

Sneri taflinu sér í vil

Samningar Björgólfs Thors Björgólfssonar og samstarfsmanna hans á undanförunum árum hafa gert það að verkum að hann hefur tryggt sér stóran hluta í sameinuðu félagi Actavis og Watson Pharmaceuticals sem er milljarða virði. Um tíma gátu fjármálafyrirtæki sett Björgólf í þrot vegna persónulegra ábyrgða hans.

GUÐNI RÚNAR GÍSLASON
gudni@vb.is

Segja má að Björgólfur Thor Björgólfsson hafi náð að snúa við tapaðri stöðu því Deutsche Bank var við það að taka yfir Actavis, verðmætustu eign Novator. Á endanum stóð hann sjálfur uppi með eignir fyrir um 60 milljarða eftir að félagið var selt. Frá árinu 2008 hefur Actavis farið í gegnum eitt misheppnað sölufæri leitt af Merrill Lynch, misheppnaðan samruna við Ratiopharma, tvær fjárhagslegar endurskipulagningar með Deutsche Bank og svo loks sölu til Watson Pharmaceuticals í apríl 2012. Mik-ið hefur gengið á og hafa

stjórnendur Actavis og starfsmenn Novator þurft að leiða það í gegnum bæði skulda- og greiðsluvanda sem hafa verið við það að sliga fyrirtækið.

Persónulegar deilur

Vöxtur Actavis var um tíma mjög hraður og fólu yfirtökur Actavis í sér aukna skuldsetningu fyrirtækisins. Árið 2005 tók Actavis yfir fyrirtækin Alpharma og Amide Pharmaceuticals fyrir samtals um 1,3 milljarða dollara. Samkvæmt heimildum Viðskiptablaðsins eru það þessar yfirtökur sem marka upphaf deilna Róberts Wessman og Björgólfs Thors. Vandamál með rekstur og gæðamál komu upp sem settu áætlanir úr skorðum. Í ágúst 2008

tók Sigurður Óli Ólason við forstjórastöðunni af Róberti Wessman. Deilur þeirra Róberts og Björgólfs hafa verið til umfjöllunar hjá dómstólum en kristallast ef til vill í því að Björgólfur hefur sagt að Róbert hafi verið látinn fara á meðan Róbert segist hafa hætt sjálfviljugur.

Novator gerði yfirtökutilboð í allt hlutfé Actavis í maí 2007 sem næstum allir hluthafar samþykktu. Um var að ræða viðskipti sem metin voru á um 176 milljarða á þeim tíma eða um 5,3 milljarða evra. Af kaupverðinu nam lánsfé 4,1 milljarði evra en aðallánveitandi var Deutsche Bank. Kalla mætti fjármögnun Deutsche Bank brúarfjármögnun sem bankinn sat svo uppi með. Þegar lánsfjármarkaðir lokudust í byrjun árs 2008 var enginn annar möguleiki í stöðunni en að bankinn héldi fjármögnuninni áfram.

Á þessum tíma fara rekstrarvandamál Actavis af stað af alvöru vegna verksmiðja í Bandaríkjunum. Sjóðstreymi félagsins dugði ekki til að greiða afborganir til Deutsche Bank og Novator lagði því inn fé til Actavis til að brúa það gat sem hafði myndast. Var það gert með lánveitingum frá Landsbankanum þar sem Björgólfur Thor var í persónulegum ábyrgðum.

Hætt við sölufæri

Haustið 2008 var farið að undirbúa lokað sölufæri undir stjórn Merrill Lynch eftir að samningar náðust við

Beint af barnum

Bað þykir ekki óvanalegt þegar búið er að ljúka stórum samningum að menn setjist niður á vel völdum bar og fagni áfanganum. Þetta átti sannarlega við þegar Actavis var selt. Samningaviðræðurnar fóru fram í New York og voru menn mættir á barinn þegar þeir voru ræstir út aftur. Þá hafði samningateymi Watson áttað sig á því að enn átti eftir að útkljá atriði sem stóð í vegi fyrir því að samningunum væri lokið. Köld sturta var það sem menn gripu til áður en samningarnir voru kláraðir 28 tímum síðar. Þegar búið var að ganga frá þeim breytingum sem þurfti til átti að fara að hreinskrifa samninginn svo hægt væri að skrifa undir. Þarna kom fát á menn því ljóst var að það gæti tekið nokkra daga að ljúka við að hreinskrifa plaggið. Þeir Andri og Birgir handskrifuðu því breytingarnar inn á sitt hvort eintakið af samningnum og svo skrifaði Björgólfur Thor ásamt forstjóra Actavis og fulltrúa upphafsstaði sína við allar þær breytingar sem höfðu verið gerðar áður en samningnum var skilað inn til yfirvalda fyrir opnun markaða.

Deutsche Bank um fjárhagslega endurskipulagningu. Farið var af stað með ferlið en því var hætt eftir að tvö tilboð höfðu borist, þar á meðal frá Watson Pharmaceuticals. Bæði voru markaðsaðstæður slæmar auk þess sem rekstrartölur Actavis gáfu ekki tilefni til bjartsýni og voru verri en menn bjuggust við. „Við ákváðum að slá ferlið af því við vildum ekki láta kaupendur fá tölurnar því það myndi bara skaða verðmæti félagsins. Þannig að við slökktum hljóðlega á ferlinu,“ segir Birgir Már Ragnarsson lögmaður, starfsmaður Novator og einn helsti samstarfsmaður Björgólfs Thors, í samtali við Viðskiptablaðið.

Eftir þetta misheppnaða sölufæri var sest aftur niður með Deutsche Bank, stærsta kröfuhafa Actavis, en árið áður hafði verið samið um fjárhagslega endurskipulagningu sem nú þurfti að endurskoða.

Á þessum tíma blásti tvennt við. Sjóðstreymi Actavis stóð ekki undir greiðslubyrði lána og skuldirnar voru miklu hærri en verðmæti félagsins. „Fyrir okkur var ekkert lengur í spilunum, það var enginn hvati fyrir okkur. Það var aldrei hægt

að ná félaginu upp fyrir skuldirnar,“ segir Birgir en bankinn var í raun búinn að taka yfir eignarhaldið í fyrirtækinu.

Að sjá um rekstur lyfjafyrirtækis með 10 þúsund starfsmenn var eitt hvað sem Deutsche Bank hugnaði ekki né heldur að selja það fljótt því það myndi væntanlega fela í sér griðarlegt tap. Sérstaklega á ljósi þess verðs sem sölufæri hafði leitt í ljós að gæti fengist fyrir félagið.

Þegar hér var komið við sögu horfði Deutsche Bank til samruna Actavis við Ratiopharma á sama tíma og starfsmenn Novator og Actavis reyndu að koma rekstri Actavis í rétt horf. Ekkert varð af sameiningunni við Ratiopharma þar sem það var selt til samheitalyfjafyrirtækisins Teva í mars 2010.

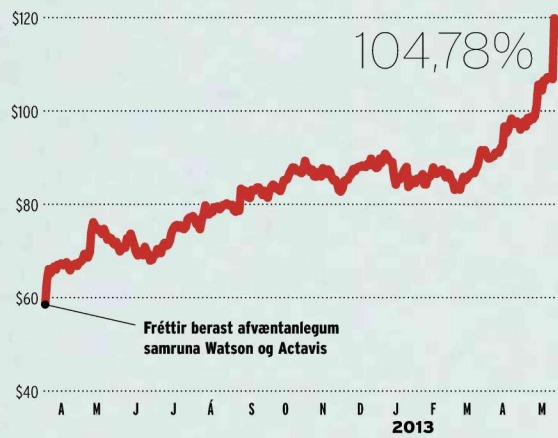
Bjargað frá þroti

Samningurinn, eða skuldauppgjör Björgólfs Thors, sem var gerður í kjölfarið á milli Deutsche Bank, annarra kröfuhafa og Björgólfs Thors og Novator lagði svo grunninn að því að Björgólfur var ekki keyrður í þrot. Starfsmenn Novator, með Birgi og Andra Sveinsson,

Björgólfur Thor á nú í gegnum Novator um fimm milljónir hluta í Actavis. Þessir hlutir eru um 70 milljarða virði í dag.



Hækkun á bréfum Actavis undanfarið ár



fjármálastjóra Novator, fremsta í flokki fóru í að teikna upp hvernig hægt væri að ganga frá samningum á milli allra þessara aðila.

Ljóst var að þessir aðilar höfðu hagsmuni að gæta til að hámarka þau verðmæti sem hægt væri að fá út úr eignum Björgólfs. Deutsche Bank hafði aftur á móti engan hag af því að Straumur og Landsbankinn sem voru minni lánveitendur myndu bera nokkuð úr bótum. Á sama tíma var Björgólfur Thor í persónulegum ábyrgðum gagnvart íslensku bönkunum og því höfðu þeir það tromp í hendi sér að geta sett hann í þrot ef það ætti að skilja þá eftir. Það var á þeim tíma staða sem Deutsche Bank hugnaðist ekki því Björgólfur fór enn með eignarhlutinn í Actavis þó svo að vitað væri að bankinn myndi fá megnið af söluandvirði fyrirtækisins. Eða eins og Birgir Már kemst að orði: „Örlög allra þessara aðila voru læst saman.“

„Við lögðum af stað í hans persónulega skuldauppgjör með tvö prinsipp. Annars vegar að vera algjörlega gagnsær og í öðru lagi að borga allar skuldir,“ segir Birgir sem ásamt Andra mætti kalla vinstri og hægri hönd Björgólfs. Þeir taka í svipadan streng og Björgólfur Thor gerði sjálfur í viðtali við Viðskiptablaðið í júlí 2010

eftir að skuldauppgjör var kynnt. „Ég get sagt hreint út, að ég hefði getað látið banka ganga að mér og lýst mig gjaldþrota, en haldið háum fjárhæðum í sjóðum. Ég hefði getað lifað áfram í vellystingum á því fé. En þá hefði ég verið á stöðugum flótt frá samfélaginu. Slikt líf hlýtur að vera algjörlega óþolandi og ég get ekki sett mig í spor þeirra sem berjast um á hæl og hnakka til að forðast að gera upp sín mál. Mér tókst að semja með því að leggja allar eigur á borðið og ávinna mér þannig traust viðsejendanna. Þegar þeir höfðu fullvissað sig um að ég hefði ekkert að fela voru þeir reiðubúnir að semja. Ef þeir hefðu haft ástæðu til að tortryggja mig, þá er alveg víst að þeir hefðu knúið mig í gjaldþrot,“ sagði Björgólfur Thor í viðtalinu þá.

Erfdir samningar

Ljóst er að vinna við skuldauppgjör við sjö kröfuhafa Björgólfs Thors samhliða fjárhagslegri endurskipulagningu Actavis tók töluverðan tíma og mikla vinnu. Þegar kom að því að ljúka við samninga og skrifa undir eru lýsingarnar skrautlegar. Yfir 100 endurskoðendur, lögfræðingar og aðrir sérfræðingar komu að máli þar sem pappírshrúgan af samningum tók

heilan sal og tvö herbergi. Um 40 lögfræðilærlingar sáu svo um að mata menn með pappírnum til að skrifa undir. „Síðustu tvær vikurnar áður en við lokuðum þessu um sumarið þá fórum við ekkert heim til okkar. Við gistum bara hérna og fólk lá bara eins og hráviði út um gölf og var sofandi upp við vegg,“ segir Birgir þegar hann lýsir stemningunni.

Nokkur átök voru um það á meðal kröfuhafa Björgólfs um hvernig röð þeirra ætti að vera að eignum og fjármagni. Barclays og Fortis áttu til að mynda tiltölulega lágar kröfur miðað við hina bankana en með sértrygðum veðum að baki gátu þessir aðilar farið fram á að fara framir í röðina.

Eins og áður hefur komið fram var samið um að í stað þess að kröfuhafar fengu veð í einstaka eignum var búið til samsteypa eigna sem kröfuhafar fengu aðgang að eftir röð þeirra. Þarna inni var auk hluta í Actavis og fjarskiptafyrirtækinu Play í Póllandi einnig eignir eins og sumarbústaðaland á Þingvöllum um sem slitastjórn Landsbankans tók til sín, Challenger einkabætur og snekkjan Element. Samkvæmt upplýsingum Viðskiptablaðsins er nú búið að selja bæði einkabætur og snekkjuna.

Þegar skýrt var frá samningi Björgólfs Thors um skuldauppgjör

við lánardrottina í júlí 2010 kom fram að uppgjörið næmi um 1.200 milljörðum króna. Stærsti hlutinn af þessari fjárhæð er tilkominn vegna Actavis og fjármögnunarinnar á yfirtöku á fyrirtækinu.

Heimtur í skuldauppgjöri Björgólfs Thors stefna á að vera um 70-75% eftir því sem Viðskiptablaðið kemst næst. Þetta er þó háð því hvað fæst með sölu á fjarskiptafyrirtækinu Play sem nú er stærsta eignin inni í Novator. Hingað til hefur til að mynda gamli Landsbankinn fengið um 22 milljarða greidda og á að fá um 16 milljarða á næstu tveimur árum. Landsbankinn í Lúxemborg hefur svo fengið greidda um 50 milljarða en hann heyrir reyndar ekki lengur undir slitastjórn gamla bankans. Aðrir íslenskir bankar í slitameðferð hafa fengið um 9,5 milljarða og eiga væntanlega von á um 8 milljörðum til viðbótar á næstu tveimur árum.

Salan til Watson

Í apríl 2012 var tilkynnt um yfirtöku Watson á Actavis en Watson greiddi um 700 milljarða króna auk viðbótargreiðslu sem var bundin við uppgjör Actavis fyrir árið 2012 og var svo greidd út nú í apríl 2013.

Það var ekki sjálfgefið að Novator og Björgólfur sætu eftir með þá 5 milljónir hluta sem félagið gerir nú eftir sölu. Samhliða sölu-

viðræðum Novator og Watson var einnig gerður samningur á milli Novator og Deutsche Bank sem fól í sér að Novator tæki þau bréf sem bankinn átti rétt á að fá í skiptum fyrir reiðufé sem Novator átti rétt á við sölu. Þetta veðmál sem samningurinn fól í sér hefur heldur betur borgað sig enda hefur hlutabréfaverð Actavis tvöfaldast á undanfögnu ári. Hlutur Novator er nú virði um 70 milljarða króna en var virði um 60 milljarða þegar hlutirnir voru afhentir í apríl.

Í viðtali við Viðskiptablaðið fyrr í þessum mánuði sagði Björgólfur að hann væri enda mjög sáttur við hvernig ræst hefði úr sölu. „Ég skoðaði málið og var annars vegar með mjög áhættufelna banka öðrum megin og svo var ég hinum megin. Ég sagði að ég myndi taka áhættuna, ég trúir því að þessi tvö fyrirtæki séu sterkari saman en hvort í sínu lagi,“ sagði Björgólfur þá um hvernig þetta hefði gengið fyrir sig. „Já, alveg eins og ég tapaði mikið á að taka áhættuna árið 2007 þá er ég búinn að uppskera vel síðastliðið ár,“ var svar hans við því hvort hann hafi ekki uppskorið ríkulega fyrir þessa áhættu sem hann tók. Hann segir hluta af þeim eignum sem Novator fær við sölu Actavis muni renna til kröfuhafa sinna í samræmi við skuldauppgjörið.



Starfsemi Actavis á Íslandi er einungis lítið brot af heildarumsvifum fyrirtækisins um heim allan. Höfuðstöðvarnar voru fluttar til Sviss með pompi og prakt árið 2011 fyrir yfirtöku Watson á fyrirtækinu. Fyrir fáeinum dögum var tilkynnt að Actavis væri komið á Fortune 500 listann yfir 500 stærstu fyrirtækin í Bandaríkjunum.

“Já, alveg eins og ég tapaði mikið á að taka áhættuna árið 2007 þá er ég búinn að uppskera vel síðastliðið ár.

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
● Björgólfur Thor fjárfestir í Balkanpharma í Búlgaríu í gegnum Amber International ásamt Pharmaco. 			● Pharmaco og Delta sameinast í næststærsta samruna Íslandssögunnar á þeim tíma. ● Róbert Wessman tekur við sem forstjóri þritugur að aldri. 			● Alpharma keypt og Actavis verður fjórða stærsta samheitalyfjafyrirtæki heims. ● Actavis kaupir Amide í Bandaríkjunum sem reyndist dýrkeypt fjárfesting þegar loka þurfti verksmíðu í New Jersey vegna gæðavandamála.	● Fleiri félög tekin yfir. Actavis kaupir Abrika Pharmaceuticals Inc. í Bandaríkjunum og ráðandi hlut í ZIO Zdorovje í Rússlandi.
 Balkanpharma							
2007 ● Actavis tekið af markaði. Björgólfur Thor leggur fram einn milljarð evra fyrir fyrirtækið. 	2008 ● Reksturinn í vanda. Verksmiðjunni vestanhafs er lokað, en lán fara í vanskil vegna fjáðrskorts. ● Sigurður Óli Ólason tekur við sem forstjóri í ágúst. ● Landsbankinn lána Novator 24 milljarða sem renna til Actavis frá mars til september til að halda fyrirtækinu gangandi. ● Samningar nást um fjárhagslega endurskipulagningu við Deutsche Bank í september. Söluferli hefst um haustið. Tvö tilboð berast en talin ófullnægjandi.	2009 ● Á ný þarf að endurskipuleggja fjármögnun félagsins. Samið við lánardrottina um skiptingu á andvirði eigna félagsins þegar það verður selt. Deutsche Bank horfir til samruna við Ratiopharma.	2010 ● Endurfjármögnun Actavis lokið um sumarið. Claudio Albrecht tekur við sem forstjóri. Sigurður Óli fer til Watson Pharmaceuticals sem aðstoðarforstjóri.	2011 ● Höfuðstöðvar Actavis fluttar til Sviss. Verksmiðjan í Hafnarfirði endurnýjuð.	2012 ● Samningar um yfirtöku Watson á Actavis nást í mars. Watson greiðir 700 milljarða fyrir félagið í fyrstu atrennu. Næsta greiðsla skilyrt við afkomu. 	2013 ● Watson innir af hendi hámarksgreiðslu fyrir Actavis í samræmi við afkomu. Eftir það er Björgólfur Thor sjötti stærsti eigandi félagsins. ● Actavis kemst á Fortune 500 listann yfir 500 stærstu fyrirtæki í Bandaríkjunum.	