fyre den gamle bestyrelse. I stedet etablerede han et fempersoners *advisory board* bestående af ham og hans kone, salgs- og økonomicheferne og med Isabelle Laurés-Thomsen, den spirituelle guide, som leder.

Isabelle Laurés er i midten af trediverne. Efter en bachelor i jura droppede hun studierne, fordi hun opdagede, at hun havde evner for at rådgive virksomhedsledere til at finde deres formål med forretningen. Hun bor i New York og Paris, og har klienter i den tunge virksomhedsklasse i udlandet og i Danmark. >



Thürmers spirituelle guide, Isabelle Laurés-Thomsens, rolle svarer til at være bestyrelsesformand. Hendes rolle er ikke at vurdere nye strategier ud fra tallene, men at fornemme, om de lever op til virksomhedens formål.

“Jeg guider folk gennem fejltagelser og hjælper dem med at se muligheder. Folk kommer tit til mig, når de er i det største sammenbrud, og så finder vi ud af, at det sammenbrud faktisk ikke er dårligt. Det handler om at forstå, hvordan man kan lære noget nyt og tappe ind i det. Det handler om at finde ud af, hvad der er godt for en selv, om at finde ens *why*. Så bliver det meget let at tage det næste skridt,” siger Isabelle Laurés.

“Jeg har en utroligt god intuition, og jeg er trænet i at se, hvor folks højeste potentiale er, og vise dem vejen dertil. Den vej er ofte indad, så det handler om at få det indre udtrykt i det ydre og handle sandt i forhold til sig selv og sit hjerte. Virksomheder i dag skal ikke kun give mening i forhold til sig selv og måske deres egne kunder. De skal forstå, at det, de gør, og den måde, de gør det på, skaber en forskel. Og det skaber mere motivation og glæde og ro inde i en, at man ved, at man er med til at ændre noget sammen med andre. Det er den sammenhæng, som kriser kan åbne hele ens væren for. Man skal have kærlighed til det, man gør. Det mærker kunderne også, de elsker det, og så får de lyst til at ringe til dig frem for en anden.”

Formålet

Både Erick Thürmer og Isabelle Laurés ved udmærket, at det for mange lyder temmelig flippet at styre en virksomhed ved at tage råd fra en spirituel guide, der ikke ser så meget på tallene, men hvis rolle er at insistere på, at virksomheden skal forfølge sit højere formål.

Det er da også først for nylig, at Erick Thürmer er begyndt at tale offentligt om det. Han har netop skrevet en bog sammen med sin far, der skal have titlen ‘Den spirituelle CEO’.

“I Danmark er folk hemmelige om det, men i USA er man helt anderledes åbne om, at man bruger en *purpose driven guide*”, siger Erick Thürmer.

“I ledelsen har vi et princip om, at vi skal være enige i de beslutninger, vi tager. Og når Isabelle griber ind, er det, fordi hun kan mærke, at vi bevæger os i den forkerte retning. At vi er nødt til at tænke om igen eller vente med at gå videre på det område. Det er en kæmpe styrke, at vi har et formål, og at vi

kan mærke det helt ind i sjælen, hvor vi skal hen. Vi er en *hi-vemind*, ikke bare fem hoveder, og det betyder også, at vi kan rykke ekstremt hurtigt.”

For Erick Thürmer har den spirituelle søgning inkluderet et *retreat* med en shaman under indflydelse af det traditionelle indianske stof ayahuasca, en slags te udvundet af lianer, der virker psykedelisk.

Det er forbudt i Danmark, men stoffet har fået en ganske stor popularitet som terapi, og globalt er der en hel lille subkultur af virksomheder, der tilbyder forløb specifikt rettet mod virksomhedsledere.

“For mig betyder det, at jeg har lært at lytte til den indre stemme og at stole på, at der ikke er noget galt med det, jeg mærker, når det er, som om der er noget, der prikker mig på skulderen og siger, den her vej skal du.”

Den seneste kolbøtte blev taget i opløbet

Erick Thürmer er i dag 41 år. Og han synes, at han trods alt er blevet mindre tilbøjelig til at hoppe med på det første og bedste nye.

“Jeg er blevet bedre til at holde fokus. Før ville jeg være med på det hele. Nu holder vi fokus på to søjler: værktøjsalget og udviklingen af 3D print.”

“... men det kan være, at vi laver en ny regel i morgen,” tilføjer han.

Det er ikke længere siden end december, at Erick Thürmer var lige ved at kaste sig ud i endnu en kolbøtte.

“Jeg var træt af det, og jeg ville bare væk. Samtidig kom der et rigtig godt tilbud om at købe virksomheden. Jeg kunne have solgt hele molevitten og trukket mig tilbage med en velpolstret bankbog. Men Isabelle trak i bremsen. Hun fortalte mig, at jeg ikke kunne tillade mig det. At virksomheden var et job, jeg var blevet givet, og at det var min platform til at udføre ting på – så jeg havde bare at holde mig til det,” forklarer han.

“For hvad er det, der gør en lykkelig? Man bliver lykkelig af at have ansvar og bidrage til noget, der giver mening. Man har ikke et ansvar, hvis man trækker sig tilbage til Bahamas” •