

DANSKE
ARKITEKT
VIRKSOMHEDER

Når forretningen ændrer sig

En casesamling om fusioner, opkøb, partneroptag
og generationsskifte i arkitektvirksomheder

Indhold

4-5

Indledning

Fem råd fra Danske Arkitektvirksomheder 5

KAPITEL 1

6-19

Overvejelser

1.1: Hvor skal I starte? 8
1.2: Hvad er virksomheden værd? 10
1.3: Hvem ejer virksomheden? 12
1.4: Diversitet i virksomheden 14
1.5: Hvordan leder man virksomheden gennem forandring? 16
1.6: Skabeloner og aftaledokumenter 18

KAPITEL 2

20-35

Fusion

Danske Arkitektvirksomheder anbefaler 21
2.1: LYTT Architecture 22
2.2: Nordpil Arkitekter 28

KAPITEL 3

36-53

Opkøb og salg

Danske Arkitektvirksomheder anbefaler 37
3.1: AART ARCHITECTS og Mangor & Nagel 38
3.2: C.F. Møller Architects og mtre 46

KAPITEL 4

54-93

Partneroptag og generationsskifte

Danske Arkitektvirksomheder anbefaler 55
4.1: m4 Arkitekter 56
4.2: Christensen & Co Arkitekter 62
4.3: CREO Arkitekter 70
4.4: Arkitektfirmaet Frost Larsen 78
4.5: Cubo Arkitekter 86

94-95

Afslutning

Indledning

Arkitektbranchen er under forandring. Nye tendenser og teknologier flytter markedet, på tegnestuerne har arkitekterne fået selskab af andre fagligheder, og samtidig har eksporten af dansk arkitektur aldrig været større. Antallet af beskæftigede i branchen stiger, det samme gør både indtjening og omsætning for arkitektvirksomhederne, og en del af den vækst kan vi tillægge de mange fusioner, opkøb og partneroptag, vi ser i branchen.

Med denne publikation har vi samlet en række anbefalinger og konkrete cases, som vi håber, kan inspirere jer til at udvikle jeres arkitektvirksomhed og sikre vækst. Det første kapitel rummer forskellige opmærksomhedspunkter som prissætning, ejerforhold og diversitet, mens de følgende tre kapitler indeholder cases fra forskellige arkitektvirksomheder og konkrete anbefalinger til stiftelse af fælles virksomhed, opkøb, partneroptag og generationsskifte.

Strukturelle forandringer i virksomheder påvirker flere økonomiske og juridiske forhold, og derfor er det vigtigt at understrege, at denne eksempelsamling ikke kan stå i stedet for professionel rådgivning. Vi håber dog alligevel, at publikationen kan være med til at inspirere og hjælpe jer i gang.

Hvis I har brug for sparring, er I altid velkomne til at kontakte Danske Arkitektvirksomheder.

Rigtig god læselyst!

Fem råd fra Danske Arkitektvirksomheder

1. Kend målet

Start med at analysere jeres virksomhed og markedet for at forstå, hvilke udfordringer og vækstpotentialer I står overfor – og dermed også, hvordan I kommer i mål. Hos Danske Arkitektvirksomheder tilbyder vi hjælp til strategiafklaring, kontakt os for at høre mere.

2. Start i god tid

Fusioner, opkøb og andre større strukturelle forandringer er ofte flere år undervejs, så start med at planlægge i god tid.

3. Er I et match?

Kulturel kemi og fælles værdier kan være afgørende for et succesfuldt samarbejde. Derfor er det vigtigt indledningsvis at afklare, om I deler forståelsen af, hvilke værdier I mener er vigtige, og hvilken virksomhedskultur I gerne vil repræsentere.

4. Tal om økonomi tidligt

Det er vigtigt at tale om de store linjer i økonomien i god tid, men undlad at gøre det til en dealbreaker for tidligt i forløbet.

5. Inddrag professionelle rådgivere

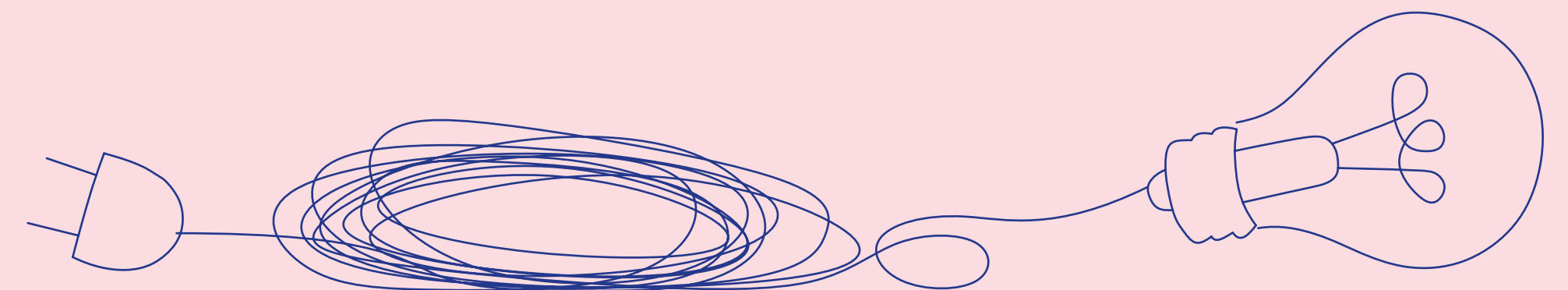
Fusioner, opkøb, partneroptag og generationsskifte er komplekse processer som kræver professionel rådgivning fra advokater og revisorer.

Overvejelser

I kapitlerne 2, 3 og 4 kan I læse om forskellige tegnestuers erfaringer med henholdsvis fusioner, opkøb, partneroptag eller generationsskifte.

Selvom processen er vidt forskellig fra arkitektvirksomhed til arkitektvirksomhed, er der også flere elementer, som går igen. Blandt andet er det relevant at overveje, hvordan man bedst leder sine medarbejdere gennem forandring, ligesom pris-sætning af virksomheden er nødvendig ved både salg og fusion.

Her i første kapitel har vi derfor samlet en række opmærksomhedspunkter, som kan være relevante for forskellige organisatoriske forandringer.

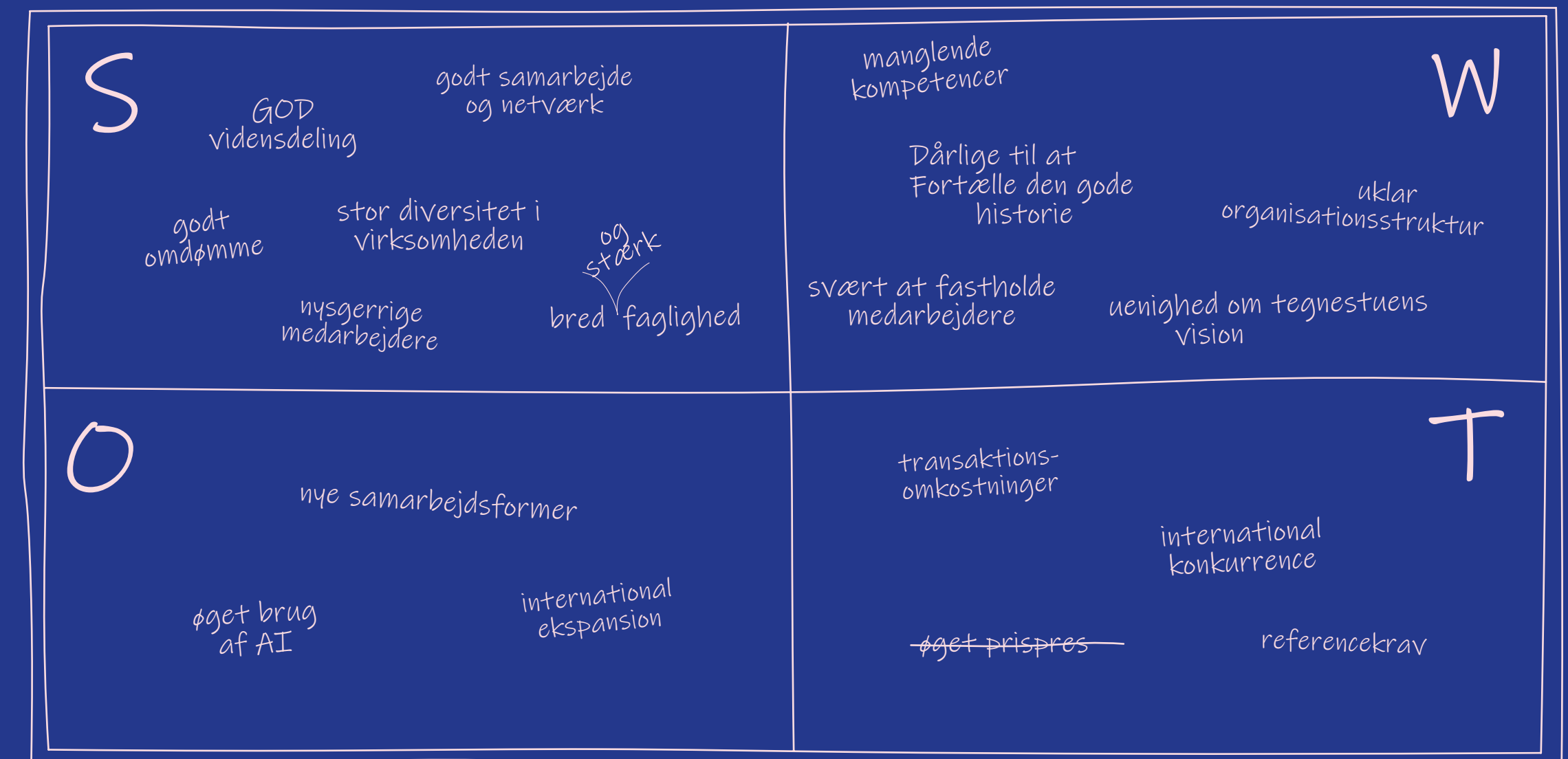


1.1 Hvor skal I starte?

Hvad er jeres vision? Hvorfor vil I gerne vækste? Og hvor skal I starte? Før I kan finde ud af, hvilken vej I skal gå, må I vide, hvor I står. Derfor kan det være en god idé at starte ud med at analysere virksomheden og markedet, for at kende til de udfordringer og vækstpotentiale I står overfor. Det kan I f.eks. gøre gennem en SWOT-analyse, hvor I sammen identificerer jeres interne styrker og svagheder, og kortlægger hvilke muligheder og trusler I ser i markedet. Herefter kan I f.eks. lade jer inspirere af Ansoffs vækstmatrice, som et redskab til at kortlægge, hvilke muligheder I har for at vækste.

Modellerne kan give jer en vigtig indsigt, som er afgørende for at kunne lægge den rette strategi og afklare, hvor I skal starte, hvis I gerne vil have en stærkere forretning og udfolde uforløste potentialer.

Der findes generelt en hel del relevante modeller og værktøjer, som kan gøre jer klogere på jeres forretning. Hos Danske Arkitektvirksomheder tilbyder vi også skræddersyede strategiafklaringsforløb, som kan hjælpe jer med at få overblik over, hvilke udfordringer og potentialer I står overfor.



Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade*. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.

1.2 Hvad er virksomheden værd?

Når virksomheder skal prissættes, er det vigtigt at medregne de værdier, der ligger i forretningen – det kan f.eks. være eksisterende og kommende opgaver, designbeskyttelser eller ansatte. Det er samtidig nødvendigt at være transparent ved også at informere om risici som potentielle retssager eller uklare kontrakter.

Arkitektvirksomheders værdi er ofte vanskelig at fastsætte på grund af goodwill, der dækker over forskellige immaterielle værdier som brand, kunderelationer, medarbejderloyalitet og innovationspotentiale. Det kan udgøre en stor del af virksomhedens værdi, og derfor er det vigtigt at have med i beregningen.

I realiteten er den endelige prissætning ved f.eks. fusioner eller opkøb ofte et forhandlingsspørgsmål. Der kan være stor forskel på, hvad de forhandlende parter mener, at en virksomhed er værd, og derfor kan det være nødvendigt at gå på kompromis med prisen, hvis I skal nå til enighed.

På SKATs hjemmeside finder I en vejledning med tre forskellige værdiansættelsesmetoder, som kan guide jer, når I skal prissætte jeres egen forretning. Det er vigtigt at vælge den metode, der passer til jeres type af virksomhed og markedssituation, og som tager højde for alle relevante faktorer.

Vi anbefaler, at I altid søger hjælp fra en ekstern rådgiver, der har erfaring med prissætning af virksomheder.



Hvem ejer virksomheden?

Ejerstrukturen i en arkitektvirksomhed er ofte partnerdreven. Partnerkredsen udvides både ved klassiske partneroptag, men ofte påvirker både fusioner, opkøb eller generationsskifte også virksomhedens ejerstruktur.

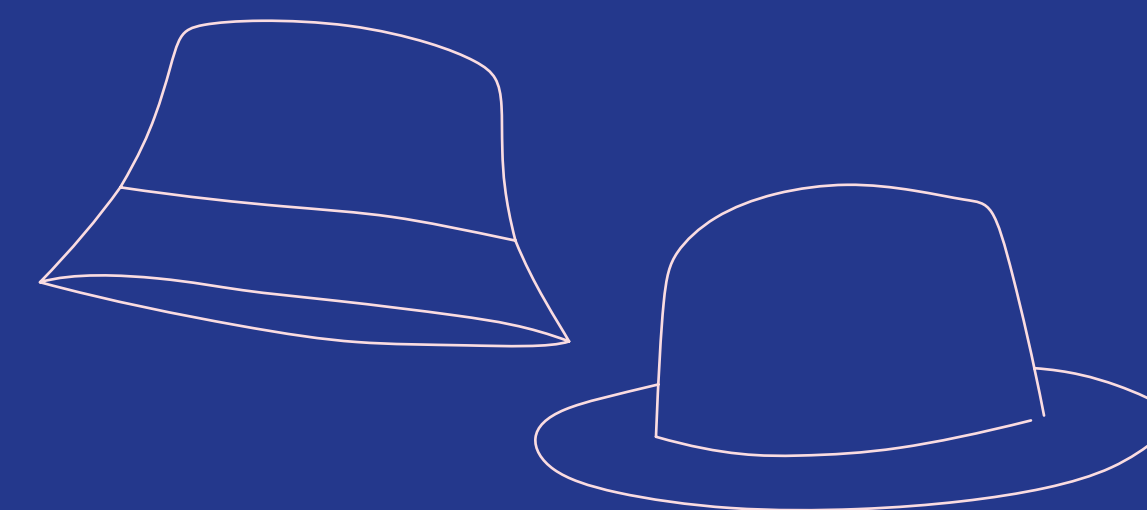
Når partnerkredsen udvides, kan det følge forskellige modeller – nogle af de mest almindelige er de såkaldte *Nøgen ind og nøgen ud* og *Earn out* modeller:

- I den første model betaler partneren ikke noget for sin andel, men får til gengæld løbende en del af virksomhedens overskud. Når partneren træder ud igen, får partneren kun de penge med sig, som partneren ikke allerede har hævet i løbet af ejerperioden.
- Ved *Earn out* modellen betaler partneren en del af værdien af virksomheden ved indtræden, og resten betales over tid ud fra fastlagte mål, som f.eks. overskudsgrad.

Der findes flere modeller end de to, og uanset hvilken der vælges, anbefales det at udarbejde en skriftlig ejerftaleaftale mellem partnerne. En sådan aftale kan f.eks. indeholde bestemmelser om, hvordan uenigheder skal løses, hvordan beslutninger skal træffes, og hvordan en partner kan sælge sin andel igen. Ejerstrukturen ændres ofte flere gange i løbet af virksomhedens levetid, og det kan være en fordel at holde fast i samme beregningsmodel, hver gang der sker forandringer i ejerkredsen.

Ejerstrukturen kan påvirke forskellige skattemæssige, økonomiske og juridiske forhold, og derfor anbefaler vi, at I orienterer jer i SKATs vejledninger, og at I søger professionel rådgivning.

Kilde www.skat.dk



Diversitet i virksomheden

En undersøgelse fra Danske Arkitektvirksomheder peger på, at en divers sammensætning i arkitektvirksomheder på såvel ledelses- som medarbejderniveau har afgørende betydning for trivslen på tegnestuen. Undersøgelsen viser også, at mere end tre ud af fire ansatte i danske arkitektvirksomheder mener, at diversitet i virksomheden er vigtigt, og at danske arkitekter generelt efterspørger flere kvinder i ledelserne samt flere kvindelige medejere. Studiet peger også på, at høj diversitet har indflydelse på flere områder i forretningen og kan fremme kreativitet, innovation og bæredygtighed – faktorer som i sidste ende også påvirker virksomhedens bundlinje.

En større analyse fra Boston Consulting Group peger ligeledes på en positiv sammenhæng mellem mangfoldighed i ledelsen og virksomhedens indtjeningsevne. Studiet konkluderer, at øget diversitet er med til at skabe et miljø, hvor nye idéer bliver udfordret og forbedret.

Ved strukturelle forandringer i virksomheden bør det derfor være en strategisk prioritet at overveje, hvordan medarbejderstaben såvel som ejerkredsen så vidt muligt kan repræsentere f.eks. forskellige fagligheder, køn, etnicitet, alder og kompetencer.

I Danske Arkitektvirksomheder har vi lanceret en skabelon til brug for udarbejdelse af en diversitetspolitik hos arkitektvirksomheder, som kan bruges i arbejdet med øget ligestilling, diversitet og inklusion. I finder skabelonen [her](#). Hvis I er nysgerrige på vores undersøgelse om diversitet i danske arkitektvirksomheder, kan I finde den her.

How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, Boston Consulting Group, 2018

Hovedkonklusioner fra Danske Arkitektvirksomheders undersøgelse:

- **Kønsdiversitet anses som vigtigt i de danske arkitektvirksomheder**
Mere end halvdelen (52%) af de adspurgte svarer, at de er overvejende enige (28%) eller helt enige (24%) i, at der er for få kvinder i ledelsen af danske arkitektvirksomheder.
- **Målet om øget diversitet har bred opbakning**
Mere end tre ud af fire (76%) af de adspurgte i undersøgelsen angiver, at de i meget høj grad (36%) eller i høj grad (40%) synes, at diversitet i danske arkitektvirksomheder er vigtigt.
- **Høj diversitet vurderes at have en positiv indflydelse på særligt trivsel og arbejdsmiljø**
Ser man på hvilke områder, hvor de adspurgte mener, at en høj kønsdiversitet vil have en positiv indvirkning, har socialt liv og trivsel den højeste score. Herefter kommer det psykiske arbejdsmiljø, fastholdelse af medarbejdere samt kreativitet og innovation.

Undersøgelse af kønsdiversitet blandt medlemmer af Danske Arkitektvirksomheder, 2023

1.5 Hvordan leder man virksomheden gennem forandring?

Ved fusioner, opkøb eller andre organisatoriske forandringer er der ofte også behov for nye samarbejdsformer, andre arbejdsgange og nye interne systemer. Det betyder, at en større intern forandring kan være en god mulighed for at ryste posen og sikre, at interne processer og arbejdsgange understøtter den måde, I ønsker at drive virksomhed på.

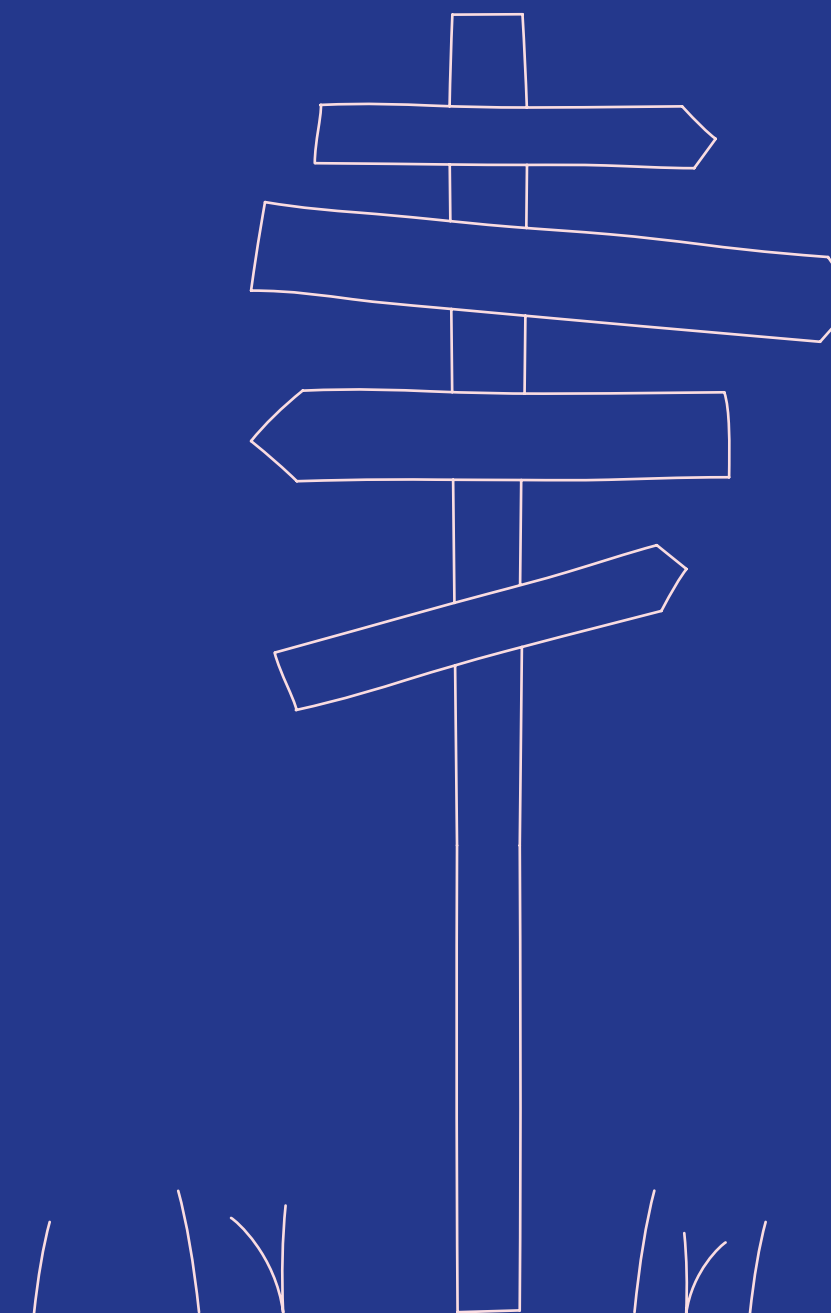
Står I overfor et skifte som påvirker jeres medarbejdere – eller som måske endda er direkte afhængige af dem – kan det have stor betydning for, hvordan og i hvilket omfang de involveres. Ofte vil en høj grad af involvering give færre bump på vejen, fordi medarbejderne føler et større ansvar for projektet, når de engageres i det.

Ved markante forandringer er det samtidig vigtigt at være opmærksom på, at nogle af medarbejderne kan miste motivationen og tvivle på deres rolle i virksomheden.

Derfor kan det være nødvendigt med særlige tiltag for at fastholde nøglemedarbejdere. Det kan f.eks. være gennem nye roller i organisationen eller ved fastholdelsesbonus.

“*Culture eats strategy for breakfast*”, sagde den amerikanske konsulent Peter Drucker. Pointen er, at uanset hvor god en strategi I lægger for den forandring, I står overfor, må den tage afsæt i jeres virksomhedskultur, ellers risikerer I, at jeres egen kultur spænder ben for gode intentioner.

Det anbefales at have en klar strategi for, hvordan en større forandring skal kommunikeres og implementeres, så alle led i forretningen ser værdi i den omstilling, virksomheden gennemgår.

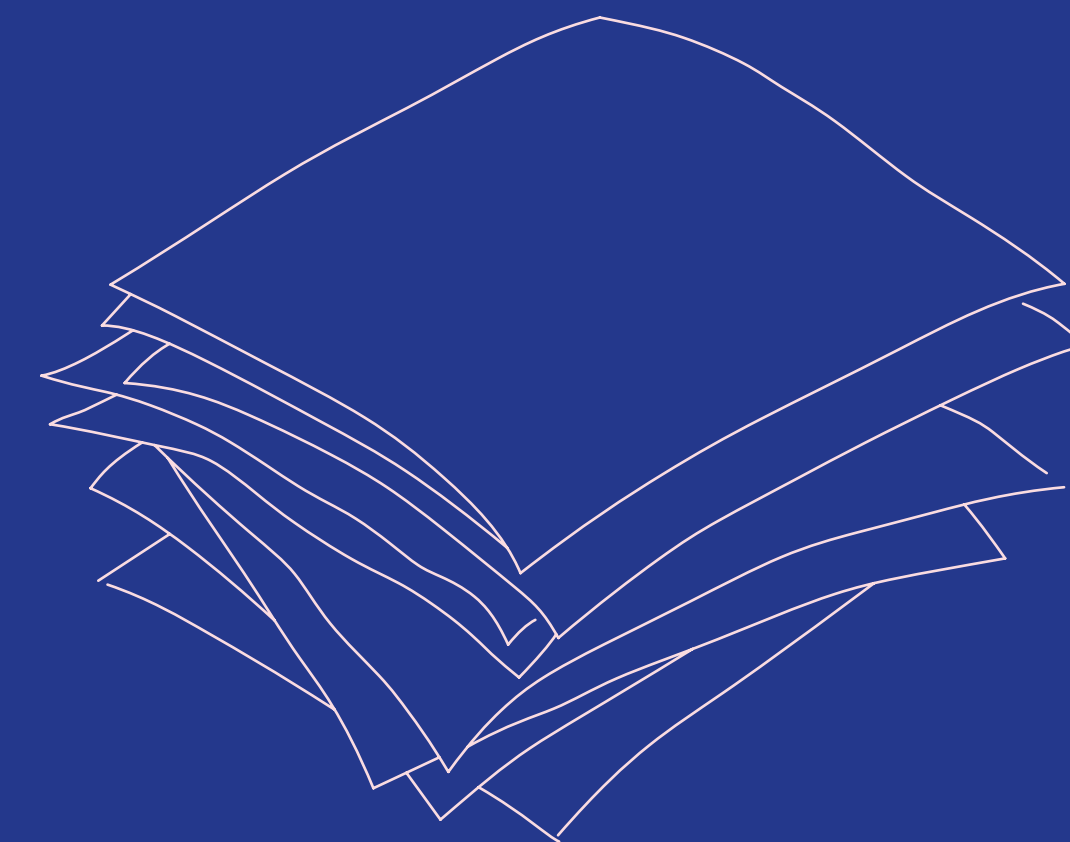


Skabeloner og aftaledokumenter

Forud for et potentielt samarbejde anbefales det at udarbejde en række dokumenter for at sikre, at I trygt kan forhandle om de relevante aftalevilkår og dele nødvendig information med hinanden.

Før I udveksler information om jeres virksomheder, er det en god idé indledningsvis at udarbejde en gensidig fortrolighedsaftale, også kaldet en *Non-Disclosure Agreement* (NDA). Med en sådan aftale kan I dele information om forretningen i fuld fortrolighed, mens I undersøger mulighederne for f.eks. salg eller fusion. Hvis I ikke bliver enige om et samarbejde, sikrer aftalen, at de delte informationer hemmeligholdes og ikke kan misbruges. I forbindelse med partneroptag kan I bruge en ensidig fortrolighedsaftale. I kan downloade en skabelon til en fortrolighedsaftale [her](#).

En god proces kræver en klar forventningsafstemning mellem parterne. Derfor anbefales det at udarbejde en hensigtserklæring (Letter of Intent), hvori I sammen fastlægger en række vigtige emner som f.eks. købesum, proces og vilkår omkring medarbejdere i virksomheder i forbindelse med et potentielt opkøb eller en fusion. En hensigtserklæring er som udgangspunkt ikke juridisk bindende, men den kan bidrage til en mere målrettet og gennemsigtig proces.



Fusion

Fusioner og stiftelse af fælles virksomhed kan både være en strategi til at øge markedsandelen, tiltrække nye kunder og opgaver eller sikre nye interne kompetencer. For nogle er det også et spørgsmål om at kunne stå stærkere i en branche, der er præget af komplekse rammevilkår, strenge referencekrav og stærk konkurrence.

Når arkitektvirksomheder fusionerer, samles de under én juridisk og økonomisk enhed. Ofte betyder det, at alt fra økonomi og IT-systemer til arbejdskultur står overfor forandring, og det kræver grundig planlægning samt en klar strategi for, hvordan fusionen skal kommunikeres og implementeres.

I dette kapitel finder I en række anbefalinger til fusioner og stiftelse af fælles virksomheder. I de forskellige cases kan I blive klogere på, hvilke erfaringer andre arkitektvirksomheder har med fusioner og stiftelse af fælles virksomhed.

Danske Arkitektvirksomheder anbefaler

Forventningsafstemning

Det anbefales, at I forventningsafstemmer forhold omkring økonomi, drift, værdier, visioner og målsætning for at afklare, om I er et match. Det kan være en god idé at tale om forventninger på et overordnet niveau til en start – så kan I udskyde detaljerne, til I er længere i processen.

Fortrolighedsaftale

Det anbefales, at parterne indgår en fortrolighedsaftale (NDA), for at sikre, at informationer vedrørende f.eks. økonomi, arbejdsmetoder og kundelister holdes hemmelige mellem parterne. I kan læse mere om fortrolighedsaftaler i *1.6 skabeloner og aftaledokumenter*.

Konkurrenceloven ved større fusioner

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (KFST) kan kræve, at I anmelder fusionen. Det gælder, (1) hvis de deltagende virksomheder har en samlet årlig omsætning på mindst 50 mio. kr., og (2) hvis KFST vurderer, at fusionen kan hæmme den effektive konkurrence betydeligt.

I sådanne tilfælde må fusioner ikke gennemføres, før de er blevet godkendt af KFST. Undlader en virksomhed at efterkomme anmeldelseskravet, kan virksomheden sanktioneres med bøde. Hvis fusionen allerede er gennemført, kan KFST kræve den opløst. Derfor anbefales det, at I involverer en advokat, når I har overblik over den samlede økonomi.

Skilsmisseaftale

Selvom det kan være vanskeligt at tale om 'skilsmisse' i starten af et potentielt samarbejde, så kan det være en god idé at aftale en procedure for, hvad der skal ske, hvis I senere ønsker at gå hver til sit. Aftalen kan f.eks. vedrøre:

- Hvordan opgøres værdien af virksomheden og de enkelte projekter? Og hvilken revisor skal varetage opgaven?
- Hvordan fordeles igangværende sager?
- Hvordan fordeles rettigheder til fælles projekter?
- Hvordan nævner parterne hinanden ved omtale af enkelte projekter (benævnelsespligt)?
- Hvordan kommunikeres beslutningen til ansatte, kunder og samarbejdspartnere?
- Hvad skal der ske med virksomhedens navn og retten til at drive virksomheden videre?
- Det kan skrives ind i aftalen, at parterne forpligter sig til at forsøge at løse eventuelle konflikter ved hjælp af en mediator

“Vi drømte om at få nogle flere muskler”

For arkitektvirksomhederne Møller & Grønberg og GHB Landskabsarkitekter startede tankerne om fusion med et ønske om at udvikle forretningen. Samtidig gjorde rammevilkår og referencekrav det vanskeligt at få de rigtige opgaver - derfor satte Møller & Grønberg sig for at finde den rette arkitektvirksomhed at fusionere med.

LYTT blev stiftet i 2020, idéen startede hos den århusianske tegnestue Møller & Grønberg som en reaktion på udviklingen i markedet:

“Branchen har bevæget sig i en retning af, at større tegnestuer laver større opgaver. Samtidig slås vi også allesammen med referencekravene, så vi drømte om at få nogle flere muskler,” fortæller Mads Tenney Jordan, som før fusionen var direktør hos landskabstegnestuen Møller & Grønberg, der på det tidspunkt havde 32 ansatte.

Det rigtige match

“Vi drømte om at skabe vækst, og derfor ville vi fusionere. Så vi startede med en screeningsproces for at opnå det helt rigtige match. Det var vigtigt for os at finde en tegnestue med cirka samme omsætning og antal ansatte. Ellers ville fordelingen blive skæv; så ville det ene firma bare blive et vedhæng til det andet. Det skulle også være en virksomhed, som arbejdede indenfor samme felt som os, men ikke nogen, som vi ofte konkurrerede med, for så ville vi bare tage markedsandel fra os selv. Sådan var der en række parametre, der gjorde, at der til sidst kun var en tegnestue på listen,” lyder det fra Mads Tenney Jordan.

Hvad vil vi med vores nye tegnestue?

Møller & Grønborg kontaktede GHB Landskabsarkitekter i Valby, som var meget positive overfor idéen om at fusionere. Partnerne brugte herefter et års tid på hemmelige møder og samtaler med advokater og revisorer. Særligt sidstnævnte havde stort fokus på økonomien meget tidligt i forløbet, men da det allerede havde været på tale i screeningsprocessen, startede parterne et andet sted: “Vi vidste jo allerede, at vi matchede nogenlunde hvad angår økonomi, og derfor kunne vi tillade os primært at tale om vores vision i starten: Hvad vil vi med vores nye tegnestue? Og hvad er en god virksomhedskultur? Det var nogle super vigtige snakke, for hvis man ikke har de samme værdier, så er det op ad bakke,” fortæller Mads Tenney Jordan og fortsætter:

“Vi lod vores drømme og visioner fylde meget i starten, og jeg tror, at det gjorde det lettere for os, da vi skulle tage de tungere snakke om økonomi, fordi vi brændte så meget for det, så selvfølgelig skulle det lykkes. Hvis jeg skulle komme med en anbefaling til andre, så vil jeg sige, at man skal tale om økonomien tidligt for at få et overblik, hvis man vil fusionere. Men vent med at gøre brug af den store lommeregner, til drømmene har fået lov at flyve.”

Torben Møbjerg var direktør i GHB Landskabsarkitekter før fusionen. Han er enig i, at det var den rette proces for parterne at tale om vision før økonomi. Men han tilføjer også, at processen stadig ikke var uden udfordringer:

“Dermed ikke sagt, at det var nemt at tale om økonomi, fordi vi først havde talt om vores vision. Vi havde også nogle diskussioner omkring værdiansættelserne. Det kan være vanskeligt at sætte pris på en arkitektvirksomhed – for revisoren kommer med nogle kolde tal, men hvordan opgør man værdien af sin portefølje? Så der blev handlet lidt, før vi blev enige.”

To kulturer bliver til en

De to fusionerende arkitektvirksomheder havde kontor i henholdsvis Valby og Aarhus, og det ønskede de at holde fast i. I den sammenhæng var de meget opmærksomme på at bevare en god balance mellem afdelingerne, og netop derfor har Mads Tenney Jordan stadig sin daglige gang i Aarhus, mens Torben Møbjerg er tilknyttet tegnestuen i Valby.

Mads Tenney Jordan *LYTT Architecture*

“Man skal tale om økonomien tidligt for at få et overblik, hvis man vil fusionere. Men vent med at gøre brug af den store lommeregner, til drømmene har fået lov at flyve.”

2.1 LYTT ARCHITECTURE



Der gik omkring et år fra det første hemmelige partnernøde, til medarbejderne kunne få besked om fusionen. En sommerdag i 2020, da alt var på plads, blev alle medarbejdere samlet på de to tegnestuer.

”Det var tydeligt, at der var mange følelser i det. De fleste blev glade, men nogle blev også bekymrede og kede af det. Vi havde forberedt dagen godt og forsøgte at være åbne og imødekomme alles reaktioner,” fortæller Mads Tenney Jordan.

1+1=3

”Jeg kan mærke, at fusionen har betydet noget: Vi bliver prækvalificeret til de rigtige ting, og vores medarbejdere får de faglige udfordringer, de søger,” lyder det fra Mads Tenney Jordan. Torben Møbjerg fortsætter: ”Vi har ikke haft en eneste opsigelse i to år. Det fortæller mig også, at vi har skabt en attraktiv arbejdsplads, hvor folk er glade for at være.”

Før fusionen var der henholdsvis 32 ansatte hos Møller & Grønborg og 23 ansatte hos GHB Landskab. Siden er der kommet flere medarbejdere til, og i dag er LYTT en af landets største landskabstegnestuer målt på omsætning og antal medarbejdere.

”Lige efter fusionen var vi omkring 50 ansatte – i dag er vi endnu flere. Og så omsætter vi jo ikke bare for GHBs omsætning plus Møller og Grønborgs omsætning; vi omsætter for mere, så det har givet os en stor merværdi,” siger Mads Tenney Jordan og slår fast: ”Det var den helt rette beslutning for os at fusionere, og jeg synes generelt, det er vigtigt, at vi som arkitektvirksomheder er opmærksomme på, at vi ikke kun skal reagere og udvikle os, hvis markedet presser os til det. Vi var i hvert fald lige så meget drevet af lysten til at udvikle vores forretning.” ■

FAKTA

GHB Landskabsarkitekter A/S og Møller & Grønborg A/S fusionerede til LYTT Architecture A/S i sommeren 2020. Den nye tegnestue fortsatte under GHB Landskabsarkitekters tidligere CVR-nummer, og virksomheden fik sammen med navneskiftet også flere ejere. Virksomheden Møller & Grønborg blev opløst med fusionen.

I april 2024 var der 65 medarbejdere i LYTT, mens ejerkredsen talte otte partnere. I løbet af de sidste fire år (2020-24) har virksomhedens omsætning og bruttofortjeneste været støt stigende, og tegnestuen har de seneste to år ikke haft en eneste opsigelse.

“Hele virksomhedens dna bygger på, at vi ikke er nok i os selv”

Den ene er arkitekt. Den anden er bygningskonstruktør. I 2020 slog de to deres enkeltmandsvirksomheder sammen til én – Nordpil Arkitekter, der i dag tæller 21 medarbejdere. Succesen ligger blandt andet i deres forskelligheder og i at trække de rigtige bestyrelsesmedlemmer ind i virksomheden.

“Vi havde ikke brug for rygklappere, men for nogen, der udfordrede os og holdt os på tæerne,” lyder det fra stifterne af Nordpil Arkitekter, Kim Pretzmann Olesen og Bashar Hazim Nasouri.

De kendte hinanden ganske lidt fra branchen. De havde talt sammen før og brugt hinanden på enkelte projekter. "Gad vide, hvad det her kan blive til," siger Kim Pretzmann Olesen om den dag i 2019, hvor han efter et lille år som selvstændig arkitekt beslutter at række ud til Bashar Hazim Nasouri med ideen om at slå pjalterne sammen. Ligesom Kim havde Bashar også brugt 2019 på at åbne sin egen enmandsvirksomhed som rådgivende bygningskonstruktør. "Vi startede ikke op som mange andre, der kender hinanden rigtig godt på forhånd, måske endda som gode venner. Det viste sig at være en kæmpe fordel, fordi vi fra starten havde fokus på det rent faglige og på at skabe en god virksomhed. Vi havde selvfølgelig også brug for at prøve hinanden lidt af og finde ud af, om vi kunne fungere sammen. Derfor startede vi blødt ud med at dele kontor i et iværksætterhus, løse projekter sammen og deltog også i en rækkehuskonkurrence – som vi vandt," forklarer Kim Pretzmann Olesen.

Begge enmandsvirksomheder havde dengang masser af opgaver i bogen – flere end to hænder kunne klare alene. Og opgaver, som kom langt bedre i mål, når de blev løst i et samarbejde mellem arkitekten og bygningskonstruktøren.

I januar 2020 blev fusionen en realitet. Og i dag driver Kim Pretzmann Olesen og Bashar Hazim Nasouri i fællesskab Nordpil Arkitekter med 21 ansatte og en kundebase, der primært tæller private boligejere, som ønsker at bygge om, bygge til eller bygge nyt. Og i stigende grad kommuner og andre større aktører, der trækker på Nordpils kompetencer i forhold til renovering og transformering.

Lav en plan – og genbesøg den

Frem mod selve fusionen i 2020 ligger en lang og, ifølge de to stiftere, vigtig proces. For hvis man tror, at man bare kan trykke på en knap, og så kører det hele fra dag ét, så skal man tro om.

"Vi brugte rigtig lang tid i starten på at formulere en vision og en målsætning for vores nye, fælles virksomhed: Hvad er det, vi vil, hvad er vores visioner, og hvordan skal vi indfri dem? Den tid var vigtig og godt givet ud," siger Kim Pretzmann Olesen og suppleres af Bashar:

"I den proces fandt vi også hinanden, og vi fik slået fast, at vi ville det samme, havde de samme drømme og ambitioner for vores fælles virksomhed, og at vi delte de samme værdier. Det var et godt sted at starte fra."

Men ifølge de to stiftere af Nordpil Arkitekter er processen med at formulere en vækstplan og en vision ikke en engangsforestilling. Den kræver genbesøg og ajourføring minimum en gang om året.

"Tag den frem igen for at tjekke: Hvad var det, vi aftalte? Hvad var det, vi ville? For ting ændrer sig. Derfor er det vigtigt at tage snakken løbende, om man er på rette vej, eller på vej et andet sted hen end planlagt, og om det i så fald er okay?" siger Kim Pretzmann Olesen.

Nordpil trak ekstra kompetencer ind i virksomheden

Kim og Bashar besluttede ret hurtigt efter fusionen at tage et eksternt bestyrelsesmedlem ind i Nordpil Arkitekter.

"Hele den her virksomheds dna bygger på, at vi ikke er nok i os selv. Vi besidder ikke alle kompetencer," siger Kim



Foto: Nordpil Arkitekter

Bashar Hazim Nasouri *Nordpil Arkitekter*

“Et godt råd til andre:
Lad være med at tro, at du
kan eller skal nå det hele
lige nu og her. Hav en god
plan, og vær tålmodig.”

Pretzmann Olesen og suppleres af Bashar:

“Vi var helt bevidste om, at vi havde brug for hjælp og for dygtige folk, der kunne guide os. Vi var så nye og havde i den grad brug for nogen med erfaring, der kunne tage os lidt i hånden, når det kommer til at drive forretning. Det har tvunget os – især i en travl hverdag med projekter, der skal tegnes og bygges – til at træffe nogle vigtige langsigtede beslutninger og sætte ting i gang, som er nødvendige for at drive virksomheden fremad.”

Valget faldt på Michael Salling som bestyrelsesformand. En erfaren herre, som tidligere har været Kims chef.

“Michael har selv prøvet at starte virksomhed. Drevet den til 50 ansatte og solgt den igen. Han kendte rejsen og alt det, vi skulle igennem med etableringen af Nordpil Arkitekter. Derfor gav det virkelig god mening at trække på hans viden og kompetencer. Da jeg var ansat under ham, havde vi mange faglige diskussioner og var af og til uenige. Det var også i det lys, at han var god for os. For du får ikke noget ud af at trække på sparring fra en, der er enig med dig i alting. Vi havde ikke brug for en rygklapper, men for én, der udfordrede os og holdt os på tæerne. Og det fik vi”, griner Kim og fortsætter:

“Især sådan en som mig, der kan sidde længe og tale om arkitektonisk stolthed. Der er Michael hurtig til at sige: ‘Ja,

det er fint nok, men vi skal også videre’. Det modspil har været sundt for os. Han har presset os mange gange: Få nu lavet det kvartalsregnskab, få nu opdateret den forretningsplan.”

Ud over Michael Salling består bestyrelsen i Nordpil Arkitekter også af Stephen Willacy, som bidrager med faglig sparring, når det handler om, hvad virksomheden skal rent arkitektonisk.

Vores forskellighed er vores styrke

Knap fire år efter fusionen af de to enmandsvirksomheder er der flere vigtige læringer at give videre til andre, der står i samme situation – eller overvejer det.

For Kim og Bashar ligger deres store styrke i deres forskelligheder. Både fagligt og personlighedsmæssigt:

“Det er især blevet en styrke, fordi vi er meget bevidste og åbne om de forskelligheder. Jeg er, som mange arkitekter, kreativ, men måske lidt mindre struktureret. Det er de fleste bygningskonstruktører til gengæld. Det er i hvert fald tilfældet her. Bashar er vildt god til at sikre struktur, sætte ting i drift, ajourføre og følge op,” siger Kim Pretzmann Olesen.

For Bashar Hazim Nasouri er kodeordet tillid:

“Det er vildt vigtigt at kunne snakke om tingene og være

2.2 NORDPIL ARKITEKTER

ærlige om forskelle og svagheder ved hinanden. Jeg ved, hvad Kim er god til, og jeg har fuld tillid til, at når han har den kreative bold på en opgave, jamen, så er der fuldstændig styr på det. Det øger tilliden. Og det giver resultater. Det kan vi se med den vækstrejse, vi har gang i.”

Et andet godt råd fra de to stiftere er at række ud efter hjælp i stedet for at tro, at man skal kunne alt selv, hvilket også er hovedårsagen til, at Nordpil Arkitekter har to eksterne bestyrelsesmedlemmer med andre kompetencer end Kim og Bashar.

”Hvis man løser alle opgaver i forbindelse med det at stifte og drive en virksomhed selv, ender man bare med at spilde en masse tid på noget, der ikke bliver rigtig godt, i stedet for at bruge sin tid og kræfter på det, man er god til – at drive Nordpil og rådgive vores kunder. Bøvler du med regnskabet, så find en revisor eller en bogholder. Det samme gælder selve fusionen. Det vidste vi ikke meget om, så vi fik en advokat til at hjælpe os,” siger Bashar Hazim Nasouri.

Fra tegnebordet til lederollen

Siden Nordpil Arkitekter blev stiftet i 2020, er virksomheden vokset. Og med det følger også en anden rolle for de to stiftere. En rolle, man lige skal vænne sig til.

”Jeg har da personligt haft nogle faglige overvejelser, efter vi er vækstet og størstedelen af vores tid nu går med ledelse og med at gøre andre dygtige. Det betyder helt konkret, at Bashar og jeg i dag ikke på samme måde sidder med hænderne nede i projekterne og tegner og rådgiver kunder. Det kan jeg godt savne,” siger Kim Pretzmann Olesen og

fortsætter:

”Jeg tror, de færreste uddanner sig til arkitekt, fordi de gerne vil lede en virksomhed. De gør det, fordi de har en skabertrang. Men med de roller, vi har i virksomheden nu, skal den skabertrang konverteres fra at tegne et projekt selv til at skabe en tegnestue, der skaber arkitektur i stedet. På den måde kan vi nå flere med vores arkitektur, selvom det til tider kan være svært at undvære at tegne selv, når man nu virkelig godt kan lide det. Det skal man da gøre op med sig selv, om det er det, man vil.”

Ifølge Bashar er en anden udfordring, man skal være klar på, når man stifter en virksomhed, at ting tager tid: ”Vi ved godt, hvad det er, vi vil, men vi kan ikke nødvendigvis opnå det hele lige her og nu. Derfor er et godt råd til andre: Lad være med at tro, at du kan eller skal nå det hele lige nu og her. Hav en god plan, og vær tålmodig. Måske tager det fem år at nå den plan, men hellere det, end at du slet ikke når derhen. Vær realistisk.” ■

FAKTA

Nordpil Arkitekter ApS blev stiftet nytårsaften i 2019 af Kim Pretzman og Bashar Nasouri ved fusion af stifternes tidligere tegnestuer. Virksomheden har i dag kontor i både Aarhus og København og talte i august 2024 21 ansatte. I løbet af virksomhedens første fire regnskabsår steg bruttofortjenesten med mere end 150% (2019-23), og i 2024 modtog de Børsens Gazelle pris.

Tegnestuen hjælper primært private boligejere med renovering, ombygning, tilbygning, nybyggeri og byggerådgivning.

Opkøb og salg

Opkøb er et kendt fænomen i arkitektbranchen. Processen kræver grundig forberedelse og en klar strategi – både for den opkøbende og den opkøbte arkitektvirksomhed.

Mange opkøb sker som et led i f.eks. at øge markedsandelen, tilføje nye kompetencer til virksomheden eller komme ind på nye markeder. For de arkitektvirksomheder, som lader sig opkøbe, kan det f.eks. være et spørgsmål om, at man som ejer selv ønsker at drosle ned og ser et godt match i en anden virksomhed, som kan overtage forretningen.

I dette kapitel finder I vores anbefalinger samt forskellige cases, hvor en arkitektvirksomhed har opkøbt en anden arkitektvirksomhed. I alle kapitlets cases medvirker både den opkøbende og den opkøbte part.

Danske Arkitektvirksomheder anbefaler

Rimelige vilkår for begge parter

Ved opkøb ønsker den nye ejer ofte, at den forrige ejer bliver i virksomheden i en periode efter overdragelsen for at sikre et godt ejerskifte. Det er derfor vigtigt, at I planlægger tiden efter opkøbet, og at I forholder jer til, hvordan I kan fastholde viden og ansatte i den nye virksomhed.

I tilfælde hvor den tidligere ejer ikke fortsat er en del af virksomheden efter opkøb, kan det være relevant at aftale vilkår for en kunde- og konkurrenceklausul. Disse skal overholde [Lov om ansættelsesklausuler](#). Aftalen bør være rimelig for begge parter og udformes således, at sælger ikke forhindres i indtjening efterfølgende. I den sammenhæng anbefales det at involvere ekstern rådgivning fra advokater og revisorer.

Indledende aftaler

Det anbefales at indgå en fortrolighedsaftale (NDA) for at sikre, at alle oplysningerne behandles fortroligt og kun bruges til vurdering af virksomheden. Det kan også være nyttigt at indgå en hensigtserklæring. I kan læse mere om fortrolighedsaftaler og hensigtserklæringer i afsnit 1.6: *Skabeloner og aftaledokumenter*.

Konkurrenceloven ved opkøb

For nogle opkøb gælder Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens krav om anmeldelse. Det anbefales derfor at involvere en advokat, når I har overblik over den samlede økonomi i de to virksomheder. I kan læse mere om krav til anmelde på side 21 i afsnittet *Konkurrenceloven ved større fusioner*.

Fælles værdier er afgørende for et succesfuldt opkøb – på den lange bane

Hos arkitektvirksomheden AART lægger CEO Torben Skovbjerg ikke skjul på, at opkøbet af Mangor & Nagel på mange måder var en rigtig god forretning, som gav adgang til nye og værdifulde markedsandele. Men den egentlige succes ligger for ham i, at de to arkitektvirksomheder også rent værdimæssigt var et rigtig godt match.

De har gjort det før. Opkøbt en arkitektvirksomhed med en ambition om at supplere de mange offentlige kunder i Norge med flere private.

”Det opkøb lykkedes vi rigtig godt med. Både værdimæssigt, integrationsmæssigt og kundemæssigt. Og det gav os mod på mere,” forklarer Torben Skovbjerg, der er CEO i arkitektvirksomheden AART.

Med en stærk base i Østdanmark og med hovedkontor i Aarhus drømte AART om for alvor at knække koden til det københavnske marked.

”Vi havde enkelte projekter i hovedstaden, men uden at vi for alvor var lykkedes med at bryde igennem. Vi ønskede os et langt stærkere marked og forankring i det område. Og så opstod muligheden for at opkøbe en markant og stærk arkitektvirksomhed med base i hovedstadsområdet – Mangor & Nagel – og derigennem få en langt stærkere tilstedeværelse i København og på hele Sjælland,” siger Torben Skovbjerg.

Et perfekt match

Hvordan dialogen mellem de to arkitektvirksomheder blev etableret, forbliver i den nuværende ejerkreds. Men ifølge Torben Skovbjerg har AART ikke lagt skjul på interessen for at udvide gennem opkøb, mens de daværende majoritets-ejere af Mangor & Nagel – Torben Nagel og Karsten Nagel – også havde kommunikeret åbent om deres planer for et snarligt generationsskifte i virksomheden.

”Kontakten blev formidlet, og derfra gik det egentlig ret let, fordi vi grundlæggende syntes rigtig godt om hinanden – ledelsen og ejerkredsen i Mangor & Nagel og den tilsvarende i AART. Ret hurtigt kunne vi alle sammen mærke, at her var der både god kemi, et fælles værdisæt, en passion for arkitektur og to forretninger, som kunne forenes,” siger Torben Skovbjerg og kalder det et ’forretningsmæssigt perfekt match’: ”Mangor & Nagel havde præcis det, vi søgte i forhold til at kunne skabe vækst. De havde det marked, de kunder, den volumen og den geografiske placering, vi søgte. Men når alt det er sagt, så er jeg ikke i tvivl om, at den egentlige succes i det opkøb – på den lange bane – ligger i et sammenfald af

værdier og tilgang til arkitektur. Vi havde et grundlæggende ens menneskesyn og så ens på relationen til medarbejdere og kunder. Det fælles værdisæt og det faglige fokus på arkitektur i AART og Mangor & Nagel har uden tvivl haft en afgørende betydning for, at opkøbet er blevet en succes, herunder at medarbejderne er blevet hængende. At de stadig kan se sig i virksomheden og har lyst til at udvikle sig her – også efter skåltalerne har lagt sig.”

Rollen som kulturbærere

Jakob Andersen, der i dag er partner og regionsdirektør i AART East, og Søren Stoustrup, der er partner samt markeds- og tilbudschef, har fortsat deres ejerskab også efter opkøbet. Det har været en vigtig del af handlen også at sikre et stærkt, forankret ejerskab i det nye setup. I dag har de to tidligere majoritetsejere af Mangor & Nagel – Torben og Karsten – rollen som minoritetsejere og deler en plads i bestyrelsen i den afdeling af AART, der hedder AART East. Men mest af alt fungerer de efter fælles ønske som kulturbærere og ambassadører i virksomheden.

”Der var i opkøbsfasen stor enighed og et fælles ønske om, at Torben Nagel og jeg ikke bare skulle forsvinde ud ad bagdøren efter opkøbet,” forklarer Karsten Nagel og fortsætter: ”For mit vedkommende sætter jeg stor pris på stadig at være en del af det sociale på tegnestuen, og lægger vejen forbi et par timer de fleste dage i ugen. Jeg føler mig stadig som en del af virksomheden, og det betyder rigtig meget. Også selv om det ikke er i en ledende rolle mere. Torben Nagel og jeg er begge i 70’erne. Verden forandrer sig hele tiden, og opgaven med at agere i den verden ligger bedre i yngre hænder end vores.”



Foto: Muusfoto

Mens det er flere år siden, Karsten Nagel har været involveret i egentlige projekter, har Torben Nagel stadig rollen som sparringspartner på tegnestuen, hvor arkitekterne kan trække på hans viden og netværk, når det giver mening. Og det gør det i den grad, hvis man spørger de nye ejere: ”Vi har købt en værdifuld vare, som vi rigtig gerne vil passe godt på. Det inkluderer også de relationer, der er i Mangor & Nagel – herunder relationer til kunder og medarbejdere. Vi har den dybeste respekt for det, Torben og Karsten Nagel og den øvrige ledelse og ejerkreds har bygget op over mange årtier. Og for os er det på ingen måde værdiskabende at cutte det bånd i forbindelse med opkøbet,” siger CEO i AART Torben Skovbjerg. For Karsten Nagel er der ingen tvivl om, hvornår tiden er moden til at lukke døren til AART helt: ”Den dag, hvor jeg holder op med at sige ’vi’, og i stedet siger ’de’, når jeg taler om virksomheden, så er det på tide at takke af. Men jeg tror heldigvis ikke, at det bliver lige foreløbigt.”

Information, information, information

I de år der er gået efter opkøbet af Mangor & Nagel, peger AARTs CEO på flere vigtige erfaringer: ”Det har på alle måder været et konfliktfrit opkøb, som alle parter har kunnet se sig selv i. Og forretningsmæssigt er det også en succes. Men man skal ikke underkende de mange små strukturelle og praktiske aspekter, der også følger med et opkøb. For vores vedkommende var det blandt andet behovet for at flytte funktioner og dermed medarbejdere til andre afdelinger i landet. Der var også svære beslutninger om den rette timing i forhold til at lukke Mangor & Nagels hjemmeside og LinkedIn-profil. Det var på ingen måder konfliktfyldte beslutninger, men det var alligevel med ret stor omtanke, at vi skulle træffe dem og sikre enighed om og ejerskab til dem,” forklarer Torben Skovbjerg.

Undervejs i processen med at opkøbe Mangor & Nagel



Foto: Muusfoto

Torben Skovbjerg AART ARCHITECTS

“Information, information, information. Simpelthen. Og mest muligt af det. Sørg for hele tiden at fortælle medarbejdere og kunder, hvad der sker, hvor I er i processen, hvad I foretager jer, hvad hensigten er og så videre.”

besluttede ledelsen i AART også at trække på ekstern rådgivning hos Kromann Reumert.

“I processen omkring *due diligence* hjalp de os med at sikre, at den virksomhed, vi var ved at købe, hang sammen, at den var compliant, og at regnskaber, resultater, projekter og medarbejdere var som forventet. Det er en vigtig proces i et stort køb, og det kan klart anbefales at få hjælp og rådgivning til den del,” siger Torben Skovbjerg.

En anden anbefaling fra AART er at bruge tid og ressourcer på at tale med ledelsen samt nøglemedarbejdere i den virksomhed, man planlægger at opkøbe.

“Mangor & Nagel var en stor virksomhed med over 130 ansatte, så det var ikke muligt at gennemføre samtaler med alle. Men trods det gav vores mange samtaler et virkelig godt indblik i virksomhedens kultur, i fagligheden og i de mange mennesker, der i dag er blevet vores nye kolleger. Det er også en unik måde at få etableret en relation til de mennesker, der nu bliver en del af virksomheden.”

Et sidste råd fra Torben Skovbjerg til arkitektvirksomheder, der står foran et opkøb eller en fusion, lyder:

“Information, information, information. Simpelthen. Og mest muligt af det. Sørg for hele tiden at fortælle medarbejdere og kunder, hvad der sker, hvor I er i processen, hvad I foretager jer, hvad hensigten er og så videre. Vi nedsatte en såkaldt integrationsstyregruppe med repræsentanter fra begge ledelser, som havde til opgave at skabe den bedste overgang for alle og holde løbende informationsmøder for medarbejderne, så de hele tiden var opdaterede på processen. Det gjorde en stor forskel.” ■

AART ARCHITECTS A/S blev etableret i Aarhus i år 2000 af Torben Skovbjerg, Anders Strange og Anders Tyrrestrup. I 2022 opkøbte tegnestuen den 75 år gamle arkitektvirksomhed Mangor & Nagel A/S, som på det tidspunkt havde kontor i både København, Roskilde og Frederikssund.

Siden opkøbet er virksomhedens omsætning steget med 22% (2022-24). I dag har AART ARCHITECTS mere end 300 ansatte fordelt på seks kontorer i Danmark, Norge og Sverige.

“Hvis du vil sælge, skal du vide præcis hvorfor”

I 2021 blev et virkelig godt første møde til en faglig forelskelse og senere til et opkøb, da rådgivningsvirksomheden mtre blev en del af arkitektvirksomheden C.F. Møller. Skal et opkøb lykkes, kræver det en klar plan og et klart formål – især fra sælgers side. Sådan lyder rådet fra stifteren af mtre, Anne Sarto og fra C.F. Møller Architects CEO, Lone Bendorff. I dag deler de arbejdsplads og erfaringer på godt og ondt fra den store “familiesammenføring”.

Der var tre mulige scenarier, da Anne Sarto og hendes mand, Henrik Sarto, gik i gang med at planlægge et generationsskifte i deres fælles rådgivningsvirksomhed mtre med speciale i brugerinvolvering, bygherrerådgivning og workplace design.



Foto: Mads Mandrup

”Enten skulle en eller flere ansatte i mtré træde frem og overtage roret. Alternativt skulle vi finde en større virksomhed, vi kunne fusionere med eller blive købt af. Og lykkedes ingen af de to, var planen at holde en kæmpe fest og lukke virksomheden. Det var de tre scenarier, vi arbejdede med,” fortæller Anne Sarto.

”Vi involverede vores organisation i vores tanker om et generationsskifte. Mange af vores medarbejdere har været med os i rigtig mange år. De har dedikeret deres arbejdsliv til det fællesskab, vi havde etableret i mtré. Så for os var det slet ikke en mulighed ikke at involvere hele teamet i drøftelserne om, hvad der skulle ske med vores fællesskab fremadrettet.”

Ret hurtigt faldt valget på scenarie to – en fusion eller et opkøb: ”Det var en super interessant proces, hvor vi virkelig nåede ind til kernen af, hvad der drev os i mtré. Hvad vores værdier var. Det gav os nogle klare pejlemærker for den rette vej for mtré. Og det var at finde nogle andre at lege med. At blive en del af et stærkt fagligt fællesskab, som vi kunne spejle os i. Og blive en del af et hold, der også har passion for at udvikle arkitektur,” forklarer Anne Sarto.

C.F. Møller stod øverst på ønskelisten

Men hvordan går man fra beslutningen om at lade sig opkøbe til at tage den første dialog med mulige købere? For mtré faldt valget hurtigt på arkitektvirksomheden C.F. Møller som det bedste match.

Anne og Henrik Sarto havde udformet en liste over tegnestuer, som de kunne se sig selv være en del af. Og der stod C.F. Møller øverst helt fra start.

”Mange rådgav os til at starte lidt nede på listen, så vi kunne øve os på, hvordan den dialog foregår. Det lyttede vi – heldigvis – ikke til. Vi startede fra toppen og rakte ud til C.F. Møller som de første. Og jeg tror, det endte med at gøre hele forskellen. At de hos C.F. Møller med det samme kunne mærke, at her kommer altså nogen, der virkelig vil DEM. Og som har gjort sig nogle grundige og kloge overvejelser om hvorfor de vil det,” fortæller Anne Sarto.

Og det var netop det, de kunne. I arkitektvirksomheden C.F. Møller havde ledelsen med CEO Lone Bendorff i spidsen, et erklæret ønske om at udvikle sig på bygherrerådgivningen.

”Vi havde i forvejen nogle dygtige kolleger på området, men vi havde et ønske om at kunne mere. Og pludselig sparkede mtré døren ind med præcis de kompetencer og med en kæmpe lyst til at sætte dem i spil hos os. Her var nogen, der var rigtig gode til noget, som vi havde gjort før, men ikke i samme skala,” siger Lone Bendorff.

Det handler både om kompetencer og værdier

Men et godt match mellem to arkitektvirksomheder handler ikke kun om kompetencer og markedsandele. Det handler i høj grad også om værdier – og om at gøre sig fuldstændig klart, hvorfor man ønsker at lade sig opkøbe, forklarer Lone Bendorff:

”Anne og Henrik Sarto var med til at gøre valget om at opkøbe mtré meget nemt, fordi de var så langt i deres tanker om, hvad det var, de ville. Det er ikke uvant for C.F. Møller at blive kontaktet af mindre arkitektvirksomheder, som overvejer at lade sig opkøbe, for der sker meget i branchen lige nu. Derfor ved vi også, hvor vigtigt det er at kunne svare på følgende spørgsmål: Hvorfor vil I det her? Er det et rent generationsskifte? Har I behov for at få penge ud? Har I en tanke omkring udvikling af en særlig faglighed? Hvad er det, I gerne vil opnå med det her? Fordi hvis det, I gerne vil opnå, er en ren økonomisk fordel, så er sandsynligheden for, at det er interessant for vores virksomhed relativt lille,” siger Lone Bendorff og uddyber:

”Forstå mig ret: Hvis man ønsker et rent salg, hvor den tidligere ejer af arkitektvirksomheden har det som målsætning at realisere salgsprovenuet med det samme, så er der for meget, der risikerer at gå tabt. For har man ikke en bro-

bygger, der kan formidle tanker, værdier osv. fra den oprindelige virksomhed til den nye, risikerer man som køber at miste medarbejderne og dermed også værdi.”

Ifølge Lone Bendorff var det af stor betydning for beslutningen om at købe mtré, at ejerne, Anne og Henrik Sarto, var nået langt i deres plan og ambitioner for et opkøb, da de rakte ud til C.F. Møller.

”Vi havde et virkelig godt første møde, hvor det netop var meget tydeligt, hvad der var væsentligt for Anne og Henrik, hvad de ville med mtré og med os. Og det gjorde det ret let for os at sige, jamen, det kan vi sagtens købe ind i.”

Når hverdagen rammer den sammenbragte familie

Selvom forelskelsen efter det første møde mellem mtré og C.F. Møller var stor, skal man ifølge Lone Bendorff, CEO i C.F. Møller, ikke undervurdere den energi, det tager at få alle andre med på rejsen i forbindelse med et opkøb. Selvom ledelsen havde hænderne i vejret, rammer hverdagen også på et tidspunkt. En hverdag, som alle skal kunne se sig selv i – uanset om man er medarbejder i mtré eller C.F. Møller.

”Da vi skulle flytte sammen, blev alle de der forskelle i den sammenbragte familie bare lidt større og tydeligere. Og det skal man bare ikke underkende. Lige pludselig betød det noget, hvornår man f.eks. spiser frokost. Hvilke traditioner man har. Hvordan man er vant til at agere og arbejde i de to virksomheder. Det er super vigtigt at give rum og plads til den proces og undervejs tage nogle gode snakke om: spiser den store den lille, eller skal vi prøve at tage det bedste fra begge virksomheder?”



Foto: Mads Mandrup

Anne Sarto C. F. Møller Architects

“Det kommer ikke bare af, at man står oppe på en ølkasse en enkelt dag i en halv time og siger: tadaaaa, nu skal vi bare være venner alle sammen. Hvor bliver det godt!”

Anne Sarto, der sammen med sin mand og partner Henrik Sarto har solgt hele mtre til C.F. Møller, har i dag titel af partner og Head of Workplace Design & Bygherrerådgivning i C.F. Møller.

Hun mener, at man som ledelse skal være meget opmærksom på at give plads og tid til, at medarbejderne kan se rationalet i et opkøb i lige så høj grad, som ledelsen kan: “Og det kommer ikke bare af, at man står oppe på en ølkasse en enkelt dag i en halv time og siger, tadaaaa, nu skal vi bare være venner alle sammen. Hvor bliver det godt! Nej, det kræver faktisk, at man lægger tid og kræfter i at lære hinanden at kende og stille og rolig får dannet de nye relationer,” siger Anne Sarto.

Derfor var det heller aldrig en overvejelse for de to virksomheder at bo hver for sig:

“Hvis et opkøb og dermed et tilkøb af faglige kompetencer og markedsandele skal blive en succes, er det afgørende, at man i praksis ser hinanden for at kunne lære af hinanden, opsuge kompetencer og styrke samarbejdet om projekter.”

Og så handler det om at kunne sin fortælling – the big why. Og at kunne den på ryggraden, mener de to partnere:

“Hvis vi som ledelse ikke har den gode historie på ryggraden, så kan vi ikke overbevise andre – hverken medarbejdere og kunder – om den. Og det kræver selvfølgelig, at man har tænkt grundigt over, hvad den gode historie er, og at man har øvet sig på den. Det havde vi – og derfor oplevede vi ikke en eneste negativ reaktion på opkøbet af mtre – hverken fra markedet, fra kunder eller fra medarbejdere.” ■

FAKTA

C.F. Møller Architects A/S blev stiftet i 1924 og beskæftiger sig med arkitektur, landskab og urbanisme, product design, healthcare og bygherrerådgivning. I 2021 opkøbte tegnestuen den mindre arkitektvirksomhed mtre ApS, som er specialiseret indenfor spaceplanning, bygherrerådgivning og brugerinvolvering.

C. F. Møller Architects har i dag omkring 350 ansatte fordelt på kontorer i København, Aarhus, Aalborg, Stockholm, Malmø, Oslo og Berlin.

Partneroptag og generationsskifte

Langt de fleste danske arkitektvirksomheder er partnerejet og – drevet. De større virksomheder har ofte store partnerkredse, hvor de fleste partnere også har ejerandel i virksomheden.

Partneroptag kan blandt andet være et led i at fastholde en nøglemedarbejder, få nye kompetencer ind i virksomheden eller øge mulighederne for at komme ind på nye markeder. I nogle tilfælde sker ændringer i partnergruppen som et led i at forberede virksomheden på et kommende generationsskifte.

I dette kapitel kan I læse mere om, hvilke erfaringer andre arkitektvirksomheder har gjort sig i forbindelse med partneroptag og generationsskifte.

Danske Arkitektvirksomheder anbefaler

Planlæg generationsskifte i god tid

Et generationsskifte tager tid. Fra idé til realisering kan der gå flere år. Mange aspekter skal overvejes, herunder valg af strategi, informationskampagne, exit-plan og skattemæssige forhold. Derfor er det vigtigt at starte processen tidligt. Involver rådgivere fra begyndelsen for at få indsigt i skattemæssige og juridiske forhold.

Den rette kandidat til et generationsskifte

Det kan være en god idé at forberede potentielle kandidater til et generationsskifte i god tid, ved at give dem relevante stillinger og lade dem arbejde i virksomheden i nogle år, inden der gennemføres et generationsskifte. Vi anbefaler, at I underskriver en fortrolighedsaftale (NDA), inden I tager hul på forhandlingerne – se mere i afsnit 1.6: *Skabeloner og aftaledokumenter*.

Forbered virksomheden

Ved generationsskifte er det vigtigt at gøre virksomheden klar til overtagelse, så den kan fungere uafhængigt af dig - både forretningsmæssigt og ledelsesmæssigt. Det kræver mental forberedelse, så man kan give slip på tøjlerne, og de nye ledere kan overtage virksomheden på den mest hensigtsmæssige måde.

Timing

Arkitektvirksomheder er som regel konjunkturfølsomme, og derfor kan det være strategisk klogt at gøre sig grundige tanker om værdi og timing. Der kan f.eks. være skattemæssige fordele ved at overdrage til næste generation når værdien er lavest, hvor det modsatte vil gælde ved salg af virksomheden.

“Kortlæg alle tænkelige scenarier for partnerkredsen – også de værste”

Hos m4 Arkitekter er skridtene fra to til fire partnere taget over en længere årrække og med et klart fokus på at sikre vækst ved at sikre de nødvendige kompetencer i partnerkredsen. Men det gode partnerskab handler ikke kun om faglige kompetencer. De sociale er lige så vigtige. Det samme er en grundig kortlægning og fælles drøftelse af: Hvad gør vi i partnerkredsen, når båden rokker?

“Vores nye partnere har lagt hånden på kogepladen. Og det har de kunnet gøre, fordi de har haft en klar viden om, hvad de har købt sig ind i. De har kendt alle hjørner af forretningen på forhånd og haft en motivation for at blive en del af m4 Arkitekter. Det har gjort, at de partneroptag, vi har lavet, har været meget mere mindelige, og langt mindre juridisk tunge, end de kunne have været.”

Sådan beskriver medstifter af m4 Arkitekter, Thomas Hjort, de to partneroptag, som virksomheden har foretaget over en årrække – senest i 2023, hvor Bo Hedmann Hvidsten fik titlen som fjerde partner og administrerende direktør i m4.

Med kontorer i Odense og København og med en baggrund, der trækker tråde tilbage til Videnscenteret Bolius, har m4 Arkitekter specialiseret sig i at tegne hjem til den private boligejer.

Da Videnscenteret Bolius i 2012 besluttede at nedlægge den rådgivende del af forretningen og kun fungere som videnscenter, besluttede de to daværende medarbejdere og arkitekter i Bolius, Thomas Hjort og Morten Lie Dalsgaard, at oprette en egentlig selvstændig arkitektvirksomhed i regi af Bolius, som kunne opsamle og eksekvere på de kunder og projekter, der stadig var i gang i den nu nedlagte rådgivningsdel.

”Vi havde travlt, og der var masser af opgaver, men vi indså hurtigt, at vi manglede et vigtigt ben i forretningen, nemlig de byggetekniske erfaringer. Vi manglede en makker, som kunne projektere de byggerier, vi tegnede.”

Der skal være poler, men mest af alt fællesskab

Det behov blev startskuddet til det første partneroptag i den lille arkitektvirksomhed. Pilen pegede på en tidligere kollega i Bolius, bygningskonstruktør, byggesagkyndig og energikonsulent Jesper Stensen, som i første omgang blev tilknyttet m4 Arkitekter som freelancer og senere som partner.

Og netop behovet for nye kompetencer har været drivkraften for m4 Arkitekters optag af nye partnere.

”Vi har haft det som mål at udvikle virksomheden gennem kompetencer. Det gjorde vi først med Jesper, hvor vi kunne se en stor styrke i at koble arkitekt-delen med den byggetekniske. Det blev et stærkt kort for m4 Arkitekter,” siger medstifter og partner, Thomas Hjort.

Men én ting er faglige kompetencer. Noget andet er de sociale. Og de var ifølge Bo Hedmann Hvidsten lige så afgørende for, at han i 2023 sagde ja til at tage pladsen som fjerde partner i m4 Arkitekter i rollen som administrerende direktør:

”Når man laver et partneroptag, kræver det stærke sociale kompetencer fra hele gruppen, fordi man skal arbejde enormt tæt sammen og drive en virksomhed sammen. Evnen til at samarbejde med de mennesker, som du har et økonomisk foretagende med, er altafgørende for succes. Selvfølgelig skal der være poler og modsætninger i en partnerkreds, men mest af alt skal der være et stærkt fællesskab – både socialt og kompetencemæssigt. Og den sociale del var en af hovedårsagerne til, at jeg personligt synes, det var interessant at blive en del af m4 Arkitekter,” siger Bo Hedmann Hvidsten.

Hvad er det, I vil med virksomheden?

Til forskel fra den øvrige partnergruppe i m4 Arkitekter, ligger Bo Hedmann Hvidstens faglige kompetencer hverken i det arkitektoniske eller i byggeriet. Med en baggrund fra CBS og med mange års erfaring fra blandt andet Bolius, hvor han har udviklet digitale løsninger, opfyldte Bo en vigtig kompetence, som arkitektvirksomheden manglede for



Foto: Christina Kayser Onsgaard

fortsat at stå stærkt i markedet: strategi og digitalisering. I 2016 blev Bo Hedmann Hvidstens i første omgang tilknyttet m4 Arkitekter som freelancer. Det udviklede sig til, at han senere blev bestyrelsesmedlem og senere igen bestyrelsesformand og fik derigennem fingrene helt ned i m4-materien. På et tidspunkt stiller han som bestyrelsesformand spørgsmålet: ”Hvad er det, I vil med virksomheden? Hvor vil I hen strategisk, når det kommer til markedsudviklingen, kunder, teknologier og konkurrenter?”

Det spørgsmål blev kimen til en langsigtet, strategisk plan for m4 Arkitekter med fokus på, at virksomheden skulle vokse til ca. 20 medarbejdere, og at der var behov for mere digitalt arbejde og struktur. Og med det sigte skiftede Bo Hedmann Hvidsten sin rolle som bestyrelsesformand ud med rollen som partner og administrerende direktør med ansvar for den daglige drift af m4 Arkitekter.

”m4 Arkitekter har private boligejere og professionelle bygherrer med småskala projekter som vores primære målgruppe. Det strategiske samarbejde var et bevidst valg for løbende at imødekomme fremtidige markedskrav – herunder at kunne tilbyde forbedrede professionelle rådgivningsydelser, øge kvaliteten for bygherrerne og skabe et stærkt fundament for digitalisering i virksomheden,” forklarer Thomas Hjort.

Korthuset må ikke vælte ved den mindste ulykke

I forbindelse med m4 Arkitekters to partneroptag har arkitektvirksomheden haft stor fokus på at få de juridiske aspekter helt på plads. Derfor har partnergruppen trukket på råd og vejledning fra advokater, revisorer og Danske Arkitektvirksomheder undervejs i processen for at sikre transparens for især den købende part. Bo Hedmann Hvidsten peger også på en anden vigtig pro-

Bo Hedmann Hvidsten *m4 Arkitekter*

“Du må ikke miste herredømmet eller retningsansen, når båden pludselig rokkes.”

ces, som partnergruppen i m4 Arkitekter har lagt stor vægt på – og som han opfordrer andre virksomheder, der udvider partnerkredsen, til at adoptere:

“Når man udvider med nye partnere, er det vigtigt, at man sammen gennemgår både de bedst tænkelige scenarier og de værst tænkelige scenarier, som virksomheden og partnerkredsen kan stå overfor. Hvad sker der f.eks., hvis en partner bliver syg eller ønsker at stoppe i virksomheden? Kan man så blive købt ud? Hvordan fordeler man overskuddet i partnerkredsen, når det går rigtig godt for forretningen? Alt det skal drøftes og skrives ned i en samarbejdsaftale. Det skal man gøre for at sikre virksomheden og partnerne, men i den grad også for at sikre medarbejderne. De fortjener, at der er styr på den slags, så hele kortuset ikke vælter ved den mindste ulykke.”

Ifølge Bo Hedmann Hvidsten viser både historik og erfaring, at virksomheder, der ikke har styr på det juridiske, som ikke har klare aftaler om samarbejdet, og som ikke styrer efter et fælles sæt regler – herunder de sociale – fejler, når det begynder at gå skidt. Og for den sags skyld også, når det begynder at gå godt:

“Du må ikke miste herredømmet eller retningsansen, når båden pludselig rokkes. Selvom alle parter går ind i et partnerskab med entusiasme og gåpåmod, må man aldrig undervurdere vigtigheden af at have svar og løsninger klar på alle tænkelige scenarier og tage den dialog i partnerkredsen. Tillid er godt. Blind tillid er noget skidt.” ■

FAKTA

m4 Arkitekter P/S er stiftet i 2012 og har kontor i både Odense og København. Tegnestuen tæller i dag 11 ansatte (juni 2024), og ejerskabet deles ligeligt mellem de fire ejere Bo Hedmann Hvidsten, Morten Lie Dalsgaard, Thomas Hjort og Jesper Stensen.

m4 Arkitekter arbejder primært med private boliger med ambitionen om at skabe “hjem du ikke vil forlade.”

“Jeg ønsker ikke at være den gamle hanelefant i hjørnet”

Når stifter af Christensen & Co Arkitekter, Michael Christensen, overdrager sin andel af virksomheden til den resterende partnergruppe, overdrager han den HELT. Sådan har han altid ønsket det – at træde ned fra piedestalen i ordentlig tid og give stafetten videre på en god måde. “Jeg har brug for, at den gruppe, der skal køre tegnestuen videre, har fuld selvstændighed uden, at jeg står som den gamle hanelefant og pruster i hjørnet.”

Han har set det før. Stolte tegnestue-stifere, der ikke kunne finde ud af at give stafetten videre i tide. Og han har med egne øjne konstateret, hvad det kan gøre ved en arkitektvirksomhed, når det gamle spøgelse i hjørnet bliver ved med at titte frem og sige bøh. Og netop den erfaring har dannet grundlag for generationsskiftet i arkitektvirksomheden Christensen & Co Arkitekter, som Michael Christensen stiftede i 2006.



Foto: Tom Jersø

”Jeg har selv oplevet en chef, som ikke kunne gå i tide. Som ikke kunne finde ud af overdrage sin forretning til næste generation på en god måde. Levere stafetten videre, træde ned fra den piedestal og give plads til andre. Sådan ville jeg bare ikke ende,” siger Michael Christensen.

Derfor overdrog han pr. 30. juni 2024 sin fulde andel af Christensen & Co Arkitekter til den resterende partnergruppe. Et generationsskifte, der har været undervejs og planlagt i flere år.

”Allerede da jeg i 2016 beslutter at optage partnere i virksomheden og etablere en egentlig partnergruppe, lægges de første sten til et generationsskifte. Dengang valgte mange tegnestuer primært at trække alle de dygtige konkurrencekronprinsere og -kronprinsesser på tegnestuen ind i partnerkredsen, hvilket skabte en masse konkurrence internt. Jeg greb det an på en anden måde og skabte en partnergruppe, som består af forskellige, supplerende kompetencer – den dygtigste direktør, den dygtigste projektleder, den dygtigste konstruktør osv. Det betød, at vi fik en partnergruppe, der rent kompetencemæssigt repræsenterede alle aspekter af forretningen og som kunne sikre en bæredygtig virksomhed i fremtiden – også uden mig ved roret,” forklarer Michael Christensen.

Målet er at sikre en bæredygtig forretning

I stedet overtages styrepinden af Vibeke Lydolph Lindblad, der som administrerende direktør og partner skal drive Christensen & Co Arkitekter videre sammen med resten af partnergruppen. Og – som udgangspunkt – uden

stifteren, Michael Christensen.

”Organisatorisk er generationsskiftet knivskarpt efter Michaels ønske, men på det kulturelle plan er der fuldstændig vide rammer. Michael skal stadig fremgå af hjemmesiden, og lige nu går vi og driller ham lidt med, hvilken titel han skal have der. Måske designstikirenddrenge? Michael ved udmærket godt, at selv når han ikke længere har sin daglige gang her, vil jeg stadig bruge ham som sparringspartner. Han bliver jo den bedste mentor, man nogensinde kunne forestille sig, fordi han kender os og kulturen,” siger Vibeke Lydolph Lindblad.

For Michael Christensen har det overordnede mål med generationsskiftet i Christensen & Co Arkitekter været at sikre en bæredygtig forretning – også i fremtiden. Derfor er det ingen tilfældighed, at det sker på et tidspunkt: ”Målet med generationsskiftet er ikke som sådan at tage forretningen en helt ny vej. Det havde måske været tilfældet, hvis jeg var blevet hængende for længe, så generationsskifte havde til formål at kickstarte virksomheden igen. Nej. Vi tager generationsskiftet på et tidspunkt, hvor vækstkurven går opad – hvor det kører buldrende godt. Så der er ingen argumenter for mig i at gå nu – andet end at jeg simpelthen ikke vil gå for sent.”

I stedet drømmer Michael Christensen om at komme tilbage til tegnebordet, mens han stadig har alderen og lysten. Helst hjemme ved køkkenbordet, hvor hans eget sommerhus er tegnet. Men han ved godt, at det mentale generationsskifte måske ikke bliver helt så let, som det organisatoriske:

”Jeg ved godt, at det skifte bliver svært. For når man taler med titlen ”founding partner” på visitkortet eller i mailsignaturen, så taler man med en enorm vægt. Men når man er Michael hjemme ved køkkenbordet, så er man ”bare” Michael, der er arkitekt. Det skal man kunne leve med - at man ikke har den vægt længere. Og der vil helt sikkert være dage, hvor jeg kigger tilbage og tænker: ”Ej, hvor var det fedt, da jeg var med til at vinde konkurrencer og drikker champagne og holde tale for hele holdet med alles øjne rettet mod mig.” Det bliver da et kæmpe tab. Men det skal jo ske før eller siden. Og det er enormt vigtigt for mig, at det bliver før – og ikke siden. At generationsskiftet sker smertefrit og uden en gruppe kolleger og partnere, der står og tænker: Så flyt dig dog – du står i vejen.”

En anden model kunne ifølge Michael Christensen have været en rolle som bestyrelsesmedlem i Christensen & Co Arkitekter. Eller titel af seniorkonsulent. Eller en lille ejerandel, som stadig lå hos ham.

”Men jeg har vurderet, at det mest sikre for de nuværende partnere, der skal drive butikken videre er, at jeg ikke er der mere. Man må ringe til mig og sparre med mig, hvis behovet opstår og det giver mening. Men jeg skal ikke være sådan et spøgelse, der kommer og fortæller anekdoter fra gamle dage. Sådan en gider jeg ikke være.”

Timing er vigtig

Mens partnergruppen har kendt til Michaels beslutning om at trække sig helt fra Christensen & Co Arkitekter i et godt stykke tid, er medarbejderne i arkitektvirksomheden først blevet indviet i planerne fem måneder før, det egentlige generationsskifte finder sted.

”I den mellemliggende periode begyndte vi lige så stille at trække Michael længere væk fra konkurrencerne og fra dialogerne med vores bygherre for at skabe en mere glidende overgang for ham. Det var en vanskelig periode – særligt i forhold til medarbejderne, der så småt begyndte at undre sig over, hvorfor Michael ikke længere sad med til diverse designmøder,” forklarer administrerende direktør i Christensen & Co Arkitekter, Vibeke Lydolph Lindblad.

Michael Christensen CHRISTENSEN OG CO ARKITEKTER

”Vi tager generationsskiftet på et tidspunkt, hvor vækstkurven går opad – hvor det kører buldrende godt. Så der er ingen argumenter for mig i at gå nu – andet end at jeg simpelthen ikke vil gå for sent.”

For ledelsen handlede det om at finde den rette balance og det rette tidspunkt at melde Michaels afgang ud til både kolleger og samarbejdspartnere:

”Vi valgte at offentliggøre generationsskiftet i god nok tid til, at folk kunne nå at nyde den sidste tid med Michael. Det skulle ikke være dagen før, så han pludselig var væk fra den ene dag til den anden. Det var vigtigt for os at give os alle god tid til at være sammen med Michael og snakke om de projekter og gode stunder, vi har haft sammen gennem årene. Det var der brug for,” siger Vibeke Lydolph Lindblad.

For Michael Christensen var det også vigtigt ikke at være ”dead man walking” alt for længe:

”For i et generationsskifte sker der det helt naturlige, at i samme omgang, som det meldes ud, retter alle medarbejdere deres fokus et andet sted hen – mod den nye ledelse. Sådan skal det være. Og det var jeg forberedt på ville ske. Så fra den dag, det var ude, besluttede jeg at give min plads – altså mit skrivebord – videre til en anden. Så den sidste tid i Christensen & Co Arkitekter sidder jeg i kantinen og arbejder,” siger Michael Christensen med et smil på læben.

Nej tak til opkøb

Med generationsskiftet i Christensen & Co Arkitekter følger der også en vis lettelse for stifter Michael Christensen i, at han kan overdrage butikken til en partnergruppe, som i høj grad kommer til at bære den nuværende kultur med videre.

”Jeg har insisteret på, at det skulle kunne lade sig gøre at overdrage min tegnestue til dygtige partnere – og ikke til store virksomheder. Jeg har fuld respekt for, at nogen kan ende i en økonomisk situation, hvor et opkøb er eneste mulighed. Men når man nu har skabt en virksomhed fra bunden og formet hele kulturen, så ville jeg næsten ikke kunne bære, at den efter 18 år skulle ende med at blive opslugt af en stor virksomhed”, siger Michael Christensen og fortsætter:

”Det kan godt lyde lidt forfængeligt. Men jeg ville have det svært med at starte noget op fra bunden og så slutte det hele af med at sælge biksen til en stor spiller, inkassere mine penge og lade alle mine medarbejdere blive opslugt som medarbejder nummer 280, 281 og 282 ude i et stort glashus. Derfor er jeg enormt taknemmelig over, at jeg i dag står i en situation, hvor den kultur, jeg har sået i Christensen & Co Arkitekter, stadig kan være en del af forretningen – også efter jeg har forladt den.” ■

Christensen & Co Arkitekter A/S blev stiftet i 2006. Med generationsskiftet i 2024 overdragede stifteren Michael Christensen sin andel af virksomheden til den øvrige del af partnergruppen. Tegnestuen har i dag fem partnere og omkring 58 ansatte (juni 2024).

Virksomheden er primært kendt for at tegne og udvikle læringsbyggerier til børn, unge og voksne – herunder gymnasier, tekniske skoler, universiteter og laboratorier i Danmark og i resten af verden. Derudover er byggerier inden for farma – herunder laboratorier - også et stærkt fokus for Christensen & Co Arkitekter.

“Et generations- skifte tager minimum 5 år – så start i god tid”

Hvordan beder man på en god måde den ældre og erfarne partner om at træde til side og gøre plads til næste generation? Med den allerstørste respekt, men også med en klar retning for virksomhedens fremtid, lyder rådet fra administrerende direktør i CREO Arkitekter, Simon Vilhelm Haag Borg. Han har netop gennemført et generationsskifte i den Odense-baserede arkitektvirksomhed. Et generationsskifte, der kom alt for sent.

Allerede i 2012 tog CREO de første skridt mod et egentligt generationsskifte med uddelegering til nye ansvarlige for markedsområderne. Sådan husker Simon Vilhelm Haag Borg, der dengang var ansat som tegnestuechef.

”Men det lykkedes bare ikke. For de nye ansvarlige ledere fik reelt ikke pladsen til at tage over. Der var stor uenighed om retningen for virksomheden, og de gamle havde svært ved at give noget fra sig og lade yngre kræfter tage teten. Det var jo deres livsværk. Dét har klart været en forretningsmæssig hæmsko i CREO Arkitekters tidligere forsøg på generationsskifte, som jeg ser det.”

Sådan lyder det fra Simon Vilhelm Haag Borg, der efter flere års pause i CREO, vendte tilbage til tegnestuen i januar 2021 – nu med titel af adm. direktør og med en klar opgave: Gennemfør et generationsskifte.

I dag er opgaven løst. Og læringerne er mange, mener Simon Vilhelm Haag Borg. Især behovet for at starte tidligt – også tidligere end man måske har lyst til:

”Det er afgørende, at man løbende kigger på sig selv som arkitektvirksomhed og som partnergruppe og stiller sig selv og hinanden spørgsmålet: Hvor vil vi være om fem år? Og hvad kræver det at komme derhen? For min erfaring

siger mig, at et generationsskifte tager fem år at gennemføre. Minimum. Derfor er det kloge generationsskifte dét, hvor man inviterer næste generation ind til bordet i rigtig god tid, så man rent faktisk når at overdrage sin viden og sit relationsnetværk til de nye, inden det er for sent,” siger Simon Vilhelm Haag Borg og understreger:

”Det kan være rigtig svært at stå der og sige til en kunde: ”Ja, jeg er jo kommet op i årene, så jeg har taget min yngre kollega med.” Men det er enormt prisværdigt for dem, der gør det. De fortjener kæmpe respekt. Årsagen til, at vi i CREO tidligere har tabt stort i omsætning er, at de kunderelationer, vores virksomhed havde for ti år siden, også er gået på pension. Det opdagede partnerne bare ikke. De nåede ikke at få nye ind. Det er altså skræmmende.”

Fra partnerdrevet til smal ledelse

Kardinalpunktet for CREO, efter fejlslagne forsøg på generationsskifte, blev en svær voldgiftssag, som gjorde, at virksomhedens daværende bank trak stikket på kassekrediten. Løsningen kom i 2020 i form af investor Lars Baun, som etablerede en række lånemuligheder for CREO. Og med de lånemuligheder fulgte også krav om en ny organisering og en sund forretningsstrategi for at sikre en mere

Simon Vilhelm Haag Borg *CREO Arkitekter*

“Min erfaring siger mig, at et generationsskifte tager fem år at gennemføre. Minimum.”



Foto: CREO Arkitekter

rentabel forretning og ikke mindst vigtige arbejdspladser for arkitekter i Odense-området, hvor CREO er baseret. Det skifte blev kimen til et egentligt generationsskifte, som skulle omdanne CREO fra en klassisk partnerdrevet virksomhed til en mere smal ledelse i form af Simon Vilhelm Haag Borg som administrerende direktør, der sammen med tegnestuechefen og bestyrelsesformanden har sat en ny retning for CREO.

Da Simon Vilhelm Haag Borg i 2021 får opgaven med at eksekvere generationsskiftet, er samtlige partnere i alderen 65-78 år. Men hvordan fortæller man – på en respektfuld måde – en arkitekt, der sidder med 30-40 års erfaring, at vedkommende bør træde til side og gøre plads til yngre kræfter? "Jeg har brugt en stor del af min tid som ny direktør på individuelle samtaler med partnerne om, hvordan de hver især så virksomheden bragt ind i fremtiden, og hvordan de kunne se sig selv i et seniorliv. Det var svære samtaler, hvor jeg som ny chef reelt skulle sige til en partner med mange års erfaring: "Skal du ikke snart til at stoppe din karriere?" Den er hård. Og det kræver dels respekt for den modsatte part, som måske stadig føler sig som et stort aktiv og som

uundværlig for forretningen. Det kræver, at man tager en dialog, der er så holistisk og menneskelig som muligt. Det har været min fremgangsmåde. Men samtidig har jeg også været tydelig omkring den nye strategi og den nye vej for CREO. Samlet set var den nye retning for virksomheden svær at acceptere for flere af de øvrige medarbejdere, hvor nogle sagde op og andre til sidst blev sagt op," siger Simon Vilhelm Haag Borg. Han efterlyser en vigtig pointe, som han oplever mangler i tidens debat om seniorernes plads på arbejdsmarkedet: "Hvis man som senior ikke har formået at opgradere sine kompetencer gennem årene og efteruddanne sig, så man som minimum er i stand til at anvende de gældende systemer, så er det svært i en virksomhed som vores at bruge vedkommende aktivt overfor en kunde. Samtidigt er det også en ledelses pligt at sikre det nødvendige grundlag for efteruddannelse gennem årene," forklarer Simon Vilhelm Haag Borg.



Foto: CREO Arkitekter

Markedsområder blev gransket

Generationsskiftet i CREO har ikke kun handlet om personer. Simon Vilhelm Haag Borg har også gennemført det, han kalder et forretningsmæssigt generationsskifte: "De markedsområder, CREO sad med, da jeg kom til virksomheden, har også fået et kritisk blik i forhold til, om de stadig var rentable og sunde. Og det var flere af dem ikke. Derfor har vi besluttet afviklet et helt markedsområde," forklarer Simon Vilhelm Haag Borg og fortsætter: "Her ligger endnu en ulempe ved det (for) sene generationsskifte i en arkitektvirksomhed. Den gamle partnerkreds i CREO havde ét blik på markedet, men de ændrede ikke det blik i takt med, at markedet, konjunkturerne, behovene og kunderne forandrede sig. Derfor har vi med generationsskiftet også måttet arbejde med hele vores salgsorganisation, som er langt mere professionaliseret i dag." Derfor lyder Simon Vilhelm Haag Borgs bedste råd: "Hvis man ikke vil tabe sin virksomheds markedsandele, skal man gennemføre et generationsskifte i god tid – rigtig god tid." ■

FAKTA

CREO Arkitekter A/S blev stiftet i 2003, men tegnestuen går helt tilbage til 1945. Ved generationsskiftet i 2021 blev Lars Baun hovedinvestor og dermed også den primære ejer af CREO Arkitekter, mens Simon Vilhelm Haag Borg og Jørgen Fløjborg Eriksen ejer en mindre del af virksomheden.

CREO Arkitekter er primært kendt for deres hospitalsprojekter i hele Danmark gennem mange år, men også almene boliger samt kultur- og sportsfaciliteter. I juni 2024 talte virksomheden 19 ansatte.

“De havde en plan klar for generationsskiftet, og det betød alverden”

Der var blandt andet tænkt over datoen, processen samt fordelingen af roller og aktier i virksomheden, da Svend Åge Christensen og Iben Dombernowsky efter 18 år trådte ud af Arkitektfirmaet Frost Larsen og gav stafetten videre til de øvrige partnere. Med en klar plan for generationsskiftet har de to virkelig været garant for den gode proces, lyder det fra nuværende direktør Mads Lindstrøm.

Det var hverken en strategisk eller forretningsmæssig beslutning. Det handlede heller ikke om uenigheder i partnerkredsen. Det var helt igennem et personligt ønske om at træde ud af virksomheden inden pensionsalderen. Et ønske, der kom fra de to afgangende partnere i Frost Larsen – Svend og Iben – selv. Helt uden varsel. Men velplanlagt og rettidigt.

Sådan forklarer Mads Lindstrøm, der siden 2020 har været en del af partnerkredsen i arkitektvirksomheden Frost Larsen. I efteråret 2023 overtog han formelt titlen som direktør fra Svend Åge Christensen og Iben Dombernowsky, på et bestyrelsesmøde i 2021 meldte ud, at de ønskede at overdrage deres andel af virksomheden til de resterende tre partnere og træde ud af virksomheden. "Punkterne i deres plan var ikke detaljeret beskrevet og mejslet i granit, men Svend og Iben havde gjort sig klare overvejelser omkring, hvad vi som arkitektvirksomhed og partnerkreds skulle igennem af skridt i et generationsskifte. Den plan betød alverden. Og den gjorde hele forskellen i forhold til at komme igennem sådan et forløb på en god måde, som ikke resulterede i konflikter undervejs. For det

var der vitterligt ikke," siger Mads Lindstrøm.

I stedet betød planen fra de to afgangende partnere, at alle kunne se sig i og være en del af generationsskiftet, forklarer Mads Lindstrøm:

"Det gav et rygstød til den resterende partnergruppe og til den forestående proces, som var vigtigt. Det gjorde, at vi kunne tillade os at kigge fremad i stedet for at bruge tid og kræfter på at diskutere, hvordan vi skulle gribe processen an."

Vilkårene er komplekse og kravene skærpet

I årene op til generationsskiftet i Frost Larsen besluttede de to oprindelige og nu afgangende partnere – Svend Åge Christensen og Iben Dombernowsky – at udvide partnerkredsen, så to blev til fire og siden fem partnere.

"Det skete i en erkendelse af, at tingene i arkitektbranchen er blevet mere komplekse, kravene er skærpet, og man kan ikke løfte alt selv. Det har været deres agenda med at udvide ejerkredsen og få nye kræfter og nye kompetencer ind. De gjorde det for at kunne matche et marked og en situation, hvor man som rådgivende arkitektvirksomhed skal

Mads Lindstrøm Arkitektfirmaet Frost Larsen

“Når posen rystes i toppen, rystes hele organisationen. Men i det store hele har vi kun oplevet et større engagement blandt medarbejderne på vores tegnestue.”

kunne brede sig længere ud i forhold til kompetencer og dermed også projekter,” forklarer Mads Lindstrøm. Han peger på en arkitektbranche i dag, hvor forretningsvilkårene er blevet mere komplekse og kravene skærpet: ”Der stilles større krav til vores digitale kunnen og til vores ydelser, rådgivning og dokumentationskrav. Der er roller, vi som totalrådgivere skal kunne tage på os, hvis vi vil forblive relevante på markedet. Det handler om projekteringsledelse, det handler om byggeledelse, bæredygtighedsledelse og krævende ydelser, som er nødt til at være en del af vores vokabular på helt naturlig vis.”

Med generationsskiftet fulgte også et adresseskifte for arkitektvirksomheden Frost Larsen, som siden etableringen i 1975 har haft til huse i Skanderborg. ”Vi har oplevet vores placering i Skanderborg som en udfordring i forhold til at rekruttere nye medarbejdere. Derfor har valget om at rykke virksomheden til Aarhus også været en del af generationsskiftet og det at sikre en bæredygtig forretning i fremtiden. Fordi det afstedkommer et andet blik på, hvem vi er som virksomhed. Og fordi det gør os i stand til at tiltrække nogle andre profiler til tegnestuen med de

nødvendige kompetencer til fremtiden,” siger Mads Lindstrøm.

Ny generation, ny strategi, ny vej

I dag er generationsskiftet i Frost Larsen gennemført, og direktør Mads Lindstrøm peger på flere vigtige faktorer til at komme godt i mål. Det handler blandt andet om at bruge anledningen til også at opdatere virksomhedens ståsted mod både medarbejdere og kunder:

”Som en del af generationsskiftet i Frost Larsen har vi haft behov for at styrke vores standard og informative lag. Derfor har vi i ledelsen tygget alt igennem – fra strategi og kundeplan til forretningsplan og hele vores fortælling om Frost Larsen. Det betød, at da vi meldte generationsskiftet ud, var vi også klar til at fortælle medarbejdere og kunder om det nye Frost Larsen”, siger Mads Lindstrøm og uddyber:

”Vi lavede så at sige en samlet pakke med en ny generation og en ny vej for virksomheden, som var klar, da vi meldte generationsskiftet ud. Det kan jeg kun anbefale andre. Fordi det giver medarbejderne en oplevelse af, at der er taget ordentligt hånd om det hele. At vi som virksomhed er



på vej et sted hen som i grove træk er defineret af ledelsen. Vores oplevelse er, at det gav et større engagement fra medarbejdernes side, og at det har været et redskab til at komme godt videre fra dag et – sammen.”

Et andet godt råd til andre arkitektvirksomheder, der står overfor et generationsskifte, målretter Mads Lindstrøm direkte til den afgående parter:

”Den, der står foran at skulle træde ud af en virksomhed, gør virksomheden og den nye ledelse en kæmpe tjeneste ved at komme med klare meldinger og en plan for, hvordan vedkommende selv ser, at det kunne ske. At man selv tager initiativet i tide, og at man selv kommer med en køreplan, som man er committet til. For det er vores erfaring, at det gør det langt nemmere for den resterende ledelse og bestyrelse at forholde sig til og agere i. Og så er det klart en fordel, at det økonomiske aspekt – altså fordelingen af de andele af virksomheden, der afgives – er afklaret på forhånd, så det ikke bliver en anledning til konflikt. At det også er en del af planen,” forklarer Mads Lindstrøm.

Generationsskifte blandt medarbejdere

En sidste erfaring fra Frost Larsen er et realistisk blik på den betydning, et generationsskifte har i medarbejdergruppen og motivationen for at blive i virksomheden:

”Der sker – helt naturligt – et skred i medarbejdernes opfattelse af, hvem vi er som virksomhed, når sådan et generationsskifte skal gennemføres. Og for os har det betydet, at et par ældre medarbejdere har valgt at sige op i processen for at prøve noget andet. De har brugt det som en naturlig anledning til at rykke videre og prøve noget nyt. Derfor skal man som ledelse forvente, at der med et generationsskifte kommer en ryk fra nogle medarbejdere,” siger Mads Lindstrøm og understreger:

”Men det skal man kun se som en naturlig del af et generationsskifte. At når posen rystes i toppen, rystes hele organisationen. Men i det store hele har vi kun oplevet et større engagement blandt medarbejderne på vores tegnestue. Og en nysgerrig interesse i ”hvad skal der nu ske? hvor skal vi nu hen?” ■

Arkitektfirmaet Frost Larsen A/S blev stiftet i Aarhus i 1975. Med generationsskiftet i 2023 udtrådte Svend Åge Christensen og Iben Dombernowsky af ejerkredsen, og ejerskabet deles i dag ligeligt mellem tegnestuens tre ejere Mads Lindstrøm, Christian Bøgh Jensen og Kasper Jørgensen Neesgaard. De seneste tre år er virksomhedens bruttofortjenesten steget med omkring 30% (2020-23).

Tegnestuen arbejder med en bred vifte af opgaver for både offentlige og private bygherrer i hele Danmark og Skandinavien. Opgaverne omfatter institutions- og undervisningsbyggeri, kultur- og idrætsbyggeri, erhvervsbyggeri og boligbyggeri samt renovering af almene boliger og transformation.

“For 12 år siden kunne vi se, at historien var ved at gentage sig”

Cubos fire stiftere startede selv virksomheden med at tegne konkurrencer, så da de for godt 12 år siden fandt ud af, at fire af deres medarbejdere tegnede konkurrencer i deres fritid, valgte stifterene en åben tilgang: “Vi synes, I skal sidde her på tegnestuen og lave konkurrencerne – og vi betaler gerne en burger, når sulten melder sig”.



Foto: CUBO

Per Ravn har for et par år siden overtaget rollen som administrerende direktør fra Peter Dalsgaard, og de griner begge af historien, for det var en naturlig afslutning på et langsigtet generationsskifte.

”Vi fire stiftende partnere kunne godt lide tanken om, at de fire unge kunne overtage på sigt og dermed drive ånden og kulturen videre, når vi ikke gad mere. Og så er der en eller anden romantik omkring, at kunne se sig selv i de fire der sad der og lavede konkurrencer på samme måde, som vi selv gjorde oprindeligt,” siger Peter Dalsgaard.

Cubo-kulturen er en grundsten

Op til aftalen om generationsskiftet blev indgået i 2013, havde der været mange samtaler og middage i en periode på to år. Derefter blev Cubos revisor, Beierholm, koblet på for at hjælpe med prissætningen indledningsvis. Det var de stiftende partnere, der kom med et udspil, og de kommende partnere koblede også en ekstern rådgiver på, efter revisoren havde præsenteret de forskellige scenarier for hele kredsen.

”Derefter brugte vi lang tid på at skrue modellen sammen. Både i forhold til den *Earn out* struktur vi havde lavet, hvilke rettigheder har man i hvilke faser, hvordan handler vi aktierne hen ad vejen, og vi fik også prissat aktiepuljerne helt frem til den sidste post – og hvordan den i virkeligheden kunne revurderes. Vi fik også aftalt, hvordan vi stiger i løn, og hvornår har vi ret til hvad. Alt var fuldstændig rammesat, inden vi gik i gang. Vi har klaret det som et hold, og vi har ikke siddet overfor hinanden med forskellige positioner i forhold til generationsskiftet. Så de ti år var aftalt, og det tror jeg har været medvirkende til, at der har været ro på bagsmækken os partnergrupper imellem. Der har ikke

været to fronter eller kløfter, de unge mod de gamle – vi har været et hold,” siger Per Ravn, mens Peter Dalsgaard bekræfter.

”Vi unge kunne så gå i mesterlære og lige så stille få mere ansvar, i takt med at vi overtog større andele. Her cirka to år efter at de sidste aktier er overdraget, har vi stadig Peter og Lars, mens vi siger farvel til Bo lige om lidt.”

Roller og ansvar

”Vi har fået et nyt job, som vi ikke er uddannet til, og derfor valgte vi fire unge partnere at tage uddannelsen ’Ledelse i Kreative VidenVirksomheder’ (LKVV), så vi havde et fælles sprog, og bedre kunne fordele rollerne,” siger Per Ravn.

”Jeg kan huske, at der var en CBS-gut, som på kurset bad os om at lave et organisationsdiagram, men sådan et har vi aldrig haft i Cubo. Vi har en utrolig flad organisation uden mange formelle titler – og sådan har vi det stadig.”

Kompetencer og sammenhold

De fire er blevet til fem, da Torben Schytt, som har været ansat i Cubo i mange år, nu også er en del af partnerkredsen. Komplexiteten er steget i byggeriet de senere år, og Torben Schytt har som konstruktør nogle kompetencer, som den øvrige partnergruppe ikke har. Det er Torben, som er med til at indgå de store kontrakter, og som fungerer som projektdirektør. Men det var ikke kompetencesammensætningen blandt de fire unge partnere, der fik de stiftende partnere til at kigge deres vej:

”Vi kendte dem jo særdeles godt i forvejen og var i virkeligheden mest optaget af, hvordan de fungerede som gruppe – og vi troede på deres sammenhold,” siger Peter Dalsgaard.

Peter Dalsgaard *Cubo Arkitekter*

“Vi fire stiftende partnere kunne godt lide tanken om, at de fire unge kunne overtage på sigt og dermed drive ånden og kulturen videre, når vi ikke gad mere.”



Hvordan med diversiteten i partnergruppen?

En nøgtern sammentælling viser nul kvinder blandt partnerkredsen – hverken den stiftende eller de nye.

”Det har vi sandelig også fået at høre for”, siger Per Ravn.

Partnerne kender hinanden tilbage fra studietiden, så det er et tilfælde, at der ikke er kvinder i gruppen.

”Vi så mest på sammenholdet blandt de unge, og havde der været en kvinde iblandt, så havde det været rigtig fint, men det var ikke noget, vi lagde meget vægt på dengang. I dag havde det helt sikkert været anderledes,” siger Peter Dalsgaard, mens Per Ravn nikker.

Stille med dørene

Det har ikke været et ønske at signalere skiftet i partnerkredsen til andre end medarbejderne – Cubo er fortsat Cubo, og sådan skal det helst fortsætte, med de justeringer som markedet kræver. I virkeligheden er der brugt flest ressourcer på at holde medarbejderne orienteret:

”Vi har holdt nogle interne møder og forklaret medarbejderne, at nu skifter aktierne hænder, og fremover er det den nye partnerkreds, som ejer Cubo. Og det er gået rimelig gnidningsløst,” lyder det fra Per Ravn.

”Måske var der en tilvænningsperiode, hvor de skulle finde ud af, at jeg ikke længere var direktøren, men det var ikke problematisk,” tilføjer Peter Dalsgaard.

Det gode råd

Både Per Ravn og Peter Dalsgaard er enige om, at jo tidligere man starter på processen, desto lettere bliver overgangen:

”Brug tid på at finde ud af, om et generationsskifte er sagen, brug rigtig meget tid på at aftale rammerne, og beskriv overtagelsesperiodens vilkår, i vores tilfælde ti år, men lad samtidig være med at låse jer for meget på roller og ansvar i hverdagen – der skal være plads til, at den slags finder sit naturlige leje”. ■

Cubo Arkitekter A/S blev stiftet i Aarhus i 1992 på baggrund af flere vundne arkitektkonkurrencer. Tegnestuens projektportefølje omfatter i dag en lang række bygningstypologier indenfor blandt andet lærings-, kultur-, kirke-, sundheds-, erhvervs- og boligbyggeri i hele Danmark samt på Færøerne og i Norge.

Cubo Arkitekter drives i dag af de fem nuværende indehavere Sune Nielsen, Søren Marxen, Torben Schytt, Rune Riis og Per Ravn, og tegnestuen tæller i dag 49 ansatte (juni 2024).

Afslutning og henvisninger

Drømmer I om at få nye kompetencer og forretningsområder ind i virksomheden? Har I brug for at komme ind på nye markeder? Eller er det måske blevet tid til at drosle ned og sælge forretningen? Uanset hvor I står, håber vi, at vi med denne publikation har inspireret jer til, hvordan I kan udvikle, forandre og vækste jeres arkitektvirksomhed.

I Danske Arkitektvirksomheder faciliterer vi også en række forskellige netværk, der understøtter funktioner og særlige forretningsområder i arkitektvirksomheder. Formålet med netværkene er at tilbyde sparring, inspiration og konkrete ideer til, hvordan I udvikler jeres virksomhed, følger med efterspørgslen i markedet og skaber vækst i jeres forretning.

Som medlem af Danske Arkitektvirksomheder får du også adgang til en lang række fordele. Vi tilbyder blandt andet juridisk rådgivning vedrørende kontrakter og udbud, eksklusiv adgang til vejledninger, sparring på forretningsudvikling og ikke mindst politisk indflydelse.

I er altid velkomne til at kontakte os, hvis der er noget, vi kan hjælpe med.

— Netværk

Danske Arkitektvirksomheder tilbyder forskellige netværk for arkitektvirksomheder. du finder dem alle [her](#).

— Publikationer og vejledninger

Er du nysgerrig på at se flere af vores publikationer, har vi samlet dem alle her. Vi har også udarbejdet en lang række juridiske vejledninger, formularer og paradigmer, som vi har samlet på [denne side](#).

— Arrangementer

Vi afholder løbende faglige kurser og arrangementer for vores medlemmer. Du finder oversigten over kommende events [her](#).

— Medlemsfordele

Som medlem af Danske Arkitektvirksomheder får du adgang til en hel del forskellige fordele, dem har vi samlet [her](#). Her kan du også læse mere om, hvordan du bliver medlem, hvis du endnu ikke er det.

DANSKE ARKITEKT VIRKSOMHEDER

Tak til vores mange medlemmer for at bidrage med cases
– uden jer ingen publikation!

Udgiver: Danske Arkitektvirksomheder, september 2024

Redaktør: Rikke Friis, Teitur Hvidbro

Tekst: Rikke Friis, Teitur Hvidbro, Sait Ciftci, Lars Emil Kragh, Pernille Helledie Isaksen/FRIDAY

Grafisk tilrettelæggelse: Vårin Fossnes Blekastad

Fotos: Fotograferne er krediteret på de enkelte billeder

ISBN: 978-87-7797-017-7

EAN: 9788777970177

Danske Arkitektvirksomheder

Vesterbrogade 1E, 2. sal

1620 København V

T 32 83 05 00

E info@danskeark.dk

www.danskeark.dk