

"THE REAL DEAL" EN UNIK ÖVERSIKT AV M&A-MARKNADEN I CENTRAL- OCH ÖSTEUROPA

Munters ser köpläge: Het marknad
för kyla driver förvärvsapiten
sidan 11

Kunskapen om ljusets betydelse för
mänsklig verksamhet och välbefinnande är det centrala". Läs om
Fagerhultgruppens utveckling
sidan 8

Innehåll:

Nyheter i korthet Sid 3

Ökad förvärvsaktivitet i Mellanöstern sid 3

"The Real Deal" sid 4

M&Agistern: Bra förberedelse, bästa försvar sid 7

Lysande framtid för Fagerhult sid 8

Munters sid 11

Detta nyhetsbrev ges ut av Arctos.
Journalist: Kristin Rydberg, Layout & Form:
Jessica Hesselman, Pontén & Engwall AB.

Gynnsamt läge för industriella köpare!

En osäker marknad, som den nu rådande, där riskkapitalaktörerna delvis får sitt finansiella krut blött, blir oerhört spännande för industrikoncerner med tillväxtambitioner. Även om bankerna fortsätter att ställa upp med förvärvskrediter för välskötta bolag, framför allt i mellansegmentet, så har de stora riskkapitalaffärerna stannat av. Konkurrensen har överlag minskat. Under många år kunde riskkapitalfonderna bjuda över industriella köpare tack vare billiga och stora lån men idag är marknaden en annan. Industriella köpare har fått tillbaka sin fördel av strategiska och industriella synergier. Dessutom, i en svårast konjunktur ser många entreprenörsägda företag fördelarna med att lägga till i en trygg hamn och hitta gemensamma kostnadsbesparingar och möjligheter till korsförsäljning. Ett problem är dock att många industriella köpare inte har tillräckligt med resurser för den uppsjö av möjligheter som nu kommer fram. Det är här som Arctos kan tillföra som mest värde. Vi har hjälpt industriföretag och riskkapitalfonder med tilläggsförvärv i många år och via vårt internationella partnerskap, Global M&A, har vi en oöverträffad kraft att identifiera, kontakta och genomföra framgångsrika förvärv. Längre fram i tidningen berättar två framgångsrika bolagsköpare, Munters och Fagerhult, om sina erfarenheter.

I början av oktober anordnade vi ett seminarium tillsammans med våra partnerfirmor inom Global M&A från Central- och Östeuropa. Totalt kom 13 av våra kollegor från Baltikum, Polen, Tjeckien, Slovakien, Ukraina, Ryssland, Vitryssland, Slovenien, och Ungern. Tanken med seminariet var att pragmatiskt få ta del av våra partners erfarenheter kring hur man förvärvar bolag i deras region, vilka de största fallgröparna är och vilka möjligheter som ges. Enligt statistik vi tagit fram var svenska företag tidigt aktiva i regionen men har de senaste åren sett sig förbispungna av andra europeiska länder som satsat betydligt mer, delvis på produktion men framförallt på att bygga omsättning i regionen genom förvärv av lokala varumärken och säljnätverk. Vi fick en aktiv diskussion med många företagare på plats och för er som inte kunde närvara presenterar vi i detta nummer ett referat av seminariet.

Det vore dock fel att säga att Private Equity marknaden helt stannat upp. Framförallt de fonder som Arctos jobbat med under den senaste 10-års perioden står sig fortsatt starka och uttrycker samtliga en vilja att hitta nya partnerskap med entreprenörer för att tillsammans ta bolag ytterligare några nivåer. Vi har under hösten genomfört ett antal sådana affärer där den gemensamma målsättningen har varit att stärka bolaget för att kunna fortsätta satsa under en period av sämre konjunktur och bygga företaget inför en framtida gemensam försäljning.

"Vi är företagare precis som du", skriver vi på vår hemsida. Arctos fortsätter att expandera och ser goda möjligheter att ytterligare flytta fram våra positioner. Under hösten har vi nyanställt både analytiker och en marknadschef. Vi är övertygade om bärkraften i vårt koncept som specialister på privatägda företag och internationella förvärv och försäljningar, inte minst genom vårt unika partnerskap Global M&A. Vi kommer att satsa ännu hårdare framöver för att påvisa det värde vi kan skapa tillsammans.

Vem anlitar Du?

Thomas Karlsson



Kontakt

Arctos Mergers & Acquisitions AB,
Linnégatan 12-14,
SE-114 47 Stockholm
Phone +46 8 782 93 00
www.arctos.se

Projektledare:
Anders Jonsson +46 8 782 93 18
Bertil Karlsson +46 8 782 93 07
Thomas Karlsson +46 8 782 93 13
Gustaf Plyhm +46 8 782 93 09
Robert Bäckström +46 8 782 93 01

Göran Hägglund ny kundansvarig hos Arctos



Sedan sommaren 2008 har Arctos en ny representant i Göran Hägglund. Med en bakgrund som forskare, projektledare och sedan 1987 som managementkonsult tillför han Arctos såväl industrikontakter som strategisk affärsutveckling. Göran arbetar såväl

för privata, ägarstyrda företag som noterade globala koncerner. I dessa företag arbetar hans kunder antingen i styrelser eller som andra beslutsfattare. Göran är bosatt i Skellefteå.

BS Elcontrol får nya ägare

Arctos var rådgivare åt entreprenören Björn Sandh vid försäljningen av BS Elcontrol AB. I slutändan blev köparen bolagets VD Jonas Kewenter tillsammans med affärspartnern Peter Gögelein. Peter och Jonas har för avsikt att fortsätta utveckla företaget i samma anda som tidigare och ser fram emot fortsatta nära och goda relationer till såväl kunder som leverantörer. Björn Sandh kommer att kvarstå i bolaget som försäljnings-



chef. "Efter 23 år känns det helt rätt att lämna företaget vidare till nya krafter. Jonas har en gedigen kunskap om såväl företaget som branschen och kommer tillsammans med Peter att kunna driva företaget vidare på bästa sätt."

Save the Date!



Global M&A:s franske partner Financière de Courcelles annordnar 2009 års årliga Global M&A konferens om mid-market. Konferensen blir i Paris den 4-5 maj nästa år. Inbjudningar kommer under våren.

Global M&A konferens i Dubai påvisade både risker och möjligheter i Mellanöstern



I samband med Global M&As interna konferens som i år gick av stapeln i Dubai 3-5 november publicerades vår halvårsvisa analys av marknaden, denna gång med ett särskilt fokus på Mellanöstern. Rapporten, som tas fram av Mergermarket på uppdrag av Arctos och Global M&A, tar tempen på marknadsläget och undersöker trender vad gäller investeringsfokus, bolagsvärderingar och framtidsstro. Inte helt oväntat är Nordamerika det land som förväntas bli mest påverkat av den finansiella krisen. Under 2008 har transaktionsvolymen minskat väsentligt i USA och även de europeiska länderna har drabbats. I Mellanöstern ser man däremot en positiv trend. Under de första tre kvartalen under 2008 har värdet och volymerna på transaktioner i Mellanöstern-regionen ökat stadigt. Såväl privat- /familjeägda som börsnoterade företag betraktas som uppköpskandidater under det kommande året.

Trots att Mellanöstern hitills är den region som tros ha påverkats minst av den finansiella krisen så finns ändå potentiella hot, i dagsläget är det sjunkande oljepriset ett sådant.

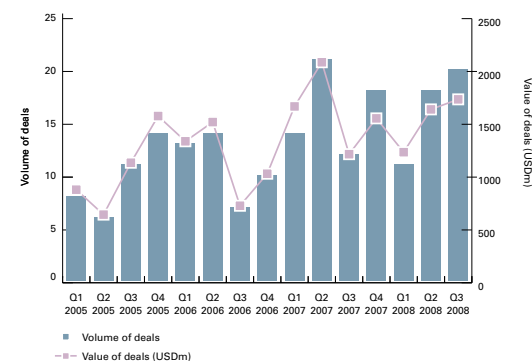
Finanskrisen är ett faktum och denna har självfallet även påverkat olje- och konsumentmarknaden. Oljepriserna har nu sjunkit med nästan 50 procent

sedan toppnoteringen i juli 2007 och kan komma att falla ytterligare beroende på hur den ekonomiska krisen utvecklas. Den ekonomiska boomen i Mellanöstern kan vara över, om oljepriserna faller till under 50 USD per fat kommer det att orsaka en djup ekonomisk kris med följder som hög arbetslöshet och politisk obalans.

Då man i länder som Iran, Kuwait, Saudiarabien och UAE under de senaste åren har haft en prisökning på 15-20 procent per år på olja finns heller inga planer för hur man borde agera vid ett eventuellt prisfall. Förväntan har helt enkelt varit en fortsatt prisstegring eller möjligtvis en stabilisering. En viktig marknad att följa i detta sammanhang är Kina, vars ökade oljekonsumtion har varit en stark bidragande faktor till utvecklingen av oljepriset. Tack vare de senaste årens prisstegring och regionens enorma intäkter för olja finns idag stora sparkapital i Mellanöstern, dock ej i storleksordningen att de kan förhindra en ekonomisk kris om oljepriserna faller ytterligare.

Framtidsutsikterna för företagsförvärv i Mellanöstern däremot, kan summeras som mycket goda. Vad som tidigare skrämt iväg utländska budgivare är de tydliga reglerna och bristen på upprätthållandet av lagar. När

hårda tider väntas går dessutom processer för reformer av den här typen betydligt snabbare än vanligtvis. Flera av länderna har således påbörjat ett förändringsarbete som går ut på att utveckla systemet för att förenkla för utländska investerare, exempelvis i form av ändrade skattelagar. I Förenade Arabemiraten är man särskilt proaktiva och arbetar hårt för att bekämpa korruption och att öka transparensen. Ökat förtroende bland investerare leder förhoppningsvis till fler transaktioner i regionen. Investeringsviljan från Mellanösternfonder är dock i nuläget ganska försiktigt men den avvaktande inställningen är beroende av oljepriserna och dess utveckling, det kan alltså finnas mycket stora möjligheter till företagsförvärv i regionen framgent.



"The real deal" – unik översikt av det central- och östeuropeiska M&A-landskapet

Det var mycket positivt att få samlad information från så många olika länder samtidigt. Paneldebatten gav en utmärkt situationsuppdatering

Robert Rosenzweig, Nobia AB

FAKTA SEMINARIET

"Central & Eastern Europe – how to make it or break it in M&A", sammanförde Global M&A:s samtliga partners från regionen med svenska industriella och finansiella aktörer med syfte att tydliggöra aktuella juridiska och affärsmässiga, liksom kulturella, risker och möjligheter. Genom Global M&A får svenskt näringsliv direkt kontakt med de bästa lokala rådgivarna inom corporate finance i varje land, deras kontaktnät och unika kunskap om lokalt näringsliv, samtidigt som projektet hålls samman av en projektledare i Sverige.

Mitt i brinnande finanskris bjöd Arctos tillsammans med advokatfirman Baker & McKenzie in till CEE-seminarium i World Trade Center. Förväntansfulla inbjudna fyllde lokalen för att ta del av det senaste på den central- och östeuropeiska M&A-marknaden. Representanter från tretton länder inom Global M&A - där Arctos är exklusiv partner för Sverige – stod på scen. Lika delar affärskultur och hårdvaluta låg i goodie-bagen när vi gick hem.

Jan Rubinstein, från Arctos M&A, introducerade seminariet med att presentera färsk statistik som visar att Sverige halkar efter övriga världen gällande företagsförvärv i Öst- och Centraleuropa. Svenska företag var tidigt ute i de baltiska länderna och Polen i början av 2000-talet, och har sedan dess fortsatt förvärva bolag och verksamheter i övriga Öst- och Centraleuropa. Idag finns svenska företag representerade i samtliga länder i regionen, antingen via industriella eller via private equity-investerare.

– Den geografiska tillväxten, med expansion österut sedan 2000, ligger i paritet med övriga länder, men sett till antalet transaktioner ser det ut som om tåget är på väg att gå medan Sverige står kvar på perrongen, förklarade Jan.

Han pekade också på det faktum att antalet förvärv med svenska köpare ökat med ca 50 procent sedan 2000, vilket kan jämföras med antalet förvärv med utländska köpare som i snitt ökat med över 400 procent.

– Risken är att svenska företag går miste om spännande förvärvsmöjligheter, och därmed också den tillväxt som finns och kommer att finnas i Öst- och Centraleuropa.

Baker McKenzie's Leif Gustafsson hälsade sedan sina partners från Ungern och Ryssland välkomna upp på scen för att prata lag och ordning inom den östeuropeiska affärsvärlden. Båda två poängterade vikten av att vara medveten om skillnaderna och pekade särskilt på utmaningar som byråkrati, språkförbistring, mutor, finansiering, kulturella aspekter och skattefrågor. Å andra sidan betonade de att om man lär sig bemästra dessa faktorer så är belöningarna både rikliga och många.

– EU-regler tolkas mycket olika i olika delar av regionen. Därför är lokalt förankrad juridisk rådgivning ofta helt avgörande för utfallet. Riskfaktorer är bland andra associationsrätt, anställdas rättigheter, inverkan av dataskyddslagar och skattefrågor. Särskilt de sistnämnda bör man sätta sig in i på ett mycket tidigt stadium, påpekade Ines Radmilovic, Baker McKenzie, Budapest.

Ines avrundade sitt inlägg med de kloka orden: Deal structures do migrate – local implementation issues remain!" vilket ungefär kan översättas med att transaktionsstrukturer förändras medan lokala integrationsfrågor består!

Från säljarens till köparens marknad

Den följande paneldebatten inleddes med en allmän analys av det affärsmässiga läget inom regionen. Det konstaterades att färre kvalitetsbolag kommer att säljas, lite av säsongsrea råder, men att man kan skönja en andra våg av privatisering av mid-size-företag. Säljare är privata ägare som köpt sina bolag av staten, liksom att det förmodligen kommer att säljas ut en hel del krisdrabbade företag. Panelen förutspådde också en ökad konsolidering på grund av den växande globala konkurrensen, det är framför allt mid-size-företagen som känner av trycket från globala aktörer och detta leder till konsolidering eller en önskan att hitta partners för att stärka bolagens kapitalbas. Det fastslogs också att EU-integrationen kommer att fortsätta i takt med inflödet av industriella köpare.

Opportunity knocks!

Så, vilka är då de främsta möjligheterna i regionen? Här fick var och en av deltagarna kortfattat redogöra för vilka branscher de ser som de mest lukrativa den närmaste tiden i respektive land.

Estland:	Detaljhandel, kapitalvaror, byggbranschen och jordbruk.
Lettland:	Livsmedel, detaljhandel, distribution, logistik och finansiella sektorer.
Litauen:	Livsmedelsförädling, transport, nöjen och jordbruk.
Polen:	Konfektion, service, infrastruktur, finansiella sektorer och fastigheter.
Ungern:	Transport, logistik, bilindustri, jordbruk, och IT.
Slovakien:	Bilar och detaljhandel.
Sydöstra Europa:	Försäkringar, bilar, IT, logistik och detaljhandel.
Turkiet:	Byggmaterial, förpackningsindustri och ingenjörstjänster.
Ryssland:	IT, tekniksektorn, livsmedelsproduktion, lokala läkemedelsproducenter samt skogs- och träindustri.
Ukraina:	Byggmaterial.

På den ukrainska M&A-marknaden tillämpar man engelsk lagstiftning eftersom den lokala lagstiftningen är så inkonsekvent

Lika och olika

Resten av eftermiddagen hade främst fokus på viktiga kulturella skillnader som man bör vara medveten om, helst redan i inledningsskedet:

- Merparten av alla affärer förhandlas bilateralt efter direkt kontakt.
- Mindre erfarna företagare föredrar slutna förhandlingar framför en strukturerad process eftersom de är rädda för publicitet.
- En försäljning kan framstå som ett misslyckande. Privata ägare föredrar därför att "bli köpta" istället för att "vara säljare".

Fallgroparna

Fallgroparna är som sagt många men belöningen som väntar efter väl genomförd navigering är å andra sidan ofta god. Några av de vanligaste fällorna:

- Att underskatta vikten av den personliga relationen med säljaren och/eller dennes viktigaste medarbetare.
- Kulturella skillnader som tidsåtgång, beslutsprocess, förståelse för ämnet, olikheter i affärsstrategisk uppbyggnad som till exempel earn-out modeller.
- Otillräckligt engagemang från seniora personer i köporganisationen, särskilt när det rör sig om privata säljare.
- "Invader mentality", avsaknad av M&A Marketing: exempelvis att säga "vi köper er för XX" istället för att säga "låt oss bygga detta tillsammans".
- Avsaknad av rådgivare. Detta är särskilt vanligt bland små företag med privata ägare.

Huvudsakliga risker

Ett visst mått av risktagande ingår i alla affärsuppgörelser, men enligt den samlade panelen skiljer sig faktorerna åt mellan öst och väst, inte minst på grund av de redan konstaterade, kulturella skillnaderna.

Följande riskscenarios målades upp som exempel:

Försöka tvinga in en östeuropeisk säljare in i en typisk västerländsk säljprocess

Många säljare fruktar att bli betraktade som okunniga och dumma. Västerländska köpare som kommer och agerar som om de befinner sig i sin egen hemstad blir troligen bryskt avvisade.

Om affärsprocessen tillåts vara ostrukturerad

En affärsprocess som saknar struktur bli oändlig och kommer följaktligen aldrig att komma i mål.

Vid köp av privata ägare får vikten av personliga relationer med den avgående parten inte underskattas

Detta gäller i lika hög grad relationer med nyckelpersoner bland de anställda.

Oklara ägarstrukturer

Sträva efter att få ägarförhållandena fullständigt redovisade och att alla berörda är med på tåget.

För mycket fokus på icke-kritiska risker

"Att inte se skogen för alla träd", dvs missbedöma eller ignorera huvudsakliga affärs-mässiga risker under processens gång.

Underskattning av kulturella skillnaders betydelse

Balansen mellan "vi gör det på ert sätt" och "vi gör det på det lokala sättet" är härfin men avgörande för framgång.

Oflexibel syn på priser

Massor av struktureringsarbete och M&A marketing krävs för att undvika detta!

Till sist, ett tips till alla hugade spekulanter med sikte på östlig expansion: Tänk på att många östeuropeiska koncerner har verksamhet i flera CEE-länder. Dessa företag utgör utmärkta plattformar för att uppnå en simultan utveckling på flera av regionens marknader.

"Vi finns representerade i alla östeuropeiska länder utom Albanien så jag uppskattade verkligen informationen om de kulturella skillnaderna"

Emma Sörensen, Oriflame AB



Bra förberedelser är bästa försvar mot omförhandling i elfte timmen

Det finns för närvarande en stor mängd potentiella M&A affärer i mid-market. Svårigheten är att föra dem i mål. Först och främst måste man inse att en försäljningsprocess är ett hantverk där balansen mellan att skapa hög budgivning måste vägas mot konfidentialitet och transaktionsrisk. Försäkra dig sedan om att inte motparten sitter med trumf på hand i slutfasen, säger M&Agistern med ett klurigt leende.



I Dagens Industri och de två större affärstidningarna läser man allt som oftast om företag som anlitat en rådgivare för ”strategisk översyn”, en tydlig signal att bolaget eller en division är till salu. Om publika företag kan vara ganska okänsliga för att sätta upp till salu-skylden så är privatägda företag det omvända. De insisterar ofta på att försäljningsprocessen måste vara högst konfidentiell. Riskkapitalaktörerna befinner sig oftast någonstans i mitten.

Diskretion har ett värde

Nivån på öppenheten verkar ofta hänga på ägarskapet där en VD med ägarintressen oftast är mycket mer intimt involverad i verksamheten, både avseende förvaltning, ekonomi och på ett rent personligt plan. Tillgångar som förses med ”till-salu-skyld” bedöms inte sällan vara av lägre kvalitet. Oförsiktiga och mindre erfarna rådgivare kanske frestas att ta en genväg för att slippa en lång och tidskrävande säljprocess, i förhoppning om att hitta en köpare utan alltför stor ansträngning. Vi tror att detta är en kortsiktig och farlig väg att gå. I samma stund som en försäljning annonseras ut är informationen om vad som är på gång allmännyttig som inte går att dementa. Säljarna blir tursamhetens pant; ingen säljprocess kommer med framgångsgaranti. För säljarens del kan det kännas mycket besvärande om företaget, ett år senare, fortfarande är till salu. Värre än så, en publik försäljning kan vara direkt skadlig för verksamheten, både internt och externt. För välskötta bolag av en viss storlek är det alltid bäst med en konfidentiell och välstrukturerad process mot väl utvalda intressenter. Erfarna rådgivare ska kunna identifiera och komma i kontakt med rätt köpare på ett diskret men välargumenterat sätt. På så vis kan ett optimalt pris säkerställas utan att verksamheten tar skada under processen. Medan vissa säljare är rätt nöjda med att gå ut offentligt är diskretion hederssak för Arctos.

Konsten att hålla tyst

Se till att din rådgivare föreslår väl utvalda och lämpliga köpare. Vänd dig direkt till beslutsfattarna. Styrelseordföranden, VD eller Vice VD kan ge snabba besked och är mindre benägna till slarvigt småprat än vad mellancheferna är. Arctos uppnår detta genom vårt partnerskap Global M&A där vi har lokala nätverk i mer än 35 länder världen över. Lämna ut information på en ”måste-veta” nivå. Istället för ”kioskvältrappporter” bör man presentera mer sofistikerad information för att på så sätt identifiera intresserade köpare. Ge endast seriösa kandidater tillgång till kommersiellt känslig information.

Information är makt – se till att ha koll

Köpare och investerare använder alltmer långdragna due-diligence processer, för att i möjligaste mån undvika felinvesteringar eller åtminstone felvärderingar. I en marknad med ökande riskaversion har due diligence-rådgivarna fått allt större makt. Även mindre transaktioner involverar långtgående finansiell, legal, kommersiell, miljömässig, fastighetsrelaterad, patent- och rättighetsrelaterad due diligence. Riskkapitalfonderna spenderar stora pengar på detta innan de bestämmer sig. Sammanfattningsvis kan man säga att ju mer due diligence, desto större börda. En due diligence genomförs sällan utan att ett antal potentiella dealbreakers dyker upp, gör därför din egen genomlysning innan du släpper in utomstående. Gå igenom processen noggrant med din rådgivare så att du släpper rätt information vid rätt tillfälle och kan bibehålla kontroll över processen. För köpare gäller det att snabbt identifiera nyckelfrågor, och därmed vinna fördelar genom en kortare process och möjligheten att kunna kliva av på ett tidigt skede om man inte får rätt svar.

Fokus på verksamheten

En av de vanligaste anledningarna till spruckna affärer i ett sent skede är plötslig försämring i siffrorna under försäljningsprocessen. Även om köparna bör titta mest på den långsiktiga potentialen skapar en kortsiktig nedgång en osäkerhet som kan kosta mycket tid att förklara eller till och med stjälpa hela affären.

Se upp för återkommande prisförhandlingar. I ett mer osäkert marknadsläge, som det nu råder, försöker många köpare omförhandla i elfte timmen. Ursäkterna handlar ofta om osäkerhet i börsvärderingar och framtida konjunktur. Målsättningen är enkel; att utnyttja situationen med en trött säljare efter månader av intervjuer och kapa priset. Lagg upp en strategi med din rådgivare där ni släpper positiva nyheter under processen, det gör det avsevärt svårare för köparen att motivera en prissänkning. Om köparen ändå drar fram kniven för att börja skära i priset så avbryt exklusiviteten omedelbart. Har du dessutom lyckats hålla övriga intressenter varma så kan man nu ta upp diskussionen igen med dessa. Hotet om att avbryta kan skapa en bättre förhandlingsbalans.

Välj köparen med omsorg

Det är lättare för beslutsfattare att säga ”nej” än ”ja”, framförallt när köparens VD måste sätta sin egen karriär på spel för att genomföra affären. Välj en köpare som verkligen ser fördelar med förvärvet eller som har en egen plan för framtiden. Säkerställ att köparen har finansiering och att frågan har diskuterats på högsta nivå och gör det innan du går in i exklusiviteten. För att undvika onödiga förseningar så bör du arbeta fram en detaljerad tidsplan med tydliga delmål under processens gång. Många entreprenörer väljer hellre ”rätt köpare” för bolagets framtid, än den som lägger högsta budet. Med en erfaren rådgivare skall detta i de flesta fall vara samma sak.

Lysande framtid för Fagerhult



I mitten av fyrtioalet fick Bertil Svensson från Habo bokstavligt talat en lysande idé. Han började tillverka lampor och lade grunden till det som så småningom skulle bli Fagerhultgruppen. Trettontusen omsatte han första året. I november 2006 dog Bertil. Då hade omsättningen passerat 2 miljarder kronor och antalet anställda växt från sex till sextonhundra.



Ulf Karlsson

”Kunskapen om ljusets betydelse för mänsklig verksamhet och välbefinnande är det centrala”.

Så sammanfattar Fagerhultgruppen sin egen företagsfilosofi och den kunskapen har de alldeles uppenbart förvalt väl. Omsättningen har vuxit till 2,5 miljarder och antalet anställda är idag två tusen. Siffror som gör dem till Nordens största och en av Europas ledande belysningskoncerner. Produktionen sker i Sverige, Kina och England men företaget finns representerat i en rad länder världen över. Den svenska fabriken är kvar på samma plats nu som då det började men den är utbyggd ett fyrtiotal gånger och fokus är inte längre på inredningsbelysning.

– Vår strategi är att fokusera på tre kärnverksamheter; Professional, vilket innefattar skolor, kontor och liknande, och Retail, det vill säga butiker och gallerior. Det tredje benet är utomhusbelysning, berättar Ulf Karlsson, CFO Fagerhultgruppen.

I goda händer

Som ett led i denna strategi avyttrade man förra året enheten LampGustav Inredning. I likhet med nyligen sålda Belid var dess affärsområde belysning för i huvudsak hemmiljöer. Att det blev just Arctos som kontaktades för att bistå försäljningen av Belid var ingen slump. Fagerhult och Arctos har gjort affärer ihop tidigare med gott utfall.

– Vi var måna om att placera bolaget i goda händer och att agera professionellt genom hela försäljningsprocessen och det har vi kunnat göra med hjälp av Arctos, säger Ulf Karlsson.

Efter att man presenterat sina planer fick Arctos som första uppdrag att skapa en förteckning över möjliga köpare. Den kapades sedan ner till en short list och från den gjordes sedan ytterligare en utgallring i samförstånd.

– Självklart var vi mycket måna om att inte sälja till en konkurrent då Belid fortsatt kommer att vara en leverantör av produkter till Fagerhult och Herstal, som i slutändan stod som köpare, är absolut ingen konkurrent, kommenterar Ulf Karlsson.

Framgång föder framgång

Herstal är framför allt kända för lampor tillverkade i enkla och lätta materialval som matchar den skandinaviska inredningsstilen. Sedan 2002 ingår även brukskonst i deras utbud. Företaget har gemensamma nämnare med Fagerhult sett ur ett historiskt perspektiv, båda

Vi var måna om att placera bolaget i goda händer och att agera professionellt genom hela försäljningsprocessen och det har vi kunnat göra med hjälp av Arctos

Ulf Karlsson, CFO

började som små familjeföretag. Lotte och Martin Herstal startade i slutet av 80-talet en liten butik som sålde halogenbelysning. De två unga entreprenörerna skötte allt själva inklusive försäljningen över disk. Knappast anade de då att den lilla butiken skulle bli startskott till en fantastisk framgångssaga baserad på elegant design och idogt arbete. Herstal har idag 50 medarbetare och produkterna säljs i hela Skandinavien, Tyskland och Beneluxländerna.

Årliga förvärv

Hur ser då Fagerhultgruppen på den närmaste framtiden sett ur finanskrisens perspektiv?

– Visst påverkar situationen frekvensen av nybyggnationer. Vi ligger dock sent i kedjan, belysningen är paradoxalt nog nästan det sista man fattar beslut om vilket kan tyckas anmärkningsvärt med tanke på att den är så viktig. Än så länge har vi inte märkt någon avmattning, men vi sysslar inte bara med nybyggnationer. ROT-sektorn, det vill säga reparation, om- och tillbyggnad, är ett stort affärsområde för oss, påpekar Ulf Karlsson.

Koncernen kommer enligt Ulf Karlsson att fortsätta följa sin tillväxtstrategi som de senaste åren bland annat lett till förvärv av brittiska Whitecroft Lighting år 2005. Året efter förvärvades det franska belysningsföretaget ECL och 2007 köpte man australiska Eagle Lighting samt Project Lighting på Irland.

FAGERHULT GENOM ÅREN

1945

Det som skulle bli Fagerhult grundades av Bertil Svensson. Första året var omsättningen 13 000 kronor. Redan efter ett år byggdes den första fabriken i Habo, då med sex anställda. Försäljningen uppgick till 53 000 kronor.

1949

Bildades aktiebolaget Fagerhults Elektriska med Bertil Svensson som verkställande direktör. Nu startades även utveckling och tillverkning av lysrörsarmaturer. Omsättningen var redan nu uppe i en miljon kronor.

1968

Öppnade Fagerhult det första utlandskontoret i Danmark, följt av Norge och Holland. Året därpå inköptes Tryckta i Markaryd. En koncern började växa fram.

1974

Köptes Ateljé Lyktan och moderbolaget bytte namn till AB Fagerhult. Detta år var omsättningen 55 miljoner kronor. Två år senare registrerades AB Fagerhult på börsen. Försäljningskontor och utställning öppnades i Hamburg.

1990-talet

Öppnade Fagerhult försäljningskontor i Berlin och Helsingfors samtidigt som Aneta införlivades som en del av gruppen. Årsomsättningen närmade sig 900 miljoner och antalet anställda 900.

2004

Per Borgvall tillträder som VD.

2005

Förvärvades Whitecroft Lighting i Ashton-under-Lyne strax utanför Manchester, Storbritannien med cirka 280 anställda. Omsättning cirka 400 Mkr. LampGustaf koncernen med en omsättning på närmare 300 Mkr köptes också upp.

När Fagerhult 2005 förvärvade brittiska Whitecroft assisterades de av Arctos M&A och Arctos brittiske



partner inom Global M&A. Arctos anlitas för att identifiera lämpliga europeiska företag vilket skedde i nära samarbete med ett antal partners inom Global M&A.

Efter att ett antal marknader hade utvärderats beslutades till sist att fokusera på den brittiska. Nästa steg i processen bestod i att identifiera relevanta verksamheter. Whitecroft Lighting, baserat i Ashton-under-Lyne nära Manchester, framstod som den bästa kandidaten. De är specialiserade på tillverkning och försäljning av belysning för främst detaljhandel samt kommersiella och offentliga byggnader. Företaget är väletablerat på den brittiska marknaden. Omsättningen uppgick vid köptillfället till cirka £30m och antalet anställda var 280. Prislappen var totalt £21m, varav £15m betalades kontant medan resten, upp till £6m, lades upp som en earn-out med slutdatum mars 2007.

–Vår strategi är att tillhöra de tre främsta aktörerna inom den europeiska belysningsbranschen och denna position tänker vi befästa genom både organisk tillväxt och strategiska förvärv. I och med detta förvärv skapar vi en stark plattform för expansion på den brittiska marknaden, kommenterade Per Borgvall, CEO Fagerhult i samband med affärens offentliggörande. Whitecroft är en av Storbritanniens ledande aktörer inom belysningsbranschen med en särskilt stark förankring inom vårdsektorn, vilket är perfekt för oss eftersom vår tillväxtstrategi har fokus just på detta område. Borgvall uttryckte stor beundran både för Arctos och Global M&A partners insatser i samband med genomförandet.

– Vi fick en fantastisk hands-on-support under hela processen vilket spelade en avgörande roll eftersom vi inte rent fysiskt kunde befinna oss på plats i England hela tiden. Deras sätt att arbeta var mycket proaktivt och

Vår strategi är att tillhöra de tre främsta aktörerna inom den europeiska belysningsbranschen

Per Borgvall, CEO

kommersiellt, med tydligt fokus på att uppnå optimala lösningar i linje med våra långsiktiga mål. Inte minst deras vilja att ge det där lilla extra innebar att vi kunde genomföra och avsluta denna rätt komplicerade internationella transaktion på bara två månader.

2006

Förvärvades det franska belysningsföretaget ECL med en omsättning på cirka 60 Mkr.

I september 2006 utses Bertil Svensson till hedersdoktor vid Högskolan i Jönköping för ”en nationellt framstående livsgärning som pionjär, entreprenör och

ledande företagare inom belysningsbranschen i Sverige samt för ett betydelsefullt stöd till utbildning och forskning inom belysningsområdet vid Ingenjörshögskolan”.

I november 2006 avlider Bertil Svensson. Fagerhult har nu en omsättning på närmare 2,2 miljarder och cirka 1 600 anställda med produktion i Sverige, England och Kina.

2007

Förvärvades Eagle Lighting med huvudkontor i Melbourne, Australien med 65 medarbetare och en omsättning på drygt 100 Mkr. Under året avyttrades LampGustaf Inredning som en del i arbetet med att koncentrera Fagerhults kärnverksamhet.

2008

Försäljning av Belid. Per Borgvall, VD sedan drygt 4 år, offentliggjorde i början av september att han lämnar sin befattning. Han kvarstår som VD och koncernchef tills en ersättare rekryterats. Borgvall kommer att tillträda befattningen som VD i Gunnebo AB.

FAKTA FAGERHULT

Fagerhultgruppen med cirka 2 000 anställda är Nordens största och en av Europas ledande belysningskoncerner. Utvecklar, tillverkar och marknadsför professionella belysningssystem för publika miljöer. Säljbolag i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Storbritannien, Irland, Holland, Frankrike, Tyskland, Österrike Estland, Polen, Ryssland, Dubai, Australien och Kina. Tillverkande enheter i Habo, Falkenberg, Borås och Åhus, Manchester i England, Melbourne i Australien och i Suzhou i Kina. Gruppen består av Fagerhults Belysning, Ateljé Lyktan, Fagerhult Retail, Elenco, Eagle Lighting, Project Lighting och Whitecroft Lighting och omsätter cirka 2 500 MSEK. Noterat på OMX Nordiska Börs i Stockholm, Mid Cap.

Het marknad för kyla

Från en huvudsaklig inriktning på fuktkontroll utvidgar Munters successivt sin affärsidé mot närliggande områden. Nu senast genom förvärvet av Belgienbaserade Toussaint Nyssenne. I ett uttalande i samband med förvärvet sa Munters koncernchef att företaget är känt för sin höga produktkvalitet och sin spetskompetens inom applikationer. Förvärvet väntas även medföra flera synergieffekter.



Lars Engström, Koncernchef

Belgienbaserade Toussaint Nyssenne, tillverkare av anpassade luftkonditioneringsystem för kontor, offentliga byggnader och industriella tillämpningar, förvärvades nyligen av svenska Munters. Detta som ett led i Munters strategiska tillväxtinitiativ inom energieffektiva luftbehandlingslösningar som ytterligare ska stärka bolagets position och närvaro på den europeiska marknaden.

Europeisk frammarch

Munters Drycool / HCU teknik är mycket framgångsrik i Nordamerika. Förvärvet av Toussaint Nyssenne väntas skapa större tillgänglighet i Europa för Dessa innovativa produkter, som ger kunderna möjlighet till oberoende kontroll över temperatur och luftfuktighet. Det belgiska företaget kompletterar och bidrar också till Munters produktsortiment inom området Industrial Dehumidification.

– I och med detta förvärv kommer Munters att kunna erbjuda sina kunder ett komplett utbud av lösningar av luftkonditionering och bättre inomhusluft till en lägre energikostnad. Förvärvet av Toussaint Nyssenne passar in i vår Green air treatment strategi som ytterligare ett sätt för oss att förbättra vår miljö, påpekar Flemming Malcho, Director Business Developemen.

VAD ARCTOS BISTOD MED

- Värdering av målbolaget
 - Projektledning av avtalsprocessen
 - Projektledning avtalsförhandlingar
- Lokal GMA-partner var Benoit Roose och Anthony Coulson från Global M&A Belgium
- Finansiell rådgivare: Deloitte
- Legal:
- Mannheimer & Svartling (Sverige)
 - Eubelius (Bryssel)

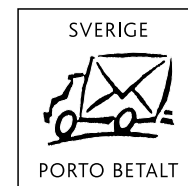


FAKTA MUNTERS

Globalt ledande leverantör av energieffektiva lösningar för luftbehandling och skadebegränsning. Kunder främst inom försäkrings-, livsmedels-, läkemedels- och elektronikindustrierna. Tillverkning och försäljning genom egna bolag i 30+ länder.

Antal anställda: Ca. 4 300. Omsättning: ca. 6,3 miljarder SEK.

Aktien noterad på OMX Nordiska börs Stockholm, Mid Cap



Urval av transaktioner senaste året



BELID HERSTAL

Belid är en ledande tillverkare av produkter inom hembelysning i Sverige

Arctos M&A var rådgivare till Fagerhult vid försäljningen till Herstal



MUNTERS TOUSSANT NYSSENNE

Toussant Nyssenne är en ledande tillverkare av klimatanläggningar i Belgien

Arctos M&A var rådgivare till Munters vid förvärvet av Toussant Nyssenne



GOLF PLAISIR KUONI GROUP

Är en ledande golfresearrangör i Sverige

Arctos M&A var rådgivare till aktieägarna vid försäljningen till Kuoni group



JB TRAVEL UNLIMITED TRAVEL GROUP

JB Travel är en oberoende resebyrå med både privata och företagskunder

Arctos M&A var rådgivare åt aktieägarna vid försäljningen till Unlimited Travel group



SEVENDAY CREDELITY CAPITAL

SevenDay är specialister på finansiering för uppstart av konsumentutlåning utan säkerhet.

Arctos M&A var rådgivare till ledningen vid kapitalanskaffningen från Credelity Capital



DRICONEQ AXCEL

Driconeq är en världsledande producent av borrhör och tillbehör

Arctos M&A var rådgivare till ägarna i samband med försäljningen till Axcel



BS ELCONTROL AB FYSIKOS AB

BS Elcontrol är en ledande leverantör av elektriska automatikutrustningar och apparatskåp för styrningar av kyl- och frysanläggningar

Arctos M&A var rådgivare till BS Elcontrols ägare vid avyttringen till ett privat konsortium.