

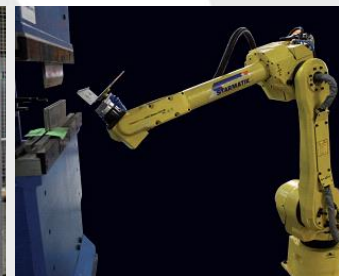
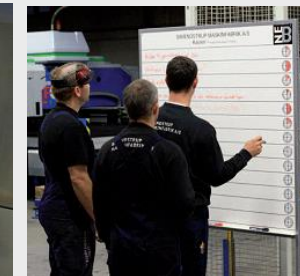
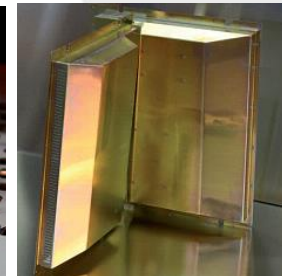
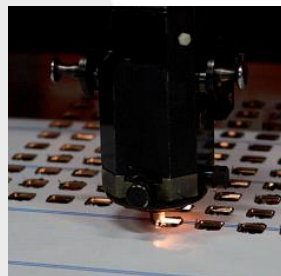
# ***Ejerledelse – Nu og for fremtiden***

*Ejerledelseskonference onsdag 25. februar 2015*



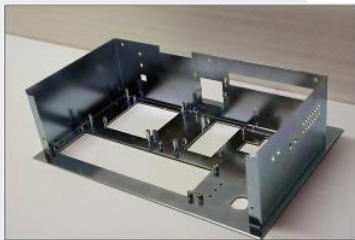
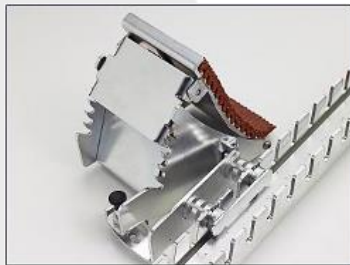
## *Næsten 50 år som lokal virksomhed*

- Virksomheden blev etableret I 1965 af smedemester Niels Ejnar Brændstrup.
- I begyndelsen var opgaverne traditionelt smedearbejde samt vedligehold og service af maskiner og udstyr hos lokale virksomheder.
- I halvfemserne udviklede Brændstrup Maskinfabrik sig fra en håndværkspræget smedevirksomhed til en industriel underleverandør af pladearbejde.
- I 2007 gennemførtes kombineret management buy in / - buyout.
- I dag er IQ Metal en moderne underleverandørvirksomhed der efterlever høje standarder fra krævende kunder i ind- og udland.

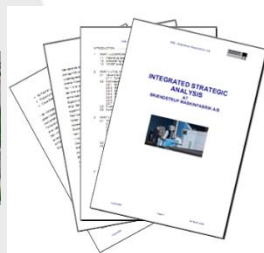


## ***Kunder og produkter***

Graphic machinery – Wind turbines – Medico - Displays – Internal logistics – Shop fittings – Food processing – Wood burning stoves – Slot machines – Electronics – Industrial refrigeration – Ventilation – Furniture industries – Machining etc.



# Fra lønmodtager til ejerleder



**En strategisk tilgang var forudsætningen for tilvejebringelse af kapital v. MBI og har været en integreret del af ledelsen siden.**

**2x2 Matrix:**

- Y-axis: TIME TO MARKET - FLEXIBILITY AND SPEED OF LOGISTICS (SHORT TIME at top, LONG TIME at bottom)
- X-axis: COST OF PRODUCTION (LOW on left, HIGH on right)
- Group #1 is in the bottom-left quadrant (Long Time, Low Cost).
- Group #2 is in the top-right quadrant (Short Time, High Cost).
- A red dashed oval highlights 'South Asian suppliers' in the bottom-left quadrant.

**Line Graph: Danish exports**

Bill DKK (80 to 180) vs. Year (00 to 04). The graph shows a fluctuating upward trend from approximately 90 DKK in 2000 to 120 DKK in 2004.

**Table of Contents:**

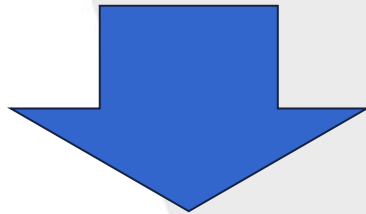
...	3
...	5
...	5
...	6
...	7
...	7
...	9
...	10
...	10
...	10
...	11
...	11
...	11
...	14
...	14
...	14
...	15
...	15
...	15
...	16
...	16
...	17
...	18
...	18
...	18
...	19
...	20
...	20
...	21
...	21
...	22
...	22

**SWOT Analysis:**

- WEAKNESSES:**
  - Salg og marketing bærer præg af "tilfældigheder".
  - Meget stor afhængighed af en nøglemedarbejder.
  - Ingen decideret vækststrategi.
- THREATS:**
  - Knaphed på arbejdskraft, kan begrænse vækst.
  - Risiko for 2. bølge af outsourcing, kunder tvinges udenlands på grund af menneskelige ressourcer.
  - Lav barriere for etablering af nye virksomheder.
  - Risiko ved store kunder, hvis de forlader.
- OPPORTUNITIES:**
  - Markedskonjunktur og et relativt stort marked vurderes at være i vækst.
  - Branchens store andel af SME's arbejder kun sporadisk med strategisk salg.
  - Forespørgsler fra flere store kunder.

## ***MBI var "fem minutter i tolv" ift. den globale krise:***

- Paradigmeskifte fra underkapacitet til overkapacitet i markedet.
- 3. bølge af outsourcing – mere end nogensinde "cost drevet".
- "Produktionen ud af Danmark".
- Begrænsede muligheder for finansiering.



- Lave priser – lav volumen.
- Høj nulpunktsomsætning; vanskeligt at tilpasse forretningen til lavere aktivitet.
- Variable omkostningsstruktur påvirket af høje IPO.
- Begrænsede muligheder på den globale scene.
- Lav differentiering.

## ***IQ Metal Polska Sp. z o.o.***

- I januar 2010 etableredes BM Industries i Zychlin, Kutno.
- Selskabet kom aldrig i drift inden at det flyttedes til Szczecin i maj 2010.
- I 2011 ændrede selskabet navn til IQ Metal Polska.
- Etableringen af IQ Metal Polska skete af nød og som en reaktion på en kraftigt stigning i konkurrencen fra Baltikum, Øst og Central Europa.

We build on know-how and skills that are local, to service customers who are global



**From local to global**





# ***IQ Metal Polska Sp. z o.o. 2010***

- Opstart af produktion 1. maj 2010 i Zalom v. Szczecin.
- 1.400 m<sup>2</sup> renoveret hønsstald.
- 7 medarbejdere på kontrakt.
- Ingen kunder, ingen bankkredit,- alle aktiviteter finansieret af moderselskabet.



## *Hvordan taklede IQ Metal krisen?*

### *Ledelsen fortsatte det langsigtede fokusering*

- Modning af virksomhed og processer.
- Professionalisering i ledelse og bestyrelse.
- Strategisk ledelse,- strategiske valg.
- (Small scale) globalt udsyn.
- Altid på udkig efter strategiske muligheder.

### *Men justerede ledelse og strategi til de eksterne påvirkninger & udfordringer*

- Genvinde kritisk volumen.
- Slankning af (faste) omkostningsstruktur.
- Ongoing fokusering på variable omkostninger.
- (Endnu) tættere dialog med banken.
- Nye veje for finansiering.
- Nye veje til vækst, indtjening og differentiering.
- Turbo på udbygningen af aktiviteterne i IQ Metal Polska.

## *Ultimo 2013 annoncerede IQ Metal*

- Pr. 15. januar 2015 flytter IQ Metal Polska til (endnu) et nyt domicil.
- Samlet fabriksareal på 14.000 m<sup>2</sup>, men muligheder for yderligere udvidelser.
- De 7.000 m<sup>2</sup> skal danne ramme om IQ Metals eksisterende kærneforretning.
- Yderligere 7.000 m<sup>2</sup> er reserveret til konceptet "partnerchip manufacturing".



*Primo 2015*



7.000 m<sup>2</sup> er reserveret til konceptet "partnerchip manufacturing".



*Forskellen på det traditionelle kunde / leverandørforhold er en 100 % transparent model, hvor at IQ Metal Polska stiller produktionsfaciliteter, knowhow, management og logistik set-up til rådighed. Til gengæld oplever partnerne en hurtig implementering/cost reduktion og eliminering af de usikkerheder og flere års opstartsomkostninger, som en egen etablering i et lavtlønsland vil indebære. Partnership Manufacturing bygger på en kombination af mange års erfaring med traditionel subsupply og den Polske platform, alt i alt en konkurrencemæssig fordel, som ikke umiddelbart kan kopieres.*



High

Volumen

Low

High

Differentiation

Components

Sub-assemblies

Supply chain management

Partnership manufacturing

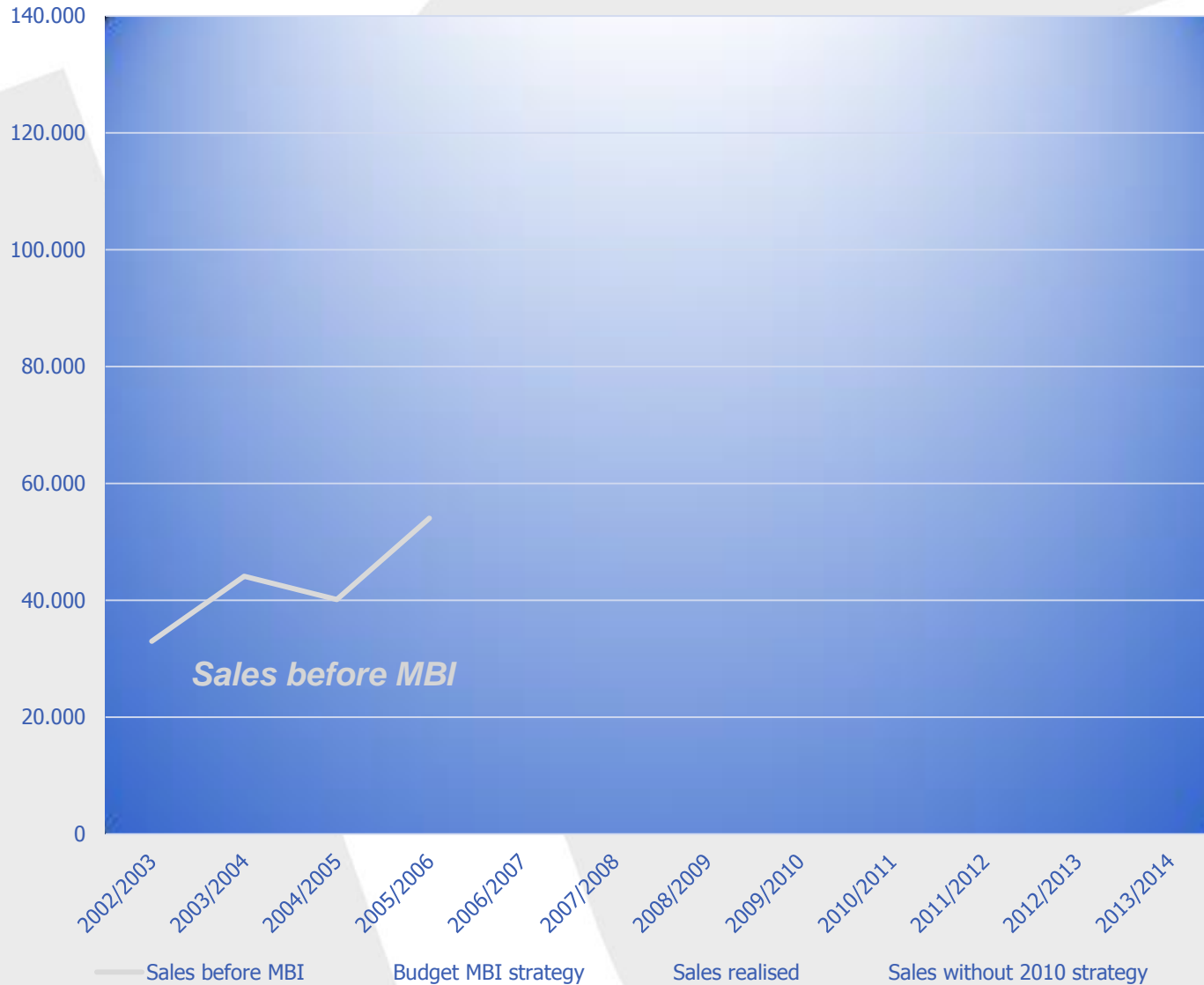
## ***Review 2007 – 2014***

*Udviklingen fra Brændstrup Maskinfabrik A/S til IQ Metal A/S var meget mere end et navn der ændredes på facaden, med klare visioner og strategier har det nye ejerskab gennemført en målrettet udvikling, som i årene bl.a. har medført professionalisering i bestyrelse, indførelse af strategisk salg og eksport, certificeringer, implementering af tidssvarende IT og logistik, CSR samt etablering af første spæde globale footprint.*

*Fra 45 medarbejdere til 190 medarbejdere – fra oms. 54 mill til oms. 122 mill – fra 6000 m<sup>2</sup> til 17.000 m<sup>2</sup> osv.*

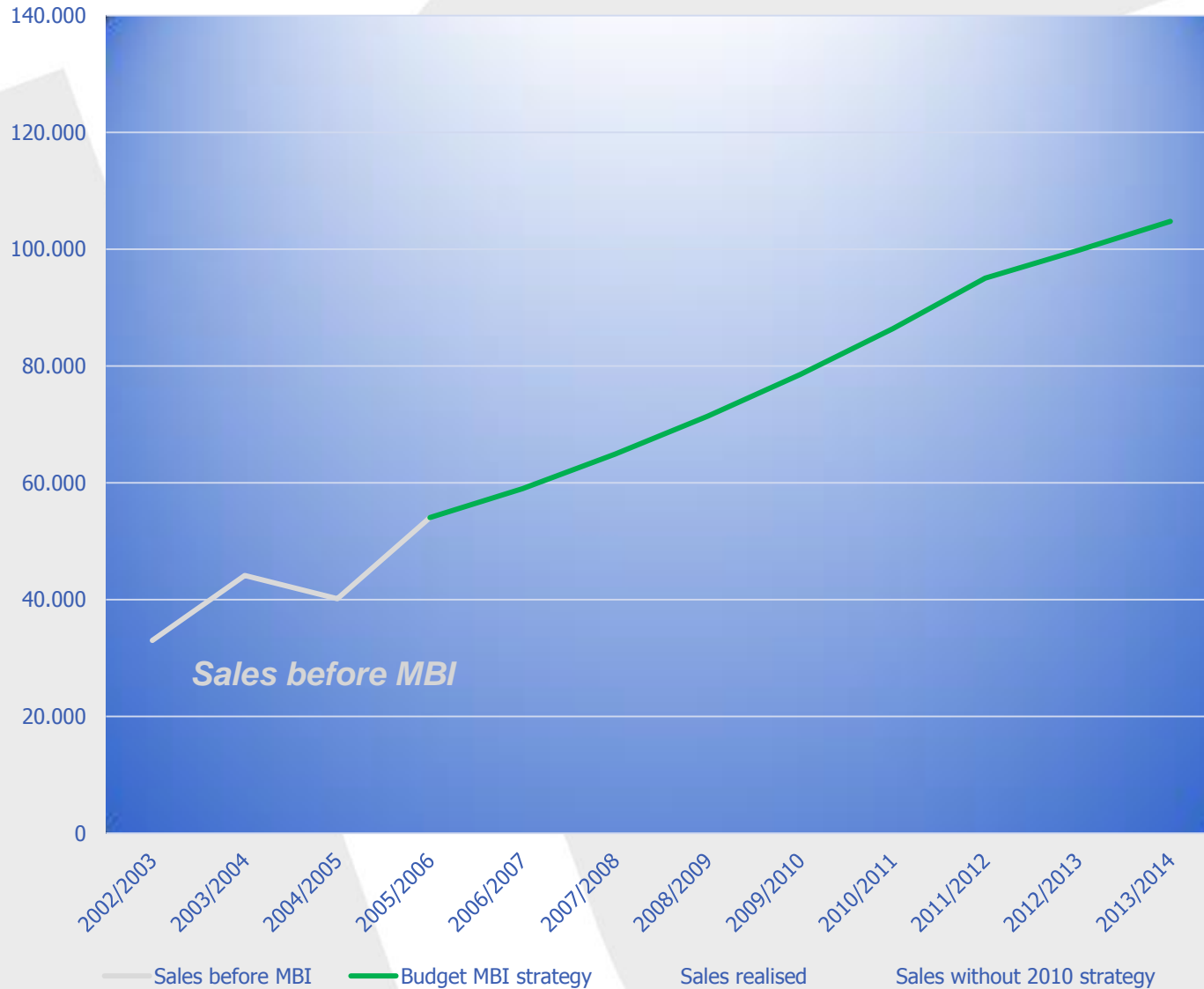
*Cashflow EBITDA i perioden 2007 - 2014 87,78 mill dkk.*

**IQM SALES since MBI 2007**





IQM SALES since MBI 2007



*Budget MBI strategy*

*Sales before MBI*

**IQM SALES since MBI 2007**



**IQM SALES since MBI 2007**



IQM SALES since MBI 2007



## ***Outlook 2015 -***

*Et exit skal planlægges, afhængig af virksomhedens niveau/udvikling 3 -, 5 - eller 7 år forinden.*

### ***Key issues:***

- *Professionalisering i alle led (bestyrelse, salg, ledelse, lov- og kundekrav mv.).*
- *Driv din virksomhed i dag, som om at den var til salg i morgen (due diligence readynes).*
- *Maksimer' drift og indtjening og hav en "plan" for fremtiden.*
- *En vis portion "Ærgerrighed".*

## ***Den Danske Udfordring:***

*Totalt vil der således være 23.000 virksomheder i Danmark, der skal foretage ejer- eller generationsskifte inden 2025” (Uddrag fra rapport om Ejerledelse i Danmark, Morten Bennedsen & Kasper Meisner Nielsen).*

## ***Kan de 23.000 virksomheder generationsskiftes?***

*Salgsbare – Finansierbare – Driftsbare?*

## ***Til sammenligning:***

*IQ Metal fejrer i år 50 års fødselsdag, siden 2007 med 3. generation af ejerledelse. I perioden 2007 – 2015 har virksomheden genereret cashflow i form af EBITDA på:*

***87,78 mill dk***

*Det svarer til > 209 % af købsprisen, men i samme periode har ejerledesen blot afviklet **31,55%** af den oprindelige private gæld, stiftet ifm. virksomhedskøbet.*

