AGA och Linde i 37 år - ett oavbrutet lärande för företaget och mig

När jag 1970 gått ut Handelshögskolan och skulle söka jobb hann jag bli utskälld på Stockholms Elverk för att jag var gift och hade två barn men inget arbete. Hos Unilever erkände jag att jag inte spelar golf och det avslutade raskt jobbintervjun. Jag fick faktiskt en anställning på Riksförsäkringsverket som blankettritare men det kändes inte särskilt inspirerande. Innan jag hann börja där pekade min fru på den röda AGA-skylten som lyste in genom sängkammarfönstret på Agavägen: Pröva där!

På AGA var det finansiell kris och anställningsstopp. Samtidigt krävde den nya koncernorganisationen nyanställningar inom Gas- och Svetsdivisionen. Dess ekonomidirektör Rune Österlund tog emot mig och ställde två frågor: -Hur lång tid tog du på dig på Handels? -3 år, sade jag. -Vad var ditt studentbetyg i svenska? -Stort A, svarade jag. Fint, sade Rune efter en av världens kortaste anställningsintervjuer och skickade mig till intendent Fryklund längre ner i korridoren.

-Och vad hade du tänkt dig i lön, frågade Lars-Olof Fryklund. -*Tretusen*... (jag tänkte febrilt) ...*etthundra*.

-Du är anställd och kan börja i morgon. -Attans, jag skulle ha sagt *tretusentvåhundra*....

1970 - 1973

AGA hade haft en central marknadsavdelning för en hel rad olika produkter och när koncernen 1969 började blöda visste man inte riktigt vad man tjänade respektive förlorade pengar på. 1970 blev Sven Ågrup koncernchef med uppgift att klara ut hur det egentligen såg ut och skapa en vettig koncernstruktur. Sven organiserade koncernen i divisioner. En stor förlustkälla var den för sin tid ojämförligt effektivaste blodanalysmaskinen Autochemist. Den kunde analysera så många blodprov per tidsenhet att det kunde räcka med 3 maskiner för hela Nordamerika och lika många i Europa. Det fanns ingen möjlighet att ta hem utvecklings- och tillverkningskostnader på så små serier. Första läxan jag fick lära mig av Autochemistens misslyckande var att det är viktigt att förstå om man skall sälja kon eller mjölken. Jag fick användning för den frågeställningen när vi långt senare skulle prissätta inhalerad kvävemonoxid (sälja kubikmeter gas eller timme terapi). Gas och svets hade spelat en viktig men undanskymd roll i koncernen och centralt var det få som begrep sig på verksamheten som sköttes av dem som förstod, långt ut i organisationen. Jag vill påstå att hela 70-talet präglades av behovet på alla nivåer i företaget att från grunden lära sig gasverksamhet.

AGA och Air Liquide bildade joint venture-bolag i Tyskland och Benelux. AGA:s styrka var acetylen medan Air Liquide var ledande på luftgaser, specialgaser och on-site. Air Liquides rörledning i Belgien-Holland låg utanför den gemensamma verksamheten. För oss på AGA var dessa JV:n ett utmärkt sätt att lära sig gas business. Air Liquide kunde gärna bjuda på utbildningen ty samarbetet var nog för dem ett första steg i att köpa AGA.

Som assistent till Åke Hedvall, länderekonomen för Sydamerika, fick jag börja med att gå igenom bokslut, göra investeringskalkyler, översätta konsultrapporter m.m. En skojig uppgift var att på stället göra i ordning beslutsunderlag för en investering i luftgasfabrik i Rosario, Argentina. Jag blev kvar i Buenos Aires över ett veckoslut och fick förmånen att se Argentinas Grand Prix i formel 1 racing. Meningen var att Ronnie Pettersson skulle vinna och intervjuas i TV iförd en snygg AGA-keps. Ola Trolle-Henckel, teknisk chef i Argentina, och jag stod utmed en raka och bilarna vrålade förbi som streck utan att man kunde urskilja startnumret. Högtalarna talade hela tiden upphetsat om Carlos Reutemann, Argentinas hopp, så jag var övertygad om att han vunnit. Nu vann han inte på långa vägar och det gjorde tyvärr inte heller Ronnie.

En annan lite udda uppgift var att investeringskalkylera en ny svetselektrodfabrik i Maracay i Venezuela. På plats var viss försiktighet av nöden eftersom stora giftormar gärna höll till i rullarna av tråd på fabriksområdet.

Mitt besök i Venezuela visade som en sidoeffekt att ekonomifunktionen omedelbart behövde stärkas och min chef Åke utnämndes till ekonomichef där. Jag tog över Åkes befattning som länderekonom men bytte efter ett tag till motsvarande jobb för Skandinavien.

Kommunikation i vid mening vart något helt annat på den tiden än vad vi nu är vana vid. Åkes företrädare Lasse Tevall var flygrädd och liftade gärna med Johnson-linjens båtar till och från Sydamerika. Väl där var det lika bra att besöka alla AGA-bolag i världsdelen...Hur Lasse klarade landtransporterna över de stora sydamerikanska avstånden vet jag inte. Åke Hedvall uppfann ett fiffigt tur-och-retur-brev: Tre blad med karbonpapper limmade bakom första och andra bladen. Man skrev sitt meddelande, sina frågor eller vad det nu var på den övre halvan av första bladet, skickade de två första bladen till adressaten i Sydamerika och behöll det tredje bladet som kopia. Mottagaren svarade på undre halvan av originalbladet, skickade tillbaka det och behöll sin kopia. Det gick ju inte särskilt fort men det blev ordning och reda. I brådskande fall fick vi använda telex och mycket sällan telefon.

Efter en förskingring i slutet på sextiotalet hade AGA i Brasilien halkat efter konkurrenterna på den snabbt växande marknaden. AGA förhandlade om att sälja den brasilianska verksamheten till Air Liquide och ta en minoritetspost i det nya bolaget. Rune Österlund blev vid en förhandling i São Paulo så entusiastisk inför Brasiliens starka ekonomiska tillväxt - över 10 % per år - och lovande framtidsutsikter att han fick kalla fötter i fråga om försäljningen och beslutade att låta undersöka alternativet att satsa på egen hand. Han trummade ihop ett litet gäng: Armas Hermansson från tekniksidan, Gunnar Lindberg som klok marknadsanalytiker och undertecknad som kalkylerare. Vad tror ni att en sådan grupp kommer fram till? Självklart! Vi skall satsa själva! Vi beslutade att rekommendera uppförandet av en s.k. Magnum-anläggning på 1800 kbm/h oxygen i Rio de Janeiro och en fabrik med kapaciteten 600 kbm/h oxygen i Recife samt att flytta en mindre fabrik från Europa till Belo Horizonte. AGA:s koncernstyrelse godkände förslaget.

Armas Hermansson och jag blev gisslan. Hade vi nu en gång föreslagit ett djärvt expansionsprogram så skulle vi minsann också vara med och genomföra det. Armas blev utnämnd till teknisk chef i Brasilien och jag till ekonomichef. Vi hade i växande grad fått mycket sakkunnig hjälp av Lars Timner som snart utsågs till fabriksprojektchef i det ambitiösa programmet.

1974 - 1978

För koncernen var förvärvet 1978 av Burdox i USA av mycket stor strategisk betydelse och under de följande åren skulle på världens största gasmarknad åtskilliga investeringar göras i såväl anläggningar som i kompetens och ledarskap.

1978 köpte AGA frysar- och fryslagringsföretaget Frigoscandia. Förvärvet var stort och viktigt i sig men innebar också en möjlighet att bygga en stark position för applikationer med nitrogen, kolsyra och förpackningsgaser inom livsmedelssegmentet.

I Brasilien grundade AGA och Linde ett gemensamt bolag för att försörja stålverket Cosigua utanför Rio de Janeiro och den vanliga s.k. merchant market från en ny luftgasfabrik byggd av Linde. Därmed skrinlades investeringen i den planerade Magnum-anläggningen i Rio.

När Armas och jag var på plats i Brasilien upptäckte vi snabbt att vi kraftigt underskattat nödvändiga investeringar i distributionsutrustning i våra kalkyler. Expansionen blev jobbigare än vad vi kunnat ana. Ett tag arbetade vi med ett tjugutal banker för att alltid kunna diskontera varuväxlar och skrapa ihop till löner och viktiga leverantörer vid slutet av månaden. Vi lärde oss att leva med inflationen, ofta över 100 % per år. Brasilien institutionaliserade inflationen genom att införa inflationsredovisning och monetär korrektion av löner och priser. Inflationsredovisning är en konst som bara hjälper till att permanenta penningvärdeförsämring och jag var glad att efter 70-talets Brasilien aldrig mer syssla med sådant.

Vår chef Bo Terling var en av de mest allmänbildade människor jag mött. Han blev senare chef för Pharos Marine med säte i England.

1979 - 1981

På koncernnivå lade AGA in olika teknikbolag i Pharos AB som sattes på börsen. AGA behöll först 60 % av aktierna men sålde 1982 ut hela innehavet.

1981 blev Marcus Storch VD. Marcus var oerhört snabb i huvudräkning. Jag minns många möten om kapacitetsinvesteringar där Marcus' blixtsnabba beräkningar och därav följande frågor kunde sätta den säkraste föredragande på pottkanten. Det gällde att ha logiken klar när man mötte Marcus.

Jag lämnade Brasilien och blev regionekonom i Paris, först för region Europa II, bestående av bolagen i Frankrike, Schweiz, Spanien och Österrike, med Niels Sundvik som regionchef. Efter något år fick jag också jobba med de med Air Liquide gemensamt ägda bolagen. Kristian Werner var chef för denna region, Europa I, vilket innebar att han var ansvarig för Tyskland och Holland där AGA var ledande och hade management. Båda mina chefer var utmärkta, men på olika sätt. Niels var rastlös, läste Kafka, talade mycket bra franska och älskade att resa. Kristian var alltid mycket väl förberedd, höll suveräna tal (dock inte på franska) och kunde i blindtest identifiera vingård och årgång i S:t Julien, som visserligen är minsta regionen i Bordeaux, men ändå. Ingen av dem tittade över min axel utan tog välvilligt emot mina analyser och bedömningar och gav mig stor handlingsfrihet.

I Österrike blev investeringen i luftgasfabriken Bossanova avgörande för att behålla den ledande marknadspositionen. Den musikaliske bolagschefen Jean Keereweer valde namnet *Bossanova*, som följdriktigt ersatte den betydligt mindre fabriken *Alanova* och flera år senare följdes av det till fabrikstomten i Schwechat utflyttade kontoret *Casanova*.

Även i Spanien hade namnvalet en särskild knorr. Den nya fabriken i San Roque nära Gibraltar fick namnet Trafalgar till åminnelse av det sjöslag vid vilket Lord Nelson tvålade till den fransk-spanska flottan. Visst, Air Liquide jämte Carburos Metalicos var de viktigaste konkurrenterna i Andalusien...

Till JV-bolagen reste jag ofta tillsammans med min motsvarighet på Air Liquide för genomgångar av bokslut, planer och budgetar. Holländarna hade ett

system som vi lätt kunde genomskåda och sätta ur spel: Mötet började med en genomgång av det allmänna ekonomiska läget i landet. Föredragningen invecklades i allehanda trivialiteter och drog ut på tiden alldeles förskräckligt. Alldeles innan vi hunnit utveckla fullständig apati blev det avbrott för lunch. Denna bestod av många rätter och en myckenhet genever. För eftermiddagens genomgång av bolagets egna siffror var det sedan inte mycket tid eller energi över och holländarna hade uppnått sitt syfte. Som sagt, vi ändrade procedurerna vid påföljande tillfälle.

Chefen i Holland, Ritske Bergsma, hade något av ikon-status i AGA för att han alltid kunde ståta med hög lönsamhet bl.a. beroende på att holländarna var duktiga på att ta ut flaskhyra. På sin fritid skrev Ritske detektivromaner. Fransmännen i Air Liquide däremot var mindre förtjusta och förstod honom aldrig.

AGA och Air Liquide erbjöd de gemensamma bolagen var sin meny av marknadsstöd i form av applikationskunnande inklusive utrustning, säljmaterial och träning. Det blev naturligtvis en tävling mellan ägarbolagen att få gehör för så stor del av de egna förslagen som möjligt. AGA var till en början tämligen underlägset men bättrade sig efter hand. När Pierre Solente från Air Liquide utsågs till VD för det AGA-styrda tyska bolaget skakade många på huvudet men jag tror att detta modiga steg gav oss på AGA möjligheter att snabbt lära oss nya synsätt.

1982 – 1984

Den amerikanska gasverksamheten och expansionen i Brasilien vid sidan av den stora verksamheten i Frigoscandia hamnade i fokus för koncernen dessa år.

Jag blev utsedd till VD i AGA AG i Schweiz och flyttade med familjen till Basel på våren 1982. Min företrädare Manfred Westerblom berättade förtroligt att bokföringsreserven motsvarade en halv årsvinst och att en ny acetylengenerator stod i malpåse bakom fabriken i Egerkingen ifall något skulle hända. Tala om hängslen och livrem!

Karteller var under vissa villkor helt lagliga i Schweiz vid den här tiden. Carbagas (majoritet Air Liquide), SWWL (majoritet Linde) och AGA ägde tillsammans Intergas AG som i sin tur drev gasföretaget Ossigeno i Tessin, tillverkade och exporterade lustgasfabriker och syrgasgeneratorer i SOCSIL samt sålde propan i ett företag i Jura. AGA AG var i hög grad ett acetylenbolag vilket våra konkurrenter tyckte var utmärkt men det dömde oss till stagnation eftersom svetsning och skärning med acetylenlåga var på klar nedgång i Schweiz liksom överallt annars.

Vår väg ut ur tvångströjan blev gaser och gasblandningar till skyddsgassvetsning, varvid MISON blev murbräckan, och koldioxid till växthus, som växte till en betydande affär dessa år. Nils Hammarlund, som var marknadschef kan berätta mera. En betydande sidoaffär var försäljning av AGA

Spiros andningsmasker till de många tunnelbyggen som ägde rum vid den här tiden. Tyvärr ändrades förutsättningarna när AGA sålde verksamheten och Interspiro bildades.

1985 – 1987

Förvärvet av Tresor som ägde Uddeholm var ett klipp och blev för koncernen nyckeln till både finansiell styrka genom avyttringar och till en hyggligt stor kraftrörelse som även den skulle komma att säljas i ett senare skede.

Olyckan i Bhopal i Indien i slutet av 1984 hade gjort Union Carbide till ett styckningsobjekt och många gasbolag räknade på dess gasverksamhet som var marknadsledare i USA och Brasilien. Även AGA räknade och förberedde ett initiativ men allt lades på is när Marcus drabbades av en hjärtinfarkt.

Jag utsågs till chef för AGA Brasilien och flyttade med familjen på nyåret 1985. Två av våra barn hade fötts i Brasilien under vår tidigare séjour och det kändes en smula som att flytta hem. AGA Brasilien hade skaffat sig mera muskler men vi vann inte tillräckligt många nya kontrakt. Det visade sig att våra säljare och applikationsingenjörer aldrig räknade med att vinna när det blev tävlan om en kund. Vi var helt enkelt "losers". Det gällde därför att ändra mentaliteten i bolaget. Vi överutnyttjade goda exempel, de högsta cheferna fick till prioriterad uppgift att stödja våra säljare i känsliga förhandlingar, vi rekryterade unga, välutbildade ingenjörer, drev en omfattande trainee-verksamhet, satsade hårt på säljarträning och fick så småningom psykologin att

vända. Brasilianare blir lätt entusiastiska och då är de svårstoppade. Det viktiga blev att dosera med små nypor realism för att inte snubbla på oförutsedda hinder och ändå hålla ångan uppe. Första fulla året landade vi över 100 kundkontrakt för flytande luftgaser och det blev ett svårslaget rekord i koncernen.

En följd av säljframgången blev att vi fick kapacitetsbrist i São Paulo-området. I all hemlighet lyckades vi skriva ett rörledningskontrakt med White Martin's (Union Carbide) största kund på flytande syrgas och hade därför en kapacitetsdimensionerande baslast i en ny luftgasanläggning. Hemlighetsmakeriet kom sig av att vi samtidigt hade ett motorhaveri som tog lång tid att häva på Aeroton-anläggningen vid stålverket Cosigua och vi hade aldrig klarat att omedelbart försörja vår framtida rörledningskund med flytande om White Martins hade synat oss, slutat leverera och därmed demonstrerat vår svaghet för kunden. Allting lyckades dock och Beija Flor-fabriken byggdes. Kunden lade flera år senare ner sin verksamhet och det passade då bara bra eftersom AGA vid den tiden ånyo behövde mer produkt för den vanliga marknaden.

Importtullarna i Brasilien var på den här tiden 100 – 200 %. Med den verksamhetsstorlek vi hade lyckats bygga blev det därför lönsamt att själva tillverka de investeringsvaror och försäljningsprodukter vi behövde. Armas Hermansson var mycket aktiv i att sätta upp en s.k. cryo-fabrik i Belo Horizonte där vi tillverkade vakuumisolerade kundtankar och semitrailers för transport av flytande gas. Sedan tidigare tillverkade vi regulatorer, manometrar, ventiler och svets- och skärbrännare i vår mässingsfabrik och stoppade porös massa i

metallskal för att göra acetylenbehållare. Nu gav vi oss också på att tillverka högtrycksbehållare genom att kapa stålrör från Mannesmann i Brasilien, svetsa ihop bägge ändar och dra i en ventil. Vi tillverkade på liknande sätt också stora högtrycksbehållare för stadsbussar och fyllde dem med motorbränslet metangas som vi utvunnit ur stora soptippar, torkat och komprimerat – allt detta långt före Earth hour och klimatlarm.

Var och en kan nog förstå – utom kanske Donald Trump - att höga tullar leder till stort resursslöseri. Vi kunde vara dubbelt så dyra som specialiserade tillverkare i utlandet och ändå vara lönsamma. Men för mig som bolagschef var detta ett mycket stimulerande industrikonglomerat att leda och jag hade aldrig tråkigt. Jag fick demonstrera denna diversehandel för koncernledningen som kunde besöka de flesta produktionsställen i ett minutindelat program som inkluderade helikopter och snabba bilar och tänka sig - i Brasilien av alla ställen - programmet höll och vi blev inte försenade någonstans. Detta osannolika resultat var kanske skälet till att jag kort efteråt fick erbjudandet att bli chef för AGA Gas i Sverige.

1987 – 1990

På koncernnivå avslutades JV med AL, expansionen i USA fortsatte och specialgasområdet växte och nya fabriker byggdes.

Efter 14 år på olika ställen utomlands där vart och ett av våra fyra barn hade lärt sig läsa och skriva på ett eget språk flyttade familjen till Sverige.

Den utpräglade men ganska lågmälda kompetensen på alla områden i AGA Gas imponerade på mig. Förhandlingsteknik och applikationssamarbete med kund var särskilt goda exempel. Också förmågan att med en snabb kalkyl och praktisk blick motivera ett beslut var mycket uppfriskande. Ändå kändes en viss mättnad, kanske till och med någon grad av självgodhet, på olika ställen i organisationen. De fyra regionerna innehöll en hel del byråkrati och avståndet till kunden kändes onödigt stort. Trots att vi var bra kunde vi bli ännu bättre!

För att flytta förändringskraft och problemlösande långt ut i organisationen och nära kund startade vi ett målstyrningsprogram som kallades "Resultat genom människor". I ett senare skede skrotade vi regionerna och baserade verksamheten på ett tiotal distrikt med tydligt ansvar och stora befogenheter.

Under min tid i AGA Gas byggdes nya luftgasfabriker i Oxelösund och Stenungsund och därmed kunde vi grundmura vår marknadsposition genom att proaktivt bygga för våra storkunder och alltid ha kapacitet för att försörja en växande marknad.

1990 – 1994

I koncernen stod vid den här tiden två strategiska alternativ mot varandra: Prioritera lönsamhet och fokusera på resultat efter avskrivningar och finansiella kostnader eller satsa på marknadsandel och i stället styra efter

resultat före kapitalkostnader. Det senare synsättet avgick med segern och investeringsvolymen ökade.

Frigoscandia såldes 1994.

En task force undersökte möjligheterna för AGA i Asien. Ett antal konkreta fall bearbetades men allt rann ut i sanden.

Jag lämnade AGA Gas AB för att under Anders Rungård ansvara för Basmarknad i AGA-världen och som specialuppgift leda AGAs återinträde i Östeuropa. Basmarknad dominerades av flaskgasleveranser till mogna marknadssegment och var koncernens *cash cow*. För att skapa tillväxt arbetade vi med metoder för att driva upp hastigheten i skyddsgassvetsning, öka användningen av ozon-dämpande skyddsgaser vid ljusbågssvetsning och ta fram nya specialgastjänster till laboratorier.

Återinträdet i Östeuropa var en ytterst stimulerande uppgift. Jag fick fantastisk hjälp från Lars Timner och det team han samlade kring sig och från ledningen i vårt österrikiska bolag. Ett val vi hade var att endera försöka köpa statsägda gasbolag eller att starta från noll. Det vill säga att **antingen** lägga ut pengar för marknadsposition och gammal utrustning och sedan fullständigt ändra mentalitet i bolaget, träna om personal, modernisera utrustning och förlora så få kunder som möjligt **eller** att starta från ingenting med nya grejor, ung och välutbildad personal lätt att utveckla till gasproffs och att införa nya produkter och tjänster för att vinna över kunder och växa snabbt. Vi valde oftast det

senare alternativet även om vi kunde vara opportunistiska och köpa marknad när det passade. I Ryssland och Baltikum såg vi till att nästan uteslutande rekrytera kvinnor som chefer. Under Sovjettiden var det inte ovanligt att männen tog lätt på jobbet, spelade kort och myglade. Kvinnorna däremot tvingades att sköta både jobb och familj, se till att familjens kläder var hela och rena och organisera så att middagsmaten kom på bordet. Kort sagt var det säkrare att förlita sig på en kvinnlig chef.

Våra argaste konkurrenter var nog Linde och de valde för det mesta att köpa befintliga bolag. De stora stålkombinaten i Ukraina hade så ofantliga luftgasfabriker att det lönade sig att utvinna xenon och krypton. Dessa ädelgaser handlades sedan över hela jordklotet, också av AGA. En av våra ryska partners i fråga om ädelgaser blev en dag plötsligt och våldsamt hjälpt ut genom ett fönster flera våningar upp. Hans sekreterare tog sedan över företaget och dumpade oss. Lars Timner kan berätta ännu mera hårresande historier.

1995 – 1996

AGA sålde sina kraftintressen och blev ett renodlat gasföretag precis som alla läroböcker i företagsekonomi föreskrev.

Jag blev utsedd till administrativ chef i koncernledningen efter Bertil Kussoffsky som gick i pension. Personal, juridik, kommunikation och IT var en blandad kompott på mitt bord. AGA University var ett initiativ som leddes av

personalchefen Ulf Jonsson och som rektor fungerade professor Michel Schlosser. Åtskilliga hundra studenter från alla AGA-bolag gnuggades en vecka på lantliga Jakobsberg i Lorelei-dalen i Tyskland, speciellt under de sista åren av 90-talet.

1997 – 1999

Lennart Selander blev ny koncernchef. Han såg det som avgörande att verksamheten specialiserades för att bättre betjäna olika kundgrupper med högst varierande behov och krav. Affärsområdesorganisation låg i tiden och koncernstyrelsens ordförande Sven Ågrup var positiv till idén som han bl.a. väl kände till från Ericsson i vars styrelse han också satt. Traditionellt hade AGA stött sig på starka och självständiga verkställande direktörer i dotterbolagen. Denna roll försvann och VD-skapet kunde med fördel utövas som en formell bisyssla av exempelvis bolagsjuristen. Förre VD blev ofta chef för det största affärsområdet, Manufacturing industry. Näst största affärsområde var Process industry med flertalet storkunder. Healthcare var det minsta men lönsammaste affärsområdet och det fick jag på min lott.

Det är klart att den nya organisationen inte föll alla gamla bolagschefer på läppen. I några fall krävdes en hög grad av formalisering inför nödvändiga förändringar. En person som jag alltid hade beundrat för stor klarsyn och starkt ledarskap, dotterbolagschefen i Frankrike, Maurice de Torcy, kunde inte förlika sig med nyordningen och bad att få sparken. Det föll på mig att i ett styrelsemöte med arbetstagarrepresentation i franska bolaget i Paris framlägga

skälen för att Maurice måste lämna och kräva hans avsked. Mitt hjärta var hårt åtsnört i den situationen.

Inom mitt affärsområde blev INO (Inhaled Nitric Oxide) nyckeln till en snabb och intensiv kompetensutveckling. Sporrad av grundforskning som startade under 1980-talet och som renderade ett nobelpris 1998 inledde Dr Warren Zapol på Massachusetts General Hospital i Boston tillämpad forskning på kvävemonoxid i stark utspädning för behandling av akuta lungsjukdomar. Behandlingen patentsöktes för sjukhusets räkning. Amerikanska Ohmeda som ägdes av det brittiska gasbolaget BOC sökte en ersättningsprodukt för ett anestesiläkemedel vars patent var på väg att löpa ut. Valet föll på INO och man tecknade licensavtal för Nordamerika med Massachusetts General och satte igång kliniska försök. Resten av världen var för Ohmeda helt ointressant. En svensk läkare som forskat tillsammans med Zapol och som köpte NO från AGA för egna försök tipsade AGA som skaffade sig licensen för resten av världen. Någonstans på vägen tröttnade BOC på Ohmeda och beslutade sig för att avyttra företaget. AGA fick chansen att köpa forskningsprojektet för INO och Nordamerika-licensen för ca 10 miljoner kronor som främst skulle täcka kostnaden för den kliniska fas 3-studien av INO för nyfödda barn med svåra lungproblem.

Jag fick nej av Lennart Selander men då ingrep Sven Ågrup och jag fick lov att föredra ärendet i koncernstyrelsen. Även där var Lennart negativ men Carl Bennet tyckte att det var skräp om inte AGA kunde backa upp förslaget och styrelsen sade ja. Det skall sägas att Lennart Selander senare intog en mycket positiv och understödjande roll vad gäller INO.

I december 1999 blev INO godkänt av amerikanska FDA för behandling av nyfödda barn med lungproblem och därmed visade sig investeringsbeloppet 10 miljoner kronor ha varit en mycket billig biljett. Det skall sägas att Rolf Petersen gjorde avgörande insatser för att vi kunde knipa INO-möjligheten.

Hastigt och lustigt tvingades vi att lära oss att tillverka och sälja läkemedel. Detta ställde helt nya krav på kvalitetssäkring, uppfyllelse av alla regulatoriska bestämmelser, rätt kompetens inom tillverkning och försäljning och en professionell FoU-funktion. I samma veva beslutade europeiska myndigheter att medicinska gaser är läkemedel och måste behandlas som sådana. Vi tvingades lyfta hela den medicinska verksamheten från en gasaffär till ett läkemedelsföretag. Detta kostade naturligtvis pengar men vi hade INO-terapin som finansiell draghjälp och lyckades bättre än andra gasbolag att byta bransch för de medicinska gaserna.

Syrgasbehandling i hemmet (Homecare) var ett område där AGA varit sena att ta en aktiv roll. Visst kunde vi leverera syrgasflaskor till hemvårdsföretag men vi visste inte hur själva affären fungerade. Här blev det ånyo fråga om snabb kompetensutveckling. Inlärningen går naturligtvis lättare om man rekryterar rätt folk och det gjorde vi på många håll. En av nycklarna i Homecare är att ha järnkoll på recept och remisser per patient och leverera helt i överensstämmelse därmed. Missar man här så får man inte betalt.

Hur gick det då för koncernen med den nya strukturen? Koncernens affärsområdesorganisation hade sina fördelar och ledde till en ökad förmåga att möta särskilda kundgruppers behov vilket var nödvändigt för ökad tillväxt. Problemet var ett annat. Satsningen på marknadsandel med åtföljande investeringsökningar i ett tidigare skede ledde nu till kraftigt ökade kapitalkostnader i den takt som nya fabriker startade upp. Lennart var en smula optimistisk när han utlovade en snar omsvängning och dessutom hade vi några bakslag i Ryssland och Ukraina. Kapitalmarknaden började tröttna på AGA. Sverker Martin-Lööf tog tillfälligt över ledningen. Amerikanska Praxair var mycket nära en överenskommelse att köpa AGA men tog ledigt över ett veckoslut och då passade Linde på att inte bara förhandla men också att slutföra en uppgörelse med huvudägaren och att köpa Martin Ebners stora aktiepost.

2000 – 2007

Integrationen in i Linde gick tämligen friktionsfritt och snabbt fram. Vi var tillräckligt olika i de båda företagen för att lyssna på och lära av varandra men inte så olika att vi riskerade missförstånd i stor skala. Jag hade varit van vid att ekonomerna och den formella planeringsprocessen på AGA hade stor betydelse. I detta avseende var Linde ett snäpp värre. AGA hade varit det mer internationella av de två företagen medan Linde stödde sig på en mycket stor hemmamarknad och agerade också "tyskt". Till en början hade Linde en mer komplex koncernstruktur med gasrörelsen, den stora engineering-enheten, gaffeltruckarna och kyldiskarna. Låt mig här inflika att AGA hade renodlats till den punkt att det var ganska okomplicerat att räkna fram ett bud på företaget.

Den som å andra sidan var intresserad av Lindes gasverksamhet, som var något mindre än AGAs, var tvungen att fundera på värdet av tillverkning av gaffeltruckar och kyldiskar liksom på möjligheten att överhuvudtaget kunna avyttra dessa grenar. I efterhand kan man säga att AGA var dömt att köpas upp om AGA inte självt hade köpt på sig så mycket att storleken blev avskräckande.

Lennart Selander satt i Lindes interna gasstyrelse och när han gick i pension tog jag plats i densamma.

Efter några år genomgick Linde samma utveckling som AGA hade haft. Först såldes kyldiskarna och sedan var det gaffeltruckarnas tur. Wolfgang Reitzle som hade lockats över från bilindustrin för att bli koncernchef några år in på 2000-talet förväntades nog "hotta upp" gaffeltruckarna till något stort. I stället såg han möjligheterna i gasverksamheten och sålde osentimentalt ut gaffeltruckarna.

För Reitzle var Linde fortfarande en juniorspelare. För att bli världsetta i gaser krävdes ett större förvärv. BOC passade perfekt och köptes 2006. Den passerade rivalen Air Liquide gjorde motdraget att köpa det amerikanska bolaget Airgas för att på så sätt återta ledartröjan. Som en reaktion pågår nu diskussioner om en fusion mellan Linde och Praxair där det nya bolagets VD skulle komma från Praxair och ha sitt kontor i USA medan ordförande skulle bli Wolfgang Reitzle med säte i Tyskland, bolagets namn skulle bli Linde och bolagets säte skulle bli någonstans i European Economic Area.

Medicingasrörelserna från AGA, Linde och BOC blev en slagkraftig enhet som spände över alla kontinenter, hade en hygglig storlek med en sammanlagd försäljning på drygt EUR 900 miljoner och en utmärkt struktur för att lansera nya terapier och tjänster. Vi knöt framstående akademiska forskare till oss genom GEMI Fund (där GEMI stod för Gas Enabled Medical Innovation) och stöttade projekt t.ex. för stroke-behandling med xenon, motverkan av avstötning vid transplantationer med hjälp av låga halter kolmonoxid, hyperbar sårbehandling med oxygen osv.

Hur mycket praktisk kompetens och medmänsklighet kan betyda såg jag när vi för första gången i Berlin inrättade en station mellan intensivvård och patientens hem för personer med lung- och andningsproblem. Det är ofta ogörligt att avsluta den mycket dyra intensivvården och skicka hem patienten. Våra REMEO-kliniker blev nödvändiga mellanstationer med bättre avpassad vård till betydligt lägre kostnad. I Tennessee i USA såg jag hos ett litet vårdföretag konkreta exempel på hur andningsterapeuter tålmodigt och kärleksfullt med små medel och envishet kunde träna patienter att steg för steg slippa respirator och andas själva. Vi köpte förstås företaget och kopierade vårdmetodiken, som innebar väsentliga besparingar för vårdbetalaren och stora fördelar för patienten, på andra ställen i USA och resten av världen. När det gäller patienter med andningsproblem fanns vi nu i hela kedjan *intensivvård – Remeo – hemsjukvård.*

Jag insåg att vi hade en hel del att vinna på att sätta en mindre del av aktierna i INO Therapeutics, USA på kapitalmarknaden och började förbereda detta. Att

bli ett publikt bolag innebär bättre möjligheter att locka och hålla kvar kritiskt viktiga människor med unik kompetens. Av Linde-ledningen blev jag övertalad att testa marknaden och gaffla in bolagets värde genom att bjuda ut INO Therapeutics till försäljning. Det stannade naturligtvis inte vid ett marknadstest utan Linde sålde verkligen majoriteten av aktierna till amerikanska investerare i företaget IKARIA. Detta passade Linde finansiellt just vid den här tiden men var ett grymt streck i räkningen för mig. Värdet 10 miljoner kronor hade nu ökat till en bit över 2 miljarder kronor.

År 2015 såldes IKARIA där INO Therapeutics fortfarande var den huvudsakliga tillgången till Mallinckrodt för 2,3 miljarder dollar. Nu hade ursprungliga 10 miljoner kronor alltså vuxit till över 15 miljarder kronor plus utdelning under många år och detta enbart för den nordamerikanska verksamheten. Tänk om denna klenod hade stannat i AGA och AGA hade fortsatt på egen hand...

Trots att Healthcare visade hög tillväxt och stark lönsamhet blev det allt jobbigare att stå emot alla propåer om att på en rad områden söka synergier med industrigasrörelsen. "Lars, ge oss bara en lista på alla de kvalitetssteg du kräver i medicingasfyllningen så skall vi fixa det!" För den som inte kan tolerera en ofylld eller felfylld flaska INOmax på miljonen fyllningar är naturligtvis inte 98 % rätt fyllning särskilt imponerande och heller inte något att utgå ifrån. Man skall komma ihåg att för nya produkter och tjänster kan den stora organisationens synergireflex vara mördande. Å andra sidan kan det stora företaget avgörande hjälpa en intern uppstartverksamhet med neutrala tjänster såsom administration, redovisning och finansiering och så var också fallet i Linde.

En annan fix idé var att alla specialiserade resurser geografiskt skulle samlas till huvudkontoret i Muenchen. På Healthcare hade vi utrustningsutvecklare i Wien efter ett företagsköp där. Klinisk forskning bedrev vi från New Jersey, Guildford i England och Lidingö. Kvalitets- och regulatory-funktionerna samlades i Lidingö. Duktiga produktutvecklare arbetade från ett kontor i Hamburg och den som hade ansvar för affärsutveckling i form av köp av företag och licenser jobbade mest ifrån USA:s östkust. Bästa homecare-specialister hade vi i Muenchen. För mig var det viktigt att gripa de unika resurser där de råkade finnas. Att rycka upp hela familjer och få alla att dra i väg till Muenchen var inte min melodi. Själv hade jag ett tag skrivbord i vardera av Lidingö, Muenchen och Clinton, New Jersey. Jag lyckades avvärja de flesta centraliseringskrav men det muttrades i smyg. Idag skulle vårt sätt att jobba och kommunicera vara ännu enklare att genomföra rent tekniskt sett.

När till all olycka vårt Europa-patent för INO föll efter invändningar från Air Liquide, minskade koncernledningens entusiasm för unika gasläkemedel. Dessutom mindes man hur Linde och jag själv personligen hade fått löpa gatlopp i tyska (och svenska) medier för vår prissättning av INO. Jag började känna att jag visserligen hade fått göra en fantastisk resa men anade att framtiden nog mest skulle bestå av "more of the same" och inte erbjuda samma kittlande nya möjligheter som jag vid det här laget blivit beroende av. Jag bestämde mig för att avsluta det professionella äventyret för att i stället odla min trädgård, läsa alla klassiker jag missat och lära mig latin och italienska. "Das duerfen Sie doch nicht. Sie sind jetzt an der Spitze", sade Reitzle. Jag som då var 61 år tyckte nog att jag hade passerat bäst-före-datum med marginal

men så som åldersdiskussionen går idag är det möjligt att Reitzle ändå hade rätt...

Healthcare omsatte ca EUR 160 miljoner 1997. När jag slutade, för det gjorde jag trots Reitzles order, var försäljningen efter två företagssammanslagningar och stark tillväxt för INO, homecare och Remeo EUR 1 miljard. Idag, bl.a. efter förvärv av USA:s mest professionella homecare-företag, Lincare, är omsättningen - hör och häpna - EUR 3,65 miljarder! Tur kanske att Healthcare bytte chef när det skedde...

Min resa i AGA och Linde var från början till slut en lång och intensiv lärprocess. Även för de stora organisationerna AGA och Linde har lärande varit en kritisk aktivitet. För AGA var det avgörande efter strategi-beslutet 1970 att på nytt lära sig gas-verksamhet och att agera effektivt i ett internationellt sammanhang när nu hemmamarknaden är liten. För Linde var det kritiskt att inse när kostymen är för liten och tiden är inne för att förvärva och framgångsrikt integrera verksamheter till och med större än den egna. Ingetdera företaget lärde sig att bli världens bästa växthus för djärv affärsutveckling men båda erbjöd ändå ganska hyggliga förutsättningar för nya grepp.

Tack för att ni lyssnat

Föredrag för "AGAiterna" den 15 mars 2017/ Lars Källsäter