

MAGASINET

ARCTOS
CORPORATE FINANCE

EN TIDNING OM FÖRETAGSÖVERLÅTELSE FRÅN ARCTOS

NR 10 DECEMBER 2013

BERG PROPULSION

FRÅN KONKURSBO TILL GLOBAL EXPANSION

HISSGRUPPEN OCH I.T.K.

KOMBINATIONSAFFÄR SKAPAR PLATTFORM FÖR TILLVÄXT

BJÖRNBERGSGRUPPEN

ORDNING OCH REDA GER FÖRDEL I BRANSCH MED SMÅ MARGINALER

RESAN GÖR MÅLET

MAGISTERN REFLEKTERAR ÖVER ARCTOS FRAMGÅNGSRECEPT

INNEHÅLL:

Det här är Arctos Corporate Finance sid 2

Ledare sid 3

Berg Propulsion - Från konkursbo till global expansion sid 4

Efter en resa på dryga 10 år från konkursbo till dagens globala marknadsposition och en tiodubbling av personalstyrkan har far och son Björn och Håkan Svensson nu sålt företaget till Caterpillar, som gett VD Håkan Svensson uppdraget att femdubbla omsättningen. Det är en historia värd att berätta.

Hissgruppen och I.T.K. - Kombinationsaffär skapar plattform för tillväxt sid 8

Tillsammans kunde man uppnå kritisk massa för en mer aggressiv expansionsplan och intressera rätt typ av investerarpartner.

Björnberggruppen - Ordning och reda ger fördel i bransch med små marginaler sid 11

Efter en 'Management buy-out' 2009 har Anders Mattsson och Patric Lindberg byggt Björnberggruppen till en av marknadsledarna i Stockholmsregionen. Nu sätter de nya mål med en ny majoritetsägare.

Projektledarna - Arctos ryggrad sid 13

M&Agistern - Resan gör målet sid 14
M&Agistern om värdet av rätt Investment Case och rätt försäljningsprocess för att uppnå målen.



Foto: Berg Propulsion

Arctos – rådgivare i ägarstrategi

Arctos är en oberoende rådgivare som arbetar långsiktigt med ägarfrågor och hjälper till att sälja företag eller göra dem starkare genom kapitalanskaffning eller förvärv. Våra kunder är ägare av onoterade företag i storleksordningen 150 miljoner till 2 miljarder kronor. Genom internationell erfarenhet och nära samarbete med en globalt ledande investmentbank har vi tillgång till de viktigaste globala marknaderna för att identifiera de bästa köparna och maximera resultatet för våra kunder.

För ytterligare information se www.arctos.se.

ARCTOS CORPORATE FINANCE

Arctos grundades 2001

Oberoende och erfaren rådgivare. Genomför företagsförsäljning, förvärv och kapitalanskaffning (6-10 transaktioner/år)

Skräddarsyr processen utifrån varje uppdrag för att maximera värde och villkor för våra uppdragsgivare

Representerade med kontor i Stockholm (huvudkontor) & Malmö

Internationellt partnerskap för att identifiera de bästa köparna från hela världen

12 anställda rådgivare

Denna tidskrift ges ut av Arctos Corporate Finance AB

Ansvarig utgivare: Thomas Karlsson

Skribenter: Staffan A. Persson, Thomas Karlsson, Bertil Karlsson, Anders Jacobson

Layout & Form: Mats Håkanson

Kontakt:

Arctos Corporate Finance AB
Linnégatan 12 - 14
114 47 Stockholm
Tel 08 - 557 70 110
www.arctos.se

Ledare

Stjärnorna står rätt – så vad väntar marknaden på?

Efter turbulensen på transaktionsmarknaden 2011 och 2012, har 2013 fått en stark start. En förbättrad makroekonomisk utveckling har lett till ökad optimism. Både USA och den kinesiska ekonomin överträffar förväntningarna (trots återkommande kriser runt det amerikanska lånetaket), eurokrisen har ringats in (åtminstone tills vidare), och storföretag sitter på starka balansräkningar.



Kenneth Westlund - Partner och Thomas Karlsson - Partner & VD

Foto: Anna Roström

Från våra samarbetskollegor på Livingstone Partners hörs positiva tongångar från alla kontinenter. Till exempel i Tyskland, som ofta betraktas som nyckeln till Europas återgång till tillväxt, visar ZEW indikatorn för Economic Sentiment (en av de mest ansedda index för konjunkturutveckling i Tyskland) att förväntningarna på ekonomin har stärkts kraftigt för att nå den högsta nivån på två år. I Sverige specifikt har bankmarknaden förbättrats avsevärt och tillgången på finansiering är god samtidigt som investeringsfonderna alltjämt sitter på en stor kapitalbas. Transaktionsmarknaden handlar dock ytterst om förtroende. Viktiga signaler är exempelvis när vi ser internationella köpare som är beredda att betala en industriell eller strategisk premie för en marknadsnärvaro eller produktportfölj. Ett bra exempel är Caterpillars förvärv av Berg Propulsion som beskrivs på sidan 4. En sådan affär ger ringar på vattnet och mod även till finansiella investerare att blicka framåt och ta risk på spännande expansionsmöjligheter.

Det ökade förtroendet har avspeglat sig i ökad M&A-aktivitet, med volymer och värderingar som stärkts väsentligt mot föregående år. Det kommer dock att ta lite tid för volymerna att nå samma nivåer som innan nedgången även om vi förväntar oss en fortsatt uppgång under första halvan av 2014. Så varför är det så? Transaktioner tar idag längre tid och kräver mer eftertanke och förberedelser. För att lyckas med en försäljningsprocess krävs en gedigen affärsplan där presumptiva köpare erbjuds en spännande möjlighet som presenteras på ett underbyggt och trovärdigt sätt. Med en väl förberedd process minimeras risken för att tvingas avbryta på grund av lågt intresse eller avvikelse mot värdeförväntan. På sidan 14 berättar M&Agistern mer om detta.

Samgåendet mellan I.T.K. och Hissgruppen i en ny konstellation med ett s.k. Private Equity-bolag som majoritetsägare illustrerar också betydelsen av och möjligheten för kreativa strukturlösningar som bygger värde. Mer om just den affären på sidan 8.

Några år med tuffa marknadsförutsättningar till trots har Arctos successivt stärkt organisationen och efter ett flertal framgångsrika transaktioner har vi byggt ytterligare erfarenheter från internationella processer, strukturaffärer och värdeskapande förberedelser. Vi är nästan dagligen i kontakt med vår samarbetspartner i London, Düsseldorf, Chicago, och allt oftare även Kina, varifrån märks ett ständigt ökande intresse för den svenska marknaden och svenska företag.

Vi önskar dig en trevlig läsning och står redo att hjälpa dig uppnå dina mål i denna alltmer välkomnande miljö.



**Det var bara att sätta sig
vid ritbordet och se till att
vi hamnade där med en mer
robust och tillförlitligt
dimensionerad produkt**



Under 2012 levererade Berg Propulsion sin största ställbara propeller genom historien, en BCP 2000 som mäter mäktiga 8 meter i diameter.

Foto: Berg Propulsion



Från konkursbo till global expansion

I företaget Berg Propulsions historia vittnar tre årtal om de stundtals tuffa branschförutsättningarna: 1979, 1989 och 1999 då företaget rekonstruerades eller gick i konkurs. Resan till dagens position som global marknadsledare tog sin början 1999 då far och son Björn och Håkan Svensson köpte verksamheten. På drygt tio år har de ökat personalen från 34 till 330 och försäljningen från 35 till 1400 miljoner kronor. Nu har de med assistans från Arctos sålt företaget till Caterpillar, som gett VD Håkan Svensson uppdraget att femdubbla omsättningen. Det är en historia värd att berätta om att se möjligheter, produktutveckla, sälja, producera, rekrytera, organisera, styra kassaflöde och skapa rätt företagskultur.

Berg Propulsion startade 1929 som varv med reparation och tillverkning av fiskebåtar. I slutet av 90-talet var man en etablerad tillverkare av ställbara propellrar och drivsystem som installerats på 5000 fartyg på världens oceaner. Lönsamheten var emellertid skral och 1999 var det återigen en kris, som slutade med att far och son Björn och Håkan Svensson tog över. De visste exakt vad de gav sig in i eftersom de arbetat hos konkurrenten Kamewa i Kristinehamn med allt från produktutveckling till försäljning.

Start med 20 mkr i skuld

Inkråmet i det konkursbo Björn och Håkan köpte hade en rejäl prislapp och att vända verksamheten krävde betydande satsningar. Snart fann de sin totala exponering mot banken vara uppe i 20 miljoner kronor med allt de ägde och företags fastigheter och maskinpark som säkerhet.

Inställningen i början var inte att gå med vinst, men inte heller förlust, utan att säkerställa ett kassaflöde som rullade runt noll.

– Det blev en balansgång, hela tiden med lätt tryck på gaspedalen, säger Håkan Svensson. Vi måste hålla oss till våra kreditlimiter och inte tänja oss för mycket mot banken.

Nya produkter gav nya kundorder, men inga pengar i kassan. För att få det fick man kunderna att betala 20 procent i förskott, vilket stärkte likviditeten under 8 månader. Därefter måste underleverantörerna betalas innan produkten slutligen levererades ca 10 månader efter order, och då med direkt betalning. Här var det inte tal om några 30 dagar, men så var kassaflödet i ordning sex månader efter övertagandet.

Utveckla bättre produkt

Berg Propulsion hade en tuff uppförbacke när Björn och Håkan tog över. De måste kunna erbjuda kunderna något unikt för att åter vara på banan och deras kunskap om branschen och teknologin gjorde det möjligt.

I shipping handlar det om att hålla fartygen i drift så stor del av tiden som möjligt, dag och natt året runt. En båt kan kosta \$ 250 000/dygn vare sig den seglar eller ligger på varv och därför finns ett stort fokus på hur mycket stilleståndskostnader en propellerleverantör har förorsakat. Statistik med de uppgifterna finns att tillgå och därför är shipping en mycket genomlyst bransch, vilket senare har varit en fördel för Berg Propulsion som har kunnat använda nämnda statistik i sin marknadsföring.

En branschkundig köpare förstår teknologin och marknadspotentialen.

Vid övertagandet blev Björn och Håkan Svenssons mål således att utveckla en propeller som var bättre än andra på marknaden och med matematiska beräkningar visa att de skulle ge kunden mer tid på havet och mindre i dockan för reparation.

– Det var bara att sätta sig vid ritbordet och se till att vi hamnade där med en mer robust och tillförlitligt dimensionerad produkt, anpassad till varje fartygs unika driftprofil, säger Håkan Svensson.

Vara nära och förstå kunden

Berg Propulsions konkurrenter är företag som Kamewa, numera ägda av Rolls Royce, finska Wärtsilä med flera, som sannerligen inte är nybörjare. Borde de inte kunna göra samma sak bättre, kan man fråga sig.

Håkan Svensson har sin förklaring:

– Ju större bolag, ju större teknikavdelning och ju mer beroende blir de av ekonomer och deras tänkande, säger han. När teknikerna försöker få mer resurser för att utveckla produkter måste de visa fördelar och då blir det ofta kostnadsbesparingar. Teknikerna säger att de kan spara genom att göra propellern i tunnare material för att få ner produktionskostnader. Det språket förstår ekonomerna, men de förstår inte att det kan bli sämre för kunden eftersom de är längre från kunden än vi.

För att övertyga kunderna om att Bergs propellrar var bättre än konkurrenternas och motivera det högre priset åkte Håkan jorden runt 200 dagar om året. Samtidigt byggde man upp en global organisation med försäljnings- och servicekontor i Singapore, Kina, Korea, Tyskland, Spanien, Italien, Brasilien, Dubai, Turkiet och tillverkning i Singapore, som komplement till den på Öckerö utanför Göteborg.

Tiodubblade personalstyrkan

Björn och Håkan tog över ett företag med 34 anställda som idag växt till 330. En utmaning som underlättades av att Håkan tycker att det är roligt att leda.

– Min filosofi är att skapa en plattform för att få människor att lyckas, säger han. Om du sätter ditt ego främst kommer du antingen bli ett kontrollfreak, som ska göra allting själv, eller så blir du bara omöjlig och får ingen med dig.

fortsätter →

För att leda människor i ett företag anser Håkan att man måste täcka fyra basbehov.

1. Skapa trygghet genom bra lön och klara arbetsrutiner och ansvarsfördelning.
2. Erbjud variation för att jobbet inte ska bli tråkigt.
3. Ge människor erkännande för vad de gör, så att de förstår att de är viktiga.
4. Visa omtanke i stort och smått.

– Om människor fått dessa rättmätiga behov tillfredsställda kan de ta nästa steg som handlar om att växa med nya utmaningar, att själv bli ledare och skapa en plattform för andra människor att växa från, säger Håkan.

Välja partner

Företagets framgångar hade dragit till sig uppmärksamhet från bland annat Private Equity-fonder som ville investera i eller köpa företaget. Håkan och hans far insåg för några år sedan att både de själva och företaget skulle må bra om de fann en ny samarbetspartner för att få in mer kapital och ytterligare expandera verksamheten.

– Var det ekonomer kunde de rita en kurva som gick rätt upp i himlen baserat på vår utveckling och det var ju trevligt, men de skulle knappast förstå om vi ville investera 300 miljoner kronor i en produktionslina med robotar för att rationalisera tillverkningen på samma sätt som en branschkungig aktör.

Börsnotering var ett annat alternativ, men då skulle Håkan behöva övertyga ekonomer, utan fackkunskaper, för att få loss sina 300 miljoner kronor samtidigt som han måste leverera en kvartalsrapport som visade tillväxt. Det skulle ta bort fokus från verksamheten.

Tillsammans med Arctos inleddes förhandlingar med Caterpillar som mynnade ut i en djupare undersökning, due diligence, av bolaget.

– Undersökningen var intensiv med ett stort antal personer från Caterpillar som ställde frågor parallellt, säger Håkan. Trots att vi bara var en bråkdel av så många personer på vår sida lyckades Arctos leda processen och stötta våra anställda så att vi kunde gå i mål på ett bra sätt, fortsätter han.

Efter genomförandet är Håkan fylld med tillförsikt, trots uppdraget att femdubbla omsättningen inom fem år genom uppköp och produktutveckling.

Branschkungig köpare stor fördel

– Vitsen med att sälja sitt företag till en branschkungig köpare är att de förstår teknologin och marknadspotentialen, säger Håkan. De kan motivera att betala ett pris för ett företag som inte går att räkna fram enbart med hjälp av årsredovisningen.

Även om shipping går upp och ner finns en stor potential i det kontinuerliga nybyggnads- och renoveringsbehovet, men det kräver kapital och kunskaper och det har Caterpillar.

Idag levererar Caterpillar motorer till de fartyg vars propellrar Berg Propulsion levererar.

– Vi har jobbat med dem och de har varit en förebild för oss i många år, säger Håkan Svensson. De förstår branschens logik att en båt alltid ska vara i rörelse och att vi bara kan tjäna pengar långsiktigt om vi levererar produkter som gör det möjligt. ■



Håkan Svensson fick kryssa i motvind när han tog över Berg Propulsion tillsammans med sin far. Nu är spinnakern uppe och full fart med Caterpillar som branschkungig och kapitalstark ägare.

Foto: Privat



Här syns far och son - Björn och Håkan Svensson.

Foto: Cissi Jonson, Bilduppdraget

BERG PROPULSION

Grundat: 1912

Verksamhet: Utvecklare och tillverkare av ställbara propellrar och drivsystem för fartyg

Omsättning: 1 400 MSEK

Personal: 330 anställda i 13 länder

Fabriker: Öckerö utanför Göteborg och Singapore

Försäljningsbolag: Sverige, Singapore, Kina, Korea, Tyskland, Spanien, Italien, Brasilien, Dubai och Turkiet

Ägare: Caterpillar

Ledning: VD Håkan Svensson

Internet: www.bergpropulsion.com



Om en propeller är gjord av rätta "virket", som den här från Berg Propulsion, kan fartygen vara i drift minst 96 procent av tiden dag och natt.

Foto: Berg Propulsion



Åke Carlssons företag Hissgruppen är specialiserade på modernisering av gamla hissar.

Foto: Hissgruppen



Moderna hissar, som den här från I.T.K., utrustas från början med avancerad elektronik för styrning, säkerhet och energiåtervinning.

Foto: Hissgruppen



Modernisering av gamla hissar är en stor marknad med återkommande behov.

Foto: Hissgruppen

Kombinationsaffär skapar plattform för tillväxt

Ägarna av Hissgruppen och I.T.K. var kollegor i branschen, men nu har de gått samman i en nybildad konstellation uppbackad av Private Equity-fonden Accent Equity Partners. För entreprenörerna innebär affären slutet på en epok och början på en ny. Som delägare i den gemensamma koncernen kommer de vara fortsatt aktiva i verksamheten, men med större resurser och sikte på ännu starkare tillväxt.

– Att sälja sitt företag är en process som kan ta flera år, konstaterar Lars Walldén, VD och hälftenägare till I.T.K. För att hitta rätt för både ägare och företag krävs långsiktig planering och ofta en aktiv process.

Lars Walldén befann sig i en situation som många känner igen. Han hade passerat 60 och börjat tänka på företagets fortsättning den dag han och kompanjonen Per Hagbergh skulle dra sig tillbaka.

På samma gata i Bromma fanns Åke Carlsson med företaget Hissgruppen. De två hade känt varandra länge, rest till mässor tillsammans, utbytt erfarenheter och haft visst samarbete på inköpsidan.

Vilka alternativ fanns det?

Efter långa diskussioner växte visionen om bildandet av en ny grupp fram - utanför de globala jättarna och med fokus på öppna system, service och bibehållit entreprenörskap. Tillsammans skulle man uppnå kritisk massa för en mer aggressiv expansionsplan och intressera rätt typ av investerarpartner. I analysen konstaterades även att många branschkollegor sannolikt satt i samma sits, dvs.

var för sig saknades resurser att växa nationellt, trots hög kunskapsnivå och stark lokal marknadsposition. Skapandet av en oberoende grupp skulle kunna locka fler entreprenörer att ansluta och bli delägare.

Åke Carlsson på Hissgruppen hade från början inga planer på ägarförändring, men möjligheten att bygga något större kändes spännande.

Tillsammans skulle man uppnå kritisk massa för en mer aggressiv expansionsplan och intressera rätt typ av investerarpartner.

– En dag skulle jag också bli pensionär och då ville jag inte sälja till vem som helst, säger Åke Carlsson. Det här var en möjlighet som låg rätt i tiden.

Tillsammans med Arctos tog ägarna fram ett detaljerat presentationsmaterial och en plan för ett strukturerat bemötande av intressenter. Därefter följde möten med en handfull potentiella investerare som även de fick presentera sig och komma med förslag.

En teoretisk köpare kunde ha varit någon av de fyra jättar som dominerar hissbranschen; Kone, Otis, ThyssenKrupp eller Schindler, som alla jobbar över hela världen och historiskt skaffat sig marknadsandelar genom att köpa mindre företag.

– Det skulle ha känts trist eftersom vi byggt upp ett företag i tydlig entreprenörsanda med frihet under ansvar och där medarbetare och kunder förhoppningsvis trivs bättre, säger Lars Walldén.

– Historiskt har det inte alltid varit någon bra lösning, tillägger Åke Carlsson. De stora företagen inför sina rutiner och den gamla kulturen som kunderna har uppskattat kan snabbt försvinna.

Förtroendet avgjorde

Av budgivarna fick Lars, Per och Åke mest förtroende för Accent Equity, som kunde visa upp en dokumenterad förmåga att lotsa entreprenörsledda företag till tillväxt.

– Det blir mycket en förtroendefråga när man planerar att samarbeta under lång tid, säger Lars Walldén. Vi såg en möjlighet att flytta fram våra företags positioner för såväl våra kunders som medarbetares bästa.

Praktiskt genomfördes affären så att Accent Equity köpte Hissgruppen och I.T.K. av deras respektive ägare och skapade ett nytt bolag där Accent Equity är majoritetsägare och de tidigare ägarna har betydande andelar.

Strategi för tillväxt

Affären innebär att två företag med kompletterande tjänstebud samordnar sina resurser, samtidigt som de behåller sina unika kvaliteter. Hissgruppen och I.T.K. kommer att fortsätta som självständiga företag med samma ledning och varumärken, men nu med resurser att ta större uppdrag och växa geografiskt.

Genom Accent Equitys finansiella muskler och industriella nätverk kan man köpa andra företag och expandera verksamheten även utanför Stockholmsregionen. För medarbetare, kunder och leverantörer kan den nya konstellationen bli ett attraktivare alternativ på marknaden. Successionsfrågan, som annars kan bli en utmaning i ägarledda företag, kan nu planeras i god tid och gruppen får ökade resurser att säkra kompetensförsörjningen både internt och externt. ■



Lars Walldén och Per Hagberg startade gemensamt hiss företaget I.T.K. för 36 år sen. Nu fortsätter de samarbetet i ny ägarkonstellation. Foto: Hissgruppen

I.T.K.

Startår: 1977

Verksamhet: Installation av kundanpassade nya hissar och service

Omsättning: 130 MSEK

Medarbetare: 57 personer

Grundare & ledning: Lars Walldén & Per Hagbergh

Ort: Stockholm - Bromma

Nuvarande ägare: Accent Equity och företagsledningen

Hemsida: www.itk.se

HISSGRUPPEN

Startår: 1978

Verksamhet: Modernisering av äldre hissar och service

Omsättning: 125 MSEK

Medarbetare: 36 personer

Grundare & ledning: Åke Carlsson

Ort: Stockholm - Bromma

Nuvarande ägare: Accent Equity och företagsledningen

Hemsida: www.hissgruppen.se



Åke Carlsson, grundare av Hissgruppen AB.

Mest uppåt i hissbranschen

I hissbranschen är det mest produkterna som går upp och ner, kundbehovet är relativt stabilt oavsett konjunktur. Just nu är marknaden extra stark på grund av modernisering av hissar, inte minst i miljonprogrammen. Teknikutveckling och nya regelverk ställer också krav på nya lösningar för ökad säkerhet, bättre miljö och energihushållning.

– Hissbranschen har höga inträdesbarriärer där nya aktörer har svårt att komma in och konkurrera, säger Lars Walldén. Det händer att företag köps av de stora jättarna eller att folk hoppar av från dem och startar eget.

Lyhörd för kunden

Höga inträdesbarriärer kan ofta gynna de stora aktörerna och de fyra multinationella jättarna har höga marknadsandelar. Men störst är inte alltid bäst, utan ger ofta mindre aktörer stort utrymme genom att vara mer lyhörda för kundernas behov.

– De stora företagen installerar gärna 40 hissar där kunden ges valfriheten att välja mellan svart och grått, säger Åke Carlsson, men så fort kunden ställer speciella krav kan vi komma in tack vare vår flexibilitet.

Hissgruppen har en stark ställning inom ombyggnad av gamla hissar, helst sådana där kunden ställer unika krav. Det kan handla om

att kunden byggt på en våning eller där schaktmåtten är udda. I.T.K. har å sin sida tyngdpunkten på nya hissar där standardlösningar inte räcker till.

Öppna system

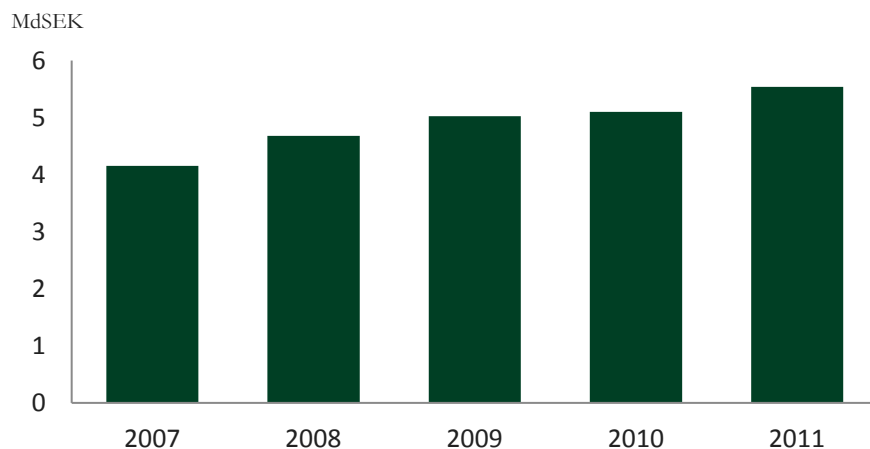
Hissgruppen och I.T.K. har således det gemensamt att de erbjuder kundanpassade lösningar. En annan likhet är deras satsning på öppna system, som innebär att den tekniska dokumentationen är tillgänglig för alla och reservdelarna finns på den öppna marknaden. Då kan fastighetsägaren välja den bästa leverantören av service och underhåll i motsats till slutna system där den ursprungliga hissleverantören har monopol på de tjänsterna. Det kan bli mycket dyrt även om den ursprungliga installationen framstod som billig i början.

Service och underhåll av existerande hissar, när som helst under dygnet, är också en stor verksamhet för båda företagen. ■



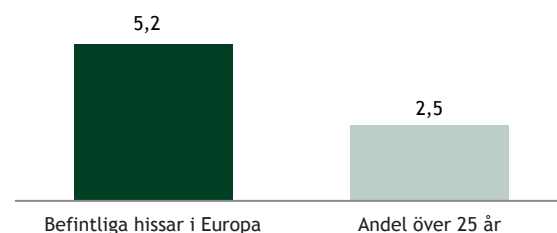
Alla hissdörrar i arbetslokaler måste numera förses med en innerdörr. Foto: Hissgruppen

Uppskattad marknadstillväxt¹

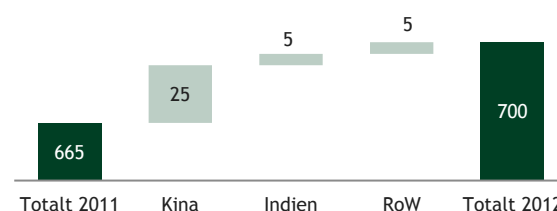


Not [1]: Marknaden inkluderar lågfartshissar och är beräknad på de 65 största aktörernas nettoomsättning.

Ålder på Europeiska hisstocken (m)



Nyinstallationer av hissar/rulltrappor (000's)



Ordning och reda ger fördel i bransch med små marginaler

Anders Mattsson och Patric Lindberg säljer 55 procent av Björnbergsgruppen för att kunna expandera och på sikt trappa ner. Med riskkapitalföretaget Evolver som ny majoritetsägare kan deras företag expandera och knyta till sig nyckelpersoner som kan driva verksamheten vidare den dag de själva drar sig tillbaka. Erfarenheten har lärt dem att saker och ting tar längre tid än man tror och att man måste vara långsiktig. Det tänkandet har varit en framgångsfaktor, liksom att ha ordning och reda och vårda företagets pengar som sina egna.

Björnbergsgruppen grundades 1928 och består idag av ett antal företag inom VVS och industrirör. 2009 tog Anders Mattsson och Patric Lindberg över i en så kallad Management Buy-Out, ett ledningslett utköp.

Även om utköpet var en stor affär i ett relativt osäkert marknadsläge visste de precis vad som krävdes och hur de skulle gå till väga. Som bakgrund är båda långvägare i branschen. Anders och Patric började som svetsare respektive rörmokare, för att senare bli projektledare, avdelningschefer och regionschefer på några av de största företagen i branschen, och slutligen VD för varsitt företag inom Björnbergsgruppen. De förstår vad som pågår i ”verkligheten” på alla nivåer i företaget.

– Vi vet vad vi gör, vad vi säljer och vad som är kvalitet, säger Patric Lindberg. Då kan man stå bakom det man gör och syna beställare, leverantörer och egen personal i sömmarna. Samtidigt har vi hela tiden velat utveckla oss själva inom ekonomi och företagsstyrning.

Artistnamn som slår

När Anders och Patric för några år sedan tog över som ägare var första åtgärden att samordna resurserna i de två bolag som då ingick inom områden som IT, ekonomi, lön och administration samtidigt som man behöll de två företagsnamnen, CJ Björnberg och Birka Rör. Kunderna fanns främst i byggbranschen och för att bredda sig mot industrin startade man ”Björnbergs Industri AB”.

– De är tre starka ”artistnamn” som står för kvalitet och långsiktighet, säger Anders. När vi expanderar ska vi fortsätta med små hanterbara företag, som drar nytta av Björnbergskoncernens samlade resurser, men där montörer och kunder får en ”hemkänsla”.

Det Anders och Patric kallar ”artistnamn” har större betydelse än man kan tro även inom VVS-branschen. Det visar sig när en kund

anlitar Birka Rör eftersom de installerade för 30 år sedan, utan att fästa avseende vid ägarbyten eller att dagens montörer inte var med när det sist begav sig.

Framtida utmaningar

– Vi i företagsledningen har behållit 45 % ägarandel eftersom vi tror på det här och vill vara med på den fortsatta resan, säger Anders Mattsson. Med Evolver som majoritetsägare kan vi höja ribban när det gäller att driva företaget och expandera verksamheten.

De faktorer som gjort Björnbergsgruppen framgångsrik hittills ska man vårda. Det har handlat om ett brett tjänstebud som gjort att man skruvat in ventilen lika bra hos en privatkund som i kärnkraftverket. Kapacitetsutnyttjande är en annan nyckelfaktor; att ha god beläggning oavsett konjunktur genom att ta stora projekt som bryggar över nedgångar och kunna föra över personal mellan de olika verksamhetsgrenarna.

Alla projekt är unika därför att vi har att göra med människor.

Branschen som sådan har en stor framtid i renoveringen av miljonprogrammet och energieffektivisering med alla miljö- och klimatmål som ska nås.

Siktat på nästa försäljning

– Erfarenheten har lärt oss att ägarskifte och omformning av ett företag tar många år, säger Anders Mattsson. Det lärde vi oss när vi köpte företaget av förra ägaren. Jag är 57 år, Patric 43 och vi har ännu mycket att ge, men eftersom det krävs lång framförhållning planerar vi redan nu hur vi ska säkerställa kompetens och ledningsresurser på sikt.

Bolaget hade genom åren varit uppvakttat av flera av de större företagen i branschen men ägarna hade varje gång avböjt. Nu valde Anders och Patric att anlita Arctos för att undersöka alla alternativ och resultatet blev en riskkapitalpartner från Åland.

– Vi hade inte tänkt i de banorna innan, men det kändes helt rätt att fortsätta driva bolaget självständigt och kunna påverka och utveckla efter egna värderingar och idéer, berättar Patric.

Köpare och säljare kompletterar varandra

Evolver ser han som en lämplig partner eftersom deras erfarenhet av företagsutveckling kompletterar Anders och Patrics kunskaper inom VVS- och industrirör. På så sätt blir det en jämlik relation där båda sidor tillför något unikt.

– Tillsammans med de nya delägarna gör vi en affärsplan som beskriver hur vi ska utvecklas och hur jag ska fasa ut i framtiden och Patric driva vidare, säger Anders Mattsson. Den kan ta ett antal år att genomföra och handlar om att stärka kapitalbas och kompetens, växa både organiskt och genom förvärv samt finna nyckelpersoner till företagsledningen. ■

ANDERS OCH PATRIC OM...

... att ha rätt kvalitet

Det är en tuff bransch och svårt att vinna alla matcher. Det absolut viktigaste är att hålla en hög lägstanivå och att hålla reda på kostnader. Vi kan inte ha den dyraste personalen eller göra bästa inköpen, men vi kan hålla ordning och reda på tid och pengar och det är vår nyckel till framgång.

... att alla projekt är unika

Den här verksamheten är svår. Man kan tycka att man gör samma sak när man bygger samma hus på andra sidan gatan. Ja, det finns vissa saker som upprepar sig, men alla projekt är unika därför att vi har att göra med människor. Antingen är det platsledningen eller beställaren eller montörerna som agerar på sitt alldeles egna sätt så det gäller att vara lyhörd och flexibel och samtidigt ha full kontroll i projektledningen.

... att vara chef

Det är tufft att vara chef idag och det kräver ett starkt psyke. Man får inte kräva att bli omtyckt av alla. Det är en styrka att klara den biten så att man kan ta beslut som är bra för vissa, men tyvärr inte för alla. Då blir det svart eller vitt; för vissa uppfattas man som hemsk för andra kanske som hjälte. Konjunkturen går upp och ned, vi kanske måste säga upp folk ibland och det är inte kul. Att våga kommer man långt med, köra sin linje och uppfattas som hård, men förhoppningsvis också rättvis.

... att vara entreprenör

Stundtals kastas man mellan hopp och förtvivlan. Att vara entreprenör idag kan innebära att göra vad som helst för kunden, så länge vi får betalt. Tjusningen ligger i att hitta möjligheterna och att få göra affärerna.

Det är tufft att vara chef idag och man får inte kräva att bli omtyckt av alla.



Anders Mattsson är vd för AB CJ Björnberg och dessutom ordförande i styrelsen för VVS-företagen, sitter i Svenskt Näringslivs styrelse, ordförande för Nynäshamns IF Fotboll och driver ett handikapplag i fotboll. Foto: Peter Knutson

Projektledarna - Arctos ryggrad

För att genomföra framgångsrika försäljningsprocesser krävs en stark laginsats. Arctos bemannar samtliga sina uppdrag med projektgrupper väl anpassade till transaktionsprocessens alla moment och utmaningar. Mitt i stormens öga och ansvariga för det dagliga arbetet står Arctos tre projektledare Henrik Widlund, Anders Jacobson och Francesco Di Folco.

Henrik Widlund

Aktuell: Projektledare på Arctos Corporate Finance

Familj: Sambo

Bor: Lägenhet i Vasastan, Stockholm

Karriär: Arctos sedan 2012. Dessförinnan Nordea sju år

Utbildning: Stockholms Universitet, Hong Kong Baptist University, University of Sydney

Exempel på rådgivningsuppdrag:

Försäljning av Rutab till Addtech, Corvara Industri- & Skadeservice till Accent Equity Partners och Wintech till LEAB

Intressen: Långlöpning

Svag för: The Smiths tredje album *The Queen is Dead*



Henriks bästa tips:

Bygg strukturkapital. Försök att överföra din kunskap och kompetens till bolaget. Dokumenterade processer gör det enklare för en ny ägare att tillvarata och vidareutveckla företagets affärsidé, vilket garanterat kommer att ge dig bättre betalt. Försök tidigt att skapa vinnande team på olika nivåer inom företaget och minska personberoendet i den operativa verksamheten genom att skapa interna processer och en ledningsgrupp.

Anders Jacobson

Aktuell: Projektledare på Arctos Corporate Finance

Familj: Sambo

Bor: Lägenhet i Stockholm

Karriär: Arctos sedan 2012. Dessförinnan Nordea tre år

Utbildning: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Exempel på rådgivningsuppdrag:

Försäljning av Berg Propulsion till Caterpillar, PoB:s Elektriska till privat konsortium och Maskinflisning i Laxå till PEQ

Intressen: Träning i olika former, matlagning och resor till fjärran länder

Svag för: Italien, gott vin/öl och stryktipset på lördageftermiddagar



Anders bästa tips:

Sätt upp konkreta mål med försäljningsprocessen. Identifiera tidigt i processen faktorer som är viktiga för dig vid en försäljning eller ägarspridning. Är pris avgörande? Eller är transaktionssäkerhet och vad köparen kan bidra med i bolagets utveckling av större vikt? Baserat på vad du vill uppnå är det viktigt att identifiera de mest troliga köparna och se till att kvalificera deras intresse på ett tidigt stadiet i processen.

Francesco Di Folco

Aktuell: Projektledare på Arctos Corporate Finance

Familj: Flickvän

Bor: Lägenhet i Vasastan, Stockholm

Karriär: Arctos Corporate Finance sedan 3 år. Dessförinnan internship-positioner inom Nordea Corporate Finance och Carnegie Investment Bank, samt fondadministration inom SEB Wealth Management och Skandia

Utbildning: Handelshögskolan i Stockholm

Exempel på rådgivningsuppdrag: I.T.K. och Hissgruppen (samgående och avyttring av majoritet), Concept Motion (avyttring av minoritet) och RCO (avyttring av majoritet)

Intressen: Styrketräning, fotboll, laga mat

Svag för: AS Roma och en bra risotto



Francescos bästa tips:

Bygg ett Investment Case i god tid innan investerare eller köpare får information om bolaget. Ett gediget förberedelsearbete syftar till att skapa värdehöjande försäljningsdokumentation (affärsplan, informationsmemorandum, etc.). Ett Investment Case sammanfattar och underbygger de viktigaste skälen för en investering i bolaget. Genom att tidigt analysera och bygga ett investment case kan eventuella brister och svagheter identifieras och hanteras samtidigt som dolda värden tydliggörs.

Resan gör målet

Trots att stjärnorna står rätt på transaktionshimlen har relativt få affärer med privatägda bolag avslutats hittills i år. M&Agistern har ägnat tid åt att reflektera över framgångsreceptet i de försäljningsprocesser som Arctos genomfört under året och kan konstatera två viktiga ingredienser; ett starkt Investment Case och en flexibel, väl förberedd process. Här kommer några tips på vägen, hälsar M&Agistern med kokboken i hand från sitt nyinstallerade proffskök.



Bertil Karlsson - Partner

Hittills under 2013 har vi på Arctos hjälpt sex framgångsrika företag genom försäljningsprocesser där vi tillsammans med ägarna lotsat deras respektive företag till en ny hel- eller delägare. Varje försäljningsprocess är unik med individuella avväganden längs vägen. Arctos bistår i att underbygga en trovärdig affärsplan som tydligt beaktar och belyser bolagets dolda värden och framtidsmöjligheter. Affärsplanen är grunden till vad vi ofta kallar "Investment Case" och bygger på den marknadsposition bolaget har inom sin bransch och värdefulla företagspecifika karaktärsdrag.

Investment Case

Ett väl genomarbetat Investment Case, ofta baserat på en affärsplan, är nyckeln till en lyckad process. Redan i förberedelsefasen lägger Arctos betydande resurser på att analysera och beskriva företagets affärskoncept, konkurrenskraft och framtida potential på ett sätt som lyfter fram företagets dolda värden och matchar hur olika typer av köpare analyserar potentiella förvärv.

Marknads- och branschfaktorer

För en köpare är det viktigt att förstå marknaden och branshdynamiken, för att kunna lägga realistiska prognoser och planer för framtiden. Branschens, eller nischens, tillväxt är självklart central då många köpare resonerar "the trend is our friend" – och därigenom fokuserar på företag som kan uppvisa en stark position på en växande marknad.

Nog så viktigt är dock att ett Investment Case beskriver bolagets konkurrenssituation och vilken roll bolaget söker och strävar efter bland konkurrenter. Är en lågprisstrategi eller differentierade produkter rätt i branschen? Är marknaden lokal eller global? Och vilken position i värdekedjan är mest attraktiv?

Ett väl genomarbetat Investment Case är nyckeln till en lyckad process.

Företaget

För de flesta ägarstyrda verksamheter är den viktigaste omständigheten ett eventuellt personberoende, ofta av ägaren. En erfaren ledningsgrupp som leder tydligt definierade och fungerande processer i företaget är mycket värdefullt. Andra vanliga utmaningar – och förhållanden viktiga att dokumentera – kan vara en alltför snäv kundstock, stark beroendeställning till ett begränsat antal underleverantörer eller underfinansierade produktionsenheter som skulle kunna begränsa fortsatt utveckling och tillväxt.

I ett Investment Case arbetar Arctos också med att beskriva bolagets tillväxtstrategi från ett operativt perspektiv. Det inkluderar normalt en beskrivning av nuvarande produktportfölj kompletterat med kommande produkter. Därutöver beskrivs till exempel sälj- och distributionsstrategi tillsammans med en syn på vilka geografiska marknader som är attraktiva för bolaget. En väl formulerad företagsbeskrivning introducerar tidigt företagets affärskoncept som löper som en röd tråd i beskrivningen av de olika operativa strategierna.

Finansiell information och prognos

Centralt i Investment Caset är det finansiella materialet i form av detaljerad beskrivning av historiken och en trovärdig presentation av en positiv utveckling under kommande år. Viktigt är att de finansiella antaganden som görs underbyggs i beskrivningen av branschens och företagets operativa förutsättningar. Framtida positiv utveckling kan till exempel beskrivas genom historiska investeringar i en stark produktportfölj som skapar förutsättningar för en konkurrenskraftig prissättning och god bruttomarginal. Är planen tillväxtinriktad bör det finnas goda möjligheter för en positiv utveckling av rörelsemarginalen. Normalt behöver ju företagets overheadkostnader inte öka i samma takt som företagets försäljning, så kallad operationell hävstång – ett område som i sig är värt ett eget avsnitt i M&Agistern.

Oavsett inriktning i den finansiella delen av affärsplanen är det viktigt att tydliggöra mervärden och att presentera bolagets utveckling i ett format som köparna känner igen och är bekväma att analysera.

Långsiktighet är en dygd

Tidigare har M&Agistern berättat om ”grooming”, vilket i det här sammanhanget står för långsiktighet i strategi och planering, inte bara en uppfräschning av ytan inför en försäljning. För att verksamheten ska värderas optimalt krävs att alla faktorer, som potentiellt kan påverka resultatet negativt vid en försäljning, tas omhand och åtgärdas i god tid innan själva säljprocessen inleds. Det handlar delvis om att reducera risker som eventuellt skulle kunna minska köparintresset, men det är samtidigt viktigt att identifiera tillräckligt med ”guldgrubbar i marken” – konkreta möjligheter till framtida tillväxt, för att en köpare ska känna att det går att skapa mervärden åt såväl aktieägare som investerare.

Genom att känna ett företags styrkor (och svagheter) och samtidigt förstå de olika köparnas motiv och behov, kan Arctos se till att rätt intressenter approaches med rätt argument. Avgörande är att matcha respektive köparens strategiska plan och ambition med det presenterade företagens Investment Case, och därigenom påvisa en spännande möjlighet för expansion som kompletterar eller stärker köparens ställning på ett värdeskapande sätt. Det högsta priset uppnås om man hittar den köpare som ser inte bara ekonomiska intressen, utan även industriella mervärden och därigenom har ett strategiskt intresse. Om processen sköts på rätt sätt blir den bästa köparen också den som erbjuder det högsta priset.

Att arbeta kontinuerligt med att reducera risker och positionera bolaget utifrån ett Investment Case-perspektiv är alltså viktigt för en framgångsrik försäljning, oavsett om den är nära förestående eller om det ligger flera år bort i tiden.

Transaktionsprocessen

Arctos roll är att tillsammans med bolagets ägare planera för en försäljningsprocess som maximerar förutsättningarna för att ägarens önskemål och målsättningar ska nås. Pris är ofta en viktig faktor – men inte sällan är också sekretessbehov, transaktionsrisk och vem som blir köpare lika viktiga beståndsdelar. Det som många rådgivare tidigare hanterade i breda auktionsprocesser måste nu skraddarsys i en process som är unik för varje företag. Det ställer nya krav på rådgivare där uppdaterad marknadskänedom från nyligen genomförda transaktioner och lång erfarenhet från många olika situationer blir viktigare.

Identifiering av och kontakt med köpare

Kartläggning av presumptiva köpare är en viktig och tidig del av Arctos arbete i transaktionsprocessen, samt att kvalificera dem baserat på till exempel timing, värdekritiska faktorer, interna förvärvsprocesser och andra situations-specifika omständigheter. Den här analysen är många gånger helt avgörande för en framgångsrik process, och därigenom det som bör ligga till grund för hur den ska skraddarsys.

En väl förberedd due diligence-process kan användas som en styrka i förhandlingen och vara direkt värdehöjande.

I det fall de presumptiva köparna till stor del är globala företag inom branschen kan frågor som intern beslutshierarki och om det strategiska intresset är förankrat på rätt nivå hos köparen vara vitala. Större globala företag har normalt också väldefinierade interna processer för hur ett förvärv ska genomföras vilket kan förhindra dem att följa, eller hinna med i, generella transaktionsprocesser. För finansiella investerare kan viktiga utvärderingskriterier till exempel vara finansieringsmöjlighet och timing.

Due diligence och slutförhandling

Due diligence är avsnittet där köparen och dennes rådgivare genomför en granskning av förvärvsobjektet för att kontrollera att bolaget är som säljaren har presenterat och att det inte finns några ”dolda fel”. Köpare och investerare använder alltmer långtgående processer inkluderande finansiella, legala, kommersiella, miljömässiga, fastighetsrelaterade, samt patent- och rättighetsrelaterade frågor.

Många köpare är idag väldigt oroade för avvikelser i due diligence-rapporter och ”fel” som hittas vid undersökningen får konsekvenser för pris och övriga villkor, ibland även avbrott av affären.

En väl förberedd due diligence-process kan dock användas som en styrka i förhandlingen och vara direkt värdehöjande. Genom strukturerad insamling och sammanställning minimeras risken för att undersökningen används som en ursäkt för omförhandling av pris eller andra villkor. Med god kontroll över vilket material som finns – och inte finns – kan processen styras och den eller de kvarvarande köparna få gradvis

tillgång till mer information. Det säkerställer såväl sekretess samt skapar avstämningspunkter där prisnivå konfirmeras och viktiga informationspunkter bockas av.

Arctos metod innefattar en noggrann insamling av informationsmaterial tillsammans med legal expertis. Due diligence-processen anpassar vi baserat på informationsomfång och kvalitet på det insamlade materialet, samt också antalet presumptiva köpare som är kvar i processen.

Due diligence hanteras ofta parallellt med förhandling av överlåtelseavtal i slutfasen av processen, och det är en konstant balansgång mellan informationsgivning, förhandling och att konkurrensutsätta den köpare som i många fall föredras. Att skraddarsys även denna del av processen är av yttersta vikt för att nå säljarens önskemål och målsättningar när slutförhandling av både pris och andra viktiga villkor ska slutföras.

Hör av dig om du vill diskutera hur ett Investment Case kan se ut för ditt bolag eller om du vill ha en fördjupad genomgång av hur Arctos arbetar i en skraddarsydd transaktionsprocess.

Våra kontaktuppgifter finner du på www.arctos.se. ■

B

SVERIGE
PORTO BETALT
PORT PAYÉ



BERG
PROPULSION

Arctos var rådgivare till Berg Propulsion vid försäljningen till Caterpillar



CATERPILLAR[®]

Berg Propulsion är en global tillverkare av ställbara propellrar och drivsystem för fartyg



I.T.K.AB
Hissgruppen ab

Arctos var rådgivare till Hissgruppen och I.T.K. vid samgåendet och försäljningen till Accent



accentequity
partners

I.T.K. och Hissgruppen arbetar med nyinstallation, modernisering och service av hissar



CONCEPT
TRÄNINGSPREDSKAP AB

Arctos var rådgivare till Concept Motion vid försäljningen av en minoritetsandel till Novax



NOVAX

Concept Motion är Sveriges ledande helhetsleverantör av träningsutrustning, inklusive service, support, utbildning och finansieringslösningar



RUTAB

Arctos var rådgivare till Tapper Group AB och Nordstjernen Industriutveckling AB vid försäljningen av Rutab till Addtech



ADDTECH

Rutab är en leverantör av elektrotekniskt material och komponenter



birka rör ab Björnbergs Björnbergs

Arctos var rådgivare till Björnbergsgruppen vid försäljningen till Evolver



EVOLVER

Björnbergsgruppen utför installationsentreprenader och service inom VVS och industrirör



NCC

Arctos var rådgivare till NCC vid förvärvet av OKK i Norge



OKK

NCC är ett av Nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag