



Eierskifteseminarret

31. Januar 2023

SpareBank 1
ØSTFOLD • AKERSHUS



BRIGHT
PERFORMANCE



- Velkommen
 - I endring
 - Vår reise
 - Hva legger de ulike investorer vekt på
 - Avslutning
-





Ole Anders Tønsberg

Omstrukturering og endring av eierskap

31-1-2022

HISTORIE

- As Frankering & Kopiservice etablert i 1986
- Dagens eiere er de som startet selskapet
- Har holdt til i eksisterende lokaler siden 2002.
- Eiendom skilt ut i 2020

Overgang fra ansatt til medeier

- 3 eiere – overgang til 3 nye eiere
- Hvorfor selge seg ut?
- Forhandlinger
- Prissetting
- Rollen som ansatt vs rollen som medarbeider
- Lønn – hvilken betydning har eierskap for lønn?
- Din mening betyr plutselig litt mer
- Motiverende
- Ansvar

Bygget vi har kjøpt



Bygget vi har kjøpt



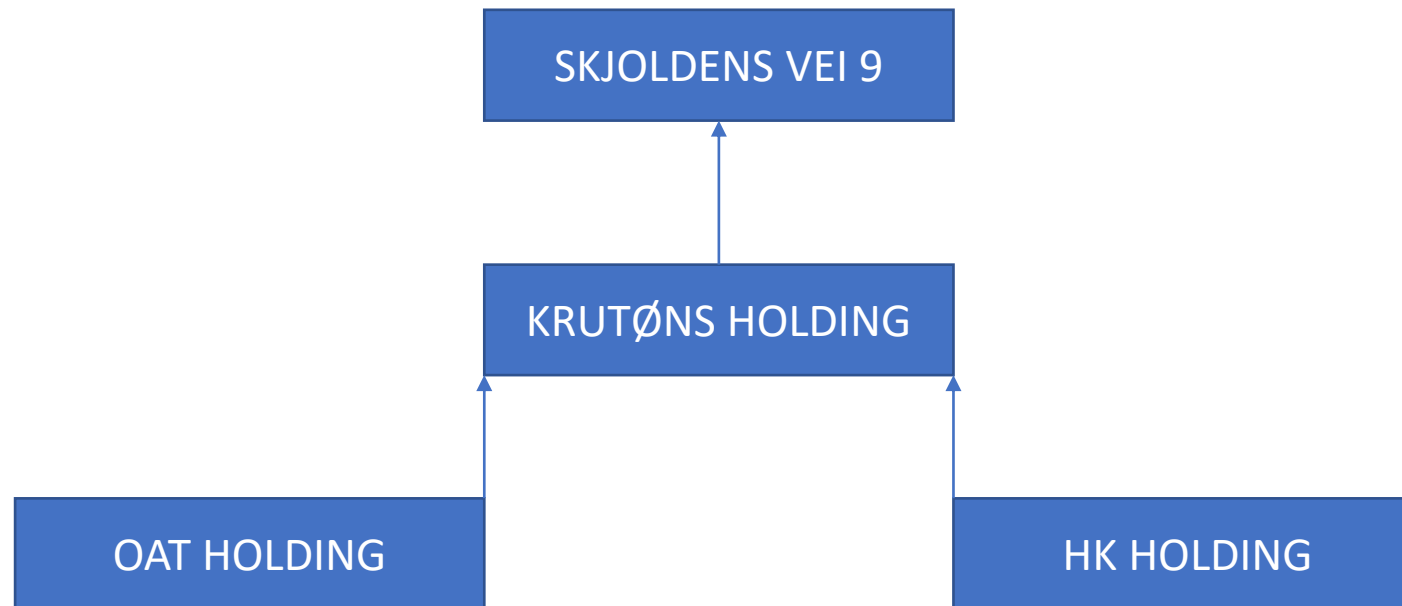
Bygget vi har kjøpt



Eierskifte av bygning

- Bedriftskunde vs Privatkunde
- Tid – ting tar mye lenger tid enn du trodde
- Hvem rådfører man seg med?
- Aktuelle spørsmål:
 - Skal man kjøpe eksisterende eiendomsselskap eller skal man kjøpe kun eiendommen/bygningen?
 - 8-10 dokumenter

Strukturen vår



Harald A. Møller kjøper Iseveien Services

Som ny eier av Iseveien Services tar Harald A. Møller AS nå et enda sterkere grep om posisjonen som Norges ledende totalleverandør i nyttekjøretøy-markedet.



Iseveien Services

Som ny eier av Iseveien Services tar Harald A. Møller AS nå et enda sterkere grep om posisjonen som Norges ledende totalleverandør i nyttekjøretøy-markedet.



Espen Engebretsen og Lasse Fosby

ISEVEIEN SERVICES AS



«Fra salmakerverksted i egen garasje til sertifisert bussfabrikk eid av Harald A. Møller»

IntegratedPartner
of Volkswagen Commercial Vehicles





IntegratedPartner
of Volkswagen Commercial Vehicles





IntegratedPartner
of Volkswagen Commercial Vehicles



TIDSLINJE 1984 - 2014

- 1984** – etablering av salmakerverksted i egen, privat garasje
- 1987** – nytt, eget bygg på Kampenes
- 1997** – salg av 50% av selskapet til Loyds Industri AS – **8 mill. oms.**
- 1998** – salg av resterende 50% til samme kjøper
- 2000** – familien Engebretsen kjøper tilbake 100% av selskapet – **4 mill. oms.**
- 2006** – etablering av ny ledelse i selskapet – ble rigget for nye krav og vekst – **20 mill. oms.**
- 2011** – selskapet hadde egne godkjenninger og produksjonssertifikater som bussfabrikk – **100 mill. oms.**
 - en periode hvor markedet bærer preg av finanskrisen - bedriften endrer risikoprofil
- 2014** – konkurs etter endring i samarbeidsmodell med BOS «over natten»
 - oppkjøp av konkursbo og reetablering av virksomheten med ny hovedkunde (HAM)
 - inviterte nye, lokale investorer med på eiersiden – forutsetning var felles forståelse for strategi, rapportering, målsetninger og at planene muligens måtte justeres underveis
 - ønske om tilstrekkelig økonomisk bæreevne dersom planene måtte justeres – uten stor risiko for utvanning (tillit)

TIDSLINJE 2015 - 2022

- 2015**
- Hans Petter Slang AS, Nordkapp Invest AS og Kamperhaug Invest AS – en investering som ble gjort med både hode og hjerte
 - imponert over intern kompetanse og produktenes omdømme – mye av verdiene lå i selskapets godkjenninger og lojale ansatte som var oppriktig glade i jobben sin
 - kjennskap til de andre eierne som reale og ærlige med en genuin interesse for å ta vare på selskapet
 - ønske om å være med å skape en bærekraftig, lokal produksjonsbedrift som var ryddig og forutsigbar for både eiere, ansatte og andre samarbeidspartnere
 - tidsperspektiv – **evig**, men også kort om det var det beste for «babyens» langsiktige overlevelsessevne
- 2015**
- justering av strategi – endring i ledelsen (mindre fokus på omsetning, økt fokus på økonomisk bærekraft) – **30 mill. oms.**
 - fokus på enkle, men viktige målsetninger og enkel rapportering som alle forstod – trygghet for alle parter (eiere, ledelse og ansatte)
- 2018**
- utvidet samarbeidet med HAM – strategisk valg
- 2020**
- HAM viste interesse for å kjøpe selskapet
- 2022**
- HAM kjøpte selskapet
 - fortsatt noe lokalt eierskap (ansatte eier fortsatt ca. 10%)
 - fortsatt lokal tilhørighet (sikret med langvarig leieavtale på produksjonslokalene)
 - økt forutsigbarhet i ordretilgang ved at gjøremål flyttes fra andre anlegg/selskaper eid av HAM
 - «babyen» ligger nå i armkroken til en langsiktig, industriell eier med evighetsperspektiv og «verdens beste» forutsetninger
 - god investering for oss «gamle» (også de aller eldste) eierne, både økonomisk og i et lokalt samfunnsperspektiv

Iseveien-teamet anno 2023



Takk for oppmerksomheten!

IntegratedPartner
of Volkswagen Commercial Vehicles



Den lille finansordboken

Å Per Jørgen Foss | Business, Mergers & Acquisitions, Spills | 27. November 2012 | 33 Minutter

De aller fleste næringer og større yrkesgrupper har gjerne sitt eget stammespråk (lingo). Det snakkes ofte med ord som kan være meget presise for avsenderen, men som for en utenforstående blir "helt gresk". Min bransje omtales gjerne som corporate finance, men hva betyr egentlig det? Ofte brukes engelske begrep, som kan være vanskelig for en leser å forstå. Selv var jeg i en periode en sterk forkjemper for å benytte norske ord, men det er faktisk ganske ofte vi ikke har dekkende ord for alle disse begrepene på norsk. Ta for eksempel ordet enterprise value. En tid benyttet jeg meg av det norske ordet selskapsverdi, men det tok ikke lang tid før jeg oppdaget at de jeg kommuniserte med ofte trodde de forstod ordet på norsk, og ofte tok feil (de trodde det var det samme som akseverdi eller prisene på aksjene i selskapet). Når jeg derfor har gått tilbake til å bruke enterprise value, så vil jeg i mange tilfeller selv definere begrepet for den jeg snakker med, og glemmer jeg dette så spør de ofte.

Listen under er på ingen måte uttømmende, og ofte har jeg valgt definisjoner i tråd med hvordan jeg oppfatter at begrepene forstås til daglig. Det betyr at de ikke nødvendigvis er akademisk korrekte. Dersom du har en annen oppfatning av betydningen, hører jeg gjerne fra deg. Har du forslag til ord som mangler på listen så blir jeg veldig takknemlig for å motta disse.



Acceleration clause er et begrep som benyttes i en lisensavtale hvor leverer får en rett til å kreve full betaling av resterende lin, eller redusere tiden på resterende nettbetaling i det øyeblikket den gitte klausul (clause) innstretter

dette er gjerne undergrupper av et styre, eller en blanding av enkelte styremedlemmer og eksterne spesialister. Disse rådgivende styrene gir ikke bindende strategiske råd til et selskaps styre. Ofte ser vi det blant annet når det gjelder et råd som skal gi anbefaling rundt avløsning til CEO ledergruppen, men en valgkomité er også et advisory board. Les mer om dette her.

Advisory board	
Aksjonæravtale	se SHA
Appraisal right	er en juridisk rettighet en aksjonær i et aksjeselskap har til å kreve en juridisk vurdering eller en uavhengig verdierunding. I begge tilfeller er formålet å finne en "fair market value" for selskapets aksjer
Arbeidskapital	dette begrepet defineres litt forskjellig, men i finans praksis er det snakk om differansen mellom omløpsmidler (fratrasket bankinnskudd) og kortiktig gjeld. Differansen her sier noe om hvor mye kortiktig likviditet som er tilgjengelig (eller manglet) i selskapet. Innenfor regnskapsbransjen er det vanlig å ta med bankinnskudd i denne ligningen, men i finansbransjen vil bankinnskudd alltid være med i beregning av såkalt netto gjeld
Arbitrage	betyr ganske enkelt å skape en fortjeneste på forskjellen mellom en kjøpspris og en salgspris
ARR	eller Annual Recurring Revenue er en lisensbasert/abonnementsbasert inntekt som blir betalt årlig, tilsvarende blir en slik inntekt med månedlige betalinger gjerne omtalt som MRR - Monthly Recurring Revenue
Augmented reality	er vel egentlig ikke et finansord, men jeg tar det med allikevel. Vi har vel ikke et godt norsk ord på dette, selv om jeg har sett at noen skriver "utvidet virkelighet". I praksis betyr det å kombinere virtuelle og fysiske data. <small>© 2012 Pearson Education, Inc. All rights reserved.</small>



Per Jørgen Foss

www.perjorgenfoss.com



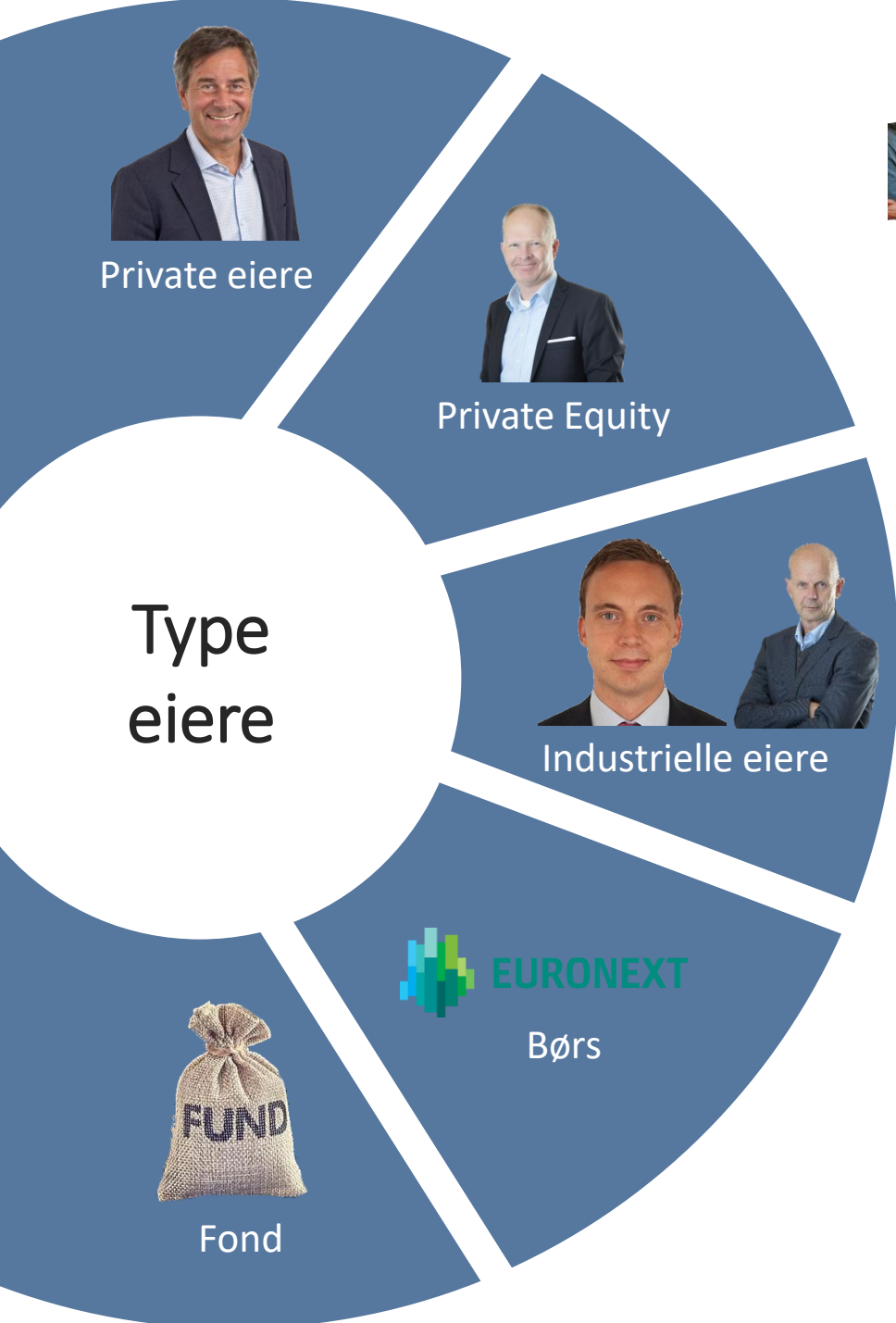
Hva legger ulike typer investorer vekt på?

M&A trender og forventninger 2023

- Forventet økning i transaksjonsaktivitet
- ESG og datasikkerhet vil få større oppmerksomhet i M&A prosesser
- Private Equity går fortsatt foran – de har historisk stor tilgang på kapital
- PE dealer historisk lavt i Q4 – 50 MRD Euro (-22 %)

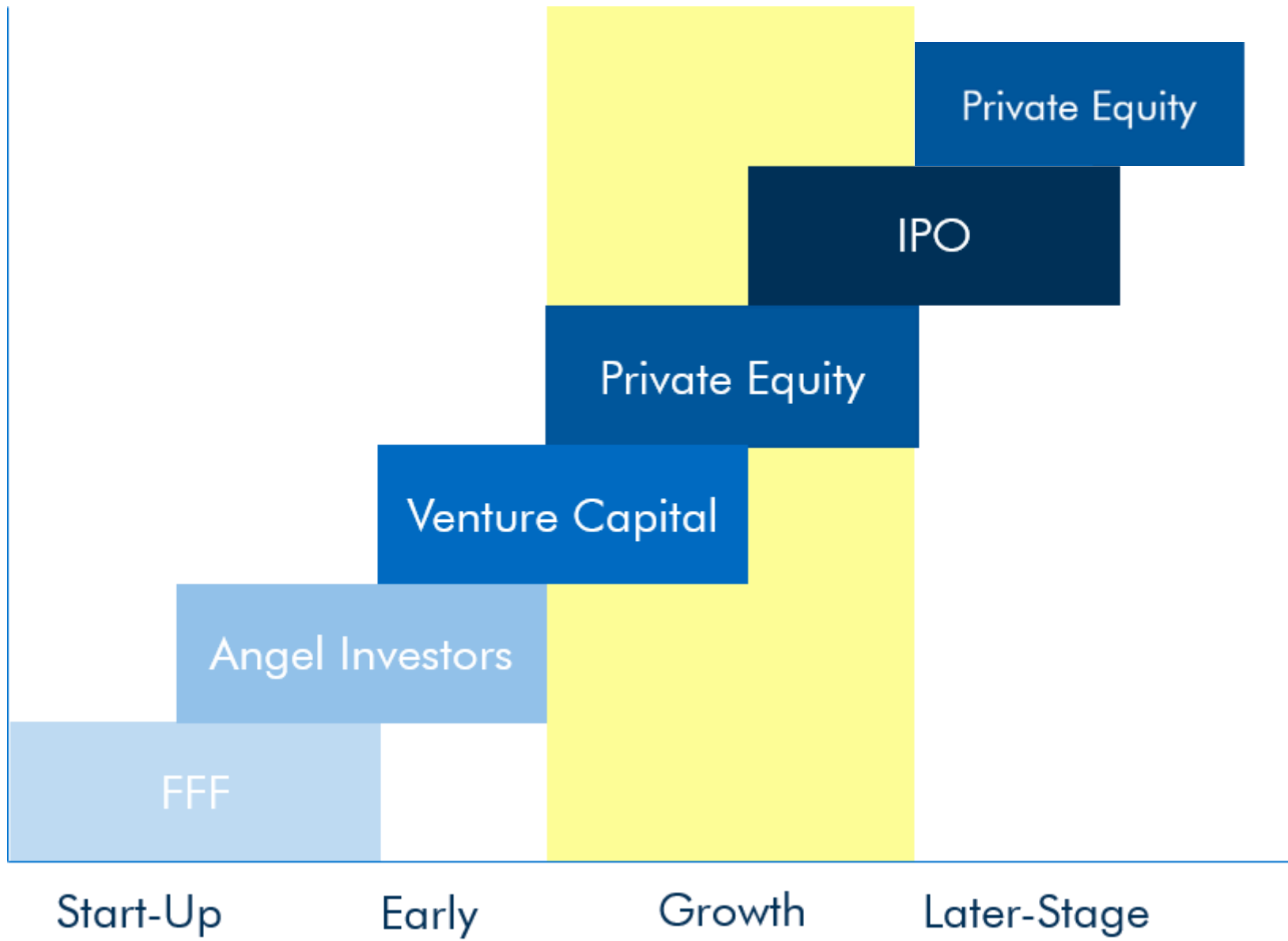
Kilde:





Family Offices

Hvor i selskapets livssyklus finner vi de forskjellige typer eiere?





Newday

NEW OPPORTUNITIES



Newday



Trond Stensrud
DAGLIG LEDER - PARTNER



Marianne Reese Larsen
UTVIKLINGSDIREKTØR



Bjørn Petter Garder
STYRELEDER - PARTNER



Geir Egil Myhre
ADVISORY BOARD



Nils Olav Aarseth
ADVISORY BOARD



Jan Arne Thorbjørnsen
ADVISORY BOARD



Simen Staalnacke
ADVISORY BOARD

- *Newday er et investeringselskap som legger betydelig vekt på det operasjonelle*
- *Vi ønsker å ta aktiv del i å skape og forme nye muligheter*
- *Vår erfaring med å lede og drive frem kommersielt suksessfulle virksomheter er vår viktigste styrke*
- *Vi investerer i norske selskaper med potensiale for internasjonal ekspansjon*

Newday

Newdays investeringsstrategi

Størrelse på
investeringen:

MNOK 10-50

Fase target er i:

**Vekst
Modne**

Aktivt eierskap:

Ja

Styreposisjon:

Ja

Eierperiode:

+/- 5 år

Ønsker eierandel:

>34 %

ARR

>MNOK 10

Sammenfallende interesser med eksisterende eiere!

- ✓ *Kultur*
- ✓ *Åpenhet/transparens*
- ✓ *Kompetanse / ledelse*
- ✓ *Forretningsplan*
- ✓ *Utbytte- og exitstrategi*

Newday

Kjennetegn når vi har lykket

>>> Selskapet er sjøsatt til videre ekspansjon >>>

1. Definert og attraktiv strategisk retning som er forstått og realiseres gjennom organisasjonen.
2. Kommersiell marked og salgsfunksjonen som utøves effektivt.
3. Virksomheten er gjennomgående digitalisert. Teknologi er fremhevet som en «muliggjører» langs hele verdikjeden samt i grensesnittet overfor kunder og øvrige aktører.
4. Organisasjonen ledes og utvikles profesjonelt i henhold til hensiktsmessige prinsipper og strukturer.
5. Selskapet har en egen identitet, unike ferdigheter og oppbyggende organisasjonskultur.


Newday

Newday

NEW OPPORTUNITIES

Trond Stensrud

Daglig leder - Partner

 (+47) 907 76 789

 trond.stensrud@newday.no



Hvordan har private equity utviklet seg?



Hva er private equity eller PE?

- Ofte kalt aktive eierfond
- Investerer i selskaper som ikke er på børs
- Lånefinansierer som oftest oppkjøpet (kapitalfond)
- Har alltid en exit strategi
- Fondsstruktur reduserer risiko

Private Equity gjennom fire faser

1.0
Gode kjøp



2.0
Gjeldsmaksimering



3.0
Sektor og drift



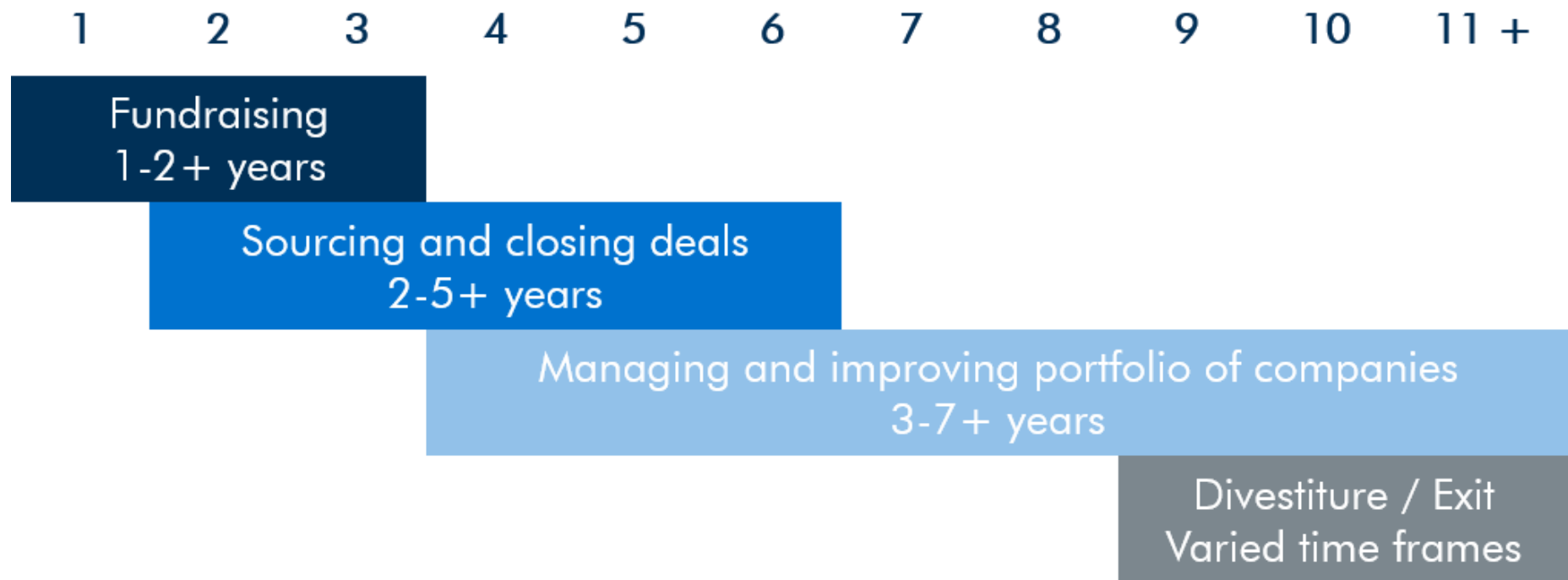
4.0
Industriell strategi



×Hg «sweet-spot» forretningsmodell



PE-tidsangivelse (tradisjonell)



«Kjøp og bygg»



Omsetning 42 MNOK i 2020

Kjøpt juli 2021



Omsetning 154 MNOK i 2020

Kjøpt oktober 2021



Omsetning 54 MNOK i 2020

Kjøpt juli 2021



Omsetning 57 MNOK i 2020

Kjøpt oktober 2021

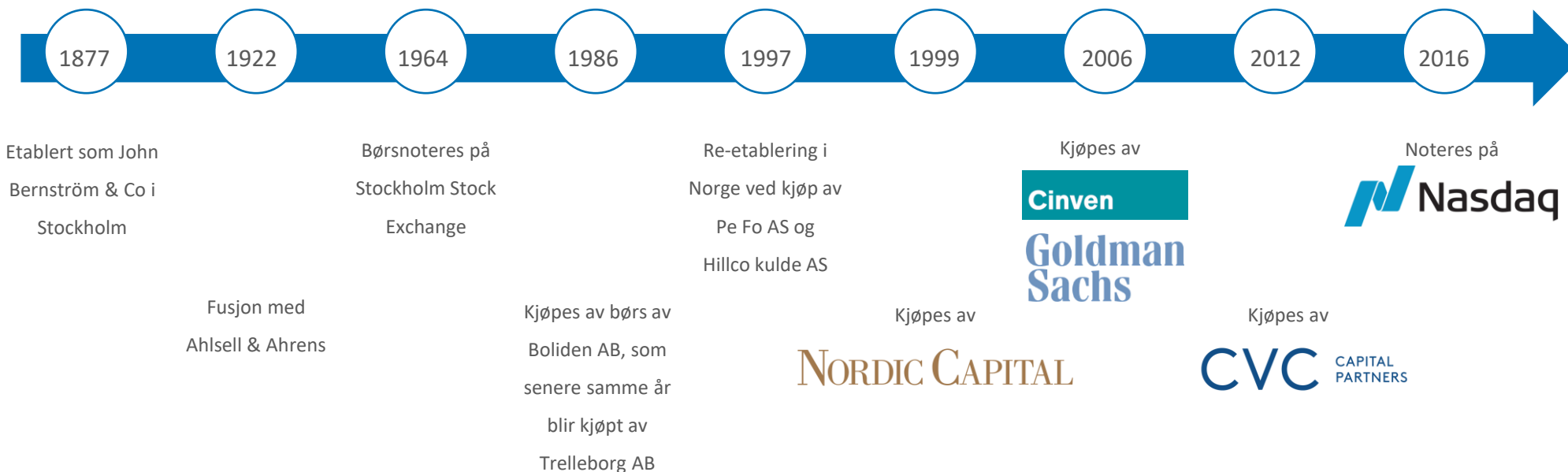


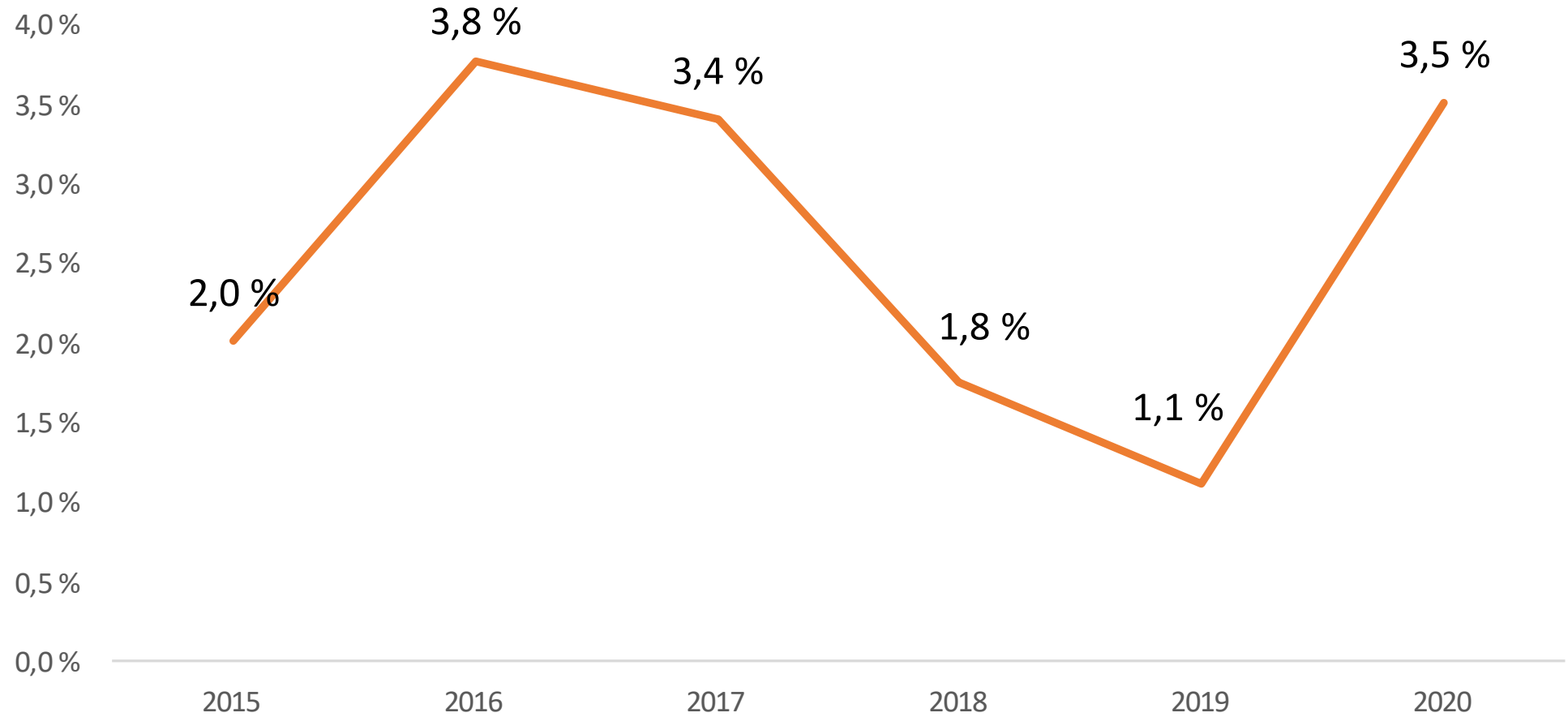
Omsetning 125 MNOK i 2020

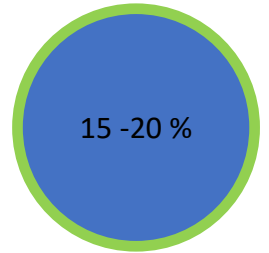
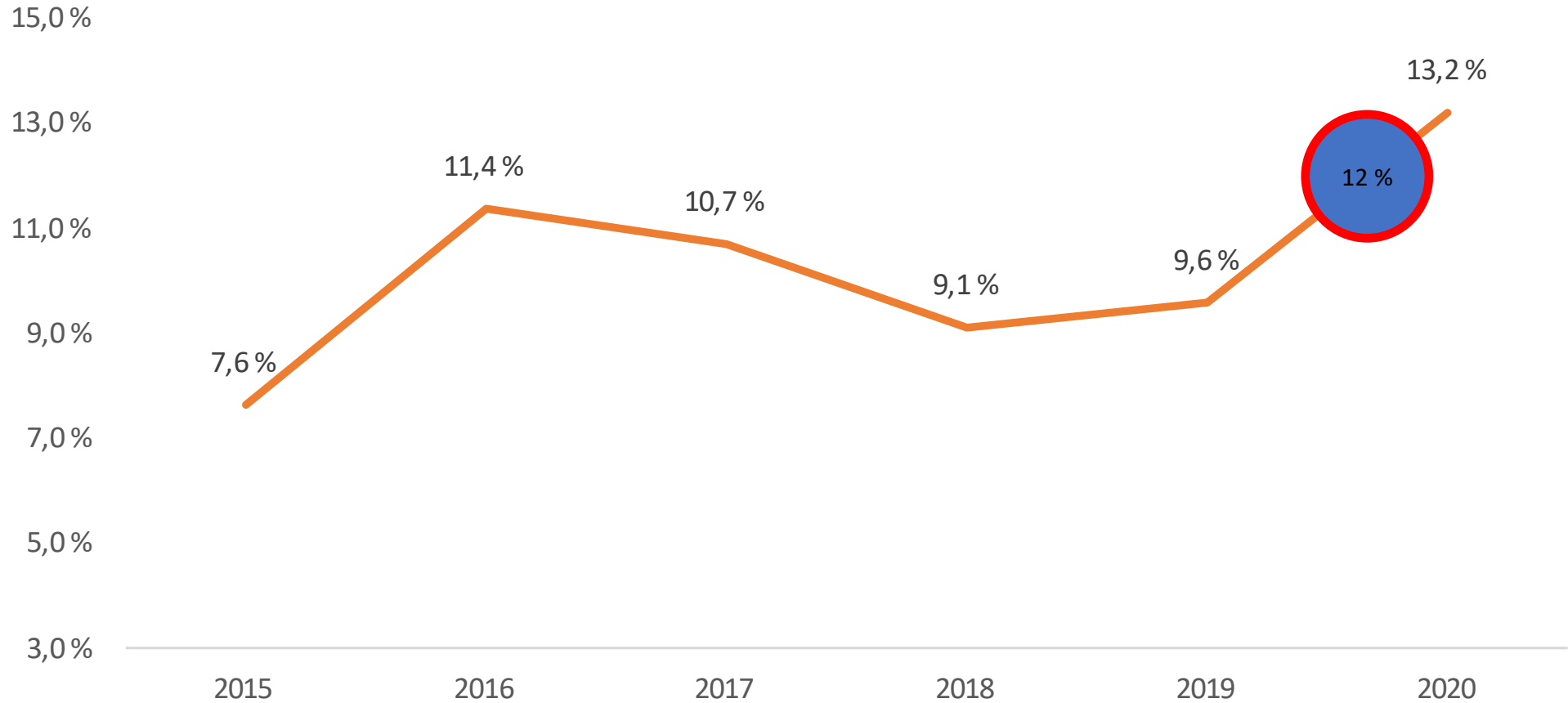
Kjøpt november 2021

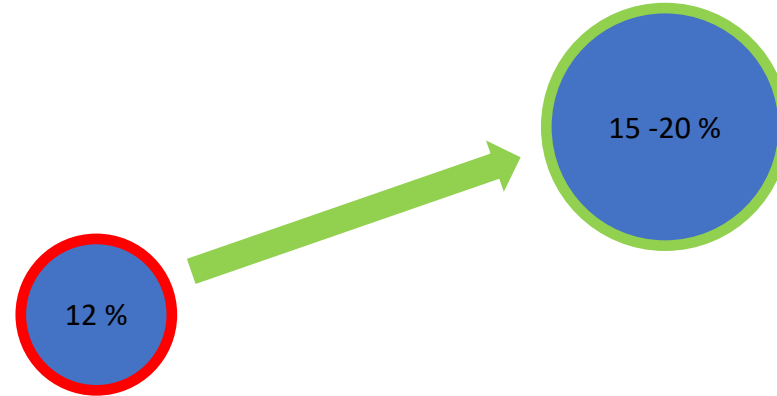
Fra Private Equity → Til Private Equity

ahlsell









Bain Capital team



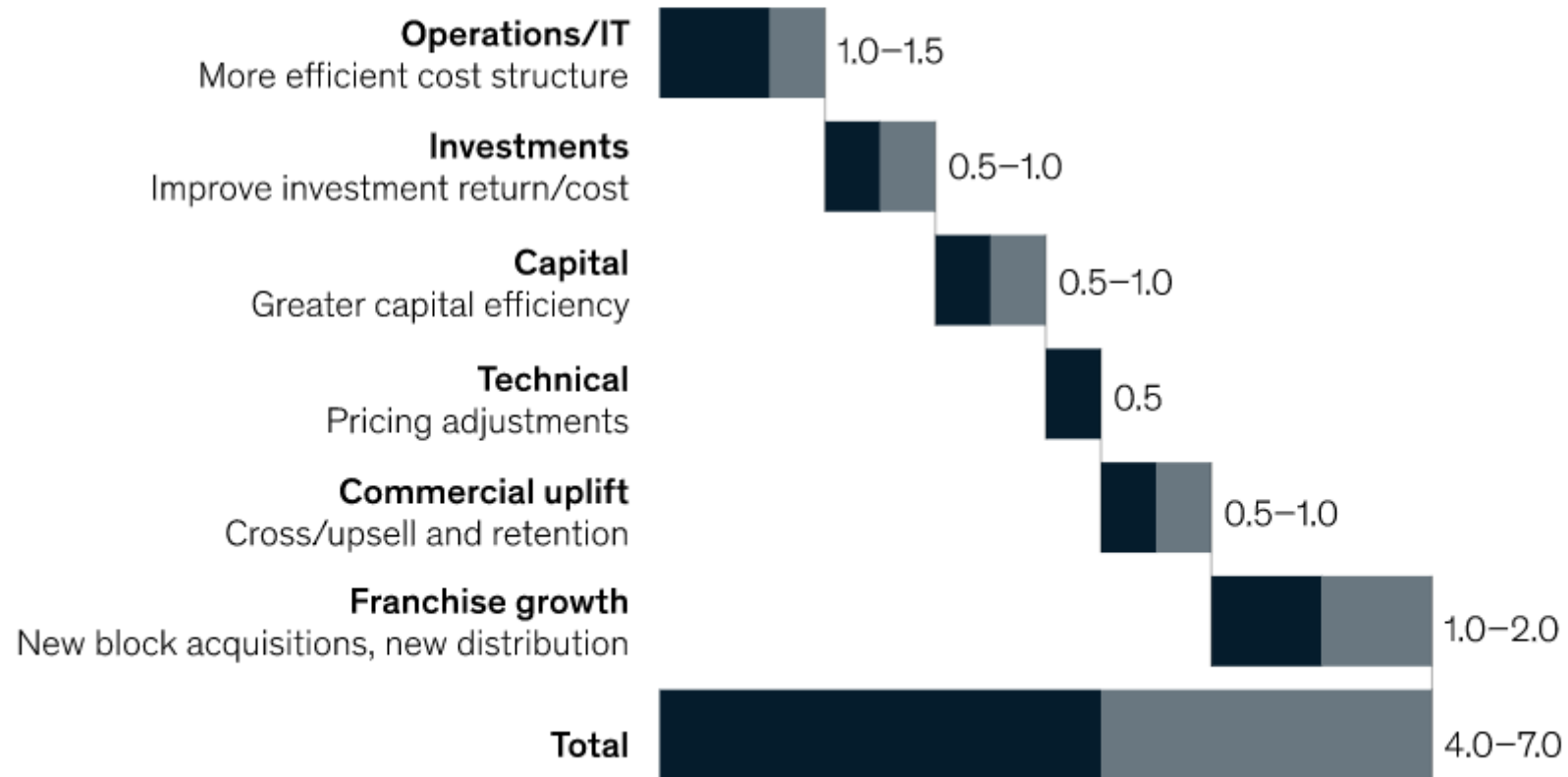
Konsulenter

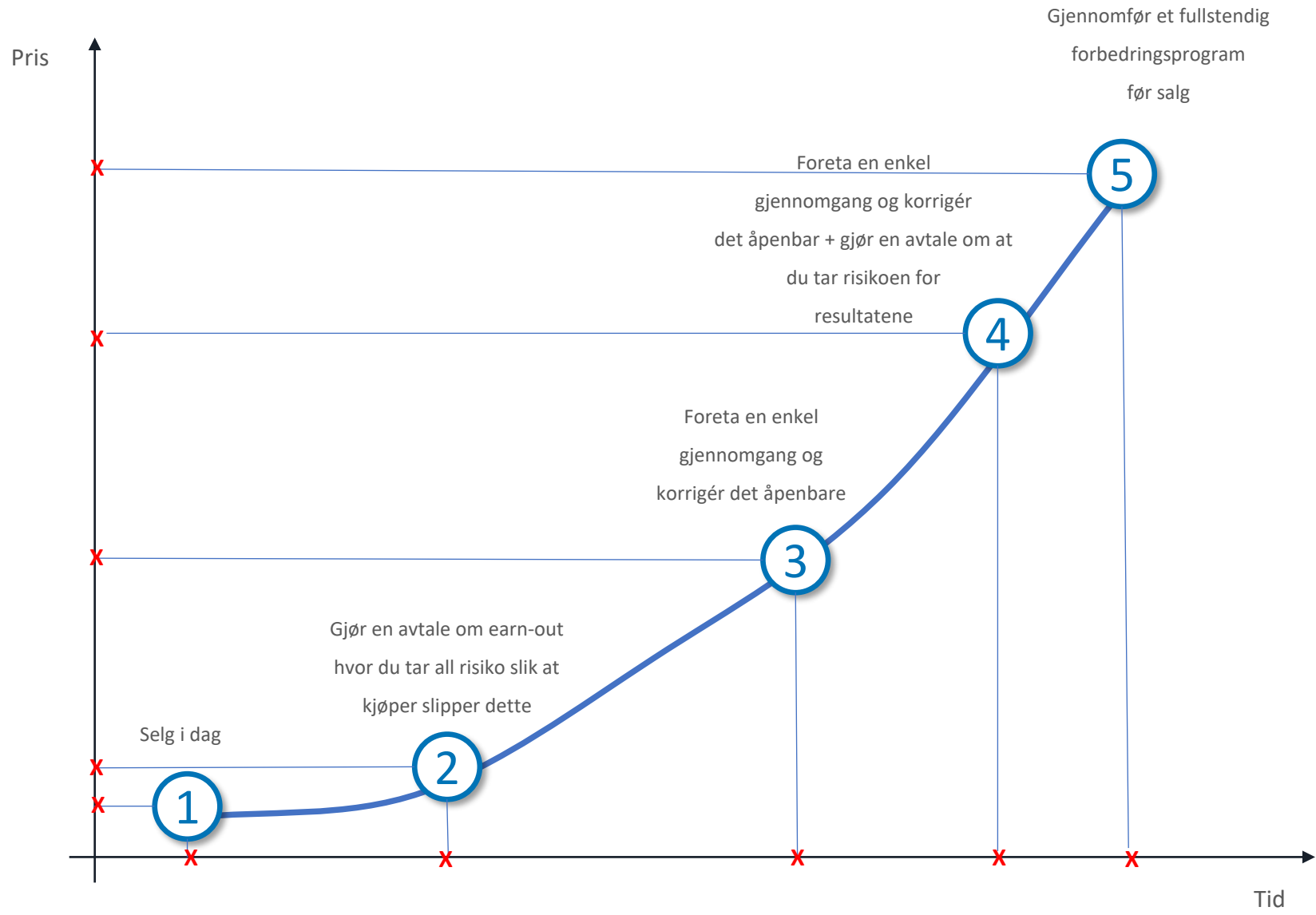


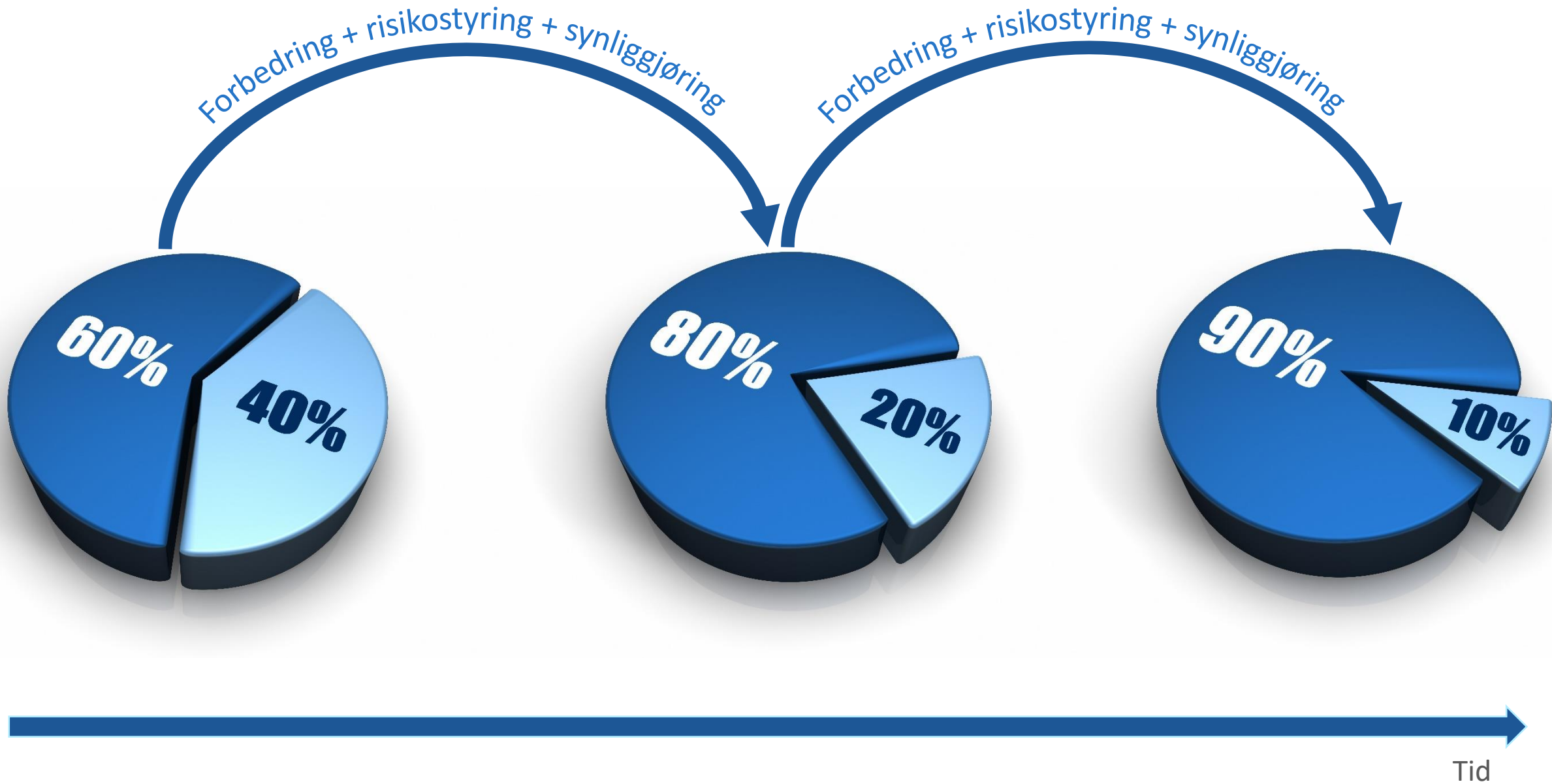
Forbedrings- og omstillingsbudsjett

The value-creation playbook can lift return on equity by four to seven percentage points.

Potential increase in return on equity by lever,¹ percentage points







Svensk gigant på handelstokt – kjøper Nimbusgruppen



Jonas Hjertson

Visjon:

Være den beste eieren for små og mellomstore selskaper

Konsept:

Kjøpe og drive en diversifisert gruppe av lønnsomme selskaper, med en sterk posisjon i sitt marked, med en langsiktig perspektiv

Kjerneverdier



Professional



Long-term Approach



Entrepreneurial



Respectful

En introduksjon til Storskogen Gruppen

Et internasjonalt investerings-selskap med evig eierskapsagenda

Kort om Storskogen

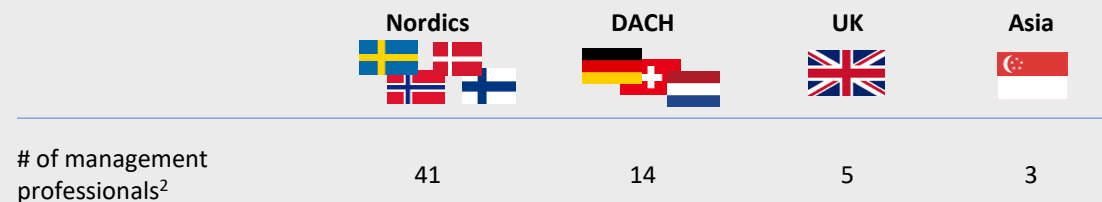
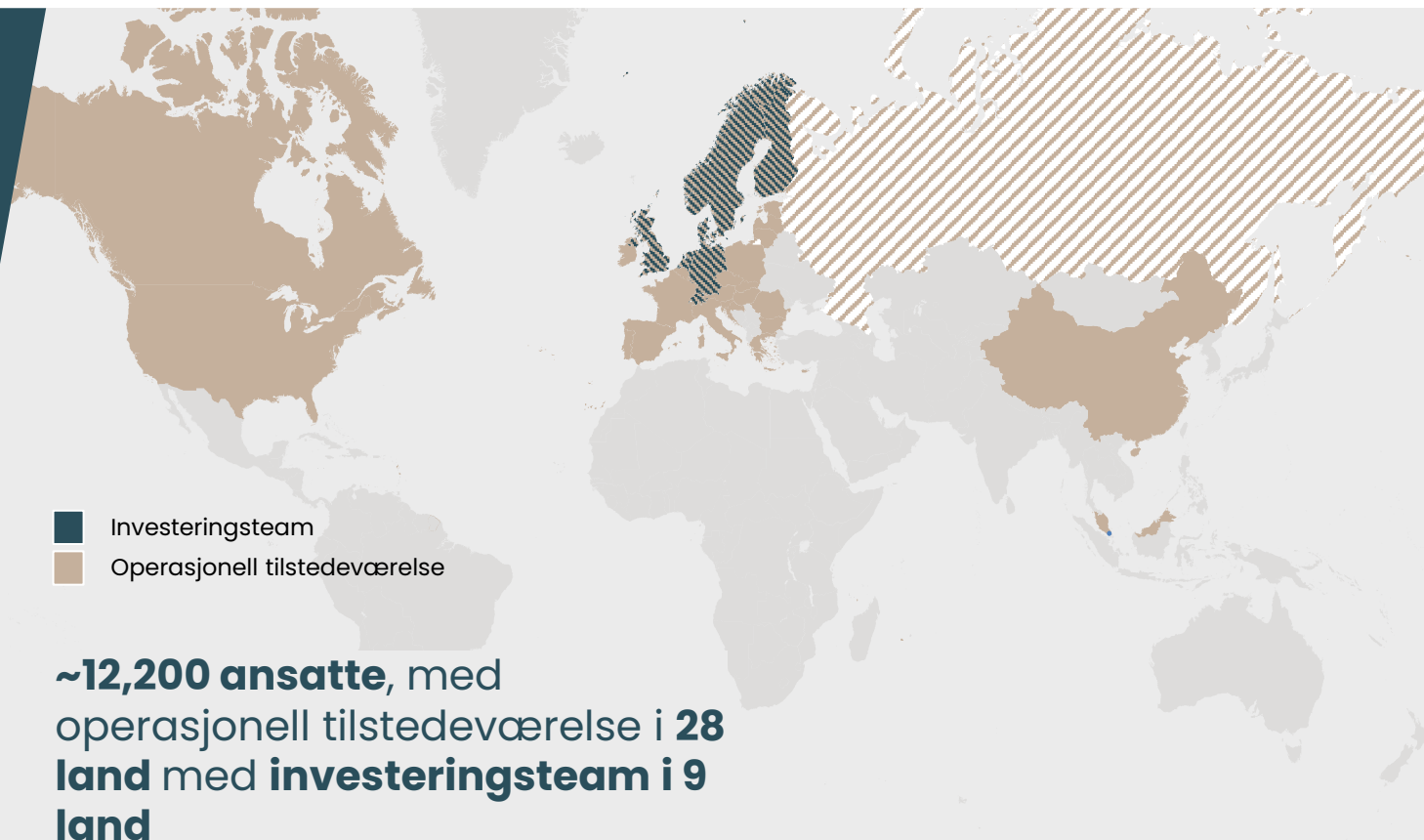
Et internasjonalt investerings-selskap med evig eierskapsagenda og en visjon om å være den beste eieren for små og mellomstore selskap

SEK 36 mrd

omsetning¹

SEK 3,7mrd

EBITA¹



¹ As of 16 August 2022. Including completed and signed yet to be completed acquisitions ² Headcount excluding support functions

Hvilken type selskaper ser vi etter?

Veldrevne selskaper som er markedsledere i sin nisje, typisk med en omsetning mellom 50–500 millioner

Type selskaper

- Privat-eide selskaper med ledende posisjon i sin nisje med lange kunde og leverandørrelasjoner
- Aktive innen Handel, Tjenester eller Industri
- Etablert forretningsmodell og robust inntjening

Geografi og markeder

- Norden, Nord-Europa og Asia
- Stabile markeder med små strukturelle endringer og lav politisk risiko

Finansiell profil

- Robust inntjening
- Sterk og stabil kontantstrøm

Størrelse

- Omsetning opp til NOK 1 500 millioner
- EBIT opp til NOK 150 millioner

Tilleggsoppkjøp

- Oppkjøp av strategisk viktighet for et av våre selskaper
- Fleksibel investeringskriterium
- Kan drives av et av våre selskaper



Hva ser vi etter i due diligence?

Område for due diligence

Fokus

Makro & marked



- Vekst og marginnivå
- Konkurransesituasjon
- Inngangsbarrierer, teknologisk/politisk risk, forhandlingsmakt etc.

Kommersiell & operasjonell



- Markedsposisjon
- Dynamikk i verdikjede
- «Business stickiness» og skalerbarhet
- Kunde og leverandør konsentrasjon/relasjoner
- **Ledelse og organisasjon inkludert avhengighet av nøkkelpersoner**

Finansiell profil



- Vekst, brutto argin, EBITA-margin og kontantstrøm
- Stabilitet i finansielle tall
- Fremtidsutsikter
- Fremtidig behov for investeringer i org og capex

ESG & bærekraft



- EU Taxonomy
- Bærekraftig forretningsmodell
- ESG moden
- ESG som konkurransefortrinn

Risikojustert avkastning

 *storskogen*

- Han har undervist på Harvard
- Han stiftet Bright Performance
- Han har svart belte i Lean-management
- Han skal fortelle dere hva de industrielle eierne er på jakt etter
- Ta vel imot



Steinar Amundsen

Hva legger industrielle investorer vekt på ved overtakelse av virksomheter?

En kvalitativ undersøkelse av Fjellestad NHH - Master of Science

Hvem er spurt?



Nøkkelpersoner som har ledet oppkjøp, eller vært prosjektleder på vegne av industrielle investorer

Hva har vi snakket om...

- Hva er, eller har vært dine erfaringer med oppkjøp/overtakelse av bedrifter?
- Har dine oppkjøp vært et ledd i en klar strategi, eller har det skjedd som en mulighet som dukket opp som bare måtte utnyttes?
- Når du leter etter mulige oppkjøpskandidater, hva er det første du ser etter?
- Hvilke faktorer/verdidrivere er det som øker din vilje til å betale?
- Er det noen bestemte verdidrivere du ser etter hos den du/dere vurderer?
- Er det noen synergier/verdidrivere som har vist seg å være vanskelige å realisere?

Hva har vi snakket om...

- Er det noen bestemte risikofaktorer du søker å avdekke i en tidlig fase av et mulig oppkjøp?
- Hvilke faktorer opplever du drar ned verdien på det selskapet du vurderer å kjøpe opp?
- Er det en svakhet eller en styrke at ledelsen eller andre nøkkelpersoner i det oppkjøpte selskapet blir med videre i driften?
- Har du noen erfaringer med å erverve konkurrerende bedrifter? I så fall; har dette vært fordelaktig eller ikke for oppkjøpets suksess?
- Har dere kjøpt opp selskap(er) i samme bransje (fokusert) eller utenfor bransjen (diversifisert)?

Hva har vi snakket om...

- Forskjell ved å kjøpe opp selskaper i samme bransjen kontra utenfor? Vanskeligere å lykkes? Vanskeligere å realisere synergier?
- I hvor stor grad vil du si beslutningene rundt oppkjøp har vært styrt av følelser og intuisjon?
- Har du noen råd til bedrifter som ønsker å selge til en annen aktør – hvordan de blir mest mulig attraktive på markedet?
- Hvilke feil bør den selgende part søke å ikke gjøre?

Her kommer noen resultater..

2 sentrale faktorer går igjen





Sterke nøkkelpersoner. Humankapital

God drift, gode marginer - et veldrevet selskap

Potensielle inntektssynergier

Muliggjør geografisk ekspansjon



Tap av nøkkelpersoner

Svakheter og hull i rapporteringsrutiner - spesielt prosjekter

Usunn drift. Fare for fremtidige ansvarsforpliktelser

Dårlige inngåtte avtaler og kontrakter



Stor lojal kundemasse

Høy trivselsfaktor hos ansatte. God kultur

Mulige kostnadssynergier

Synergier i kundebase- /relasjoner



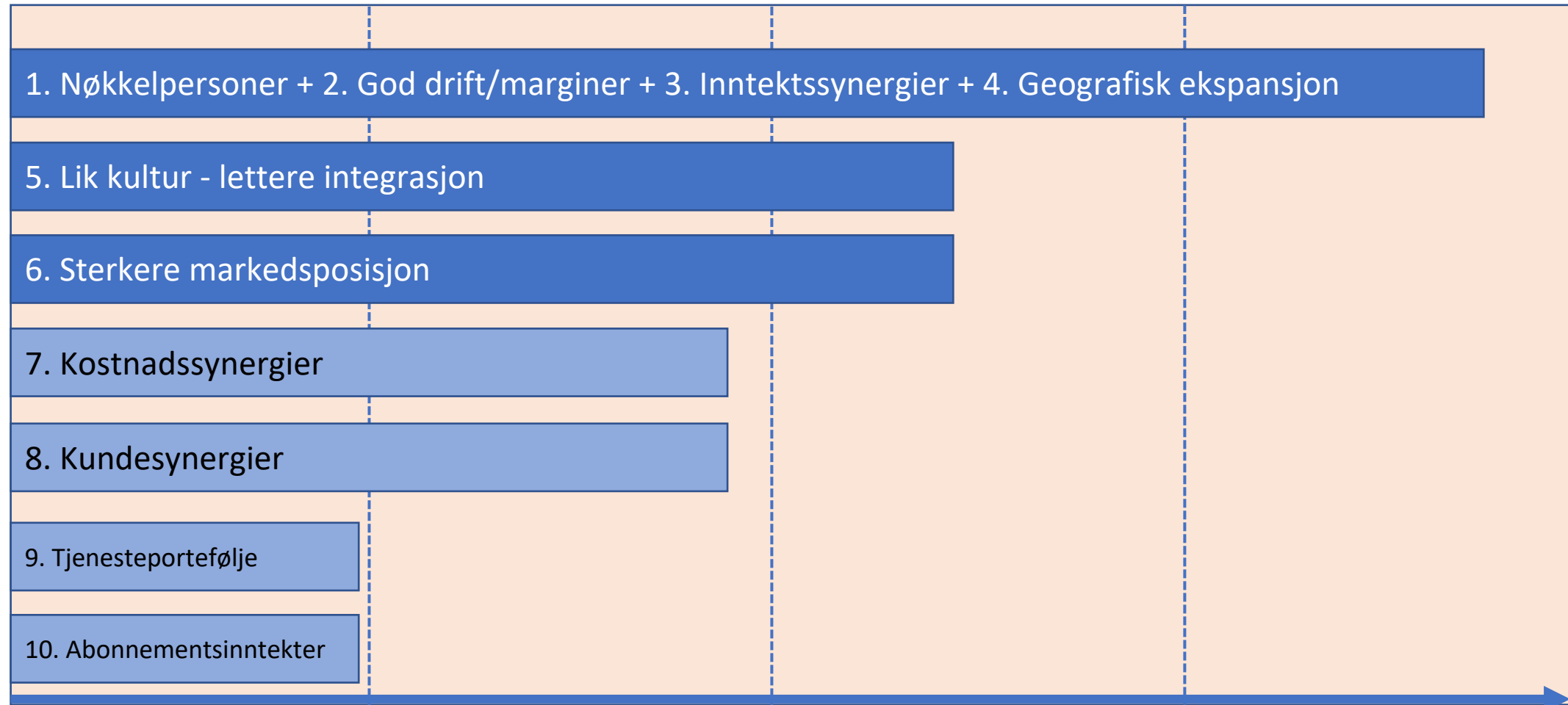
Ikke samstemt ledergruppe. Uklart fokus og strategi

Opplevelse av fare for kulturkrasj

Tap av fokus på grunn av lang salgsprosess

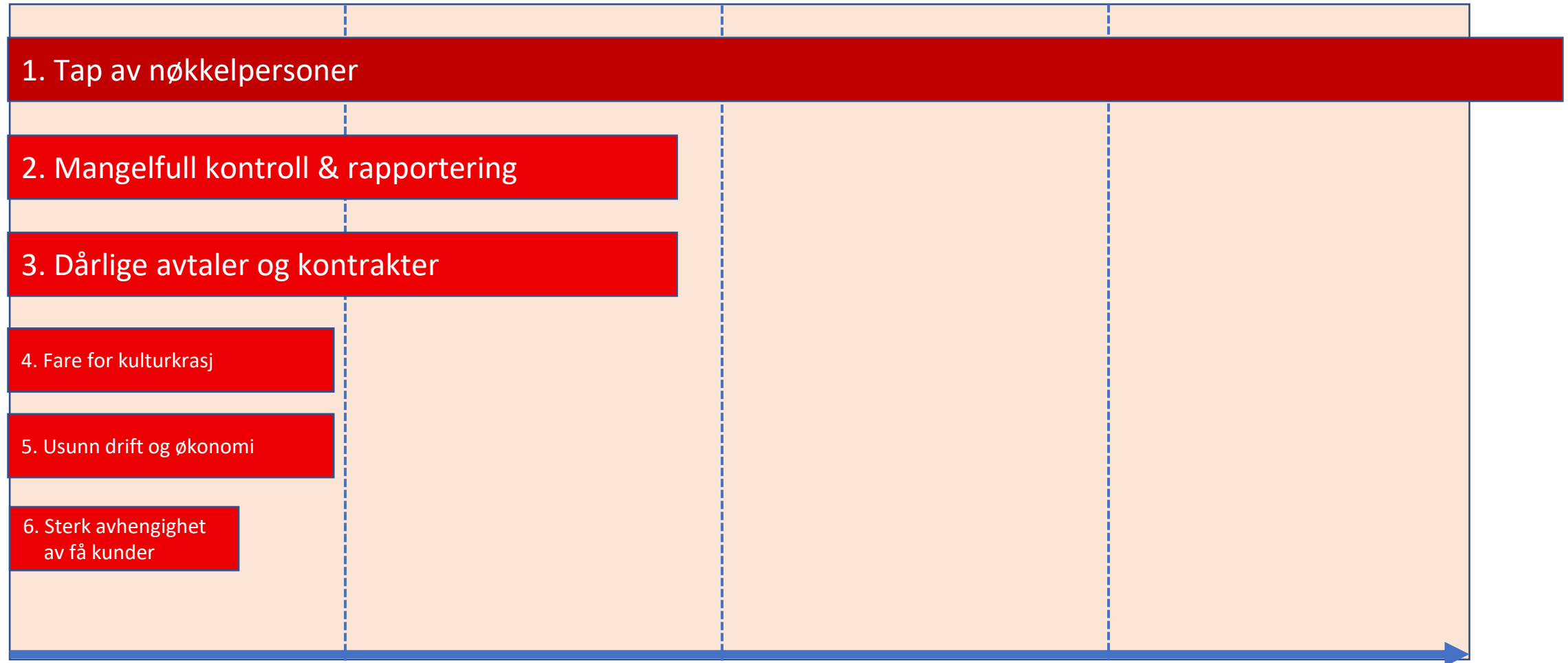
For stor avhengighet av for få kunder

Fordeling av svar: Verdidrivere



Andel i %

Fordeling av svar: Risikofaktorer



Andel i %

5 gode råd til den selgende part

1.

«Begynn tidlig.»

«Vil du selge i morgen er det lite du kan gjøre for å påvirke prisen»

2.

«Kartlegg dine verdidrivere»

«Dyrker du selv dine verdidrivere - kan du få dem mange ganger tilbake ved et salg»

«Men det krever at du starter tidligere enn sent»

3.

«Identifiser alle risikofaktorer»

«Jo mer bedriften din potensielt er verdt - jo mer tid vil vi bruke på gå den etter i sømmene»

«Tro meg - vi finner alt»

4.

«Sikre alle dine kritiske nøkkelpersoner»

«De blir intervjuet»

5.

«Forbered deg grundig»

«Fremstå som proffe i alle ledd»

«Betydelige verdier kan skapes om du starter 18 mnd. tidligere»

Lykke til med prosessen!

- om det en gang blir aktuelt



Private eiere

- overgang fra ansatt til medeier
- salg, tilbakekjøp, konkurs
- re-etablering og nytt salg
- sammenfallende interesser

OPPSUMMERT



Private Equity

- sweet-spots
- forbedringsfokus
- buy-and-build



Industrielle eiere

- internasjonalt invest.selskap
- evig eieragenda
- verdidrivere + risikofaktorer
- synergier og kultur + start tidlig

2021

Rådgiver for bostyrer i

TEMAREISER Fredrikstad

ved salget av eiendeler i boet til



2021

Rådgiver for

SalatMestern

ved deres kjøp av en majoritetspost i



2021

Rådgiver for



i deres rettede emisjon
mot nye investorer



2021

Rådgiver for



Unite Global AS i forbindelse med
deres siste aksjetransaksjon med



2022

Rådgiver for

JHB Eiendom

ved deres kjøp av en majoritetspost i

**Onsøy
Golfbane AS**



2022

Rådgiver for



ved kjøp av



2022

Rådgiver for



og deres eiere ved salg til

ACTIC



2022

Rådgiver for



ved kjøp av



2022

Rådgiver for



ved salg av deres installasjonsvirksomhet til



2022

Rådgiver for eierne av det norske
datterselskapet



ved deres salg til



2022

Rådgiver for



ved deres kjøp av en 50 % eierandel i

Sibelia®



2022

Rådgiver for



ved kjøp av

