

## **Verkställande direktören Johan Forssell anförande vid årsstämman för Investor AB den 10 maj 2016**

Kära aktieägare, kära gäster.

Även jag vill förstås hälsa er alla hjärtligt välkomna till årsstämman 2016. Det är väldigt roligt att se så många här, speciellt i år då vi firar 100 år.

Investor är ett fantastiskt företag där jag har haft förmånen att arbeta i mer än 20 år. Det är därför en stor ära att få leda Investor, inte minst under detta jubileumsår. Vårt firande kommer att bestå av en rad olika aktiviteter under året. Vi kommer att lyfta fram de företag, innovationer och människor som har format det Investor vi är idag.

Innan jag går in på Investor, några ord om omvärlden. 2015 präglades av fortsatt stor makroekonomisk och geopolitisk osäkerhet och det råder ingen brist på utmaningar i närtid. Vi ser dock ganska stora skillnader mellan olika industrier och regioner. Många företag som är exponerade mot oljesektorn och gruvindustrin har varit tvungna att anpassa sig till en ännu lägre efterfrågan, medan många konsument- och hälsovårdsrelaterade segment har utvecklats bättre. Flera av de så kallade BRICS-länderna har det tufft, Kina har saktat in, Ryssland har det jobbigt och Brasilien har det extremt tufft just nu. Samtidigt så ser det lite bättre ut på andra håll. Exempelvis i Europa där flera företag sett en långsam förbättring, även om det inte är tillräckligt.

Det är oerhört viktigt att få fart på ekonomin. För att lyckas med det måste vi återskapa framtidstron och våga investera mer, exempelvis i utbildning, infrastruktur och energi. Vi måste också bli bättre på att stimulera innovation. Jag är medveten om att effekterna av de här åtgärderna dröjer, men när de väl kommer är de betydligt mer långvariga och positiva, både ekonomiskt och socialt, jämfört med ännu mer penningpolitisk stimulans. Vi har redan negativa räntor på många håll vilket jag tycker är oroväckande. Som jag ser det så måste kapital kosta pengar, om det inte gör det är något fel och konsekvenserna kan visa sig bli kostsamma.

Sammanfattningsvis, vi lever i en tuff omvärld, men bilden är inte nattsvart. Vi ska också komma ihåg att i tuffa tider så erbjuds ofta attraktiva möjligheter både för Investor och våra företag, och vi är redo om de dyker upp.

Vår strategi är ganska enkel. Vi ska öka substansvärdet långsiktigt, bedriva verksamheten effektivt och betala en stadigt stigande utdelning. Det viktigaste för att öka substansvärdet är att vi är en stark och framgångsrik ägare. Om det går bra för våra företag, ja då går det bra för Investor. Men vi måste också allokera vårt kapital klokt, med andra ord, se till att vi investerar i rätt företag.

Låt mig nu börja med vår roll som ägare. Vi fokuserar på det industriella värdeskapandet i våra företag och driver de initiativ som vi bedömer kommer skapa mest värde över tid, även om lönsamheten ibland kan påverkas negativt på kort sikt. Våra företag ska alltid kunna fokusera på att verkställa tydliga strategier som är väl förankrade i styrelserna. Låt mig dock understryka att ett långsiktigt perspektiv aldrig får vara en ursäkt för att inte hela tiden effektivisera sin verksamhet. Att vara effektiv är också centralt, inte minst med tanke på den allt tuffare konkurrens vi ser från

tillväxtländer. Under 2015 vidareutvecklade vi våra värdeskapandeplaner för alla våra företag. Det är viktigt att företagen har starka balansräkningar som ger dem möjlighet att tillvarata tillväxtmöjligheter runtom i världen, och att bedra verksamheten effektivt. Men för att växa bättre och snabbare än konkurrenterna så måste de också våga ta risk. Risktagande är en naturlig del i allt företagande, men det måste förstås handla om att ta kalkylerade risker och prioritera de områden där man har störst chans att komma ut som vinnare. Om en investering eller ett projekt inte utvecklas enligt förvänta då gäller det att snabbt göra det bästa av situationen, lära sig av misstaget och gå vidare.

Hållbarhet, alltså att företag beter socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvarsfullt blir allt viktigare och det är en fråga vi arbetar aktivt med både inom Investor och i våra företag. Vi sträva efter att våra företag ska vara best-in-class, det vill säga prestera bättre än deras internationella konkurrenter, och det gäller även inom hållbarhet. Ett företag som ska vara framgångsrikt inte bara nästa år utan även om 10, 20, 50 år, då måste man helt enkelt agera som en god samhällsmedborgare. Vi ser att kunderna i allt större utsträckning ställer krav på hållbarhet när det gäller våra företag och deras produkter. På samma sätt så märker vi att den yngre generationen, ja de vill jobba i företag där de känner sig stolta, företag som tar hållbarhet på allvar.

Därmed så blir det ju faktiskt ganska uppenbart, den som inte kan rekrytera de bästa medarbetarna och inte heller erbjuda de produkter och tjänster som kunderna efterfrågar, ja den får det väldigt svårt att slå konkurrenterna över tid, det blir till och med svårt att överleva. Hållbarhet kan aldrig ses som ett hinder för långsiktig lönsamhet, tvärtom, det är en förutsättning. Det här är ett arbete som aldrig tar slut, vi har mycket kvar att göra, men vi har i alla fall kommit en bra bit på vägen.

Ett annat område som vi lägger mycket tid på att förstå är de stora teknologiskiften som sker och som mycket snabbt kan påverka många av företagen. Man talar ibland om den "fjärde industriella revolutionen" eller "industri 4.0." Vi talar om "Internet of Things" "Digitalization" och "Cloud" Men lite förenklat kan man säga att det handlar om hur den nya teknologin påtagligt kommer att förändra hur vi lever våra liv och hur vi gör affärer. Utvecklingen går snabbt och det är därför viktigt att våra företag identifierar hur de kommer att påverkas. Den som inte ligger i framkant och gör sin hemläxa riskerar att snabbt bli omsprungnen. Det finns många exempel på väletablerade företag som upplevt detta. Kodak och Facit är förstås två berömda exempel. På senare tid har företag som AirBnB kraftigt påverkat hotellbranschen, Netflix utmanar hur vi ser på tv och de traditionella biltillverkarna, ja de har bra koll på Tesla just nu.

Utvecklingen innebär hot men också stora möjligheter. Investors företag har marknadsledande positioner, de har kundkontakten, applikationskunnande och har under decennier förnyat sig genom innovation. Som ägare gör vi allt vi kan för att våra företag ska bli framgångsrika i den här förändringen. Det handlar om att utmana, ställa frågor, utbilda erfarenheter och sist men inte minst, stödja våra företagsinvesteringar inom det här viktiga området.

För att hantera de möjligheter och utmaningar våra företag står inför så krävs att vi har styrelser i världsklass. En väl fungerande styrelse måste innehålla en relevant mix av industriell och finansiell erfarenhet. Ledamöterna måste ha integritet och

affärskänsla och de måste förstå företagets förutsättningar. De måste brinna för företaget, lägga ned mycket tid och engagemang och se till att hela tiden utmana men också förstås stödja ledningen. Vi strävar efter väl diversifierade styrelser i form av kön, ålder, bakgrund och expertis då de är mer dynamiska och belyser fler aspekter. Det senaste halvåret har vi arbetat hårt i nomineringsprocesserna och jag är väldigt glad att vi har identifierat ett antal starka individer som tillför ytterligare viktigt kompetens i flera av våra bolag.

Låt mig nu komma in mer specifikt på våra företag och med våra noterade kärninvesteringar. Det rådande affärsklimatet är som sagt tufft, fler av våra företag har varit tvungna att agera resolut och anpassa sig till en tuffare marknad. Exempelvis har Wärtsilä agerat snabbt för att minska kostnaderna på grund av en svag efterfrågan inom marinsegmentet. Atlas Copco har tagit ut kostnader i sin gruvrelaterade verksamhet och ABB har inlett ett omfattande besparingsprogram. Samtidigt har många av våra företag tagit betydande steg framåt. Saab tog stora ordrar, drivit utav Gripen, ubåten A26 och på radarsidan och har idag en rekordstor orderbok. Atlas Copco fortsatte att investera i det väldigt attraktiva vakuumområdet och Ericsson ingick ett strategiskt partnerskap med Cisco. Sobi lanserade Elocta inom blödarsjuka och AstraZeneca stärkte sin pipeline. Det här är bara några exempel på initiativ för att bygga starkare plattformar för framtiden. Under året investerade vi på Investor cirka 6 Mdr kronor i våra noterade kärninvesteringar, men det återkommer jag snart till.

EQT hade ett mycket aktivt år, bland annat lanserade de EQT VII, den största fonden hittills och vi har åtagit oss att investera drygt 3 Mdr kronor i fonden. Under 2015 var värdeökningen på våra investeringar i EQT hela 32 procent i konstant valuta och nettokassaflödet till Investor uppgick till 4, Mdr kronor. Det kan jämföras med drygt 1,5 Mdr i snitt över de senaste 10 åren. Given den attraktiva avkastningspotentialen så kommer vi fortsätta investera i EQT.

Så över till Patricia Industries som i princip satte igång sin verksamhet vid den här tiden förra året. Verksamheten är nu i full gång både i Stockholm och i USA. Huvudfokus är att vidareutveckla och öka värdet på våra helägda företag men även att hitta nya, både i Norden och i Nordamerika. När det gäller nya investeringar söker vi efter företag med bra företagskulturer och starka marknadspositioner i branscher som vi kan väl. Patricia Industries har i dagslägen en kassa på ungefär 14 Mdr kronor och ett gott kassaflöde från de helägda bolagen. Dessutom så pågår en gradvis avyttring av finansiella investeringar för att frigöra ytterligare resurser till våra satsningar på helägda företag. Den här strategin är i linje med vår ambition, att vara en långsiktig ägare med fokus på "buy-to-build" och inte "buy-to-sell".

Under 2015 utvecklades våra helägda företag väl. Mölnlycke Health Care ökade omsättningen med 5 procent i konstant valuta, vinstmarginalen var på en fortsatt hög nivå och företaget levererade ett starkt kassaflöde. Givet den attraktiva lönsamheten är fortsatt tillväxt högsta prioritet och tillväxtpotentialerna bedöms som mycket goda. Nyligen förvärvade Mölnlycke amerikanska Sundance Solutions som är verksamt inom behandling och förebyggande av trycksår, ett av många spännande tillväxtområden.

Permobil inledde året med lite lägre försäljningstakt då många kunder avvaktade med sina beställningar i väntan på den nya rullstolsserien. Men både tillväxt och lönsamhet förbättrades succesivt under året i takt med att den nya produkten lanserades och den mottog mycket väl hos kunderna runtom i världen och för helåret så uppgick omsättningstillväxten till 8 procent i konstant valuta, och det är den organiska tillväxten, det vill säga utan förvärv.

Aleris rapporterade fortsatt god tillväxt och har en stabil lönsamhet, framförallt så är det den norska verksamheten som bidrog till tillväxten. Vi ser fortsatt förbättringspotential i Aleris och arbetar vidare med att bygga företaget som en högkvalitativ leverantör inom vård och sjukvårdstjänster.

I oktober förvärvade Patricia Industries sitt första bolag i USA, BraunAbility för 2,8 Mdr kronor. Företaget har starka marknadspositioner inom rullstolsanpassade fordon och rullstolshissar, främst på den amerikanska marknaden, men vi ser goda möjligheter att växa bolaget internationellt. Och jag tycker det är viktigt, det var tidigare en fråga om kultur, precis som Permobil så har BraunAbility en mycket stark företagskultur och det var en viktig del i beslutsfattandet när vi investerade i bolaget.

Investor har en stark finansiell position med betydande resurser för investeringar, en viktig del av strategin är därför att allokera kapitalet på ett klokt sätt. Under 2015 gjorde vi ett antal attraktiva investeringar i linje med vår strategi. Inom Noterade Kärninvesteringar investerade vi 5,8 Mdr, varav 5,6 Mdr i ABB och 200 miljoner kronor i Wärtsilä. ABB har starka marknadspositioner inom både automation och kraftteknik, två områden med goda tillväxtpotentialer. Dessutom så ser vi utrymme för ytterligare effektivitetsförbättringar i bolaget. Även Wärtsilä har starka marknadspositioner och en attraktiv exponering mot tillväxtmarknader och service.

Som tidigare nämnts så åtog vi oss att investera i EQT:s nya fond och Patricia Industries investerade 4 Mdr under året, varav merparten då var i BraunAbility. Bortsett från åtagandet till EQT som är ett åtagande där vi sedan kommer att lägga in pengar men kanske ännu inte har gjort det så investerade vi alltså sammanlagt 10 Mdr kronor under året och dessutom betalade vi på Investor en utdelning till våra aktieägare om 7 Mdr. Med andra ord så hade vi ett kapitalutflöde på 17 Mdr under året. Samtidigt var vårt inflöde mycket starkt, hela 22 Mdr kronor. Inom Noterade Kärninvesteringar erhöll vi 9 Mdr i utdelningar och inlösenprogram. EQT genererade 4,5 Mdr och Patricia erhöll 8 Mdr, varav ungefär hälften från Mölnlycke.

Sammantaget innebär detta att vi trots stora viktiga investeringar kunde minska vår nettoskuld med nästan 5 Mdr, vilket sänkte skuldsättningsgraden till endast 5 procent. Nu ska vi inte räkna med att kassaflödet kommer att vara så här starkt varje år. 2015 var extremt starkt, men jag tycker ändå att det säger något om styrkan i den plattform som vi har byggt upp i företaget.

Den andra byggstenen i vår strategi är att bedriva vår verksamhet effektivt, att hela tiden se till att vi gör rätt saker. 2015 uppgick våra förvaltningskostnader till 483 miljoner jämfört med de 500 vi sagt vi skulle hålla oss till. För oss som aktiva och engagerade ägare är det viktigt att föregå med gott exempel och hålla våra kostnader under kontroll, precis som vi kräver att våra företag ska göra. Samtidigt är det förstås lika viktigt för oss som för våra företag att vi hela tiden vidareutvecklar vår

verksamhet och investerar för framtiden, exempelvis i vårt nätverk och kunskapsbyggande.

Den tredje byggstenen i vår strategi är att ge en stadigt stigande utdelning över tid. För 2015 föreslås en utdelning om 10 kronor per aktie, en ökning om 11 procent. Investors utdelning baseras ju till stor del på de utdelningar vi får från våra kärninvesteringar. I det sammanhanget kan vi notera att årets mottagna utdelningar ser ut att öka med ungefär 6 procent jämfört med föregående år. Målsättningen, att kunna uppvisa en gradvis stigande utdelningstillväxt kvarstår.

Så låt mig sammanfatta 2015 för Investors del. Vårt substansvärde ökade, vår totalavkastning uppgick till 13 procent, vilket överträffade börsen. Vi höll våra kostnader på en god nivå och vi föreslår en betydande utdelningsökning. Det var ett bra år för oss. Jag vill dock framhålla att ett år är en alldeles för kort utvärderingsperiod, det är bara att titta på börsens svängningar under föregående år och inledning av detta år. Måluppfyllelsen ska snarare mätas över en tioårsperiod.

Däremot är jag mycket glad att vi tagit ett antal betydande steg som är viktiga för den långsiktiga utvecklingen. Vi har implementerat en ny organisation som möjliggör ett ökat fokus på våra onoterade och noterade bolag. Vi stärkte vårt ägande betydligt i ABB och vi förvärvade vårt första helägda bolag i USA, och trots dessa investeringar inleder vi det här turbulenta året med en ännu starkare balansräkning.

Kära aktieägare, vi kommer att arbeta vidare enligt den strategi jag precis beskrivit. Vi kommer att använda vår finansiella styrka till att expandera våra helägda företag, investera i EQT och göra tilläggsinvesteringar i våra noterade kärninvesteringar när vi ser att det är finansiellt attraktivt.

Ja, Investor firar som sagt 100 år och vår modell med långsiktigt aktivt ägande har tjänat oss väl under ett sekel. Tack vare en stark långsiktig ägare, våra fantastiska företag, en klar strategi och alla våra engagerade medarbetare är jag övertygad om att vi trots en tuff omvärld har goda möjligheter att fortsätta skapa långsiktigt värde till er, kära aktieägare, även under kommande 100 åren.

Tack.