

Klar til frasalg

Et større analysearbejde var nødvendigt, da Vattenfall-koncernen undersøgte muligheden for at frasælge en forretningsenhed. Analyserne gav en grundig indsigt i enhedens funktioner og aktiviteter samt dens finansielle performance, og hvilken værdi den ville udgøre som selvstændig virksomhed.

Den svenske energikoncern Vattenfalls danske datterselskab ejer og driver omkring en fjerdedel af kraftværkskapaciteten og halvdelen af den kraftværksejede vindmøllekapacitet i Danmark. I 2011 udarbejdede koncernen et strategisk review af sine datterselskaber og besluttede i den forbindelse at undersøge muligheden for at frasælge kraftvarmedelen af det danske datterselskab.

Overblik for både køber og sælger

For at forberede virksomheden til salg fik Vattenfall foretaget en exit readiness-analyse, der skulle klarlægge, hvor selvstændigt kørende – hvor "stand alone" – virksomheden var, både fra en organisatorisk og en finansiell synsvinkel. På de områder, hvor der ikke umiddelbart var klare skillelinjer mellem koncernen og kraftvarmeenheden, skulle der identificeres mulige løsninger for såvel sælger som de potentielle købere. Denne proces skulle sikre, at der ikke var usikkerhed om, hvilke dele af virksomheden der ville følge med i et salg, og hvilke dele der ikke ville, samt hvilke omkostninger der ville blive bibeholdt i moderselskabet.

For at kunne tiltrække så mange potentielle købere som muligt og gøre et eventuelt køb attraktivt for Private Equity-fonde blev der efterfølgende udarbejdet en finansiell vendor due diligence-rapport, dvs. en dybdegående finansiell og regnskabsmæssig analyse af virksomheden.

Potentielle købere kunne bruge rapporten som et redskab til at få et overblik over virksomheden, hvilken værdi den havde, hvordan den økonomiske udvikling så ud, og hvad et eventuelt køb helt præcist ville omfatte – f.eks. hvilke lokationer der ville følge med i salget, hvilke dele af organisationen og hvilke medarbejdere der ville følge med. Desuden sikrede analysen, at Vattenfall havde et detaljeret og struktureret grundlag for at prissætte virksomheden rigtigt.



Mattias Bergh, Senior project manager

“Det var nødvendigt for os selv at have denne viden, hvis vi skulle frasælge virksomheden. Samtidig ville vi sikre os, at kraftvarmedelen umiddelbart ville kunne drives videre som en selvstændig virksomhed, da det ville give os flere potentielle købere. Vi vurderede, at det i sidste ende ville kunne sikre os den bedst mulige pris,” fortæller Mattias Bergh, senior project manager i Vattenfall.

“Vi skulle sikre os, at kraftvarmedelen umiddelbart ville kunne drives videre som en selvstændig virksomhed, da det ville give os flere potentielle købere.”

Senior project manager, Mattias Bergh

Screening af alle funktioner og aktiviteter

Kraftvarmeenheden havde været drevet som en organisatorisk enhed af Vattenfall-koncernen, ikke som en selvstændig juridisk enhed. Det gjorde opsplitningen kompliceret, idet det var nødvendigt at klarlægge, hvor omsætning og omkostninger lå – i koncernen eller i kraftvarmeenheden.

Alle funktioner og aktiviteter i virksomheden skulle i den forbindelse screenes, så det kunne klarlægges, hvor der var skæringspunkter mellem de områder, der skulle frasælges, og de områder koncernen ønskede at beholde. Denne del af processen var også med til at afklare, hvordan frasalget kunne ske med mindst muligt påvirkning af forretningen.

”Det var en meget kompliceret proces at forberede virksomheden til salg, særligt i relation til de økonomiske forhold. Det var en stor fordel for os at have Deloitte som rådgiver til at holde rede på alle trådene og skabe overblik. Den organisatoriske del af processen var mere ligetil at gå til, men også her var exit readiness-rapporten værdifuld, idet den f.eks. klarlagde, om medarbejdere fra andre funktioner skulle overføres til kraftvarmedelen, hvilke ansvarsområder der skulle ligge hvor og så videre,” siger Mattias Bergh.

Værdifuld proces

I foråret 2012 besluttede Vattenfall-koncernen sig for alligevel ikke at frasælge kraftvarmevirksomheden. Processen har dog stadig været værdifuld for koncernen. Dels er beslutningen om ikke at frasælge kraftvarmedelen truffet på et strategisk grundlag, der baserer sig på reel viden om værdien af den pågældende forretningsenhed. Dels har koncernen nu et større overblik over, hvilken værdi de forskellige arbejdsprocesser og afdelinger i virksomheden skaber, lige såvel som bemandingsniveauet er blevet grundigt vurderet. Denne viden kan Vattenfall bruge fremadrettet i det videre arbejde i forretningsenheden.

Nogle af Mattias Berghs bedste råd til koncerner, der planlægger frasalg af en forretningsenhed:

- Gør jer grundige forberedelser, før I beslutter, hvordan processen skal forløbe. Alle fakta skal på bordet på forhånd, før der lægges en endelig plan.
- Udarbejd en detaljeret plan for de aktiviteter, der er nødvendige at gennemføre for at gøre virksomheden klar til at blive sat til salg.
- Identificer de forhindringer, der kan stå i vejen for at virksomheden kan sættes til salg som en ”stand alone”-virksomhed, som kan drives videre af køberen. Fokuser til at starte med på de tre-fem største forhindringer og vent med at gå i detaljer med resten.

Kort om projektet:

Udfordring	At undersøge muligheden for frasalg af en organisatorisk enhed i koncernen, der skulle kunne drives videre som selvstændig virksomhed.
Løsning	Udarbejdelse af analyser, herunder exit readiness review og vendor due diligence, der klarlagde de organisatoriske og økonomiske konsekvenser – både for køber og sælger.
Fordele	Vattenfall fik et detaljeret overblik over forretningsenheden og kunne dermed dels fastsætte en fornuftig pris, dels gøre de nødvendige forberedelser til frasalget af enheden på ”stand alone”-basis til mindst mulig gene for forretningen.



Mattias Bergh
Senior project manager

Vattenfall
www.vattenfall.dk