



## Exits - Salg af virksomheder

7

En erfaren investeringsdirektør sagde engang: *"En veldrevet og velindtjennende virksomhed vil der altid være købere til - til gengæld kan det knibe lidt med de andre!"*.

For Industri Udvikling, der ikke har en fast køreplan for, hvordan vores investeringer skal "exittes", giver dette rigtig meget mening. I al almindelighed, men ikke mindst for den størrelse virksomheder, som vi beskæftiger os med, kan det være svært at langtidsplanlægge et salg af en virksomhed. Vi må agere lidt inden for de rammer, som markedet og de specifikke omstændigheder giver os.

Samtidig er udsagnet et udtryk for, at nok er køb og salg af virksomheder en milepæl, men der hvor grunden til et godt salg lægges, er i de mange år, hvor selskabet sikrer en velfungerende drift. Værdiskabelsen ligger i de mange fremskridt år efter år, ikke i et billigt køb eller et dyrt salg.

Industri Udvikling har i de seneste år set rigtig god efterspørgsel efter de veldrevne virksomheder, og Industri Udvikling har sammen med vores medaktionærer solgt adskillige selskaber. Som oftest til tilfredsstillende priser.

På de følgende sider fortælles om tre ganske forskellige "exits":

- Bramidan, som vi har været medejere af i mere end 10 år, blev solgt til en dansk kapitalfond.
- Confac, hvor vi var med i ejerkredsen i knap 4 år, blev vores aktier solgt til virksomhedens ledelse.
- Christian Berg, som vi kun nåede at være medejer af i knap 2 år, blev afhændet til en svensk virksomhed inden for samme branche.

Altså tre forskellige virksomheder, der blev solgt til tre forskellige typer købere, men med det til fælles, at det var den positive udvikling i virksomheden, der var baggrunden for værdiskabelsen.

God læsning



### Exits 2014-2015

- K. P. Holding A/S
- Jydsk Planteservice A/S
- Confac A/S
- Bramidan A/S
- Global Wind Power Europe A/S
- Christian Berg A/S
- Ribe Jernindustri A/S

## 8 Bramidan A/S - Generationsskifte og vellykket exit

I løbet af 2014 fik Industri Udvikling henvendelse fra ikke mindre end tre danske kapitalfonde, der syntes, at virksomheden Bramidan så interessant ud, og måske kunne være et opkøbsemne for dem.

Ikke mærkeligt, for Bramidan falder lige i midten af den type virksomheder, som kapitalfondene synes er interessante: en eksportorienteret nichevirksomhed, der står særdeles stærkt inden for sit specifikke produktområde.

Bramidan udvikler, producerer og sælger ballepressere, der anvendes til sammenpresning af genanvendeligt affald. Ballepresserne anvendes typisk i detailhandelsbutikker, hvor

de bruges til sammenpresning af papir-, pap- og plastemballage, men findes også i ganske mange industri-virksomheder.

Selskabet er inden for sit forretningsområde en af tre verdensomspændende spillere, der tilsammen dækker 30-40 pct. af markedet. De to store konkurrenter er betydeligt større selskaber end Bramidan, da de også involverer sig i flere andre forretningssegmenter, men altså mindre dedikerede til lige præcis ballepressere.

Bramidan får en del af komponenterne i en ballepresser leveret fra underleverandører, men svejser selv de færdige produkter op og monterer

diverse udstyr. Produkterne sælges dels i Danmark og dels over resten af kloden; så fjerne områder som Australien og Sydafrika er betydende markeder for Bramidan, og senest har selskabet åbnet kontor i USA. Selskabet har gennem adskillige år haft salgs-datterselskaber i Holland og Polen, og har som nævnt oven for senest åbnet kontor i USA.

Industri Udvikling blev introduceret for Bramidan i 2004. Selskabet stod foran et generationsskifte, og der skulle samtidig åbnes op for en mere eksportorienteret udvikling af virksomheden. Løsningen blev, at Industri Udvikling købte 40 pct. af aktierne, mens den ny-udnævnte direktør tegnede sig for 20 pct. De oprindelige ejere fortsatte med en 40 pct. ejerandel, der dog inden for det første år blev reduceret til 30 pct., da de resterende aktier blev solgt til en gruppe af fire ledende medarbejdere.

I perioden 2004 til 2014 har Bramidan konstant øget sin omsætning, dog med et mindre tilbageslag i forbindelse med finanskrisen, hvor såvel omsætning som bundlinie blev reduceret. Det er lykkedes at fortsætte væksten efter krisen, og bundlinjen blev reetableret. Med det stærke fundament, som Bramidan har skabt, ligger grundlaget for at kunne vækste yderligere, såvel på topline som på bundlinie.

Det potentiale havde også kapitalfondene set, og det var det, der vakte deres interesse for Bramidan. SE Blue Equity blev køberen.





## Christian Berg A/S - Vellykket turnaround og exit

Christian Berg A/S er en køleentrepreneur, der opfører og servicerer køle- og ventilationsanlæg i hele Danmark. Firmaet har eksisteret siden 1965 og er den dag i dag et velrenommeret brand i branchen.

Efter en årrække med utilfredsstillende resultater blev Industri Udvikling i foråret 2013 kontaktet af den daværende ejer og grundlægger af virksomheden, Christian Berg. Skiftende, eksterne ledelser i selskabet havde medført behov for tilførsel af frisk kapital, ny ledelse samt en betydelig oprydning i selskabet.

Industri Udvikling får løbende henvendelser fra kriseramte virksomheder, men i modsætning til de fleste større investeringsselskaber og kapitalfonde i Danmark investerer Industri Udvikling jævnlige i denne type af virksomheder. De primære investeringsparametre i sådanne sager er, om der vurderes at være et forretningsgrundlag at bygge videre på, og om der er en dygtig ledelse, der kan vende udviklingen.

Begge dele vurderedes at være til stede i Christian Berg A/S, som efterfølgende blev overtaget i sommeren 2013 af Industri Udvikling sammen med den tidligere salgsdirektør i selskabet og to private investorer. Der blev inden for kort tid tilført ny kapital, forhandlet nye rammer i ny bank, ansat ny økonomifunktion og etableret en ny bestyrelse. Med det nye hold gik den efterfølgende turnaround proces i gang. Det primære fokus i 2013 og det meste af 2014 var på en hård tilpasning af



selskabet med nedlukning af mange urentable projekter, genforhandling eller opsigelse af en lang række dårlige servicekontrakter, afvikling af tabsgivende forretningsområder samt tilpasning af hele organisationen. En proces der krævede en stor indsats fra ikke mindst den nye ledelse i selskabet samt en omstillingsparathed blandt de tilbageblevne ansatte.

Oprydningen medførte et fald i omsætningen i forhold til tidligere år, men et markant løft i indtjeningen; i 2012, dvs. året inden overtagelsen, havde selskabet et samlet underskud på ca. 14 mio.kr. før skat. I 2014 var dette ændret til et positivt resultat før skat på ca. 7 mio.kr. – på en omsætning, der var væsentlig lavere end i tidligere perioder. Samtidig var virksomheden blevet stabiliseret og havde nu en platform, der var klar til den fremadrettede forventede vækst.

Meget mod forventning blev den nye ejerkreds i løbet af 2014 kontaktet af det svenske selskab Coromatic Group AB. Coromatic leverer IT og infrastruktur-løsninger til selskaber i hele Skandinavien. I det danske marked manglede Coromatic kompetencer inden for såvel køling af serverrum som inden for komfortkøls-løsninger, således at Coromatic fremadrettet ville være i stand til at byde på totale IT- og køle-løsninger til hele bygninger. Her passede Christian Berg perfekt ind.

I lyset af den igangværende oprydningsproces i Christian Berg A/S, hvor usikkerheden omkring selskabet fortsat var for stor, blev kontakten fra Coromatic i første omgang afvist. Den blev dog genoptaget primo 2015, hvor man i lyset af den vellykkede turnaround blev enige om betingelserne for Coromatics overtagelse af Christian Berg A/S.

## 10 Confac A/S - Bragt sikkert gennem krisen



Confac producerer facadeelementer i beton. Produkterne afsættes på det danske marked.

Confac blev stiftet af fire personer i 2007. Erling, Peter, Verner og Frank var alle ansatte inden for industrien, men havde ønske om at etablere og drive egen fabrik. Samtidig havde de tanker om, at produktion af betonelementer kunne tilrettelægges mere effektivt end på de traditionelle fabrikker.

Resultatet blev etablering af Confac; et alternativt og mere fleksibelt produktionslayout blev fastlagt, og byggeri af fabrikken sat i værk. Virksomheden var klar til at påbynde produktion i maj 2008, og nåede lige at komme i gang, da finanskrisen kom buldrende. Efterspørgslen efter beton-elementer faldt voldsomt.

Confac kontaktede Industri Udvikling i midten af 2010. Selskabet havde nu givet underskud i to år, men mente at kunne se ind i bedre tider. De overbeviste i hvert fald Industri Udvikling om, at stigende omsætning og positive bundlinietal var inden for rækkevidde. Det viste sig også at være korrekt.

I 2014 fik Industri Udvikling en henvendelse fra en virksomhed inden for byggebranchen, der kunne være interesseret i at købe sig ind i Confac. Også de havde fået øjnene op for den konkurrencedygtighed, der lå i selskabet.

Det at invitere en fra branchen ind som investor blev diskuteret noget, og fordele og ulemper vejtes op mod hinanden. Det viste sig, at det nok ikke var en fordel med denne løsning, og i hvert fald var det ikke ledelsens foretrukne model.

I diskussionerne omkring dette blev det også klart for ledelsen, at de egentlig gerne ville eje selskabet selv og fremover være rene ejerledere. Med den baggrund blev denne mulighed diskuteret, og det endte med, at de fire stiftere købte Industri Udviklings aktier.

Industri Udvikling nåede således at være medejer af Confac i fire år. Gennem de fire år beviste virksomheden, at den havde et godt og konkurrencedygtigt forretningsgrundlag, og resultater på -5 mio.kr. blev vendt til resultat på +5 mio.kr.

På lykkelig vis kan man se, at selskabet fortsætter den positive udvikling, og er på vej mod at præstere endnu flottere resultater. Også dejligt - selv, eller måske nærmere ikke mindst - for en tidligere aktionær!

### Confac

Driftsresultater 2009-2014

Mio.kr.

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Omsætning .....	-	87	117	114	140
Resultat før skat .....	-5,8	2,8	6,4	1,4	5,2