

4 Det afgørende er at vinde ejerlederens respekt

Partner Dan Højgaard Jensen har siden 2009 foretaget investeringer på vegne af Industri Udvikling som mindretalsaktionær i danske virksomheder. ”Vi kommer ikke med færdige løsninger. Det vigtigste er, at vi har tillid til ledelsen”, siger han.

”Det er spændende at blive inviteret indenfor i familievirksomheder med en fantastisk historie, skabt af dygtige ejerledere. Der er ikke noget nålestribet over dem. Det trives jeg fint med”.

Dan Højgaard Jensen, partner i Industri Udvikling (IU) siden 2009, er helt klar på, hvad der motiverer ham i dagligdagen, hvor han på IUs vegne investerer som mindretalsaktionær i mindre og mellemstore danske industrivirksomheder.

2015 har været IU’s hidtil bedste siden 2007. Dan Højgaard Jensen, 39 år, med en baggrund som cand. merc., sprogofficer og tidligere leder af Dansk Industri Ruslands-kontor i Moskva, er ikke i tvivl om, hvorfor.

”Vi er over årene blevet stadig bedre til samarbejdet med dygtige ejerledere om at udvikle deres virksomheder. Det afspejler sig i vores årsregnskaber”.

For Dan Højgaard Jensen er det vigtigste at opnå ejerledernes respekt. ”Vi går ind som minoritetsaktionær-

rer. Vi kan og vil ikke svinge taktstokken. Vi kommer ikke med færdige løsninger. Det afgørende for om vi går ind i en virksomhed, er om vi tror på ledelsen”.

Efter det første kaffemøde med en ejerleder og præsentation af hans virksomhed, kan IU relativt hurtigt afgøre om det er en sag, der skal arbejdes videre med.

Senere i forløbet foretager IU en gennemgang af virksomheden sammen med direktionen, men det vigtigste er tilliden til ledelsen.

”Her stoler vi meget på vores mavefornemmelse. Desuden har vi et stort netværk i kraft af de over 120 investeringer vi har foretaget siden Industri Udviklings etablering i 1994. Det er meget sjældent, at der ikke er en i netværket, der kender den virksomhed eller den ledelse, som vi taler med”.

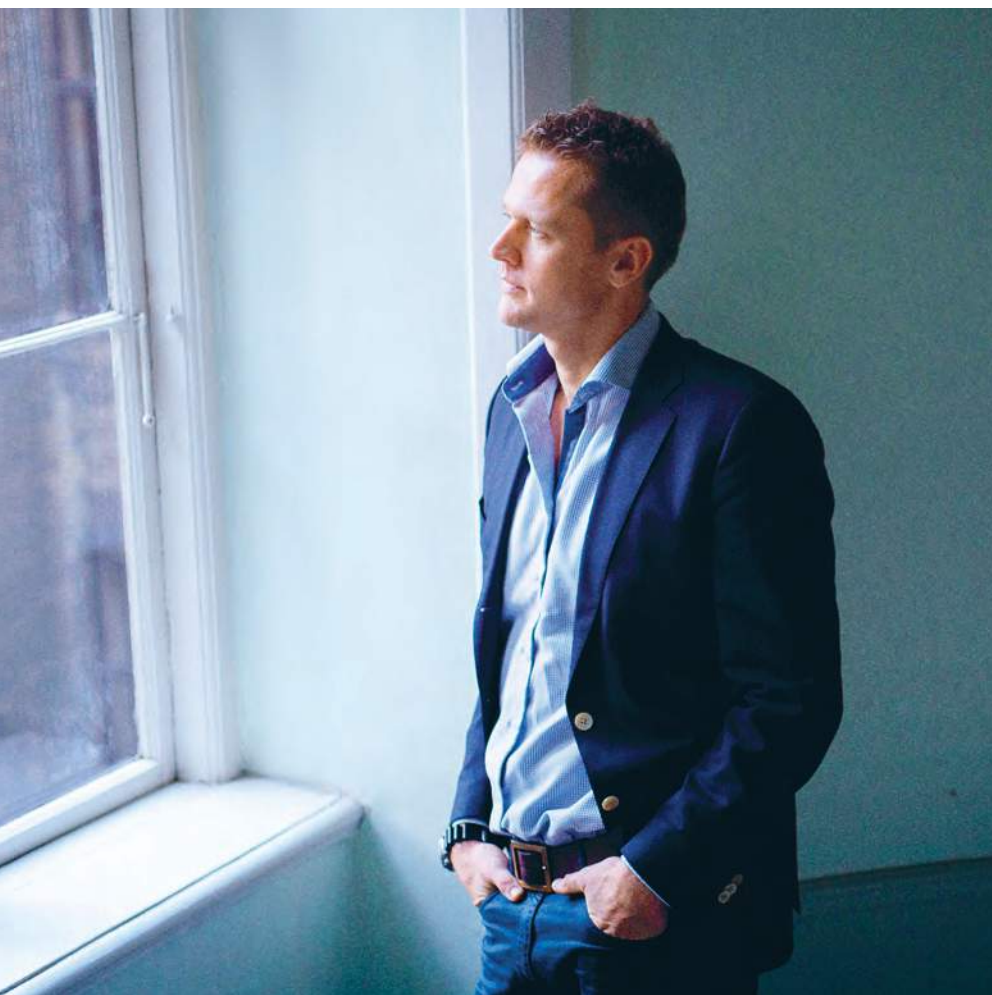
Mavefornemmelsen udvikles ved samværet med ejerlederen og eventuelt den ledelse, der skal tage over, hvis der er tale om et generationsskifte.

”Vi kan fx tage på messe sammen, eller besøge en produktionsenhed i udlandet. De fleste kan holde en facade en time eller to, men under sådanne samværsformer kommer man tættere på hinanden og kan iagttage, hvordan ejerlederen agerer i sin virksomhed. Hvor godt han kender den, hvor godt han kender tallene, hvordan han har det med medarbejderne osv.”

Industri Udvikling bruger mange kræfter på ledelsesvurdering, men altid uden brug af konsulenter.

Det samme gælder den gennemgang af virksomheden, som foretages. ”Vi får utroligt meget at vide om virksomheden ved at gøre alting selv. Ti advokater kan hurtigt splitte en virksomhed ad. Når vi kun laver en due diligence light, er det fordi vi skal være sammen bagefter. Den ejerleder, der skal have os som medaktionær og leve med os i flere år frem, har jo som regel en begrænset interesse i at snyde os”, siger Dan Højgaard Jensen.





Gennemgående fortrækker Industri Udvikling at investere i veldrevne virksomheder. Ift. turn around cases kan der imidlertid være gode forklaringer på, hvorfor et selskab står midt i en krise situation. Så er der et forretningsgrundlag at bygge på, samt en kompetent ledelse, har det også Industri Udviklings interesse.

”Og vi har faktisk meget gode erfaringer i de turnaround cases, vi er gået ind i”, påpeger Dan Højgaard Jensen.

”Generelt bliver vi ofte spurgt om hvad vi kan bidrage med, når vi mødes med en ejerleder for første gang. I bund og grund kommer vi ikke med en 5-årsplan for den pågældende virksomhed. Men i alle de selskaber vi har investeret i diskuterer vi – uafhængigt af industri - omsætning, indtjening, organisation, IT platform m.m. Det er klart, at vi på tværs af selskaber får opsamlet en lang række erfaringer, som kan genbruges i det enkelte porteføljeselskab. Det kunne f.eks. være metoder og værktøjer til bedre salgsstyring, effektivt indkøb, eller produktionsoptimering m.m. Og skulle man pege på en ting vi kunne blive bedre til, så er det faktisk at genbruge gode løsninger på tværs af selskaberne. Den type dialog foregår selvfølgelig allerede i dag i de bestyrelser, hvor vi sidder. Men vi kan godt blive bedre til at sikre, at dialogen udmønter sig i resultater”, slutter Dan Højgaard Jensen.

Industri Udvikling får omkring 100 henvendelser om året fra ejerledede virksomheder, der ønsker at have IU som medaktionær. Selv besøger IU 40-60 virksomheder årligt. I mindst halvdelen af de tilfælde, hvor Industri Udvikling har sagt nej til at investere, handler det primært om manglende tillid til ledelsen.

Der er typisk fire kategorier af henvendelser til Industri Udvikling:

- En ejerleder, der ønsker at gennemføre et generationsskifte til et familiemedlem, en ansat ledelse

eller en ekstern ledelse, hvor den nye ledelse mangler kapital til at gennemføre ejerskiftet

- En ejerleder, der har en vækstcase, som skal finansieres, og hvor ledelsen ikke er et emne.
- En ejerleder, der ønsker at sælge en del af virksomheden fra for at minimere sin risiko – også kaldet delkapitalisering
- Turn around-cases, hvor virksomheden oplever midlertidige likviditetsudfordringer.

