

Till minne av

Hans Werthén

1919–2000



Ronald Fagerfjäll,
journalist och författare

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA)

Till minne av

Hans Werthén

1919–2000

Presenterad på Kungl. Ingenjörsvetenskaps-
akademiens högtidssammankomst 2024

Ronald Fagerfjäll,
journalist och författare

Innehåll

Förord 5

Mannen som såg både teknik och affär 7

En cyklande radioreparatör
från Företagarsverige 9

Pappa till Sveriges första färg-TV-sändare 13

Med Marcus »Dodde« Wallenberg som mentor 16

Räddaren i nöden 19

Expansion och uppköp à la Werthén 23

Köpet av Facit 25

Jätten Gränges styckas 28

En jakt på världsledarskap 33

Arv och eftermäle 34

Källförteckning 37

Förord

Varje år publicerar Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) en skrift till minne av en eller flera personer vars bidrag till svensk vetenskap, ingenjörsvetenskap, ekonomi eller industri var av särskild vikt under deras tid. De som porträtteras måste ha varit födda för minst 100 år sedan. Skriften publiceras i samband med IVAs årliga högtids-sammankomst.

Minnesskriften 2024 tillägnas Hans Werthén (1919–2000) för hans unika insats som industriledare, där hans sätt att leda företag både strategiskt och operativt bildade skola för flera generationer av blivande industriledare. Under Hans Werthéns tid som vd respektive styrelseordförande utvecklades Electrolux-koncernen till ett världsledande företag.

Vi vill rikta ett uppriktigt tack till Ronald Fagerfjäll, journalist och författare, för den tid och ansträngning han har lagt på 2024 års minnesskrift.



Sylvia Schwaag Serger
IVAs vd



Gabriel Urwitz
Ordförande i medaljkommittén



Hans Werthén pekar på alptoppen Matterhorn som han själv bestigit.
Foto: Gunnar Lundmark/SvD/TT.

Mannen som såg både teknik och affär

”Hans Werthén plirade med sitt porslinsöga medan det friska ögat tittade på mig med ett förväntansfullt uttryck. Det var som om han väntat på att få träffa just mig.”

Ungefär så uttryckte sig flera svenska företagsledare om sin relation med Werthén, en av Sveriges legendarer inom företagsledning. Hans Werthén (1919-2000) hade en ovanlig förmåga att ”se folk” samtidigt som han breddade deras perspektiv till att gälla både teknik och affärer.

Det kan låta som självklarheter år 2024 men det var inte bara i Sverige som det uppstått en sorts polarisering mellan ingenjörer och affärsmän efter världskrigen. Att utveckla teknik ansågs vara finare än att kränga produkter.

Det krävdes en självsäker TV-tekniker från en företagarfamilj för att våga ifrågasätta det statiska tänkande som gjorde många av dåtidens storföretag både inflexibla och olönsamma.

Hans Werthén var både ingenjör och säljare och visade hur företag som ville överleva behövde ta ledningen i sina branscher. Den som inte tog över konkurrenter skulle själv bli uppköpt.

Som vd och styrelseordförande för vitvaruföretaget Electrolux kombinerade han på

ett unikt sätt sin stora kunskap och kreativitet inom produktutveckling och strategisk affärsutveckling med en sällsynt förmåga att leda. Under hans tid utvecklades Electrolux-koncernen till världens ledande vitvaruföretag.

Hans Werthén bildade på många sätt skola för den strategiska affärsutvecklingen genom att starkt betona vikten av marknadsdominans, vilket bland annat ledde till att Electrolux-koncernen under hans ledning gjorde omkring 200 företagsförvärv.

Hans Werthén bildade även skola när det gäller ledningskultur. Den så kallade "Lux-kulturen" kännetecknades av ytterst litet byråkrati, en platt organisation, snabba beslut och ett starkt fokus på affär och marknad.

Werthén fortsätter att vara omtalad ett kvarts sekel efter sin död. Den unika kulturen gjorde Electrolux till plantskola för framgångsrika ledare i näringslivet och la även grunden till flera framgångsrika företag.

I en tid då många industrihövdingar fortfarande höll på titlarna och barrikaderade sig bakom sekreterare, högar av telefonlappar och trafikljus på kontorsdörrarna var Hans Werthén "du" med alla. Långt före mobiltelefonernas tid gick det bra att ringa honom direkt på hans eget nummer.

På Werthéns kontorsvägg, som knappast varit ommålad någon gång, hängde ett inramat svartvitt fotografi av bergstoppen Matterhorn där han och familjen bergsklättrade på somrarna. Bergsklättring var en sport där han inte var handikappad av sin brist på djupseende som i bollsporter.

Att intervjua Hans Werthén var inte lätt. Om han inte gillade en fråga svarade han gärna

med ett skämt eller en aforism som förklarade varför just den frågan var ointressant. Han kunde i vår tid ha blivit ståuppkomiker.

Men under den godmodiga glimten fanns ett och annat stålblänk. Werthén var inte en människa som "förhävde sig", men inte heller någon som man kunde försöka att sätta sig på.

Den medarbetare som vältaligt äskat pengar till fel sak kunde få höra exemplet om byskomakaren som ville skära en bit av hälen på en kund när skon inte passade. I fortsättningen passade medarbetaren sig nog.

En cyklande radioreparatör från Företagarsverige

Namnet Werthén kommer från Habobygden vid Vätterns sydvästra strand där Hans farfar Frans Johansson startade ett litet ullspinneri 1882. Frans och hans fru Tekla, som bytte namn till Werthén, fick ett helt dussin barn som alla nådde vuxen ålder. De flesta blev kvar i Habo, medan tre etablerade sig i Amerika.

Oscar, som skulle bli far till Hans Werthén, var näst äldst i syskonskaran och fick studera till textilingenjör i Borås innan han, sex år före första världskriget, skickades för att

praktisera i Förenta Staterna. Två av Oscars yngre bröder, som han lockade med sig västerut, blev kvar där. Men Oscar åkte snart hem till Vätterbygden och började arbeta på närbelägna Husqvarna Vapenfabrik.

Han gick snart vidare till tryckluftsteknik hos företaget Atlas, som senare skulle bli en del av Atlas Copco. Ungefär vid samma tid träffade han den livliga Kalmarflickan Mabel Evans, född i svenskbygden Evanstone i Illinois, USA, som kommit till Sverige med sin mamma som ettåring.

De unga "fattade tycke", och eftersom den viljestarka Mabel ville ha barn så blev det raskt bröllop. Sommaren 1919 kom Hans till världen, i Ludvika där pappa Oscar just fått nytt jobb som verkstadschef på företaget Asea.

Familjen flyttade 1920 vidare till Falun där Oscar hade blivit chef för en liten skruvfabrik som dock snart gick i konkurs i de problem som följde på första världskrigets utbrott. Vad värre var hade paret satsat sina besparingar på belånade aktier i industriföretaget Gränges. När börsen rasade drabbades inte bara familjen Werthén. En tredjedel av alla svenska företagarfamiljer fick lämna in sina belånade aktier till bankerna.

Till råga på eländet tappade en barnflicka den lille Hans i golvet så att han knäckte näsan och förlorade ena ögat. När lillasyster Sonja anlände till familjen 1923 måste läget ha tett sig minst sagt dystert.

Men mamma Mabel var inte någon som gav upp. Hon sålde först familjens piano med så god vinst att hon kunde börja importera andra billigare pianon från Tyskland. Sedan organiserade hon organister och musiklärare i trakten, som fick provision om de kunde

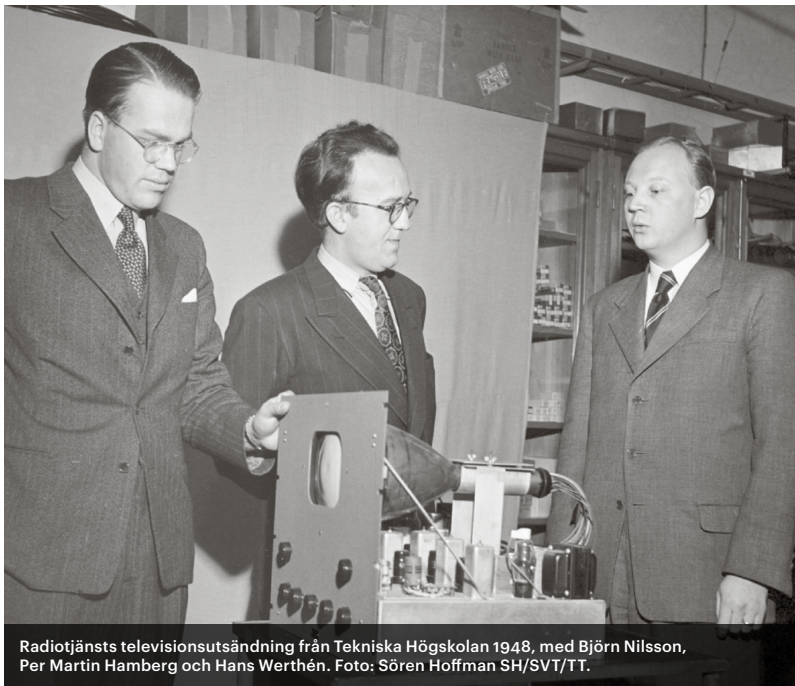
hjälpa till att ordna kunder. Piano var vid tiden något av statussymbol, men kunde köpas av de som trots de hårda tiderna med hög arbetslöshet och kraschade företag lyckats behålla jobben.

Nästa steg för företagaren Mabel och hennes säljkår blev radioapparaten, den tidens nya konsumentprodukt bredvid dammsugaren. Sonen Hans var inte ens tonårig när han från 1930 började cykla runt bygden som radioreparatör för mammans lilla företag. Utan naturlig höjdskräck kunde han klättra upp och montera antenner på hustaken.

Mamma Mabels drivkraft och pappa Oscars försiktiga syn på affärer gjorde att familjen Werthéns ekonomi stadigt förbättrades. Pappa omtalas som tystlåten och snäll medan mamma beskrevs som kraftfull, egensinnig, skämtsam och en "blixtrande konversatör". Vem Hans Werthén bråddes på tycks i efterhand uppenbart.

Hans visade dessutom läshuvud och tog studenten med flera stora A:n i betyget. Hösten 1938 kom den 19-årige studenten in på Tekniska Högskolan, KTH, i Stockholm, på elektroteknik förstås.

Föräldrarna hyrde honom en lägenhet på Gärdet, på bekvämt cykelavstånd. Där skulle även lillasyster Sonja bo och studera på Påhlmans Handelsinstitut, men också ordna mat åt teknologen Hans. Hans Werthén som tidigt, i större utsträckning än de flesta av sina jämnåriga, fått stor respekt för kvinnors kompetens med sig hemifrån, lärde sig nu knappt koka ägg.



Radiotjänsts televisionsutsändning från Tekniska Högskolan 1948, med Björn Nilsson, Per Martin Hamberg och Hans Werthén. Foto: Sören Hoffman SH/SVT/TT.

Pappa till Sveriges första färg-TV-sändare

På KTH mötte företagarsenen Hans Werthén den begåvade Björn Nilsson som blev hans vän för livet. De ägnade mer tid åt studier än nöjen och kårliv vilket gjorde att båda avverkade examen på tre år och dessutom hann göra värnplikt, innan de 1942 kunde studera vidare på den nyinrättade licentiatutbildningen. Werthén var under en tid forskningsassistent åt den blivande nobelpristagaren i fysik Hannes Alfvén, som då var professor i teoretisk elektroteknik. Han skaffade sig dessutom goda kunskaper i franska och spanska, bredvid engelskan och tyskan som han tidigare lärt sig i skolan.

Hans Werthén och Björn Nilsson skrev en gemensam licentiatavhandling om impedans (det elektriska motståndet för en växelström) och fick den godkänd i augusti 1946. Yrkeskarriären kunde börja. "Jag var inte alls var någon företagsledare från början", berättade Hans senare. "De första 13 åren gick jag ju alltid med en lödkolv i handen."

Kamraterna reste den här sommaren till USA för att gå en kurs i TV-teknik. Deras reserapport efter sex månader blev starten på KTHs TV-forskning. Till denna kom även en ny TV-tekniker, Olle Franzén, in i arbetslaget. Hans Werthén byggde så Sveriges första TV-sändare medan Björn Nilsson svarade för kameratekniken och Olle Franzén för TV-mottagarna. Redan från hösten 1947 kunde de genomföra ganska professionella TV-sändningar från KTH.

Det skulle dock dröja tio år till innan Sverige startade reguljära TV-sändningar. Men då hade Hans Werthén och kamraterna redan hunnit röra sig vidare ut i det privata näringslivet.

Där blev Werthéns första uppdrag att egenhändigt konstruera Sveriges första färg-TV-sändare hos gasföretaget Aga, som under den här tiden utvecklade teknik för mobiltelefoner, medicinteknik, TV och mycket annat. Uppgiften ville Werthén ostört ägna sig åt till klockan 13 varje dag, då ingen fick kontakta honom. Att se och justera de många komponenterna i samspel krävde en kontinuerlig tankeprocess utan avbrott.

När Hans Werthén arbetat fyra år på Aga och konstruerat sin sändare kontaktade han sin vän Olle Franzén som nu var försäljningschef på den holländska radio- och TV-giganten Philips, och frågade om inte denne kunde ordna så att Hans fick jobbet som utvecklingschef vid dotterbolaget Nefa i Norrköping. Det fick han, och fokuserade i den rollen på "de enklaste sakerna" för att skapa lönsamhet.

"De hade ett snöre runt förpackningen av transistorradion Philetta som var starkt nog att hänga en karl i. Jag tog bort det och förbilligade kartongen. Och när jag dessutom bytte ut det tjusiga trähöljet mot ett av plast blev det en av koncernens mest framgångsrika produkter.", berättade Hans Werthén.

(Till den praktiske teknikerns flera uppfinningar hörde även en stickkontakt som var betydligt billigare att producera än föregångarna.)

I det privata hade Hans Werthén i mitten av 1940-talet träffat civilekonomen Britta Ekström. Brittans mamma Greta var syster till ingenjören, företagsledaren och finansmannen



Hans Werthén med fru Britta och döttrarna Marianne, Lilian och Louise hemma i våningen på Karlavägen i Stockholm 1972. Foto: Claes-Göran Carlsson/EXP/SCANPIX/TT.

Ivar Kreuger, och hennes pappa, civilingenjören Gunnar Ekström, hade varit en stor man inom Kreugerkoncernen. Som alla andra i sfären runt Kreuger blev Britta Ekströms far direkt indragen i Kreugerkraschen efter finansmannens död 1932, vilket blev en omskakande upplevelse för familjen.

Britta och Hans gifte sig 1950 och fick tre döttrar Marianne 1951, Louise 1955 och Lilian 1962. Marianne blev civilingenjör, medan Louise och Lilian utbildade sig till civilekonomer och gjorde karriär inom näringslivet. Döttrarna växte upp i ett hem där mamma Britta skötte både familjens aktieportfölj och hushållsekonomi med fast hand. Till sin hjälp hade hon en av de allra första hemdatorerna.

Hans Werthéns förtroende för hustruns förmåga var närmast oändlig. Han var mest troligt den ende storföretagsledaren i Sverige som under tiden saknade privat checkbok och fick sina fickpengar utportionerade från hustrun.

Med Marcus »Dodde« Wallenberg som mentor

Ryktet om den kreativa utvecklingschefen på svenska Philips nådde sedermera Marcus "Dodde" Wallenberg – bankman, företagsledare och den mest betydande företrädaren

för den svenska industriella traditionen och svenskt näringsliv under 1900-talet. De båda träffades första gången 1959, och Werthén erbjöds att bli produktionsdirektör i LM Ericsson, som då utvecklats till ett av världens ledande telebolag. Till företagets framgång bidrog inte minst den mekaniska växel som LM Ericsson utvecklat i samarbete med Televerket under andra världskriget.

Hans Werthén vittnade senare om hur han snabbt kom att se "Dodde", som de nära vännerna kallade Wallenberg, som sin läromästare i affärer och kontakterna blev med åren allt tätare.

"Jag gick upp till honom inför varje större affär och han hjälpte till på olika sätt. Han lärde mig ALLT jag vet, för att vara exakt."

Att vara med i "Wallenbergska klubben" gav enligt Werthén honom "oerhört mycket kunskap och impulser" och även ett stort internationellt kontaktnät.

Det stora problemet för LM Ericssons nye produktionsdirektör blev att få fram produktionskapacitet för växlarna. Sverige hade vid denna tid skattegynnade investeringsfonder som, efter statligt godkännande, kunde användas på orter med hög arbetslöshet. Werthén såg möjligheten och startade raskt tillverkning i alla lokaler som han snabbt kunde komma över; ett tjugotal små anläggningar som skulle bli ganska kortlivade, däribland ett badhus i Visby.

Hans Werthén skulle senare återkomma till telefonkoncernen i rollen som styrelseordförande, men nu ville hans mentor att han tog itu med en annan problemhärd, nämligen vitvaruföretaget Electrolux.



Hans Werthén på sitt kontorsrum. Foto: Electrolux.

Det globala Electrolux levde på sina lönsamma dammsugare och det höga så kallade kombinationskylskåpet, en favorit i det svenska miljonprogrammet på bostadsmarknaden. Men överallt annars i verksamheten fanns bara hot och problem. Den nya spisfabriken i Motala hade konkurrens från en rad mindre tillverkare som slogs för att få bli kvar. Och varför skulle inte utländska konkurrenter snart kunna angripa även kombinationskylskåpen? Nu krävdes hårda tag.

Räddaren i nöden

“Werthén kom till kontoret i gryningen, han införde lördagsmöten för medarbetarna i Sverige och söndagsmöten utomlands för sig själv och de utländska bolagsledningarna. I början arbetade han ständigt och reste själv flitigt, men han stoppade övrigt resande i koncernen eftersom okynnesresande blivit regel i företaget. Att resa i grupp blev i Werthéns Electrolux någonting löjligt. En chef som inte kunde färdas utan expert behövde inte resa alls.” Så berättade en av de mäktiga imponerade nya medarbetarna, civilingenjören Sven Gurt, om den nye chefen långt senare.

När Werthén tillträdde som vd för Electrolux 1967 kom han till ett företag i kris. En av de första åtgärderna blev att själv ta hand om all kontakt med media. Huvudkontorets personal fick också flytta från det fina högkvarteret på Birger Jarlsgatan till den gamla

dammsugarfabriken på Lilla Essingen i Stockholm. Hela koncernledningen flyttade sedan in från andra adresser i Stockholm, i etapper mellan 1969 och 1972. Hans Werthén själv beställde en badstege utanför sitt nya kontor och badade framför en tidningsfotograf för att demonstrera det attraktiva läget.

Wallenbergs oro över tillståndet i Electrolux bekräftades. Om situationen på marknaden uttryckte Werthén sig bistert: "Vi är för små för att konkurrera med de stora och för stora för en egen nisch. Europa är fullt av små bankruttmässiga vitvaruföretag. Enda sättet att få Electrolux ordentligt på fötter blir att sanera hela branschen."

Misstron mellan det gamla globala dammsugarbolaget Electrolux och det nya hemmamarknadsorienterade Elektro-Helios levde kvar efter sammanslagningen av de båda företagen några år tidigare. Det enda man tjänade pengar på var dammsugarna. "De stod för 125 procent av koncernvinsten närmare bestämt. Det andra var ju inte hållbart", konstaterade Werthén.

Fokus blev på att minska kostnader och få loss kapital. Den första affären fick bli defensiv. Tillsammans med Marcus Wallenberg avyttrade Hans Werthén den minoritetsandel på 38 procent i det separata amerikanska dammsugarbolaget, som grundaren Axel Wenner-Gren aldrig sålt till Consolidated Foods. Det amerikanska bolaget fick rätt till varumärket Electrolux i USA mot att den svenska koncernen fick loss 290 miljoner kronor för att stärka balansräkningen.

Bara några år efter denna affär kom Consolidated Foods tillbaka och ville köpa resten av Electrolux. Där kunde berättelsen om Hans Werthén ha tagit en amerikansk vändning,



Hans Werthén steker ägg vid Electrolux-spisen i hemmet 1985.
Foto: Tommy Pedersen/XP/SCANPIX/TT.

men den dåvarande socialdemokratiska regeringen sade tvärt nej. Man ville bevara Electrolux svenskt. Istället skulle Hans Werthén arbeta vidare i linje med sin framväxande strategi med målet att erövra hela Europa och Nordamerika.

För att få ner de höga kostnaderna vidtog Hans Werthén åtgärder som innebar en kulturrevolution på det byråkratiska Electrolux. Kontor på dyra adresser såldes och tjänsterummen ersattes av ett öppet kontorslandskap på Lilla Essingen. Vaktmästare, sekreterare och tjänstebilar försvann. Hans Werthén fick alla att förstå att företaget var i kris och föregick själv med gott exempel.

Han var också väl medveten om att han inte var komplett som företagsledare utan behövde delegera. Vid sin sida hade visionären Werthén vapenbrodern och ordningsmannen Gösta Bystedt. De kompletterade varandra fantastiskt eftersom de Werthénska kreativa uppslagen prestigelöst behövde sovras.

Det fanns ytterligare två mycket betrodda medarbetare i Werthéns närmaste krets, den äldre ekonomen Harry Eriksson och den yngre produktionschefen Anders Scharp. Electrolux styrdes länge utan gnissel av först denna kvartett och senare av trojkan Werthén, Bystedt, Scharp.

Tillsammans bildade de en komplett ledning och trots att många ville värva både Bystedt och Scharp till andra verksamheter höll trojkan ihop. En av de första viktiga åtgärderna blev att bygga ett nytt enhetligt redovisningssystem. Månadsrapportering infördes och den dotterbolagschef som inte kunde förklara eventuella avvikelser fick räkna med att få Werthén i luren. Redovisningssystemet höll ihop koncernen och är en

viktig förklaring till att alla uppköpta bolag så lätt kunde införlivas. Under Hans Werthéns första tio år på Electrolux köptes 62 företag och innan han drog sig tillbaka skulle det ha blivit cirka 200.

Expansion och uppköp à la Werthén

Den europeiska vitvarumarknaden dominerades vid tiden av några få stora bolag samtidigt som en mängd mindre slogs på sina lokala marknader. Electroluxkvartettens strategi var att köpa upp konkurrenter för att öka marknadsandelen. Med ökade volymer skulle konkurrenskraften stärkas.

Man började försiktigt köpa nordiska företag som Ankarsrum med spistillverkning, Bencoverken med diskmaskiner, svenska städbolaget Asab, gräsklippartillverkaren Flymo, återstoden av norska spistillverkaren Elektra, Håkansson's Industrier med spisar, kyl och frys samt danska Hartmann med stålínredningar och materialhantering.

De uppköpta bolagen hade sidoverksamheter och tillgångar som Werthén snabbt insåg att han kunde sälja vidare. Ankarsrum ägde till exempel 5000 hektar skog, tre kraftverk, gårdar och andra fastigheter. När allt var sålt hade den nya ägaren gjort en vinst på 25 miljoner kronor. Fler liknande exempel skulle följa. Electrolux framträdde därmed som Sverige första moderna riskapitalbolag.



Electrolux på Lilla Essingen i Stockholm. Fotograf okänd.

Pricken över i bland uppköpen i Norden blev förvärvet av Husqvarna 1977. Husqvarna, som var nästan jämstort med Electrolux, drogs med stora koncernförluster och Electrolux-ledningens bud accepterades motvilligt av de pressade ägarna. I Electrolux levde sedan Husqvarnas symaskiner vidare, medan vitvarorna integrerades som premiumprodukter inom Electroluxsortimentet, ofta med små skillnader. I slutet av tillverkningslinjerna i Mariestad stod någon och klistrade på olika varumärken på i grunden likadana produkter.

Inom motorsågar byggdes en internationell marknadsledare genom förvärv av konkurrenterna Jonsered och Partner. Husqvarnas motorcyklar däremot såldes, längre fram, till ett italienskt bolag.

Precis som Ankarsrum ägde Husqvarna stora slumrande resurser i skog, fastigheter och kraftverk som såldes av i rasande takt. När svenska industriledare köade utanför den nya borgerliga regeringens "industriakut" frigjorde Electrolux i stället egna pengar för att satsa på expansion. Strategi à la Werthén.

Köpet av Facit

I 1970-talets strukturella industrikris, som drabbade Sverige hårt, var Werthéns stora utmaning inte bara att effektivisera produktionen utan också att försöka att få loss pengar från vilande tillgångar i företag som han kunde komma över.

På något annat sätt gick det inte att motivera de spektakulära köpen av Facit och Gränges.

1972 hade en av efterkrigstidens snabbväxare Åtvidabergs Industrier, som bytt namn till Facit, efter årtionden av framgångar börjat redovisa först minskade vinster och sedan stora förluster.

Den främsta produktgruppen "Mekaniska kalkylmaskiner" tappade inte bara dramatiskt i volym utan också i förädlingsvärde eftersom dyra mekaniska komponenter kunde ersättas med importerade och billiga elektroniska.

Ägarfamiljens VD Gunnar Ericsson var liberal politiker, som sin far, och ville inte dra ner på personalen. Så kom det sig att en välkonsoliderad koncern, nästan lika stor som Electrolux och mer ansedd, på några månader hamnade i totalt ägarkaos. Electrolux kom in i diskussionen på hösten efter att ha fått erbjudandet att köpa ut en del av verksamheten. Men varför inte ta hela företaget?

För aktieägarna demonstrerade Werthén att det gick att sälja skogsinnehavet för 17 miljoner, olika fastigheter inklusive högkvarteret i Stockholm för 12 miljoner och ytterligare olika försäljningar med reavinster på 35 miljoner kronor.

Därmed fick Electrolux ungefär hela köpesumman finansierad. På plussidan fanns också att Facits förluster senare kunde användas till att hålla nere skatterna för hela koncernen.

Men historiens facit av den här affären blir ändå att verksamheten i den vidsträckt nya problemkoncernen tärde för mycket på Electroluxledningens övriga kapacitet. Facit kom



En lättad Gunnar Ericsson med Hans Werthén vid den presskonferens där de meddelar att Facit-Electrolux-affären gått i hamn. Foto: Olle Seibold/DN/SCANPIX/TT.

aldrig riktigt på fötter trots alla deras produktionsomläggningar och saneringar. Affären bidrog med väldigt lite till Electroluxkoncernens utveckling.

Alla Sveriges olika storartade satsningar på data och elektronik skulle misslyckas förutom i fallen L M Ericssons elektroniska växel och Aseas robotar. Amerikanska och japanska konkurrenter blev helt enkelt för starka. Databranschen hade varit något av ett

skötebarn för Marcus Wallenberg. Att det nya självsäkra Ericsson skulle ta över Facit för 220 miljoner kronor år 1983, året efter Marcus Wallenbergs död, skulle visserligen formellt göra Facit till en plusaffär för Electrolux men förmörka Hans Werthéns senare karriär som telefonföretagets styrelseordförande.

Jätten Gränges styckas

Redan från år 1974 lämnade Hans Werthén vd-posten för att i stället bli arbetande styrelseordförande i Electrolux. Förmodligen var han orolig för att Aseas starke man Curt Nicolin annars skulle knipa platsen som ordförande.

Werthéns lösning blev att släppa fram Gösta Bystedt som vd. Kanske ångrade han sig eftersom allt färre ärenden därigenom kom till hans eget bord. Men han fick tid att ta ett anbud från katastrofdrabbade Gränges, Sveriges mest ansedda företag.

Någon gång i början av det stora krisåret 1977 ringde ordföranden i Gränges Erland Waldenström till Marcus Wallenberg och undrade om inte Hans Werthén kunde bli med i hans styrelse för att dela med sig av sin erfarenhet av företagssaneringar. Men det kostade.

”Du kan gott gå med i styrelsen men då måste du bli ordförande”, var ”Doddes” besked till Werthén efter detta samtal. Den gamle då 77-åriga mentorn hade stor respekt för Werthén även om han ibland såg honom som självständig och självvåldig.

Stål- och gruvjätten Gränges hade 1956 tvingats sälja sin del av gruvföretaget LKAB till staten enligt ett 50 år gammalt optionsavtal. Gränges spenderade sedan den miljard som man fått från skattebetalarna till att bygga stålverk, öppna gruvor och expandera inom basindustri i ett läge då nya konkurrenter från Japan, Australien och Brasilien började pressade priserna.

Gränges var verkligen en folkaktie med 62 300 svenskar som delägare. Av de större aktieägarna företrädde Wallenbergsfären bara två procent. Det fanns heller inga beröringspunkter mellan Electrolux och Gränges, mer än att Gränges Nyby valsade en och annan plåt till diskbänkar som kunde monteras tillsammans med de köksapparater som Electroluxkoncernen tillverkade.

När Werthén tog makten över basindustrins främsta företag fick han med sig rationaliseringskonsulten Bo Abrahamsson från Incentivegruppen, som blev vd i Gränges från 1977.

Abrahamsson och Werthén vilade inte på hanen. Balansräkningen krymptes med drygt 1,4 miljarder kronor på ett enda år. Kommittéer och utredande förbjöds, en rad tjänstemän fick gå. På två år skulle hela Gränges bantas med 10 000 anställda till cirka 19 000. Ledarduon kunde minska förlusterna med 600 miljoner kronor, vilket mest förklarades av att staten skyndade till hjälp.

Oxelösunds Järnverk, Gränges Gruvor och TGOJ kunde säljas direkt till staten medan Gränges Offshore och Gränges Engineering lades ned. Stora neddragningar gjordes också i Gränges Hedlund.

Scan-Gobain Glass A/S avyttrades när Gränges helt lämnade glastillverkning. Rederiets fartyg slumpades bort. Fastigheterna vid Gustav Adolfs torg, huvudkontor sedan 1920-talet, fick nya ägare. Här finns inte plats att gå in på alla detaljer.

Efterhand började Werthén fundera över vilken nytta Electrolux skulle kunna ha av Gränges tillgångar. Skulle inte överskott från vattenkraft och annat kunna användas som expensionskapital?

Problemet var att Marcus Wallenberg knappast skulle gå med på en sådan affär. Men Werthén visade sitt spelsinne genom att antyda intresse för en storfusion, i finansmannen Anders Walls närvaro. Tanken var förstås att få i gång spekulation i Grängesaktier som kunde stressa Wallenberg. Precis så blev det. Det ordnades, "på den gamles begäran", ett raskt hopsnickrat Electrolux-bud på Gränges i januari 1980.

Electrolux bud på 725 miljoner kronor finansierades med så kallade konvertibler. Gränges hade inte bara säljbara tillgångar utan ett ackumulerat förlustavdrag på 700 miljoner kronor. Affären fick klartecken i oktober från regeringen.

Gränges införlivades i Electrolux som näst största verksamhet med en fjärdedel av omsättningen, men med sämst marginal. Men med tanke på den kommande devalveringen, som Werthén inte kunde ha haft en aning om, framstod detta bud senare som ett genidrag. Få företag hade lika mycket att tjäna på en devalvering som Gränges. Det som nu fanns kvar av Gränges, "Rest-Gränges", handlade mest om Gränges Aluminium, Svenska Metallverken och kontraktsverksamhet inom stora anläggningar, som hamnar och gruvor. Industriföretagen Wirsbo och Gränges Weda var dock under uppbyggnad.

Kraften och markbolaget framstod däremot som rena guldreserven. Visserligen tjänade verksamheterna bara några tiotals miljoner kronor varje år, men köpare av så säkra tillgångar var nöjda med låg avkastning.

År 1981 slog man hela kraftindustrin med häpnad, Vattenfall betalade priser som ingen tidigare hade varit i närheten av. Detta ändrade hela synen på svensk kraftindustri genom att radikalt lyfta upp prisnivåerna. Tanken hos Vattenfalls ledning var att få upp prisnivåerna så att inte vem som helst skulle kunna "fynda."

För de olika tillgångarna fick Electrolux in två miljarder kronor men regeringen krävde för att godkänna Vattenfalls köp av Gränges Kraft att Gränges satte in ytterligare 375 miljoner kronor i aktiekapital i nya stålföretaget SSAB och dessutom 150 miljoner kronor i lån. Det fanns alltid politiska turer i den här tidens affärer.

Electrolux kunde efter den nya socialdemokratiska regeringens superdevalvering 1982 avyttra Svenska Metallverken till finska Outokumpu år 1986 för ett bra pris. Nu hade Werthén en stridskassa att ge sig på de riktigt stora konkurrenterna till Electrolux.

År 1986 framstår därför i efterhand som ett av de mest avgörande i historien om Werthén och Electrolux. Under detta år togs beslutet att både införliva amerikanska White och köpa resten av aktierna i italienska Zanussi, två jättelika integrationsprojekt. Det tidigare trängda svenska nischföretaget blev till slut världsledare och de internationella analytikerna vaknade. År 1987 nådde börsvärdet för Electrolux 25 miljarder kronor efter en radikal omvärdering, en tolvfaldig uppgång på fem år.



Hans Werthén gjorde Electrolux till världsledande inom vitvarusektorn. Här granskas han i tullen efter en utlandsresa 1980. Foto: Bo Dahlin/Bonnierarkivet TT.

En jakt på världsledarskap

Zanussi befann sig 1983 i kris efter en felspekulation i dollar. Till problemen bidrog att Zanussi hade diversifierat sig in i verksamheter utanför vitvaruområdet bland annat inom byggindustrin och hushållselektronik. Enrico Cuccia, chef för banken Mediobanca, hade dragit en gräns. Bankiren ansåg att man inte längre klarade av situationen, hans folk hade undersökt olika tänkbara köpare och kommit fram till att Electrolux var ett bra alternativ. Men det blev inte någon lätt affär att föra i hamn. Opinionsen i Italien vaknade. De starka fackliga organisationerna satte sig emot, och det fanns drygt 100 italienska och ett 30–40-tal utländska banker som skulle förmås att göra eftergifter på många miljarder kronor. Förhandlingarna var komplicerade och riskfyllda och krävde Werthéns fulla skicklighet. Det tog nio månader innan överenskommelsen kunde skrivas under i december 1984.

Äktenskapet mellan Electrolux som var starkt i Nordeuropa och Zanussi som dominerade Sydeuropa blev lyckat, och nu ville Werthén också ta itu med Nordamerika och göra Electrolux till ett verkligt globalt företag.

Den amerikanska spistillverkaren Tappan, som köpts redan 1979, hade visat sig vara svårare att hantera än väntat. Svenskarna gjorde samma misstag som amerikanerna i Europa, alltså att underskatta kundernas konservatism.

Fredagsmorgonen den 28 januari 1986 landade ett privatplan med Hans Werthén,

Anders Scharp och en amerikansk jurist på flygplatsen i Cleveland, Ohio. De tänkte göra en överraskningsvisit hos konkurrenten White Consolidateds företagsledning.

White hade det som Tappan saknade inom vitvarusektorn plus några verksamheter som skulle gå att sälja, luftkonditioneringsprodukter till exempel. Frågan var bara om man kunde få i gång en förhandling. Första ledet i offensiven blev ett generöst bud. Några timmar senare satt Werthén och Scharp på planet tillbaka till New York.

När Electrolux sedan höjde budet till totalt 5,4 miljarder svenska kronor, vågade styrelsen i White inget annat än att kapitulera. Vem annars kunde tänkas betala så generöst för ett stagnerande lågmarginalföretag, än några dumma svenskar?

Den efterkloke ekonomijournalisten kan förstås konstatera att köpet av White blev en riktigt usel affär, men Werthén nådde sitt mål att skapa en världsledare i vitvaror. Inspirerade av Electrolux började andra svenska företagsledare också att jaga världsledarskap. Exemplet är stort.

Arv och eftermäle

Man kunde tro att Werthén drog sig tillbaka nöjd, men det var faktiskt en besviken man som i slutet av sin karriär under en mottagning för näringslivsfolk klagade att: "Alla talar om att jag ska lämna mina styrelseposter när jag fyller 70 år, fast jag har så mycket kvar att ge!".

Dataaffärerna i Ericsson, där han satt som ordförande, höll på att kollapsa och få kunde då ana att företaget skulle bli världsledande inom mobilteknik det kommande decenniet.

Efter att Hans Werthén klivit ur centrum för svensk företagshistoria, där hans egna senare affärer inte är så intressanta i sammanhanget, växte hans legend när allt fler storföretagsledare följde hans exempel genom att ägna sig åt internationella affärer och tillväxt genom förvärv.

Electrolux blev ett intressant exempel på avknoppning och industriförflyttning i en ny tid.

På börslistorna år 1970 fanns färre än 150 företag, de flesta med samma namn och inriktning som på Kreugers tid. Sedan dess har tio gånger så många företag nyintroducerats och tusen av dem, som inte köpts upp, är kvar på börsen. Veldig många av dem sysslar med global teknik. Nya uppstickare kommer hela tiden och anställer människor från dagens "vd-utbildning" industriell ekonomi. För vad är bättre än tekniker som kan göra affärer, eller ekonomer som förstår teknik? Den svenska aktiebörsen, som är en av Europas mest livaktiga plats för internationell omstrukturering av företag, kan inte avsvärja sig arvet från Werthén.

Hans Werthén valdes in som ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) 1973. När han lämnade uppdragen som styrelseordförande i Ericsson 1990 och i Electrolux 1991 donerade företagen tillsammans 25 miljoner kronor till IVA för en stipendiefond som skulle stödja personer som genom utbildning "kan komma att bidra till den tekniska och industriella utbildningen i Sverige".



Hans Werthén omringad av stipendiater på IVA. Foto: Olle Seibold/DN/SCANPIX/TT.

Hans Werthén hade under sin karriär visat en ovanlig förmåga att känna igen unga begåvningar och sätta dem i positioner där de snabbt kunde utvecklas. De stipendier som nu bär hans namn ger unga akademiker möjlighet att utvecklas i andra länder och återvända med nya kunskaper och erfarenheter som kan komma till nytta i industrin, näringslivet eller universitetsvärlden i Sverige. Sedan Hans Werthénfonden instiftades har nu totalt 511 stipendier delats ut till ett totalt värde av ca 61 miljoner kronor.

Källförteckning

Affärsvärlden, Veckans affärer och Dagens Industri.

Carlsson Bengt, Intervjuer med beslutsfattare i Electrolux för CfN.

Electroluxbolagets samlingar av olika dokument CfN.

Fagerfjäll Ronald, Företagsledarnas Århundrade del 3, Norstedts, 1999.

Fagerfjäll Ronald, Shape Living for the better (Electrolux 100 years),
Förlaget Näringslivshistoria, 2018.

Fagerfjäll Ronald, Gränges sedan 1896, Förlaget Näringslivshistoria, 2021.

Gurt Sven, Electrolux – en sannsaga, Self-published, 1999.

IVA, Hans Werthén, En av våra främsta företagsledare, 2020.

Uggla Carl, Man säljer inga julgranar på annandagen, Ekerlid, 2008.

I över 100 år har Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) varit en mötesplats för Sveriges framtid. IVA samlar kompetens och erfarenhet från mer än 1 200 invalda akademiledamöter och 250 företag. Vi bygger broar mellan näringsliv, offentlig verksamhet, akademi och politik.

För mer information, besök www.iva.se.

Publicerad av

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA)

Ronald Fagerfjäll, journalist och författare

IVA, Box 5073, 102 42 Stockholm

Telefon: 08-791 29 00

E-post: info@iva.se

Webbplats: www.iva.se

IVA-M 554 • ISSN 1102-8254 • ISBN 978-91-89181-59-5

Redaktör: Sofia Yngwe, IVA

Grafisk form: Pelle Isaksson, IVA

Tryck: Temo Mailer, Stockholm, 2024



Kungl. Ingenjörsvetenskaps
Akademien

IVA-M 554 • ISSN 1102-8254 • ISBN 978-91-89181-59-5