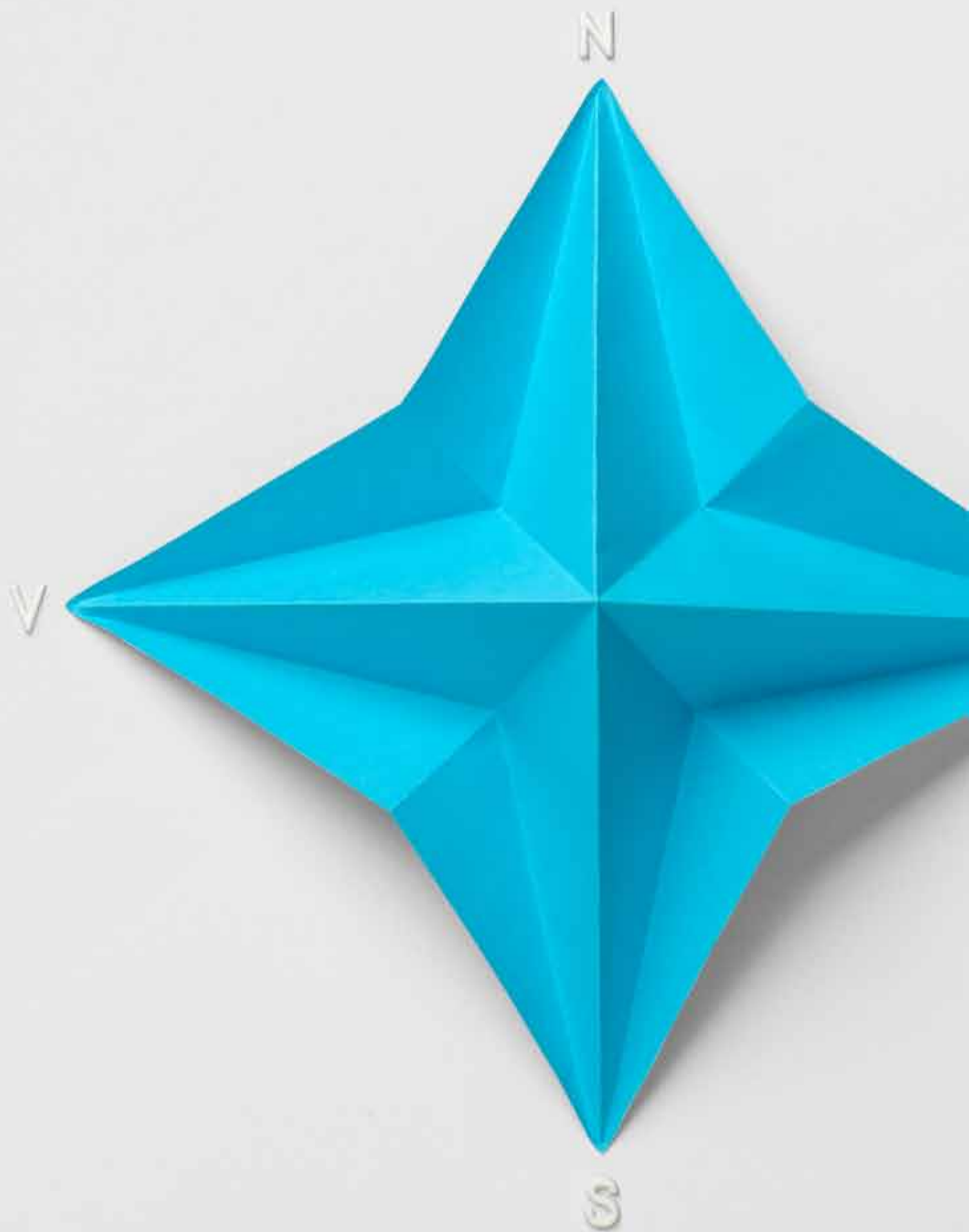

Vi väljer vår egen kurs



En affärsfilosofi som

MANAGEMENT PÅ VÅRT SÄTT:

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



bygger på mångfald

Indutrade bestod vid årsskiftet 2011/2012 av 160 fristående bolag. Likt en flotta av små, lättmanövrerade bolag rör de sig på marknader de kan väl. I sin strävan att växa kan de snabbt agera på möjligheter och undvika hinder. Med vårt stöd bestämmer de själva hur de bäst utvecklar sin verksamhet. Det är en enkel och långsiktig strategi som har visat sig framgångsrik sedan starten för drygt 30 år sedan.



Förvärva

Förstärka

Förädla

NETTOOMSÄTTNING

Nettoomsättningen ökade under 2011 med 19 procent till 7 994 mkr. Under de senaste fem åren har nettoomsättningen ökat med 12 procent i genomsnitt.

7994

mkr i nettoomsättning under 2011

EXPANSION I CENTRALEUROPA

Under 2011 tillkom två nya länder på Indutrades karta då Indutrade förvärvade den strategiskt viktiga Abimagruppen, numera Indutrade Switzerland. Därmed finns Indutrade idag etablerat i 23 länder i fyra världsdelar.

23

Indutrade finns idag i 23 länder

RESULTAT PER AKTIE

Under 2011 uppgick resultatet per aktie till 13,50 kronor. Det innebär en ökning om 33 procent jämfört med 2010. Sedan börsnoteringen 2005 har den årliga totalavkastningen i genomsnitt uppgått till 9 procent.

13,50

kronor i vinst per aktie under 2011

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



VI ÖVERTRÄFFAR MÅLEN – OFTA MED RÅGE

Vårt långsiktiga mål är att växa med 10 procent per år – under 2011 ökade omsättningen med knappt 20 procent. Faktum är att vi nådde alla våra mål – de flesta med råge. Affärstidningarnas krisrubriker i höstas läste jag med viss förundran. I industrin, där de flesta av våra 160 företag är verksamma, var 2011 ett bra år. Det mesta av nedgången i Europa har påverkat länderna söder om Alperna och där har vi inte mycket affärer.

En av de stora händelserna 2011 var vårt förvärv av bolagsgruppen Abima, med verksamhet i Schweiz, Tyskland och Österrike. Genom att etablera ett nav där skapar vi förutsättningar för att växa i denna viktiga region.

När vi börsnoterades 2005 frågade många analytiker om vi verkligen kunde växa mer. Då ägde vi 60 bolag – nu äger vi 160. Vi är kräsna när vi förvärvar bolag, det är

betydligt fler som vill sälja till oss än vi gör affär med. Med en tydlig förvärvsstrategi och en bra checklista kan vi fortsätta växa på nya marknader. Vi köper bara företag där vi enkelt förstår vad de säljer, hur de säljer och till vem. Alltför komplicerade produkter eller affärsmodeller tackar vi nej till.

Vi är också förtjusta i framgångsrika företag med erfaren ledning. Vår äldsta VD, Dieter Maier, trappade ner i år vid 71 års ålder. Under de 30 år han var VD var de sex senaste de år han presterade bäst. Faktum är att av de VD:ar som levererar bäst resultat i våra bolag är flera över 60. Men grunden till vår utveckling är den kompetenta och engagerade personalen som finns i koncernens alla bolag.

Johnny Alvarsson, VD Indutrade



Förvärva

90

förvärvade bolag
på tio år

”

Med Indutrade kan vi snabbare expandera till nya marknader, inom nya kundsegment och nya produkter, både genom förvärv och egen tillväxt.

Andreas Brägger, VD Avintos



Andreas Brägger med en vridspjällsventil som bland annat används i gasturbiner.

FAKTA OM

ABIMA GROUP

Koncernen, med huvudkontor i Rheinfelden, Schweiz, grundades 1961 och består av sju nischade försäljningsbolag med fokus på teknisk problemlösning. Bolagen har specialistkompetens inom kontroll och styrning av flöden, isolering mot kyla, värme och ljud samt rosteliminering.

Viktiga produktgrupper är ventiler och aktuatorer. Kunderna finns främst inom industrisegmenten läkemedel, energi, kemi, petrokemi, livsmedel, papper och massa samt vatten/avlopp.

Ett av de större bolagen i koncernen är Avintos.

Under 2011 genomförde Indutrade 11 förvärv med en sammanlagd omsättning på omkring 700 mkr. De förvärvade bolagen finns i Sverige, Holland, Schweiz och Finland. Det största förvärvet var Abima Group, som omsatte 420 mkr 2011.

INDUTRADES FÖRVÄRV 2011

Bolag	Inriktning	Webb	Oms. mkr ¹
Dantherm Filtration Oy ²	Luftfiltrering	www.tecalemitfiltration.fi	30
Abima Group ³	Flödeskontroll, isolering mot kyla, värme och ljud samt rosteliminering	www.indutrade.ch	400
Mijnsbergen och ATB Automation	Kraftöverföring och styrteknik	www.mijnsbergen.nl	60
Abelko Innovation AB	Energimätning, fjärrstyrning, automation	www.abelko.se	60
Alcatraz Interlocks BV	Säkerhetssystem	www.alcatraz.nl	20
Torell Pump AB	Pumpar och kompressorer	www.torellpump.se	40
Hamberger Armaturen AG	Pumpar och ventiler	www.hamberger-ag.ch	10
Enervent (inkräm)	Luftbehandlingsaggregat	www.recair.fi	17
MW-Instruments BV	Instrumentservice	www.mw-instruments.nl	10
AD MediCal AB	Medicinteknisk utrustning	www.ad-medical.se	30
AG Johansons Metallfabrik AB	Ventiler och rostfria rördetaljer	www.agjohanson.se	12

- 1) Bedömd årsomsättning vid tidpunkten för förvärvet
 2) Namnändrat till Tecalemit Filtration Oy
 3) Namnändrat till Indutrade Switzerland AG

● Abima är en schweizisk företagsgrupp med 50 års historia. 1961 startade Albert Salz företaget Alfa Ingenieurbüro AG i Rheinfelden, nära Basel. Företaget växte successivt och 1973 började man sälja ventiler och aktuatorer. I dag leds Abima av sonen Christian Salz. Under hans ledning växte företaget till en koncern med 160 anställda i Schweiz, Tyskland och Österrike.

I januari 2011 förvärvade Indutrade Abima, som då bytte namn till Indutrade Switzerland.

NY PLATTFORM I CENTRALEUROPA

Förvärvet av Abima har, inte bara på grund av sin storlek, en mer strategisk betydelse för Indutrade än många andra förvärv Indutrade gjort de senaste åren. Genom förvärvet skapar Indutrade en plattform för expansion i Centraleuropa. Indutrade Switzerland har redan hunnit göra ett förvärv, Hamberger Armaturen, och ambitionen är att göra fler.

Ett av de större bolagen i koncernen är Avintos, som leds av VD Andreas Brägger. Han anställdes 1993 och blev VD 1999.

”För de flesta av de anställda och för alla kunder förblev allt som vanligt. Faktum är att vi i bolagsgruppen redan innan förvärvet agerade som ett litet Indutrade. Indutrade låter oss sköta oss själva men de finns alltid till hands om vi behöver dem”, säger Andreas Brägger.

BARA FÖRDELAR

Så här ett år efter förvärvet ser han bara fördelar med att vara en del av Indutrade. ”Jag är övertygad om att vi fattade ett mycket bra beslut och jag tror på både Indutrades koncept och strategi.”

En del förändringar har det givetvis inneburit. I början blev det en del möten när företagen skulle lära känna varandra. ”Det var konstruktiva möten och de hjälpte oss att bygga det förtroende som är fundamentet i framgångsrika företag”, säger Brägger. ”Dessutom är det sporrande och utmanande att ta del av den benchmarking som Indutrade kontinuerligt tar fram.”

Förstärka

70

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

” Indutrade finns hela tiden med i strategiarbetet och som en trygghet. Om man som VD vill driva ett företag självständigt så är Indutrade den perfekta ägaren.

Anders Edenhammar, VD Damalini

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

DAMALINI
.....

Damalini är teknikledande inom laserbaserade mät- och uppriktningssystem. De egenutvecklade lasersystemen Easy-Laser® används inom industrin för axeluppriktning, remtransmissionsuppriktning och geometriska mätningar. Företaget har mer än 25 års erfarenhet på området. Genom offensiv produktutveckling och marknadsbearbetning har Damalini nått en marknadsledande position med försäljning till mer än 70 länder.

Damalini levererar mätsystem bland annat till de största aktörerna i världens vindkraftindustri.



Anders Edenhammar med Easy-Laser®, ett laseruppriktningssystem, som mäter med en upplösning ner till en tusendels millimeter.

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.

● Göteborgsföretaget Damalini förvärvades av Indutrade 2006. I samband med det lämnade grundaren över VD-stolen till dåvarande försäljningschefen Anders Edenhammar. Han driver fortfarande Damalini som en entreprenör och det menar han att man gör i alla Indutradebolag.

”Indutrade vet att kunskapen finns i företagen. Visst blir det lite extra rapportering, eftersom Indutrade är börsnoterat. Men det är en väldigt enkel process och vi kan lägga tiden på våra företag”, säger Anders Edenhammar.

BRA MED MUSKLER I RYGGEN

Ibland är det bra att ha muskler i ryggen. Den senaste tiden har en tuff världsmarknad och aggressiv konkurrens påverkat bolaget. Från att ha haft en stabil tillväxt på mellan 5 och 15 procent per år planade volymen inledningsvis ut under 2011, främst på grund av svagare marknad för vindkraft och hårdnande konkurrens. Tack vare en rejäl slutspurt i november och december slutade även 2011 med en ökning.

Den positiva utvecklingen väntas fortsätta under 2012. Nya produkter kom till marknaden i slutet av 2011 och samtidigt började vindkraftprojektet snurra igång igen.

VÄL GRUNDAD OPTIMISM

Trots ett lite tuffare 2011 känner Anders Edenhammar att Indutrade fortsätter stötta. ”Vi har fått stöd genom resurser till teknikutveckling och vi har kunnat göra nödvändiga investeringar. Det är väl tecken på att de tror på oss. Så länge vi visar på hur vi ska ta oss vidare så låter de piskan vila”, säger Edenhammar med typisk

göteborgsk optimism. En optimism som visar sig väl grundad. De många investeringar i vindkraft, som lades på is när oron på världsmarknaden var som störst, börjar nu komma igång igen. Med över tiden stigande energipriser blir vindkraft alltmer ekonomiskt intressant – råvaran är ju gratis.

”Vindkraft är långsiktigt en marknad med enorm expansionspotential, inte minst i Kina. Nu har vi åter de bästa produkterna för den marknaden, så nu kan vi börja växa på allvar igen”, säger Anders Edenhammar.

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 skuldcrisen 2008.

Förädlta

35

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

”

Vi har fortfarande samma fingeravtryck som innan vi förvärvades av Indutrade. Men våra ägare har hjälpt oss att växa och vi har fått ett fantastiskt branschnätverk.

Juha Kujala, VD Kontram

Juha Kujala med ett system för vattenprovtagning, som skyddar analysatorer mot höga temperaturer och tryck.

.....
**FAKTA OM
KONTRAM**
.....

Kontram är Finlands ledande leverantör av system och lösningar inom automation och mätteknik till kunder inom processindustri, gruvdrift och maskintillverkning. Bland produkterna finns ventiler, mätinstrument och elektromekaniska komponenter.

Företaget bildades 1966 och har 56 anställda. Omsättningen 2011 uppgick till 236 mkr jämfört med 178 mkr 2010.

Kontram vann priset för "best performance 2011" i Indutrades årliga benchmarking-tävling.



Indutrade förvärvar bolag för att äga och utveckla. Vi säljer aldrig bolag. När man väl har blivit en del av Indutrade-familjen så stannar man i den. Under 2011 har en del av vårt arbete ägnats åt att hitta ersättare till de VD:ar som har gått i pension, ett arbete som har lyckats bra.

● Det finska företaget Kontram förvärvades av Indutrade 2003. Kontram säljer utrustning till bolag som Stora Enso, Neste Oil, Wärtsilä och ABB. Genom en stark finsk hemmamarknad och genom att kunna följa starka nordiska företag ut på världsmarknaden växte Kontram med nära 40 procent under 2011.

”Framgångsfaktorerna är aktiv försäljning och ett nära samarbete med kunderna. Vi utvecklas med dem och de med oss”, säger Juha Kujala, VD i Kontram.

NÄTVERK OCH STÖD

Att vara en del av Indutrade är inte något som direkt påverkar den dagliga verksamheten. Kontram drivs, precis som alla andra Indutrade-bolag, självständigt och med stort oberoende. ”Det ligger ett stort värde i att kunna prata med andra företag i gruppen och lära av varandra. Indutrade har också bidragit med mycket kunskap och en ibland annorlunda infallsvinkel i många viktiga frågor”, säger Juha Kujala, som är övertygad om att Kontram hade haft ett fattigare liv – på flera plan – utan Indutrade. ”Det är engagerade och intresserade människor som vet vad de vill och vet vad vi behöver”, säger han.

Framtiden ser, trots osäkerheten i marknaden, tämligen bra ut för Kontram, menar Juha Kujala. Kunderna är övervägande stora, stabila industri-företag och utsikterna för den nordiska marknaden, med Sverige och Finland som motorer, ser långt ifrån nattsvart ut.

NYA PRODUKTER

”Även om det kan vara svårt att växa organiskt när marknaden är trög så går det alltid att hitta nya

produkter och bearbeta nya marknader. Vi har ett par nya produktfamiljer på väg in i portföljen och vi kommer också att satsa på export av produkter där vi idag är marknadsledande i Finland”, säger Kujala.

Men den viktigaste framgångsfaktorn är ändå de egna medarbetarna. ”Visst är det viktigt med produkter och system. Men det verkliga värdet skapas av medarbetarna och det kräver att de är motiverade. Ledningens ansvar är att se till så att alla har meningsfulla arbetsuppgifter och möjligheter att utvecklas i jobbet”, säger Kujala.



KUNDERNAS SAK ÄR VÅR 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.

Bolag med egna varumärken

35% av Indutrades försäljning



● Den grundläggande styrningsprincipen för Indutrade är baserad på decentralisering av såväl beslutsfattande som ansvar. Idag består koncernen av 160 bolag som verkar under egna varumärken, efter egna strategier och under ledning av egna VD:ar. Högt teknikkunnande och förmågan att bygga långvariga relationer med kunder och leverantörer är kännetecknen för Indutrades bolag. Det har gett resultat. Under de senaste fem åren har koncernens genomsnittliga omsättningstillväxt uppgått till 12 procent.

EFTER FÖRVÄRV – BUSINESS AS USUAL

De företag som förvärvas behåller sin ledning och kan fortsätta att utvecklas utifrån sina specifika förutsättningar. Den höga graden av självbestämmande säkerställer ett kundanpassat ledarskap men är även en förutsättning för att dotterbolagen ska ha en god tillväxt över tid. Förvärvade bolag säljs inte. Det är decentralisering i dess mest konkreta form och skiljer sig från det som är vanligt förekommande idag.

ENTREPRENÖRER UT I FINGERSPETSARNA

Indutrades företagskultur är tydligt präglad av entreprenörskap. Ett typiskt Indutradebolag omsätter cirka 70 mkr, har en stark position på sin marknad och ett nischat erbjudande. Alla dotterbolag har individuella lönsamhets- och tillväxtmål men genom en koncerngemensam benchmark-modell kan företagen jämföra sig med och spurras av andra bolag inom koncernen.

Även om vi lever i en allt snabbare och mer högteknologisk värld vilar Indutrade på samma sanning idag som vid starten 1978; att de bästa besluten är de som fattas nära kunden.

Bolag med tradingvarumärken

65% av Industrades försäljning



Fakta

Indutrade är en koncern som består av 160 bolag i 23 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.

30

ÖKNING AV EBITA I PROCENT

11

FÖRVÄRV UNDER ÅRET

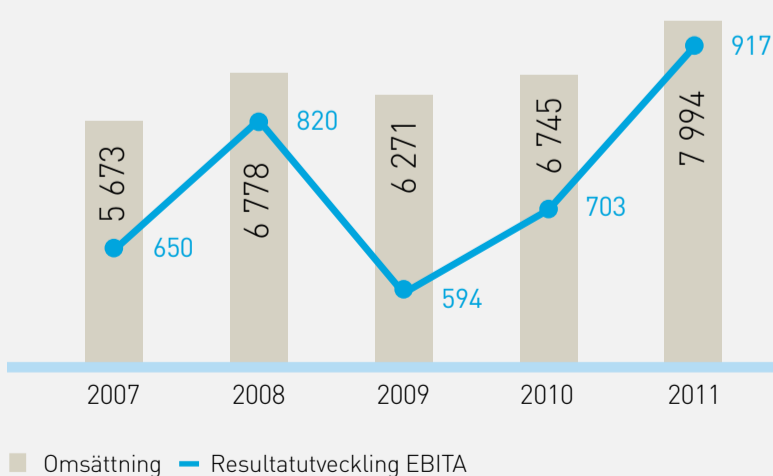
13,50

RESULTAT PER AKTIE I KRONOR

6,75

ÅRETS FÖRESLAGNA UTDELNING I KRONOR

OMSÄTTNING OCH RESULTATUTVECKLING, MKR



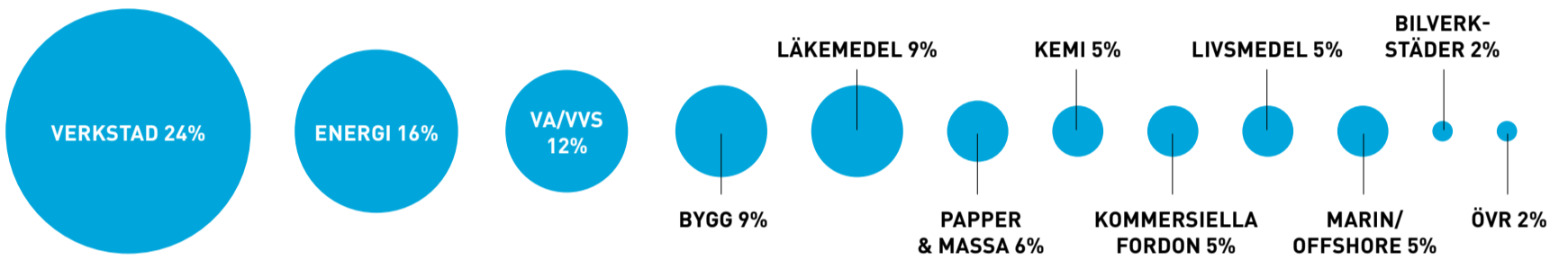
NYCKELTAL

	2011	2010	% ¹
Nettoomsättning, mkr	7 994	6 745	19
EBITA, mkr	917	703	30
EBITA-marginal, %	11,5	10,4	1,2 ²
Årets resultat efter skatt, mkr	540	405	33
Resultat per aktie, kr	13,50	10,18	33
Avkastning på operativt kapital, %	26	23	3 ²
Medelantal anställda	3 778	3 420	11

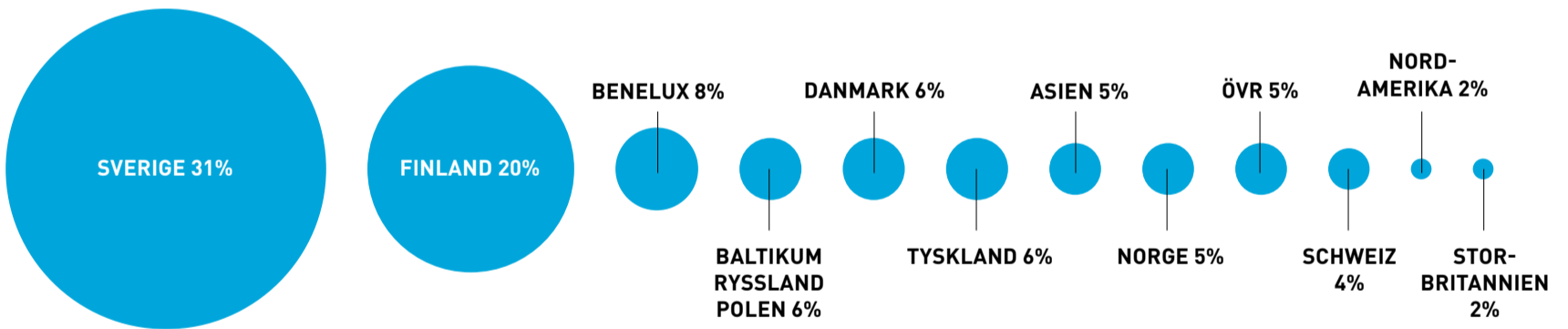
¹ Förändring i procent

² Procentenheter

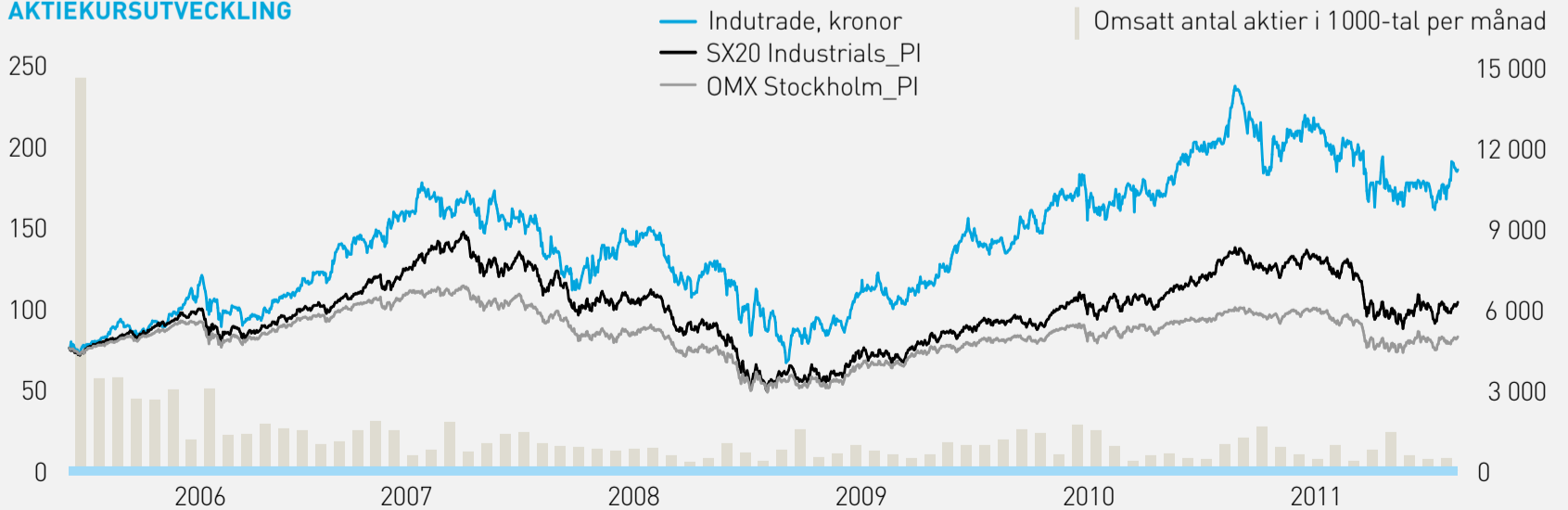
NETTOOMSÄTTNING PER KUNDSEGMENT



NETTOOMSÄTTNING PER MARKNAD



AKTIEKURSUTVECKLING



Indutrade i världen

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