

Our business
is to simplify yours

Danske Arkitektvirksomheder 19. april 2018

Fokuspunkter i dag

- 1) Hvordan skal partnerskabet slutte? ("Exit")
 - 2) Ledelse af partnerdrevne virksomheder/dynamikken/udfordringer
 - ♦ Løbende
 - ♦ Vækst
 - ♦ Drift hen mod exit
 - 3) Struktur – er virksomheden klar til salg?
-

Claus Berner Nielsen, partner, Bech-Bruun

- Udvalgte seneste personlige referencer
 - ♦ Årstiderne Arkitekter Group A/S – salg til Sweco
 - ♦ Midtconsult P/S – salg til ÅF AB
 - ♦ aarhus arkitekterne A/S – salg til Multiconsult ASA
 - ♦ Skovhus Architects A/S – salg til Norconsult AB
 - ♦ Make Consulting A/S – salg til Wood Mackenzie Ltd.
 - ♦ Agency Spring A/S – køb af Zupa A/S
 - ♦ Casa A/S – salg til Cata-Cap.
 - Udvalgte ledelseshverv
 - Vola A/S (bestyrelsesmedlem)
 - Skovby Møbelfabrik A/S (bestyrelsesformand)
 - JBH Gruppen A/S (Jorton A/S, Boligbeton A/S og Hustømmerne A/S) (bestyrelsesformand)
 - Bech-Bruun P/S (partner og næstformand for bestyrelsen)
 - Voldgiftsdommer
 - Ejeraftaler/partneraftaler
 - Virksomhedsoverdragelser
 - Men – den virkelige erfaring – eget udbrud fra advokatvirksomhed
-

1) Hvordan skal partnerskabet slutte? ("Exit")

- Salg til en anden dansk arkitektvirksomhed?
 - Salg til en udenlandsk arkitektvirksomhed?
 - Fusion med en anden arkitektvirksomhed?
 - Salg til en anden spiller i "byggeriets værdikæde"?
 - Løbende optagelse af nye/unge partnere (kontinuerligt generationsskifte)?
 - ♦ Intern forfremmelse
 - ♦ Ekstern "headhunting"
 - Hvad er det en ekstern køber vil købe?
 - ♦ Manpower?
 - ♦ Niche - verdens bedste indenfor et område?
 - ♦ Referencer - eksempelvis sygehusbyggerier
 - Altid fokus på det rigtige partnerteam - uanset exitstrategi
 - Større krav til ledelse og fokus, hvis ekstern exit?
-

1) Hvordan skal partnerskabet slutte? ("Exit")

Hvornår besluttes formen for EXIT?

- ♦ Ved virksomhedens etablering (dag 1)?
 - ♦ Ved succes?
 - ♦ Ved høj alder?
 - ♦ Når virksomheden har nået en vis modenhed?
 - ♦ Lige inden salg?
 - ♦ Død?
 - ♦ Andet?

 - ♦ Hvad nu, hvis man ikke har besluttet noget?

 - ♦ Hvem tager initiativet til et køb/salg?
 - Køber
 - Sælger
 - Majoritetsejer
 - Bestyrelsen
-

De ældre sælger - De unge bliver købt

- **Størst mulig købesum** (de ældre sælgere) **kontra** et **spændende sted med spændende opgaver** i fremtiden (de unge partnere der bliver købt)
 - Vil de unge partnere blive efter en exit?
 - ♦ Hvorfor har partnerne først valgt partnervejen frem for at være ansatte i en stor virksomhed?
 - Selvstændighedstrang?
 - "Kunstnerisk frihed"?
 - Større indkomst?
 - Frihed/indflydelse over egen arbejdsdag?
 - Stort ego?
 - Stort drive/energi?
 - Prestige - "founding partner"?
 - Hvorfor ændre prioritering nu?
 - ♦ Kontanter?
 - ♦ Ændrede markedsvilkår?
 - ♦ Større ambitioner?
 - ♦ (helst ikke fordi founding partner skal pensioneres....)
-

2) Ledelse af partnerdrevne virksomheder/dynamikken

Karakteristika – ("arbejds miljø for ledelsen")

- Alle ejere (partnerne) arbejder i virksomheden
 - Udfordringer
 - ♦ de der leder, er de samme som dem, der skal ledes.
 - ♦ de der producerer, er de samme, som dem der skal lede.
 - ♦ Partnerne er blevet partnere, fordi de er dygtige og har dokumenteret forretningstalent (selvtillid kontra ordrer/"input" fra ledelsen om, hvordan man driver en forretning)
 - Aflønning/overskudsandel
 - ♦ Lighedeling? Livscyklus for en partner – forretning/netværk
 - ♦ Lige ejerandel?

 - ♦ Er alles mål det samme?
 - "Indtjening"
 - "Rart sted at være"
-

2) Ledelse af partnerdrevne virksomheder/dynamikken

- Er det en partnerdrevet virksomhed?
 - ♦ 90% ejerskab hos én og 4 x 2,5 % på unge partnere?
 - ♦ 5 x 20 %
 - ♦ 10 x 10 %
 - ♦ 55 x 1,82 %

 - ♦ Ledelsen
 - Bestyrelse
 - Alle partnere?
 - Nogle partnere, men hvem? (ulønnet hverv – samme performance som alle andre??)
 - Antal medlemmer? Manøvredygtighed kontra "forankring i partnerkredsen"
 - Eksterne medlemmer/advisory board

 - Direktør
 - Arkitekt?
 - Ekstern?
 - Skal direktøren være medejer/partner?
-

2) Ledelse af partnerdrevne virksomheder/dynamikken

- Typiske udfordringer:
 - ♦ Demografi i partnerkredsen
 - ♦ Demografi i kredsen af ansatte
 - "pyramide"?
 - "fed på midten"?
 - (min højre hånd er uundværlig og skal i øvrigt være partner)
 - ♦ Lighedeling – lige indsats?
-

2) Ledelse af partnerdrevne virksomheder/dynamikken

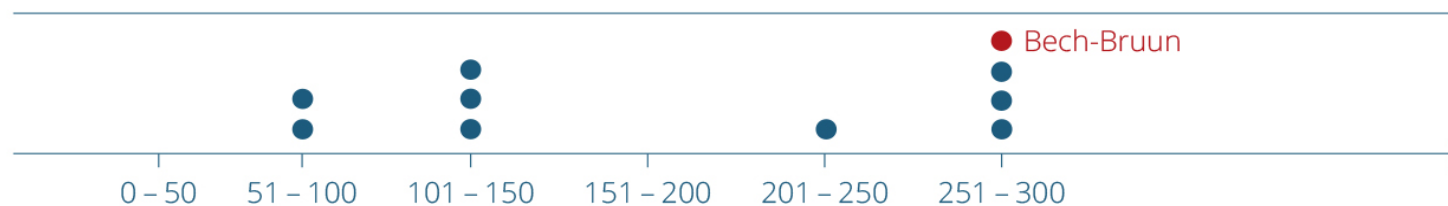
- Den gode rollemodel – ledelse i praksis
 - ♦ Forskel mellem beslutning og implementering
 - Hverdagen
 - Dilemmaet mellem producent og leder (HR-samtalen med den ansatte kontra ny stor sag)
 - "Manøvredygtighed"
 - ♦ "Nedlæg sygehusafdelingen"/"aldrig mere supermarkeder"
 - ♦ Hvis vi skal åbne kontor i x-købing- hvilken profil for nye partnere ?
 - ♦ Men enestående og uovertruffen execution power
-

Struktur – er virksomheden klar til salg?

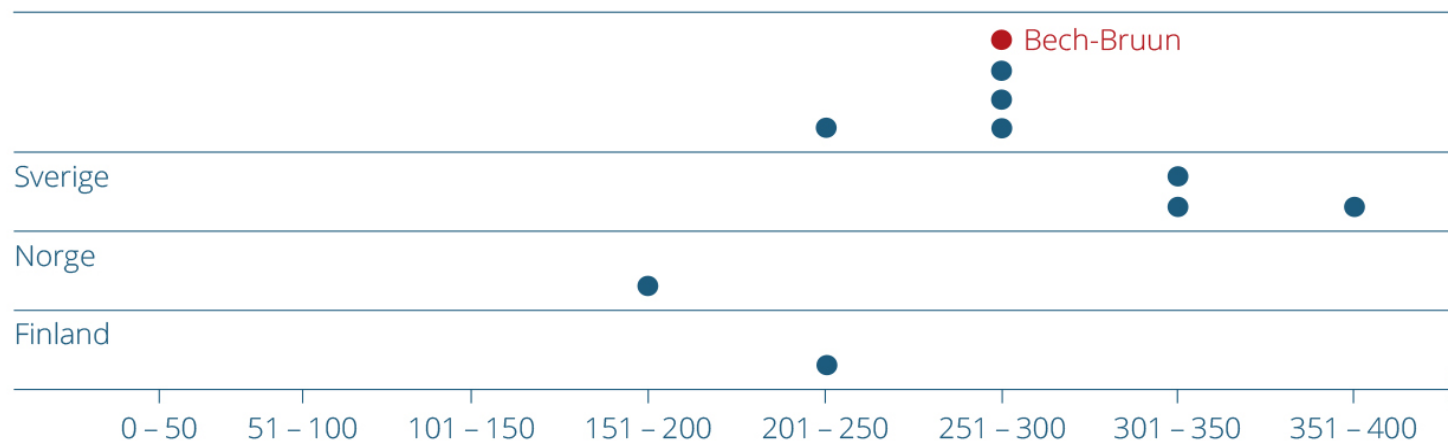
- Ejerstruktur – kan alle sælge skattefrit?
 - ♦ Aktieselskab med holdingstruktur
 - ♦ K/S
 - ♦ P/S
 - ♦ Har alle partnere "sjælen" med?
 - ♦ Ikke-partnere (de, der var lige ved at skulle være partnere, men som altså ikke når det)
 - ♦ Partneraftale/ejeraftale
 - Drag along (flertalsbeslutning om salg)
 - Håndtering af igangværende arbejder
 - Retssager
 - Rentebærende gæld og arbejdskapital (hellere penge i kassen end store debitorer/igangværende arbejder.....)
 - Konsortieaftaler – skal konsortiumpartnerne spørges?
-

Top 10 advokatfirmaer (efter antal jurister)

Danmark



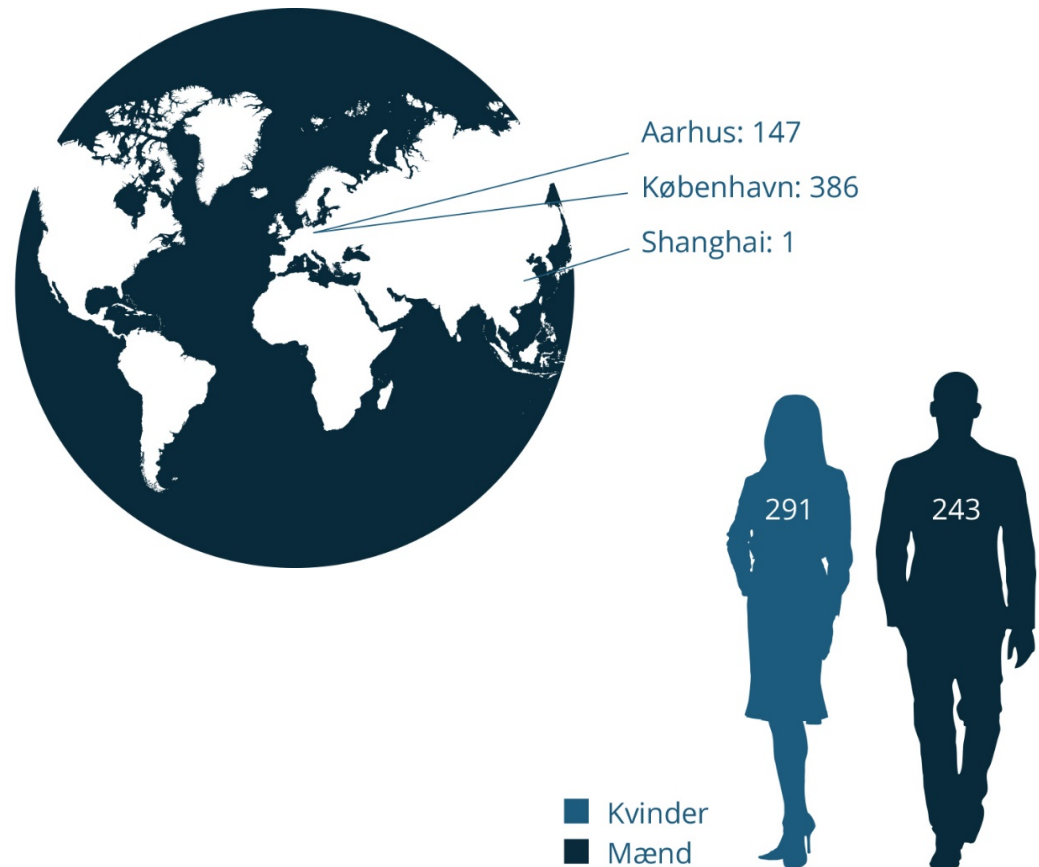
Norden



Kilde: Hjemmesider, februar 2018. Tallene inkluderer jurister uden for Norden for nogle af advokatfirmaerne.

Styrke gennem diversitet

- Vi taler 19 sprog.
- Gennemsnitsalderen er 37 år.
- Gennemsnitsancienniteten er 8 år.
- Mere end halvdelen af vores jurister har været udstationeret eller læst i udlandet.
- Vi har kinesiske jurister og konsulenter.
- Vi har også specialister inden for økonomi og projektledelse.



Alle tal er pr. februar 2018

I front på M&A-markedet

Firma	Placering (antal transaktioner)					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Bech-Bruun	1 (58)	1 (66)	1 (49)	1 (54)	1 (53)	1 (63)
Kromann Reumert	2 (50)	2 (56)	4 (36)	2 (52)	3 (40)	2 (56)
DLA Piper	3 (46)	-	-	-	-	-
Accura	4 (45)	6 (34)	3 (42)	5 (35)	5 (31)	4 (35)
Plesner	5 (40)	3 (49)	5 (33)	3 (44)	4 (38)	3 (42)
Gorrissen Federspiel	6 (39)	5 (43)	2 (45)	4 (43)	2 (42)	5 (32)
Moalem Weitemeyer Bendtsen	7 (23)	7 (20)	9 (18)	8 (20)	8 (23)	7 (14)
Bruun & Hjejle	8 (20)	8 (18)	8 (23)	7 (25)	7 (27)	8 (13)
Lundgrens	9 (20)	9 (18)	7 (27)	6 (26)	6 (30)	6 (15)
Horten Law Firm	10 (13)	11 (13)	10 (14)	24 (4)	32 (3)	38 (2)

Kilde: Mergermarket's Legal League Tables for Denmark

Kontakt



Claus Berner Nielsen

Partner

M&A Corporate

T +45 72 27 35 07

M +45 25 26 35 07

E cbn@bechbruun.com

København
Danmark

Aarhus
Danmark

Shanghai
Kina

T +45 72 27 00 00
www.bechbruun.com