

- 2 ▶ **Praktikfall 1**
»Vi drog igång en forensic och ringde EIM«
- 3 ▶ **Praktikfall 2**
Expansionsplaner krävde snabbt byte av CFO
- 4 ▶ **Om management**
Vad börsbolag kan lära från private equity

Ibland är snabbheten avgörande

Ibland finns det mycket att vinna på att saker och ting kan ske snabbt. Integration av ett förvärv, en omstrukturering, en ledande befattningshavare som av något skäl måste bytas ut är alla exempel på situationer där avsaknaden av ett kompetent ledarskap kan innebära en kostsam tempoförlust i en verksamhet. En lucka måste fyllas, en uppgift måste lösas akut och då finns det inte tid att vänta sex månader för att få en permanent chef på plats.

I sådana lägen kan en interim manager vara den rätta lösningen. Med vårt globala nätverk kan en högt kvalificerad person ofta vara på plats inom loppet av några veckor. Genom ett väl definierat uppdrag kan då mycket uträttas inom en förutbestämd tidsperiod, samtidigt som uppdragsgivaren får möjlighet att utvärdera den person som kontrakterats. Ibland resulterar det i att man kommer överens om ett längre engagemang. Ibland pågår parallellt rekryteringsprocessen efter en permanent lösning – oavsett vilket så är det viktiga att man snabbt kan ha en person på plats för de uppgifter som ska lösas. Det ger också andrum att pröva vilka långsiktiga lösningar som är bäst.

Som de båda praktikfallen i detta nyhetsbrev visar, anlitas interim management ofta av private equity-ägda företag. Private equitys sätt att arbeta är just inriktat på att driva på förändringar för att därmed skapa värdetillväxt. Att snabbt ta tag i problem som måste lösas, liksom snabba omplaceringar, ingår i arbetsmetodiken för de framgångsrika private equity-företagen.

Som sistasidans referat ur en McKinsey-undersökning visar, bygger private equity också närmare relationer med management i sina bolag än vad som brukar vara fallet med styrelser i publika bolag. De som är framgångsrika deltar intensivt i strategiarbetet och utövar ett direkt och aktivt ägarskap.

För en ledningsgrupp i ett förvärvat bolag kan ett sådant arbetssätt kännas främmande och ovant, om man tidigare haft merparten av det operativa och strategiska ansvaret i egna händer. Vår erfarenhet visar att i sådana situationer kan en interim manager också bidra till att överbrygga kulturklyftor och vara ett stöd för såväl ägare som ledning.

Trevlig läsning



Anders Kuikka

»Det visade sig att läget var allvarligt och VD måste bytas ut.«

»Detta är tredje gången vi använder oss av en interim manager från EIM.«

När det globalt verksamma företaget fick problem med VD i ett asiatiskt dotterbolag, ringde man genast EIM för att få hjälp med en interim VD, medan en utredning pågick. Företaget har tidigare anlitat interim managers från EIM i samband med två utländska förvärv och därför var det naturligt att även i detta tredje läge söka en lösning som snabbt kunde begränsa störningarna till ett minimum.

Det snabbväxande företaget har sina rötter i ett svenskt och ett holländskt företag som fusionerades i början av 2000-talet. Koncernen, som är verksam med tillverkning, försäljning och uthyrning av byggtrustning, har en uttalad strategi att växa globalt, både genom förvärv och organiskt.

I början av 2007 övertogs bolaget av ett oberoende private equity-företag som investerar i nordiska och tyska industri- och tjänsteföretag med en god marknads-potential.

»Vi har haft en fantastisk utveckling de senaste fyra åren och vuxit både organiskt och genom förvärv. Vi arbetar målmedvetet på att stärka vår position som marknadsledare och med en ny ägare har vi fått en stark plattform för ytterligare organisk tillväxt«, säger koncernens VD.

Under 2006 gjordes två betydande förvärv och dessutom invigdes en ny, helägd fabrik nordväst om Shanghai i Kina. Produkterna finns tillgängliga på fem kontinenter. Man har egna, helägda sälj- och serviceföretag på 14 marknader och är

dessutom representerat av 35 partners världen runt.

Företagets tillväxtstrategi har gjort att man fått upp ögonen för fördelarna med interim management-lösningar i vissa situationer. Under 2006 anlätades interim managers från EIM vid de båda förvärv som då gjordes, det ena i USA och det andra i Australien.

»Vi har en mycket slimmad organisation och egentligen inga staber centralt. Därför sökte vi någon utifrån som kunde leda själva integrationsprocessen«, säger VD. »Det har gett oss tid att söka permanenta lösningar för de bägge organisationerna och när en permanent lösning varit på plats har interim managern på ett fokuserat sätt kunnat leda själva integrationsprocessen och därmed avlasta VD.«

Erfarenheterna av interimslösningar har i båda fallen varit mycket goda. EIM var skickliga på att snabbt få fram bra kandidater, anser han, och de som utfört uppdragen har gjort det på ett föredömligt sätt.

Därför föll det sig också naturligt att söka efter en interimslösning

när ett problem uppstod som snabbt måste åtgärdas i en annan del av koncernen.

I mitten av januari gjordes en revision i ett asiatiskt dotterbolag, efter misstankar om att den lokala VD:n gjort sig skyldig till oegentligheter.

»Läget såg så allvarligt ut att vi drog igång en forensic-utredning. Samma dag ringde vi EIM eftersom vi behövde ha en ersättare snabbt, medan utredningen pågick. Redan efter två veckor fanns en person på plats, nämligen den interim manager vi redan anlitat i Australien.«

Utredningen visade att farhågorna varit befogade och att ett VD-byte var nödvändigt. I det läget var det en stor fördel för bolaget att redan ha en interim VD på plats, när processen att söka en permanent lösning pågick. Även denna process gick mycket snabbt.

»Vi fick förslag från EIM på flera mycket kvalificerade, inhemska kandidater och redan efter tre veckor hade vi bestämt oss för en, som också accepterade jobbet«, berättar koncernchefen.

Medan den nye VD:n installeras i bolaget arbetar interim managern kvar under en tremånadersperiod. På så vis underlättas också en smidig och snabb övergång till ett nytt ledarskap och de allvarliga störningar som hela affären kunnat ge upphov till har därmed begränsats avsevärt.

Expansionsplaner krävde snabbt byte av CFO

Inom loppet av mindre än ett år har företaget fått in ett private equity-bolag som ägare, förstärkt styrelsen och genomfört ett omfattande struktur- och utvecklingsarbete. När en ny VD tillträdde insåg han nästan omedelbart att något måste göras åt ekonomifunktionen för att hantera en fortsatt expansion. En interim CFO blev lösningen och kunde snabbt vara på plats för att bygga upp avdelningen från grunden.

Företaget är ledande i Norden när det gäller uthyrning av utrustning och tjänster till medie-företag. Verksamheten bedrivs från åtta kontor i fem nordiska länder - förutom i Sverige också i Danmark, Norge, Finland och Estland. Omsättningen är 147 Mkr.

En uttalad målsättning för företaget är att växa. Man vill både bredda resursutbudet och växa geografiskt för att bli »en marknadsledande leverantör av teknik, personal och konsultativa resurser främst i norra Europa«.

För att säkra resurser för den planerade tillväxten söktes ytterligare en ägare och sommaren 2006 blev ett private equity-bolag hälftenägare i företaget, dels genom en riktad nyemission, dels genom förvärv av aktier. De båda ursprungliga ägarna, som också är grundare av företaget, har kvar 50 procent av aktierna.

I samband med ägareförändringen förstärktes styrelsen med ny, extern kompetens och för att möjliggöra den planerade utvecklingen av bolaget genomfördes också ett omfattande struktur- och systemutvecklingsarbete under året. I februari i år

tillträdde en ny VD för att fortsätta driva utvecklingen av bolaget i enlighet med tillväxtambitionerna .

Efter någon vecka insåg den nytillträdde VD:n att bolagets utvecklingsplaner krävde att något gjordes snabbt åt ekonomifunktionen. För att genomföra det som behövde göras blev det nödvändigt att rekrytera en ny CFO. Som i så många fall hade även det här bolaget hamnat i en situation där en ny fas i dess utveckling krävde nya resurser och ny och annorlunda kompetens.

»Behovet uppstod därför att vi behöver någon som kan klara de uppgifter som krävs i en verksamhet i expansion. Jag ville ha en person som var drivande, som kunde ta tag i situationen och bygga upp en ekonomi- och finansavdelning från grunden med alla de funktioner som behövs där, allt från redovisning till styrning och kontroll, löneadministration och treasury«, säger den nye VD:n.

Han var också av den uppfattningen att åtgärderna brådskade och därför sökte han en interimslösning till att börja med.

»Jag vände mig till två – tre aktörer, varav EIM var en, och träffade fyra – fem av deras kandidater. Så småningom fastnade jag för en person som EIM erbjöd och som jag tyckte hade den bästa profilen. Uppdraget var helt enkelt att kliva in i ekonomichefsrollen omedelbart och att bygga upp en fungerande avdelning.«

Den nya personen var på plats i mitten av mars, det vill säga på mindre än en månad. Efter ytterligare en dryg månad är avdelningen funktionsduglig, tre månader efter det att VD tillträdde. Självt anser VD att han har fått rätt person och att det som förväntades har blivit utfört på ett mycket bra sätt.

»Det här sättet att lösa akuta problem är ju inget nytt. Inte desto mindre har det fungerat väldigt effektivt. Det har blivit god ordning, så jag är mycket nöjd«, säger han. »En stor fördel med en interim manager är förstås att det sparade en massa tid. En permanent rekrytering kan ju annars dra ut på tiden halvårsvis.«

»Behovet av en ny CFO uppstod därför att vi behöver någon som kan klara en verksamhet i expansion.«

»Jag ville ha en person som kunde bygga upp en ekonomi- och finansavdelning från grunden.«

Vad börsbolag kan lära från private equity



I sitt nyhetsbrev »McKinsey on Finance« skriver konsultföretaget att börsbolagen måste förbättra sitt sätt att leda och styra bolagen om de ska kunna konkurrera med private equity:

Även om tre fjärdedelar av private equity-företag inte är mer lönsamma än börsbolag, är det sant att övriga 25 procent avkastar betydligt mer, och det uthålligt. För att identifiera receptet bakom de bästa private equity-bolagens framgång, studerade McKinsey 60 affärer och intervjuade ägarna i bolagen.

Aktivt ägarskap identifierades som en av framgångsfaktorerna. De framgångsrika private equity-bolagen gör en mer ingående analys av målbolagen innan de investerar, de spenderar framför allt mer tid i målbolagen, har närmare relation till management i målbolaget och genomför eventuella chefsbyten snabbare än de mindre framgångsrika bolagen.

De mer framgångsrika bolagen mäter prestation i mer operationella termer, medan de mindre framgångsrika främst tittade på finansiella nyckeltal. En annan mycket viktig framgångsfaktor var utformningen av belöningsystemet som på ett effektivt sätt förklarar ägarnas och managements intressen.

Enligt studien finns risk att chefer i börsbolag tenderar att ägna för mycket tid och kraft på att följa och uppfylla koder och regler istället för skapa värde. Ofta är detta problem förstärkt

av att ersättningssystemet inte gynnar framgång lika mycket som det innebär risker för den enskilde chefen att inte uppfylla regelverket. Dessutom saknar styrelseledamöter i börsbolag ofta information som är nödvändig för att ta rätt beslut och maximera värde. Studien menar att börsbolagen skulle vinna på ett närmare engagemang mellan ledning, styrelse och ägare och ett större informationsutbyte dem emellan.

Private equity vinnare i talangjakten

Private equity-sektorn och börsbolagen slåss alltmer om samma talanger. Och det verkar som om riskkapitalbranschen vinner slaget. Kännedomen om och förståelsen för private equity har ökat de senaste åren, liksom statusen. Branschen har behov av erfarna företagsledare och det är inte svårt att locka till sig de bästa talangerna.

Det finns flera orsaker till att det är så attraktivt att arbeta med private equity. Riskkapitalförvaltning är det lönsammaste man kan ägna sig åt inom näringslivet. Förutom lön erbjuds de styrelsearvodena, årliga

Vidare menar studien att private equity-bolagens strategiarbete är mer intensivt än börsbolagens. Dessutom är de bättre på att utforma nyckeltal som är mer lättförståeliga, »rinner ned« i organisationen, är fokuserade på rätt saker och som skapar motivation. En annan viktig förklaring till framgång inom de bästa private equity-bolagen var de ofta förekommande, fakta-baserade och tuffa utvärderingssamtalen med management.

Skillnaden mellan att vara mer eller mindre framgångsrik är med andra ord främst en ledningsfråga.

utdelningar och del av vinsten vid exit ur portföljbolagen. Jobben är mycket eftertraktade. Dessutom anser flera att det är »lugnare, lönsammare och roligare« att jobba inom private equity. Vidare är det mindre byråkratiskt: Börsbolagen är drabbade av ökad arbetsbörda på grund av bland annat svenska bolagskoder och amerikanska Sarbanes-Oxley-regler. Slutligen är det friare: Bolagen slipper anpassa sig till marknadens kvartalsfixering samt medias allmänna ingående granskning av ersättningar till börsbolagens ledning och styrelser.

Källa: Diverse affärspress

EIM är det ledande internationella företaget inom uppdragsbaserat ledarskap på styrelse- och ledningsgruppsnivå med över 4 000 genomförda uppdrag. Vi leder företag och organisationer genom kritiska förändringar och övergångsskeden. EIM påskyndar tillväxt, ökar lönsamhet och når utstakade mål genom att med kort varsel tillsätta exceptionella företagsledare för att genomföra fastställda åtgärder. EIM tar ledningsansvar för uppdrag och resultat.

Våra uppdragsgivare väljer oss för den snabbhet och den globala täckning som idag är vår främsta styrka.

EIM i världen

Amsterdam	Barcelona
Bryssel	Chicago
Hong Kong	London
Madrid	Melbourne
Milano	München
New York	Paris
Shanghai	Stockholm
Sydney	

EIM Scandinavia AB

Birger Jarlgatan 10
114 34 Stockholm
+46-8-22 22 10
info.se@eim.se
www.eim.se

Anders Kuikka
Mona Karlén
Beatrice Nordwall

Produktion:
Hallvarsson & Halvarsson
Stegfors design