

MERGERS & ACQUISITIONS

2. UTGAVE - AUGUST 2008

FUSJONER:

Unngå kultur- kollisjoner

Les mer side 16 - 17

MANAGEMENT BUYOUT:

Lavere kostnader - høyere pris

Les mer side 12 - 13

VIRKSOMHETSSALG:

Guide til opp- gjørsmoeller

Les mer side 17

Nå på nett:
www.mpon.no

MEDIAPLANET



...sammen har
...ang prosess
...fløring og
...ballkasting

Anders Buchardt

Les mer side 2

Generasjons- skifte

Fortsett eierskap i
familiebedriften med
Private Equity.

Les mer side 18

Kampen om REN ENERGI

Konkurransen om
fornybar energi sender
prisene i været. Mens
noen bare ser mulig-
heter, snakker andre
om en boble.

Les mer side 4 - 5



En verden av kjøpere

GLOBALISERING: Norske bedrifter rades til å tenke internasjonalt ved salg av bedrift. – En selger vil finne flere kjøpere og således kunne oppnå høyere pris, mer selgervennlig kontrakt og best sikre den videre utvikling av selskapet ved å kikke utenfor landets grenser i en M&A-prosess, sier Ivan Alver, partner i Saga Corporate Finance AS og styremedlem i Global M&A.

Les mer side 10 - 11

ANNONSE

ANNONSE



oslo - bergen - trondheim - singapore

RIKTIG TRANSAKSJONS RÅDGIVNING SKAPER VERDIER

SE AKTUELLE FAGARTIKLER PÅ www.vogtwiig.no

W VOGT & WIIG
ADVOKATFIRMA

MEDIAPLANET

Et skritt ut i verden

Antall internasjonale kjøpere av norske selskaper har økt kraftig de siste årene. Og med flere kjøpere, får selger bedre betingelser.

Mette Ryen

redaksjonen@mediaplanet.com

— En selger vil finne flere kjøpere og således kunne oppnå høyere pris, mer selgervennlig kontrakt og best sikre den videre utvikling av selskapet ved å kikke utenfor landets grenser i en M&A-prosess, sier Ivan Alver. Han er partner i Saga Corporate Finance AS og styremedlem i Global M&A. Saga er representert i 35 land gjennom Global M&A, og er rådgiver ved salg, kjøp eller fusjoner av selskaper i størrelsen NOK 100–1500 millioner. — Selv om den endelige kjøperen blir et norsk selskap, vil en bred prosess gi selgeren større forhandlingsstyrke.

“Også de industrielle kjøperne er blitt mer globale med hensyn til kjøp av selskaper. Det er et godt klima for salg av selskaper internasjonalt.

IVAN ALVER, PARTNER,
SAGA CORPORATE FINANCE AS

Alver forteller at det for en kjøper vil være strategiske vurderinger som tilgang til nye markeder, nye produkter/tjenester og rimeligere produksjonskapasitet som normalt er bakgrunnen for å tenke internasjonalt.

Planlegging og ærlighet Omfattende forberedelser er viktig for å finne en god match utenlands ved salg. Rådet er å identifisere et stort antall relevante kjøpere og utarbeide en omfattende beskrivelse av virksomheten. Mange interessenter kan da være involvert uten at selskapets drift forstyrres unødvendig. — Dette sikrer at de som går videre med et bud på virksomheten med påfølgende forhandlinger, er genuint interessert i akkurat dette selskapet, sier Alver.

Gode forberedelser gjør også kontraktsforhandlinger og due diligence enklere. Selger kan opprettholde en dynamisk prosess og forhandle med flere parallelt.

— Klargjør også selgerens føringer, sier Alver. Ønsker noen av eierne å være med videre — for eksempel ved et generasjonsskifte hvor noen ønsker likviditet? Bør nøkkelmedarbeidere tilbys eierskap i den nye strukturen? Hva med videre identitet, sikkerhet for de ansatte og lokal tilhørighet? Skal det være en fortsatt kunde-/leverandørbinding ved salg av deler av virksomheten? — Sannsynligheten for å finne den kjøperen som best ivaretar disse

parametrene, styrkes ved å invitere et større antall kjøpere til en godt forberedt prosess, sier Alver.

Distanse For eier kan et salg være en av de viktigste kommersielle beslutningene som tas, og forhandlingene kan periodevis bli intense — og kanskje personlige. Derfor er det en fordel å ha en buffer i form av en megler, selskapets advokat, revisor eller et styremedlem som ikke selv er eier og kan ha en profesjonell avstand til prosessen. — Da unngår vi at en opphetet diskusjon preger eller ødelegger resten av salgsprosessen, sier Alver.

— Det er ikke til å komme utenom at kulturforskjeller kan være en fallgrube. Dette er et avtagende problem, men også et emne vi er bevisste på, sier Alver. Parametrene kan være tempo i prosessen, forventninger til oppmerksomhet fra eiere og ledelse hos selger, vilje til å forholde seg til de rammene som er gitt i prosessen og omfang av kontrakt.

Globaliseringstrend Både private equity-selskaper (PE) og industrielle aktører er blitt erfarne i å kjøpe selskaper internasjonalt. — PE-selskapene har profesjonalisert eierskapet og skapt en ny eierarena mellom privat eierskap og børsnotering, sier Alver. — Også de industrielle kjøperne er blitt mer globale med hensyn til kjøp av selskaper. Det er et godt klima for salg av selskaper internasjonalt. o

“Det er ikke til å komme utenom at kulturforskjeller kan være en fallgrube.



Omfattende forberedelser er viktig for å finne en god match utenlands ved salg. Det gjelder i videre med et bud på virksomheten med påfølgende forhandlinger, er genuint interessert i a

Fra norsk til inte



Thomas Nygård,
administrerende direktør, Tusenfryd

Tusenfryd ble tidligere i år solgt til spanske Parques Reunidos (PR) og har fått nye utfordringer.

For ledelsen i Tusenfryd startet prosessen høsten 2007. — Vi besvarte alle spørsmål som kom fra oppkjøperen og dokumenterte driften, sier administrerende

Vi tilbyr tjenester innenfor M&A og Corporate:

- Strukturering
- Fusjoner og fisjoner
- Finansiering
- Omstrukturering
- Due diligence
- Kapitalendringer
- Avtaleverk
- Management Buyout
- Skatt og avgift
- Oppgjørsansvar
- Selskapsrett
- Verdipapirhandel

Ta kontakt med advokatene:



Hans Rugset



Maria Ervik Løvold

BD BRÆKHUS DEGE
ADVOKATFIRMA ANS

Vår fremste oppgave er å bidra til at våre oppdragsgivere oppnår utvikling og fremdrift i sin virksomhet.

Oslo: Dronning Maudsgt. 10 - Pb. 1369 Vika - 0114 Oslo
Tel: 23 23 90 90

Sandvika: Kinoveien 14 - Pb. 216 - 1300 Sandvika
Tel: 67 80 90 60

www.bd.no



...tifikisere et stort antall relevante kjøpere og utarbeide en omfattende beskrivelse av virksomheten. – Dette sikrer at de som går ut dette selskapet, sier Ivan Alver, partner i Saga Corporate Finance AS og styremedlem i Global M&A.

Internasjonal

direktør Thomas Nygård. Ledelsen møtte også de nye eierne og la frem sine tanker for parken, presenterte tall og ga de nye eierne et innblikk i personkapitalen.

Benchmark PR eier også Bø Sommarland, og dette gir synergimuligheter. – Etter oppkjøpet leverer vi tjenester som økonomi, IT, markedsføring, personal og lønn til Bø, sier Nygård.

– Og Tusenfryds gjester får rabatter når de besøker Bø i ettertid.

PRs hovedkontor i Madrid sitter på en spisskompetanse på det Tusenfryd holder på med. De andre parkene i PR-konsernet gir Tusenfryd noen å sammenligne seg med. – Det er større åpenhet, mye interessant å hente fra de andre parkene, og en ny hverdag som vi i stor grad kan utnytte. Vi får sett hva de er gode på og hva vi er gode på, sier Nygård.

Rapporteringsrutiner Sammenligningen avhenger av at Tusenfryd raskt

kan rapportere etter PRs internasjonale mål. Før rapporterte Tusenfryd fra januar til januar. Nå går årssyklusen fra oktober til oktober. – Vi har hatt en bratt læringskurve, sier Nygård.

Med nesten utelukkende norske gjester, er det duket for kulturforskjeller i et internasjonalt konsern. Som eksempel på daglige utfordringer, nevner Nygård at nordmenn har en lavere aksept for kø enn søreuropeere. – Vi sier fra når konsernet foreslår noe vi vet vil føre til klager fra gjestene.

I Storbritannia oppfattes nordmenn for å være regionale.

JOHN LLEWELLYN-LLOYD, CEO INVESTMENT BANKING, NOBEL

Norge står utenfor EU-kartet, og nordmenn viser seg stadig å være hjemmekjære. – Hvordan få et regionalt fokusert marked til best mulig å dra nytte av globaliseringen?, spør John Llewellyn-Lloyd, CEO investment banking i britiske Nobel.

Med Norge på radaren

Norge har mye å tilby i internasjonale M&A-prosesser.

Mette Ryen

redaksjonen@mediaplanet.com



John Llewellyn-Lloyd, CEO investment banking, Nobel

– Våre klienter viser uten tvil en økende interesse for oppkjøp i Norge, sier CEO investment banking John Llewellyn-Lloyd i britiske Nobel, som er en av medlemsbedriftene i Global M&A. Det er to grunner til denne interessen. Den ene er en generell økning i interessen for transaksjoner over landegrensene. Den andre er økt interesse for olje- og gasssektoren.

Oljenisje Llewellyn-Lloyd forteller at olje- og gasssektoren er blitt en egen nisje den siste tiden i dette globaliseringsmarkedet. Her spiller Norge en fremtredende rolle. – Det er en av de virkelig "høtte" M&A-sektorene på radaren vår, sier Llewellyn-Lloyd.

I tillegg til å trakte etter Norges

spesialisering i olje- og gassindustrien, ser utenlandske aktører etter modne markeder med innovative teknologier, internasjonalt potensial, erfaren ledelse og en solid forretningsplan med vekstpotensial.

Hjem, kjære hjem – I Storbritannia oppfattes nordmenn for å være regionale, sier Llewellyn-Lloyd. Dette baserer han på at det er få norske oppkjøp av britiske selskaper. Faktisk har antall norske oppkjøp i Storbritannia falt de siste tre årene.

Nordmenn viser seg altså å være svært hjemmekjære, og Llewellyn-Lloyd ser på dette som en av de store utfordringene i møte med norske selskaper. – Mulighetene florerer, sier han. – Hvordan få et regionalt fokusert marked til best mulig å dra nytte av globaliseringen? ○

Kurs/konferanse
Oslo
Høsten 2008



Verdivurderinger

→ 17. september

Due Diligence

→ 7. oktober

Påmelding på www.kan.no eller ring: 22 82 80 31

KAN

Kunnskap Aktualitet Nettverk