



KUNDECASE | 12. AUGUST 2026 | EVR A/S og Vinduespudser Gruppen A/S

50 år efter starten - fra ejerbåret drift til skalerbar koncern

Hvordan EVR og Vinduespudser Gruppen på ni måneder byggede en organisation, der kan vokse uden at gøre ejeren til en flaskehals

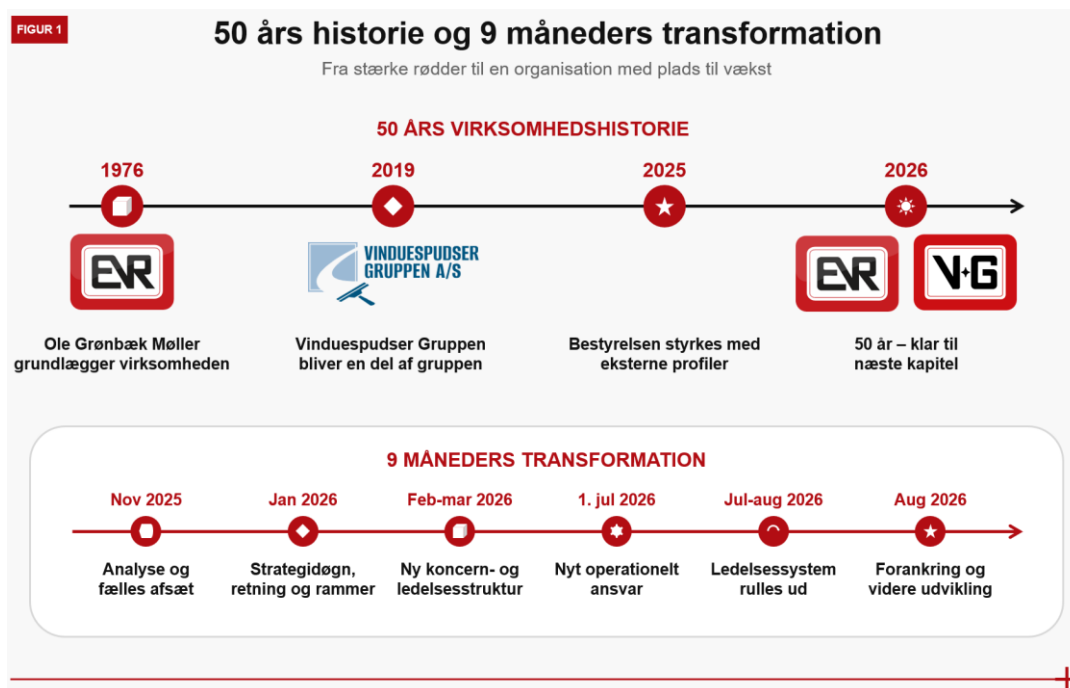
En virksomhed behøver ikke være til salg for at have gavn af at være salgsklar. De egenskaber, som gør en virksomhed attraktiv for en investor eller køber, gør den som regel også bedre for de mennesker, der allerede ejer, leder og arbejder i den. Klare roller giver bedre beslutninger. Et kompetent ledelseslag reducerer sårbarhed. Dokumenterede processer skaber mindre tilfældighed. Og en virksomhed, der kan fungere uden ejerens konstante involvering, giver både ejeren og organisationen større handlefrihed.

Det var ikke ønsket om et salg, der satte professionaliseringen af EVR A/S og Vinduespudser Gruppen A/S i gang. Ambitionen var at bygge videre på en stærk virksomhedshistorie og skabe en koncern, der kunne bære næste generation og den næste vækstfase.

50 års virksomhedshistorie

I 2026 er det 50 år siden, Ole Grønbæk Møller grundlagde virksomheden i Esbjerg. Siden er EVR vokset fra en lokal vinduespoleringsvirksomhed til en betydelig regional servicevirksomhed. Opkøbet af Vinduespudser Gruppen i 2019 tilførte yderligere volumen og geografi, og i dag har virksomhedsgruppen omkring 150 medarbejdere og mere end 40.000 kunder. Samtidig er virksomheden langt i et generationsskifte.

Med væksten fulgte også øget organisatorisk kompleksitet. Beslutninger, der tidligere kunne træffes mellem få personer, skulle fungere på tværs af selskaber, geografier og ledelseslag. Professionaliseringen skulle ikke gennemføres som et opgør med historien, men beskytte det, der har gjort virksomheden stærk, og samtidig mindske afhængigheden af, at bestemte mennesker fortsat bar en uforholdsmæssig stor del af viden, ansvar og koordinering.



Figur 1: 50 års virksomhedshistorie og 9 måneders transformation

EVR og Vinduespudser Gruppen bygger videre på et fundament skabt gennem 50 år. Fra november 2025 til august 2026 blev bestyrelsesarbejde, ledelsesstruktur og ledelsessystem udviklet og samlet i ét sammenhængende forløb. Kilde: EVR A/S, Vinduespudser Gruppen A/S og Karkov Partners ApS, 2026.



Fra ejerafhængighed til større ledelseskapacitet

Arbejdet begyndte den 1. november 2025. Bestyrelsen var blevet styrket med to eksterne professionelle medlemmer, og Karkov Partners fik samtidig til opgave at understøtte et operationelt udviklingsforløb i organisationen. Karkov Partners' rolle omfattede dermed både bestyrelsesarbejde og praktisk implementering i organisationen. Den konstruktion krævede tydelige roller, åbenhed om økonomiske interesser og en klar adskillelse mellem bestyrelses- og konsulentrollen.

I EVR håndterer vi Knuds dobbeltrolle gennem tydelighed i forhold til governance. Det er altid klart, hvornår han kommunikerer fra henholdsvis sin konsulentrolle og sin bestyrelsesrolle. Derudover er det vigtigt, at økonomien i konsulentaftalen er åben og kendt af bestyrelsen.

– Jeppe Lori Sørensen, CFO, TripleNine og professionelt bestyrelsesmedlem

Udgangspunktet var en velfungerende virksomhed, men den eksisterende struktur skulle kunne håndtere yderligere vækst, uden at kompleksiteten tilsvarende samlede sig hos ejeren og enkelte nøglepersoner.

På ni måneder blev der arbejdet sammenhængende med bestyrelse og governance, koncern- og ledelsesstruktur, roller og mandater, medarbejder- og lederprocesser, løn, incitamenter, compliance og organisatorisk forankring. Den mest synlige ændring blev en tydeligere koncernledelse. Mads Waldhauer Møller kunne træde tydeligere ind i rollen som Koncerndirektør, mens det operationelle ansvar blev placeret tættere på den daglige forretning. Preben Møller fortsatte med ansvaret for Vinduespudser Gruppen i nord, mens Mads Lykke Kristensen den 1. juli 2026 tiltrådte som Områdedirektør for EVR i syd efter tidligere at have været HR-chef i virksomheden.

Strukturen er samtidig bevidst bygget med plads til yderligere vækst. Flere kunder, medarbejdere, funktioner og eventuelle nye selskaber skal kunne tilføjes, uden at hver vækstfase kræver en grundlæggende reorganisering.

Den nye organisation har skabt en tydeligere ansvarsfordeling og gjort os bedre rustet til de kommende års muligheder for vækst. Ledelsen er samtidig kommet tættere på driften, fordi Mads Lykke er mere nærværende i hverdagen, end jeg selv havde mulighed for at være. Det betyder, at beslutninger træffes tættere på forretningen, mens jeg kan bruge mere tid på strategi, bestyrelsesarbejde og den langsigtede udvikling. Samtidig er afhængigheden af enkelte nøglepersoner blevet mindre. Det gør virksomheden mere robust og agil og giver mig mulighed for at være dér, hvor jeg skaber størst værdi.

– Mads Waldhauer Møller, Primær ejer og Koncerndirektør

Professionalisering skal fungere i virkeligheden

Et nyt organisationsdiagram ændrer ikke i sig selv en virksomhed. Ansvar, adfærd, opfølgning og beslutninger skal hænge sammen. Derfor blev den nye struktur understøttet af et fælles ledelsessystem, der omsætter retning og ansvar til praktiske processer for ledere og medarbejdere.

Roller blev beskrevet tydeligere. Medarbejder- og lederprocesser blev samlet, og der blev skabt et mere systematisk grundlag for udvikling, performance, løn og incitamenter. Governance og compliance blev samtidig integreret i den daglige organisation frem for at ligge som parallelle administrative spor.

Processerne skulle kunne gennemføres af lederne, rollerne skulle styrke handlekraften, og dokumentationen skulle understøtte beslutninger uden at skabe unødigt administration. Målet var et fundament, der passede til virksomhedens virkelighed, og som organisationens egne ledere kunne anvende og videreudvikle. Ved afslutningen af hovedforløbet foreslog de to Områdedirektører selv, at samarbejdet med Karkov Partners skulle fortsætte gennem en løbende serviceaftale med fokus på opfølgning, justering og forankring.



Det kan ofte være en udfordring at samarbejde med eksterne konsulenter. Selvom de bidrager med stærk faglig viden inden for deres felt, er det mindst lige så vigtigt, at de formår at forstå den kultur, struktur og det værdigrundlag, som virksomheden bygger på. Knud har formået at kombinere høj faglighed med en god forståelse for vores virksomhed og den måde, vi arbejder på. Det har gjort samarbejdet både naturligt og værdifuldt, og derfor var det også en nem beslutning for os at fortsætte samarbejdet med ham.

– Preben Møller, Områdedirektør Nord, Vinduespudser Gruppen A/S

Forløbet blev ikke gennemført som et værdiansættelsesprojekt. En efterfølgende ekstern vurdering understøtter imidlertid, at professionaliseringen også har bidraget positivt til virksomhedens økonomiske værdi. En virksomhed med lavere ejerafhængighed, tydeligere ledelseskapacitet, dokumenterede processer og en organisation, der kan bære mere vækst, står stærkere, uanset om næste skridt er organisk vækst, finansiering, opkøb, generationsskifte eller salg.

Løngennemsigthed som ledelsesopgave

Løngennemsigthed blev tænkt ind i arbejdet fra begyndelsen og blev en anledning til at skabe et mere robust fundament for virksomhedens samlede lønpraksis. Arbejdet skulle samtidig understøtte virksomhedens ønske om at udvikle og fastholde medarbejdere. Jobbene blev vurderet ud fra de fire centrale kriterier: Færdigheder, indsats, ansvar og arbejdsvilkår. Et centralt princip var desuden at holde jobbets værdi, medarbejderens performance og den konkrete løn adskilt.

Arbejdet forbereder EVR og Vinduespudser Gruppen på de kommende krav til løngennemsigthed. Lønforskelle kan fortsat være saglige, men de skal kunne forklares gennem objektive, kønsneutrale og dokumenterede kriterier. Det danske lovudkast lægger op til ikrafttrædelse den 1. januar 2027, men værdien rækker videre end compliance. Lederne får et mere ensartet grundlag for udviklings- og lønsamtaler, medarbejderne får større gennemsigthed i kriterierne bag beslutningerne, og virksomheden får et bedre grundlag for løbende at analysere og håndtere sin lønstruktur. Karkov Partners har i forløbet arbejdet med hele kæden fra jobarkitektur og vurdering af arbejde af samme værdi til lønpolitik, lønstruktur, analyse og dokumentation.

Næste kapitel: Hvad andre ejerledere kan tage med

Ole Grønbæk Møllers 50-års jubilæum markerer et halvt århundrede med entreprenørskab, kunder, medarbejdere og praktisk virksomhedsledelse. Den nye organisation skal ikke erstatte den historie. Den skal gøre det muligt at føre den videre.

Mads Waldhauer Møller har fået bedre mulighed for at lede på tværs af virksomhedsgruppen. Det operationelle ansvar er placeret tydeligere, og organisationen har fået et fælles fundament, der kan udvikles i takt med virksomheden.

Modellen i EVR og Vinduespudser Gruppen kan ikke kopieres direkte, men forløbet peger på nogle enkle principper:

- Begynd med ejerens fremtidige rolle. Organisationen bør designes ud fra, hvor ejeren skal skabe værdi om to eller tre år, ikke alene ud fra de opgaver, ejeren løser i dag.
- Skab klarhed i bestyrelse og direktion, før der bygges processer længere nede i organisationen. Uklarhed på toppen forplanter sig.
- Beskriv roller gennem ansvar og mandat, ikke kun titler.
- Adskil jobværdi, performance og løn. Det giver et klarere grundlag for udviklings- og lønsamtaler.
- Betragt forankring som en del af arbejdet. Et system er ikke forankret, fordi dokumenterne er godkendt. Det er først forankret, når lederne bruger det, og organisationen kan vedligeholde det.

Om Karkov Partners:

Karkov Partners tilbyder strategisk ledelsesrådgivning og praktisk implementering for ejerledede virksomheder. I EVR-forløbet har arbejdet spændt fra bestyrelsesarbejde, strategi, governance og organisationsdesign til ledelsesstruktur, medarbejder- og lønprocesser, løngennemsigthed, compliance og organisatorisk forankring.

Kontakt:

Knud Falbe Karkov | 48 88 23 01 | knud@karkovpartners.dk
www.karkovpartners.dk