

Den ständiga förändringen

Finlands största trävaruexportör, världens största pälsdjurproducent, tillverkare av världens största plaströr – under sin 90-åriga historia har KWH hunnit samla många fjädrar i hatten. Det som KWH ändå varit allra bäst på är att lägga ner verksamheter som inte har en framtid.

Grunden till denna förnyelseförmåga lades av KWH:s grundare Emil Höglund, som var en startup-visionär redan långt innan ordet var uppfunnet. Det här är berättelsen om familjeföretaget KWH, återberättad av Emils söner Peter och Henrik.



Den ständiga förändringen

KWH 90 ÅR

KWH 90 ÅR

Den ständiga förändringen



ANNA JEANNE SÖDERLUND

KWH 90 ÅR

Den ständiga förändringen

ANNA JEANNE SÖDERLUND

Barndomen

HUR BRÖDERNA HÖGLUND
KOM ATT LEDA KWH

6

Pälsdjuren

HUR VÄRLDENS STÖRSTA
PÄLSDJURSPRODUCENT ÖMSADE SKINN

14

Rören

HUR KWH PIPE GICK IHOP MED KONKURRENTEN

24

Mirka

HUR MIRKA BLEV
TEKNOLOGILEDARE PÅ SLIPMATERIAL

34

Plasten

HUR BARA VATTENLÅSEN ÖVERLEVDE

44

Logistiken

HUR KWH LOGISTICS LYCKADES HITTA
EN NY MARKNADSNISCH I HAMNARNA

52

Förvandlingen

HUR KWH:S FENOMENALA FÖRMÅGA
TILL FÖRÄNDRING FÖDDES

58

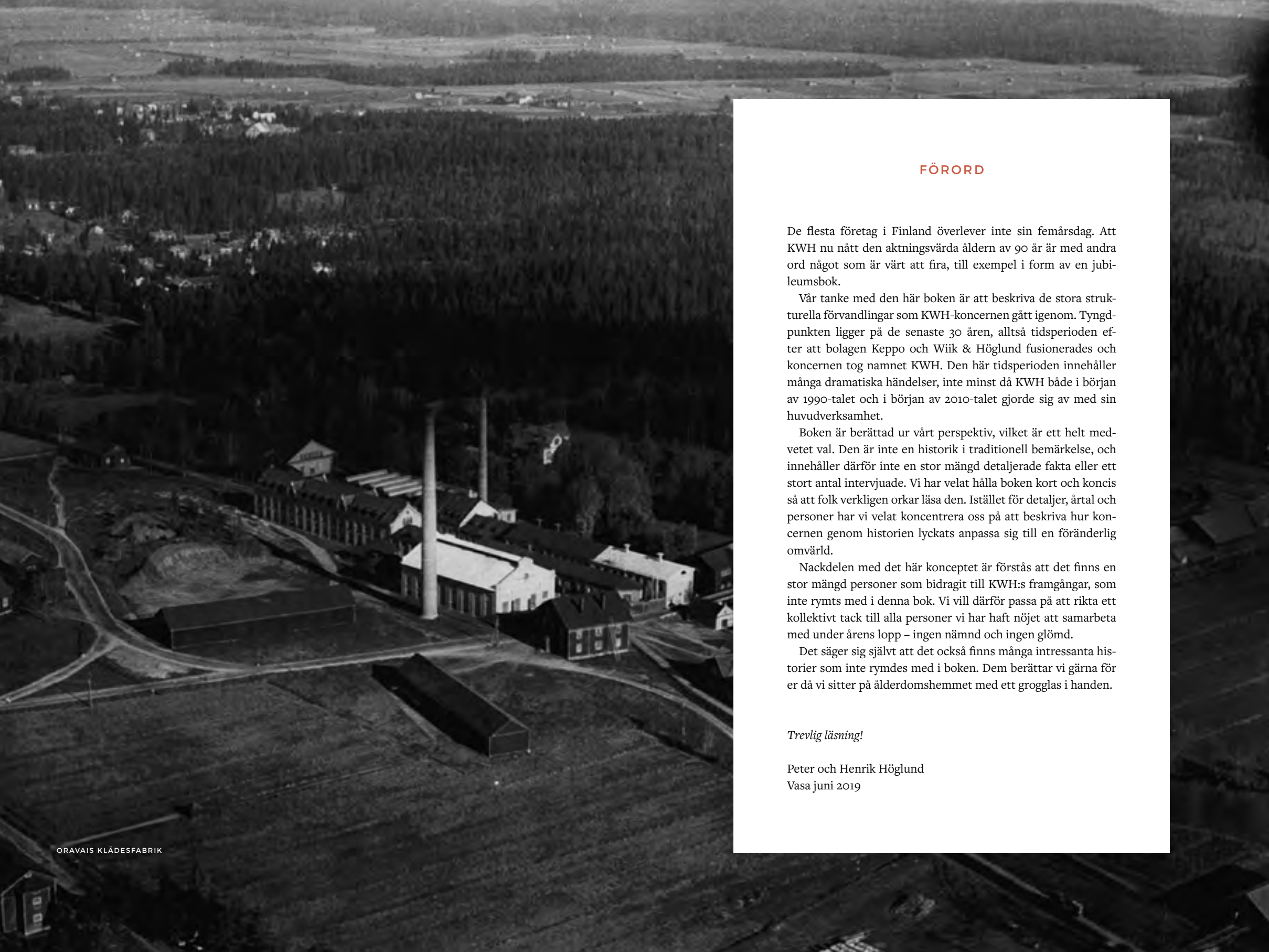
Familjeföretaget

HUR ÄCANDET SER UT
I TREDJE OCH FJÄRDE GENERATIONEN

68

Den ständiga förändringen
© KWH-koncernen 2019

Text: Anna Jeanne Söderlund
Layout: Tuula Koto
Produktion: Morgan Digital
Nytagna personbilder: Nelly Björkholm, Karolina Isaksson
Tryck: Prodo, Vasa
ISBN 978-952-94-2098-8



FÖRORD

De flesta företag i Finland överlever inte sin femårsdag. Att KWH nu nått den aktningsvärda åldern av 90 år är med andra ord något som är värt att fira, till exempel i form av en jubileumsbok.

Vår tanke med den här boken är att beskriva de stora strukturella förvandlingar som KWH-koncernen gått igenom. Tyngdpunkten ligger på de senaste 30 åren, alltså tidsperioden efter att bolagen Keppo och Wiik & Höglund fusionerades och koncernen tog namnet KWH. Den här tidsperioden innehåller många dramatiska händelser, inte minst då KWH både i början av 1990-talet och i början av 2010-talet gjorde sig av med sin huvudverksamhet.

Boken är berättad ur vårt perspektiv, vilket är ett helt medvetet val. Den är inte en historik i traditionell bemärkelse, och innehåller därför inte en stor mängd detaljerade fakta eller ett stort antal intervjuade. Vi har velat hålla boken kort och koncis så att folk verkligen orkar läsa den. Istället för detaljer, årtal och personer har vi velat koncentrera oss på att beskriva hur koncernen genom historien lyckats anpassa sig till en föränderlig omvärld.

Nackdelen med det här konceptet är förstås att det finns en stor mängd personer som bidragit till KWH:s framgångar, som inte rymts med i denna bok. Vi vill därför passa på att rikta ett kollektivt tack till alla personer vi har haft nöjet att samarbeta med under årens lopp – ingen nämnd och ingen glömd.

Det säger sig självt att det också finns många intressanta historier som inte rymdes med i boken. Dem berättar vi gärna för er då vi sitter på ålderdomshemmet med ett grogglas i handen.

Trevlig läsning!

Peter och Henrik Höglund
Vasa juni 2019



Barndomen | 1

Hur bröderna Höglund kom att leda KWH

Det var aldrig en självklarhet att de unga tvillingbröderna Peter och Henrik skulle börja jobba på det anrika familjeföretaget. Men när deras pappa dör år 1973 får de ett stort ansvar bara 23 år gamla.

Efter kriget i slutet av 1940-talet föddes ett rekordstort antal barn i Finland, och familjen Höglund i Vasa bidrog i allra högsta grad till statistiken. Efter att i rask takt ha fått döttrarna Lisbeth, Ulla och Ann-Maj, föds de efterlängtnade sönerna Henrik och Peter år 1949.

Enäggstvillingarna ”Henka” och ”Pekka” växer upp i något som med 2000-tals glasögon närmast framstår som en idyll: de tillbringar största delen av sina lediga tid lekande utomhus på gator och gårdar tillsammans med grannbarnen.

Hemmet är ett numera rivet jugendhus i hörnet av Skolhusgatan och Biblioteksgatan där familjen Höglund huserar på första våningen i en 500 kvadratmeter stor lägenhet. Huset är fint men dragit och kallt om vintrarna.

På kvällarna samlas alla barnen i kvarteren runtomkring för att leka rövare, åka pulka nedför gatan mot inre hamnen eller bara springa omkring på gårdsplanerna och utforska spännande gömmor. Peter och Henrik minns att de en gång till och med hittade ammunition från kriget.

”I vår generation hade barnen en helt annan frihet än barn har idag. De vuxna blandade sig inte särskilt mycket i vad barnen gjorde – det gällde bara att inte åka fast om man hade gjort något fuffens. I skolan förekom fortfarande fysiska bestraffningar.”

Peters och Henriks pappa Emil Höglund är framgångsrik affärsman. Tillsammans med Edwin Wiik har han startat bolaget Wiik & Höglund år 1929, mitt i den värsta lågkonjunkturen världen skådat. Orädd och äventyrslysten som han var har Emil Höglund redan på 1920-talet begett sig ut i världen och studerat språk i England, så det är alltså inte så konstigt att Wiik & Höglund är inriktat på export.

Förutom att vara engagerad i Wiik & Höglund äger Emil Höglund också 90 procent av bolaget Keppo, som sysslar med pälsdjursproduktion. Dessutom är han engagerad i politiken och föreningslivet, och så tillbringar han minst två kvällar i veckan på Svenska klubben.

Då tvillingssönerna föds år 1949 är Emil Höglund redan närmare 50 år gammal. Också om det finns en viss förväntan på att barnen och framförallt sönerna ska ta

över familjeföretaget, så gör Emil Höglund enligt Henrik inte så mycket för att medvetet socialisera in dem i företaget, helt enkelt för att ålderskillnaden är så stor.

”Precis som de flesta fäder på den tiden var pappa rätt frånvarande. Han var så pass gammal då vi föddes att det egentligen skilde två generationer mellan oss. Ofta känner jag att jag idag bättre förstår mina barnbarns värld än vad pappa förstod vår värld. Men inte förstod vi ju heller som barn vad han höll på med på dagarna. Visserligen hände det att han tog med oss på utflykter till fabriken eller företagets minkfarmar om söndagarna, men det som intresserade oss mest i den åldern var glassen som vi brukade få i samma veva.”

EN RIVSTART I FAMILJEFÖRETAGET

Om pappan är frånvarande är mamma Vivi desto mera närvarande, och den som håller ordning i det stora hushållet. Vivi kommer från en helfinsk frikyrklig släkt, men i tidens anda väljer hon ändå att prata svenska med sina barn.

Peter och Henrik hänger mycket tillsammans som barn, trots att de titt som tätt också slåss sinsemellan. Skolan är de båda sådär lagom intresserade av – när de kommer i tonåren är flickor och rock ’n roll betydligt mer lockande. Också idrott är ett stort intresse sedan barnsben.

”Pappa var så pass gammal när vi föddes att det egentligen skilde två generationer mellan oss.”

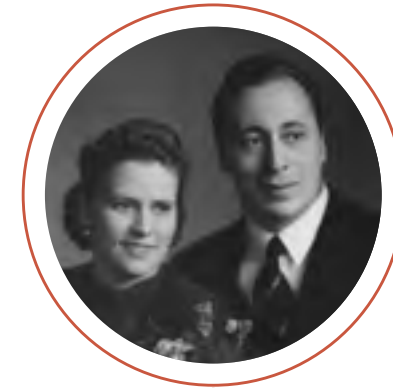


Familjen Höglund bodde i det så kallade Bruunska huset i hörnet av Skolhusgatan och Biblioteksgatan i Vasa. Här är huset fotograferat strax innan det revs år 1968.



Familjen Höglund fick fem barn. Längst bak Ulla och Henrik, i mitten Peter och Ann-Maj, och längst fram Lisbeth. Hunden Lassie var också en familjemedlem under barndomen.

Familjen Höglund



Vivi Höglund

(FÖDD KUMPULA, 1912-1995)

Emil Höglund

(1901-1973)

BARN

Lisbeth Holtti (FÖDD 1943)

Ulla Wester (FÖDD 1945)

Ann-Maj von Wendt (FÖDD 1947)

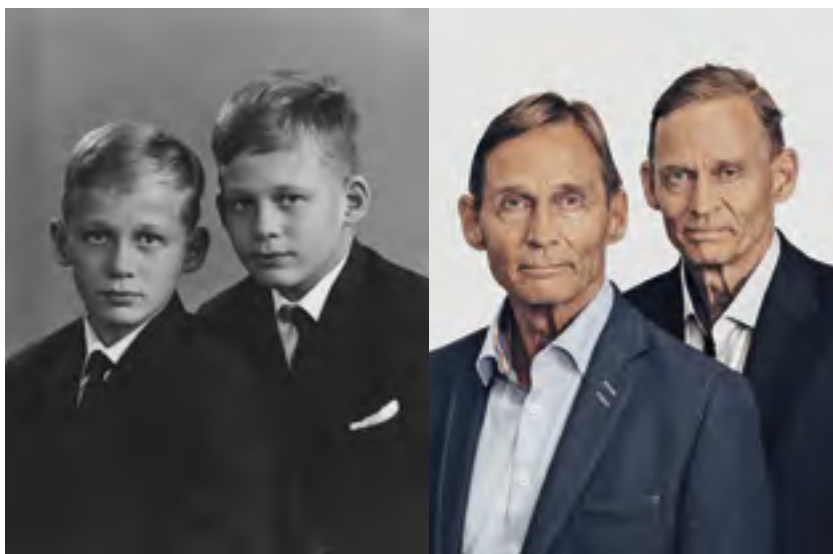
Peter Höglund (FÖDD 1949)

Henrik Höglund (FÖDD 1949)

Peter har det extra kämpigt i skolan eftersom han har dyslexi. Det är på den tiden ett okänt begrepp och hjälpen består i att man helt enkelt låter eleverna stanna på klassen.

När pojkarna är 11 år kommer Henrik in på lyceet medan Peter blir kvar i folkskolan, och samvaron mellan tvillingarna är inte längre lika tajt.

”Man blir kreativ av dyslexi. Om jag inte visste ifall ett ord skrevs med e eller ä så valde jag helt enkelt ett annat ord. Hade jag inte haft det kämpigt i skolan är det möjligt att jag hade valt en helt annan karriär än familjeföretaget. Jag har alltid varit väldigt intresserad av idrott, och hade egentligen velat studera vidare inom det området, men betygen räckte inte till.”



Sextio år skiljer mellan de här bilderna. Henrik och Peter Höglund delade inte bara barndomen utan också hela sitt yrkesliv, och de minns inte att de någonsin skulle ha haft några större meningsskiljaktigheter.

Istället åker Peter till Umeå för att studera ekonomi och börjar efter det jobba på Wiik & Höglund som skogschef. Också Henrik börjar på familjeföretaget efter att ha studerat ekonomi i Åbo, och hans första uppgift är att vara assistent åt vd:n Karl-Johan ”Jukka” Tidström på Keppo.

1973 dör plötsligt Emil Höglund i en ålder av 72 år i lunginflammation. Också om han vid det här laget inte längre är med i den operativa verksamheten på pappret så är han fortfarande styrelseordförande och närvarande på kontoret så gott som varje dag.

Två år senare, år 1975, dör sedan Karl-Johan ”Jukka” Tidström och plötsligt är den gamla generationen borta. Det här innebär att Henrik får en rivstart som vd för Kepo år 1975 då han tar över efter Jukka Tidström, och plötsligt går från vd-assistent till vd.

”Det att pappa och Jukka dog relativt plötsligt gjorde att vi blev engagerade i företaget betydligt snabbare än vi annars hade blivit. Annars hade vi antagligen studerat i långsamare takt och också tagit längre tid på oss att fatta det slutliga beslutet om att det faktiskt är det här vi ska ägna oss åt i livet. Nu försnabbades den processen med flera år.”

”Några i ledningen har svårt att smälta att de plötsligt har en chef som är hälften yngre än de själva.”

ATT HA EN STAND-IN SOM VD

Att två 25-åriga pojkspolingar plötsligt är satta att leda företag med hundra miljoner mark i omsättning är förstas inte helt okontroversiellt. Några i ledningen som varit med länge har svårt att smälta att de plötsligt har en chef som är hälften yngre än de själva. Men Henrik själv tar sig an sin nya uppgift med stort engagemang.

”Jag tror inte jag hade varit en bra vd i någon operativ verksamhet, men däremot passade det mig som hand i handske att göra det som en koncern-vd gör. Jag fick hantera de stora bitarna – bestämma vilka verksamheter som kunde utvecklas och vilka som borde avvecklas. Under de två decennier jag var vd för koncernen är det egentligen det jag höll på med – sanerade, strukturerade, sålde bort gammalt och satsade på nya verksamheter.”

Peter jobbar för sin del på alla möjliga poster och på alla möjliga bolag inom koncernen. Ofta får han ta tag i sådana områden där det finns problem av en eller annan art.

Jobbet som koncern-vd innebär en hel del arbetsresor för Henrik, och resorna går dessutom ofta till andra kontinenter. I mitten av 1990-talet börjar fysiken sätta emot. Henrik har haft hjärtflimmer redan i armén utan att då förstå vad han led av, och nu förvärras symtomen. År 1996 får han en pacemaker.

”Att få en pacemaker var som om någon slagit på strömmen i kroppen, plötsligt hade jag så mycket energi efter att ha varit orkeslös länge. Men att resa blev ändå för tungt och 1997 fattade jag beslut om att stiga åt sidan som vd och bli styrelseordförande i stället. Det innebär att jag inte behövde resa så mycket.”

Det är antagligen få vd:ar som har fördelen att ha en stand-in i beredskap när de vill växla ner, men Henrik Höglund är just så lyckligt lottad. Hans stand-in – eller kanske man snarare ska kalla det klon – är inte bara förvillande lik honom till utseendet, utan också helt överens med honom om hur affärerna ska skötas. Peter Höglund träder in som vd år 1997 och sitter kvar på posten tills han blir pensionerad 2016.

Enäggstvillingarna Peter och Henrik Höglund kan inte erinra sig om att de någonsin skulle ha varit särskilt osams om något. Och ju äldre de blir, desto mer lika varandra tycker de att de blir, eftersom de med åldern slutat bry sig om vad andra tycker och i högre grad kan vara sig själva.

Hurdana är de då innerst inne, tvillingarna som lett KWH i över 40 år och som fortfarande sitter i bolagets styrelse? Hur skulle de beskriva sig själva?

”Vi är introverta, vilket inte alltid är så lätt när man är satt att leda människor. Som barn var vi väldigt blyga. Sen är vi försiktiga men samtidigt ändå benägna att ta risker, vilket kan låta motsägelsefullt. Men försiktigheten kommer fram i att vi hela tiden spanar framåt och försöker se vart världen är på väg och hur det påverkar de branscher KWH verkar i. Och riskerna vi tagit har oftast varit väl överlagda, de har inte varit plötsliga infall. Ytterligare en egenskap som antagligen hjälpt både oss och KWH är att vi inte ger upp i första taget. Beroende på perspektivet kan man kalla det målmedvetenhet eller envishet.”



Pälsdjuren | 2

Hur världens största pälsdjursproducent ömsade skinn

År 1987 är KWH ännu världens största producent av pälskinn, men några år senare har företaget avvecklat hela verksamheten. Svängningen kan låta dramatisk, men att ömsa skinn har alltid varit grunden för KWH:s existens.

”Det här går inte, vi måste lägga ner pälsdjursverksamheten.”

Orden är koncern- vd Henrik Höglunds och han uttalar dem på ett möte i slutet av år 1988. Med på mötet är bland annat den nyanställda controllern Kjell Antus, och Henriks tanke är att Kjell ska vara den som gör största delen av grovjobbet i avvecklingen, tillsammans med affärsgruppchefen Georg Lång.

Lite orolig är Henrik över att Kjell kanske ska tycka att uppdraget är för utmanande och att han därför ska säga upp sig. Men det gör Kjell inte.

”Jag var nyss utexaminerad från Hanken och hade jobbat på KWH i bara några månader. Dessutom var pälsdjurssektorn nära mitt hjärta eftersom jag själv är uppvuxen på en farm. Och så får jag ett sådant här uppdrag på mitt bord! Att KWH skulle sluta producera pälskinn fanns helt enkelt inte på kartan, så beskedet kom som en stor chock.”

Kjell Antus är inte den enda som blir förvånad över beskedet. Avvecklingen innebär nämligen ingen liten förändring i koncernen struktur – den innebär en helomvändning som ställer allt på ända.

KWH är vid den här tidpunkten världens största pälsdjursproducent, och verksamheten står för en tredjedel av hela koncernens omsättning. Lägg därtill att bolagsledningen identifierar sig starkt med pälsdjur. Det är alltså helt befogat att fråga sig vad bolagets själ är om pälsdjuren faller bort?

”Om bolagets alla minkhus hade ställts på rad så hade de bildat en 250 kilometer lång mur.”



Förutom själva skinnproduktionen tillverkade Keppo också maskiner för pälsbranschen. På bilden en tidig modell av en farmtruck.

50 ÅR GAMLA ANOR

Inom koncernen har pälsdjuren gamla anor som sträcker sig 50 år tillbaka i tiden. Det hela har fick sin början år 1937 när hönsfarmaren Johan Stuns från Vörå föreslog för Emil Höglund att de ska starta en minkfarm tillsammans. Som den nyfikna entreprenör Emil var, var han genast med på noterna, trots att varken han eller hans blivande affärskompanjon hade någon som helst erfarenhet av branschen. Minkfarmning var inte heller någon stor näring i Finland under den här tiden. De första åren gick alltså åt till att lära sig branschen genom försök och misstag.

Under åren som följde grundades bolaget Keppo för att bedriva pälsdjursverksamheten. Trots att branschen från första början visade sig vara synnerligen cyklisk, så går det sammantaget ändå bra för Keppo.

År 1953 kunde bolaget stoltsera med att vara innehavare av Finlands största minkfarm. Drygt tio år senare var bolaget redan världens största pälsdjursproducent.

Som mest producerade Keppo årligen 480 000 minkskinn och 130 000 rävsinn. En uppfattning om storleken får man genom den här tankeleken: om bolagets alla minkhus hade ställts på rad så hade de bildat en 250 kilometer lång mur.

Det är alltså frågan om en verksamhet av imponerande storlek – varför vill då Henrik Höglund lägga ner den?

Orsaken stavas kort och gott pengar. Utmärkande för pälsdjursbranschen är nämligen att goda och dåliga år avlöser varandra – mycket lönsamma år varvas med förlustår beroende på vad kunderna är beredda att betala för skinnen på de årliga auktionerna.



Kjell Antus har gjort hela sin karriär på KWH. När han började som controller i slutet av 1980-talet var ett av hans första uppdrag att lägga ner pälsdjursverksamheten. År 2017 blev han koncernchef.

I slutet av 1980-talet finns det än en gång ett överutbud av skinn på marknaden. Samtidigt har också en internationell opinion mot pälsdjursuppfödning vuxit sig stark. Lägg ännu därtill att den finska marken är stark, vilket sänker priset på skinnen då de säljs utomlands.

Alla de här faktorerna innebär att 1987 blir ett katastrofalt år för Keppo. Henrik inser att spelet börjar vara förlorat.

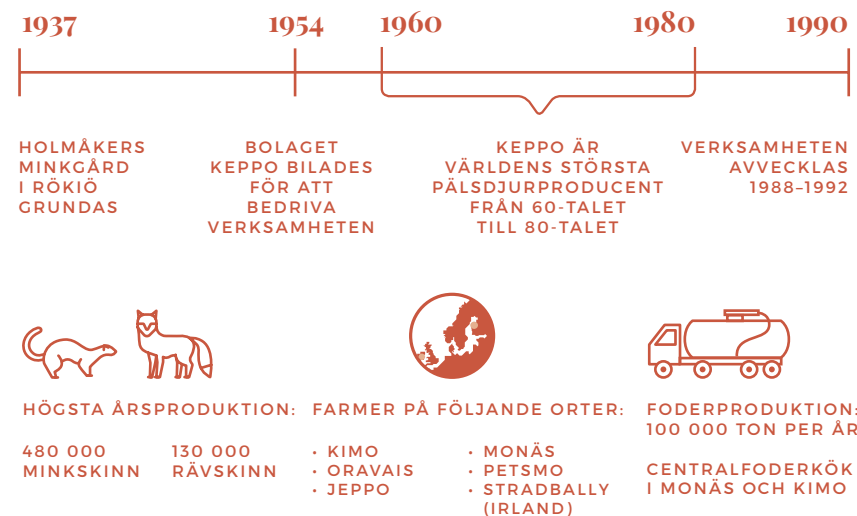
”När jag släppte bomben på det där mötet var det inget plötsligt infall, utan något jag hade gått omkring och funderat på i flera år. I mitten av 1970-talet när jag började som vd på Keppo var skinnpriserna också mycket låga och vi gick igenom en liknande kris. Jag kände alltså igen känslan de låga skinnprisen ingav mig, och den var inte trevlig.”

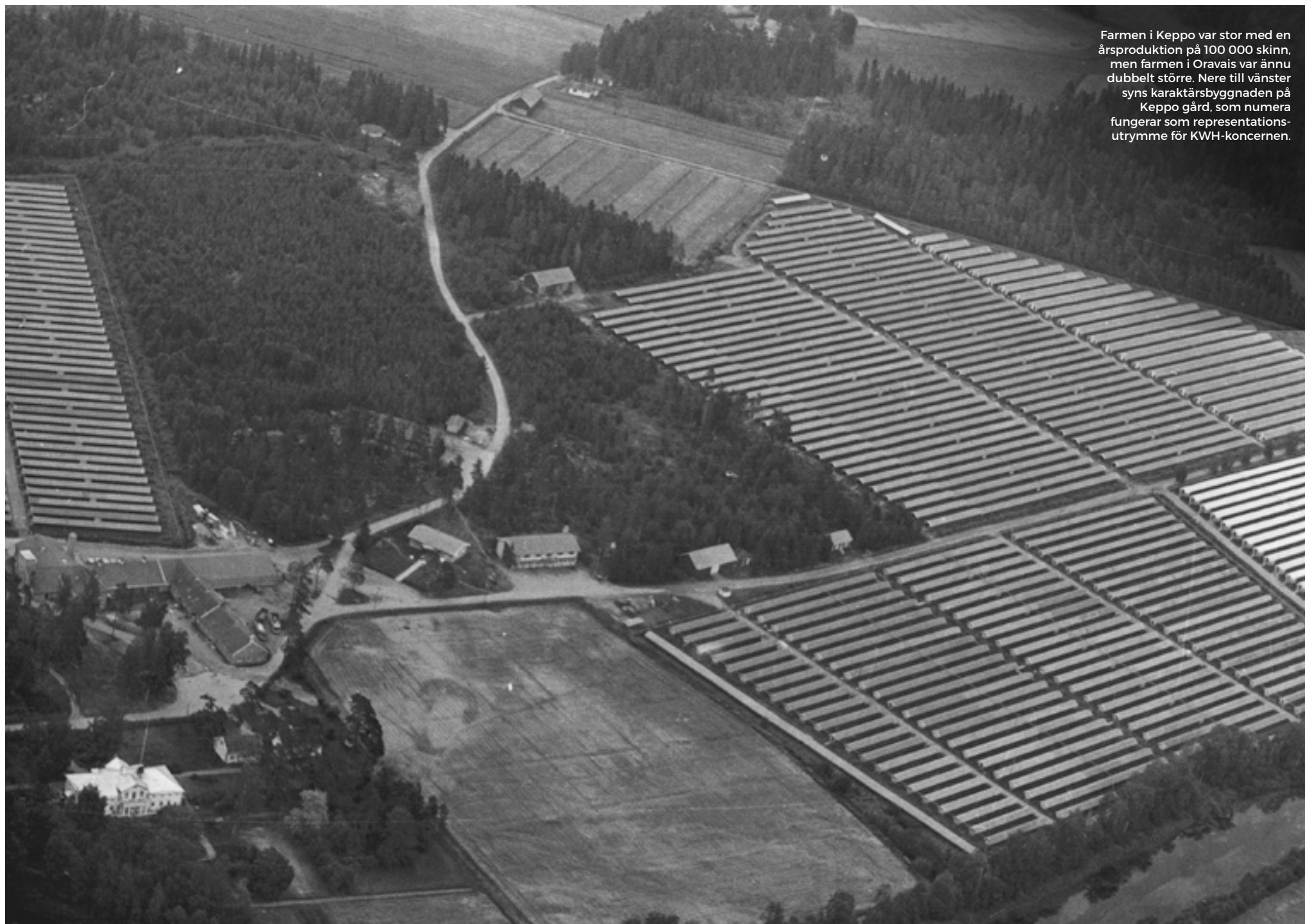
NÄR DET KOSTAR MER ÄN DET SMAKAR

Att producera ett skinn kostar år 1987 mycket mer än vad man får när skinnen säljs, och priset täcker inte ens vad det har kostat att mata minkarna och rävarna. Samtidigt är de fasta kostnaderna höga, eftersom hundratals anställda ska ha sin lön oberoende av priset på skinnen.

Auktionerna där skinnen säljs är som ett gigantiskt lotteri där utgången kan vara precis vad som helst. Oberoende av vilka budgetar ledningen gjort upp så vet Henrik Höglund att de i slutändan alltid är felaktiga:

KWH:s pälsdjursverksamhet





Farmen i Keppo var stor med en årsproduktion på 100 000 skinn, men farmen i Oravais var ännu dubbelt större. Nere till vänster syns karaktärsbyggnaden på Keppo gård, som numera fungerar som representationsutrymme för KWH-koncernen.

”Det är klart att det skar i hjärtat att behöva genomföra avvecklingen, men ännu mer högg det i hjärtat att se de ekonomiska siffrorna. Vi förlorade halva det egna kapitalet i samband med pälsdjurskrisen i slutet av 1980-talet, och som lägst var soliditeten 23 procent. Ett par sådana år till och hela koncernen hade kunnat gå i konkurs.”

Efter att ha begrundat saken och bekantat sig med situationen är också kontrollern Kjell Antus införstådd med att den enda vägen framåt är att lägga ner verksamheten:

”Efter att den första chocken lagt sig tog jag tag i saken och började reda ut siffrorna. Det var inte särskilt svårt att se att en avveckling var det enda vettiga, eftersom hela koncernboks slutet lyste rött. Det är klart att det inte går att driva en verksamhet där ett skinn som kostat 100 mark att producera säljs för 50 mark.”

I efterhand är det lätt att se att det var rätt beslut av KWH att börja avveckla pälsdjursverksamheten redan år 1988, eftersom de svåra åren inom branschen fortsatte i några år till. De flesta farmer försökte rida ut stormen och väntade längre, men 1992 hade redan tre fjärdedelar av alla de finländska farmerna satt lapp på luckan.

EN BIL KOMMER LASTAD MED AKTIER

KWH sköter avvecklingen behärskat under några års tid. För att undvika brakförluster har man lagt skinn för hundra miljoner i frysförvar som säljs ut när priserna under de kommande åren stiger något.

De farmer som KWH inte lägger ner säljs ut till personer inom bolagets ledning för en symbolisk summa på en mark. I gengäld får KWH hälften av eventuella vinster de kommande åren. Det här visar sig vara en riktig vinn-vinn-lösning. Efter att marken devalveras 1992 blir lönsamheten för farmerna bättre och KWH får igen en del av pengarna.

Ändå är det omöjligt att undvika stora förluster eftersom en del farmer inte går att sälja utan helt enkelt måste läggas ner. Att hitta på ett alternativt användningsändamål för ett avlagt minkhus är svårt, för att inte säga omöjligt.

Foderköken i Kimo och Monäs säljs till Raisio-koncernen. Anläggningen i Kimo är hypermodern och hade knappt hunnit tas i bruk av KWH, och nu börjar Raisio tillverka grisfoder i den. (År 2019 är fabriken fortfarande igång, men nu tillverkas där människofoder, närmare bestämt plättar.)

Som vanligt är det Kjell Antus som håller i det praktiska kring försäljningen. I det här fallet betyder det att han får transportera ner aktiebrevet till Reso i sin Honda Civic.

”Tillsammans bildade de hundratals aktiebrevet en flera meter hög stapel. Jag samlade in breven, tillbringade en natt med att stämpla och skriva under dem, och baxade sedan in dem i bakluckan och baksätet på bilen. När jag hade överlämnat aktierna åt Raisio fick jag en check på 1,5 miljoner mark i betalning, som jag löste in på Meritas kontor i Reso. Jag var 25 år gammal men kände mig som en stor kille då jag fick hålla reda på sådana pengar!”



På en skinnutställning i Helsingfors 1961 fick Keppo pris av minister Ahti Karjalainen (till höger). Från vänster Elis Wickström, farmchef i Petsmo, vd Jukka Tidström och Emil Höglund.

Medan Kjell jobbar som hårdast med avvecklingen infinner sig en liten oro: vad om han till slut kommer att göra sig själv obehövlig? Vad behöver KWH:s pälsdjursdivision en controller till om det varken finns anställda eller farmer kvar?

Oron visar sig vara obefogad. Vad Kjell inte vet i detta skede är att han kommer att vara kvar på KWH ännu 30 år senare. Efter att pälsdjurssektorn är nedlagd får han i uppdrag att börja reda upp KWH Freeze. Den första januari 2017 har han avancerat så högt det går att komma i KWH:s hierarki: han efterträder då Peter Höglund som vd för koncernen och blir den första utomstående koncern-vd:n någonsin.

”Oberoende av vilka budgetar ledningen gör vet man att de i slutändan alltid är felaktiga.”



Rören | 3

Hur KWH Pipe gick ihop med konkurrenten

När pälsdjuren är avvecklade är rörtillverkning plötsligt KWH:s huvudbransch. Men säg den glädje som varar för evigt – också på det här området är stora förändringar på kommande.

En dag i september 2012 anländer en delegation på sex personer från Österbotten till det lyxiga advokatkontoret Merilampi i Helsingfors centrum. Då vd Peter Höglund, ekonomidirektör Kjell Antus och deras vapendragare stiger in genom dörren möts de av en armé av jurister och ett tio meter långt konferensbord som är fullastat med juridiska dokument.

Det här är kulmen på en flera år lång process där två tidigare bittra fiender inte bara ska gräva ner stridsyxan utan rentav gå ihop. Ännu för några år sen hade en fusion mellan KWH Pipe och Uponors rörverksamhet låtit som rena fantasier, men om några timmar kommer den att bli verklighet.

Kjell Antus blir lite överväldigad när han ser de stora högarna med papper och inser att det enligt motparten behövs närmare 20 jurister för att slutföra fusionen:

”För oss som inte är ett börsbolag kändes det här byråkratiska sättet att jobba lite främmande. Sammanlagt bestod bakgrundsdocumentationen av hela 11.000 sidor med dokument. Vi hade ett huvudavtal som Peter och Uponors vd skrev på, och därefter skrev jag på några underavtal. Efter det for vi hem, men två jurister från vardera sidan blev kvar på advokatkontoret och fortsatte skriva på pappren hela natten. Hade motparten haft mera affärsfolk på plats hade både signeringen och hela affären antagligen gått smidigare och snabbare, men nu fick vi ta det på juristernas villkor.”

Strax efter mötet på advokatkontoret tillkännages nyheten om att de tidigare blodiga konkurrenterna KWH Pipe och Uponors rörverksamhet slås samman till bolaget Uponor Infra. Förhandlingarna har då pågått i 3-4 år och emellanåt har Kjell Antus och Peter Höglund gett upp hoppet om att det alls ska bli till något.

”Två jurister från vardera sidan blev kvar på advokatkontoret och fortsatte skriva på pappren hela natten.”

Uponor har hela tiden haft som absolut krav att de vill äga majoriteten av det nybildade bolaget, något som till slut också förverkligas. Förhandlingarna försvåras också av att Uponor är ett rätt skynke för många i KWH Pipes ledning. Saken blir inte mentalt lättare av att KWH Pipe utgör hälften av KWH-koncernens omsättning vid den här tidpunkten.

Men nu är de två parterna alltså äntligen överens och fusionen kan bli av. För den som följt med rörbranschen under en längre tid kommer nyheten knappast som någon stor överraskning. En utomstående kan däremot lätt fråga sig varför i all världen två konkurrenter beslutar sig för att gå ihop.

FINANSKRISEN FÖRSTÖRDE RÖRBRANSCHEN

För att få en förklaring till fusionen är vi tvungna att backa bandet till 2007. Bostadsbubblan spricker i USA och det som kommer att kallas finanskrisen breder ut sig över världen året därpå. Att kalla finanskrisen den största finansiella kris som drabbat världen sen 1930-talet är antagligen ingen överdrift.



KWH började tillverka rör år 1955 och exporten kom igång strax efter det. Här sänks rör ner i havet i Stockholm år 1958.

KWH Pipe tillverkade rör i så gott som alla tänkbara storlekar. De största var tre och en halv meter i diameter, de minsta 25 millimeter.





Försäljningsbolaget som sålde plaströren hette till en början Förenade plastfabriker.

De värsta följderna för vanligt folk avvärjs ändå genom massiva insatser från regeringar och centralbanker världen över. Insatserna är förstås inte gratis och få är de länder som inte får se sin skuldbörda växa.

Många företag och branscher tar sig igenom finanskrisen med skrämselhicka som värsta påföljd, men KWH Pipe drabbas på ett värre sätt. Bolaget tillverkar nämligen vatten- och avloppsrör, och vem är det som köper sådana produkter? Det är förstås kommuner, alltså just den typen av offentliga instanser som börjar vara skuldsatta upp över öronen och som har kronisk brist på pengar.

Peter Höglund ger ett belysande exempel på hur det ser ut i Vasa där KWH har sitt huvudkontor, drygt tio år efter finanskrisen:

”En väsentlig del av rören i Vasa är från 1915, och det säger sig självt att de borde förnyas. Men eftersom det inte finns pengar så skjuts skulden på framtiden. Likadant ser det ut överallt i Finland och också i resten av världen.”

De facto har rörverksamheten aldrig varit någon riktigt lönsam bransch, åtminstone inte sedan konkurrenterna tekniskt sett hann ikapp KWH på 70-talet. Det hjälper inte att KWH Pipe under långa tider är marknadsledare – lönsamheten är ändå klen, eftersom köparen är samhället, produkterna är standardiserade och marginalerna följaktligen är små.

Eftersom det inte lönar sig att exportera stora rör utomlands har KWH Pipe gjort etableringar utomlands i sammanlagt femton olika länder. Två gånger har man försökt etablera sig i Tyskland med dåliga resultat eftersom marknaden domineras av karteller. Inte heller etableringarna i olika asiatiska länder har gått som på räls, men istället har man lärt sig ett och annat om hur det går när det fuskas med råmaterial av dålig kvalitet, eller hur svårt det är att sälja produkter åt prinsar och tjänstemän i icke-demokratiska länder. Det är alltså svårt att växa och KWH Pipe är fast i det så

kallade middle range-segmentet – för litet för att få ordentliga skalfördelar men ändå för stort och trögt ur ett lokalt perspektiv.

SOM ATT BLI AV MED EN MOLANDE TANDVÄRK

Summa summarum är rör ingen lätt bransch och när finanskrisen slår till blir den ännu svårare då hälften av efterfrågan försvinner. I ett sådant läge finns det egentligen inte så många alternativ: man kan fortsätta konkurrera med andra företag och se vem som går i konkurs först. Eller så kan man välja att gå ihop med sin konkurrent.

Enligt Peter Höglund är beslutet att fusioneras med Uponor inte särskilt känslösamt, trots att det innebär att hälften av koncernens omsättning plötsligt försvinner ur bokföringen.

”Rören var en business där vi helt enkelt inte kom någon vart. Det var som att gå omkring med en molande tandvärk – man vet att det kommer att göra ont när man går till tandläkaren och därför drar man sig för att göra det. Men förr eller senare är man så klart tvungen att göra det ändå. Jämfört med att lägga ner pälldjursverksamheten så var det här ändå mycket lättare, och vi förlorade inte heller lika mycket pengar.”

**”Rören var en business
där vi helt enkelt inte kom någon vart.
Det var som att gå omkring med molande tandvärk.”**



En roddbåt och rejält med manuell arbetskraft var vad som behövdes för att få ner det här röret i vattnet.

Det nya bolaget får namnet Uponor Infra och KWH äger 44,7 procent av det. Den största förändringen blir att hela rörverksamheten försvinner ur KWH-koncernens bokslut, vilket gör att omsättningen plötsligt blir dramatiskt lägre.

Efter att alla tusentals dokument är undertecknade återstår ännu ett nålsöga att komma igenom innan sammanslagningen kan bli verklighet: konkurrensmyndigheterna måste godkänna affären. Det här är särskilt nervöst eftersom de två konkurrenterna under fusionsförhandlingarna har vänt ut och in på varandra och avslöjat alla sina hemligheter. Att i det läget inte gå ihop utan fortsätta konkurrera skulle vara minst sagt märkligt. Men det hela går vägen, och det enda kravet myndigheterna har är att det nya bolaget måste sälja bort några produktionslinjer och produkter till sina konkurrenter, allt för att undvika att Uponor Infra får en alltför stark marknadsställning.

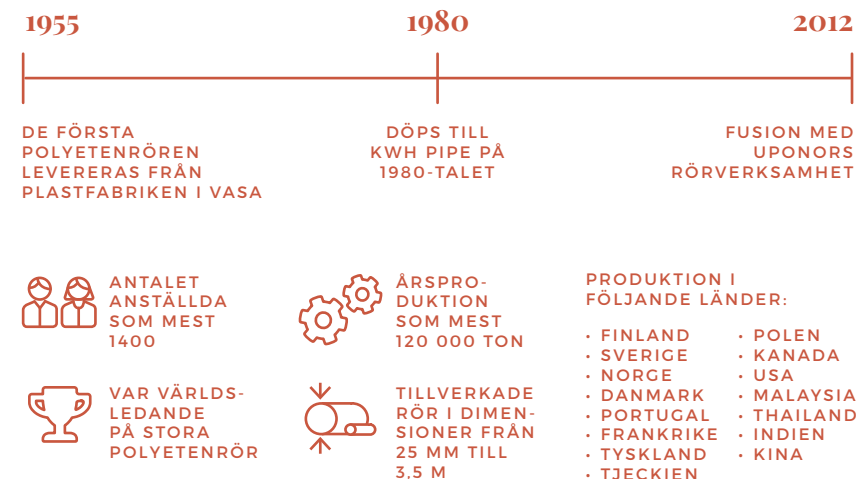
När koncern- vd:n Kjell Antus blickar tillbaka på fusionen fem år senare tycker han att allt sist och slutligen blev bra, också om det är svårt att veta hur ett alternativt scenario hade sett ut.

”Vi är sällan med i joint ventures, eftersom de är svåra att styra och hantera, men i det här fallet tycker jag det har funkat hyfsat. Visst har det varit en del kulturkrockar eftersom Uponor har ett storbolagstänk där rörverksamheten bara är en av många divisioner, medan KWH Pipe hade fungerat mycket självständigt. På sätt och vis valde vi mentalt att lämna rörbranschen då vi gick med på att vara i minoritet i det nya bolaget, men vi har ingen tidtabell för att göra oss av med vårt innehav. Vi ser det helt enkelt som en strategisk placering och förväntar oss en viss avkastning.”



KWH Pipe hade fabriker på många olika håll i världen. Här är dåvarande vd:n Peter Höglund på arbetsresa i Indien på 1990-talet.

KWH Pipe



Efter några dramatiska år uppgick KWH Pipe i bolaget Uponor Infra år 2012. KWH-koncernen har en ägarandel på 44,7% av bolaget.



Hur Mirka blev teknologiledare på slipmaterial

När Mirka lanserar den dammfria slipningen i början av 2000-talet är det inget mindre än en sensation i branschen. Men precis som många andra stora innovationer är också den dammfria slipningen en lyckosam slump.

En högst vanlig eftermiddag i mitten av 1990-talet får Mirkas vd Kurt Betlehem besök på kontoret av tekniska chefen, som uppmanar vd:n att gå ner till labbet för att se vad som är på gång.

Kurt Betlehem är inte sen att lyda, och när han kommer fram möts han av anställda som är lite uppe i varv. På Mirkas labb har man nämligen experimenterat med att lämna bort olika beståndsdelar ur slipmaterialet för att få ner tillverkningskostnaderna, och nu tror utvecklarna att de är något intressant på spåret. Visserligen är lösningen långt ifrån färdig, men den verkar fungera behjälpligt. I förbifarten nämner någon att det inte dammar när man slipar med det nya testmaterialet.

När Kurt Betlehem senare samma kväll kommer hem är hans tankar fortfarande kvar på jobbet. På natten har han svårt att somna eftersom tankarna mal – det där med att materialet inte dammar har etsat sig fast i hans minne. Plötsligt får han ett Heureka-ögonblick:

”Jag insåg att om vi lyckas utveckla ett system för dammfri slipning så är det inget mindre än en revolution. Så länge det har funnits slipmaterial så har dammet varit det stora problemet. Slipdammet gör att slipmaterialet slammar igen och måste bytas och dessutom gör det luften hälsovådlig att andas. Tänk om man kunde få bort dammet!”

Som så ofta när det gäller stora innovationer föds den dammfria slipningen alltså av en lyckosam slump. Visserligen har Mirka länge satsat stort på utveckling, men det

**“Plötsligt får Kurt Betlehem
ett Heureka-ögonblick.
Tänk om man kunde få bort dammet!”**



Den dammfria slipningen har många fördelar, inte minst att man får en hälsosammare och trevligare arbetsmiljö.

övergripande målet har varit att få ner kostnaderna, inte att uppfinna ett revolutionerande nytt sätt att slipa.

Några år tidigare har de stora tillverkarna börjat byta ut limmet som använts för att fästa slipmaterialet i verktyget mot kardborrematerial. Mirka är inte sen att imitera idén, men eftersom kardborrematerialet är dyrare än lim börjar företaget samtidigt testa hur man kan minska materialåtgången. Det är med den målsättningen som utvecklarna kommer på den geniala idén att limma slipkornen direkt på kardborreduken. Då sparar man ju kostnaderna för pappret som slipkornen i vanliga fall limmas på. Och eftersom kardborrematerialet består av ett nät som är fullt av hål händer något som ingen hade förutsett: dammet sugas in genom hålen när man slipar.

När Kurt Betlehem kommer till jobbet efter den sömnlösa natten förklarar han sin vision för utvecklingsavdelningen, och det räcker inte länge innan alla är lika entusiastiska som vd:n. Därefter är det bara att kavla upp ärmarna och börja jobba.

Någon lätt uppgift är det dessvärre inte. Eftersom trådarna i kardborrematerialet är runda är det svårt att få slipkornen att fästa – det är helt enkelt en mycket liten yta som de ska sitta fast på jämfört med ett traditionellt papper.

Vid millennieskiftet, efter några års intensivt utvecklingsarbete, är det dammfria slipkonceptet slutligen klart att lanseras på marknaden, och det blir genast ett hett samtalsämne i branschen. Vilket inte är så konstigt då det här är den första stora innovationen inom slipbranschen på årtionden. Kurt berättar att det i början ändå var svårt att övertyga kunderna om systemets förträfflighet.

”För att bevisa att systemet faktiskt fungerade i praktiken hittade våra försäljare på en metod som de använde sig av på mässor. De bad kunderna ta av sig sina mörka kavajer och lägga dem under det roterande slipverktyget. Då kunde kunderna med egna ögon se att kavajerna fortfarande var lika rena då de togs upp från golvet.”



Kurt Betlehems resa på Mirka är hisnande: när han kom till företaget i mitten på 1960-talet hade Mirka under 10 anställda, och när han gick i pension 40 år senare hade företaget 125 miljoner euro i omsättning. Efter det har omsättningen mer än fördubblats.

Också om den dammfria slipningen tillkom av en slump, så var den innovativa företagskulturen som produkten uppstod i allt annat än en slump. Mirka hade redan länge kännetecknats av en kultur där man vågar satsa, investera och testa nytt, samtidigt som man alltid varit bra på att hålla i pengarna.

Redan långt innan teknikjättarna i Silicon Valley hittade på att låta sina anställda göra vad de vill en del av sin arbetstid hade Mirka infört ett liknande system. De som jobbar på utvecklingsavdelningen har så kallad lektid cirka 20 procent av sin arbetstid. Ledningen har märkt att det får kreativiteten att flöda, vilket förstås i slutändan gynnar företaget.

BANKEN VILLE SÄLJA UT MIRKA

Att Mirka blev en del av KWH-koncernen på 1960-talet berodde på att företaget, som ursprungligen verkade i Helsingfors, sökte nya lokaler. Samtidigt sökte ägaren en köpare till bolaget. Så kom det sig att Keppo köpte Mirka och att det flyttade till Jeppo, där Mirka fortfarande verkar. Vid den här tidpunkten uppgick antalet anställda till blygsamma nio personer.

Kurt Betlehem började jobba i företaget i 20-årsåldern i mitten av 1960-talet, helt enkelt för att han råkade bo i närheten och blev övertalad att söka jobbet som bokförare. Detta trots att han visste mycket lite om bokföring, och egentligen hade velat studera på Hanken.

Knappast hade han då kunnat föreställa sig att han skulle ägna hela sitt yrkesliv åt Mirka. Och knappast hade han heller kunnat tänka sig att han skulle sluta som vd för ett globalt bolag med en omsättning på över hundra miljoner euro. De senare årens framgångar för Mirka står nämligen i stark kontrast till 60- och 70-talen.

”I stort sett hela 1970-talet gick åt till att bygga en ny fabrik och få rätsida på tillverkning och försäljning. I backspeglarna är det lätt att se att vi började bygga fabriken med alltför liten kunskap och alltför stor framtidstro. Tanken var att spara pengar och göra allt själv, men det blev förstås dyrare i slutändan eftersom vi gjorde så många misstag på vägen. Det goda som följde av den här pärsen var i alla fall det att vi blev väldigt bra på att leva sparsamt, hitta på egna lösningar och jobba hårt.”

Henrik Höglund, som var koncernchef på KWH vid den här tidpunkten, minns också att det behövdes hård framtidstro för att övertyga folk om att Mirka en dag skulle bli till något:

”På pälsdjurssidan var folk ofta sura över att pengarna de drog in gick till att täcka Mirkas förluster. Den långsiktiga satsning vi hade på Mirka under 1970-talet går emot alla teorier

”Den långsiktiga satsning vi hade på Mirka under 1970-talet går emot alla teorier om hur man driver företag.”

om hur man driver företag. Ett börsbolag som lyder under kvartalsekonomins lagar skulle aldrig göra så här. Att vi ville satsa på Mirka berodde kanske främst på att alternativen var så dåliga – av alla de elva branscher vi på den tiden verkade i var de flesta antingen olönsamma eller hade dåliga framtidsutsikter. Men med facit i hand kan vi se att det var en bra strategi att pumpa in pengar i Mirka. Alla trodde förstås inte på den strategin – jag minns då jag en gång fick rådet av en bank att sälja bort hela företaget.”

Tur var väl det att ägarna inte var intresserade av att sälja, för år 2019 står Mirka för över hälften av KWH-koncernens omsättning. Det är under 1980-talet som Mirka äntligen börjar göra vinst då man fått rätsida på produktionen och inlett exporten, och efter det har bolaget alltid varit lönsamt.

I och med att den dammfria slipningen lanseras vid millennieskiftet är Mirka inte bara lönsamt utan nu blir företaget dessutom teknologisk branschledare och tredje störst på slipmaterial i hela världen.

INDUSTRISPIONAGE ÄR SVÅRT I JEPP

Trots att närmare hundra procent av Mirkas produktionen idag går på export så har företaget fortfarande kvar nästan all tillverkning i Finland. Det enda undantaget är tillverkningen i Italien som tillkom efter att Mirka köpte det italienska bolaget Cafro år 2017. Att det fortfarande lönar sig att ha industriproduktion i Finland beror på att Mirka inte konkurrerar med låga lönekostnader utan snarare med innovationer och teknisk excellens.

Dessutom finns det andra indirekta fördelar med att ha produktionen i hemlandet – det blir helt enkelt svårare för konkurrenterna att syssla med industrispionage och



Bilverkstäder är en av Mirkas viktigaste kundgrupper. Företaget har en stor utvecklings- och testavdelning vid fabriken i Jeppo.



Dagens högteknologiska tillverkning på Mirka står i stor kontrast till företagets första decennier. I stort sett hela 1970-talet gick åt till att bygga en fabrik där det mesta gjordes på egen hand.

piratkopiering. Kurt Betlehem minns hur det på 1990-talet plötsligt en dag dök upp en engelsktalande man i Nykarleby som genast väckte folks misstankar.

”Mannen rörde sig på stan och försökte komma till tals med folk. Ganska snart blev det klart att han gärna ville leda in samtalet på Mirka. Folk fattade ganska snabbt vad det var frågan om och informerade oss på Mirka om saken. Därför kunde vi gillra en fälla åt mannen – vi såg till att han fick träffa personer som han trodde skulle ge honom värdefulla uppgifter, men i själva verket matade vi honom med en massa påhittade siffror.”

Att verka på en liten ort gör med andra ord att man får väldigt lojala anställda, och att utomstående med ont uppsåt lätt blir upptäckta. När Mirka på 2000-talet börjar tillverka slipmaskiner i större skala känns det därför naturligt att förlägga tillverkningen till Finland, just för att undvika riskerna med kopiering. Det i sin tur har lett till den intressanta situationen att Mirka veterligen är det enda finländska bolaget som exporterar elapparater tillverkade i Finland till Kina.

Slipmaskinerna har idag vuxit sig till en business som omsätter 50 miljoner, och också här har nyckeln till framgången varit nya innovationer. Genombrottet kom då Mirka hittade på ett sätt att göra verktygen betydligt lättare än förut så att de blev mer ergonomiska och behändigare att använda. När vi närmar oss 2020 har maskinerna dessutom blivit uppkopplade till nätet vilket ger helt nya möjligheter till mätningar och uppföljning.

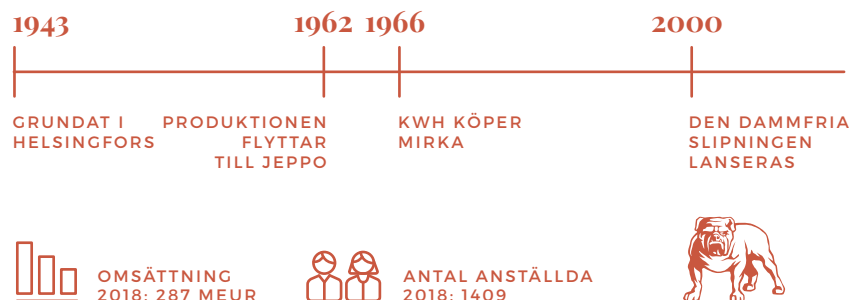
KÄNSLAN ÄR DET AVGÖRANDE

När karriären sträcker sig över ett halvsekel och man går från ett obetydligt litet företag på tio personer till ett av världens mest framgångsrika företag i sin bransch – ja, då hinner det hända en hel del på vägen. När Kurt Betlehem har fattat svåra beslut har han oftast gått på känsla, eftersom det alltid finns ett osäkerhetsmoment inbakat i alla beslut, hur noggranna beräkningar man än gör.

Oftast har känslan lett honom rätt, som när Mirka i början av 90-talet beslöt att satsa på ett för den tiden hypermodernt och helautomatiserat höglager. Eller när Kurt drev igenom att Mirka skulle ha ett centrallager i Belgien, istället för ett lager i varje land. Det här väckte protester hos dotterbolagen, som tyckte att deras förutsättningar försämrades, men i slutändan visade sig lösningen vara lyckad.

Mirka

EN AV VÄRLDENS LEDANDE TILLVERKARE AV SLIPMATERIAL



Mirka tillverkar inte bara slipmaterial utan också verktyg. Produktionen av verktygen sker i Finland och veterligen är Mirka det enda företaget som exporterar elapparater tillverkade i Finland till Kina.

Kurt Betlehem kan blicka tillbaka på flera ögonblick av stora triumfer och framgångar under sin karriär, men det är framförallt två ögonblick han minns som gjort honom extra stolt. I början av 2000-talet stod Kurt i kön i den lokala K-affären i väntan på att få betala dagens matinköp och råkade då höra en diskussion som utspelade sig längre fram i kön mellan två personer. Den ena personen berättade för den andra att han sökt jobb på Mirka, varpå den andra konstaterade att ”slipper du dit ska du absolut fara”.

För Kurt Betlehem, som varit med redan på den tiden då Mirka inte hade råd att betala bra löner och därför hade notorisk arbetskraftsbrist, var det här ett tecken på att decennier av arbete hade burit frukt och att Mirka nu var en av de högst rankade arbetsgivarna bland lokalbefolkningen.

Det andra stolta ögonblicket utspelar sig långt från den lokala K-affären, nämligen på ett cocktailparty i Paris, där de stora slipmaterialstillverkarna är samlade.

”Partyt ordnades på ett cirkusmuseum där det fanns en gammaldags karusell som man fick åka i. Jag hade satt mig i en båt i karusellen då vd:n för världens ledande slipmaterialtillverkare kommer fram och frågar om han får slå sig ner så att han, som han säger ’för en gångs skull får vara i samma båt som Mirka’. Det här var en konkurrent jag länge sett upp till och som vi hade haft som förebild. Nu förstod jag plötsligt att Mirka hade nått en position där konkurrenten beundrade oss.”



Plasten | 5

Hur bara vattenlåsen överlevde

Efter att pälsdjuren avvecklas i början av 1990-talet är KWH plötsligt en koncern vars huvudprodukter består av plast – vattenrör, kontorsfolier, förpackningar och vattenlås. År 2019 är det bara vattenlåsen som överlevt.

På 1950-talet är plast ett nytt och spännande material som ännu är obefläckat av senare decenniernas miljödebatt. Det är alltså knappast förvånande att ett framåtblickande mångbranschföretag som Wiik & Höglund ger sig in i plastbranschen.

Fast början är mera en slump än en genomtänkt strategi. Wiik & Höglund samarbetar nämligen vid den här tiden med ett företag i Umeå, som erbjuder dem ensamrätt att producera golvplattor av plast i Finland.

Efter några år köps och startas nya verksamheter inom plastbranschen, och det verkar som om bara fantasin sätter gränsen för vad som går att tillverka i det nya spännande materialet. Under decenniernas gång har KWH tillverkat en lång rad plastprodukter, från cd-skal till blöjsnibbar. Bland långvarige vd:n Peter Höglunds julpynt finns dessutom en riktig raritet – Jakobstad- och Nykarlebynejdens traditionella juldekoration tro, hopp och kärlek i 100 procent plast, tillverkad av Prevox i Nykarleby.

Efter att pälsdjurssektorn avvecklas i början av 1990-talet blir plastprodukter dominerande i KWH:s produktutbud. Största delen av koncernens omsättning kommer från vatten- och avloppsrör samt kontorsfolier – alla produkter tillverkade av plast.



En av otaliga plastprodukter som KWH i tiderna tillverkade var olika typer av profiler för byggindustrin.



Här tillverkas kontorsfolier i en så kallad kalander, det vill säga ett valsverk som plattar ut filmen till önskad tjocklek.

”Under decenniernas gång har KWH tillverkat en lång rad plastprodukter, från cd-skal till blöjsnibbar.”

När det gäller KWH Plast är mitten av 1990-talet en strålände tid. På den här tiden finns knappt ett kontor i världen som inte skulle ha en stor mängd mappar i hyllorna med tillhörande plastfickor. Om någon hört talas om det papperslösa kontoret, så har den antagligen avfärdat det som orealistiska framtidsfantasier. Under den här tiden jobbar Peter Höglund som vd för KWH Plast, som är nummer två i Europa på kontorsplaster.

”I mitten av 1990-talet gör vi ännu ett utmärkt resultat, men sen börjar det gå neråt. I slutet av 90-talet växer sig den gröna vågen starkare och PVC-plasten får ett dåligt rykte. Vi går över till PP-plast, men det är både tekniskt och ekonomiskt mer utmanande. För att få lönsamhet och volym började vi också tillverka plastförpackningar.”

Plastförpackningarna blir ändå ingen succé, och bolaget dras med lönsamhetsproblem. Under 2000-talets början blir det också uppenbart att det papperslösa kontoret inte längre är science fiction, utan något som håller på att slå igenom på riktigt. Efterfrågan på kontorsfolier sjunker i takt med att datorerna och de digitala arkiven slår igenom.

Efter att KWH Plast jobbat på i motvind ett antal år är det bara att inse att plastfolierna aldrig mer kommer att bli lönsamma, eftersom efterfrågan gått ner så dramatiskt. I december 2008 slutar KWH Plast därför tillverka kontorsfolier i Jakobstad

efter att ha gjort det i 60 år. Som så många gånger förut kan KWH-ledningen konstatera att man antagligen höll på lite för länge och att nedläggningen i efterklokhetens kränka blekhet borde ha inletts tidigare.

Under åren som följer säljs också de andra delarna av plasttillverkningen bort; 2010 köper Arta Plast Ab KWH:s tillverkning av livsmedelsförpackningar och 2012 köper Schur Flexibles tillverkningen av folier för livsmedelsförpackningar. KWH-koncernen har än en gång visat sin förmåga att skrota det gamla för att ge plats åt det nya.

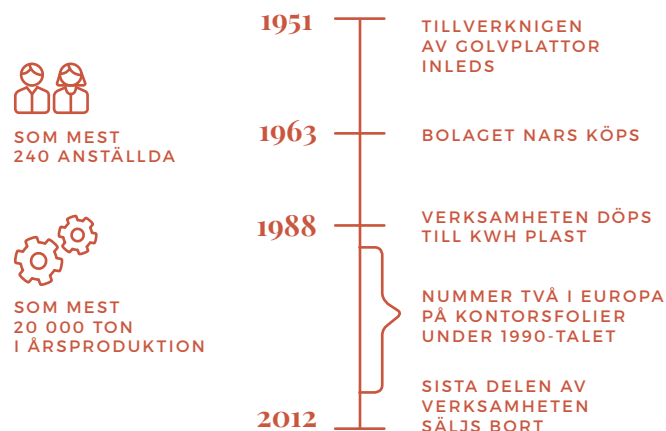
En kuriositet i sammanhanget är att KWH Plasts gamla lokaler i Jakobstad fortfarande är i användning. Idag monterar Mirka sina elapparater i samma utrymmen, och efterfrågan är så stor att man håller på att växa ur lokalerna.

SUPERNISCHADE PREVEX TAR FORM

Efter att KWH Pipe fusionerats med Uponors infrastrukturverksamhet i början av 2010-talet har KWH-koncernen bara en plastprodukt kvar i sitt utbud, nämligen vattenlås. Vattenlås är den del av röret som sitter under diskbänken i köket och handfatet i badrummet och som förenar dem med avloppet. Det är med andra ord ett föremål som de flesta människor inte lägger märke till så länge allt fungerar som det ska och vattenlåset inte blir igenstockat av matrester och hårstrån.

För Prevox är vattenlås däremot allt. Företaget är specialiserat enbart på vattenlås och inget annat. I jämförelse med konkurrenterna är företaget väldigt hårt nischat enligt Henrik Höglund.

KWH:s plastverksamhet



På 1950-talet började KWH tillverka styrox. Som nästan all annan plasttillverkning är också styroxen nedlagd sedan länge.

”Ingen av Prevox konkurrenter skulle våga nyscha sig på ett så smalt segment. Men vi har vågat göra det eftersom vi tillverkar också annat än vattenlås inom koncernen. Ur koncernens synvinkel har vi alltså tagit en risk, men inte en extremt stor risk. Och tanken är förstås att en större risktagning också ska betala igen sig i form av högre avkastning.”

Nischänkandet har burit frukt och Prevox har sen 2010, då man nischade in sig på vattenlås, haft bra tillväxt och lönsamhet. Före 2010 tillverkade företaget också sprutgjutna livsmedelsförpackningar, men den verksamheten blev aldrig riktigt lönsam. Går vi ännu längre tillbaka i tiden har Prevox tillverkat en massa olika saker i plast. Företaget grundades som ett familjeföretag år 1955 och fusionerades med KWH:s affärsområde för sprutgjutna plastprodukter år 1984. På den tiden var Prevox ett tidstypiskt företag utan någon riktigt klar strategi, som sedan starten hade gjort som de flesta andra liknande företag på den tiden: fick man bara tag i råmaterial så testade man gärna på att tillverka allt som bara var möjligt att tillverka i plast.

När KWH träder in börjar koncernen rationalisera verksamheten, och efter att man blir ensam ägare år 2003 blir den linjen ännu klarare.

OCKSÅ PREVOX INTERNATIONALISERAS

Det är år 2007 som beslutet tas att supernyscha Prevox, och kring samma tid bestämmer man sig också för att helautomatisera fabriken i Nykarleby. Det låter onekligen som ett smart drag att automatisera tillverkningen i ett högkostnadsland på 2000-talet, men Prevox och KWH:s ledning får lära sig att man kan gå för långt också på den punkten, berättar Peter Höglund:

”Ett vattenlås består av 25-30 olika komponenter, vilket gör att det finns ganska många skeden i processen där det kan bli stopp. Vi lärde oss att produktionen blev snabbare och effektivare om vi skippade helautomatiseringen och istället lade in ett par manuella steg i processen. Det är klart att automatisering är framtiden, men vi försökte helt enkelt ta ett för stort steg på en gång.”

Är man hårt nischad måste marknaden vara stor, och som ett led i att söka sig närmare huvudmarknaden i Mellaneuropa köper Prevox en polsk fabrik för vattenlås år 2016. En pådrivande orsak till köpet är att företagets viktigaste kund – en stor internationell möbelkedja – av säkerhetsskäl kräver tillverkning på två olika ställen.

Den stora framtidsfrågan för Prevox är om företaget ska fortsätta sitt hårda nischänkande, eller om man kan få bättre tillväxt genom att bredda sortimentet. Lika stort som Mirka kommer Prevox knappast någonsin att bli, helt enkelt för att totalmarknaden för vattenlås är mer begränsad än för slipmaterial. Det långsiktiga målet ur koncernens synvinkel är i alla fall att Prevox når över 50 miljoner euro i omsättning, och när det händer är belöningen klar: då får Prevox bli en egen affärsgrupp vid sidan av Mirka och KWH Logistics.

Prevox

ENDA FÖRETAGET
I VÄRLDEN SOM
ÄR SPECIALICERAT
ENBART PÅ
VATTENLÅS



GRUNDAT 1955,
KWH KÖPTE IN SIG
I FÖRETAGET 1984
OCH BLEV ENSAM
ÄGARE 2003



OMSÄTTNING
2018: 31,5 MEUR



ÅRSPRODUKTION
2018: 4,4 MILJONER
VATTENLÅS



ANTAL
ANSTÄLLDA
2018: 262



Prevox är det enda företaget i världen som har vågat specialisera sig enbart på vattenlås och inget annat.



Logistiken | 6

Hur KWH Logistics lyckades hitta en ny marknadsnisch i hamnarna

År 2019 är koncernens snabbast växande affärsgrupp inte Mirka utan KWH Logistics, som hittat en nisch som få konkurrenter är intresserade av. En extra skjuts på vägen har företaget dessutom fått av Ryssland.

I februari 2014 drar världen efter andan då Ryssland annekterar Krim-halvön. Händelsen leder till ett instabilt geopolitiskt läge med västerländska sanktioner mot Ryssland, som i sin tur svarar med motsanktioner. Något som också blir klart en tid efter annekteringen är att den ryska ledningen inte längre tänker låta landets råvaror exporteras ut i världen via de baltiska länderna, som är med i Nato.

Det behövs alltså alternativa rutter och då ligger det nära till hands att lyfta blicken mot Finland. Sedan gammalt går en hel del transitotrafik, det vill säga exportvaror på genomresa, från Ryssland via Finland ut i världen.

Så när KWH Logistics i slutet av 2010-talet får se sin transitotrafik växa kraftigt, är det mycket tack vare denna nya världsordning. Ett illustrerande exempel är den hanteringsanläggning för kol som KWH Logistics köpt begagnad och som år 2019 installerades i Björneborg för att börja ta emot kol som anlant med tåg från Sibirien. Anläggningen stod tidigare i Estland, men blev arbetslös på grund av omständigheterna.

År 2019 är transitotrafiken så stor att den gått förbi de inhemska varuströmmar som KWH Logistics hanterar. Samtidigt har bolaget vuxit till Finlands ledande aktör inom transitotrafik. Något om storleken säger det faktum att KWH Logistics är en av järnvägslogistikbolaget VR Transpoints största kunder. Varje dag lossar det KWH-ägda dotterbolaget Rauanheimo 400 tågvagnar i de finländska hamnarna. Rauanheimo skulle dessutom vara berett att ta i bruk ännu flera tågvagnar, om det bara fanns några tillgängliga.

”År 2019 är transitotrafiken så stor att den gått förbi de inhemska varuströmmar som KWH Logistics hanterar.”

EN NISCH SOM ÄR UTMANANDE FÖR ANDRA

Under 2010-talet har KWH Logistics oftast haft en tvåsiffrig tillväxt. Vid sidan av transitotrafiken är en annan viktig orsak till tillväxten att företaget lyckats hitta en nisch som konkurrenterna antingen inte är intresserade av, eller som de inte har tillräckligt stora ekonomiska muskler för att ge sig in i.

Den nischen finns i hanteringen av gods i hamnarna. År 2019 håller KWH Logistics på att bli Finlands största hamnoperatör, och företaget har under ett decennium lyckats etablera sig i alla viktiga hamnar – sammanlagt 14 stycken – från Uleåborg i norr till Kotka i öster. Den här snabba utbredningen har varit möjlig främst tack vare moderbolagets stora investeringsförmåga. Konkurrenterna varken förmår eller vill göra likadana satsningar, förklarar Peter och Henrik Höglund:

”Hamnoperatörerna i Finland är antingen små familjebolag som saknar kapital, eller också är de större företag som ägs av industrin, oftast skogsindustrin. De små familjeföretagen har inte ekonomiska möjligheter att göra så stora investeringar som en snabb tillväxt kräver. De stora företagen igen är relativt ointresserade av att satsa på hamnverksamheten eftersom den inte hör till ägarnas kärnverksamhet.”

KWH Logistics har alltså lyckats hitta en mycket gynnsam marknadsnisch, men tillväxten har inte kommit gratis. Tvärtom har det krävts stora investeringar i ny utrustning – den tidigare nämnda kolhanteringsanläggningen i Björneborg går till exempel lös på tiotals miljoner euro. Grundidén bakom investeringarna är så gott som alltid att göra om logistikkedjan så att den blir smartare och effektivare. Helst sköter KWH Logistics hela kedjan i så stor omfattning som möjligt, från fabrik till fartyg.



KWH Logistics grundades som en egen affärsgrupp år 2001, men rötterna går tillbaka flera decennier i tiden.

KWH Logistics

SYSSLAR MED HAMNLOGISTIK, SPEDITION,
INDUSTRILOGISTIK SAMT KYL- OCH FRYSLAGRING

AFFÄRSGRUPPEN
GRUNDADES 2001
OCH BLEV FINLANDS
STÖRSTA HAMN-
OPERATÖR ÅR 2019



OMSÄTTNING
2018:
185 MEUR



ANTAL
ANSTÄLLDA
2018: 512

BOLAG INOM
AFFÄRSGRUPPEN:

- ADOLF LAHTI
- BACKMAN-TRUMMER
- BLOMBERG STEVEDORING
- KWH FREEZE
- JALANDER
- MOONWAY
- OTTO RODÉN
- RAUANHEIMO
- STEVENA
- VAASA STEVEDORING



LEDANDE PÅ
TRANSITOTRAFIK
I FINLAND



KYL- OCH
FRYSLAGER
SAMMAN-
LAGT
80 000 M²



HANTERAR
ÅRLIGEN
13 MILJONER
TON GODS
I HAMNARNA

Förutom hamnverksamheten och transitotrafiken finns det också ett tredje affärsområde som växer snabbt, nämligen hanteringen av varuströmmar och logistik inne på fabriksområden. Tillväxten beror på att industrin i allt högre grad är redo att utlokalisera sådana uppgifter som inte hör till kärnverksamheten. Vid den nya cellulosafabriken i Äänekoski har KWH Logistics tillsammans med VR Transpoint byggt upp logistikkedjan både inne på fabriksområdet och ner till hamnen i Helsingfors, därifrån cellulosan exporteras.

LOGISTIK MED LÅNGA ANOR

Att KWH kom att verka i logistikbranschen var precis som när det gäller koncernens andra satsningar delvis slump och delvis medveten strategi. Affärsgruppen föds år 2001 då KWH beslutar att föra samman flera dotterbolag inom logistikbranschen under samma paraply. Samtidigt köper man ut Silja Line ur speditörsföretaget Backman-Trummer och blir ensam ägare. I Trummer har KWH varit delägare ända sedan 1954, så att logistiken idag är ett av koncernens huvudområden kan vi tacka grundaren Emil Höglund för.

Av skräpbanken Arsenal köper KWH på 1990-talet några hamnoperatörer, bland dem Stevena i Åbo. Något senare köps hamnoperatören Rauanheimo, det företag inom KWH Logistics som sett den starkaste tillväxten under 2010-talet.

I affärsgruppen ingår också Finlands ledande företag inom kyl- och fryslager, KWH Freeze. Också det har en historisk förklaring – KWH var i tiderna världens största pälsdjursproducent, och tillverkade också tiotusentals ton minkfoder årligen. Råmaterialet till fodret var strömming och fiskavfall och följaktligen behövde kylkedjorna vara i skick.

Idag är pälsfarmerna sedan länge nedlagda medan fryserierna som skulle förse dem med foder lever och mår bra. KWH Freeze är ingen liten aktör i branschen – hälften av alla frysta livsmedel som äts i Finland har i något skede passerat företagets lager i Vanda.

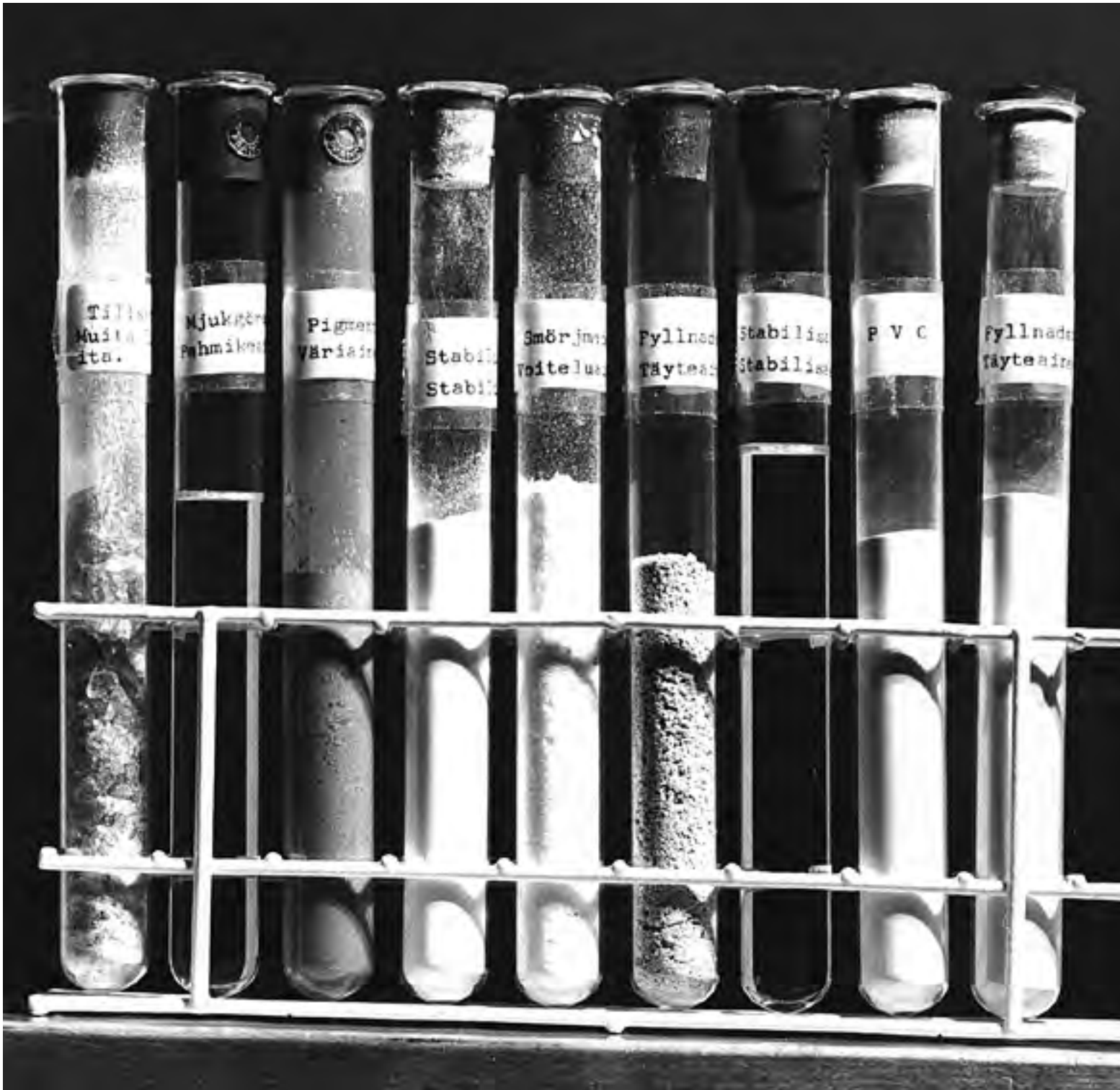
Logistik är en kapitalintensiv bransch och bara i KWH Freeze sitter 75 miljoner euro fast i fastigheter. Tillväxten både inom fryshusverksamheten och de andra logistikområdena bygger på snabba beslut om rätt så stora investeringar. Kunderna värderar att logistikkedjan löper smidigt, för om den inte gör det står fabriken stilla och företagen förlorar stora pengar. Enligt Peter och Henrik Höglund börjar dagens investeringstakt i KWH Logistics nudda någon sorts rekord inom koncernen.

”Vi har faktiskt aldrig tidigare i koncernens historia gjort så här stora investeringar. Det som är trevligt är att KWH Logistics till största delen har kunnat finansiera tillväxten ur egen ficka. För 30 år sen satte vi upp ett mål om att vi ska bli oberoende av bankerna, och det har vi nått nu. Det är verkligen uppochnervända världen nuförtiden när räntorna är negativa och vi lånar pengar till bankerna.”

År 2018 stod KWH Logistics för en tredjedel av hela koncernens omsättning. Efter som tillväxten är så stark ökar andelen, och det är inte helt osannolikt att logistiken snart står för hälften av omsättningen och börjar närma sig Mirka i både storlek och betydelse.



När KWH ännu höll på med pälsdjur behövdes fryserier för att lagra minkfodret. Idag är pälsdjuren nedlagda medan KWH Freeze har vuxit till marknadsledare på fryslager i Finland.



Förvandlingen | 7

Hur KWH:s fenomenala förmåga till förändring föddes

Om KWH-koncernens grundare Emil Höglund hade levt idag hade han antagligen kallats serieentreprenör. Emils personlighet lade grunden till det som mer än något annat utmärker KWH, nämligen förmågan att förnya sig.

När KWH i slutet av 1980-talet bestämde sig för att lägga ner pälsdjursverksamheten var det många som blev chockade och förvånade. Pälsdjuren var vid den här tidpunkten koncernens största division och verksamheten hade långa anor sedan decennier tillbaka – var inte en nedläggning det samma som att sälja ut företagets själ?

Men den som känner till historien vet att pälsdjuren aldrig var KWH:s själ, lika litet som slipmaterial är KWH:s själ idag, trots Mirkas stora framgångar på 2000-talet. KWH:s själ hittar man inte i någon enskild bransch, utan man hittar den på ett mer abstrakt plan.

KWH:s själ är helt enkelt en enastående förmåga till förnyelse. En förmåga att ömsa skinn, göra sig av med det gamla och istället satsa på något nytt.

När KWH Pipe säljs bort och fusioneras med Uponor år 2012 finns det gott om historiska exempel att relatera till, för vid det laget har koncernen redan två gånger tidigare gjort sig av med sin huvudverksamhet.

Första gången sker det i början av 1960-talet då den globala virkeshandeln krisar och Wiik & Höglund beslutar att lägga ner verksamheten. Andra gången koncernen gör sig av med sin största division är när pälsdjursverksamheten läggs ner 30 år senare.

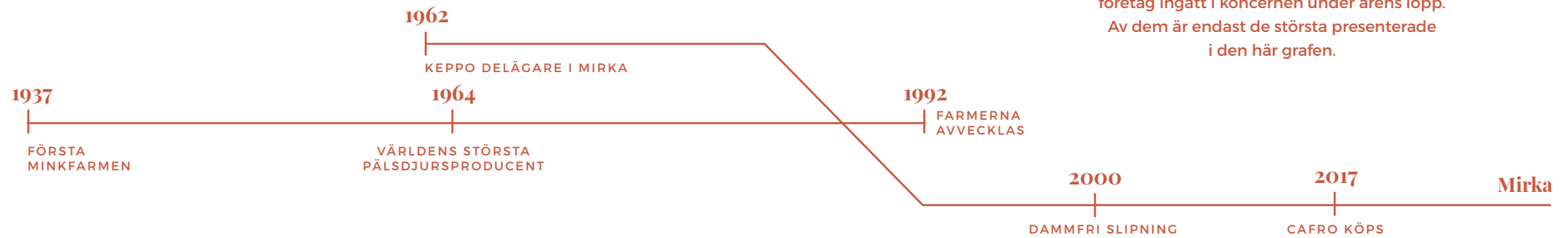
Förutom de här tre stora dramatiska händelserna har det hänt mycket annat. Under sin 90-åriga historia har KWH köpt, sålt, utvecklat och avvecklat ett stort antal mindre företag och branscher. Den exakta mängden är det ingen som hållit reda på, men det rör sig om cirka 150 företag.

”Allt pappa gav sig in på skulle bli störst och bäst i världen, och han köpte i stort sett allt som kom emot eller erbjöds.”



Wiik & Höglunds grundare, Edwin Wiik och Emil Höglund begrundar sitt livsverk. Emil hade ett passionerat förhållande till företagande, och under sin livstid hann han grunda, köpa och sälja ett stort antal företag.

Keppo

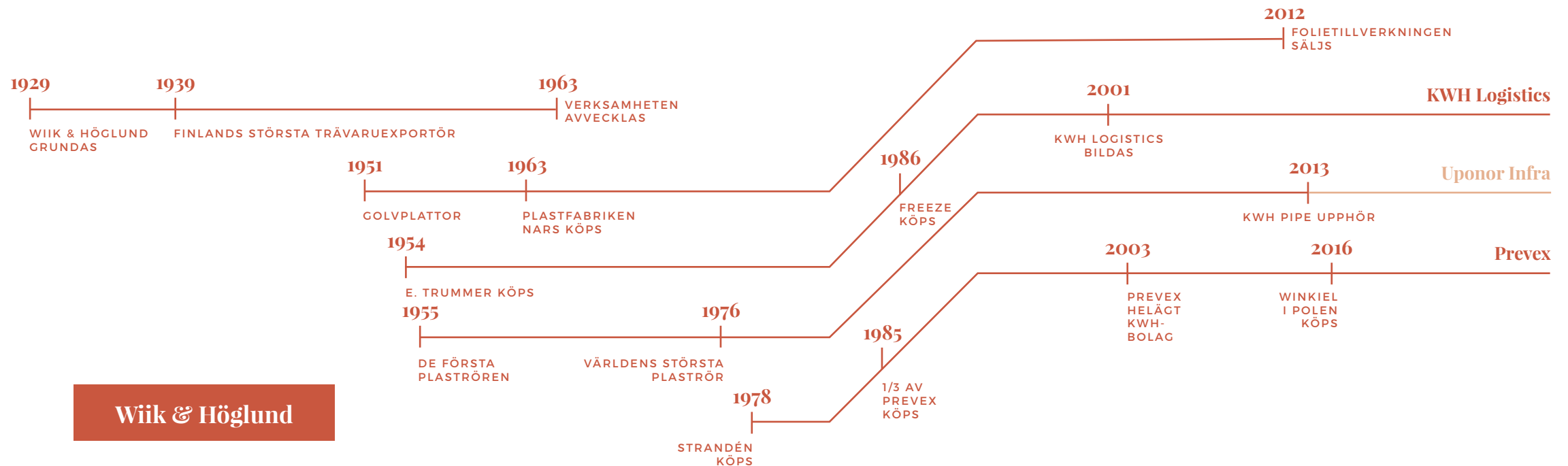


90 år av företagsbyggande

Under sin livstid har KWH verkat i en stor mängd olika branscher. Sammanlagt har ca 150 olika företag ingått i koncernen under årens lopp. Av dem är endast de största presenterade i den här grafen.

KWH Group

NAMNET KWH LANSERAS 1987 EFTER ATT KEPPÖ OCH WIIK & HÖGLUND FUSIONERATS 1984.



Wiik & Höglund

Förutom huvudbranscherna trävaror, pälsdjur, plastprodukter, logistik och slipmaterial har KWH också verkat till exempel i tryckeribranschen och inom klädindustrin.

Vad är det då som fött verksamhetsmodellen med en mångbranschkoncern som utan att blinka fattar stora, dramatiska men i backspegeln ändå affärsmässigt kloka beslut? Ska man peka på en huvudorsak så är det ofrånkomligt att rikta fingret mot koncernens grundare Emil Höglund. Hans personlighet är det som mer än något annat lagt grunden till dagens KWH – en mångbranschkoncern med hårt nischade dotterbolag som verkar på den globala marknaden.

EN SERIEENTREPRENÖR OCH -STARTUPVISIONÄR

Hade Emil Höglund levt idag hade han antagligen kallats serieentreprenör eller startup-visionär – dagens begrepp för att beskriva personer med ett passionerat intresse för företagande.

Skräddarsonen Emils företagsamhet kommer fram redan 1929 då han som 28-åring blir utan jobb och väljer att starta eget inom virkesindustrin tillsammans med kompanjonen Edvin Wiik. Vad herrarna ännu inte vet när beslutet fattas en augustinatt år 1929 är att världen bara ett par månader senare kommer att uppleva tidernas värsta börskrasch och en därpå följande djup lågkonjunktur. Frågan är om det hade ändrat på beslutet, eftersom Emil Höglund enligt sönerna Peter och Henrik hade företaget i blodet:

”Pappa var en äkta entreprenör som var bra på att köpa, sälja och utveckla bolag. Det var själva skapelseakten som var det intressanta för honom, att få se ett bolag växa och utveck-



Wiik & Höglund hade i tiderna sex egna fartyg som körde virke från Finland till Europa. När virkeshandeln lades ner år 1963 var det första men inte sista gången som koncernen avvecklade sin huvudverksamhet.



En gång var rören KWH:s viktigaste del, idag är de ett minne blott. En mångbranschkoncern har lättare att klara sig i en föränderlig värld.

las likt en trädgård. Allt han gav sig in på skulle bli störst och bäst i världen, och han köpte i stort sett allt som kom emot eller erbjöds. Pälsdjuren var från början mer en hobby, men med hans läggning så utvecklades också den verksamheten med tiden till att bli världens största.”



Namnet KWH lanserades 1987 efter att Keppo och Wiik & Höglund fusionerats några år tidigare. För att lansera det nya företagsnamnet lät man trycka upp broschyrer med tecknade figurer.

Emil Höglunds passionerade intresse för företagande gjorde att KWH tidigt blev en mångbranschkoncern, vilket i sin tur gjorde att företaget hade bättre förutsättningar att klara sig ur olika kriser. När virkeshandeln i början av 1960-talet blev olönsam och lades ner hade KWH redan gett sig in i plastbranschen och börjat tillverka bland annat rör och folier.

HUR VET MAN NÄR DET ÄR DAGS ATT LÄGGA NER?

En annan sak som gått i arv från Emil Höglund är förmågan att ha koll på finanserna. Det här är också en viktig orsak till att KWH fortfarande lever och mår bra 90 år efter starten.

Emil hade gått på handelsskola och var till utbildningen bokförare. Det här märktes på att KWH tidigt hade en sällsynt detaljerad och noggrann redovisning, och enligt Peter och Henrik Höglund är företagets bokföring ännu idag mer noggrann än hos många börsbolag.

”Många företag vet inte vilka av deras produkter och kunder som är lönsamma och vilka som inte är det. Redovisningen var rätt primitiv på många finländska företag långt in på 1980-talet, men hos oss har det alltid varit annorlunda. Pappa började budgetera redan långt innan folk visste vad ordet betydde.”

Att ha bra koll på finanserna gör det naturligtvis lättare att fatta rätt affärsmässiga beslut. Men hur bra koll man än har på siffrorna är det ändå inte lätt att veta exakt när det är rätt tidpunkt att lägga ner en verksamhet. Var och en kan se stora megatrender, som att kontoren blir papperslösa i och med datorer och molntjänster, men hur ska man veta exakt när det lönar sig att lägga ner tillverkningen av kontorsfolier?

Gör man det för tidigt går man antagligen miste om intäkter och gör man det för sent – ja, då kan det helt enkelt vara för sent. Enligt Peter och Henrik Höglund är risken trots allt större för det senare alternativet:

”Inte en enda av de verksamheter vi har avvecklat har vi avvecklat för tidigt. Det är alltid lätt att vara efterklok och se när det skulle ha varit optimalt att avsluta något, men när man är mitt inne i händelsernas förlopp är det svårt att veta vilken tidpunkt som är rätt. Det är mänskligt att hoppas på en vändning mot det bättre lite för länge.”

KWH:S KVARTAL ÄR 25 ÅR

Ledningen för ett företag har sällan den överblick och det mod som krävs för att lägga ner företaget. KWH:s styrka ligger därför i koncernstrukturen, där koncernledningens uppgift är att se till hela koncernens och inte bara till enskilda bolags bästa. Strukturen som ett industriellt utvecklingsbolag gör att man kan ha en mycket långsiktig strategi, och satsa mer pengar i utveckling än de flesta andra bolag skulle våga göra.

Mirka och Prevex är två bra exempel på bolag som antagligen inte hade haft samma möjligheter att utvecklas med någon annan ägare. Mirka gjorde förluster under många år, men i och med att KWH:s ägarstrategi var så långsiktig började arbetet till slut bära frukt under 1980-talet. Sedan millennieskiftet har Mirkas utveckling på många sätt varit rent fenomenal och företaget är nu juvelen i KWH:s krona och koncernens överläggset viktigaste del.

”Många tyckte vi var galna som satsade så mycket pengar i Mirka. På 1980-talet fick vi till och med rådet av en bank att lägga ner hela företaget! Men vår strategi har alltid varit att långsiktigt utveckla de bolag vi äger. Utvecklingen har finansierats med intäkterna från andra verksamheter som för tillfället gett bra avkastning. Vi tänker alltså mycket långsiktigt – vårt kvartal är 25 år.”

VAD FÖR FRAMTIDEN MED SIG?

I slutet av 2010-talet är Mirka ett företag som går extremt bra. Företaget har redan länge lyckats växa mer än branschen i genomsnitt och dessutom har Mirka de senas-

te två decennier varit solklar teknologiledare i branschen, i och med att företaget var först i världen med att presentera ett koncept för dammfri slipning.

Som en ögonblicksbild ser det alltså enbart positivt ut, men Henrik Höglund har varit med så länge att han vet att inget varar för evigt:

”Hittills har cyklerna för våra huvudbranscher varit cirka 50 år. Trots att det idag låter osannolikt att Mirka inte skulle vara lönsamt så är det klart att den dagen kommer att komma. När det sker vet förstås ingen. Tillsvärdare har vi kunnat ta marknadsandelar och växa snabbare än branschen i genomsnitt, men det kommer en dag då Mirka börjar utvecklas mer på branschens villkor.”

Ibland tar utvecklingen i samhället en sådan riktning att hela branscher blir olönsamma eller att efterfrågan på en viss produkt minskar radikalt. När uppbyggnaden efter kriget mattades av och nya material började ersätta trä var det plötsligt ingen som ville köpa Wik & Höglunds träprodukter. När datorerna tog över arbetsplatserna blev mapparna överflödiga och ingen behövde längre KWH Plasts plastfickor.

Förr eller senare kommer samhället att utvecklas i en sådan riktning att behovet av slipmaterial förändras. Mirka kommer förmodligen att påverkas av att bilarna blir automatstyrda – förarlösa bilar kör färre krockar än mänskliga chaufförer, och enligt vissa beräkningar kommer antalet krockar att minska med till och med två tredjedelar. Det i sin tur betyder att behovet av bilreparationer minskar och därmed också behovet av slipmaterial. Dessutom utvecklas materialen och blir i vissa fall till och med självreparerande. Då behövs förstås ingen slipning alls.

Också KWH:s andra huvudbransch, logistiken, är förknippad med många risker, inte minst politiska sådana. Att KWH Logistics under 2000-talet har kunnat växa så snabbt beror till en del på att transitotrafiken från Ryssland vuxit så kraftigt. Men det behövs inte mer än ett nyckfullt beslut av den ryska ledningen för att situationen ska ändra radikalt.

”Vi måste hela tiden ha ögonen öppna och vara beredda på att det går åt skogen, bara så kan vi vara förberedda på det som kommer. Det gäller att ha den ena spikskon snörd så att man hinner ta på den andra när loppet börjar.”

“Hittills har cyklerna för
våra huvudbranscher varit cirka 50 år.”



KWH har verkat i en stor mängd olika branscher, däribland konfektion. Oravais konfektion, som bland annat tillverkade damkläder, lades ner 1988.



Familjeföretaget | ∞

Hur ägandet ser ut i tredje och fjärde generationen

År 2019 har KWH ett femtiotal ägare, men i nästa generation kommer de redan att vara tre gånger fler.

När blir ägandet i ett familjeföretag för splittrat för att fungera effektivt?

En stor barnaskara är på många sätt en välsignelse, men när det gäller ägandet och ledningen av ett familjeföretag blir det onekligen lättare ju färre som är med i leken. Men trots att släkten Höglund kan karakteriseras som barnrik, och KWH följaktligen har många ägare, är bolaget fortfarande familjeägt 90 år efter starten.

Emil och Vivi Höglund välsignades i tiderna med fem barn – Lisbeth, Ulla, Ann-Maj, Peter och Henrik – och av dem fick alla tre barn var, utom Ulla som fick två. De flesta av de här barnen i den tredje generationen är redan aktieägare, medan andra ännu väntar på att bli det. Vidare finns en fjärde generationen, det vill säga Emil och Vivi Höglunds barnbarnsbarn, som antingen redan är eller kommer att bli aktieägare.

Och som om inte det vore nog finns också en annan familj med i bilden. Knappt åtta procent av KWH-koncernen ägs av Karl-Johan ”Jukka” Tidströms ättlingar, eftersom han ursprungligen ägde 10 procent av Keppo, som sedermera fusionerades med Wiik & Höglund.

KWH-koncernen har med andra ord en rätt ansenlig mängd aktieägare – närmare bestämt cirka femtio stycken. Av dem är en dryg tredjedel fortfarande minderåriga. När företaget firar 100-årsjubileum år 2029 kan antalet aktieägare gott och väl vara hundra, beroende på i vilken takt arvsskiftena framskrider. Och med den fortplantningstakt som varit förhärskande i den Höglundska klanen så kommer antalet aktieägare förmodligen att närpå fördubblas för varje generation.

Var går gränsen för hur många ägare ett familjeföretag kan ha? När börjar fördelarna med ett familjeägt bolag ätas upp av intressekonflikter, ineffektiv ägarstyrning och brist på engagemang? Peter och Henrik Höglund som lett KWH sen 1970-talet har funderat en hel del på den saken.

”I vår generation finns ännu dominerande aktieägare, också om ingen av oss längre personligen äger över tio procent av KWH. Men ju mer uttunnat ägandet blir, desto mindre fungerar företaget i praktiken som ett familjeföretag och desto mer börjar det likna ett börsbolag till förvaltningen. Ägandet blir mindre aktivt och får mer formen av en finansiell placering. Vi är inte i den situationen ännu, men vi går i den riktningen.”

UPPOFFRINGAR PÅ DET PERSONLIGA PLANET

Där Peter och Henrik själv har vikt hela sin karriär åt familjeföretaget är det inget av deras barn eller syskonbarn som tagit en lika aktiv roll i KWH. Av aktieägarna är det bara Carl-Magnus Tidström och Peters son Thomas Höglund som idag jobbar inom koncernen.

Däremot finns det många företagare bland aktieägarna, vilket kanske inte är så konstigt med tanke på att dividenderna från KWH har gjort ägarna ekonomiskt oberoende och fria att göra vad de vill.

När Peter och Henrik tog över i KWH:s ledning i mitten av 1970-talet var de i 25-årsåldern. Den föregående generationen hade helt enkelt dött bort och det behövdes någon som kunde styra skutan. Att någon idag skulle tilldelas ett så stort ansvar i så ung ålder är inte realistiskt enligt Henrik Höglund.

”Jag var antagligen för ung och oförståndig för att fullt ut förstå vad jag gav mig in på, men både Peter och jag gjorde det helt enkelt för att det var så förbaskat roligt! Inte bara framgångarna har varit roliga utan också motgångarna. Det har varit en ständigt kamp och förändring, men vi har trivts med det. Men det är klart att jobbet också har krävt en hel del uppoffringar. När min äldsta son var liten var jag mer eller mindre på resande fot i flera månader och en gång när jag kom hem kände han inte igen mig. Men med mina yngre söner kunde jag vara mer närvarande och jag vet alltså hur man byter blöjor. Ett av de stora glädjeämnen i livet har varit att se hur väl mina egna söner tar hand om sina barn, på den punkten har saker och ting verkligen utvecklats mot det bättre. Det är i grunden sunt att dagens unga pappor inte är beredda att offra sig för företagets skull.”

Också för Peter Höglund har det krävts personliga uppoffringar för familjebolagets bästa. I slutet av 1980-talet köpte nämligen Peter och Henrik KWH-aktier av sin syster Lisbeth. Hon ville sälja, och bröderna ville tillsammans komma upp i en ägarandel över 50 procent, eftersom de ansåg att det var nödvändigt för att kunna leda bolaget effektivt.

För att kunna köpa aktierna behövde Peter och Henrik ta stora lån, och det blev tungt speciellt för Peter eftersom han i motsats till Henrik redan hade stora bostadslån. Peter minns den perioden i sitt liv som rätt påfrestande.

”När min äldsta son var liten var jag på resande fot i flera månader och en gång när jag kom hem kände han inte igen mig.”

På bilden syns alla de aktieägare som var närvarande på KWH:s bolagsstämma i april 2019. Sittande från vänster: Ann-Maj von Wendt, Caroline Nordenswan, Ulla Wester och Christer Tidström. Mittersta raden från vänster: Johanna Peth, Birgitta Backman, Christian Höglund, Johanna Höglund, Janneke von Wendt, Ulrika Nygren, Sofia Kohtala och Carl-Magnus Tidström. Bakersta raden från vänster: Fredric Tidström, Anders Höglund, Björn Höglund, Peter Höglund, Ola Tidström, Henrik Höglund och Carl-Henrik Höglund.



”Jag hade nyligen köpt både sommarstuga och hus och hade alltså redan bostadslån att betala. Nu fick jag dessutom ett nytt jättelån på det. Jag hade tagit lånet som valutalån eftersom räntan var lägre, men det innebar förstås att lånet fluktuerade med valutakurserna. Speciellt efter devalveringen år 1992 blev nackdelarna med valutalånet uppenbara. Under nästan tio år var räntorna högre än mina sammanlagda inkomster. Jag hade inte klarat mig om jag inte fått låna pengar av mamma och en av mina systrar, och det säger sig självt att livet vara ganska knapert under den här tiden.”

Men trots att arrangementet innebar stora påfrestningar för Peters privatekonomi, så visade det sig i det långa loppet vara mycket klokt – både ur brödernas, företags och de andra ägarnas synvinkel.

För det första är det knappast någon som med facit i hand kan ifrågasätta Peter och Henrik Höglunds förmåga att leda KWH och få företagsgruppen att växa och blomstra. För det andra medförde det nya ägararrangemanget att ett aktionärsavtal upprättades, som gav minoritetsägarna en stark ställning. Avtalet har i efterhand visat sig vara så välformulerat att det ännu år 2019 fungerar till allmän belåtenhet.

ETT AVTAL SOM ÄLDRATS MED VÄRDIGHET

Vad går då detta långlivade avtal ut på? Bland annat reglerar det hur stor del av resultatet som delas ut i dividender och hur man går tillväga om någon vill sälja sina aktier. I första hand ska aktierna säljas åt andra aktieägare eller till bolaget självt. Säljer man till utomstående ska övriga aktieägare ha rätt att sälja till samma pris.

Klausulerna som reglerar aktieförsäljningen har dock sällan utnyttjats, eftersom det bara skett marginella förändringar i ägandet de senaste tjugo åren. Närmast handlar det om att aktier har skrivits över på barn och barnbarn.

Avtalet reglerar också hur aktieägarna är representerade i KWH:s styrelse. I styrelsen sitter representanter för fem ägarfamiljer samt två utomstående medlemmar. Varje familj bestämmer internt vem som ska representera familjen i styrelsen. Det behöver inte nödvändigtvis vara en familjemedlem, också om det oftast är det.

Att ställa upp som styrelseledamot som representant för sin familj har visat sig vara mycket populärt bland aktieägarna, vilket förstås tyder på att det finns ett äkta engagemang för bolaget. Och det i sin tur är något som krävs för att det alls ska vara någon idé med att ett bolag är familjeägt.

BÖRSEN ELLER INTE BÖRSEN?

Men också om det finns ett välfungerande aktionärsavtal och engagerade styrelsemedlemmar inställer sig frågan från början av kapitlet: hur länge kan KWH förbli ett familjeägt bolag? Och om det inte längre är familjeägt – vad skulle det i så fall vara?

I teorin kunde hela bolaget eller delar av det säljas till någon utomstående instans. En annan tankelek är att någon del av bolaget fusioneras med ett annat bolag. Den modellen har redan tillämpats i fallet med KWH Pipe och Uponor Infra.

Inte heller en börslistning är otänkbar för ett bolag av KWH:s storlek. Den möjligheten ser Peter och Henrik Höglund ändå som relativt osannolik.

”Med en börslistning kommer en massa nackdelar, såsom ökad rapportering och en massa regler och krav, och sist men inte minst också högre dividendskatt. Dessutom går det ofta så i börsnoterade företag att det är ledningen som styr mer än ägarna. Vi har inte behövt börsnotera bolaget på 90 år och ingen av de nuvarande ägarna tycker heller att det skulle vara en bra idé. Eftersom företaget är så solitt finns det heller inget behov av att börsnotera för att få in kapital.”

Däremot har KWH redan länge haft som krav att bolaget ska förvaltas lika effektivt och professionellt som ett börsbolag – KWH spelar trots allt i elitserien och inte i division tre. Ett led i det arbetet är att utbilda styrelsemedlemmarna för att de ska vara uppgiften mogna, något som förstås är extra viktigt då KWH:s styrelsemedlemmar rekryteras från en betydligt mindre grupp jämfört med de flesta andra bolag i samma storleksklass.

De flesta bolag i Finland och världen är inte börsnoterade, och det finns förstås ingen naturlag som säger att bolag måste börsnoteras bara för att de nått en viss storlek. I allmänhet anses fördelarna med ett familjebolag vara en långsiktighet som ofta är omöjlig att uppnå i börsens kvartalsekonomi. Tänk bara på Mirkas första olönsamma decennier som lade grunden till dagens goda situation.

För att familjeägandet ska fungera måste ägarna ha en klar vision och veta vad de vill med bolaget. Om det enda intresset är att lyfta dividender kan man ju lika gärna placera sin egendom på något annat sätt.

”Det är synnerligen ovanligt att familjeföretag överlever till den femte generationen, men hur det blir för KWH:s del återstår att se. För att dagens situation ska hålla i sig krävs det att det finns ägare som är kompetenta och villiga att engagera sig och utbilda sig för styrelsearbetet. Och eftersom ägarna redan är så många till antalet och kommer att bli ännu fler i framtiden, så krävs det samtidigt att det finns andra ägare som är villiga att inta en mer passiv roll.”

**”Under nästan tio år
var räntorna högre
än mina sammanlagda
inkomster.”**



EFTERORD

Berättelsen om KWH-koncernen är inte bara en central österbottnisk berättelse, utan också en viktig berättelse om finländskt näringsliv. Det har varit ett privilegium och ett nöje att ha fått förtroendet att berätta denna berättelse.

Att få till en bra faktatext kräver i regel att man har ett bra råmaterial att tillgå. När det gäller den här boken har utgångspunkten varit den bästa tänkbara, eftersom den till stor del baserar sig på intervjuer med Peter och Henrik Höglund. Peters och Henriks formuleringsförmåga är beundransvärd och de har på ett rakt, ärligt och analytiskt sätt redogjort för de gångna decennierna händelser. Dessa giganter inom österbottniskt näringsliv har inte heller varit rädda för att berätta om tillkortakommanden och misslyckanden, vilket är en förutsättning för att få till en intressant berättelse. Att bara läsa om framgångar blir tråkigt i längden.

Efter att jag skickat ett par av de första kapitlen för genomläsning fick jag ett svar av Henrik: "Jag läste din text med stor behållning. Tycker att stilen är mycket underhållande och att detta kommer att bli en bok som folk orkar läsa. Det här blir bra!"

Den e-posten var trevlig att läsa eftersom jag fick bekräftat att vi hade samma vision för boken: den skulle inte bli en tråkig tegelsten som samlar damm i bokhyllan, utan en berättelse som läsarna tar till sig av lust och nyfikenhet snarare än av plikt känsla.

Med tanke på alla dramatiska vändningar som KWH upplevt under historien verkar koncernen för tillfället vara inne i en sällsynt harmonisk period. Det enda man med säkerhet kan säga om framtiden är att den harmonin inte kommer att vara för evigt. Det ska bli väldigt spännande att följa med fortsättningen.

Anna Jeanne Söderlund

Skribent

