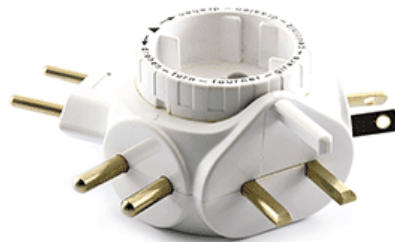


ALLT OM VVS- OCH ELAFFÄRERNA—

Läs mer om Affärsmagasinet här 



Affärsmagasinet för hela installationsbranschen

Affärsmagasinet för elteknikbranschen

Affärsmagasinet för VVS kyla, isolering, sprinkler, VA

Installationsbranschens oberoende affärstidning. Etablerad 2006.

Ansvarig utgivare: Rolf Gabrielson.

Dagens datum: 2024-11-19

Annonser:

Vårt pris till strökunder är högt eftersom försäljning och lagerstyrning inte kan prognostiseras, men vid rimliga inköp erbjuder vi **prestationsbonus** varannan månad och **årsbonus** vid ytterligare ökade inköp

[lundagrossisten](https://www.lundagrossisten.se)

Intressant?
Kontakta
Robert Lönngrén
rollo@lundagrossisten.se
08-560 560 32

Branschen i siffror

Fasta nyhetsavdelningar

Specialbevakning

Guiden

Verktyg

Abonnera

Annonsera

[Clone content](#)

Skrivar upp och breddar koncernmässiga tillväxtmålet kraftigt

NCG dubblar holländska affären



Gasar | NCG-chefen Fredrik Gren, här utanför huvudkontoret norr om Stockholm, är nu på väg att öka expansionstakten. I dagarna har nästa storaffär landats i Nederländerna efter sommarens etableringsförvärv i landet.

Foto: Agnes Karnatz

NCG accelererar nu både sin holländska och koncernmässiga expansion. Sex nya bolag köps i Holland efter det inledande dubbelförvärvet i somras, men man aviserar redan att dubbelt så mycket omsättning till ska adderas. Koncernchefen Fredrik Gren berättar för Installationssiffror om tankarna på att överge tillväxtmålet - för ett nytt betydligt mer offensivt.

FAKTA/ NORDIC CLIMATE GROUPS NYA HOLLÄNSKA SEXLING

NCG köper de sex kylbolagen Cooling Systems Holland (CSH), Cooling Service Holland, Installatiebedrijf Bakker BV, MIB Installatietechniek, TCB och 3BG Cooling.

Företagsgruppen är i första hand verksam på de båda hemorterna Oosterwolde och Assen i nordöstra delen av Nederländerna. Affären är främst inriktad på kyl- och fryslösningar för B2B-segmentet och offentlig sektor. En del av affären omfattar datacenter med en större geografisk inriktning i hela landet. Ett annat affärssegment som riktar sig till hela landet även internationellt är

Den expansiva kyl- och värmeteknikkoncernen NCG accelererar nu snabbt i Holland, gruppens senaste etablering. Samtidigt är man också på väg att spänna bågen rejält hårdare för koncernen totalt.

Knappt fem månader efter sommarens storaffär, med dubbelförvärvet av Compair och T&S, görs en ny storaffär som i ett slag dubblar den holländska affären omsättningsmässigt.

Drygt en halv miljard

Avdelning och taggar

Avdelning: Förvärv och avyttringar

Taggar: NCG, Nordic Climate Group, NCG Holland, Nederländerna, Holland, Fredrik Gren, Altor, Aira, kyla, kylteknik, Edwin Walstra, Hans Fijlstra, Sicco Rust, CSH, Bakker, TCB

Nyhetsbakgrund - Etableringen i somras

NCG etablerar sig i Holland med stort dubbelt köp

Nyhetsbakgrund - Stora strategintervjun 2023 och senaste förvärven

NCG gör tre nya förvärv i Finland Fredrik Gren har en lista på sex länder där NCG kan ta nästa steg

MOT NYA HÖJDER



NÅ BRANSCHENS BESLUTSFATTARE



Det nya holländska köpet handlar om sex bolag (se faktaruta här intill) som tillsammans omsätter 22 miljoner euro.

Mätt i svenska pengar betyder det att man nu tillförs drygt en kvarts miljard i omsättning och att den holländska affären som helhet omsätter drygt en halv miljard kronor.

Tre säljande entreprenörer

Koncernchefen **Fredrik Gren** kallar de sex bolagen som förvärvas *“en bolagsgrupp som är löst sammansatt med gemensam ägarstruktur”*.

Den gemensamma ägarstrukturen utgörs av de tre entreprenörerna **Edwin Walstra**, **Hans Fijlstra** och **Sicco Rust**, som uppges stanna och fortsätta i sina roller enligt den modell som NCG, Instalco, Currentum och andra liknande koncerner jobbar efter.

“Det är ett antal entreprenörer som har gjort ett litet “mini-NCG”, säger Fredrik Gren.

Passerar 5 miljarder

Som en effekt av att utlandssatsningen nu accelererar allt snabbare är NCG alltså på väg att skruva upp målsättningen rejält för gruppens omsättning och geografiska expansion.

I den stora strategiintervju som Installationssiffror gjorde med Fredrik Gren för ett år sedan beskrev han NCGs målbild till att omsätta 7 miljarder i sex länder inom tre-fem år. Det skulle betyda två nya länder.

Bara den nya holländska sexlingen gör att pro forma-omsättningen för NCG-koncernen klättrar upp mot intervallet 4,8-4,9 miljarder kronor. I praktiken ligger man dock redan högre än så, säger Fredrik Gren och berättar att det finns några förvärv som i praktiken är klara utan att kunna offentliggöras ännu.

“Vi borde passera 5 miljarder innan årsskiftet, om vi inte redan passerat den nivån.

"...mer på diskussionsstadiet"

Och nu kommer vi in på resonemanget om varför bågen spänns åt. NCG-chefen och företaget behöver en hårdare utmaning.

“Jag kan konstatera att den gamla målsättningen känns lite inaktuell. Vi börjar komma lite nära 7 nu. Man får inte bli färdig, det gäller att ha en vision att jobba mot. Då är det väl inte orimligt med 10 miljarder i tio länder, säger Fredrik Gren - även om han tillägger att det ännu inte är någon officiell siffra, utan “mer på diskussionsstadiet”.

Mycket lönsamma

Nyförvärven är mycket lönsamma, även om de två stora bolag som köptes i somras som det holländska insteget, är ännu lönsammare.

lösningar för frukt- och livsmedelsindustri.

Vid sidan av huvudinriktningen på kyl- och frysverksamheterna finns även flera andra segment som värmepumpar, solpaneler, elteknik, belysning, med mera representerade i företagets utbud. Det finns även inslag av egna produkter.

De äldsta delarna av gruppen har funnits i mer än 100 år.

Vid förvärvet omsätter bolagsgruppen cirka 22 miljoner euro med cirka 110 anställda.

Säljare är de tre vd:arna och entreprenörerna Edwin Walstra, Hans Fijlstra och Sicco Rust.

Nyhetsbakgrund - Bildandet av NCG 2021

Ny miljardspelare bildas inom kyla och värme
Bildandet av NCG gör det inte direkt lättare för GK

Fredrik Gren säger till Installationssiffror att de sex nya bolagen *“ligger strax under 10 procent i rörelsemarginal”*.

-Det är något bättre, några tiondelar högre än snittet i NCG. Det är en bra verksamhet.

4,7 procent

NCG är så ung som skapelse att koncernsiffrorna knappt hunnit hitta sina former ännu. Den officiella redovisningen för 2023 visade en EBITA-marginal (tunga goodwillavskrivningar sänkte det redovisade rörelseresultatet till rött på koncernnivå) på 4,7 procent från en omsättning på 3,3 miljarder.

I intervjun för ett år sedan menade Gren dock att den underliggande rörelsemarginalen låg *“strax under 8 procent”* med målsättningen *“att koncernen ska kunna gå upp på tvåsiffrigt”*.

"Bra bit över 10"

Men sommarens nederländska startplatta är alltså ännu lönsammare än de nya kollegorna.

-De taktar en bra bit över 10 procent, säger Fredrik Gren.

"Kulturella magneter"

Det är inte, menar han, någon slump.

-Vi försöker prioritera de finaste bolagen i branschen, säger han om vad man letar efter för framför allt den initiala förvärvsfasen.

”

**Vi behöver
ganska snabbt
komma upp i
10-15 bolag**

NCG koncernchef Fredrik Gren
Foto: Agnes Karnatz



Gren kallar det för *“kulturella magneter”*.

-De bolag som inte är hela vägen där uppe väntar vi lite med, säger NCG-chefen och menar därmed att bolag som har en sämre lönsamhet eller någon typ av problem kan komma ifråga i en senare fas om det finns underliggande aspekter som NCG värderar.

Redan långt gången

Processen för fler holländska förvärv är redan långt gången.

-Vi behöver ganska snabbt komma upp i 10-15 bolag, säger Fredrik Gren om den modell som han formar expansionen i ett nytt land kring.

Och det tänks bara vara början.

-Går vi in så går vi in ordentligt.

Fredrik Gren beskriver hur man i princip siktar på att bli rikstäckande i samtliga länder där man verkar, men hur det mer är en effekt av det marknadskulturella målet än ett storleksmål i sig.

-Vi vill vara etta, den förstafemman som andra vill vara med i. Med det blir du i regel geografiskt heltäckande, men du behöver också ha samtliga tekniksegment inom kyla och värme.

Kräver 150 miljoner

Under den närmaste tiden kommer därför den nederländska marknaden att höra till Fredrik Grens högsta prioriteringar.

-Vi vill så snabbt som möjligt komma upp till den marknadsledande positionen som etta. Vår bedömning är att det kräver 150 miljoner euro i omsättning, så vi har kommit en tredjedel. Holland är den marknad där vi kommer att göra mest det kommande året.

Men även om den internationella expansionen tar mycket central ledningskapacitet så bygger NCGs modell mycket på decentraliserat ledarskap, något som också blir både lättare och samtidigt mer nödvändigt ju mer kritisk massa man bygger upp.

Sedan i somras är den teknikorienterade managementkonsulten **Joseph Kuling** engagerad som ordförande för den nederländska verksamheten. Nu har också en vd, eller landchef, anställts för den holländska marknaden. Han börjar efter jul, men Fredrik Gren vill inte säga vem det är, eftersom det inte är känt hos hans nuvarande arbetsgivare ännu.

-Han kommer inte från en konkurrent. Det här är en person som har erfarenhet från många branscher, säger han och berättar den blivande Hollands-vdn idag arbetar inom solpanelområdet. Så det handlar trots allt om ett angränsande teknikområde.

Ska inte tillföra kylkompetens

Den tillträdande chefen ska alltså inte tillföra kylkompetens, *“den har vi gott om i bolagen redan”*, utan fokusera på att bygga upp en samlad organisation med stark kultur.

-Vi vill inte binda bolag till varandra. De ska jobba med varandra för att de gillar varandra.

Före 2030

Efter Holland är således det sjätte landet snart på gång. Kanske framåt våren eller nästa sommar om NCG bibehåller sitt modus operandi. Och därefter ytterligare fyra länder före 2030 om man inte dämpar takten.

I intervjun för ett år sedan pekade NCG-chefen ut vilka sex länder som stod högst på expensionslistan. Ett av dem har sedan dess blivit verklighet.

Det finns några av dem som ligger närmare till hands än de övriga, men vilka de är vill Fredrik Gren inte gå in på.

-Det är några länder som har lite fler resor och möten inbokade, men det kan mycket väl bli något av de andra.

Ett om året

Han förutser en fortsatt hög etableringstakt, även om det inte är uttalat när de 10 miljarderna kommer att nås. Det är som sagt inte ens satt formellt ännu.

-Det tar ganska lång tid att gå in i ett nytt land, säger Fredrik Gren och menar att det är många hemläxor som ska göras.

-Tittar man i snitt så har vi gått in i ett nytt land var nionde månad sedan vi startade. Det är snabbt. Men jag tror att vi behöver takta på. Det är nog rimligt att ta ett nytt land om året.

Ingen sådan koppling

Av länderna på den lista som Fredrik Gren visade för Installationssiffror hösten 2023 är Tyskland den största marknaden och dessutom det enda av länderna som gränsar till Nederländerna.

Enligt NCG-chefen finns det dock ingen sådan koppling. Tyskland ligger inte närmare till hands för att det gränsar till Holland.

-Vi jagar inte synergier tvärs mellan länderna, utan inom länderna.

De andra länderna på listan är, förutom Nederländerna:

- Schweiz
- Österrike
- Storbritannien
- Polen

Han beskriver det som att man ofta inledningsvis är beroende av nätverket hos entreprenörerna i de första förvärven.

Det gör att man i startskedet ofta tittar på förvärv som är geografiskt närliggande till de bolag man redan har.

Kände inte till

-Men sedan kan verkligheten spela spratt om det dyker upp intressanta bolag i några andra delar av landet.

Ett sådant exempel, där det inte kommit från det interna nätverket, har vi precis fått se visar det sig.

NCGs båda befintliga holländska bolag kände inte till nyförvärven sedan tidigare.

"Kan inte låsa fast sig"

I den multidisciplinära och teknikkonvergerande trend som pågår inom inte minst energiområdet utmanas traditionella värdekedje- och därmed konkurrens-gränser. NCG beskriver självt sin huvudinriktning som kyla, värme och energieffektivisering, medan andra aktörer är både bredare och smalare.



”

**Går vi in så går
vi in ordentligt.**

NCG koncernchef Fredrik Gren

Foto: Agnes Karnatz

-Man kan inte låsa fast sig. Det händer ju saker i marknaden, säger Fredrik Gren om marknadsutvecklingens effekt över tid på affär och förvärv.

Han pekar dock ut tre huvudpelare som han menar binder ihop NCGs strategi och DNA.

- Kyla
- Värme
- B2B

I enskilda NCG-bolag finns "stickspår" som exempelvis ventilation, men Fredrik Gren betonar att han inte vill se ett allför brett multidisciplinärt NCG som helhet.

Ska inte gå mot Aira

-Vi kommer inte konkurrera med Aira (där riskkapitalbolaget och NCG-ägaren Altor är en av investerarna;red anm) och de här som ska vara i villamarknaden. Kylarvet är väl vår starkaste prägel. Vi försöker hålla en kärna mellan kyla-värme. Jag tror det finns en fördel kulturellt att bli vid vår läst.

Han håller med om att Aira-delägaren Altor sannolikt heller inte lär vilja se NCG konkurrera med dem, men menar också att de - sin formella makt till trots - måste agera lyhört mot den decentraliserade bolagsstrukturen.

-Över 40 procent av aktierna ägs ju av entreprenörer och anställda, även om Altor har en majoritet. Vi måste gå i takt med vad den här gruppen tycker och tänker.

Bärande fundament

Detta tänk är också ett bärande fundament i strategin med den snabba geografiska expansionen.

-Hellre hålla kyl/värme-fokuset och se om vi kan bredda med några länder till.

"Tuffar på rätt bra"

Sverige är av naturliga skäl den marknad där NCG kommit längst. Den svenska strukturen består av runt 35 bolag. Förvärvsstrategin riktas nu primärt mot utlandet.

-De tuffar på rätt bra. Det stora jobbet i Sverige handlar om att ta hand om dem vi har, säger Fredrik Gren.

Det handlar, menar han, om att på olika stimulera kunskapsutbyte mellan bolagen om marknad och teknologi.

"Inte lika många"

-Vi kommer inte göra lika många förvärv som i Danmark eller Holland, men det finns några här och där, säger Fredrik Gren och menar att en årstakt på ett till två svenska förvärv är sannolik framöver.

-Vi är inte klara där än, säger NCG-chefen från det finska hotellrum, varifrån intervjun genomförs, som han är på väg att lämna för nästa land.

Av: Rolf Gabrielson

Publicerat: 24-11-18 senast uppdaterat: 24-11-19