



Henning Boysen,  
bestyrelsesformand i  
Kuoni Travel

"Der findes ikke fusioner! Der er køb, og der er salg, og der er altid en ny ejer, og sådan skal det være. Det er ikke en demokratisk proces, og der skal være klarhed over hvem, der tegner virksomheden fra første dag."



Henrik Audon, Audon Partners

"Hvis ikke vi var del af en international alliance, så havde vi ikke nogen berettigelse. 90 procent af alt det, vi foretager os, er internationalt".

**Den globale markedsplads er en realitet:**

# Til salg i hele verden

Uanset om man er til salg eller til køb, så er der atter fyret op under handlerne på den globale markedsplads. Det var budskabet til de fremmødte ved et af Audon Partners' morgenmøder om køb og salg af virksomheder på Scandic Eremitage i Lyngby.



# Sælg til internationale priser

## Salget af danske virksomheder sker i stigende grad på den internationale scene, og det er med til at skubbe priserne i vejret.

Af Mads Wedderkopp

Kollapset i virksomhedshandler efter den økonomiske krise er vendt til vækst, og det er nu, at der er mulighed for at gøre gode handler – på begge sider. Priserne er atter på "et fornuftigt 2005-niveau og almindelige, fornuftige ting kan lade sig gøre", som det blev sagt af Jonas P. Knudsen, Audon Partners:

"Der er lige nu interesse fra både de strategiske og finansielle købere, og prisniveauet er stabiliseret, så hvis man sikrer sig, at man er godt forberedt, så får man også noget godt ud af det", sagde han.

### 90 procent er internationalt

Morgenmødet er det fjerde i rækken af Audon Partners' landsdækkende morgenmøder for danske virksomhedsejere og -ledere, som vil høre om de sidste nye trends inden for køb og salg af virksomheder. Og én trend, som er klokkeklar er, at stadigt flere salg af danske virksomheder foregår internationalt.

"Hvis ikke vi var del af en international alliance, så havde vi ikke nogen berettigelse. 90 procent af alt det, vi foretager os, er inter-

nationalt. Det betyder ikke, at 90 procent af de virksomheder, vi har til salg bliver solgt til internationale købere. Men hvis virksomheden i sidste ende bliver solgt til en dansk køber, så kommer den køber til at betale en international pris, fordi virksomheden har været ude i konkurrence med internationale købere", sagde grundlæggeren af Audon Partners, Henrik Audon, som samtidig er arkitekten bag den globale alliance, M&A International, som Audon Partners er en del af.

"Som følge af vores internationale tilgang til køb og salg af virksomheder, så har vi i alliancen det tætteste samarbejde, man kan have, uden at være ejet af de samme. 90 procent af alt det, vi laver, gør vi sammen, og det er en forudsætning for at operere seriøst i dette marked", sagde Henrik Audon og gik derpå i dybden med to forskellige eksempler på virksomhedens arbejdsmetoder.

### Fra ansat direktør til skaber af global virksomhed

Første eksempel var hvordan Audon Partners assisterede erhvervsmanden Ole Andersen med at realisere drømmen om at skabe ver-

### Hvad fik du ud af morgenmødet?



Jørgen Mensen

*"Jeg er omkring de 50, og min virksomhed er i kraftig vækst. Jeg vil gerne tænke lidt på fremtiden og er interesseret i at høre mere om såvel køb som salg. Det her var de indledende svømmetag for mig, og det kan da meget vel være, at jeg nu vælger at gå mere i dybden med tingene".*

dens næststørste selskab indenfor tørring og inddampning af fødevarer m.m.. Efter en lang og succesrig karriere som adm. dir. ønskede Ole Andersen at få fødderne under eget bord. Audon Partners identificerede og op søgte mulige opkøbsmønstre og rejste kapital til opkøb af tre virksomheder – i USA, England og Danmark – gennem kapitalfonde og banker. Virksomheden – Anhydro Group – har i dag den ønskede position og giver tillige et fornuftigt afkast.

### International salgsauktion

Henrik Audons andet eksempel på en vellykket transaktion var salget af Biva Møbler, som gennem en nådesløs effektiv international auktionsproces – efter kortlægning og kontakt med 87 køberemner – indbragte yderligere 40 procent i pristillæg oven i det første, højeste pristilbud.





”  
Det er vigtigt at vælge rådgivere, som er pragmatiske, og som kan skelne væsentligt fra uvæsentligt, og som kan skabe klarhed og enkelthed”.

Christina Bruun Geertsen, partner i advokatfirmaet Kromann Reumert.

”Vi fik den højeste pris pr. indtjent krone, der nogensinde er betalt for en detailhandelsvirksomhed i Danmark. Effektiv styring betaler sig”, sagde Henrik Audon, som undervejs i processen øgede interessen blandt de sidste fire bydende med en strøm af nye, positive informationer – først en informationspakke med nye vækstscenarier for virksomheden, dernæst en attraktiv købsfinansieringspakke og endelig fremlæggelse af år-til-dato-resultater, som lå foran budget.

### Væksten er tilbage

Der er lige nu et stort behov for at købe sig til topinjevækst. Og ifølge Jonas P. Knudsen fra Audon Partners peger internationale undersøgelser på, at 2 ud af 3 virksomheds- ejere forventer stigende aktivitet i 2010.

### Hvad fik du ud af morgenmødet?



Bent Bilby

”Det var meget interessant at høre. Vi er i markedet for både køb og salg med henblik på en stadig optimering af virksomheden. Jeg har selv købt et antal virksomheder, men det er rart med input fra nogen, som har prøvet det i langt højere grad”.

”Vi så allerede i 4. kvartal 2009 en kraftig stigning i antallet af handler, og vi forventer en tilsvarende stigning i tiden fremover”, sagde han og understregede, at når virksomheden skal sælges, gælder det om, at klar-gøre den til salg:

”Sørg for at tingene er i orden. Fjern de ikke-driftsrelaterede omkostninger i resultatopgørelsen. Det skaber tillid hos køberen, og man får sin pris op, hvis man sørger for at være velforberedt” sagde han.

### Skelne væsentlig fra uvæsentligt

Forberedelse var også den røde tråd i næste indlæg fra Christina Bruun Geertsen, partner i Danmarks største advokatfirma Kromann Reumert.

”Det er vigtigt at vælge rådgivere, som er pragmatiske, og som kan skelne væsentligt fra uvæsentligt, og som kan skabe klarhed og enkelthed. Usikkerhed i virksomhedens forhold vil afspejle sig i prisen”, sagde hun og gennemgik derpå en række af de væsentlige forhold, man som køber og sælger skal være opmærksom på, når købs-/salgsaftalen skal udformes.

”Det er vigtigt, at aftalen ender med at blive et produkt af fælles drøftelser og et produkt, som begge parter kan leve med. Man bruger alt for tit utroligt lang tid på at diskutere pris og betingelser for sent i forløbet – forhold, der bør være afklaret i starten af processen”, sagde hun.

### Klar plan

”Man skal have en plan – ligesom Olsen Banden!”, sagde Henning Boysen fra Kuoni Travel, som gennem årene har opkøbt en lang række virksomheder. Boysen har som bestyrelsesformand i rejseselskabet og be-

### Hvad fik du ud af morgenmødet?



Flemming Søeborg Sørensen

”Jeg synes, at det var interessant at høre advokatens indlæg om ansvarsfordelingen ved salg af virksomheder. Når man nærmer sig 66 år, så skal man til at tænke på fremtiden, og det sker da også, at jeg bliver ringet op af nogen, som er interesserede. Så er det – som vi jo også hørte i dag – godt at være forberedt”.

styrelsesposter i en række andre selskaber stor erfaring med køb og salg af virksomheder. Han var fjerde og sidste taler på morgenmødet.

”Hvis vi køber os til vækst, så er det synergiene, der giver den ekstra værdi. Dem regner vi nemlig ikke ind i købsprisen, og det er synergiene, som gør, at der kommer et ekstra afkast på investeringen”, sagde han, og understregede, at man skal tænke sig godt om, før man køber en virksomhed:

”Halvdelen af alle køb ødelægger værdi hos køber – de skaber ikke værdi. Derfor skal man som køber nøje gøre sig klart, hvorfor man tror, at man er en bedre ejer, og hvad man mener, at man kan tilføre virksomheden”.

### Brug rådgivere

”Man må acceptere, at man skal bruge råd-

## Audon Partners A/S

Toldbodgade 31  
DK 1253 København K  
Telefon 33 43 60 00  
Fax 33 43 60 10  
Mail: [info@audonpartners.dk](mailto:info@audonpartners.dk)  
Web: [www.audonpartners.dk](http://www.audonpartners.dk)



## Audon Partners

### Mission

- **Ved salg af virksomhed;** at opnå den maksimale pris, som det internationale marked er indstillet på at betale for en virksomhed.
- **Ved køb af virksomhed;** at identificere, forhandle og gennemføre internationale virksomhedskøb, der giver størst mulig synergi.

### Metode

- Vi benytter en forretningsmæssig indfaldsvinkel til løsning af opgaverne som supplement til den regnskabsmæssige og den juridiske indfaldsvinkel.
- Vi kombinerer den globale organisationsstyrke med den lokale partners know how.
- Vi yder personlig rådgivning af høj kvalitet baseret på mange års international erfaring.

- Vi gennemfører internationale salgsaktioner af mellemstore virksomheder, hvor vi finder købere over hele verden.
- 25 års tæt samarbejde på tværs af landegrænserne har skabt en succesfuld forretningsmodel, som vores klienter nyder godt af.

### Klienter

- Virksomhedsejere, der ønsker at sælge deres virksomhed.
- Koncerner, der ønsker at sælge et datterselskab eller en division.
- Selskaber, der ønsker at købe en virksomhed.
- Kapitalfonde, der ønsker at sælge eller købe en virksomhed.

## M&A International Inc.

- Globalt dækkende
- Lokalt repræsenteret
- 500 M&A-rådgivere globalt
- 43 medlemmer i 41 lande
- M&A International Inc. gennemførte sidste år 146 virksomhedshandler mellem \$ 5 mio. og \$ 250 mio. til en samlet værdi af \$ 6 mia.



givere”, sagde Henning Boysen og skyndte sig straks at sige, at han ikke har noget tilhørsforhold til Audon Partners.

”Det er det, man gør til dagligt, man skal beskæftige sig med. Driv virksomheden videre som normalt og brug professionelle rådgivere; det er næppe den lille eller mellemstore virksomheds bestyrelse og daglige advokat eller revisor, som er det rigtige hold i en salgssituation”, sagde Boysen og understregede vigtigheden af, at det heller ikke er ejeren selv, som bør sætte sig til forhandlingsbordet:

”Man skal have en vis afstand til processen. Som ejer er man oftest for tæt på. Det er godt for processen, at man har nogen til at sidde i frontlinjen; så kan man selv sidde på sidelinjen eller bag ved og have en tæt dialog med dem, der skal være de skarpe i sådan en proces”.

### Ild i pejsen

”Sørg for at have orden i eget hus. At alt er veldokumenteret, så man ikke kommer ind i en dårlig proces, hvor køber får lejlighed til at genforhandle prisen. Der skal være ild i pejsen og småkager i ovnen – i stedet for, at der er snavset i alle hjørner”, sagde Henning Boysen og rundede morgenen af med optimistiske toner:

”Vi - som købere - ser lidt mere optimistisk på verden, og sælgerne er lidt mere realistiske, så man begynder at nærme sig hinanden. Det har i nogen tid været som på boligmarkedet: Man har et aktiv, hvor man ved, hvad markedet vil betale, men også en opfattelse af, at det er mere værd, og det har sat alting i stå. Men nu har begge parter ændret syn på tingene, så man kan komme ind i en realistisk dialog”. ■