

Vurderer du oppkjøpskandidater?



Det å kjøpe en bedrift er risikofylt!

Mange mislykkes ved sine oppkjøp!

Bruk tid på prosessen med å bli bevisst på; hvorfor du vil kjøpe hva?

Sett deg et mål og lag en plan! En god plan vil også hjelpe deg hvis du skal søke finansiering.

Planen bør inneholde forhold som innmat kjøp eller kjøp av aksjer, hva slags kjøpsituasjoner du søker, hvordan du skal søke etter kjøpskandidater, bruk av rådgivere med mer.

Det er vår erfaring at de nevnte ingredienser i en plan øker sannsynligheten for å lykkes.

Identifiser riktig kjøpsobjekt! Hva er du på jakt etter og hvorfor? Hva vil du oppnå?

Det er ikke alltid slik at det mest verdiskapende oppkjøpet er en konkurrent.

Ofte kan det være en kunde! Det kan også være en leverandør eller en virksomhet som tilbyr produkter som ikke er konkurrerende, men **komplementære**.

Er det økt omsetning eller lavere kostnader som gir størst utslag for virksomhetens lønnsomhet? Hva vil det bety for konkurransekraften dersom virksomheten får større markedsandel, og eliminerer en konkurrent samtidig? Ville ikke virksomheten kunne høste en vesentlig større andel av verdiskapingen dersom den kontrollerte en større del av verdikjeden? Det er kanskje mulig å tilby et vesentlig bredere vareutvalg gjennom virksomhetens eksisterende distribusjonsapparat?

Når du skal kjøpe en virksomhet er det viktig å **se forbi hva virksomheten er i dag**, og forsøke å utrede hva virksomheten kan være om to til tre år under ditt eierskap.

Det er bedre å betale godt for en god match enn å kjøpe på billigsalg.

Kritiske suksessfaktorer i kjøpsprosessen

Feilvurderinger og forhastede beslutninger i forbindelse med kjøp av virksomhet er ofte årsaken til at man velger feil oppkjøpsobjekter eller ikke får aksept fra selger.

Dersom man bestreber en grundig og rasjonell prosess, samt derav tar hensyn til de ovennevnte forhold, øker sannsynligheten for å identifisere virksomheter som tilfører størst mulig verdi, og at kjøpet blir en realitet.

Kjenn din egen virksomhets strategiske potensial! For; skal man vokse gjennom oppkjøp er det avgjørende å ha et bevisst forhold til hvilke **verdidrivere** som er viktigst for din virksomhet, og hvilke muligheter som finnes for bygge opp under disse. Her er noe tanker om forhold du bør vurdere grundig og "tvinge deg til en strukturert gjennom av";

Verdivurderingen av aktuelle oppkjøpskandidater

Gjør grundige beregninger av pris og antatt avkastning på selskapet/ene basert på detaljerte prognoser for inntekter, resultater og kontantstrøm.

Risikoelementer ved den enkelte virksomhet må gjenspeile seg så godt som mulig i denne betraktningen.

Prisen på en bedrift, er til syvende og sist det kjøper og selger blir enige om, og fremkommer gjennom forhandlinger mellom kjøper og selger.

Partenes forhandlingsposisjon og alternativer påvirker derfor prisen!



I tillegg til forhandlinger benyttes økonomiske beregningsmetoder. Følgende 3 hovedmetoder kan svært forenklet forklares slik:

A) Substansvurdering; Verdijusterte eiendeler – gjeld = verdien

B) Avkastningsvurdering; Justert årlig resultat x en faktor = verdien.

Faktoren er gjerne et tall mellom 3 – 7 (..kan være både høyere og lavere) avhengig av hvilken risiko kjøpet innebærer. En faktor på 3 betyr at risikoen vurderes som høy. En faktor på 7 betyr en lav risiko, altså at utsiktene for at resultatet i fremtiden blir bra.

C) Slakteverdi; Slakteverdien er det man kan forvente å få for selskapets eiendeler når selskapet avvikles. Varelageret har for eksempel mye lavere verdi når bedriften er nedlagt.



Ledelsen, styret og sentrale nøkkelpersoner

Suksess, uavhengig av bransje, forklares i stor grad av **dyktige ledere** er vår og mange andres opplevelse. Derfor bør det være et sentralt parameter å avdekke ledelsen, styrets og eventuelt nøkkelpersoner "dyktighet".

Helene Loe Colman (Handelshøyskolen BI) har i forbindelse med kommentarer til sin doktorgrad, som blant annet omhandler viktige elementer ved oppkjøp, påpekt følgende viktige forhold; "Fokusér på lederne i den oppkjøpte enheten. De har kunnskap om hvilke ressurser som finnes i den oppkjøpte enheten, og vet hvordan disse kan overføres til oppkjøperen. I tillegg kan de fungere som en buffer mot forstyrrelser fra integrasjonen og sikre "business as usual".

Med andre ord; fokuser på ledende personer i det selskap/de selskapene som vurderes; Hvem er disse personene?

Hvordan kan samspillet etter et oppkjøp optimaliseres?

Hvilke tanker og planer kan legges i forhold til kommunikasjon og integrasjons-/drahjelp for en glidende overgang?

Forretningsplan

Bruk tid og gå analytisk til verks for å forstå kandidatens/enes forretningsplanen/er, og vurder antakelser og prognoser om fremtidig vekst og lønnsomhet, i lys av blant annet historiske tall.

I denne sammenheng; gjennomfør kvalitative vurderinger av; hva som kreves for å gjennomføre planen? Hvilke sider av forretningsplanen og gjennomføringsaktivitetene for denne er de mest kritiske? **Hva kan resultat være/bli av å mislykkes på de kritiske faktorene?**

Historikk i forhold til å lykkes samt skape suksess

Det er ofte slik at sammenhengen mellom historisk og fremtidig suksess er størst!

Du bør derfor investere din tid i å finne kandidatselskap/er med **god "track record"**.

Hvilke suksesshistorier finnes i og omkring denne kandidaten/e? Finner du gjentakende suksesser? Hvordan er historikken i forhold til "ikke suksess historier" og hvorfor oppstod de samt hvordan ble de håndtert?

Markedsvekst og størrelse, herunder konkurransesituasjon

Markedets størrelse er vesentlig!

Medfører forretningsplanen hos kandidaten/e at man skal ta markedsandeler – eller holde markedsandeler i et økende marked?

I et marked med høy vekst er risikoen lavere! Er det kamp om markedsandeler er tendensen at marginene går ned. Fordi den eneste måten man kan ta markedsandeler på er å vinne fra andre! 5 viktige spørsmål å ta stilling til er;

- 1) Hvilke markedssituasjon er selskapet/ene i og hvordan ser dette ut fremover?
- 2) Hvordan vektet dette i forholdet mellom de mulige oppkjøpskandidatene?
- 3) Vurderer konkurranseintensitet og antagelser om fremtidig marginutvikling!
- 4) Gjennomfør også en grundig vurdering av verdikjeden/e for å kunne oppdage eventuelle uheldige maktstrukturer eller andre trusler!
- 5) Vurder oppkjøpskandidatene mot hverandre ved å vekte disse faktorene mot hverandre i forholdet til de enkelte kandidater!

Risikovurderinger og muligheter samt virkemidler for å kanalisere "vekk" risiko



Vær bevisst de nødvendige og sentrale risikoelementene og unngå høy konsentrasjon knyttet til et produkt, en kunde, en særegen teknologi, risiko knyttet til en eller flere nøkkelpersoner, omfattende politisk risiko og selskaper som er svært tett korrelert mot definerte valutaer, råvarepriser etc.

En strukturert **due diligence prosess** for å avdekke samt vurdere mulighetene for å kanalisere vekk risiko er sentralt.

Forhandlinger

Bevisstgjør deg selv på dine forhandlingsmål og eventuelle alternative målsettinger i denne sammenheng **før forhandlingene starter**.

Ikke glem at det er dine forutsetninger for å drive bedriften videre som må legges til grunn for dine beslutninger og ikke selgers prisforlangende.

Den kjøperen som har de beste forutsetninger for videre drift, er den kjøperen som bør betale mest. Årsaken til dette er at nettopp denne kjøperen har **eierskapsfortrinn** slik at potensialet i virksomheten kan høstes.

For en rekke selgere er det viktig at kjøperen oppfattes som verdig til å drive livsverket videre.

Vær derfor en verdig kjøper!

For kjøperen er det viktige at kunnskap og kontakter i størst mulig grad overføres.

Vær oppmerksom på at kunder, ansatte og leverandører kan ha sterke relasjoner til selgeren.

De fleste selgere er villig til å fortsette å arbeide i bedriften en periode slik at kjøperen får overført viktige kontakter og kunnskap. Hvordan denne arbeidsinnsatsen skal kompenseres er en forhandlingssak.

Det er en fordel for kjøperen at en del av kjøpesummen gjøres i form av en "earnout".

En viktig del av forhandlinger er å forstå selgerens situasjon og alternativer!

«Exit» muligheter

Hva kan gjøres og hvordan dersom «exit» skulle bli ønskelig?

Hvem kan være den neste kjøperen av virksomheten?



Styreforeningen arrangerer viktige åpne og interne kurs i relasjon til denne artikkelen som:

-  Due diligence prosesser i praksis
-  Verdivurdering av selskaper og forretningsområder
-  Kjøp og Salg av virksomheter og innmat
-  Regnskapsanalyse og nøkkeltall

Trenger du hjelp i.f.m oppkjøp, salg, due diligence, verdivurdering mm? Vi har erfaringer fra flere hundre prosesser!

Ta kontakt for en uforpliktende dialog!