

Falck nød godt af sin b

Koncernchef i Falck, Allan Søgaard Larsen, håber, Falck igen kan blive en folkeaktie på børsen. På seks år er værdien af redningsselskabet fordoblet. Det samme er medarbejderantallet.

INTERVIEW
STIG ANDERSEN

S tille og roligt har Falck-koncernchefen, Allan Søgaard Larsen, og hans medarbejdere skabt en gedigen succes. I ly af et kapitalfondsejerskab har han de seneste 5-6 år udviklet Falck-koncernen og vil igen have Falck på børsen og gjort Falck-aktien til en folkeaktie. Børsnoteringen vil ske i løbet af de kommende uger.

At det er kapitalfonden, der løber med gevinsten på formentlig 5-6 milliarder kroner, finder Allan Søgaard Larsen kun naturligt. Sådan er livet, siger han. Og det er jo den, der har givet ro til at udvikle Falck.

Knap seks år efter at Falck blev overtaget af den svenske kapitalfond Nordic Capital – med en anden kapitalfond under danske ATP som mindretsaktionær – er værdien af selskabet mere end fordoblet. Det samme gælder medarbejderantallet.

Hvorfor vil I på børsen igen, det går jo tydeligvis forrygende med en kapitalfond som ejer?

»Ja, vi har været ejet af kapitalfonden Nordic Capital og af ATP, og det er gået rigtig godt. Men disse fonde er jo skruet sådan sammen, at de går ud af deres engagementer igen efter en given periode. Så jeg opfatter det som naturligt, at kapitalfonden nu gerne vil sælge igen. Og når det er vilkårene, er jeg meget afklaret på, at Falck har nået en størrelse og en kvalitet, som gør det passende at være et selskab, som alle kan købe aktier i. Med den rolle, Falck har i samfundet, synes jeg, det er en passende slutstatus for selskabet.

Du opfatter Falck som et folkeselskab, men hvorfor har selskabet så i næsten 6 år været ejet af en kapitalfond?

»En slags ejerskab kan være rigtig godt i en periode, et andet i andre. Det har været rigtigt for Falck at være ejet af en kapitalfond i nogle år, og Falck har udviklet sig meget. Nu ser jeg meget gerne, at Falck bliver en folkeaktie. Jeg forventer ikke at få samme antal aktionærer som Vestas, men jeg tror på mange, mange tusinde aktionærer, når vi igen går på børsen.

Det lille forpjuskede selskab

Nordic Capital købte Falck for ca. 6 år siden for ca. 5 milliarder. I dag ventes Falck at være 10-11 milliarder værd.

»Da Falck blev købt af Nordic Capital, var vi jo 'resterne' af det selskab, som også omfattede Group 4 (sikkerhedskoncernen, som i dag er en del af G4S, red.). Vi var det, der var tilbage. 'The rump', det sidste af stegen, kaldte englænderne os. Vi var dengang kun i Norge, Sverige, Polen og Danmark, og det var kun den danske del, der gav overskud. Vi var lidt forpjuskede. Det var i den forbindelse, Nordic Capital tilbød at købe os.

Men det lille forpjuskede selskab, hvad kunne en kapitalfond gøre for jer?

»Jeg og min meddirektør, Morten Pedersen, havde lavet en plan for, hvad Falck kunne udvikles til. Den præsenterede vi for blandt andre Nordic Capital, og det er stort set den strategi, der nu er blevet ført ud i livet. Den gik kort sagt ud på, at vi

skulle stabilisere os i Danmark og vokse i nye lande. I dag er Falck i 23 lande, og vi har udviklet os enormt i Danmark.

Det var altså en rigtig god plan, I havde. Hvorfor gennemførte I den ikke bare selv?

»Man skal jo have nogle ejere. Og investorerne dengang sagde ja til det tilbud på ca. 5 milliarder, som Nordic Capital kom med. Dengang var der mange, som ikke fandt, at Falck var det værd, som Nordic bød for os. Og der var også nogle, som undrede sig over tilbuddet fra kapitalfonden, der lå omkring 50 procent over børsværdien for Falck. Der må være nogen, som kan se noget, som børsen ikke kan, udtrykte skeptikerne, og det kunne Nordic Capital og ATP.

Hvad var det så, kapitalfonden kunne se af muligheder i Falck?

»De så jo, at hvis der kom fokus på kerneområdet i Falck, og hvis der blev ro til at udvikle det, så kunne det blive godt. Det, Nordic Capital kunne gøre for os, var at tro på os. Og så kommer sådan en kapitalfond altså også med en erfaring og en kunnen på finanser og køb af virksomheder, som er meget stærk. Vi har lært utrolig meget af dem.

Kapitalfonden snupper gevinsten

Kapitalfonde har ellers ikke verdens bedste ry. Når I nu selv havde ideen, hvorfor gik I så ikke bare til bankerne og bad dem finansiere jer, så I selv kunne gennemføre jeres ideer?

»Jamen, vi manglede ikke penge. Vi havde de penge, der skulle bruges til at udvikle Falck, men prisen på aktien på det tidspunkt afspejlede ikke værdien af Falck. De, der skulle have troet på os dengang, det var jo børsmarkedet. Men ejerne af Falck sagde jo ja til at sælge til Nordic Capital.

Og sådan bliver det en kapitalfond, der skød papegøjen og nu løber med gevinsten på måske 5 milliarder ved en børsintroduktion?

»Ja, sådan er livet jo. De så mulighederne i at udvikle Falck. I princippet kunne vi sagtens være kørt videre uden kapitalfonden for 5-6 år siden, men ejerne ønskede jo at sælge, da Nordic Capital kom med et bud. Det er jo ikke direktøren, der bestemmer, hvem han vil have som ejer.

Den værdi, Falck har i dag, kunne altså have været de gamle aktionærers i dag?

»Ja, men 98 procent af aktionærerne dengang ønskede at sælge. Og det har betydning meget, at vi med Nordic Capitals overtagelse kom ind i et beskyttet ejerskab, hvor det ikke gjorde så meget, om vi havde overskud i det enkelte kvartal. Det var det 3-5-årige perspektiv, der var vigtigt. Vi fik ro, vi fik finansiell viden og kunnen, og vi fik fokus. For mig har forløbet med Nordic Capital været lykkeligt.

Hvorfor har kapitalfonde så dårligt ry?

»Det undrer også mig. Jeg tror, man må sige, at det er med kapitalfonde som med de fleste andre ting i livet. Der er nogle gode og nogle mindre gode. I det her tilfælde har det sikkert også handlet om, at Falck har været en god case. I dag er Falck i 23 lande, for seks år siden var vi i 4. Dengang var vi 8-9.000 medarbejdere, nu er vi 16.000.



UDRYKNING. Falck er på vej tilbage på børsen efter en hvilepause i kapitalfondenes skygge. En hvilepause, der gjorde selskabet dobbelt så meget værd. Foto: Finn Frandsen

Hvad er så Falcks fremtid, når kapitalfonden sælger ud og ikke længere er der til at beskytte jer?

»At drive ambulancevirksomhed er rimelig kompliceret. Faktisk er der ikke mange, der kan det, og vi har en ekspertise, som vi kan tilbyde internationalt. Det at levere assistance i kritiske situationer. Vi kan levere i de situationer, hvor et samfund ikke kan tåle forsinkelser. Det er en ekspertise, vi har opbygget ved at være i

meget tæt samarbejde med den offentlige sektor i Danmark i mange år, og den er udviklet, fordi det offentlige i Danmark har spillet flot med. Derfor håber jeg, at vi i fremtiden globalt kan udvikle noget på områder, hvor det offentlige og det private har en fælles interesse. Det kan være ældreomsorg eller sundhedstjeneste.

»Men det behøver ikke være Falck, der alene skal gøre disse ting. Der bør være andre virksomheder end Falck, der går

Falck-chefen har selv reddet sig kæmpeformue

Allan Søgaard Larsen er selv blevet særdeles velhavende på de seneste års Falck-succes. Da kapitalfondene i 2005 købte Falck, blev han nemlig selv medejer af det selskab, han var direktør i. Sammen med sin meddirektør, vicekoncernchef Morten R. Pedersen, købte han for 70 millioner kroner 9,1 procent af Falck-aktierne – 5,5 procent til Allan Søgaard og 3,6 procent til Morten Pedersen.

Han bliver med andre ord formodentlig selv snart god for omkring en halv milliard kroner.

»Men jeg vil ikke bruge dem. Så skulle jeg jo sælge mine aktier i Falck, og det gør jeg ikke. Jeg sælger ikke en eneste.

Han har til gengæld talt om at bru-

ge nogle af pengene til at fremelske nye initiativer.

»Både min kone og jeg kommer fra små kår og er meget optaget af, hvad det vil sige at blive flyttet fra miljøer, som på ingen måde var boglige. Som var fattige i en grad, så mine sønner i dag ikke fatter, hvad jeg taler om. Den kraft, der ligger i at bryde ud af sådanne miljøer, er fascinerende. Men det er en proces, som i dag er gået i stå, og jeg synes, det er uforståeligt, at vi har fået et samfund, som ikke for alvor kan bryde de barrierer. Om vores indsats bliver i form af en egentlig skole for mønsterbrydere eller ved at gå ind og støtte projekter eller ideer, vil tiden vise. Og det vil naturligvis kræve, at jeg frigør min formue.

Ørspause



ind på disse områder. Vi er stærke på ambulance og brand, og dér skal vi satse. Men de andre områder skal også løses, og der kan udvikles flere områder, hvor der også vil være et eksportpotentiale. Det vil styrke både den offentlige sektor og det private erhvervsliv».

Men privatisering er fremtiden?

»Det er drift af opgaver, som er betalt af det offentlige, jeg taler om. Ikke selve investeringen, men driften af disse velfærds-institutioner. Vores sygehuse og andet skal ikke være private. Men det betyder ikke, at det nødvendigvis er bedst, at det er det offentlige, der står for driften«.

I dag er der en heftig debat om, hvordan kommuner udsultes. Ligger løsningen i at integrere offentlig og privat i højere grad?

»Det er vigtigt, at vi alle gør en indsats for at bevare velfærdssamfundet. Jeg har rejst meget rundt i verden, og det, vi har lavet i Danmark, det er værd at bevare. Men vi er også forpligtet til at gøre det så effektivt som muligt. Dermed siger jeg ikke, at alt skal organiseres privat, tværtimod. Den holdning kan du finde hos andre, stærkt liberale. Men med en større sammenfletning af privat og offentligt kan vi nå langt, og her er der en opgave for kommuner og regioner. Men også for private virksomheder, så de kommer til at vide mere om, hvad de skal gribe og gøre i, når de påtager sig sådanne opgaver«.

»Der ligger et kæmpe potentiale i en erkendelsesproces for det offentlige og i en

BLÅ BOG ALLAN SØGAARD LARSEN

54 år. Koncernchef i Falck.

Uddannelse. Cand.mag. i nordisk sprog og litteratur fra Aarhus Universitet i 1981.

Karriere: I 1982 ansat som lærer på Teknisk Skole i Randers. I 1984 personalekonsulent og senere personalechef ved Århus Sporveje. I 1990 blev han personalechef i Falcks Region Nord og Vest. Han fortsatte som underdirektør, divisionsdirektør og regningsdirektør, før han i 2004 blev koncernchef.

private have respekt for, hvad der foregår i den offentlige sektor, herunder at der er opgaver, der ikke kan takkes nej til. Jeg kalder det, at det private skal gå 'i indgreb' med det offentlige«.

Du har givet udtryk for, at du er stolt af det danske velfærdssamfund. Hvordan synes du, det går med det?

»Jeg kan ikke forstå, at der ikke er en større bevidsthed om, at det er noget, vi skal passe på. Bevidstheden er større i de voksne årgange end blandt de yngre. Også større end noget af det, man hører fra de yngre politikere på Christiansborg«.

okon@pol.dk

Kapitalfonde er klar til storudsalg

Siden den store opkøbsbølge for fire-fem år siden har der været stille om kapitalfonde, men bedring i økonomien får dem til at vejre morgenluft.

THOMAS FLENSBURG

Kapitalfondene trak store overskrifter, da TDC blev købt for tæt ved 100 milliarder kroner for fire år siden.

Også andre kendte danske virksomheder som Falck, rengøringskoncernen ISS, gulvfirmaet Junckers og Dansk Trælast med blandt andet Silvan fik omtale, da de røg ind i kapitalfondenes porteføljer for få år siden. Men siden har der været stille om fondene.

Nu gør landets største fonde imidlertid klar til at sælge ud af de virksomheder, som de ejer og driver. Tre fjerdedele af fondene vil skruer op for virksomhedssalget i det kommende år, viser en rundspørge.

»Aktiemarkedet har det godt nu, så tiden er inde til at forsøge at sælge nu«, siger Jannick Nytoft, der er administrerende direktør for de danske kapitalfondes brancheorganisation, DVCA. Foreningen har 200 medlemmer, som i alt forvalter en kapital på 68 milliarder kroner. Fondenes selskaber omsætter for 233 milliarder og har 525.000 ansatte verden over.

Kapitalfonde arbejder efter et ganske fast mønster. De køber virksomheder op, typisk for lånte penge, afnoterer virksomheden fra Fondsbørsen og trimmer den for så at sælge den igen. Kapitalfonden ejer normalt en virksomhed i fire til syv år, så skal den være klar til salg.

Pengene sad løst

Der var for alvor gang i kapitalfondene i årene fra 2005 til 2007, hvor de opkøbte 100 virksomheder i Danmark, da det var nemt at få lån i bankerne. Alene i 2007 blev 43 virksomheder opkøbt, men så faldt interessen. I den senest opgjorte periode – de første fem måneder af 2009 – blev der kun købt syv virksomheder. Og der blev ikke solgt mere end to.

Krisen snørede effektivt bankernes lånelyst til, og styrtdykkende aktiekurser verden over i 2008 og 2009 lagde en dæmper på lysten til at børsnotere virksomheder, men for blot en uge siden blev fødevarer virksomheden Chr. Hansen, der har været ejet af en kapitalfond siden 2005, sat til salg via Københavns Fonds-

børs. Det samme er Falck.

Hvis det lykkes at få penge i kapitalfondenes kasser, vil Danmark ikke nødvendigvis opleve en ny bølge af spektakulære handler.

»Jeg tror ikke umiddelbart på, at vi vil opleve handler som med TDC og ISS. Det er tiderne ikke til«, siger Jannick Nytoft.

Selv om der er tegn på, at krisen flader ud, er de danske og udenlandske banker slet ikke oppe i det udlåns gear, som de var for fire-fem år siden. Derfor har kapitalfondene ikke samme adgang til lån, som de havde, da de var på storindkøb.

»Kapitalfondene har 7 milliarder kroner, de kan bruge på opkøb. Og dertil kommer, hvad de eventuelt kan låne«, siger Jannick Nytoft. Den førromtalte rundspørge viser, at 37,5 procent af kapitalfondene vil foretage nye opkøb det næste år.

Nyrup til angreb

I kølvandet på den store bølge af opkøb fra kapitalfonde og navnlig opkøbet af TDC er tidligere statsminister Poul Nyrup Rasmussen (S) fra sin plads i Europaparlamentet gået til angreb på de købelystne fonde. Nyrup er ikke tryk ved deres fremfærd i Danmark og det øvrige Europa, hvor de opererer fra skattelyadresser, gældsætter de købte virksomheder og lukker af for informationer, når selskaberne bliver afnoteret fra børsen.

»Tag nu for eksempel TDC-sagen, hvor kapitalfondene bag opkøbet på fem må-

“ neder har trukket 44,4 milliarder kroner ud af virksomheden. De penge kunne være brugt til at investere i TDC's konkurrencekraft. I stedet er der blevet investeret kraftigt i den øverste ledelse, hvor Henning Dyremose ifølge danske aviser står til at score en personlig

gevinst på op mod 100 millioner kroner, mens medarbejderne må skære i budgettet til rundstykkerne«, lyder Nyrups kritik på hans hjemmeside.

Han fremhæver fordelene ved, at børsen skal have oplysninger om livets gang:

»Derimod har børsnoterede virksomheder svært ved at indføre de tårnhøje løn- og kompensationsordninger til ledelsen på grund af krav om åbenhed fra fondsbørserne. Forgylde ledelser medfører nemlig kritik fra aktionærer og medarbejdere«.

Brancheorganisationen afviser kritikken.

»Kapitalfondene driver et aktivt ejerskab, hvor de udvikler virksomheden. Hvis de blot slagtede virksomhederne, så kunne de jo slet ikke sælges via Fondsbørsen«, siger Jannick Nytoft, der henviser til en undersøgelse fra Münchens Tekniske Universitet. Den viser, at kapitalfundsmodellen giver 21 procent mere i afkast end børsnoterede virksomheder.

Ikke desto mindre arbejder EU-parlamentet på et regulativ, der skal tvinge kapitalfonde til at offentliggøre flere oplysninger om deres virksomheder.

thomas.flensburg@pol.dk

EXITS KAPITALFONDE SÆLGER UD

Danmarks 17 største kapitalfonde er blevet spurgt, om de forventer flere exits, hvilket vil sige salg eller børsnoteringer af de virksomheder, de ejer, inden for de kommende 12 måneder.

75 procent svarer, at antallet af exits vil stige i forhold til de forudgående 12 måneder.

25 procent svarer, at antallet af exits vil være uændret.

Kilde: Brancheforeningen for kapitalfonde DVCA og Deloitte.