

Denne artikel er bragt i Børsen den 20. februar 2007 og afspejler på mange måder den måde Industri Udvikling tænker og arbejder på. Af Knud Teddy Rasmussen.

Glem talgymnastikken når der skal hentes kapital

Skal et generationsskifte hjælpes på vej, er det forretningsgrundlaget og ledelsen, der betyder noget, siger investeringsdirektør Lars Buhl fra Industri Udvikling A/S i et interview



Bladt Industries, der producerer onshore- og offshore stålkonstruktioner har Industri Udvikling som en af sine ejere med en ejerandel på godt 20 pct.

■ Køb og salg

Lad være med at gøre tingene mere indviklede end nødvendigt. Det er f.eks. spild af både tid og penge at hyre et konsulentfirma til at lave et skønmaleri af en virksomhed, før den går på jagt efter frisk kapital – f.eks. i forbindelse med et generationsskifte. Sådan lyder den klare besked fra Industri Udvikling, som er en af mange danske investorer med speci- el forkærlig for investering i mindre og mellemstore virksomheder.

»Kæden hopper af, når man har bedt

en konsulent om at lave en forkromet beskrivelse af forretningsplanen. Her kan vi jo ikke se, om det er konsulentens eller vores kommende samarbejdspartners billede af virksomheden, der præsenteres. Og i virkeligheden er det faktisk en helt utrolig simpel verden,« siger Industri Udviklings investeringsdirektør Lars Buhl.

■ To forhold spiller ind

Han koger det ned til to forhold, når han bliver bedt om at give et bud på, hvad der kan få ham og hans kolleger

til at investere i en mindre og mellem- stor virksomhed.

»Vi ser på, om virksomheden har et interessant forretningsgrundlag. Kan den f.eks. vise fornuftige drifts- resultater? Har den en god position på markedet? Har den et godt pro- dukt, som kunderne gerne vil købe. Og så ser vi på ledelsen,« siger Lars Buhl.

Det er normalt altid virksomhederne selv, der tager den første kontakt. Og når Buhl er lettere allergisk over for virksomheder, der lægger ud med at

præsentere en kostbar rapport om sine fortræffeligheder, så skyldes det ganske enkelt, at han og hans kolleger selv vil ud at have hænderne ned i dejen.

»Vi er ikke så meget talmennesker. Vi ser mere på forretningsgrundlaget, forklarer han og beskriver et typisk forløb sådan:

»Det starter som regel med et telefonopkald fra en virksomhed. Efter et kvarters tid beslutter jeg mig for, om jeg skal besøge virksomheden – og her taler vi stort set ikke om tal, men derimod om historie og forretningsgrundlag. Jeg prøver at forstå virksomheden og den person, der driver den. Og han foretager selvfølgelig også en vurdering af mig. Det er helt klart.«

Denne snak kan vare nogle timer.

Men reelt skal man ikke ret langt ind i samtalen, før begge parter har en fornemmelse af, om de så at sige har en fremtid sammen.

»Efter det første møde foreslår jeg typisk, at de kontakter en anden virksomhed, hvor vi er inde som investor. Og så starter jeg ellers med at fundere i bilen hjem,« siger Lars Buhl.

■ Overvejer en uges tid

De første overvejelser varer en uges tid.

»Og så sender vi et brev med en rimelig kontant tilbagemelding. Jeg vil dog altid ringe til folk, hvis det ikke bliver til noget.«

Næste skridt er en såkaldt due diligence. Men heller ikke her benytter Industri Udvikling sig af konsulenter.

»Nej. Jeg tror mere på mig selv. Og det er jo også mig, der fremover skal arbejde sammen med virksomheden,« pointerer Buhl, som – helt fra start – søger at få så grundig en for-

ståelse af virksomheden som overhovedet muligt. Og den får man i højere grad ved simpelthen at tale med direktøren og økonomichefen frem for at »holde dem beskæftiget ved kopimaskinen«, som Buhl udtrykker det.

Næste skridt er at få aktionæroverenskomst og konkurrenceklausuler på plads. Og så skal parterne ellers bare skrive under.

»Vi har da været ude for, at folk fortryder, når kuglepennen skal sættes til papiret. Men det må vi have respekt for,« siger Buhl, som erkender, at der især ved et generationsskifte kan være en del turbulens, fordi man ofte går ind i andre menneskers livsværk.

■ Realistiske priser

»Det er der næsten i dem alle sammen,« siger Lars Buhl.

Prisen er der til gengæld sjældent de store problemer med.

»Jeg synes, at folk er meget realistiske i forståelsen af deres virksomheder. Også selv om deres rådgivere somme tider kan have været lidt urealistiske.«

– Er det så de såkaldt kloge penge, I stiller med i en virksomhed?

»Vi forsøger i hvert fald at være aktive investorer. Men jeg vil hellere kalde os for rejsende i erfaring. Vi deltager altid i bestyrelserne. Men ud over det prøver vi også at have kontakt med virksomheden mindst en gang om måneden. Vi vil gerne stille os til rådighed, men vi går under ingen omstændigheder ind og sidder lårene af direktionen og blander os i driftsbeslutninger.«

■ Overvejer direktøren

– Kan I altid bruge den siddende direktør?

»Især ved generationsskifte kan vi godt finde på at komme med en direktør. Vi får faktisk ofte henvendelser fra ledere i større virksomheder, som gerne vil have deres eget, hvis man kan sige det sådan. De håber så, at vi har en virksomhed til dem – hvilket vi nu sjældent har.«

– Kan I så finde på at sætte en af dem ind, hvis I står med et ledelsesproblem i en mindre virksomhed?

»Ja, det kan vi. I alt, hvad vi beskæftiger os med, er noget af det allervigtigste at have den rigtige direktør. Og når vi taler med en virksomhed, er der jo ikke noget odiøst i at diskutere den side af sagen med den siddende ledelse.«

– Fungerer det i praksis med en direktør udefra, hvis f.eks. stifteren fortsætter som medejer?

»Vælger han at træde tilbage, vil han typisk føre en meget tilbagetrukket tilværelse langt fra den daglige drift. Der må heller ikke være usikkerhed om, hvem der bestemmer i det daglige,« siger Lars Buhl, som groft opdeler målet for sin interesse i tre kategorier: »Den ene gruppe – og det er de fleste – handler om generationsskifte. Det kan så enten være management buy-out, hvor virksomhedens ledelse vil købe, eller buy-in, hvor en direktør udefra vil købe sig ind. Den anden gruppe er vækstvirksomheder, som ikke kan finansiere deres egen vækst. Det behøver dog ikke altid være et spørgsmål om kapital. Det kan også være, at en person ikke længere kan overskue det hele. Endelig er der så turnaround-virksomheder, hvor vi kun går ind, hvis vi kan se, at der er lys for enden af tunnelen. Vi går med andre ord ikke ud og slår feltsegen op og hjælper med at redde en virksomhed,« siger Lars Buhl.