

Vi sætter fokus på vækst

Mezzanin Kapital a/s vil med dette nyhedsbrev sætte fokus på viden og trends, der vedrører virksomheder i vækst.

Velkommen til Mezzanin Kapital a/s' nyhedsbrev, som hvert kvartal sætter fokus på viden og trends, der vedrører virksomheder i vækst. Hos Mezzanin Kapital a/s har vi i løbet af de sidste fem år investeret i mere end 100 danske, mellemstore virksomheder, der er på vej ud i verden, står foran et generationsskifte eller er midt i en større strategisk ekspansion. Det er blandt andet deres erfaringer, du her kan læse om.

- Uden mezzaninkapital havde vi ikke været, hvor vi er i dag. Selv om vi accepterede denne relativt dyre finansieringsform mere af nød end af lyst, kunne det set i bakspejlet virkelig betale sig. Sådan siger Steen Kaasgaard, der er direktør i Steel Team og fik en imponerende 2. plads i konkurrencen World Entrepreneur of the Year 2003. Baggrunden er et vaskeægte væksteventyr, der bedst fortælles i tørre tal: En ottedobling af resultatet på fire år.

Vores fornemste opgave er netop at skabe værditilvækst i de virksomheder, vi finansierer, så



Lars Aarø/Chilli

mezzaninkapitalen uden problemer kan betales tilbage. Det gør vi uden at blande os i virksomhedens ejerskab, men gerne som rådgiver på linie med bank, revisor og bestyrelsesmedlemmer.

Med venlig hilsen

Jørgen Jensen

Adm. dir.

September 2003 1

Styrk kapitalgrundlaget med mezzaninkapital

Mezzaninkapital er ansvarlig lånekapital, der øger virksomhedens soliditet uden at ændre på ejerforholdene - i praksis en øget egenkapital.

Det syder af aktivitet i det danske vækstlag, hvor masser af ejerledere står på spring til nye, udfordrende opgaver. Mezzaninkapital er en finansieringsform, der gør det muligt at realisere sådanne projekter ved at øge virksomhedens soliditet og likviditet - uden at ændre på ejerforholdene.

Mezzaninkapital indskydes i virksomheden som ansvarlig lånekapital, der i praksis fungerer som øget egenkapital. Samarbejdet mellem långiver og låntager ophører principielt den dag, lånet er tilbagebetalt, og virksomheden bevarer sin fulde frihed. Mezzaninkapital er derfor ofte et attraktivt alternativ til at øge aktiekapitalen, når virksomheden har behov for et stærkere kapitalgrundlag.

Løbetid og afdragsperiode aftales individuelt, og det er ikke usædvanligt med en afdragsfri periode i starten af løbets løbetid. Lånet afvikles typisk i løbet af fire til syv år. Der kræves hverken pant, sikkerhed eller kaution for mezzaninkapitalen.

Kravene for at få tilført mezzaninkapital er, at virksomheden har bevist sit værd og er veldrevet. Mezzanin Kapital a/s ønsker blandt andet en professionel bestyrelse, en strategisk forretningsplan og en resultatorienteret ledelse.

Mezzaninkapital finansierer typisk vækst i form af:

- organisk vækst
- ejerskifte
- strategiske opkøb
- virksomhedskøb
- større anlægsinvesteringer
- etablering i udlandet

Af Jørgen Jensen, adm. direktør

REALISTISK PRIS VED GENERATIONSSKIFTE



Når potentielle generationsskifte går i vasken, skyldes det i alt for mange tilfælde, at ejeren overvurderer værdien af virksomheden. Køberne er der, og det er kapitalen også, hvis virksomheden er veldrevet, strategisk velfunderet, vækstorienteret og med en kompetent ledelse. Men markedet ligger lavere end for et par år siden, hvor den "nye økonomi" i et vist omfang sendte vurderingerne himmelhøjt op. Det er virksomhedsejerne nødt til at se i øjnene. Vi ser eksempler på, at virksomhedsejere i årevis afsøger markedet for at opnå en given pris. Resultatet er en virksomhedsledelse i venteposition, der mister fokus og glemmer at investere i fremtiden. Det resulterer i en faldende ind-

Virksomhedsejere skal være realistiske, når de prissætter virksomheden forud for et generationsskifte. Afsøges markedet i årevis, risikerer man, at virksomheden går i stå, og værdien af virksomheden falder.

tjening og en lavere værdiansættelse. En kedelig udvikling, der gør virksomheden mindre attraktiv for både køber og sælger. Det er ikke atypisk, at mange virksomheder "går i stå", når ejeren når midten af halvtredserne og ønsker en lavere risiko af sit livsværk. Dynamikken forsvinder, og værdien af virksomheden falder år for år.

Derfor bør virksomhedsejere, hvis alder forudsætter et snar-

ligt generationsskifte, være realistiske, når de prissætter virksomheden. En realistisk pris vil typisk ligge på et niveau, så køber under normale omstændigheder kan tilbagebetale købesummen på fem til syv år. Et godt råd er, at det er vigtigt at have en langsigtet plan for salg af en virksomhed, hvad enten der er tale om salg til fremmede, til familie eller medarbejdere.

Ovenstående er uddrag af et debatindlæg bragt i Børsen som del af temaet: I familiens eje.

Børsen har sammen med Greens Analyseinstitut undersøgt små 2.000 familieejede virksomheder. To ud af tre ejerfamilier regner med at sælge virksomheden ved næste generationsskifte. Hver fjerde danske familievirksomhed skal gennem et generationsskifte inden for de næste fem år.

BDO Professor ph.d. Per Nikolaj Bukh: En ledelse af den rette støbning og størrelse

Per Nikolaj Bukh råder ejerledede virksomheder til at styrke ledelsen i takt med virksomhedens vækst. Ellers risikerer man at være for dårligt forberedt på fremtidens udfordringer.

For få ledere, der har for travlt, er en kedelig cocktail, som typisk ses i ejerledede virksomheder. Mange glemmer nemlig at udbygge ledelsen i takt med, at virksomheden vokser. Fokus er i stedet rettet mod ordretilgang og anlægsinvesteringer. Områder, der prioriteres højere end ansættelse af løntunge ledere, hvis kapitalgrundlaget er lavt. Men hvis ledelsen har for travlt til at tænke strategisk og langsigtet, er virksomheden dårligt forberedt på forandringer i form af enten opsving eller krise.

Et godt råd er at etablere et vækstberedskab og et kriseberedskab, så virksomheden er klar til at reagere på de situationer, der opstår. Det giver nemlig den største handlefrihed at være godt forberedt på fremtiden, for eksempel ved at lade en professionel bestyrelse sætte vækst og ekspansion på dagsordenen.



Jens Hase/Chill

Per Nikolaj Bukh er ansat som BDO Professor i Entreprenørskab og Vækst ved Handelshøjskolen i Århus.

Hvis kapitalgrundlaget for en styrket ledelse mangler, er mezzaninkapital velegnet til investering i ledelsesressourcer. Dels er der tale om tålmodig kapital, dels har låntager og -giver en fælles interesse i at genere et overskud i virksomheden - jo større overskud i virksomheden, jo større afkast får långiver på sin investering. Udbyderen af mezzaninkapital er derfor på ledelsens side.

Karstensens Skibsværft A/S: Mezzanin Kapital hjælper værft med vækststrategi

Et af landets ældste skibsværfter og en af Skagens største arbejdspladser, Karstensens Skibsværft A/S, stod i 1999 ved en skillevej – international vækst eller status quo

- I 1999 stod vi og havde muligheden for at ekspandere vores virksomhed. Men vi manglede kapital til at gennemføre ekspansionen. Vores engagement med Spar Nord var stort nok – og derfor anviste de os Mezzanin Kapital a/s, siger adm. dir. Knud Degn Karstensen.

Værftet var på det tidspunkt primært beskæftiget med reparationer af fiskerbåde – men havde på et par år også bygget flere nye, store fiskefartøjer. Og det var den viden, som Knud Degn Karstensen mente, der kunne kapitaliseres på. Kontakten blev etableret til Mezzanin Kapital a/s, og selskabet gennemgik i løbet af et par måneder vækststrategien i tæt dialog med ledelsen på værftet.

- Det var et meget professionelt forløb. Kravene fra Mezzanin Kapital var store. De ville se dokumentation for, at strategien var realistisk, at ledelsen var dedikeret, og at vi havde styr på forretningen. Herunder, hvordan vores samarbejdsaftaler var skruet sammen med underleverandører og den slags, siger Knud Degn Karstensen.

Sund eksercits

For Knud Degn Karstensen var mødet med Mezzanin Kapital a/s en god oplevelse. Værftets ledelse blev tvunget til at tænke grundigt over strategien, og om den nu var den rigtige.



- Det er sundt for et selskab at blive afkrævet en masse svar i forhold til en vækststrategi. Vi blev tvunget ud i en eksercits, som vi havde gavn af. Indadtil blev vi overbevist om, at det var den rigtige vej – og at Mezzanin Kapital i sidste ende lånte os pengene, understreger jo, at vi havde en fornuftig vækststrategi, siger Knud Degn Karstensen.

I dag er Karstensens Skibsværft en succes. Gennem de sidste år har værftet leveret nybygninger til Danmark, Grønland, Canada, Irland, Finland og Frankrig.

Hos Mezzanin Kapital a/s er man mere end tilfreds med Karstensens Skibsværft.

- Værftet var en af vores allerførste kunder og har lånt penge i to omgange. Det er virkelig et godt eksempel på, at visioner og styr på tingene kan give vækst, siger investeringschef i Mezzanin Kapital a/s, Otto Vinther Christensen.

Karstensens Skibsværft har på få år udviklet sig fra at være bådreparatør i et stagnerende marked til international skibsbgger med succes. To lån fra Mezzanin Kapital a/s banede vejen for væksten.

Entrepreneur Of The Year: Hvem bliver Danmarks mester i vækst?

Titlen Entrepreneur of the Year har vundet anerkendelse som vækstvirksomhedernes Oscar. Ikke blot i Danmark, men også på internationalt plan. I år er Mezzanin Kapital a/s national samarbejdspartner i forbindelse med kåringen af Danmarks mesteren i vækst 2003. Det sker for at støtte de vækstvirksomheder, der gennem deltagelse i konkurrencen får skabt værdifulde netværk og skærpet opmærksomhed på iværksættermiljøet herhjemme.

Danmarks mesteren i vækst kåres i slutningen af november som kulmination på en række lokale kåringer. Mezzanin Kapital a/s har i øvrigt finansieret to af sidste års danske kategorivindere, nemlig Steel Team og Four Leaf Technologies.



Bestyrelsesmedlemmer søges til virksomheder med visioner

Har du lyst til at komme i tættere kontakt med vækstlaget, og kan du tilføje relevant viden og erfaring til mellemstore virksomheder med ambitioner? Så er du velkommen til at kontakte Mezzanin Kapital a/s. Vi er altid på udkig efter potentielle bestyrelsesmedlemmer til de virksomheder, vi investerer i. Egnede kandidater har typisk kompetencer inden for et eller flere af følgende områder:

- Produktion og logistik
- Økonomistyring
- Salg
- Internationalisering
- Generel ledelse
- Udvikling af vækstvirksomheder

Du kan fremsende dit CV via vores website www.mezzaninkapital.dk, hvorefter vi vender tilbage hurtigst muligt for en uddybende dialog om mulighederne.

Mezzanin Kapital investerer fortsat i Østeuropa

Mezzanin Kapital a/s er en meget aktiv investor i Østeuropa og støtter blandt andet mange outsourcing projekter, hvor danske virksomheder etablerer produktion i lavtlønslande som de baltiske lande og andre af de kommende EU-lande. Investeringsfonden for Østeuropa (IØ) har deri-

mod lukket for investeringer i projekter i de lande, der bliver optaget i EU. Fonden står i øvrigt til sammen med Investeringsfonden for Udviklingslandene (IFU) at miste omkring en tredjedel af sin egenkapital og op mod 90% af likviditetsreserverne ifølge Regeringens finanslovsforslag.

Ledige jobs:

Mezzanin Kapital a/s søger en porteføljechef og en investeringschef. Du kan læse mere om stillingerne på www.mezzaninkapital.dk. Udvælgelsen af egnede kandidater sker i samarbejde med Gaarn Thomsen & Partners A/S.

Dine kontakter hos Mezzanin Kapital a/s

Vejen til mezzaninkapital går gennem vores investeringschefer, der omhyggeligt vurderer, om virksomheden er egnet til denne finansieringsform. Via gennemgang af materiale, samtaler og besøg på virksomheden får investeringschefen det nødvendige indblik i virksomheden til at kunne vurdere muligheden for mezzaninkapital. Ejerledere, bankrådgivere, revisorer og andre er altid velkomne til at kontakte en af vores investeringschefer og drøfte mulighederne for vækst via mezzaninkapital.



Søren Bang
Direkte 72 22 50 53
Mobil 20 80 27 14
E-mail sba@mezzaninkapital.dk



Otto Vinther Christensen
Direkte 72 22 50 54
Mobil 20 80 39 10
E-mail ovc@mezzaninkapital.dk



Dan K. Christensen
Direkte 72 22 50 59
Mobil 22 83 54 10
E-mail dkc@mezzaninkapital.dk

Mezzanin Kapital

Mezzanin Kapital a/s
Langelinie Allé 42
2100 København Ø

Telefon 7222 5050
Fax 7222 5060

www.mezzaninkapital.dk

Vækstkapital til sunde virksomheder med visioner

Mezzanin Kapital a/s blev grundlagt i 1998 og er i dag en af Danmarks mest aktive investorer. Selskabet har på fem år investeret over 800 millioner kroner i mere end 100 danske, mellemstore virksomheder, der hver er blevet tilført mellem fem og 25 millioner kr. i mezzaninkapital.

Mezzanin Kapital a/s' ejerkreds tæller otte finansielle virksomheder: ATP, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, FIH, Kirkbi, Juristernes og Økonomernes Pensionskasse, Amagerbanken, Jyske Bank og Spar Nord.