



Reimar Westerlind.

# Mer än en entreprenör...

Reimar Westerlind är något av en legend inom svensk textil- och konfektionsindustri. Han, om någon, kan hävda att det började med två tomma händer och konstatera, att han idag är ägare och koncernchef för ACG-Gruppen med 150 anställda och en omsättning på ca 260 miljoner kronor.

Det unika med Reimar Westerlind är hans öppenhet och utstrålning, hans förmåga att förklara och berätta, att minnas enskilda detaljer utan att förlora helheten. Det här ska bli en artikel ... det borde ha blivit en bok om hans liv och erfarenheter, om hans entreprenörskap och visioner.



text: Lars Knapasjö  
lars@screen-marknaden.se  
foto: Martin Eriksson

Det börjar 1929 i Kungälv, Bohusläns sydligaste tätort två mil norr om Göteborg. Här föddes Reimar och hans lillebror. Hans far var frisör och meningen var att Reimar skulle gå i hans fotspår, så han fick lära sig yrket tidigt genom att börja tvåla och raka fadern och sedan lära sig klippa. Fadern var gravt alkoholiserad och försvann från familjen, när Reimar var 12 år. Tre år senare hade modern tagit ut skilsmässa och nu var det Reimar som var försörjningsansvarig.

Modern, Edith Westerlind, var av glasblåsarläkt och Kungälv hade ett eget glasbruk, som startades 1875 och lades ner 1956. Disponent Ekstedt på bruket var den som bestämde det mesta på orten och hade ledande positioner på alla nivåer.

När folkskolläraren berättade för disponenten att Reimar hade ett gott läshuvud, gick disponent Ekstedt med ståndkrage, pipskägga och silverkrycka till

Reimars mor och meddelade, att sonen skulle få studera vidare.

## FANTASTISKA LÄRARE

1954 – 24 år gammal gick Reimar Westerlind ut som civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg; med inte mindre än 1 200 kronor på bankboken och utan studieskulder, eftersom han under hela studietiden arbetat för att slippa skulder och kunna bidra till familjens försörjning.

– Jag tillhörde ju också den kullen med elever, som fick de mest fantastiska lärarna som Ulf af Trolle och Hugo Hegeland. Lärare som trodde på oss, som entusiastmerade oss och som också ställde krav på oss, berättar Reimar.

Dagen efter examen – den 4 november 1954 – började han sin första anställning på AB Corsettindustri i Borås. Ett företag, som startades av Joel Åkerlund redan 1932 och som tillverkade ett brett sorti-

ment av damunderkläder. Idag ingår det i Abecita AB inom Swegmarkskoncernen.

– Min första uppgift var att på uppdrag av styrelseordföranden letar fram en ny VD för företaget och det var då jag fick tag i Lars Enslöv, som blev min chef. Det var den bästa företagsledare, som någonsin trampat på Borås gator.

– Jag fick göra allt och han lärde mig allt; från redovisning och försäljning till design och produktion, förklarar Reimar Westerlind.

Det blev en livslång vänskap de två männen emellan och Reimar fanns vid sin väns och läromästares sida ända in till slutet.

### MER OMSTRUKTURERING

Det blev 2,5 år på Corsetindustrin, innan Lars Enslöv bad Reimar att ta sig an ett uppdrag på Saxylle Kilsund, som ansvarig för en del omstruktureringar, som krävdes. Företaget hade bildats redan 1896 och att placeringen av fabriken blev i Borås var ingen tillfällighet. Här var klimatet och luftfuktigheten perfekt för ulltextilierna.

Efter två år på Saxylle var uppdraget avslutat och Reimar Westerlind sade upp sig. Då kom företagets revisor Carl Y Lagberg och ville att han; kl 1500 samma dag som han sade upp sig, skulle börja på Örnellsystem, som tillverkade transportsystem för konfektionsindustrin. Två veckor senare var han försäljningschef och det var gyllene tider.

Ute i Europa höll man fortfarande på att bygga upp efterkrigsindustrin och efterfrågan på transportsystemen var stor. Bland annat var resorna till Italien många. Tiden på Örnellsystem blev kort i och med att Reimar och företagets chef och grundare, som var ett geni på logistik- och transportsystem, inte kom överens om en större offert till Posten, som hade svårt att klara de stora volymer som inte minst postorderföretagen började generera.

### ITALIENSKA KONTAKTER

Under sina Italien-resor kom Reimar i kontakt med symaskinstillverkaren Rimoldi, som bildades redan 1877 och lanserade då den första italienska industrisymmaskinen; Stella d'Italia för hattar, handskar och pälsar. År 1952 presenterade man den första moderna konfektionssymmaskinen.

– De kontaktade mig och undrade om jag var intresserad av deras agentur i Sverige, så jag åkte ner till deras huvud-

kontor i Milano, berättar Reimar.

– Där fick jag reda på att de redan hade en svensk agent, men att de var missnöjda med honom. Då sa jag ifrån; jag tar inget från någon annan och så åkte jag hem.

Agenturen var A C Gustafsson AB, som grundades 1921 av den hemvändande svenskamerikanen Carl Axel Gustafsson.

### PÅ BAKSIDAN AV EN MATSEDEL

Under hösten hörde Rimoldi-kontakten av sig igen och bad att Reimar i alla fall, skulle hjälpa dem att kontakta agenten och förklara deras missnöje.

Agenten var ingen mindre än advokaten Carl Marcus, som var djupt involverad i näringslivskretsar och som övertagit företaget av Carl Axel Gustafssons änka.

Advokat Marcus hade sitt kontor och produktionslokalerna i en av de allra tidigaste funkisfastigheterna i Stockholm innerstad; Kungshuset på Kungsgatan 18.

– Det var ingen munter stämning under vårt samtal, även om han nog insåg att det var illa ställt med företaget, minns Reimar Westerlind.

– Han bjöd på lunch på den anrika restaurangen Ambassador, där han hade ett reserverat bord. Vi skulle börja med en sup och lite sill, men jag förklarade att jag inte drack sprit och advokaten blev förgrymdad. Han tog matsedeln och började skriva på baksidan.

– Skriv på här, så har Du köpt företaget av mig, så får det vara slutdiskuterat.

### PANT TILL MARCUS WALLENBERG

Så kom det sig att Reimar Westerlind 1961 blev ägare till A C Gustafsson AB, men det skulle efter ett tag visa sig att företaget var konkursmässigt och ingen bank ville låna ut några pengar.

Advokat Marcus ville inte häva köpet. Istället ordnade han efter mycket om och men, att Reimar skulle få träffa Enskilda Bankens VD, Marcus Wallenberg.

– Jag var väldigt nervös i min nya blå kostym, men upptäckte att jag glömt slipsen hemma. Så jag skyndade till välkända herrkonfektionsbutiken Ströms vid korsningen Kungsgatan och Sveavägen. Jag köpte en fin virkad silkeslipsis och prutade från 32 till 16 kronor. Det var första gången någon prutat i den affären.

– När jag fick komma in till Marcus Wallenberg och förklarat mitt ärende, så frågade han vad jag hade att sätta i pant. Jag svarade; jag sätter mitt liv i pant på

att jag ska betala tillbaka hela lånet.

– Då skrattade han och svarade; Kom tillbaka om 12 månader och visa hur det gått och så fick jag till sist en check på de 125 000 kr, som jag behövde för att köpa in maskiner och komma igång med försäljningen.

Drygt ett år senare var han tillbaka hos Marcus Wallenberg och kunde visa att företaget repat sig och att verksamheten expanderade. Återbetalningen av lånet var tryggad.

### DE LA GARDIE OCH VON AMINOFF

Åren 1961–69 handlade om utveckling av företaget, som nu hette ACG AB. Det var hårt arbete och ständiga affärer. Men 1969 stod statsminister Olof Palme inför internationella LO-federationen och förklarade att Sverige inte skulle ha någon egen teko-industri.

– Luften gick ur branschen totalt. Vissa företag stängde verksamheten samma dag. Marknaden stod helt stilla. Många gick i konkurs och även för oss var det kris, berättar Reimar Westerlind.

På den här tiden hyrde Reimar och hans hustru Ann-Marie den 250-åriga Gammelgården på det anrika Höggårde eller Björksund, som det också kallas, av grevinnan de la Gardie för 500 kronor om året. Huset ligger med en underbar utsikt vid Yttre Åsundens norra strand.

### ACG NYSTRÖM BLIR TILL

En dag när Reimar ligger i potatislandet och rensar, stannar en elegant bil och ur kliver baron Gregory von Aminoff, ofta kallad Giggi. Han ägde det konkurrerande företaget Rudolf Nyström AB, som också det stod på gränsen till konkurs.

– Baronen var en ståtlig man med sina 195 cm och en mycket gemytlig och trevlig person. På sin brutna svenska förklarade han; Reimar, Du ska köpa mitt företag för bokvärdet och Du betalar när Du har råd.

– Det tog tre år och ACG Nyström blev snabbt ett starkt företag.

För svensk textil- och konfektionsindustri var 70- och 80-talet olyckliga år, när politikerna försökte hålla företagen under armarna med alla möjliga bidrag. Samtidigt som både löner och sociala avgifter skenade i höjden.

– Den här bidragspolitikerna var definitivt ingen lösning för branschen. Den stod i vägen för strukturella förändringar.

– 1979 kom beslutet att 30% av den inhemska konsumtionen skulle komma från inhemsk tillverkning. Det var fortfa-

rande ingen ideal lösning, men det satte igång affärerna och orderböckerna började fyllas.

### FRÅN OLOVSHOLMSGATAN TILL ÄLVBORGSLEDEN

Det var i den vevan ACG Nyström köpte fastigheten Olovsholmsgatan 32 – det som numera är Espirahuset. Huset var på 5 000 kvm, men det byggdes ytterligare en våning och så köptes även grannfastigheten in. Sammanlagt disponerade man nu drygt 7 000 kvm och under ombyggnadstiden ökade företagets omsättning från 19 miljoner kronor till 30.

– Vi flyttade in 1981 och då hade Götabanken hoppat av, men Skånska stod för alla krediter – totalt gick det på ca 9,4 miljoner kronor.

– När bygget var klart, köade bankerna hos oss, eftersom fastighetsvärdet blev väldigt attraktivt. Det är så att det inte alltid är bankerna som är företagets eller entreprenörernas vänner – ibland kan de vara lite av en flaskhals.

Åren gick och vi skriver 2004. Nu ville utbildningsminister Thomas Östros, att Högskolan i Borås skulle starta en sk tek-

nikpark och skolans ledning letade förtyvlat efter lokaler. Samtidigt ser Reimar Westerlind att ACG-Gruppen, som bara vuxit med nya verksamheter och ökade affärer, skulle behöva nya lokaler.

Fastigheterna såldes för 23,5 miljoner kronor till Borås stad och blev Högskolans. Reimar och hans medarbetare började rita och planera för en ny fastighet på den tomt man fått i utbyte; Älvsborgsleden 7 på det gamla regementsområdet efter I15.

– Vi flyttade in för fem år sedan och huset har vi ritat själva, utan arkitekt. Jag inspirerades av Dan Browns bok Da Vinci-koden och det gyllene snittet. Det var så entré-tornet kom till och med det fick vi både en luftig entré som är öppen i flera plan och en härlig takterass, förklarar Reimar Westerlind.

Åren därpå; 2007/08, är gruppens omsättning uppe i 260 miljoner kronor och inte ens en annalkande finanskris och lågkonjunktur lyckas orsaka några bestående skador.

### MITT LIVS STÖRSTA KRITIKER

Redan i unga år bestämde sig Reimar

Westerlind för att han både skulle vara gift och ha ett eget företag när han var 30 år gammal. Det lyckades han med. Bara några månader efter 30-årsdagen träffade han Ann-Marie och efter bara tre veckor friade han. Nu har de varit gifta i 52 år och har två döttrar och en son; Maria, som är barnmorska och sitter med i koncernens styrelse och Christina, som är lärare. Ingen av döttrarna tänker dock börja arbeta operativt i företaget. Det gör däremot Lars, som idag är företagets ekonomichef och den som är tänkt att en gång ta över efter sin styvfar och nuvarande chef; Reimar Westerlind.

– Ann-Marie har varit mitt livs största kritiker och hon är en underbar mor och en fantastisk hustru.

– Under de första 25 åren av vårt äktenskap var jag i genomsnitt utomlands på mässor och affärer 135 dagar om året.

Med inlevelse berättar Reimar, om att han är en produkt av alla de människor som han fått träffat och lära känna, av alla de händelser och erfarenheter som han fått göra under sitt långa verksamma liv.

– Säg mig vilka Du umgås med, och jag ska säga Dig vem du är.

## Screen och digitalt tryck på textil



**ClubShop**  
Din leverantör av allt för textiltryck  
Tel. 011-13 16 17  
[www.clubshop.se](http://www.clubshop.se)

## ETT SILVER OCH TVÅ BRONS

Vid Gullbergskajen vid Lilla Bommen i Göteborg ligger barken Viking numera permanent förtöjd. Den var, när den sjösattes den 1 december 1906, nordens största segelfartyg; ett skolfartyg med plats för 80 elever. Den köptes 1929 av den åländske skeppsredaren Gustaf Erikson från Mariehamn.

Gustaf Erikson hade en sonson; Gus Ericson, som bosatt sig i USA och som av en händelse 1948 var i Kungälv och likaledes av en händelse stod på samma bro som Reimar Westerlind och tittade på ett lag från Kungsälvs Roddarklubb, där de forsade fram i vattnet.

– Vi kom att prata vid. Han visade sig vara proffs-roddare och efter sitt första besök hos Kungälvs Roddarklubb bestämde han sig för att flytta hit.

– Han sa; Ni har styrkan, jag kan lära er tekniken. Gemensamt ska vi ha OS i Melbourne 1956 som mål.

Det var Gus Ericson, som lärde Reimar att arbeta med mål; kort mål och långsiktiga mål. Strategier hade han inget till övers för och analyser gjorde man i efterhand.

Reimar, som hade hand om att tigga pengar till Roddarklubben, konstaterade att man behövde 126 000 kr för att kunna ställa upp i OS. Olympiska Kommittén och Roddarförbundet hade inga pengar, så klubben var tvungen att finansiera det själva.

– På den tiden var skeppsredare Gustav B Thordén Västsveriges rikaste person, så jag bjöd in honom och frågade om han kunde hjälpa oss med pengarna.

– När han träffade Gus Ericson och förstod att det var redarlegenden Gustaf Eriksons sonson, fick jag låna ut min rygg så han kunde skriva ut en check på hela beloppet, berättar Reimar Westerlind.

Det resulterade i att Sverige tog hem en silvermedalj och två bronsmedaljer i sommar-OS 1956. Utöver Gert Fredrikssons fyra guldmedaljer blev det ingen annan utdelning för Sverige.

## DANSA MED GRACE KELLY

Även om OS-medaljerna är ett kärt roddarminne för Reimar, så finns det en annan upplevelse som inte går av för hackor.

Året därpå i anslutning till Europa Mästerskapen i kanalrika Holland bjöd Amsterdams borgmästare in till roddarbal. Bland gästerna fanns bl a John Kelly Sr, som var OS-guldmedaljör i

singelrodd och hans familj; bl a sonen John Jr, som var världsmästare i rodd, och hans vackra syster.

– Jag frågade Gus, vad jag skulle göra för att få dansa med henne och han sa, att han lärt mig allt om mål; kör på ...

– Och det gjorde jag. Jag gick rakt fram till henne och bjöd upp. Sedan visade det sig att det var filmstjärnan Grace Kelly och den blivande furstinnan Grace av Monaco, som jag fått dansa med.

## VÅGA SE VISIONEN

I en intervju i våras sa Reimar Westerlind bl a, att man ska inte jaga pengarna, utan låta pengarna jaga en själv. Han hänvisade också till ett gammalt ordspråk; En människa kan gå från hus och grund, men inte sätt och sinne.

Rådet till den som idag startar en verksamhet är, att välja rätt medarbetare och jobba hårt.

– Vi behöver få mer samarbete mellan företagen, inte via branschföreningarna, utan i en direkt operativ samverkan, menar Reimar.

– Vi konkurrerar med en internationell omvärld, där det krävs att vi själva hela tiden blir starkare, mer kreativa, konkurrenskraftigare och effektiva.

Och när vi frågar om vad som kännetecknar en entreprenör blir svaret;

– Entreprenören är en visionär, som ser bilden av sig själv i en viss situation vid en viss tidpunkt.

– Entreprenören veta vart han vill komma, vad han vill skapa; ser hål i marknaden som han vill fylla.

## NEW BUILDERS

Cirkeln sluts och vi är tillbaka på Handelshögskolan i Göteborg. Där skrevs 2008 en forskarrapport om; Affärsstrukturer och entreprenörskap – News Builders. Författare är Svante Leijon och Arne Söderbom och de försöker identifiera vad som karaktäriserar en entreprenör.

Det är en intressant läsning, där de bl a citerar en forskarkollega; endast människor som lever ett entreprenöriellt liv kan effektivt undervisa om hur man blir en bra entreprenör.

De menar också att entreprenören är en jagare av möjligheter med inre drivkraft och där emotionella fenomen ingår, som; vara duktig, intensitet, otålighet, envishet och glädje. Samtidigt som verksamheten ofta präglas av en brokig organisationsstruktur och egna ekonomiska kalkyl- och styrmodeller.

## MELLAN BRANSON OCH JANSSON

Rapporten exemplifierar med tre superentreprenörer; Richard Branson (Virgin), Torsten Jansson (New Wave) och mellan dem; Reimar Westerlind (ACG Nyström). Ett hedrande urval eller som en av Reimars medarbetare sa; Där ska Branson och Jansson känna sig hedrade.

När det gäller Reimar Westerlind konstaterar rapporten, att han ofta tar plats i den offentliga debatten med okonventionella och gränsöverskridande uttalanden. Som när han flera gånger pläderat; ju mer skattemedel vi kan generera inom vårt företagande, desto bättre välstånd.

Vidare säger man att Reimar Westerlind arbetar med två kontrasterande fenomen inom sin verksamhet; identifiering av nya affärer och affärskombinationer, där intuition och handlingskraft är ledord, medan analysen sker i efterhand.

– Ingen av dem skyr strapatser, utan det finns en stolthet i att man klarar av till synes oöverbärliga utmaningar, skriver författarna.

– Som hos så många andra entreprenörer finns det en samhällsengagerande sida.

I en beskrivning av Reimar Westerlind skriver man;

– Kanske är hans största tillgång just hans mycket positiva attityd att alltid kunna säga; en sån härlig dag, nu sätter vi igång, det här var roligt. Att alltid inleda ett samtal med glädje och generositet är särskilt kännetecknande för Reimar.

## FULLTID MED REIMAR

Jag har bara träffat Reimar Westerlind personligen vid ett enda tillfälle och det var med anledning av den här intervjun. Den positiva beskrivningen av honom känner jag till fullt igen; glädjen, entusiasmen och engagemanget. Sällan har jag njutit så mycket som när jag lyssnade till hans ord och berättelser.

I forskarrapporten skriver man också; – Säkert inte någon tillfällighet att såväl Bransons som Janssons första skede av deras liv finns i bokform.

Torsten Janssons bok heter; I halvtid och jag hoppas, att jag en gång ska kunna få se en bok med titeln; Fulltid med Reimar. En bok som många skulle finna både tröst och vägledning av att läsa. En bok där författaren tar stöd av ett rikt och händelsefyllt liv för att skissa morgondagens visioner och möjligheter. ■