

Annonser:



Registrera din
entrébiljett nu!

Nordens nya mötesplats för solenergi
13-15 februari 2024 | Elmia, Jönköping

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: 2023-11-17

Annonser:

Carisma Whisper
Smart fläktkonvektor du reglerar via
touchscreen/smartphone. [Läs mer här!](#)

EVECO

Branschen i siffror Fasta nyhetsavdelningar Specialbevakning Guiden Verktyg Abonnera Annonsera

Strategiintervju med NCG:s koncernchef

Fredrik Gren har en lista på sex länder där NCG kan ta nästa steg



Siktat på 7 miljarder | Om fem år vill NCG:s vd Fredrik Gren att koncernen ska ha dubblat omsättningen.

Foto: Agnes Karnatz

Nordic Climate Group har vuxit snabbt på de dryga två åren sedan bildandet 2021. Och det finns inga planer på att slå av på takten. I en intervju med Installations-siffror berättar koncernchefen Fredrik Gren om bolagsbygget- och kulturen, sina egna drivkrafter och listan på de sex länder där NCG skulle kunna etablera sig härnäst.

-Jag brukar säga att jag tycker det är så himla roligt att ta bolag som är lovande tonåringar till att bli bra och framgångsrika unga vuxna.

Fredrik Gren har varit koncernchef för Nordic Climate Group i ett drygt år, och innan dess hade koncernen bara funnits i ytterligare ett drygt år. Från kontorshotellet i Danderyd norr om Stockholm, där ledningen håller till, berättar Gren för Installationssiffror om tankarna kring att leda NCG, planerna framöver och vilka drivkrafter han själv har.

FAKTA/ FREDRIK GREN

Fredrik Gren, född 1968, är koncernchef för Nordic Climate Group sedan september 2022.

Han kom då närmast från vd-rollen på säkerhetsbolaget Prosero, och har även varit vd på omsorgsföretaget Ambea och matgrossisten Menigo. Dessutom har Gren varit finanschef på SVT och partner på konsultfirman McKinsey.

Gren sitter även i styrelsen för Esperio Care, Distriktstandvården och Grenspecialisten, och har tidigare haft flera andra styrelseuppdrag.

Fredrik Gren har en examen i ekonomi från Handelshögskolan i Stockholm.

Avdelning och taggar

Avdelning: Marknad

Taggar: Nordic Climate Group, NCG, Fredrik Gren, Mats Åström, Instalco, Per Sjöstrand, Robin Boheman, multidisciplinära strategier, kyla, kylteknik, värmeteknik, Värmepump, Sverige, Norge, Danmark, Finland, riskkapital, riskkapitalbolag, Altor, Triton, Prosero, Säkerhet, säkerhetsteknik, energi, klimat

NCG:s bildande 2021 ...

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

... och den snabba expansionen

Nordic Climate Group går in i Norge
NCG expanderar till Storbritannien via norska dotterbolaget
NCG tillsätter chef för Stockholm och södra Sverige
NCG etablerar Finland som tredje nordiska land med stort förvärv

Höstens största nyhet?

(för oss iallafall)



Ny i branschen

NGC-chefens cv skvallrar om att han vet hur man bygger bolag, även om klimatinstallationsbranschen är ny för honom. Han har erfarenhet från vd-rollen på flera större bolag, ofta riskkapitalägda, där det kanske mest tongivande var omsorgsbolaget Ambea, som börsnoterades under hans ledning 2017.

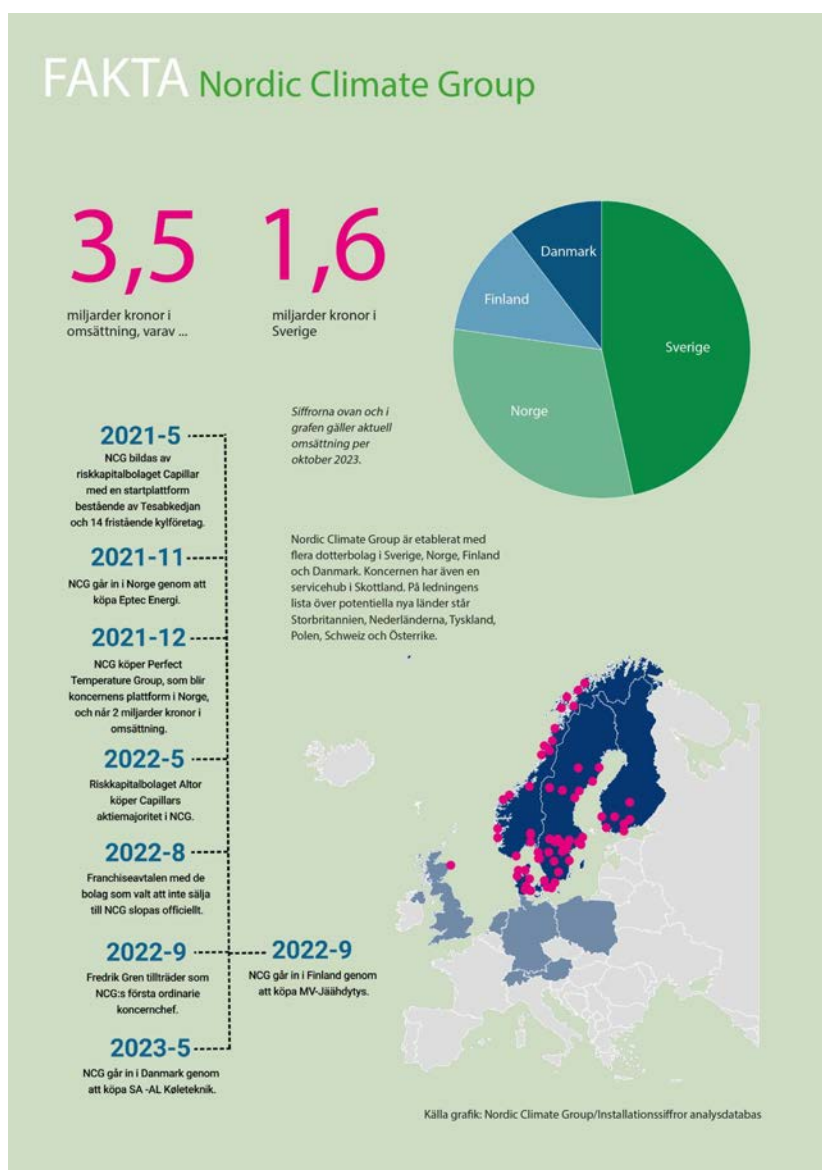
Redan när Gren tog över 2022 var NCG inte heller den tanigaste av tonåringar, trots de unga åren. Koncernen har hållit en hög tillväxttakt, baserat på förvärv, och planen är att fortsätta växa och etablera sig i två nya länder inom fem år. Fredrik Gren har en lista på vilka det kan bli - låt oss återkomma till den.

Fredrik Gren skildrar samtidigt en klar bild av hur han vill bygga vidare på den decentraliserade företagskulturen, baserad på frivilliga samarbeten mellan relativt självständiga bolag - mer om det längre fram i artikeln.

NGC förvärvsetablerar sig i Danmark
Instalco avyttrar Timab till Nordic Climate Group

Altor, Gren och Sjöstrand kliver in

Altor köper majoritet i NCG
Det är något som skaver med NCG-affären
NGC tillsätter ordinarie koncernchef
En dubbelroll försvinner inte för att det ena bolaget gör en storaffär
Per Sjöstrand lämnar Nordic Climate Groups styrelse - eller?



Trots att Nordic Climate Group bara är 2,5 år gammal framträder under intervjun en tydlig bild av att koncernen redan har gått igenom flera faser, där Grens tillträde och riskkapitalbolaget Altors övertagande av

aktiemajoriteten 2022 på sätt och vis markerar skiftet mellan barndomen och tonåren.

När NCG bildades våren 2021 var det med stöd av ett annat riskkapitalbolag - Capillar - och med en basplatta bestående av den dåvarande Tesabkedjan och ytterligare 14 fristående kylföretag. Koncernen leddes då av **Mats Åström**, som rekryterades från rollen som vd för Sandbäckens.

Rann ut i sanden

Från start fanns en tanke om att bolag skulle kunna ansluta sig i franchiseform till koncernen, i stället för att sälja, vilket 12 av Tesabs knappa 20-talet bolag också gjorde.

Franchisesatsningen rann dock ut i sanden, och försvann officiellt i augusti 2022 - en utveckling som Fredrik Gren inte sörjer.

-Jag tror att det är bra att vi inte har kvar det. Det är en väldig fördel att vi har ett enhetligt upplägg nu, där vi äger alla bolag.



Foto: Agnes Karnatz

” Det pratas otroligt lite om Tesab

Fredrik Gren, koncernchef NCG

Att Tesabkedjan var ett av fundamenten till NCG är heller inget som är särskilt märkbart i dag, enligt Gren.

-Det pratas otroligt lite om Tesab. Om jag ska vara ärlig skulle jag nog inte kunna säga vilka bolag som var Tesabbolag och vilka som inte var det, säger han, och konstaterar sedan:

-Det var en epok och en tid.

Bildade ny kedja

Sju av de tidigare Tesabbolagen valde att lämna NCG när franchiseverksamheten slopades, och av dessa bildade sex stycken den nya kedjesatsningen Energi- och Klimatgruppen, som lanserades i februari i år.

Vad Gren säger sig känna till finns dock ingen osämja bakom bolagens beslut, och han har inte granskat den nya kedjan närmare.

-Jag vet inte vilka som är med i den där gruppen, men det kan mycket väl vara så att något av dem finns med på vår önskelista över framtida förvärv.

"Väldigt god klang"

Ett annat perspektiv kring koncernens snabba tillväxt och dagsaktuella geografiska expansionsplaner finns i Fredrik Grens syn på företagsnamnet Nordic Climate Group. Ett namn som initialt skulle kunna tyckas kräva full nordisk närvaro, men som med nuvarande tankar i stället skulle kunna vara "för litet".

-Jag har förstått att när de satte det där namnet gick det fort, så de tänkte nog att Sverige och Norge är tillräckligt för oss. Men så hände både Finland och Danmark. Men när jag har varit ute och gjort besök i andra länder märker jag att Nordic har en väldigt god klang och gott rykte, inte minst inom kyla och värmepumpar. Först tänkte jag att 'herregud, nu måste vi byta namn'. Men nu känner jag att nej, det behöver vi inte. Namnet kommer snarare att vara en styrka.

Sade upp sig

Att det blev just Fredrik Gren som tog rollen som NCG:s första ordinarie vd -Mats Åström var bara tillförordnad i rollen - var en kombination av att han själv sökte nytt jobb våren 2022 och att Altor var på väg att ta över Capillars aktier i koncernen.

Gren kom då från vd-jobbet på säkerhetskoncernen Prosero, men sade upp sig på grund av delade meningar med ägaren, riskkapitalbolaget Valedo, gällande hur han skulle leda bolaget.



I september 2022 tog Fredrik Gren (th) över efter Mats Åström (tv), som var tillförordnad vd sedan starten 2021. Åström fortsatte sedan som Sverigechef till årsskiftet 2022-2023 då han lämnade koncernen.
Foto: Nordic Climate Group

Just att han kom från ett företag som Prosero är intressant i sig. Det är nämligen, i likhet med NCG, ett riskkapitalbackat - installationsinriktat - förvärvsbygge etablerat 2017.

-Eftersom jag har jobbat för riskkapitalbolag i så många år ringde jag alla bolagen och berättade att nu var jag på jakt efter något nytt. Då hade Altor inte förvärvat NCG än, men sade att de hade ett riktigt spännande bolag på gång. Tycke uppstod på både det personliga och bolagsmässiga planet, och då blev det så.

På sätt och vis blev det då en helt ny bransch för Gren, men ur ett bredare perspektiv stannade han inom installationsledet, konstaterar han.

Skapa stabilitet

Under sitt första dryga år på NCG har han försökt skapa stabilitet i de interna processerna, utan att för den sakens skull slå av på tillväxttakten, berättar han. En åtgärd har till exempel varit att skapa dedikerade "tillväxtgrupper" för varje land, där det kontinuerligt förs en diskussion med dotterbolag-vd:ar kring vilka förvärv som står på tur.

Decentraliserad struktur

En viktig aspekt för Fredrik Gren har samtidigt varit att hålla en decentraliserad struktur med självständiga bolag, där ytterst få funktioner centraliseras på koncernnivå, uppger han.

-Vi tror på samordningsfördelar, men inte sådana som handlar om direkta kostnadssynergier. I stället tror vi väldigt mycket på att göra affärer tillsammans och till exempel se till att personer som jobbar i ett av våra bolag kan få chansen att jobba i andra systerbolag. När jag summerar varje kvartal ser jag att det finns internfakturering mellan nästan alla bolag, vilket tyder på att samarbetet är omfattande.

”

Det är möjligen större skillnad mellan Bravida och Instalco än mellan Instalco och NCG

Fredrik Gren, koncernchef NCG

I sin styrning av NCG har Gren tittat mycket på, och pratat med, Instalco, vars decentraliserade modell han kände till från Proserotiden.

I och med Altors inträde som huvudägare tillträdde även Instalcos grundare och ordförande **Per Sjöstrand** i NCG:s styrelse - först som ordförande, innan han i somras klev ned till rollen som ledamot. Han uppgav då för Installationssiffror att han skulle lämna styrelsen helt, men det har än så länge inte skett.

När Installationssiffror nu frågar Sjöstrand om han tänker sitta kvar i styrelsen svarar han att överenskommelsen med Altor innebar att han "klev av som ordförande men fungerar fortfarande som sparring åt vd".

Nära relationer

Fredrik Gren ger under intervjun ett tydligt intryck av att ha nära relationer med Instalco, och benämner inte bara Sjöstrand, utan även nuvarande koncernchefen **Robin Boheman**, vid förnamn.

Samröret mellan NCG och Instalco, där Sjöstrand utgör den tydligaste länken, har dock fått kritik från flera håll - bland annat från Installationssiffrors chefredaktör **Rolf Gabrielson** - eftersom de på många sätt kan ses som konkurrenter inom flera segment, såsom värmepumpinstallationer.

Konkurrerar inte

Fredrik Gren menar dock, precis som Sjöstrand och Altor tidigare har hävdat, att de båda koncernerna inte alls konkurrerar på samma marknader.

-Vi har ingen ambition att bredda oss mot Instalcos områden, och med tanke på att de sålde Timab verkar det inte som att de har någon intention att bredda sig in på vårt område heller, säger Gren.

Han syftar på när NCG köpte kyl- och värmepumpföretaget Timab från Instalco i somras - en affär som Per Sjöstrand inte ska ha deltagit i, uppgav han själv för Installationssiffror vid tillfället.

”

Jag tycker att koncernen ska kunna gå upp på tvåsiffrigt

Fredrik Gren, koncernchef NCG



Foto: Agnes Karnatz

För NCG:s del är det kyla och värme som gäller för - i princip - hela slanten. Flera av dotterbolagen har dock även exempelvis ventilation eller el sedan tidigare, och det är upp till dem om de vill fortsätta med den verksamheten, enligt Gren. Huvudinriktningen måste dock vara kyla och värme.

Han menar att nischen gör koncernens bolag "teknikneutrala" och öppnar för att jobba med alla möjliga kunder och samarbetspartners i de självständiga bolagen.

-Väljer man en väg som säger att vi ska klara alla discipliner och kunna erbjuda en helhetslösning till slutkunden, då blir ju konsekvensen av det i förlängningen att du lite grann tvingar till samarbeten. Jag tror att det är enklare att hålla en decentraliserad kultur när man inte tvingar bolagen till samarbeten.

Mer eller mindre centralisering

Här menar Gren att Instalco gör på samma vis, fast med flera discipliner, medan exempelvis Bravida valt den andra vägen, mot centralisering. Han illustrerar med att en tydlig skiljelinje är om koncernen har en central säljorganisation, eller om den funktionen finns ute hos bolagen.

-Man tar ett miljardkontrakt och då står det att det är Bravida som har vunnit det kontraktet. När man läser om Instalco är det ju två Instalcobolag som har vunnit kontraktet, säger han, och konstaterar sedan:

-Det är möjligen större skillnad mellan Bravida och Instalco än mellan Instalco och NCG.

Bevakar konkurrensen

Både Bravida och Instalco är bolag som Fredrik Gren följer i sin marknadsbevakning, tillsammans med Caverion och i viss mån Assemblin - det vill säga bolag som rapporterar kvartalsvis. Han håller även ett öga på fabrikantledet.

Hur ser ni på en aktör som Francks Kylindustri, som ju också finns i flera nordiska länder och majoritetsägs av ett riskkapitalbolag (Segulah)?

-Vi följer dem inte på det sättet, eftersom de inte är publika. Men det är kanske framförallt en konkurrent på vissa typer av större uppdrag. Där kan jag tänka mig att vi bjuder mot varandra. Och sedan är vi såklart konkurrenter på förvärvssidan, svarar Gren, och resonerar att han "kanske borde läsa på mer kring dem".

Geografisk tillväxt

Utifrån den smalare inriktningen disciplinärt har NCG fokuserat på att växa geografiskt, och har redan etablerat sig i Norge, Finland och Danmark, utöver Sverige.

NCG tänker dock inte stanna där. Målet är att etablera sig i ytterligare två länder inom 3-5 år.

-Vi gjorde en analys i somras och tittade då på sex länder: Tyskland, Schweiz, Österrike, Nederländerna, Storbritannien och Polen, listar Gren.

Att NCG redan har en "servicehub" i Skottland, under norska dotterbolaget Perfect Temperature Groups marina verksamhet, räknas inte som en etablering, enligt Gren.

”

Det är roligt att jobba med någonting som är allmänviktigt

Fredrik Gren, koncernchef NCG

Vilket land som kommer närmast beror på var ett lämpligt förvärvsobjekt dyker upp. Om det sedan blir under ett nationellt NCG-bolag, som i Sverige och Danmark, eller genom förvärv av en större koncern med ett redan etablerat varumärke, som i Norge och Finland, beror också på samma faktorer.

-Nu har jag rest runt och träffat många bolag i de sex länderna, och jag märker att hela upplägget med NCG går hem. Det finns inte så många sådana ute i Europa.

Inget fokus på vita fläckar

Parallellt fortsätter expansionen i Sverige, där NCG i nuläget täcker stora delar av landet. Vita fläckar finns dock i norra Norrland, norra Svealand samt Gävleborg. Att köpa bolag i dessa områden är dock inte särskilt viktigt, enligt Gren.

-Det är viktigare att köpa tre bra bolag i städer där vi redan finns, än att köpa tre halvbra bolag i städer där vi inte finns.

På NCG:s kortare lista över intressanta objekt finns i nuläget 35 bolag i Sverige. Huvudsakligen handlar det om medelstora företag på 35-60 miljoner kronor, enligt Gren.

Dubblering inom fem år

Hela koncernen omsätter i nuläget runt 3,5 miljarder kronor, varav 1,6 miljarder i Sverige. Målet är att fortsätta växa kraftigt inom de närmaste åren.

-Vi skulle vilja dubbla NCG, och då betyder det att vi siktar på att gå över 7 miljarder. Och sedan kommer frågan, när då då? Ja, det vet jag inte riktigt. Men så fort som möjligt, säger Gren, och kommer sedan fram till att 3-5 år är "lagom".

Nordic Climate Group har ännu inga redovisade koncernsiffror för en hel 12-månadersperiod. Installationssiffrors sammanställning av dotterbolagens senaste siffror - mestadels för 2022 - visar en koncernmässig rörelsemarginal på 6,5 procent i Sverige.

Enligt Gren ligger den aktuella marginalen, för hela koncernen, klart högre på strax under 8 procent. Finland och Danmark ligger överlag "något bättre" till i lönsamhet än Sverige och Norge, enligt Gren.

Ännu högre

Målet är dock att nå en ännu högre rörelsemarginal.

-Jag tycker att koncernen ska kunna gå upp på tvåsiffrigt, säger Gren.

För att nå dit vill Gren ställa motsvarande lönsamhetskrav på de nya bolag som kommer in i koncernen. Att köpa turnaroundcase är inget alternativ. Och det gäller i synnerhet när NCG går in i nya länder.

-Det är klart att om du går in i ett nytt land och köper ett bolag som är lite på dekis. Vem mer vill gå med?

Ingen prestige

De 3-5 åren som målen utgår från sammanfaller också med Altors ägarhorisont för NCG. Som brukligt i sådana sammanhang ska ett möjligt nästa steg för koncernen kunna vara en börsnotering, alternativt försäljning till exempelvis ett annat riskkapitalbolag eller en industriell aktör.

Fredrik Gren, som tidigare alltså gjort en börsnotering med Ambea 2017, är fullt inriktad på att göra NCG redo för börser. Men han gör det också tydligt

att det inte finns någon personlig prestige för honom att bli börs- vd igen - snarare tvärtom.

-Det tar väldigt mycket tid från den vanliga bolagsdriften, så på ett personligt plan strävar jag inte efter att bli börs- vd en gång till. Däremot är det väldigt spännande att bygga ett bolag som är redo för att gå på börsen. Och skulle vi hamna där kommer jag naturligtvis fortsätta leda bolaget.



NCG:s ledning är stationerad på ett kontorshotell i Danderyd norr om Stockholm.

Foto: Agnes Karnatz

” Det här är väl kanske det sista operativa vd-jobbet som jag gör

Fredrik Gren, koncernchef NCG

Fredrik Gren tillträdde som vd för Ambea 2012, under intensiv mediabevakning efter att koncernen fått hård kritik för flera brister i verksamheten. Under tiden fram till börsnoteringen ägdes Ambea av riskkapitalbolagen Triton och KKR, som båda även varit aktiva i installationsbranschen under lång tid.

Gemensam nämnare

Riskkapitalbolagen är på många sätt en röd tråd i Grens karriär. Han själv lyfter även fram en annan gemensam nämnare.

-Om det är någonting som förenar är det att jag tycker det är roligt att jobba med någonting som är allmänviktigt.

Han ger exemplet att det i Ambeafallet handlade om att "göra världen lite bättre en människa i taget", och i NCG-fallet är det miljöaspekten.

-Det var väl därför jag tog det här jobbet. Det är få områden som har så stor påverkan och möjlighet till förbättring som just värme och kyla. När du kan göra det varje dag på jobbet, och samtidigt ha de utmaningar som finns i ett företagsbygge, det är väldigt lyxigt och mycket motiverande.

Inga drömjobb

Att göra något allmänviktigt, eller för den delen att vara vd på ett flertal olika bolag, var dock inget han drömde om redan som barn, enligt Gren. Han minns inte heller några andra drömjobb, utan har i stället försökt "vara lyhörd och öppen när det dyker upp nya möjligheter", berättar han.

Fredrik Gren är uppvuxen i Göteborg, med föräldrar som båda jobbade inom försäljning - mamma i klädbutik och pappa med att sälja elfordon, bland annat truckar. Ingen av föräldrarna hade tagit studenten, men för Gren var det givet att han själv skulle läsa vidare.

-Under alla år i skolan och även mina första år i arbetslivet var jag väldigt upptagen av att öppna dörrar. Att vara anställningsbar i olika situationer. Jag fick ganska höga betyg, och då föll valet på Handelshögskolan i Stockholm. Att jag sedan gick in som konsult på McKinsey var lite samma sak, det är en bra fortsatt skola som gör att man har möjlighet att göra många olika saker efteråt.

"Lyfte på ögonbrynen"

Det var först när jobbet som finanschef på SVT blev ledigt som Fredrik Gren hade ett specifikt mål i sin karriär. Han hade då jobbat en del med SVT från konsultrollen, och fick sedan också sitt första drömjobb.

-Det var många som lyfte på ögonbrynen och sa "varför ska du gå till SVT?" Men det var väldigt bra.



Foto: Agnes Karnatz

” Framförallt har jag ju lyckats bilda och hålla ihop en familj

Fredrik Gren, koncernchef NCG

Vid sidan av de operativa rollerna har Gren suttit i flera styrelser. Just nu sitter han i tre stycken, varav en (Grenspecialisten) tillhör den välkände kusinen Martin Gren, medgrundare till kamerabolaget Axis och numera profilerad techinvestor. Men Fredrik Gren säger sig inte se några större paralleller mellan den branschen och NCG-verksamheten.

Därtill är Gren ledamot i finska Esperi Care och svenska Distriktstandvården.

-När man är vd kan man ju tycka att det är lite energikrävande att hantera sin styrelse. Det är väldigt nyttigt att också sitta i en styrelse för att förstå det perspektivet.

Gren lyfter att styrelseuppdraget i Esperi Care även är ett bra sätt att hålla kontakten med Triton, som äger den finska vårdkoncernen sedan 2022.

Ingen styrelsekarriär

Men NCG-chefen säger sig inte ha någon avsikt att gå in i fler styrelser än de han redan sitter i.

-Det är mycket roligare att jobba i ett bolag än att sitta i en styrelse. Så jag har ingen längtan efter att gå in i någon sorts styrelsekarriär.

"Börjar bli mer aktuell"

Hur länge han blir kvar på NCG vet han inte, men Gren berättar att han nu har börjat skymta horisonten för sitt yrkesliv, och frågar sig vad han ska göra därefter.

-Det är ju faktiskt en fråga som helt plötsligt börjar bli mer aktuell. Den har ju aldrig funnits förut. Det har alltid varit någonting som händer så himla långt bort. Men det här är väl kanske det sista operativa vd-jobbet som jag gör.

"Lite mer berg och hav"

En önskan om tiden efter yrkeslivet är att det ska bli "lite mer berg och hav och lite mindre mötesrum". Ett av Fredrik Grens intressen är just att vara ute i naturen, och mer specifikt i just berg och hav.

Han vädrar även en tanke om att "göra någonting annat som inte är näringsliv eller semester". Vad det skulle vara kan han inte riktigt sätta konkreta ord på, men ger exemplet att sitta i styrelsen för en ideell verksamhet som ett ungefärligt riktmärke.

Lyfter familjen

Under intervjun lyfter Gren även familjens roll i hans liv. Han bor på Lidingö med frun Susanne, som jobbar som sjuksköterska, och har fyra pojkar på 18-25 år. De två yngsta barnen bor än så länge kvar hemma.

När Installationssiffror frågar om unga Fredrik Gren hade varit nöjd med sin egen karriär ger han först inget rakt svar, men väljer sedan att lyfta fram en annan av sina bedrifter.

-Framförallt har jag ju lyckats bilda och hålla ihop en familj. Jag har varit gift i 26 år. Det är väl ett bra arbete.