

Fem ledere blev medejere

Med hjælp fra Industri Udvikling blev det muligt at gennemføre et usædvanligt generationsskifte i 100-årig grafisk virksomhed.

Mange ansatte ledere og medlemledere er interesserede i at deltage i generationsskiftet i ejerledede virksomheder. Det kaldes også for "Management buy-out" (MBO).

Men hvordan skaffer man den fornødne kapital? Og hvordan får man etableret en bæredygtig ejerkonstruktion, der tilgodeser både sælgerens, købernes og virksomhedens interesse?

Det er ikke helt nemt, men det kan godt lade sig gøre, hvis viljen er til stede.

Industri Udvikling har flere gange bidraget med løsninger i sådanne sager.

Et godt eksempel er generationsskiftet i den grafiske virksomhed K. T. Damgaard-Jensen A/S (DGJ) i Århus, der omsætter for et trecifret mio-beløb og beskæftiger over 100 ansatte.



Her købte fem nøglemedarbejdere i efteråret 2016 i alt 50 pct. af aktiekapitalen. Sælger var den hidtidige ene-ejer i 3. generation, Klaus Damgaard-Jensen, 55 år, der fortsat er medejer af virksomheden med en ejerandel på 10 pct. og fremdeles indgår i direktionen.

Klaus Damgaard-Jensen havde ingen i familien, der ville videreføre virksomheden i 4. generation. Han kunne godt have solgt sin virksomhed til en industriel køber. Men det var Klaus Damgaard-Jensens ønske, at ledelsesgruppen skulle involveres i salget, og at virksomheden

skulle drives videre selvstændigt for at sikre udviklingen

For at få handlen til at hænge sammen og finansiere yderligere vækst allierede de fem nøglemedarbejdere og den hidtidige enejer sig med Industri Udvikling.

En fleksibel partner

De fem nye ejere med hver 10 pct. af aktiekapitalen er Økonomichef, Svend Hunnerup, 47 år, Direktør, Morten Gamborg, 43 år, Drift- og udviklingschef, Per Kudsk, 57 år, Produktchef, Dennis Laustsen, 39 år, og Digital Chef, Thomas Urban Andersen, 36 år.

De fem har hver især i privat regi rejst de fornødne midler til at købe aktier for.

Aldersmæssigt og i deres økonomiske formåen er der betydelige forskelle, men på kompetence-siden supplerer de hinanden godt.

Som led i forhandlingerne har de været igennem en række scenarier. Hvad sker der, hvis en af dem f. eks. må træde ud af virksomheden på grund ændringer i de private formuefor-

hold og dermed i evnen til at service den gæld, som de hver især har påtaget sig?

På grundlag af scenarierne er der lavet en aktionæroverenskomst, som giver retningslinjer for, hvad der skal ske, hvis der opstår ændringer i ejerkredsen.

”Generationskiftet har været drevet af vor hidtidige enejer Klaus Damgaard-Jensens vision om, at ledelsesgruppen skulle inddrages i generationskiftet. I forløbet har der været mange modeller i spil. Både sælger og vi købere har haft rådgivere involveret. I den til tider komplicerede proces, har vi har oplevet Industri Udvikling som en fleksibel og pragmatisk partner med en god evne til at finde løsninger”, forklarer direktør Morten Gamborg.

Morten Gamborg, hans kolleger og den hidtidige enejer Klaus Damgaard-Jensen er glad for den opnåede løsning.

”Den har været signal til medarbejderne, kunderne og leverandørerne om, at vi fortsat vil udvikle virksomheden og styrke det grundlag vi arbejder på. Samtidig har vi Industri Udvik-

ling fået en aktionær ind, som kan holde os til ilden og udfordre os i den måde vi driver virksomheden på”, siger Morten Gamborg.

Langsigtet strategi

I forbindelse med generationskiftet er der sammensat en ny bestyrelse. Det har ifølge Morten Gamborg bl.a. betydet, at man nu er gået mere i dybden med det langsigtede strategiarbejde

Adm. direktør i Industri Udvikling, Dan Højgaard Jensen, ser DGJ-casen som et godt eksempel på, hvad ejerledere kan drive det til i en nicheindustri.

”Når fem dygtige nøglemedarbejdere har valgt at overtage virksomheden i et glidende generationsskifte, opfatter vi dette som et positivt og stærkt commitment. Vi har generelt rigtig gode erfaringer med at lave MBOs og MBIs (Management-Buy-Ins) med dygtige ledelser, der ønsker at blive ejere af en virksomhed, men som mangler en partner til at løse finansieringen”, siger Dan Højgaard Jensen. ■

Om K.T. Damgaard-Jensen A/S

DGJ blev etableret af Klaus Damgaard-Jensens farfar i en kælder i Marstrandsgade i Aarhus. I 2005 flyttede DGJ til nye lokaler i Skejby. Desuden er der etableret af afdeling i København. Den 20. maj 2017 fejrer virksomheden de 100 år.

I dag er DGJ en full-service printvirksomhed. De væsentligste kundetilpassede løsningsområder er 1) Instore og POS-løsninger 2) Udstillingsløsninger 3) Display-løsninger 4) Visuelle outdoor-løsninger 5) Individuelle tryksager 6) Dekoration, skiltning, tegninger med mere til byggeri og indretning.