



Rådgivning ved kjøp og salg av bedrifter

Verdiskapning i krisetider

Det positive ved krisetider er at det skjerper sansene. Fokus på verdiskapning blir sterkere, kostnader reduseres og nye muligheter oppstår.

Du har både interne og eksterne muligheter:

1. Organisk vekst vil alltid være et alternativ dersom du har mulighet til å kapre kunder eller er i en bransje som vokser over tid.
2. Du kan selge deg ut av områder der verdiskapningen er lav og beholde områder med god kontantstrøm.
3. Selge deg helt ut om du tror andre har større verdiskapningsmuligheter innen området.
4. En stor virksomhet har større verdi enn flere små. Fusjoner skaper størrelse og ny verdiskapning.
5. Har du kapital kan du nå gjøre meget gode oppkjøp.

Usikkerhet virker ofte lammende, men kan utnyttes positivt dersom man har en god strategi som utnytter de utfordringer de fleste bedrifter nå står overfor.

Salg av virksomheter utenfor kjerneområdet kan være en aktuell strategi- særlig dersom man planlegger å utvikle kjerneområdet gjennom oppkjøp eller fusjoner.

Salg av hele virksomheten bør gjennomføres om du tror virksomheten ikke er leve-

dyktig over tid, eller om andre har lavere kostnader eller bedre tilgang på nødvendige ressurser enn du har.

Vekst gjennom oppkjøp eller fusjon kan være den beste strategi hensyntatt den utviklingsperiode vi nå er inne i. Årsakene er blant annet:

- a) Pris og betingelser vil være preget av den resultatvikt som svært mange bedrifter nå viser.
- b) Eierne er mer lydhøre for å vurdere alternative utviklingsmuligheter som fusjon eller salg i perioder med stor usikkerhet.
- c) Tilgang på informasjon er ofte bedre i nedgangsperioder.

De grunnleggende forhold for å lykkes med oppkjøp eller fusjoner er de samme:

- a) Du må velge en strategi som er gjennomførbar.
- b) Du må forstå
 - Konkurransesituasjonen
 - Markedsbehov på kort og lang sikt
 - Teknologien
 - Konkurrentenes sterke og svake sider

Dessuten må du ha tilgang til de nødvendige ressurser til å kunne gjennomføre prosessen. Ikke bare de finansielle, men

også de menneskelige ressurser som det alltid er behov for.

Mange fusjoner og oppkjøp skaper ikke verdier som forventet. Hensyntatt den pris man må betale ved oppkjøp og fusjoner er det alltid et behov for å skape nye verdier. Nøkkelordet kalles synergier. De kan utvikles på mange måter; under er noen eksempler:

- a) Operasjonelle synergier kan gi bedre organisering av ressurser gjennom bedre kapasitetsutnyttelse, tilgang på ny teknologi og "know-how", mer rasjonell drift, bedre innkjøp.
- b) Ledelsessynergier kan gi tilførsel av kompetanse, bedre strategit utvikling osv.
- c) Diversifiseringssynergier kan gi risikoreduksjon gjennom tilgang til bredere produktspekter, flere distribusjonskanaler, nye markeder og bredere kundebase.
- d) Finansielle synergier kan gi lavere kapitalkostnader, intern finansiering av prosjekter, økt attraktivitet hos banker og bedre skatteposisjon.

Mulighetene er mange, og en god rådgiver kan hjelpe deg med å analysere foreliggende muligheter. Som finansielle rådgivere med operativ erfaring fra handel, industri, IT, tjenester og finans kan Berg Goller & Co bidra sterkt i planlegging og gjennomføring av virksomhetssalg, oppkjøp og fusjoner. Det gjelder både ved analyser, strategivalg, vurdering av kandidater, verdivurderinger, forhandlinger og andre forhold knyttet til eierskifte.



Krisetid – utfordringer for gjeldsfinansiering i nedgangstid

De siste 6 måneders utvikling i finansmarkedet har resultert i en negativ spiral for gjeldsfinansiering. Dette har kommet brått på – og til forskjell fra tidligere nedgangstider hvor reduksjon i bankfinansiering har vært et resultat av generelt dårligere bedriftsresultater, er det denne gang bankenes egenfinansiering som har stoppet opp. Bankenes ekspansive utlånsaktiviteter har vært finansiert av stadig kortere innlån, der forholdstallet mellom langsiktig investeringer og finansieringer bør være tilnærmet 1. Lehman, Kaupthing og Glitnir er gode eksempler på dette – med 30-40% av balansen på 24 timers innlån ("overnight").

Bankene har satt bremsene på. Dette rammer særlig bedrifter i SMB markedet, og spesielt de som har sin virksomhet innen kapitalintensiv industri. Bedrifter som har ønske om å gjennomføre oppkjøp får liten hjelp fra sin bank – og utfordringene eskaleres.

Det finnes utveier for å imøtekomme eskaleringseffekten:

1. Fusjon med selskaper som gir kostnads og inntektssynergier.
2. Fusjon med selskaper som gir styrket balanse (bedre egenkapitalbase)
3. Alternative finansieringsløsninger som factoring, sale/lease-back av eiendommer osv.
4. I forbindelse med oppkjøp av selskaper med finansielle eiere, vil man kunne fremme krav om selgerkreditt på linje med et 2-3 års lån.
5. For børsnoterte selskaper og i forbindelse med oppkjøp, kan utstedelse av konvertible obligasjoner med utøvelseskurs over dagens lave børskurs være en mulighet.

Selgerkreditt er blitt mer aktuelt på grunn av nedgang i prising av selskaper. En selgerkreditt på 50% av en, historisk sett, attraktiv kjøpesum kan avhjelpe kjøperens likviditetssituasjon og øke sjansene for kjøperens gjennomføringsevne, blant annet ved at kjøperen selv kan velge tidspunkt for innhenting av frisk egenkapital.

Berg Goller & Co har lang erfaring med å strukturere og forhandle skreddersydde lånefinansieringer, både i forbindelse med oppkjøp og refinansieringer. Det kan lønne seg å hyre inn en rådgiver under forberedelse og gjennomføring av slike prosesser. Dette i hovedsak fordi økt krav til bankenes sikkerhet kan ha store implikasjoner for selskapets fleksibilitet og dynamikk i fremtiden.

Typisk vil Berg Goller & Co bistå i utarbeidelse av et kredittdokument øremerket bankenes kredittkomité. Dokumentet består av en inngående beskrivelse av selskapets forretningsområde og finansielle utvikling og prognoser, detaljert beskrivelse av rasjonale for konkret oppkjøp samt beskrivelse av implementering og eventuelle synergier. Sist men ikke minst, hva slags sikkerhet som legges til grunn for lånefinansiering samt lånestruktur.

Dette dokumentet gir selskapet mulighet til parallelt å kontakte flere banker, samt gir bankene mulighet til raskt å fatte standpunkt for innvilgelse eller avslag.



Transaksjoner

Nedenfor følger korte beskrivelser av et utvalg transaksjoner gjennomført siste 18 måneder der Berg Goller & Co var rådgiver.

Recticel kjøper Westnofa Industrier AS (NO), Superlon Oy (FI), og samtlige aktiva i AS Univa (EST)

Det børsnoterte belgiske selskapet Recticel, med virksomhet i 27 land, har inngått avtale om kjøp av ovennevnte virksomheter. Selger er Brekke Industrier AS. Samlet omsetning for selskapene som ble solgt var Nkr 340m i 2008. Berg Goller & Co var rådgiver for Brekke Industrier AS i forbindelse med salget.

Rubik Solutions AS kjøper NetScope BV (NL)

Rubik Solutions inngår avtale om overtakelse av det nederlandske selskapet NetScope, og øker derved sin tilstedeværelse i Nederland innen sitt kjerneområde. Berg Goller & Co var rådgiver for Rubik Solutions i forbindelse med oppkjøpet.

The Pure Water Company mottar lånefinansiering fra Innovasjon Norge

Berg Goller & Co bistod selskapet med utarbeidelse av dokumentasjon og i forhandlinger med Innovasjon Norge.

Dyvi Invest AS går inn i Rubik Solutions AS

Dyvi Invest AS investerte i Rubik Solutions AS, som er ledende på HP BTO løsninger i Norden. Berg Goller & Co var rådgiver for Dyvi Invest i forbindelse med investeringen.

Mehren Holding AS kjøper 50% av UAB Superlon Baltic

Berg Goller & Co var rådgiver for Brekke Industrier AS i forbindelse med salget.

Premiere Global Ireland kjøper NetConnect Meet24

Premiere Global Services øker sin tilstedeværelse i det nordeuropeiske telekonferanse markedet gjennom overtakelse av 100% av aksjene i Meet24. Berg Goller & Co var rådgiver for NetConnect Holding AS i forbindelse med salget.

Indutrade AB kjøper Wavin-Labko Oy

Translink / Berg Goller & Co var rådgiver for Wavin N.V. i forbindelse med salget.

Ignis ASA kjøper Datamatrix AS

Berg Goller & Co var rådgiver for Ignis ASA i forbindelse med tilrettelegging av oppkjøpsfinansiering ved kjøpet.

Zapdance kjøper Link Messaging AB

Berg Goller & Co var rådgiver for Mobysun AB i forbindelse med salget av 100% av aksjene i Link Messaging AB.

Refinansiering av T Conference Holding AS

Berg Goller & Co var rådgiver for T Conference Holding i forbindelse med tilrettelegging av refinansiering / oppkjøpsfinansiering.

Service Point Solutions, S.A kjøper Allkopi AS

Det børsnoterte spanske selskapet Service Point inngikk avtale om kjøp av 100% av aksjene i Allkopi AS. Allkopi er Norges største grafiske kjede. Berg Goller & Co initierte transaksjonen og var finansiell rådgiver for Service Point Solutions i samarbeide med vår spanske partner i Translink Corporate Finance, Alta Partners S.A.

Radius AB kjøper Niros Communications A/S

Det svenske selskapet Radius kjøpte Niros, en dansk produsent av radiosamband for politi og redningsvesen. Berg Goller & Co var rådgiver for TeleVenture Private Equity V AS i forbindelse med salget av 100% av aksjene i Niros Communications A/S.

Berg Goller & Co har også løpende oppdrag for flere børsnoterte selskaper. Se også www.berggoller.no/transaksjoner/



H.K.B.



P.C.G.



G.K.



G.M.

Våre rådgivere har
industriell og finansiell
erfaring på ledernivå
både nasjonalt og
internasjonalt

Dette er Berg Goller & Co

Strukturelle endringer som oppkjøp eller salg av virksomhet er omfattende prosesser der store verdier står på spill. Slike prosesser er de fleste bedriftsledere involvert i kun et fåtall ganger. Selv mindre "feilskjær" kan ha betydelige økonomiske konsekvenser. For Berg Goller & Co er gjennomføring av slike prosesser kjernevirksomhet.

Berg Goller & Co er et uavhengig rådgivningsselskap innen strategisk og finansiell rådgivning ved kjøp, salg, fusjoner og refinansiering/oppkjøpsfinansiering av virksomheter. Våre rådgivere har betydelig industriell og finansiell erfaring på ledernivå både nasjonalt og internasjonalt. Vi har spesiell kompetanse på transaksjoner på tvers av landegrensener og på oppkjøpsfinansiering.

Våre oppdrag er typisk for virksomheter med en omsetning på mellom Nkr 25 og 750 mill. Våre kunder er norske, svenske og internasjonale virksomheter innen industri, energi, IT/Telekom, varehandel og tjenestesektorer, samt investerings-selskaper.

Vi er svært opptatt av at selskapet i alle sammenhenger skal kjennetegnes ved diskresjon, profesjonalitet og gjennomføringsevne. Vi legger vår stolthet i å ha fornøyde kunder.

Berg Goller & Co AS er "Gaselle-bedrift" 2008

Harald Kristofer Berg

E-post: hkb@berggoller.no

Tidligere erfaring:

- Adm. dir. TC Holdings GmbH, Tyskland
- Director, Daiwa Europe Ltd., London
- Vice President, CSFB, Geneve
- Associate, CSFB, Zürich
- Siviløkonom, Université du Fribourg, Sveits

Geir Kaasa

E-post: gk@berggoller.no

Tidligere erfaring:

- Finansdirektør, Thrane Gruppen AS
- Økonomidirektør, Allkopi AS
- Senior Associate, Arkwright AS
- Siviløkonom, BI, Sandvika

Per Christian Goller

E-post: pcg@berggoller.no

Tidligere erfaring:

- Forretningsutviklingssjef, Opera Software ASA
- Adm. dir., Finn Solvang AS
- Marketingsjef Drikkevarer, Tine BA
- Valutamegler, Midland Montagu
- SCT Co Ltd, Bangkok, Thailand
- Siviløkonom / MBA Finans, NHH

Geir Mogstad

E-post: gm@berggoller.no

Tidligere erfaring:

- Salgsdirektør Norden, Informatikk ASA
- Salgsdirektør, Allianse ASA
- Salgsdirektør, Egroup ASA (gründer)
- Salgssjef, Cinet AS
- eMBA, BI Oslo & ECSP-EAP Paris

