

Private Equity – allt viktigare för både Sverige och Nordic Interim

Det känns härligt att få säga det. Igen. Förra året blev vårt bästa någonsin och 2012 har börjat lika bra. Vi är nu närmare tre gånger så stora som nästa aktör på Interimmarknaden. Det gör oss både glada och stolta!

En viktig delförklaring är att vi får in allt fler uppdragsgivare bland Private Equity-ägda bolag. Om detta skriver vi i

artikeln nedan.

Nordic Interims affärsmodell – att med kort varsel engagera toppchefer för specifika uppgifter – passar som handen i handsken för PE-ägda bolag. Företagen ska ju under en begränsad tid, tills de får nya ägare, genomgå en förändring. I många fall drivs utvecklingen bäst av någon som under en period kan koncentre-

ra sig på det specifika förändringsskedet.

Glädjande nog har allt fler insett Nordic Interims förmåga att snabbt hitta rätt VD, CFO, CIO, HR-direktör eller annan kompetens som kan genomföra just det som behövs. Just när det behövs. Det är en riktig win-win-situation.

700 svenska bolag – med 180.000 anställda och en omsättning motsvarande 8 % av Sveriges BNP – har riskkapitalfonder som ägare

Private Equity – alltid en ny ”resa” med interima förtecken

Hon har varit med under hela utvecklingsresan, ekonomen från Uppsala som i nästan 25 år arbetat med Private Equity i Sverige. Först i SEB:s dotterbolag Enskilda Ventures, som var först i Sverige med att resa en fond, det som vi idag känner som IK Investment Partners.

Hon har gjort det mesta utom att söka investeringsobjekt – från att ta fram prospekt, utveckla knowledge management, legal control och kommunikation till att sitta i portföljbolagsstyrelser och vara långvarig CFO. Idag är Anne Holm Rannaleet senior rådgivare i branschen.

Är det skillnad att arbeta i ett företag som ägs av en riskkapitalfond?

- Ja. Istället för flera mindre ägare med olika agendor är fonden en mycket tydlig huvudägare vars mål ska uppnås inom en viss tidshorisont. Varje investering är en ”egen resa” med en början och ett slut, en tydlig resplan och strategi. En institutionell ägare på börsen säljer efter i snitt sju månader. Vi äger i 4-5 år och kan inte sälja förrän vi har lyckats skapa ett värde som någon annan är beredd att betala fullt pris för.



– Det krävs snabbt erfaren kompetens för att lyckas med de nödvändiga operativa förbättringar som ökar investeringens värde. En Interim kan vara lösningen, menar Anne Holm Rannaleet.

- Styrelsen i portföljbolaget är mycket engagerad och träffas ibland med kort varsel, har snabbt till beslut och arbetar nära den företagsledning som ska genomföra ”resan”. För att säkra genomförandet har många svenska riskkapitalbolag ofta industriallister i styrelsen, snarare än räknemissar. Om vi inte levererar tappar vi i förtroende gentemot våra investerare.

Hur går det till?

- Varje investering är som ett skepp som ska ut på resa. För att få den bästa seglatsen är vår uppgift att ge skeppet rätt utrustning, kapten och besättning, samt vid behov bygga till, skära bort onödigt ballast och strömlinjeforma.



- Varje förvärv är ett kontrakt och tillsammans med företagsledningen bestäms vad som ska göras. Ofta har de redan haft en vision, men inte stödet i styrelsen. Vårt intåg kan bli som att släppa loss fångarna.

Vilken roll kan Interim Management spela i riskkapitalbolag?

- Att resan lyckas kräver en kombination av långsiktig strategi och flexibilitet. Eftersom företagsledningen ibland måste agera förändringsledare, kan det innebära att delar av den gamla ledningen byts ut. Ofta behövs även förstärkning med en finansdirektör eller en Chief Operating Officer, ibland också andra specialister.

- Om bolaget blöder fungerar inte alltid vanliga rekryteringsprocesser. Förändringsarbetet måste pågå även medan vi letar... Har vi inte redan en lämplig kandidat tar vi hjälp av en interimfirma för att snabbt få erfaren kompetens som kan "hit the ground running".

Vilka erfarenheter har du av Interim Management?

- Goda erfarenheter. En interim VD är ofta "obefläckad", utan bindningar i företaget och kan fokusera på att genomdriva förändring.

- Mest akut brukar det vara att få en interim CFO med total koll på finanserna.

Vad är tanken med riskkapitalägande?

- Att köpa, operativt utveckla och sälja attraktiva företag, genom att ta dem till nästa steg i dess utveckling;

skapar värde. Vi har tillgång till kompetens, till industriella nätverk och långivare, och är kunniga i förvärv och avyttringar. Företagen vi köper kanske saknar utvecklingskapital, ska igenom en generationsväxling eller vill expandera på nya marknader.

"Vi kan inte sälja förrän vi lyckats skapa värde"

Varför är riskkapital så kritiserat?

- En växande bransch som köper mer publika bolag hamnar ofta i rampljuset. För att behålla vårt förtroende som ägare och bolagsutvecklare måste vi bli än mer transparenta och agera annorlunda än förr, då vi mest kommunicerade med våra investerare.

- Ca 80 % av kapitalet kommer från utlandet. För att locka investerare från hela världen att binda kapital i 10 år krävs en fondstruktur som är skattemässigt transparent och förutsägbar, och som fungerar oavsett land. För att slippa dubbelbeskattning är fonderna ofta engelska kommanditbolag, med komplementären på Kanalöarna. Vinsterna beskattas i investerarnas hemland.



Företag inom medicinteknik med egen produktion, verksamt i norra Europa

Bakgrund

Företaget har inte hängt med i branschens förändrade marknadsförutsättningar. Personlig försäljning har ersatts av offentliga upphandlingar med pressade priser. Den internationella expansionen har inte lyckats, försäljningsutvecklingen stagnerat, kostnaderna inte anpassats och lönsamheten sjunkit. Produktutvecklingen är eftersatt, central styrning saknas och självständiga dotterbolag har stor frihet att komplettera sortimentet med lokala externa produkter i respektive land.

Uppdrag och utmaning

Medan ny VD rekryteras: Ta VD-skabet, ta fram ny affärsplan och åtgärdsprogram för turn-around. Utvärdera strategier och organisation, se över tillverkning, reducera kostnader/omarbeta budget och genomföra integration av ett par förvärv. En stor utmaning är att få medarbetarna med sig och involverade i arbetet. Beräknad uppdragstid 6 månader.

Resultat

- Gjort en av i styrelsen beslutad marknadsanalys och affärsplan för ett mer produktdrivet företag.
- Ny organisation och styrning på plats, och ett nytt arbetssätt med tydliggjorda ansvarsområden har satt sig: Affärsområden som styr produkter och sortiment med försäljningsansvariga istället för dotterbolagschefer.
- Tydliggjort kommunikationen och skapat krismedvetenhet. Skapat forum med regelbundna möten för dialog om strategier, problem och möjligheter och kommunicerat mer på intranätet. Samlat alla managers till kick-off.
- Genomfört Management Assessment och sett över ledningskapaciteten. Bytt två landschefer, gjort justeringar i koncernledningen och rekryterat ny CFO.

- Startat kostnadsreduktionsprogram.
- Sagt upp sju procent av personalen.
- Engagerat medarbetarna i trimningsprocessen, i något fall som om företaget skulle startas på nytt.
- Beslutat avvakta internationaliseringen tills lönsamheten stabiliserats.

Reflektioner

- Det var mitt första interimsuppdrag, men jag har mer än 20 års erfarenhet från stor internationell koncern med samma målgrupp. Har egentligen dragit mig tillbaka från operativt arbete och de sista åren ägnat mig åt styrelse-, mentor- och konsultuppdrag.

- Medarbetarna var meddelade att jag var Interim med uppdrag att göra en turn-around och ta fram en ny affärsplan. Jag blev väl mottagen eftersom de önskade att företaget skulle utvecklas åt rätt håll. Nästan förvånansvärt smärtfritt bidrog folk till förändringen och accepterade nya ansvar och befogenheter. Flera hade redan önskat denna organisatoriska förändring. Många dotterbolags- och fabrikschefer var aktiva i kostnadsreduktionsprogrammet.

- Jag inledde med att vara väldigt synlig. Den tidigare VD:n hade varit osynlig och medarbetarna på huvudkontoret var glada över att ha en mer närvarande chef. De första månaderna besökte jag också alla dotterbolag och fabriker.

- Fördelen med att vara Interim är att kunna se helt objektivt och sakligt på verksamheten och vad som måste göras. Jag hade inga förutfattade meningar och ifrågasatte konstant. Varje "Så här är det" bemöttes med "Varför det?" Det resulterade i att var och en måste tänka till och ompröva sitt arbetssätt. Redan efter ett halvår, när jag hade lärt känna folk och måste ta mer hänsyn, var det svårare.

- Styrelsen ville genomföra förändringen innan en ny VD tillsattes. Mitt kontrakt förlängdes och blev totalt 15 månader. Kanske blev det svårare för medarbetarna att förhålla sig till mig när de inte visste hur länge jag skulle stanna – och om jag skulle bli en permanent lösning. Nu går jag in i styrelsen för att säkra kontinuiteten. Jag kan absolut tänka mig att ta ett interimt uppdrag igen.

Tillverkningsindustri med fabriker i flera afrikanska länder, svenskägt

Bakgrund

Koncern med flera bolag inom tillverkningsindustrin med totalt ca 2000 anställda i olika länder i Afrika. Totalt sett dåliga resultat, men fabriker har varierande lönsamhet och effektivitet. Svenskägt med blandade nationaliteter i bolagens ledningar.

Uppdrag och utmaning

Ersätta koncernchefen som sedan flera månader är sjuk. Genomföra en ägarförändring genom att ansvarsfullt sälja bolagen – alternativt slå igen. Dessutom: skapa kontroll över drift och affärer, utvärdera de specifika marknaderna på kort sikt och företagets på lång sikt, utveckla och implementera en handlingsplan, skapa strukturer, system och processer för ett professionellt management och lönsamhet. Stationering i Afrika.

Resultat

- Merparten av fabriker är nu antingen sålda eller avvecklade, inklusive huvudkontoret.
- Sett till att fabriker blivit överlämnade till sina nya ägare.
- Gått från ca 2000 till inga fast anställda i koncernen. Har ansvarat för att uppsägningar, övergång till köparna och avveckling skötts professionellt.

Reflektioner

- Skillnaden mot att börja som nyanställd var inte så stor. Jag försökte snabbt komma in i de olika bolagen, öppna en dialog med styrelser, VD:ar och ledningsgrupper. Introduktionen var bra och en styrelseledamot reste med mig runt till de flesta bolag. Innan jag började hann jag även tala kort med den förre koncernchefen. Efter två månader hade jag fått en hyfsad bild.

- Styrkan med att vara Interim är att det är lättare – och snabbare – att vara exekutiv och ta obekväma beslut. Min roll har varit att genomföra en mängd strategiska beslut som tagits redan tidigare. Beslut ska respekteras eller omprövas, inte negligeras. För ett bra genomförande är det viktigt med förankring och att motivera varför.

- Samtidigt skulle jag lyfta blicken och planera framåt, med huvudinriktning på att sälja bolagen. Flera ledningsgrupper ville inte bli av med sina svenska ägare utan var angelägna om att få en chans till att visa resultat, för att få fortsätta i egen regi.

- Kulturskillnaden är stor. Förändringsarbete går inte av sig själv, utan ledningen inklusive jag själv måste ligga på och följa upp hela tiden. Hierarkierna är starka och många vågar inte säga emot chefen, Interim eller inte. Jag försöker delegera. När det inte fungerar går jag in själv men tar aldrig bort ansvaret för den som är chef. I början bytte jag dock ut vissa ledare. Min målsättning är att få medarbetarna att känna sig trygga. Detta är mycket personrelaterat och handlar om att skapa förtroende.

- Det är inte mitt första interimsuppdrag. Det är intressant att få nya utmaningar, erfarenheter och komma in i helt nya sammanhang. Jag har flera års erfarenhet av att bo och arbeta i Afrika och Asien och har varit VD och platschef inom olika industriföretag. Att leda personal är lika oavsett bransch.

- Från skrivet avtal tog det en månad innan jag var på plats i Afrika. Uppdraget har förlängts i omgångar och jag är nu inne på andra året. Jag hade nog uppskattat om uppdragets längd varit mer definierat i förväg, ibland endast en månad i taget skapar osäkerhet för mig och alla inblandade.

LEDARUTVECKLING

Identifera, utmana och coacha

Förmågan att skapa "stora" ledare är det som gör den största skillnaden mellan medelmåttiga och toppföretag som Unilever, Procter & Gamble och IBM. Nutida medarbetare blir oengagerade om de inte får utvecklas. Att identifiera och fostra talang är det bästa sättet att attrahera och behålla blivande ledare och se till att de är redo för de stora uppgifterna.

1. Sök rätt profil över hela världen, helst direkt från skolan, och utveckla.
2. Testa potentialen – personlighet, intelligens och ledarskapsförmåga.
3. Hitta och ge en väldigt tuff utmaning eller komplex uppgift tidigt i karriären.
4. Matcha med en relevant stark mentor och coach som är aktiv ledare.
5. Se till att top management är passionerat involverat och fokuserat på detta.

För att ytterligare bredda perspektiven, satsa på att erbjuda 10-20 % erfarenhet utanför företaget vid sidan om tumregeln 60-70 % arbetserfarenhet, 20 % utbildning och 10 % coaching.
Top Companies For Leaders 2011

PERSONLIG UTVECKLING

Fenomenet Lins väg till framgång

Vad kan vi lära av basketfenomenet Jeremy Lin? Lin – med examen från Harvard och asiatisk-amerikansk bakgrund – spelade i fjärdelaget och hade blivit kickad från två andra NBA lag, när han scorade 38 poäng för NY Knicks och ledde laget till fyra segrar i rad. Idag har han ca 200.000 followers på Twitter.

1. Tro på dig, då ingen annan gör det.
2. Möjligheterna kan komma då du

minst anar det. Ta vara på dem!

3. Din familj finns alltid där för dig, så var där för dem.
4. Lär dig vad som är dina styrkor och säkerställ att du är i ett "system" där de passar.
5. Placera inte folk i fack. Släpp antaganden du gör om människor – vet du verkligen vad de förmår?
6. Kom på vad du är bra på och gör det. Människor gillar dig för att du är ett original, inte för att du är någon annan.
7. Förbli ödmjuk. Låt inte framgångar stiga dig åt huvudet.
8. När du får andra att glänsa, kommer de att älska dig för alltid.
9. Glöm inte vikten av lyckan eller ödet, och var tacksam för det.
10. "Det finns inga genvägar till hårt arbete." Framgång följer av vad du satsar.
www.forbes.com, feb 2012

ORGANISATIONSUTVECKLING

Kan innovationsförmåga läras?

Framgångsrika innovatörer associerar, ifrågasätter, observerar, nätverkar och experimenterar. De testar jämt, både produkter och affärsmodeller och tillfälligheter avgör om det blir riktigt bra och beständigt. De frågar varför saker inte görs på ett annat sätt och har förmågan att koppla ihop saker och företeelser som hittills varit orelaterade. De är goda nätverkare, men minglar för att fånga upp idéer, inte för att vinna kontrakt. Många framgångsrika innovatörer sätter också rent hybriska mål, som Steve Jobs som ville göra ett avtryck i universum!

De kreativa associationerna vidgas om erfarenheten breddas. Chansen att få nya idéer att gro är 35 % större om man har levt i ett annat land. De bästa innovatö-



erna har både djup inom något område och bredd inom många, "T-form".

Tips för att bli ett innovativt företag:

Rekrytera kreativa människor, stimulera iakttagande och ifrågasättande och ägna tid åt att studera kundernas processer och leverans för att se vad de egentligen behöver. Jobbrotation i alla former är en bra grund för att ställa användbara frågor.

"The Innovator's DNA", Clay Christensen från Harvard Business School

ÅLDERSDISKRIMINERING

Ta tillvara erfarenhet & kunskap

Sverige är ett av världens sämsta länder när det gäller att rekrytera och behålla medarbetare över 50 år*. Endast 8 procent av arbetsgivarna har en strategi för att behålla äldre jämfört med exempelvis 83 % i Japan. Bara 4 procent av de svenska bolagen säger sig aktivt jobba för att få in äldre medarbetare, jämfört med snittets 13 % – och 48 % i Singapore. Sverige hamnar näst sist på listan.

Att det är kunskap, kompetens, erfarenhet och personlighet som räknas – och inte ålder – visar exemplet Indutrade. Av gruppens 160 bolag går de som har en vd över 60 år allra bäst! Och det är 60+arna som lyft sina resultat mest. 71-åriga Dieter Maier, vd för tyska Gefa, ökade vinstmarginalen från 10 till 15 %. Bäst resultat de sista fem åren har för andra året uppnåtts av "pensionären" Lars Persson, vd för Pentronic i Västervik. Indutrades egen Johnny Alvarsson är 62 och har inga planer på att stiga åt sidan.

**Manpower Group + SvD mars 2012*

Korta chefslösningar. Bestående resultat.

Nordic Interim AB engagerar med kort varsel toppchefer och specialister för specifika övergångsuppgifter. Vi är ett fristående bolag med tillgång till ett gränslöst nätverk för att snabbt hitta den person som genomför uppdraget på bästa sätt. Vi garanterar en lösning som är skraddarsydd, snabb, enkel, kvalitetssäkrad – och prisvärd! Ägare är ledningen tillsammans med Odgers Berndtson och Novare Human Capital.



Stefan Grahn • Jens Davidsson • Ing-Marie Bigert Möller • Pia De Geer • Janeric Peterson