

Revisor er ikke bare revisor

Som pålidelig og fortrolig rådgiver spiller revisor en nøglerolle, når danske virksomheder står over for et ejerskifte. Men forud for selve ejerskiftet ligger et omfattende arbejde med at forberede den enkelte virksomhed til ejerskiftet. Den forberedelse stilles der skarpt på hos Center for Ejerledede Virksomheder på CBS – og revisorer over hele Danmark er tiltænkt en nøglerolle.

MADS LEBECH, adm. direktør, Industriens Fond

MORTEN BENNEDSEN, professor, INSEAD

Revisorer har en unik position i dansk erhvervsliv. Kun få leverandører kender sine kunder så indgående som revisorerne gør. Kendskabet til regnskabsmæssige forhold er åbenlyst, men for mange mindre og mellemstore virksomheder, er revisoren faktisk den eneste eksterne konsulent, der ofte og kontinuerligt beskæftiger sig med virksomheden. Således har mange revisorer et mangeårigt forhold til sine kunder og kender virksomhedens historik, kultur, ledelse og persongalleri ganske godt.

FSR – danske revisorer har tidligere beskæftiget sig med forholdet mellem kunde og revisor. Og på baggrund af en analyse skrev brancheorganisationen følgende i årsberetningen for 2013:

”Adspurgt om revisor, i kraft af sin revision af virksomhedernes regnskaber, har de bedste forudsætninger for at yde kompetent økonomisk rådgivning i virksomheden, svarer to ud af tre virksomheder, at de er enige heri. Det er en unik position, som revisorerne fremadrettet bør bruge aktivt i deres forretning og dialog med kunderne. Samme analyse viser, at revisorbranchen nyder den højeste tillid blandt virksomhederne sammenlignet med andre rådgivergrupper. Revisor står bogstaveligt talt på skuldrene af sit revisoromdømme i sin relation til kunderne. Også når det gælder rådgivningsopgaver, som tilbydes i konkurrence med advokater og managementkonsulenter”.

Tilliden er enestående. Men den er også forpligtende. Som fast sparringspartner, kan revisorer nemlig skabe stor værdi for den enkelte virksomhed, når fremtiden skal planlægges, strategien skal udføres eller forretningen skal udvikles. Og det er netop i den sammenhæng, at et samarbejde mellem Center for Ejerledede Virksomheder og revisorerne kan være frugtbart for alle involverede parter – særligt de tusindvis af danske virksomheder der står over for et ejerskifte i de kommende år og har behov for god rådgivning.

Nøglerolle til revisorer

Center for Ejerledede Virksomheder er et forskningscenter der udvikler forskningsbaseret viden og brugervenlige værktøjer til langsigtetsplanlægning og udvikling i ejerledede virksomheder. Centeret arbejder grundlæggende inden for tre felter: forskning, udvikling af værktøjer, samt formidling af værktøjerne.

Derfor er ejerledede virksomheder i fokus

I de kommende år forventes det at tusindvis af ejerledede virksomheder vil ejerskifte på den ene eller den anden måde. Ejerledede virksomheder udgør en betydelig del af dansk erhvervsliv og har dermed også stor indvirkning på eksempelvis jobskabelse og vækst. Af selvsamme årsag, er det afgørende at sikre, at fremtidige ejerskifter gennemføres succesfuldt, så virksomhederne kan fortsætte det gode virke under ledelse af nye ejere.

En ejerledet virksomhed er en virksomhed med en kontrollerende ejer, der er aktiv i den daglige ledelse.

- 7 ud af 10 virksomheder har én kontrollerende ejer.
- 32 procent af alle direktørskifter sker inden for familien.
- For 10.200 ejerledede virksomheder gælder det at ejerlederen er over 65 år.
- 23.000 virksomheder i Danmark forventes at foretage ejer- eller generationsskifte inden 2025.

Kilde: Center for Ejerledede Virksomheder (www.cbs.dk/cev)

Alle tre felter har ejerledede virksomheder som omdrejningspunkt. Men for at sikre, at centerets arbejde og viden når ud til de ejerledede virksomheder, så er det afgørende, at ejerledere overalt i Danmark præsenteres for centeret og dets opnåede resultater og nyttige værktøjer. Det er her, at revisorer er tiltænkt en nøglerolle.

For det første kan revisorer bringe den nye viden fra Center for Ejerledede Virksomheder i spil. Ved at benytte centerets viden og værktøjer proaktivt kan revisorer hjælpe ejerledede virksomheder på rette vej i forhold til at forberede virksomheden til fremtiden og blandt andet behandle det uundgåelige, men ofte ømtålelige, emne: hvad skal der ske den dag ejerlederen skal forlade sin position som ejerleder og virksomheden skal ejerskiftes?

For det andet så har mange revisorer i forvejen stor erfaring omkring ejerledelse og ejerskifter. De fleste revisorer har oplevet både gode og mindre gode ejerskifter og det er netop derfor, at Center for Ejerledede Virksomheder allerede har et tæt samarbejde med en række revisorer i forhold til at gøre de udviklede værktøjer mere praksisnære, mere relevante og ikke mindst lette at benytte som rådgivning ude i virksomhederne.

Det handler om at være velforberejdt

Et af de emner som Center for Ejerledede Virksomheder særligt vil belyse, er behovet for planlægning. Jo før planlægningen går i gang, desto større er chancen for, at det fremtidige ejerskifte bliver succesfuldt. Selvom et ejerskifte ligger langt ude i horisonten, kan man derfor med fordel begynde at benytte nogle af de planlægningsværktøjer som snart ligger klar hos Center for Ejerledede Virksomheder. Værktøjerne stiller alle de

Center for Ejerledede Virksomheder

Center for Ejerledede Virksomheder er et forskningscenter, der holder til på Copenhagen Business School. Centeret blev grundlagt i 2014 og er et samarbejde mellem INSEAD, Copenhagen Business School og Industriens Fond. Selvom Center for Ejerledede Virksomheder er forholdsvis nyetableret, så ligger en række aktiviteter allerede fast.

- *Forskningsrapporter*
Udgivelse af seks halvårslige rapporter om virksomhedsoverdragelser i Danmark som både henvender sig til virksomheder, rådgivere og andre interessenter.
- *Dialogværktøjer*
Udvikling af forskningsbaserede værktøjer, som virksomhedsledere kan anvende til udvikling af virksomheden – eventuelt i samarbejde med revisorer eller andre rådgivere.
- *The Family Business Map*
Udgivelse af en dansk håndbog til strategiudvikling samt planlægning af ejerskab og selskabsledelse. Håndbogen kan benyttes af såvel virksomheder som revisorer og andre rådgivere.
- *Benchmarking platform*
Udarbejdelse og lancering af en internetbaseret benchmarking platform til langsigtplanlægning i ejerledede virksomheder. Platformen kan benyttes af såvel rådgivere som virksomheder – og helst i samspil med hinanden.
- *Implementering*
Udbredelse og indarbejdning af de strategiske værktøjer hos de ejerledede virksomheder. Dette arbejde sker i høj grad sammen med revisorer i hele Danmark.
- *Spørgeskemaer*
Identifikation af de udækkede behov for rådgivning ved hjælp af online spørgeskemaer til ejerledere, revisorer og andre rådgivere.
- *Uddannelsesdage*
Korte kurser og workshops afholdes i samarbejde med en række samarbejdspartnere og målrettes ejerledere, revisorer og andre rådgivere.
- *Viden- og erfaringsudveksling*
Tæt dialog og samarbejde mellem alle interessenter på området – blandt andet via et advisory board og et brugerpanel.

Kilde: Center for Ejerledede Virksomheder (www.cbs.dk/cev)

rigtige spørgsmål og kan med fordel benyttes allerede ti eller tyve år inden ejerskiftet forventes gennemført, så både økonomiske og menneskelige beslutninger kan træffes i overensstemmelse med strategier og ønsker for virksomheden og de personer der omgiver den.

Selvom ejerskifter ofte gennemføres fordi ejerlederen har nået en fremskreden alder, så er det absolut ikke den eneste anledning. Men uanset anledningen, så kan grundig planlægning af ejerskiftet være med til at sikre, at virksomheden ejerskiftes på den rigtige måde, på det rigtige tidspunkt og på vilkår der økonomisk stemmer overens med ejerlederens forventninger.

Med sin unikke position kan revisor sætte ejerforhold på agendaen når kunder rådgives. Og med det brede virksomhedskendskab in mente, kan revisor rådgive kunden og bruge tilliden til at sætte de vanskelige overvejelser tidligt i spil. Når et ejerskifte skal planlægges, er der mange faktorer der skal spille sammen for at gøre virksomheden attraktiv og vækstparat under ny ledelse. Dels er der de såkaldt hårde parametre. Det kan være it-udfordringer der skal løses, flytning af produktion der skal gennemføres eller ny eksport der skal stables på benene, for at virksomheden er optimalt egnet til at blive solgt eller på anden vis skifte ejer. Dels er også de mere bløde værdier i spil. Familieforhold og arvinger er typiske eksempler herpå.

Hvad er status og hvad kan revisorer gøre i dag?

Netop nu er Center for Ejerledede Virksomheder ved at skaffe ny viden om ejerledede virksomheder og deres behov for rådgivning. Sammen med Danmarks Statistik sender centret et spørgeskema ud til omkring 40.000 danske ejerledede virksomheder. Her spørges der til ejerledernes tanker og syn på langsigtplanlægning og virksomhedsoverdragelse. Besvarelserne skal primært bruges til to formål.

For det første vil de samlede besvarelser indgå i en ny forskningsrapport omkring ejerledernes langsigtplanlægning og overvejelser om virksomhedsoverdragelse, samt behovet for rådgivning i den forbindelse. Denne rapport offentliggøres i februar 2016.

For det andet vil en lang række spørgsmål fra undersøgelsen bruges til udvikling af det brugervenlige planlægningsværktøj. Værktøjet bygger på en benchmarkingmodel, som skal give ejerlederne et overblik over, hvordan status på ejerskabet af deres virksomhed er i forhold til lignende virksomheder i Danmark. Værktøjet kommer til at indeholde fire perspektiver på ejerskabet: fordele ved nuværende ejerskab, ulemper ved nuværende ejerskab, markedssituationen, samt en række institutionelle forhold.

Center for Ejerledede Virksomheder samarbejder med blandt andet revisorer og andre rådgivere i håb om at mange revisorer vil tage planlægningsværktøjet til sig og bruge det i forbindelse med indledende samtaler om ejerskab og ejerskifte med ejerlederne. Det er vigtigt at værktøjet er anvendeligt og stiller relevante spørgsmål, så det er værdifuldt for de ejerledede virksomheder at tage værktøjet i brug. Derfor har revisorer, rådgivere og virksomheder været inddraget tidligt i processen med at undersøge rådgivningsbehovet og udforme værktøjet. I den henseende er det afgørende at nævne, at to af landets store revisionselskaber allerede har besluttet at anvende værktøjet hos 500 kunder når værktøjet er færdigudviklet – kunder der alle er karakteriseret ved at være ejerledede virksomheder.

Planlægningsværktøjet såvel som øvrige aktiviteter i Center for Ejerledede Virksomheder er til rådighed for alle. Revisorer kan således benytte sig af centerets værktøjer og aktiviteter til at styrke sine kompetencer og den vej i gennem levere rådgivning af højeste kvalitet til sine kunder. På den måde håber vi, at ejerledelse kommer højt på agendaen hos både virksomheder og rådgivere fremadrettet og dermed at flere ejerskifter gennemføres succesfuldt i de kommende år til gavn for både danske virksomheder og dansk konkurrenceevne.

Vil du vide mere?

Revisorer der vil deltage i aktiviteterne i Center for Ejerledede Virksomheder kan kontakte centeret direkte: www.cbs.dk/cev