

Eierskiftekonferansen NHO

Ålesund

InDecision AS

Ivar Nasset

November 2014

Ship Equip's Eierskapshistorie

- 2001: Emisjon 10 MNOK – SND Invest og Reidar Tryggestad nye deleiere.
- 2005: MBO – Management/ansatte/andre nærstående kjøper ut opprinnelige eiere samt SND Invest/Verdane
- 2006: Ferd Venture investerer 40 MNOK i selskapet. Ca. 18 % eierandel men tar "Kontroll" i Styret ved Styreformann samt får kontroll over Exit. Selskapet verdsettes til 222MNOK etter emisjon.
- 2011: Ship Equip kjøpes av Inmarsat for 900 MNOK

Ship Equip Bakgrunn

Film

InDecision

Ship Equip 2001-2005

- Emisjonen i 2001 la grunnlaget for å utvikle selskapet fra Visjon til Virkelighet. Fra 2000 til 2005 var det veldig mye som pågikk av strategisk arbeid men med en relativ flat utvikling.
 - Omsetning økte fra 18 til 30 MNOK
 - Svak bunnlinje men stort sett alltid positiv
 - Antall ansatte økte fra 7 til 14
 - Fundamentet for strategien for årene 2006 -2012 ble lagt
- MBO i 2005 la grunnlaget for det selskapet som senere ble solgt til Inmarsat. Ny vekst-strategi ble utmeislet.
 - Vi fant omsider den endelige forretningsmodellen som vi kunne internasjonalisere og bygge stordriftsfordeler på.
 - Annonserte "kamp" mot Telenor Satellite Services. Mål 2012 om 3000 skip på VSAT og 500 MNOK i omsetning. (I dag er vel omsetningen mellom 550 og 650 MNOK og i underkant av 2000 skip på VSAT)
 - Stort helsides oppslag i DN gjorde at kapitalinnhenting ble enklere

Ship Equip 2006 - 2011

- Ferd Venture investerer 40 MNOK i selskapet.
 - Dannet grunnlaget for selskapets organisasjonsutvikling, videre vekststrategi og internasjonalisering.
 - Omsetningen økte med 50-60 MNOK per år i fra 2007 til 2011.
 - Antall ansatte økte i samme periode fra ca. 20 til ca. 150.
 - Antall kontor økte fra kontorer bare i Ålesund og Oslo til nå å ha kontorer i Shanghai, Singapore, Dubai, Rotterdam, London, Reykjavik, Seattle og Houston. (Seattle og London legges senere ned)
 - Da Ferd Venture kom inn i selskapet visste vi 3 ting:
 - Kontroll over egen framtid blir sterkt redusert (Styret og Exit)
 - Et endelig salg av selskapet rykker nærmere i tid (typisk horisont 3- 5 år)
 - Kapital tilgjengelig for å kjøre strategi mot vedtatte mål

Ship Equip – Salget til Inmarsat

- I 2009 begynner selskapet å bli lagt merke til utenfor vårt eget marked og satellitt-industrien.
- Jeg blir nå oftere og oftere oppringt av forskjellige internasjonale PE aktører.
- Det blir bestemt at jeg som CEO holder i denne kontakten på vegne av alle eierne.
- Flere møter avholdes i Norge, USA og London med flere av disse aktørene.
- I 2010 blir det lagt fram 2. indikative bud på selskapet fra 2 forskjellige PE fond. Et Boston basert og et London basert.

Ship Equip – Salget til Inmarsat

- Tilbudene avslås men i kjølvannet av dette bestemmer Ferd at nå er det på tide å selge
- Øvrige eiere ønsker å vurdere børsnotering men Ferd er klar på at den beste prisen oppnås gjennom en strukturert salgsprosess.
- Sommeren 2010 blir det vedtatt å kjøre en slik prosess med mål om salg av selskapet innen 9-12 mnd.
- Etter å ha invitert 12 forskjellige selskap til buty contest ble UBS i London valgt til å kjøre prosessen.
- Det ble samtidig kjørt prosesser mot flere banker for å forberede de på hva som nå kom til å skje for klargjøring av funding av et endelig salg.

Ship Equip – Salget til Inmarsat

- Høsten 2010 går med til:
 - Utarbeide dokumentasjon, presentasjoner, avtaleverk osv i tilknytning til et potensielt salg
 - Gjennomført Vendors DD på økonomi/regnskap (EY) og avtaler/juridiske forhold (Schjødt)
 - De første indikative prisene på selskapet mottas. 30 selskap meldte sin interesse. 14 gir tilbud i første runde (prisene varierer fra 500 MNOK til 1200 MNOK)
 - Mer informasjon utarbeides og oversendes til de 14. 2 runde mottas mot slutten av november. 7 tilbud kommer da inn og variasjonen går nå fra 700 MNOK til 1100 MNOK

Ship Equip – Salget til Inmarsat

- Januar 2011:
 - Etter intensiv trening av Managementet gjennom desember starter Management presentasjonene til de 7 selskapene som fortsatt er med i racet.
 - Etter at disse er gjennomført må de interesserte partene gi bindende bud.
 - 3 selskap gir et slikt bud. Budene varierer nå fra 800 – 1000 MNOK dog med litt forskjellig forutsetninger.
 - Managementet har hatt en ønskekjøper hele tiden (Inmarsat) og de er med i finalerunden
 - Nå starter en intensiv dokumentering og VDD rapportene blir gjort tilgjengelig.
 - Flere telefonmøter gjennomføres og vi mottar flere tusen spørsmål som skal besvares og dokumenteres.

Ship Equip – Salget til Inmarsat

- Våren 2011:
 - Det er nå klart at det er 2 strategiske og 1 PE aktør som alle vil ha selskapet.
 - Etter en intens budkamp mellom de 2 strategiske ender det med at Inmarsat får eksklusivitet i 7 dager for å komme til enighet om en SPA. De får da også tilgang til vår kundebase.
 - Etter 7 lange dager og netter signeres SPA-en. 2 ganger underveis var det brudd mellom partene og ting så på ett gitt tidspunkt ikke spesielt lyst ut.
 - Som CEO og aksjonær var jeg mellom barken og veden mellom gamle og nye aksjonærer og mellom gamle og nye arbeidsgivere.
 - Etter behandling hos Konkurransemyndighetene godkjennes kjøpet og salget er et faktum april 2011.

Ship Equip – Etter salget

- Våren 2011 til våren 2013:
 - Veldig positiv tilbakemelding fra de ansatte på salget
 - Vi fortsatte et års tid med samme management – ingen innlåsing av disse
 - Sakte men sikkert tok nye eiere grep og våren 2013 sluttet jeg i selskapet
 - Ingen fra det gamle managementet er i dag i selskapet
 - En del nøkkelansatte som også hadde aksjer på salgstidspunktet har i dag framtreddende operative roller
 - I 2013 hadde enheten som utgjør gamle Ship Equip et rekordresultat hva gjelder salg og installasjon av nye system

Hva har jeg lært av denne prosessen?

- Motivert management:
 - Å selge et selskap er veldig slitsomt og energikrevende. En må levere varene hver dag for å sikre en god pris samtidig som salgsprosessen er minst en fulltidsjobb i seg selv.
 - Å ha nøkkelpersoner som har en personlig stake i et eventuelt salg hjelper på motivasjonen.
 - Viktig å ikke involvere alle i managementet hele tiden. Vi klarte å la Salg, Leveranse og Drift få arbeidsro mens CEO, CFO/Regnskapssjef og HR tok unna mye av det daglige i forhold til salgsprosessen.
 - De ansatte forstår mer enn du aner så hold de motivert men det er utfordrende da det meste som skjer er under NDA
 - Vi hadde alle møter på kontoret i Ålesund så de ansatte forsto jo godt hva som var på gang
 - De ansatte hadde samme ønskekandidat som Managementet

Hva har jeg lært av denne prosessen?

- Vit hvor du har dine eiere:
 - Det var ved flere anledninger vanskelig å holde samme retning på alle eierne. Managementet, som også var majoritetsaksjonærer, mente at Inmarsat var den riktige framtidige industrielle eieren.
 - Når pengene kommer nærmere er det lett for andre "utenfortående" aksjonærer å bare se på pris uten tanke på hva som er riktig for selskapet, også strategisk etter et salg.

Hva har jeg lært av denne prosessen?

- Velg rett rådgiver:
 - UBS og de ledende personene i teamet deres gjorde en formidabel jobb.
 - Ett stort problem i slike selskap er dog at det er ekstremt stor gjennomtrekk. Vi avsluttet jobben med et annet team enn da vi startet.
 - Vi trodde og mente at vi hadde veldig god skikk i eget hus da vi startet salgsprosessen men gjennom prosessen ble behovet for å dokumentere alt etter hvert veldig framtreddende.
 - Siden den antatte kjøperen var internasjonal var det riktig å velge et internasjonalt selskap som rådgiver.

Hva har jeg lært av denne prosessen?

- Generelt:
 - Vær proaktiv og velg strategi selv i stedet for å reaktivt "måtte" selge.
 - Start prosessen tidlig. Ting tar tid. Egentlig startet vår eierskifteprosess i 2006 da Ferd kom inn på eiersiden.
 - Eierskifte kan også skje gjennom flere "etapper" før det endelige salget. Velg i tilfelle investorer som i tillegg til kapital kan bidra strategisk til å synliggjøre verdiene.
 - Om en velger en strukturert salgsprosess og kjøper antas å være internasjonal vurder internasjonal rådgiver. Om det er mest sannsynlig med en norsk kjøper velg norsk rådgiver.
 - Ha kontakt med en eller helst flere banker i forhold til å holde de klar når fundingen av salget eventuelt skal på plass.

Hva har jeg lært av denne prosessen?

- Generelt:
 - Kostnaden med å gjennomføre en slik strukturert prosess er veldig høy. Totalt kostet dette et sted mellom 20 og 30 MNOK for selskapet.
 - I tillegg hadde alle interessentene sitt eget kobbel av konsulenter.
 - Tipper at den samlede konsulentkostnaden havnet et sted mellom 50 og 100 MNOK.
 - Tror at en slik prosess passer for større salg/selskap, men det er mye å lære av denne strukturerte måten å selge et selskap på for alle som går i slike tanker.