


När andra
inte tror att
vi kan komma
längre tar vi
ytterligare
ett steg



Sedan starten för 35 år sedan har vi gått från att vara ett bolag med en omsättning på 34 miljoner, till en koncern med 180 bolag idag med en omsättning på över 8 miljarder. Under 2012 gjorde vi 12 förvärv. Men vi är inte nöjda. Vi är redo att ta nästa steg – precis som vi alltid gjort.





MANAGEMENT PÅ VÅRT SÄTT:

- Small is smart
- Decentralise
- Entrepreneurship
- Multi-brand strategy
- Acquire and develop
- Long-term thinking
- Continuity

180

.....
fristående bolag 2012/2013
.....

Förvärva

Förstärka

Förädla

NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen ökade under 2012 med 5 procent till 8 384 mkr. Under de senaste fem åren har nettoomsättningen i genomsnitt ökat med 8 procent.

TVÅ NYA LÄNDER

Under 2012 tillkom två nya länder på Indutrades karta då Nolek AB förvärvades. Indutrade finns idag etablerat i 25 länder i fyra världsdelar.

RESULTAT PER AKTIE

Under 2012 uppgick resultatet per aktie till 14,13 kronor. Det innebär en ökning om 5 procent jämfört med 2011. Sedan börsnoteringen 2005 har den årliga totalavkastningen i genomsnitt uppgått till 26 procent.

8 384

mkr i nettoomsättning under 2012

25

Indutrade finns idag i 25 länder

14,13

kronor i vinst per aktie under 2012

GENOMTÄNKTA FÖRVÄRV Att sälja sitt företag till Indutrade betyder att man säkrar framtiden för sitt företag. Vi förvärvar bolag som är framgångsrika och välskötta, med en väl definierad marknad och ett tydligt erbjudande. Vi förvärvar bolag där ägaren vill fortsätta leda och utveckla företaget, men utan att vara ägare. Drivkraften att sälja är ofta att ägaren vill se sitt livsverk leva vidare när det så småningom är dags att trappa ner eller avveckla engagemanget.



Sid 6

FÖRSTÄRKT POSITION Våra bolag ska göra det de är bäst på: skapa affärer och möta kundernas efterfrågan. Vi ger dem möjlighet att förbättra sin prestation, samtidigt som vi stöttar dem med råd. Genom att bli del av ett stort nätverk kan alla hitta "best practice", och med ett tydligt system för benchmarking blir det tydligt vad som fungerar och vad som inte gör det. Full fart framåt men med lite blickar åt sidorna, kan man sammanfatta idén.



Sid 8

MÖJLIGHET ATT FÖRÄDLA Ibland kan ett bolag behöva göra en större investering för att komma vidare. Det kan handla om att utveckla nya produkter, att bryta in på nya marknader eller att förvärva bolag. Då är det tryggt för bolagets VD att veta att Indutrade har både den erfarenhet och de finansiella muskler som krävs för att satsningen ska bli lyckad. Ibland kan man behöva gå i motsatt riktning. När marknader viker eller produkter blir omoderna kan man behöva omstrukturera och även då är det bra med erfarenhet.



Sid 10

STABIL KURS FRAMÅT – TROTS OROLIGA TIDER

År 2012 kännetecknades av turbulens, osäkerhet och lågkonjunktur. Trots det levererar Indutrade ett stabilt resultat och en tillväxt på 5 procent.

En viktig anledning är Indutrades stora spännvidd med 180 företag i olika sektorer och branscher. Negativ utveckling i en bransch balanseras med framgångar i andra – även när konjunkturen mattas av.

Vår förvärvstakt med tio-tolv företag varje år fortsätter oförtrutet trots lågkonjunktur och oroliga tider. Vår förvärvsmodell är väldigt enkel. Vi köper inte bolag utan vi säljer en affärsfilosofi. Indutrades framgångar bygger på förmågan att hitta rätt sorts entreprenörer som brinner för sin verksamhet och vill driva företaget vidare.

Det handlar inte bara om omtanke om ägaren. Minst lika viktigt är att ledning och medarbetare fungerar bra ihop och ser fördelarna med att vara en del av Indutrade. För den som ändå tvivlar om vad som händer när man säljer

företaget är det bara att lyfta luren och prata med någon av de andra 180 entreprenörerna och lyssna på vad de har att säga.

Framtiden är osäker och det får vi lära oss att leva med. Vad vi vet är att vi ska fortsätta att växa och hitta nya spännande kandidater som passar in i Indutrade och som är med och bidrar till våra fortsatta framgångar.

Den affärsfilosofi som genomsyrar Indutrade har visat sig framgångsrik över tid. Det ger oss en viss trygghet, men samtidigt vet vi att den kräver att vi ständigt anpassar oss och vidtar åtgärder där de behövs. Samtidigt finns det de som ifrågasätter våra möjligheter att fortsätta växa på det sätt vi gjort under det senaste decenniet.

Medan de funderar över om och hur det är möjligt ägnar vi oss åt att ta nästa steg.

Johnny Alvarsson, VD Indutrade



Förvärva

90

förvärvade bolag
på tio år

” Tack och lov för att valet till slut föll på Indutrade. De har samma synsätt på affären som vi. Samtidigt får vi utvecklas på egen hand och kan få tillgång till både kompetens och finansiell hjälp den dagen vi vill växa.

Karl-Johan Öhman, VD Rubin Medical



FAKTA OM

RUBIN MEDICAL

Rubin Medical marknadsför och säljer medicintekniska produkter med fokus på diabetesvård i Sverige, Danmark och Norge.

Företaget startades 2003 och kom in i Indutrade-koncernen våren 2012.

Rubin Medical, som har huvudkontor i Limhamn i Skåne, har 18 anställda och omsatte 100 MSEK 2012 med god vinstmarginal. Målet är 15 procents tillväxt per år.

Den största produkten är i dag insulinpumpen Animas Vibe som tillverkas av Johnson & Johnson.

Karl-Johan Öhman med bolagets viktigaste produkt, insulinpumpen Vibe.

Under 2012 genomförde Indutrade 12 förvärv med en sammanlagd omsättning på omkring 800 mkr. De förvärvade bolagen finns i Sverige, Schweiz, Finland och Norge.

INDUTRADES FÖRVÄRV 2012

Bolag	Inriktning	Webb	Oms. mkr ¹
Rostfria VA-system i Storfors AB	Pumpstationer och rörsystem	www.rostfria.com	15
Dasa Control Systems AB	Styr- och kommunikationssystem för tunga fordon	www.dasa.se	50
Geotrim OY	Instrument, system och mjukvara för geospaciala lösningar	www.geotrim.fi	100
Eco Analytics AG	Mätare för gas- och vattenanalys	www.ecoanalytics.ch	22
Rubin Medical AB	Produkter inom diabetisvård	www.rubinmedical.se	100
Conroy Medical AB	Produkter inom blodhantering	www.conroy.se	30
Topflight AB	Etikettlösningar för industriellt bruk	www.topflight.se	60
Hydnet AB	Hydraulikkomponenter och industristötdämpare	www.hydnet.se	80
Euroflon AB	Slangar, kompensatorer och snabbkopplingar	www.euroflon.se	40
Krämer AG	Utrustning till läkemedelsmarknaden	www.kraemerag.com	70
Nolek AB	Tätkontroll, läcksökning och provtryckning	www.nolek.se	160
Thermotech AS	Värmebehandling, maskinservice, monteringsutrustning för skruvförband	www.thermotech-as.no	70

1) Bedömd årsomsättning vid tidpunkten för förvärvet

● Det svenska medicinteknikföretaget Rubin Medical har lyckats skapa ett rejält fotfäste på den svenska marknaden för insulinpumpar med en marknadsandel på cirka 40 procent.

– Hemligheten är något så enkelt som kundfokus och service. Slitna klyschor för någon kanske, men det finns ingen bättre förklaring till varför vi lyckas hålla de internationella jättarna stängna. Det handlar inte bara om att leverera trygghet och livskvalitet till patienterna utan också om att förmedla det på ett trovärdigt sätt via läkare och sjuksköterskor på klinikerna runt om i landet, säger Karl-Johan Öhman, VD sedan 2009.

Företagets kundfokus tar sig flera uttryck. Snabb service om en pump börjar krångla, dygnet runt-jour via telefon, löpande träffar och utbildningspass på klinikerna är några faktorer som bidragit till det stora förtroendet.

– Vi brukar skämta internt om att vi levererar extremservice. Vän av ordning kanske frågar om det kan vara lönsamt. Svaret är definitivt ja. Våra produkter har i princip samma basfunktioner som konkurrenternas, men det är just servicen som gör oss unika.

I Sverige finns 50 000 personer med typ 1-diabetes som är beroende av insulin som injiceras med hjälp av en insulinpenna eller genom insulinpump. Det stora flertalet, drygt en halv miljon svenskar, har typ 2-diabetes. Rubin Medical räknar med att lansera produkter även inom det här området inom kort.

– En viktig utmaning är att både behålla och utveckla medarbetarna. Vi har tydliga mål, men också stor flexibilitet att snabbt kunna ändra och ställa om när marknaden tar en annan riktning. För mig som ledare är det därför viktigt att medarbetarna fortsätter att vara kreativa och engagerade. Många briljanta idéer har kommit fram den vägen.

Rubin Medical är ett av årets nyförvärv inom Indutradesfären:

– Tack och lov för att valet till slut föll på Indutrade. De har samma synsätt på affären som vi. Samtidigt får vi utvecklas på egen hand och kan få tillgång till både kompetens och finansiell hjälp den dagen vi vill växa.

Förstärka

70

.....
Ett typiskt Indutradebolag
.....
omsätter runt 70 mkr
.....

” Med Indutrade i ryggen har vi en stark, långsiktig och seriös ägare som både kunder och leverantörer känner tillit till.

Thony Lundell, VD Ventim



Thony Lundell med en vridspjällventil från Ebro, en av världens ledande tillverkare av vridspjällventiler.

.....
FAKTA OM
.....

VENTIM
.....

Ventim Ventil & Instrument, som startades 1981, erbjuder ett brett flödeteknikprogram (ventiler, kopplingar och instrument från välkända fabrikat), hög teknisk kompetens och en serviceorganisation som svarar för kvalificerade kundlösningar.

Ventim riktar in sig mot fem kundsegment: industrin, energisektorn, VA, VVS och OEM.

Huvudkontoret ligger i Kalmar med försäljningskontor i Stockholm, Gävle, Sundsvall, Kristianstad och Göteborg.

Företaget, som har 39 medarbetare, omsatte 135 MSEK år 2012 med god vinstmarginal. Indutrade har varit ägare sedan 1996.

Indutrades strategi efter ett förvärv är att låta ledningen fortsätta att driva företaget på samma sätt som innan. Vi arbetar med små staber och har ett enkelt system för rapportering. I gengäld får våra bolag tillgång till en bred erfarenhetsbas och ett verktyg för benchmarking.

● – Som ledare vill jag vara inspirerande och engagerande och alltid försöka leva upp till rollen som en delaktig chef. Medarbetarna ska inte bara veta färdriktningen, de måste också veta vad som händer längs vägen. Därför kan du som ansvarig VD aldrig lämna ut för mycket information. Du får välmotiverade medarbetare vars engagemang smittar av sig i kundmötet. Och just kundfokus är faktiskt en av våra största konkurrensfördelar. Det säger Thony Lundell, VD för Ventim sedan åtta år tillbaka.

Thony är före detta hockeyspelare på hög nivå och har även tränat damlag i innebandy på elitnivå.

– Som tränare har jag framför allt lärt mig hur man får samman en grupp med olika individer och får dem att arbeta mot ett gemensamt mål. Det är den viktigaste lärdomen som jag har stor nytta av i mitt jobb som VD.

Han har en enkel filosofi: ger du energi som ledare så får du också tillbaka energi.

Thonys engagemang i kombination med en del strategiska förändringar har gett skjuts åt Ventim med både fördubblad omsättning och vinstmarginal.

Den största förändringen är tydligare fokus på Ventims fem olika kundsegment. Till skillnad mot tidigare fokuserar säljarna enbart på respektive delsegment och genom ständig kompetensöverföring kan säljaren gå in på djupet för att stödja kunderna med lösningar på komplicerade problem. Ventim har dessutom byggt upp ett starkt innesäljarstöd, vilket frigör ännu mer tid för att vara ute hos kunderna.

Bra logistiklösningar med snabba transporter från lagret med tillgänglighet dygnet runt bidrar till en starkt kundorienterad organisation.

Dessutom jobbar man med strategiskt partnerskap med vissa utvalda leverantörer.

– Enkelt uttryckt flyttar vi leverantören närmare kunden där Ventim fungerar som länken mellan kund och leverantör med djup kunskap om både produkten och kundens specifika applikationer och behov.

Den största utmaningen framåt är att få med alla delar av organisationen i den fortsatta tillväxten och utvecklingen. Fokus är på de fem segmenten på den svenska marknaden och Thony Lundell ser klara möjligheter med att fortsätta att växa organiskt:

– Med Indutrade i ryggen har vi en stark, långsiktig och seriös ägare som både kunder och leverantörer känner tillit till. Det är en klar konkurrensfördel för oss.

Thony vill också framhålla kompetensöverföringen inom Indutrade som ett viktigt konkurrensvapen. Affärsområdet Indutrade Flow Technology, där Ventim ingår, erbjuder kvalificerad, skräddarsydd utbildning åt medarbetarna.

Johnny Alvarsson, VD Indutrade:

”Nisch är ett av våra viktiga nyckelord”

Våra bolag ska vara, om inte marknadsledande, så rimligt starka i sin nisch, både vad gäller marknad och produkter. På några områden, framför allt ventiler, äger vi flera bolag som konkurrerar på samma marknad om samma kunder. De måste vara trovärdiga gentemot sina kunder och sina leverantörer och får inte samordna verksamheterna. Tappar man förtroende så tappar man kunder, så enkelt är det. Vi kräver inte heller någon dramatisk tillväxt i de förvärvade bolagen. De säljer ofta väl beprövade produkter på en mogen marknad. Med den här strategin har vi klarat att växa oss starkare igenom kronkrisen i början av 90-talet, IT-kraschen 2001 och skuldskrisen 2008.

Förädlta

36

.....
% andel försäljning
.....
av egna produkter
.....

” Jag gillar att vara en del av Indutrade. De tillför strategiskt tänkande och kompetens samtidigt som vi ändå får känna som om vi vore ett helt eget bolag.

Göte Mattsson, VD ES Hydagent



Göte Mattsson bredvid en testbänk som provkör ett hydraulikblock med ventiler för plogsystem.

.....
FAKTA OM
.....

ES HYDAGENT
.....

ES Hydagent är specialiserat på kundanpassade hydrauliska system inklusive elstyrningar. Förutom egna blocklösningar använder företaget högkvalitativa komponenter från världsledande fabrikat.

Kunderna återfinns framför allt inom skogs-, truck- och jordbruksindustrin, lastbils- och entreprenörsbranschen. Produkterna finns i lastväxlare, skogsmaskiner, mobila kranar, plogbilar med mera.

ES Hydagent startades 1983 i Umeå och förvärvades av Indutrade 2007.

Företaget, som har 20 anställda med kontor och lager i både Umeå och i Borås, omsatte 80 MSEK 2012 med god vinstmarginal.

Indutrade förvärvar bolag för att äga och utveckla. Vi säljer aldrig bolag. Våra framgångar bygger på förmågan att hitta rätt sorts entreprenörer som brinner för sin verksamhet och vill driva företaget vidare.

● Precis som alla bolag inom Indutrade arbetar ES Hydagent med långsiktiga relationer både på kund- och leverantörssidan. Verksamheten har vuxit stadigt sedan starten 1983 och i dag säljs företagets lösningar i Sverige, Norge, Danmark och Baltikum.

ES Hydagent har en hög teknisk kompetens kombinerat med en ung medarbetarstab där snittåldern är 36 år. Just denna kombination är företagets signum.

– En viktig utmaning är därför att både behålla och utveckla den unga medarbetarstyrkan och samtidigt nyrekrytera – inte minst på säljsidan, säger Göte Mattsson som varit VD sedan 2009.

Under Göte Mattssons ledning har företaget förädlats med en tydligare affärsstrategi, renodling av produktion och större fokus på kärnkompetensen, vilket innebär egna unika lösningar kombinerat med tydliga säljmål och kontinuerlig resultatuppföljning.

– Enkelt uttryckt handlar det om att fråga sig varför vi finns till, vad som skiljer oss från konkurrenterna och hur vi kan ta betalt för den skillnaden, säger Göte Mattsson.

Ändringarna har lyft företaget med ökad omsättning och fördubblad lönsamhet från 2007 till 2011.

– Jag gillar att vara en del av Indutrade. De tillför oss strategiskt tänkande och kompetens samtidigt som vi ändå får känna som om vi vore ett helt eget bolag. Det är en oslagbar kombination, säger Göte Mattsson och fortsätter:

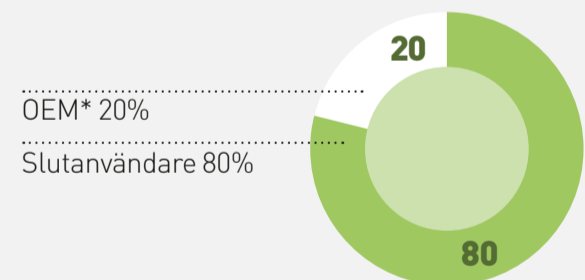
– Indutrade visar verkligen med ord och handling att man vill vara med och utveckla bolagen. Detta i kombination med ett långsiktigt förhållningssätt gör att vi alltid känner stödet när det behövs.

För Göte Mattsson handlar ledarskap väldigt mycket om att kunna ta folk och framför allt lyssna

in för att lyckas med konststycket att få med sig medarbetarna på resan:

– Du måste vårda medarbetarna och de värden som de skapar. Tålamod och engagemang är två egenskaper jag värdesätter högt. Läger du dessutom till vanligt enkelt bondförnuft så har du ledarskapet i ett nötskal. Och det roligaste av allt är att det är precis det som Indutrade står för.

Försäljning till OEM respektive slutanvändare 2012



Den stora andelen av försäljning till slutanvändare skapar stabilitet vid konjunktursvängningar.

80%

*Kunder som integrerar Indutrades produkter i sina egna produkter.

Framgång bygger

För att bli framgångsrik på en högteknologisk marknad krävs ett gediget teknikkunnande. Men lika viktigt är kunskap och förståelse för kundernas behov – idag och i framtiden. Framgångsrika företag agerar snabbt, talar kundernas språk och förstår i vilken riktning marknaden utvecklas. Framgångsrika företag lever nära sina kunder. Detta är Indutrade i ett nötskal.

● Idag består koncernen av 180 bolag som verkar under egna varumärken, drivs efter egna strategier och under ledning av egna VD:ar. Högt teknikkunande och förmågan att bygga långvariga, nära relationer med kunder och leverantörer är kännetecknen för Indutrades bolag. Det har gett resultat. Sedan börsnoteringen har koncernens genomsnittliga omsättnings-tillväxt uppgått till 12 procent per år.

EFTER FÖRVÄRV – BUSINESS AS USUAL

Vår förvärvsmodell är väldigt enkel. Vi köper inte bara lönsamma bolag, utan vi säljer också en affärsfilosofi som bygger på entreprenörskap, självbestämmande och ett kundanpassat ledarskap. Vi är bara intresserade av entreprenörer som brinner för sin verksamhet, sin affärsidé och som vill utveckla verksamheten ytterligare. De företag som förvärvas behåller sin ledning och kan fortsätta att utvecklas utifrån sina specifika förutsättningar. Över trettio års erfarenhet visar att det är den bästa lösningen både på kort och lång sikt och som också säkerställer en god tillväxt över tid.

ENTREPRENÖRER UT I FINGERSPETSARNA

Ett typiskt Indutradebolag omsätter cirka 70 mkr, har en stark position på sin marknad, ett nischat erbjudande och genomsyras av ett starkt entreprenörskap.

BOLAG MED EGNA VARUMÄRKEN

36%

av Indutrades försäljning



Alla dotterbolag har egna individuella lönsamhets- och tillväxtmål, men genom benchmarking kan företagen jämföra sig med och spurras av andra bolag inom koncernen.

Våra 180 bolag är organiserade i fem affärsområden. Här finns specialkompetens och här kan respektive VD diskutera med kollegor om branschspecifika frågor men också få råd och stöd.

Indutrade har sedan starten 1978 gått sina egna vägar. Vi använder inte ord som fusioner, synergieffekter eller omstruktureringar därför att vi helt enkelt inte tror på sådana. Däremot tror vi på entreprenörskap, självbestämmande och närhet till kund.

Lägger man dessutom till uthållighet, långsiktighet och god lönsamhet så blir det en perfekt beskrivning av Indutrade.

på närhet till kund

BOLAG MED TRADINGVARUMÄRKEN

64%

av Indutrades försäljning



Fakta

Indutrade är en koncern som består av 180 bolag i 25 länder i fyra världsdelar. Verksamheten har två huvudriktningar – dels bolag med industriell teknikförsäljning, dels bolag med egentillverkade produkter.

Den grundläggande styrningsprincipen för koncernen är baserad på decentralisering av såväl beslutsfattande som ansvar. Organisationen präglas av entreprenörskap och teknisk nischkompetens kombinerat med en välbalanserad riskspridning vad gäller kunder, produkter, leverantörer, branscher och geografiska marknader.

Den stora spridningen minskar koncernens känslighet för konjunktursvängningar.

10,8

EBITA-marginal i procent

12

Förvärv under året

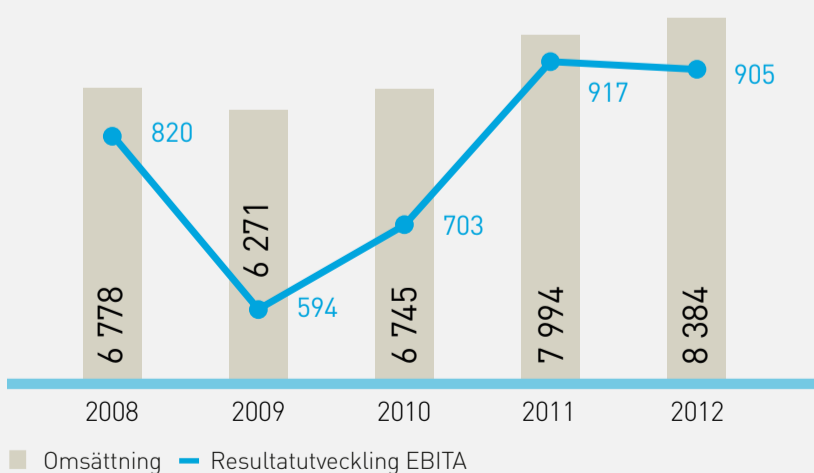
14,13

Resultat per aktie i kronor

7,05

Årets föreslagna utdelning i kronor

OMSÄTTNING OCH RESULTATUTVECKLING, MKR



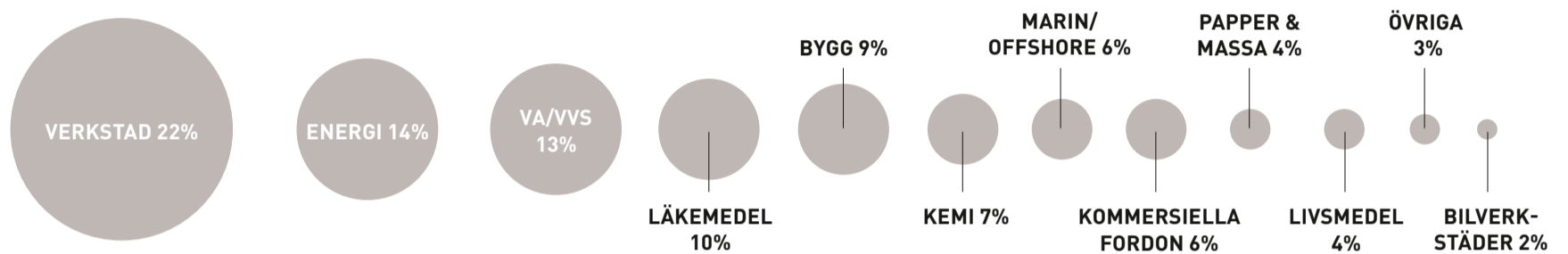
NYCKELTAL

	2012	2011	% ¹
Nettoomsättning, mkr	8 384	7 994	5
EBITA, mkr	905	917	-1
EBITA-marginal, %	10,8	11,5	-0,7 ²
Årets resultat efter skatt, mkr	565	540	5
Resultat per aktie, kr	14,13	13,50	5
Avkastning på operativt kapital, %	22	25	-3 ²
Medelantal anställda	3 939	3 778	4

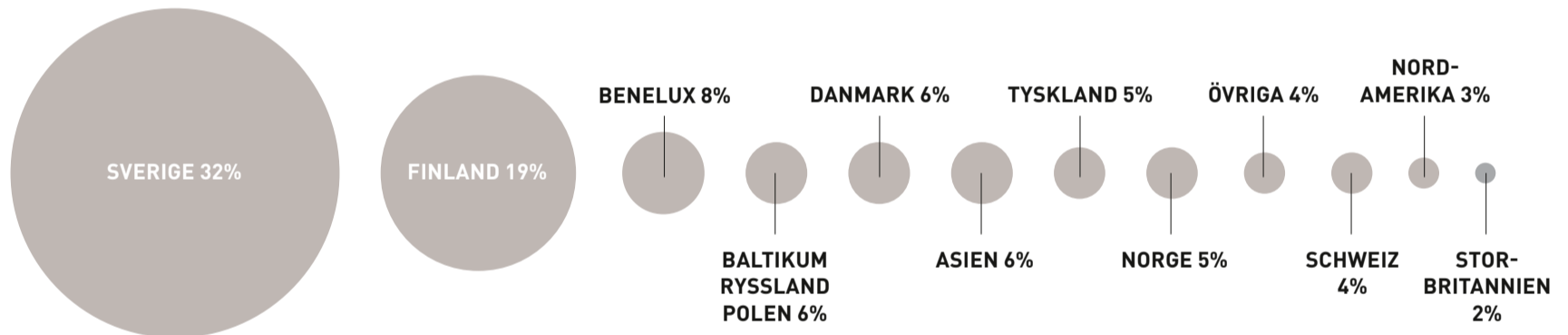
¹ Förändring i procent

² Procentenheter

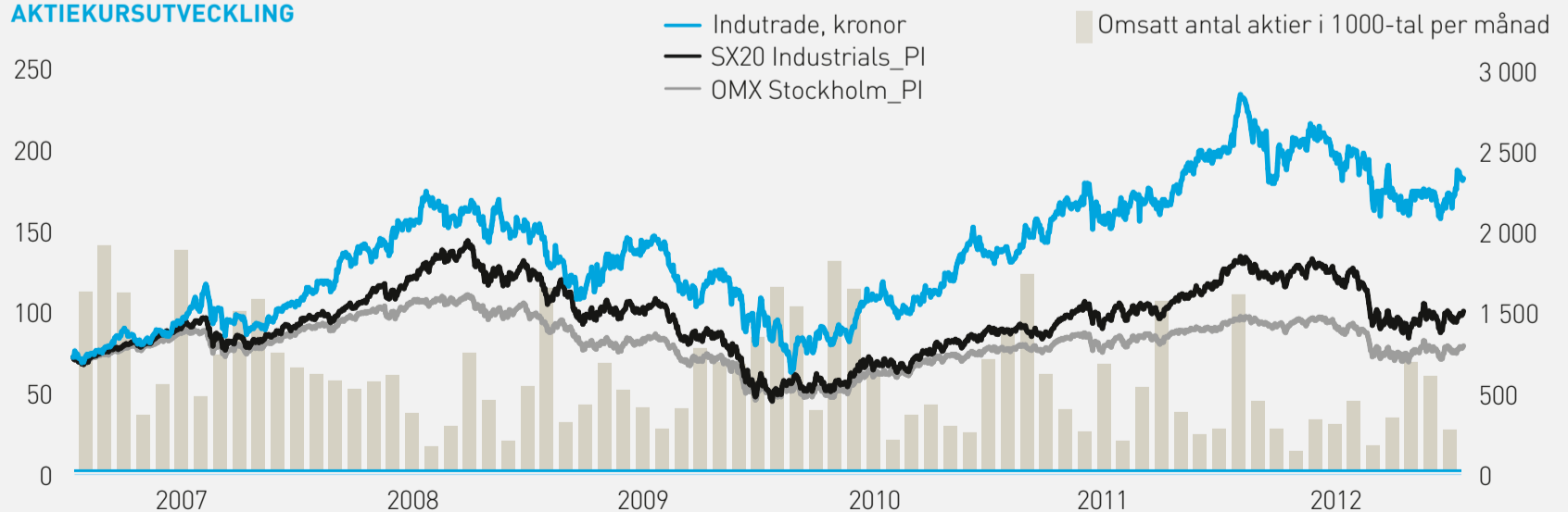
NETTOOMSÄTTNING PER KUNDSEGMENT



NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



AKTIEKURSUTVECKLING



Indutrade i världen

			
Belgien	Litauen	Schweiz	Tyskland
			
Brasilien	Malaysia	Singapore	Ungern
			
Danmark	Nederländerna	Spanien	USA
			
Estland	Norge	Sri Lanka	Österrike
			
Finland	Polen	Storbritannien	
			
Kina	Rumänien	Sverige	
			
Lettland	Ryssland	Sydkorea	