

Karriere

Forretningsudvikling og forandringsledelse er to af de stærkeste kompetencer hos Anders Heede, mener den nyudævnte COO i BDO International selv.
Foto: Ida Munch



Danmarks nye erhvervsstjerne skal vende verdens femtestørste revisionsfirma

UDFORDRING: Anders Heede lader op mellem heste og kreaturer i sine 22 hektar bakker og søer nord for Silkeborg. Med op mod 180 årlige rejsedage, hård konkurrence fra hurtige it-selskaber og en forestående omkalfatring af medarbejderstab og organisation får han brug for at møde udhvilet og frisk i hovedet i sit nye job som BDO Internationals chief operational officer.

Side 20-21





Anders Heede er ny nummer to i det store internationale revisionshus BDO. Han møder hård konkurrence fra hurtige og dygtige it-selskaber og skal omkalfatre medarbejderstab og organisation. Foto: Ida Munch

Danmarks nye erhvervsstjerne ...



ANDERS MØRKBAK BRUUN

anders.m.bruun@finans.dk

Der er langt mellem danske navne-skilte på dørene til direktørkontorerne i tunge internationale virksomheder. Men onsdag i denne uge kom der et nyt. Da blev Anders Heede formelt slået fast som nummer to i ledelsen af verdens femtestørste revisionshus, BDO International med hovedkontor i Belgien.

Han er hentet indefra i organisationen og har taget springet op til toppen fra først positionen som dansk landechef i årene 2007-2011 samt siden stillingen som chef for regionen Europa, Mellemøsten og Afrika. Karrierevejen førte ham inden da forbi bl.a. konsulenthuset over dem alle, når det gælder om at udklække topledere, McKinsey.

Netop det rådgiverfirma kommer det belgisk baserede revisionsfirma i tiltagende grad til at konkurrere om arbejdskraft og arbejdsopgaver med.

Der er nemlig store omvæltninger på vej i revisorbranchen, slår Anders Heede fast som noget af det første, da Jyllands-Posten møder ham på 3. sal i BDO's domicil i Aarhus. Her sidder han med ryggen til en udsigt, der også har ændret sig på få år. Fra containerhavn til eksklusive boliger i højhuse bag en stor glas- og betonbygning tilhørende Best-seller.

Det er i øvrigt et lille paradoks, at naboen på den anden side af Kystvejen er landets klart største tøjproducent. BDO's kunder er især de mindre og mellemstore virksomheder i både dansk og internationalt erhvervs-

liv. De helt store selskabers regnskaber tager især revisionsbranchens "fab four" – gigantterne Ernst & Young, Deloitte, PWC og KPMG – sig af, og det forhold kommer næppe til at ændre sig, vurderer Anders Heede.

De omfattende ændringer i revisionsbranchen, som bl.a. vil påvirke hverdagen for de 65.000 revisorer, rådgivere og andre BDO-ansatte på globalt plan, er i høj grad teknologiske. De tager til i fart i de nært forestående år, spår den danske topleder. F.eks. er få andre højtlønnede jobtyper lige så udsatte for automatisering som revisorer, viser nyere forskning fra Oxford University ifølge Bloomberg. Hele 94 pct. af revisor-jobbene kan blive automatiseret.

Robotterne er her allerede

Og nej, det er ikke science fiction. BDO's nyslåede chief operational officer beretter, hvordan man i revisionsfirmaets schweiziske afdeling har selvlærende chat-robotter til at svare på spørgsmål inden for iværksætteri. Selvstændigt erhvervsdrivende spørger om regler for regnskaber og beder om råd til virksomhedsdrift. Svarene er så præcise, at de ifølge Anders Heede lige så vel kunne stamme fra levende mennesker.

I den russiske afdeling er man ved at køre den såkaldte blockchain-teknologi ind, som vil gøre regnskaber så gennemsigtige og svære at fikle med, at man ikke behøver en revisor til at sige god for tallene.

Den samme udvikling sker i andre konsulent- og rådgivningshuse.

»Blockchain kommer virkelig til at revolutionere vores branche, og alle arbejder med det. Når det for alvor er oppe at køre, får du ikke brug for nogen til at validere dine tal. Vi bliver rådgivere frem for revisorer, for teknologien vil bevirke, at revisionsdelen kommer til at køre automatisk.«

Netop i den teknologiske udvikling ligger den største ledelsesudfordring for den nye operative direktør. Så markant en it-revolution bringer virksomheder med andre kernekompetencer end debat og kredit på banen. Fra Australien og New Zealand kommer f.eks. Xero, som skaber cloudbaserede økonomistyringssystemer, og som ifølge den danske topleder har fart på.

»I BDO har vi en etableret forretning. Alt så bygninger, medarbejdere og etablerede processer. De er optimerede ud fra den gængse, gamle måde at gøre tingene på. Nu får vi så nogle konkurrenter, som starter fra en bar mark og siger: "Jeg vil lave et online økonomistyringssystem," og der er Xero længst fremme. De har ikke bygninger og en eksisterende organisation, hvor jeg og resten af ledelsen her dybest set skal beskytte det, vi har, så som kunderelationer, og så skal vi samtidig lave den transformation til det, som de nye virksomheder kan,« forklarer Anders Heede.

Med de udfordringer forstår man, hvis en topleder har brug for at trække sig tilbage til rolige omgivelser og lade op indimellem. Det gør Anders Heede på sin og hustruens 22 hektar store landejendom ved Lemming nord for Silkeborg. To år går gennem ejendommen, og der ligger tre søer og en masse grønne bakker på den. Her har familien, der også består af to sønner, boet i 12 år.

»Jeg er hesteramt. Tidligere red jeg også, men er mest den finansielle støtte nu, mens min hustru styrer showet der.«

Den ældste søn er ved at stoppe med hestesport, men den yngste rider stadig, og det samme gør Anders Heedes hustru.

Familien har andre dyr end de seks heste, som er trænet i spring og dressur. Det morder toplederen at se internationale forretningsforbindelsers overraskede udtryk i an-

sigtet, når han viser billeder og fortæller, at han har ni kreaturer.

Det er hans måde at koble af på. Han slapper af, når han går rundt med hestene og køerne, men også når han rydder op efter dem og banker pæle ned i jorden til et hegn eller tager motorsaven frem, når et træ er væltet.

»Det giver mig en balance, som jeg sætter voldsomt pris på. En af de ting, der er ved mit job, er, at der er stor aktivitet omkring mig, og jeg møder på så mange destinationer. En gang imellem er det rart lige at hive stikket ud og være i nogle rolige, kendte omgivelser. Det er noget helt andet end at være i Hongkong eller i Shanghai, og det giver mig noget balance.«

Han voksede også op på landet – mellem Fredensborg og Humlebæk i Nordsjælland. På et gartneri i Søholm for at være helt præcis. Som ung mand sidst i 1980'erne studerede han strategi og marketing. Efter studierne arbejdede han i fem år i McKinsey, hvorefter tiden var inde til ledende stillinger i først Ferrosan og siden Tvillum, inden han kom til BDO som dansk landechef.

I løbet af sin karriere har han arbejdet meget med forretningsudvikling og er altså ikke revisor. Alligevel ligger branchens hang til at sætte tal på det meste ham tilsyneladende ikke fjernt. Han oplyser, at han i de seneste seks år har rejst sammenlagt 1,5 mio. km fordelt på 150-180 dage.

35 gange rundt om jorden

»Det svarer til 35 gange rundt om Jorden. Det overrasker mig, at det ikke går mig på. Tværtimod oplever jeg en masse spændende ting verden over, som ikke er så mange forundt. Det dræner mig ikke for energi at skulle sidde i en flyver, for mig svarer det bare til at sidde i trafikken.«

BLÅ BOG

Anders Heede

- Cand.merc. i strategi og marketing, 1985-1991, CBS.
- Tog en major i Business i 1987-1988 ved University of Washington.
- 1991-1996: Business Manager i Rockwool International A/S, Toronto, Canada.
- 1996-2001: Associate partner i McKinsey.
- 2001-2005: Senior managing director i Ferrosan.
- 2005-2008: Europæisk vice president i Tvilum.
- 2008-2011: CEO i BDO Danmark.
- 2011-2017: CEO for BDO's afdeling i Europa, Mellemøsten og Afrika.
- 2017-?: CCO for BDO International. Stillingen er nyoprettet og skal gøre BDO parat til fremtidens udfordringer, især den digitale transformation.
- Er gift med Helle, som han har sønnerne Thomas (18) og Jeppe (14) med.
- Bor på en landejendom ved Lemming nord for Silkeborg.

BDO INTERNATIONAL

- BDO International er et verdensomspændende netværk af revisionsvirksomheder.
- Netværket blev etableret i 1963 og koordineres af BDO Global Coordination B.V., der har hovedsæde i Bruxelles.
- Navnet, der blev taget i brug i 1973, er et akronym for Binder Dijker Otte & Co.
- BDO International har ca. 65.000 medarbejdere i 158 lande og er det hurtigst voksende globale revisionsselskab i de seneste 10 år.
- Global CEO – og dermed Anders Heedes eneste overordnede i den daglige ledelse – er hollænderen Martin van Roekel.
- BDO's danske hovedsæde ligger i Aarhus.



Revisorerne i bl.a. BDO bliver i fremtiden omdannet til rådgivere, spår COO Anders Heede.

Foto: Ida Munch

”Vi bliver rådgivere frem for revisorer, for teknologien vil bevirke, at revisionsdelen kommer til at køre automatisk.

Anders Heede, nyudnævnt COO i BDO International

Turen til lufthavnen blev tidligere kørt i en landrover. Hustruen mente dog ikke, at den bil skulle samle støv på Anders Heedes faste p-plads i Billund Lufthavn. Den »konfiskerede« hun.

»Landrovere er gode til at trække hestetrailere, og jeg overtog hendes bil.«

P.t. venter han på sin nye bil, en Audi.

Tilbage til Anders Heedes forestående udfordringer med at forandringslede en kæmpekoncern, der er spredt ud over 158 lande. Når opgaven med at validere regnskabstal bliver overflødig, hvad skal verden så med revisorer? Med måske 9 af 10 job skåret væk af den teknologiske le risikerer de 65.000 ansatte på verdensplan i BDO vel at blive til 6.500.

»Hvis du spørger mig, om det her betyder, at der kommer færre medarbejdere i BDO, er jeg faktisk ikke sikker på det. Men jeg tror, at det bliver meget anderledes og med en myriade af nye forretningsmuligheder.«

Er en øget medarbejderstab ikke en dristig spådom, når man ser ud til at blive ramt hårdt af den teknologiske udvikling?

For hvordan skal medarbejderne skabe værdi til at finansiere deres egne ansættelser samt generere et overskud til arbejdsgiveren?

»Med *analytics*, ja, undskyld igen for det engelske udtryk,« beklager Anders Heede for tredje gang på mindre end en time.

Han er lovlig undskyldt. Flertallet af arbejdsdagene er enten ude i verden eller i hovedkvarteret i Bruxelles. Så forstår man, at der ryger en engelsk business-glose med nu og da.

»Hvordan man kan behandle og konkludere på de eksponentielt stigende datamængder er enormt hot i vores branche for tiden. Der ligger noget systemmæssigt og noget rådgivningsmæssigt i, hvordan vi kan hjælpe kunderne til at træffe bedre beslutninger og hjælpe dem til nye konklusioner inden for deres forretning.«

De ansatte skal ud over rådgivning altså beskæftige sig mere med analyse af data. Dermed mener han ikke nødvendigvis kun de nuværende ansatte, for nogle evner måske ikke at være med på rejsen hen mod en mere analyserende og rådgivende rolle på bekostning af det regnskabstekniske.

Revision – en nulfejlskultur

»Det ligger stadig i revisionsbranchen at være en nulfejlskultur. Mht. rådgivning bliver det dog sværere at sige, hvad der er rigtigt eller forkert. Det er den med venstre og højre hjernehalvdel, som er vanskelige at få til at spille sammen. Jo flere af de opgaver, som vi får digitaliseret og automatiseret, desto mere får vi brug for den højre hjernehalvdel, for så skal vores ansatte være i stand til at se på de tal og sammen med kunden fortolke mulighederne i dem. Der er meget, der skal ændre sig. Nogle kan, og nogle kan ikke.«

Dette får ham til at konkludere, at 80 pct. af hans indsats som COO kommer til at handle om at forandre medarbejdere og organisation, mens kun 20 pct. kommer til at handle om at få de teknologiske landvindinger til at passe ind i forretningen.

»I den digitale transformation er det ikke den digitale del, der er humlen. De, som vinder, er de, der kan klare den organisatoriske del og få de rigtige folk ind på det rigtige tidspunkt og få hele den kabale til at gå op. Det er en *people business* – undskyld det engelske igen – det er ikke ved at blive til en it-forretning, at man vinder.«

Hvad er det så, du kan, som har gjort, at dine overordnede har placeret dig så centralt for den forandring i BDO?

»Ud over at jeg har en rimelig god teknologi-forståelse og ved, hvor udviklingen bærer hen, er noget af det vigtigste her timingen. Hvornår skal vi gå med her, og hvilke af de nye teknologier kan vi ikke gå ind i? Den anden ting er forandringsledelse: at få mennesker til at omfavne muligheder og indse, at de skal ændre sig og være parate til at flytte sig fremad. Og at hente de rigtige talenter ind, for der skal nye folk ind på nye områder.«

Anders Heede vurderer, at hans lederevner især er at lede dygtige og højtuddannede folk. Han opdagede de evner første gang, da han udførte en opgave for Rockwool i canadiske Toronto.

Han var udfordret af at have begrænsede ressourcer til en større kommerciel og teknisk opgave, men var i stand til at få produktionsfolk, udviklere og samarbejdspartnere til at arbejde godt sammen og skabe en kommerciel succes.

Samarbejdspartneren fra projektet er stadig hans personlige ven her 20 år senere.

Anders Heede forventer ikke nødvendigvis, at de 65.000 ansatte i BDO International bliver færre, selv om mere end 9 af 10 revisionsopgaver formentlig bliver automatiseret. Foto: Ida Munch

Ny generation af danske ledere på vej til udlandet

■ **Ambitionerne om at arbejde i udlandet er stigende blandt danske topledere, vurderer en professor.**

ANDERS MØRKBAK BRUUN

anders.m.bruun@finans.dk

Flere danskere kan, som BDO Internationals nyudnævnte chief organizational officer, Anders Heede, være på vej ind i globale topstillinger. Ifølge professor Anders Drejer fra Aalborg Universitet er der ved at ske et skifte i måden, som cheferne tænker og agerer på, som kan føre flere danskere ind i udenlandske topstillinger.

»Der er sket et stort generationsskifte i opfattelse af ledelsesopgaven i de senere år. Vi har haft en generation af "ældre" topledere, som ikke var internationalt mindede eller skolede, som for måske 10 år siden gav pladsen til en generation af "yngre" topledere, som er skolet internationalt, har arbejdet internationalt, og som i stigende grad har internationale ambitioner,« siger Anders Drejer.

Han vurderer, at det kan være svært at tale om danskhed i ledelsen af grænseoverskridende spillere som Lego og Novo Nordisk, men giver alligevel denne karakteristik af en typisk dansk leder:

»Det, som vi danskere er karakteriseret ved ledelsesmæssigt, er lav magtdistance, fokus på tæt kontakt til medarbejdere, *drive* mod innovation og relationsledelse. Det, tror jeg, er vigtigt for alle virksomheder, som har et behov for innovation og fornyelse – og hvem har ikke det i disruptionens tidsalder?« spørger Anders Drejer retorisk.

Han påpeger, at flere af de »absolutte superstars« i dansk erhvervsliv – f.eks. Jørgen Vig Knudstorp, Niels Bjørn Christiansen og Henrik Poulsen – har en baggrund i det amerikanske konsulenthus McKinsey og dermed er præget af dets ånd, som ikke kan betegnes som typisk dansk.

EKSEMPLER PÅ DANSKE TOPLEDERE I UDLANDET

- Kasper Rørsted, Adidas (Tyskland)
- Kaare Schultz, Teva, (Israel)
- Flemming Ørnkov, Shire, (Irland)
- Jesper Højer, Lidl (Tyskland)
- Søren Schrøder, Bunge (USA)
- Claus Aagaard, CFO i Mars (USA)
- Tom Knutzen, CEO i Jungbunzlauer, (Schweiz)
- Jørn P. Jensen, CFO i Dyson (Storbritannien)
- Poul Thomsen, IMF (offentlig institution, USA)
- Lone Fønss Schrøder, primært bestyrelsesposter
- Nils Smedegaard Andersen, primært bestyrelsesposter

Tidligere danske topledere i udlandet

- Jimmy Maymann, Huffington Post
- Lars Dalgaard, stifter af SuccessFactors, som blev solgt for et større milliardbeløb
- Carsten Hellman, tidligere executive vice president i Sanofi (og nuværende topchef i Alk)
- Jim Snabe Hagemann, SAP, nu bestyrelsesposter, bl.a. formand i Mærsk