



Nyhedsbrev – september 2001

Schröder • Lucas & Partnere

1. Velkommen
2. Vores erfaringer: Når virksomhedskøbet går galt
3. Det skrev pressen om mislykkede opkøb
4. Spørgsmål fra dig – vi svarer!
5. Ønsker du fortsat at modtage dette nyhedsbrev

Kontakt John Lucas eller Henrik Schröder med e-post:

- Lucas@buy-and-sell.IT &
- Schröder@buy-and-sell.IT

1 Velkommen

Kære læser.

Velkommen til Schröder • Lucas & Partners tredje nyhedsbrev.

Efter at store dele af IT-industrien har ligget underdrejet det sidste års tid, mærker vi nu atter en stigende aktivitet med køb og salg af IT-virksomheder – om end til mere beskedne (og realistiske) priser end tidligere.

Vi har i dette nyhedsbrev valgt at fokusere på risici ved køb af IT-virksomheder, dels baseret på egne erfaringer og dels baseret på de mange mere eller mindre vellykkede virksomhedskøb, som man har kunne læse om i pressen.

God læselyst!

2 Vores erfaringer: Når virksomhedskøbet går galt

Der har siden midten af 90'erne været en voldsom opkøbsbølge i IT-branchen. I bagklogskabens klare lys kan det konstateres, at en relativ stor del af disse opkøb er slået fejl. I visse tilfælde har et virksomhedsopkøb direkte forårsaget, at den opkøbende virksomhed er gået ned.

Nedenfor har vi på basis af vore erfaringer listet – i prioriteret rækkefølge - de typiske årsager til at virksomhedskøb går galt.

Medarbejder, knowhow og dermed kunder forsvinder.

I de fleste IT-virksomheder er virksomhedens konkurrencemæssige platform ikke et avanceret produktionsapparat, et patent eller lign. Det er en række medarbejders knowhow om en given teknologi, der sælges til kunder, som har tillid til disse medarbejdere. Overdrages virksomheden er der risiko for, at medarbejderne forsvinder, hvorved også knowhow og kunderne kan forsvinde. Ved at være opmærksom på denne faktor og langsomt integrere medarbejderne i den nye virksomhed kan køber modvirke dette forhold.



Fra ”pionerånd” til ”koncernånd”.

En stor del af de virksomhedskøb, som har fundet sted, har været køb af mindre virksomheder, som har nået en grænse for sin egen udvikling og dermed kan se en fordel i at blive en del af en større virksomhed. Når man som medarbejder, som leder eller som ejer har været vant til at arbejde i en virksomhed i et meget tæt miljø, hvor alle kender alle, hvor man aldrig er i tvivl om, hvad der er målet, og hvor alle trækker den samme vej, er det vanskeligt at komme ind i et anderledes miljø. Som virksomhedskøber bør risikoen for dette vurderes, inden større ændringer som følge af virksomhedskøbet føres ud i livet.

Fokus på volumen frem for indtjening.

Mange opkøb har været begrundet i, at virksomheder skulle nå en kritisk masse. Dermed har man købt volumen, for ”når man nåede et vist volumen, så kom indtjeningen også”. Denne tro har ikke altid holdt stik. Det skal dog retfærdigvis siges, at siden april år 2000 er der kommet betydelig mere fokus på indtjeningen, end der var tidligere.

Manglende erfaring med opkøb af virksomheder.

En stor del af lederne i IT-branchen har begrænsede erfaringer med opkøb af virksomheder og de risici, der er forbundet hermed. Tilmed har der måske været tale om investering i virksomheder for ”andres midler”, hvilket kan have bevirket, at beslutningshorisonten i mange tilfælde har været noget kort. Rådet til disse er naturligvis at alliere sig med kompetente rådgivere – ikke kun med erfaringer i køb og salg af virksomheder, men også med IT-indsigt. Specifik brancheindsigt er i IT-branchen vigtigere end i nogen anden branche, bl.a. for at kunne forstå den særlige markedsdynamik, kunne vurdere synergier, vurdere strategiske partnere, vurdere værdien af virksomheder mv.

Ændringer i teknologien.

En åbenlys risikofaktor i en branche, der udvikler sig hurtig, er, at den teknologi, alle troede ville blive standarden, alligevel ikke bliver det. WAP er et godt eksempel på dette.

Manglende realisering af synergifordele.

Det er i forbindelse med overvejelserne om køb af en virksomheder forholdsvis enkelt at vurdere de mange synergimuligheder, der vil være for køber. Det vanskelige er at realisere disse. Alt for ofte ser vi, at de synergier – der måske i virkeligheden begrundede virksomhedskøbet – ikke prioriteres tilstrækkeligt højt efter købet. Det rådes derfor til, at køber, før købet er en realitet, udarbejder en særlig plan for, hvorledes synergierne skal opnås og fører den ud i livet, så snart købet er gennemført.

3 Det skrev pressen om mislykkede opkøb

Fra pioner- til koncernånd.

”Livet er for kort til koncerner. Det er ikke drømmen om at blive opkøbt eller fusioneret, der er målet for iværksætter Helene Krogh. Den tur har hun været igennem. Softwarefirmaet CDM, som hun byggede op fra bunden sammen med partneren Erik Rosenkrans, blev solgt i 1999 for et tocifret millionbeløb til IT-firmaet Aston Group. Men hun har erfaret, at livet som selvstændig er ideelt for hende: Det er nye idéer, der driver hende frem - og ikke udsigten til endnu et millionsalg.” *Børsen 2001-06-22.*



Fokus på volumen frem for indtjening.

”Framfabs forretningsidé byggede på at købe aktier i andre virksomheder rundt om i verden. Man byggede en organisation, som var alt, alt for stor. Havde de haft en sund indstilling til det at tjene penge, kunne de have klaret sig, mener Christer Sturmark, Cell Networks.” *Børsen Informatik 2001-05-15.*

Manglende erfaring med opkøb af virksomheder.

”Stig Hølledeg har på grund af en lock up periode højst haft mulighed for at skille sig af med halvdelen af sine aktier. Det store personlige tab ved salget må virke ekstra ærgerligt, al den stund han sidste efterår også forhandlede om et salg af sit livsværk, Corebit, til anden side, før han besluttede sig for et salg til Icon, der var højstbydende. En af de andre bydere på Corebit var Merkantidata, som siden ikke har haft en nær så katastrofal kursudvikling som Icon.” *Børsen 2001-03-01.*

Ændringer i teknologien.

”To år efter Cisco overtog den danske IT-virksomhed Cocom for 470 millioner kroner, lukker amerikanerne selskabet, og 100 står uden job. Lukningen sker som led i Ciscos verdensomspændende spareplan efter den økonomiske nedtur, som koster i alt 8.500 jobs verden over. Cocom fremstiller teknologi, der via højhastighedsmodem kan forbinde tv-kabelnet med internet. Den produktion bliver nu overført til selskabets hovedkvarter i San Jose, hvor den indtil videre vil blive holdt på vågeblus. – Markedet er ikke parat til at aftage den teknologi, som Cocom tilbyder, siger selskabets vicepræsident i Nordeuropa, Andy Lockhart.” *Børsen 2001-04-25.*

Manglende synergifordele.

”Aston Group A/S har solgt softwareselskabet Aston CDM A/S tilbage til selskabets oprindelige ejere, Helene Krogh og Erik Rosenkrantz. CDM Gruppen A/S, der var en udviklings- og konsulentvirksomhed med speciale i et eget udviklet CRM-produkt (CDM Systemet) blev i september 1999 købt ind i Aston Group A/S og videreført under navnet Aston CDM A/S. Baggrunden for frasalget er Aston Groups fortsatte ønske om at fokusere på koncernens kerneforretning inden for konsulentytelser. Aston Group udvikler ikke selv software, men forhandler og implementerer produkter fra førende producenter, hvilket dermed ligeledes gælder inden for CRM (Customer Relationship Management).” *Erhvervsbladet 2001-08-13.*

4 Spørgsmål fra dig – vi svarer!

Hvis du har spørgsmål til ovenstående artikler eller kommentarer, er du naturligvis velkommen til at kontakte os pr. e-post. Har du spørgsmål af mere almen karakter til køb og salg af virksomheder, er du ligeledes velkommen til at skrive til: Lucas@buy-and-sell.IT & Schröder@buy-and-sell.IT.

5 Ønsker du fortsat at modtage dette nyhedsbrev!

Nyhedsbrevet fra Schrøder • Lucas & Partnere udsendes frit og kvit ca. hver anden måned til de abonnenter, der ønsker at modtage det. Hvis du ikke ønsker at modtage nyhedsbrevet, så giv besked på: Afmeld@buy-and-sell.IT.



For ros og ris samt øvrige henvendelser til Schrøder • Lucas & Partnere, skriv på følgende adresse: Nyhedsbrev@buy-and-sell.IT.

Tilmelding til elektronisk modtagelse af nyhedsbrevet med oplysning om navn og e-postadresse kan altid ske til: Tilmeld@buy-and-sell.IT.