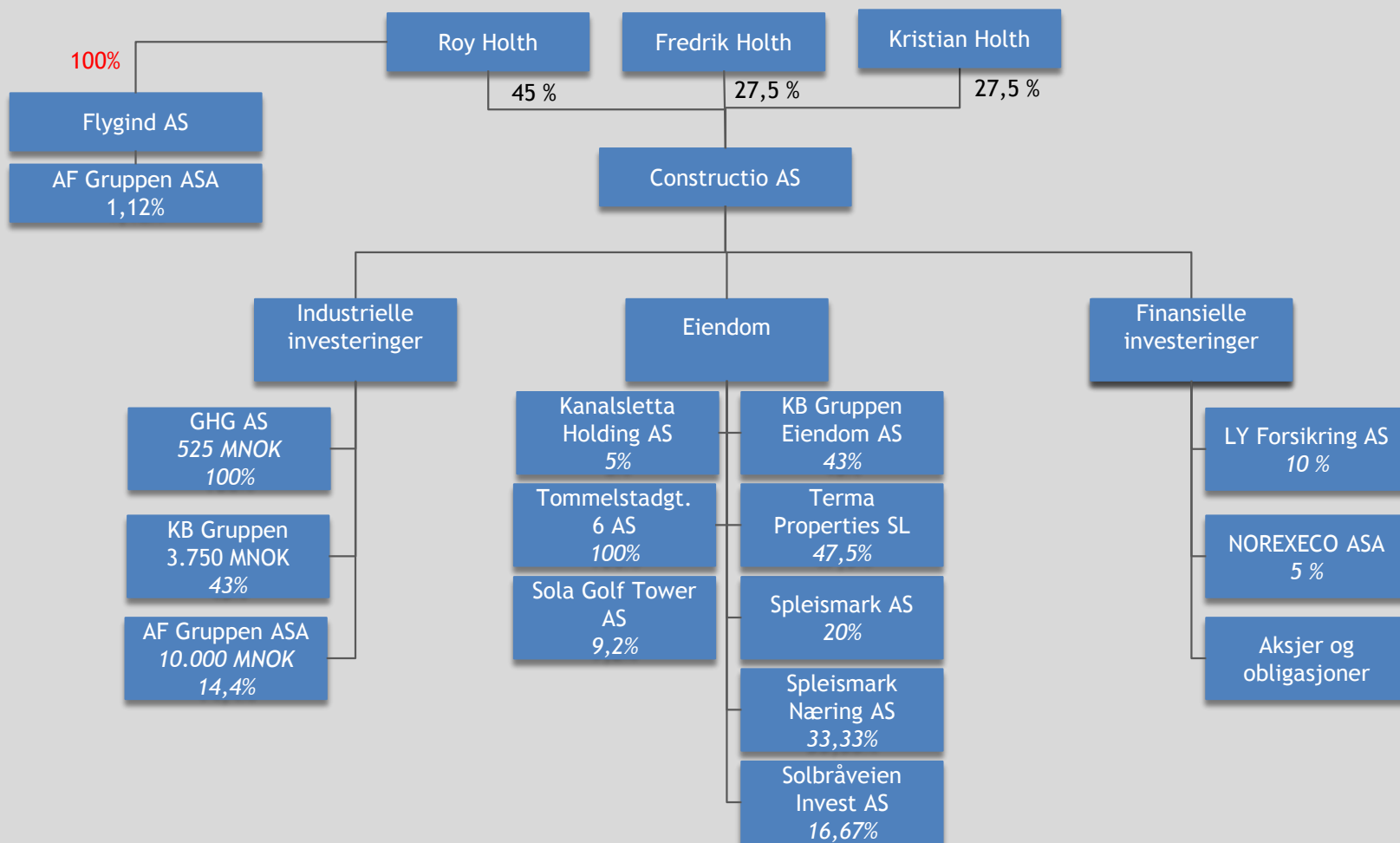


# EIERSKAP OG GENERASJONSSKIFTER

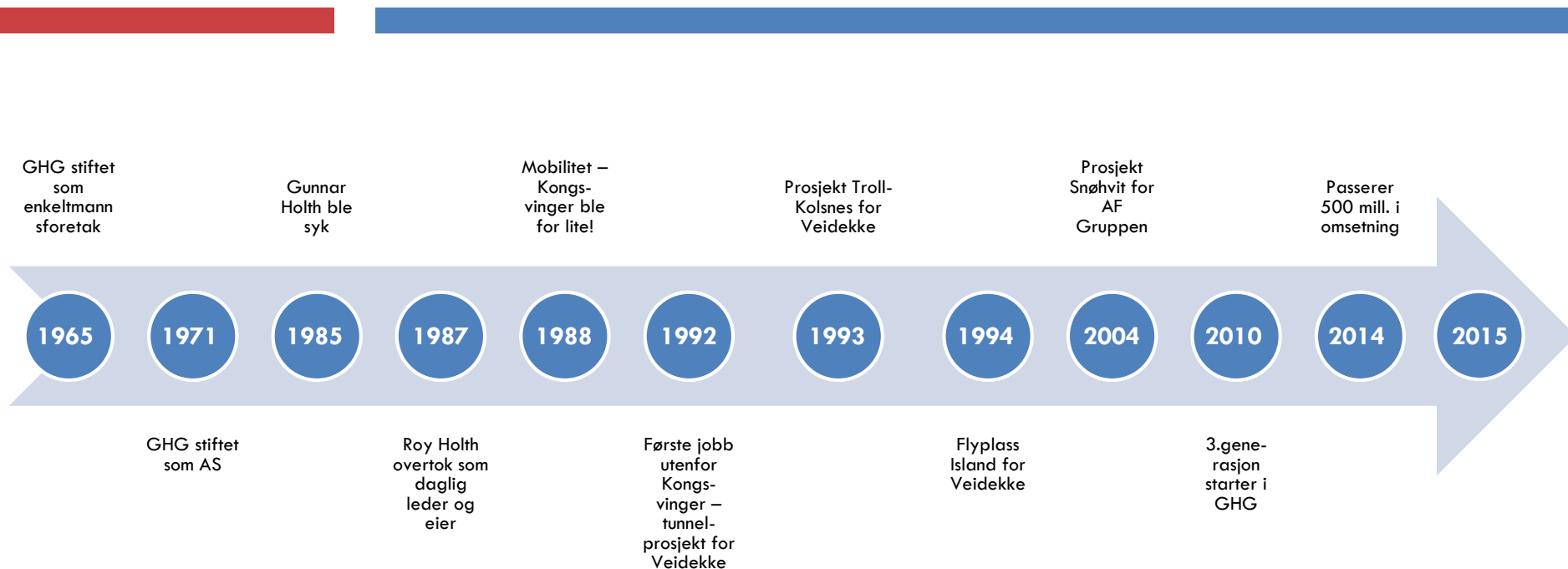
*JANUAR 2015*



# Eierskapsstruktur etter 50 år i virksomhet



# Utvikling over 3 generasjoner har foregått gradvis



ÅSLAND PUKKVERK AS

HAMAR  
PUKK&GRUS



iHT IVAR HOLTH  
TRANSPORT

# Grunnlag for vekst og fornyelse - en kontinuerlig prosess uavhengig av eierskap

## Erfaringer fra vekstbedrifter

- Rett mannskap – hvilken kompetanse besitter organisasjonen og hva mangler
- Skille mellom selskapet og eierskap – hvem er egentlig riktig eier ?
- Beslutningsdyktighet – evne til å ta beslutninger og korrigere de som blir feil
- Fokuserer på det selskapet er gode til
- Globalt er det slik at utvidelse gjennom kjøp av virksomhet går feil mellom 70-90% av tilfellene!<sup>1</sup>

# Samarbeid med andre investorer og eiere kan gi nye muligheter

## Erfaringer fra GHG og KB Gruppen

- Samarbeid med andre eiere er tilstede i nesten alle våre selskaper
  - Hamar Pukk & Grus – 50/50 joint venture (JV) med Veidekke
  - BA Gjenvinning – 50/50 JV med AF Gruppen
  - Betong Øst – 50/50 JV med HeidelbergCement (blant verdens største sement- og ferdigbetongprodusent)
  - Contiga – var 50/50 JV med Skanska – kjøpt ut senere av KB og ledende ansatte (85/15 i dag)
  - Christie & Opsahl – 60/20/20 med hhv. KB / gammel eier / nye ansattaksjonærer
- «If you can't beat them, join them»
- Innenfor bygg og anlegg har dette tankesettet gitt et stort nettverk og relasjoner som har bidratt til ytterligere vekst og muligheter

# Generasjonsskifte på godt og vondt

## Hovedutfordringer

- Hva vil egentlig neste generasjon gjøre?
- Skille mellom aktive og passive eiere
- Fordeling av aktiva
- Rollefordeling

*Unighet om veien videre kan medføre at det blir riktig at noen andre overtar stafettpinnen*

## Gammel generasjon - roller

- Gi nok plass til neste generasjon, også for andre ønsker enn sine egne
- Styringsfart i selskapet
- Sparringspartner

## Neste generasjon - roller

- Har man virkelig et ønske om å følge i forrige generasjon sitt fotspor eller er det bare fordi det er forventet?
- Målet bør være å leve det livet man ønsker seg, uavhengig av hva forrige generasjon mener

# Markedet bestemmer kanskje prisen - men det er andre punkter som ofte er avgjørende

## Selger

- Troverdighet bak avgjørelsen om et salg
- Hva kan selger og kjøper tilføre i et salg
- Oppgjørsform – fleksibilitet
  
- Pris blir man som ofte enige om hvis det andre stemmer er vår erfaring

## Kjøper

- Kan være relasjoner, samarbeidspartnere, industrielle og finansielle investorer
- Skal selger være med videre og hva kan den bidra med
- Markedsposisjon til selskapet – er den på pallen eller kan den komme dit
- Oppgjørsform kan være avgjørende
- Er organisasjonen klar for nye eiere og nye muligheter
  
- Pris blir man som ofte enige om hvis det andre stemmer er vår erfaring