



*New Formula med direktør Niels Gørup Christiansen i spidsen (th.) tilbyder et supplement til traditionel due diligence ud fra den anerkendte virksomhedsmodel European Foundation for Quality Management. Til venstre ses seniorrådgiver og sparringspartner Poul Vesterbæk.*

ved virksomhedsovertagelser det blå stempel.

»Business Excellence-modellen kan være et godt supplement til en traditionel due diligence. En veludført måling efter modellen peger fremad, mens den traditionelle due diligence ofte er langt mere bagudrettet,« konstaterer Kai Kristensen.

Også konsulenthuset Copenhagen Consulting Company oplever stor vækst i efterspørgsel efter supplementet til de traditionelle due diligence. Virksomheden har netop vundet en europæisk pris inden for Mergers & Acquisitions, køb og salg af virksomheder, for sine analyser af virksomhedernes operationelle og kommercielle forhold og dermed evnen til at tjene penge i fremtiden.

»Mange gange kører M&A på mavefornemmelser, da revisorer og advokater kun foretager de tekniske analyser. Vi kigger også på kunderne, markedsvilkår, tendenser i branchen, indeks i salgstal med videre, for at få så tydeligt et billede af virksomhedens stærke og svage sider,« fortæller leder af Cococos-afdeling for Corporate Finance Jens Jakob Zahle.

## Konsulenter lukker katten ud af sækkene

Recession får konsulenter til at skifte ud i sortimentet og tilbyde assistance ved køb af virksomhed ved at opstille en prognose for fremtidig indtjening

AF SUSANNETHOLSTRUP

Tre ud af fire virksomhedskøb kaster ingen eller ringere værdi af sig end forventet, skønner eksperter. Det mislykkede køb af Keops Development er rædsels-scenariet, mens et virksomheds-salg som Skype for 19 mia. kr. er drømmen. Men nu er de mest fremsynede konsulenter klar med ny produkter, der kan forbedre grundlaget for beslutnin-

gen om at opkøbe virksomhed – stærkt drevet af ønsket om at ramme en guldåre, da mange store virksomheder har rigelig kapital på kistebunden til opkøb efter en række fede år. Og udbuddet er stort, da omskift i konjunkturerne tvinger virksomheder til at fokusere og sælge fra.

I Århus har en halv snes tidligere ledere og eksperter fra Grundfos og York Refrigeration samlet sig i konsulenthuset New Future Formula, hvor de tilby-

der et supplement til den traditionelle due diligence i form af en gennemgang af virksomhedens immaterielle værdi efter den anerkendte virksomhedsmodel European Foundation for Quality Management, EFQM.

»Tidligere blev en virksomhed prissat efter de materielle værdier, der fremgik af regnskaberne, men i dag består ofte op til 90 pct. af en virksomheds markedsværdi af immaterielle værdier i form af viden, produkter i pipeline, kunde- og medarbejdertilfredshed og sygefravær, som revisorer og advokater ikke kan sætte værdi på i en traditionel due diligence. Med modellen kan vi måle de immaterielle værdier og dermed få en prognose for den fremtidige

indtjening,« forklarer direktør Niels Gørup Christiansen.

Han har stået i spidsen for arbejdet med EFQM-modellen hos Grundfos og hos York og har sikret sig tidligere vicedirektør hos Grundfos Poul Vesterbæk som seniorrådgiver og sparringspartner. Resten afholdet er eksperter i modellen fra de to virksomheder.

»Vi kan med modellen give den uafhængige »second opinion«, som bestyrelsen sjældent får, fordi der går for meget kærlighed i en virksomhedshandel,« siger Niels Gørup Christiansen og uddyber:

### Hverken ja eller nej

»Oftentimes har en direktør eller bestyrelsesformand kastet sin kærlighed på en virksomhed, og bestyrelsen kræver nu en due diligence for at godkende købet. Den typiske due diligence sættes altså i gang med det formål at bekræfte en positiv forventning, og det lægger et stort pres på virksomhedens rådgivere. Vi anbefaler hverken et ja eller nej, men leverer et udvidet beslutningsgrundlag.«

Professor dr. merc. Kai Kristensen, Handelshøjskolen, Århus Universitet, har i mange år arbejdet med og været medudvikler af EFQM-modellen, og han giver idéen til at benytte den

### Massiv efterspørgsel

Cococo arbejder ikke efter en veldefineret ledelsesmodel, men forsøger at afdække alle de faktorer, der har betydning for virksomhedens fremtid. Efterspørgslen efter netop den ydelse er i øjeblikket et af konsulenthusets stærkest voksende segmenter.

»Efterspørgslen trækkes op af uvej i nogle brancher, hvor man ikke længere bare kan slå sig til tåls med, at salget stiger og stiger og stiger, men hvor man er blevet betydeligt mere skeptiske over for udviklingen på markedet,« siger Jens Jakob Zahle.

Han oplyser, at konsulenthuset dårligt kan følge med efterspørgslen, da det er svært at finde folk, der formår at kombinere M&A med de andre genrer inden for konsulentarbejde. Cococo beskæftiger 80 konsulenter, hvoraf godt 20 beskæftiger sig med M&A,

»Vi ser generelt en faldende efterspørgsel efter meget strategiske opgaver og ekspansionsopgaver, men øget efterspørgsel efter analyser af core business – virksomhederne ønsker mere at dreje på de røde håndtag end på de gyldne,« oplyser Jens Jakob Zahle.

susanne.tholstrup@borsen.dk

KØBENHAVN SHANGHAI

## Headhunting Danmark og Kina

www.bondo-schultz.dk www.bondo-schultz.cn

### Top Governance™

– i bestyrelse og direktion

### MBA

– in Strategic Management

### pre MBA

– 1-årig akademisk lederuddannelse

Anerkendte eksklusive businessuddannelser. Business Institute sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Vi kalder det USEFUL EDUCATION™.

**Business Institute**  
USEFUL EDUCATION

Vesterbro 18, 9000 Aalborg · Telefon 70 26 57 80  
info@business-institute.dk · www.business-institute.dk

## VINDERKVINDER

Netværket for dig, som både vil vinde i karrieren og i privaten

Ring til Christina Ørnstrand på 2042 6430 eller besøg [www.vinder-kvinder.dk](http://www.vinder-kvinder.dk)

# HAYS

PROLOG



## Når du ønsker den bedste af de bedste...

Med HAYS som samarbejdspartner får du sparring fra en international specialist rekrutteringsvirksomhed, der er markedsleder og børsnoteret i London. HAYS rekrutterer både via Executive Search & Selection.

I Danmark er vi bl.a. specialiseret inden for **Banking & Insurance**. Vores konsulenter har stor viden i form af teoretisk uddannelse, erhvervs erfaring fra den finansielle sektor og en solid rekrutteringsbaggrund. De kender derfor deres eget fagområde, ved hvordan markedet ser ud, kender udviklingstendenserne, og

de er fortrolige med hvilke kompetencer der kræves, for at vores klienter får den bedste af de bedste kandidater. Vores konsulents baggrund giver dermed et optimalt grundlag for, at din virksomhed får tilført nye værdifulde ressourcer.

Ønsker du et uforpligtende møde eller yderligere information, er du velkommen til at kontakte Hays Specialist Recruitment, Business Manager Ditte Buchwald på telefon 2936 8823 eller via e-mail: ditte.buchwald@hays.com

Global Leader in Specialist Recruitment

Hays Specialist Recruitment A/S er en del af HAYS PLC, der er børsnoteret i London (FTSE 250). HAYS er en international markedsledende specialist rekrutteringsvirksomhed med kontorer i 27 lande. HAYS er i øjeblikket verdens mest fremgangrige og hurtigst voksende specialist rekrutteringsvirksomhed. Vi har opbygget vores forretningsområder, så de modsvarer alle de vigtigste funktioner i erhvervslivet, og vi tillægger vores tagline "specialister rekrutterer specialister" en stor del af æren for vores succes.

Hays Specialist Recruitment A/S • Frederiksholms Kanal 4 • 1220 København K • Telefon 3315 5600

[www.hays.dk](http://www.hays.dk)