



*Industrivärden – 75 år av  
värdeskapande förändring*

# Innehåll

FÖRORD	5
<b>75 ÅR AV VÄRDESKAPANDE FÖRÄNDRING</b>	<b>6</b>
Prolog: Svenska Handelsbanken lägger grunden för Industrivärden	6
1940-talet: Industrivärden bildas med åtta innehavsbolag och börsnoteras	11
1950-talet: Stärkta ägarpositioner och betydande nyförvärv	13
1960-talet: Portföljdifferentiering med fokus på verkstads- och byggbolag	15
1970-talet: Industrivärden börjar bli en mer aktiv ägare med fokus på strukturåtgärder	17
1980-talet: Börsportföljen koncentreras och en helägd industrirörelse byggs upp	21
1990-talet: Konsolidering av industrirörelsen och ett antal större aktieaffärer	24
2000-talet: Fortsatt renodling och utvecklad ägarstrategi	26
2010–2015: Portföljförändringar samt ökad belåning	29
2015–2019: Stärkt kapitalförvaltningsfokus och ökad finansiell flexibilitet	31
Framtid	33
<b>INDUSTRIVÄRDEN IDAG</b>	<b>35</b>
Verksamheten i korthet	35
Innehavsbolagen	36
<b>INDUSTRIVÄRDENS STYRELSE</b>	<b>46</b>
<b>APPENDIX: VÄRDEUTVECKLINGEN UNDER 75 ÅR</b>	<b>47</b>



# FÖRORD

Det är nu 75 år sedan Industrivärden bildades av Handelsbanken. Initialt var syftet att samla och över tid strukturera aktiepanter som banken erhållit till följd av sin kredithantering. Ny lagstiftning krävde att bankernas aktieinnehav i olika industribolag flyttades ut från deras balansräkningar. De erhållna aktiepanterna var ett resultat av 1920- och 30-talens utmanande företagsmiljö och därpå följande finanskris, vilken slagit hårt mot exportbolagen. Många bolag hade såväl finansiella som strukturella problem och de svenska bankerna, genom sin kreditgivning, kom på så sätt att aktivt involveras i näringslivsutvecklingen.

När det nya aktiebolaget Industrivärden registrerades hos Bolagsverket i februari 1944 bestod aktieportföljen av åtta innehavsbolag inom främst skogs-, telekom- och textilindustri. Med bas i denna ursprungsportfölj tog Industrivärden över ägaransvaret från Handelsbanken och kom snabbt att ställas inför flera viktiga vägval. Det pågick en betydande strukturomvandling i många företag och efterkrigstidens ökade efterfrågan på varor och tjänster skapade nya utmaningar och möjligheter för företagen. Det är därför föga förvånande att Industrivärden tidigt kom att aktivera sig såväl vad gäller aktieportföljens sammansättning som innehavsbolagens utveckling. När man betraktar bolagets historia är det, trots detta, svårt att inte slås av med vilken kraft och rådighet Industrivärden drivits. Verksamheten har på ett väl genomtänkt sätt förändrats och anpassats till den rådande omvärldsutvecklingen. Det tydligaste exemplet är hur man med stort engagemang deltagit i strukturomvandlingen av flera viktiga exportbranscher. På så sätt har Industrivärden kommit att spela en central roll i framväxten av en modern svensk industri. Ur ett aktie-

ägarperspektiv har verksamheten varit värdeskapande, vilket tydligt illustreras av Industrivärdenaktiens långsiktiga värdeutveckling. 2019 står Industrivärden väl rustat för framtiden. Innehavsbolagen är av hög kvalitet med starka positioner och god finansiell ställning. Förutsättningarna för att fortsätta arbetet med aktivt ägande och värdeskapande är därför goda.

Industrivärdenens historia har tidigare lyfts fram, till exempel vid bolagets 50-årsjubileum och nu senast i samband med dess 65:e verksamhetsår, då en jubileumsbok med fokus på viktiga händelser i Industrivärdenens historia publicerades. Mot denna bakgrund har vi valt att uppmärksamma Industrivärdenens 75-årsjubileum med en kort, men kärnfull jubileumsskrift. Här ger vi en historieexposé som på ett lättillgängligt sätt illustrerar bolagets många förändringssteg och goda förmåga att skapa värden. Vi hoppas att du kommer att uppskatta skriften och tillönskar dig en god läsning!



Fredrik Lundberg  
Styrelseordförande



Helena Stjernholm  
Verkställande direktör

# 75 ÅR AV VÄRDESKAPANDE FÖRÄNDRING

Prolog

## Svenska Handelsbanken lägger grunden för Industrivärden

Under det sena 1800-talet, när Sverige infört näringsfrihet, blev affärsbankerna centrala aktörer i landets resa mot ett modernt industriland. Det var till bankerna som företagarna gick för att få lån till nya produkter, affärs-

idéer eller för att strukturera om gamla bruksföretag.

I den miljön växte Svenska Handelsbanken fram. Banken värderade och gav krediter till handelsmän, entreprenörer och brukspatroner. Ofta tog man aktier



Fagersta Bruks AB:s järnverk i Fagersta 1929.

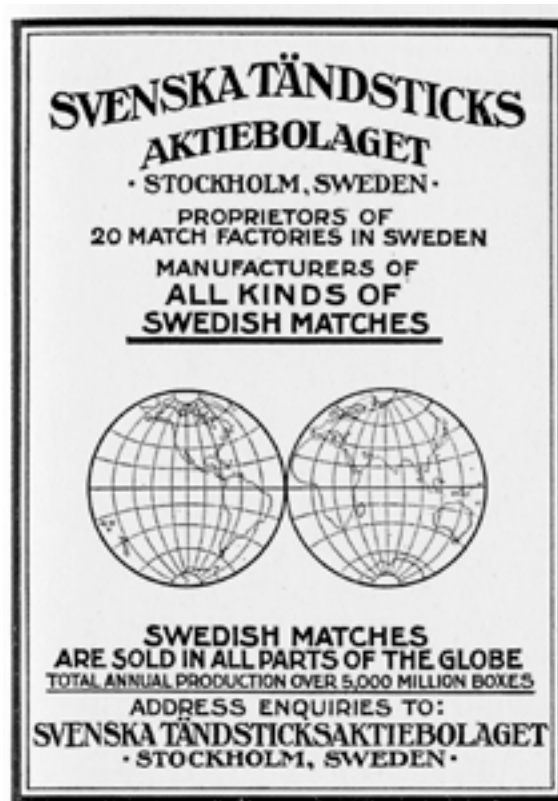
som säkerhet, vilket gjorde att banken över tid fick ägarintressen i många företag. Ibland köpte även bankens tjänstemän själva aktier, men då som privatpersoner, som när verkställande direktör Louis Fraenkel och ordförande Arvid Lindman på tidigt 1900-tal förvärvade aktier från Lars Magnus Ericsson, som ville avyttra sina aktier i Telefonaktiebolaget L M Ericsson vilket han grundat. Eller som vintern 1912 när ett konsortium med Handelsbankemän tog över aktiemajoriteten i AB Gasaccumulator (AGA) när företaget behövde finansiell förstärkning. AGA:s verkställande direktör Gustaf Dalén fick samma år Nobelpriset i fysik för sina epokgörande uppfinningar. Även om bankens egna direkta ägande just då kan ha varit begränsat skulle både Ericsson och AGA komma att bli viktiga engagemang för Industrivärden – och än idag har Industrivärden ett betydande ägande i Ericsson.

Regelverken för bankers ägande av aktier och inflytande i företag har ändrats vid ett flertal tillfällen under åren. De regler som gällde under 1910-talet tvingade Handelsbanken att skapa ett separat förvaltningsbolag, med särskild uppgift att äga och förvalta aktier. Handion AB blev det bolaget och härifrån arbetade banken med att fasa ut sina ibland mycket stora aktieposter i olika företag.

Under 1920-talet, som präglades av ryska revolutionens efterdyningar, fallande penningvärde och dykande exportintäkter, lyckades Handelsbanken hålla skutan på rätt köl. Bankens företagsintressen fortsatte att samlas hos Handion som nu hade betydande aktieposter i företag vi känner än idag (om än under andra namn ibland), som L M Ericsson, Sandvikens Jernverk (Sandvik), ASEA (ABB), Trafik AB Grängesberg-Oxelösund (Gränges), AGA, AB Separator (Alfa Laval) och Svenska Kullagerfabriken (SKF).

År 1926 knöts Ernfrid Browaldh till banken. Senare skulle han bli både vice verkställande direktör, verkställande direktör och vice ordförande i banken, men inledningsvis lade han sin kraft i Handion-bygget. Bland annat initierade Handelsbanken en betydande

omstrukturering av det krisande järnbruket Fagersta Bruks AB. Banken satt med en stor aktiepost som inte kunde säljas utan avsevärda förluster. Istället omvandlade Handelsbanken Fagersta till moderbolag i en koncern med en rad järn- och stålföretag, en koncern som kom att kvarstå i Handelsbankens ägarportfölj fram till 1943 då man genomförde en börsintroduktion (1947 skulle Fagersta bli dotterbolag till Industrivärden).



Annons för Ivar Kreugers industrikoncern Svenska Tändsticks Aktiebolaget (STAB), i vilket Kreuger & Toll var huvudägare.





Bland Handions övriga skuldtvingda företagsinnehav hörde flera hemma inom skogsindustrin. Branschen var småskalig, finansiellt svag och präglad av förödande konkurrens. 1929 kom finansmannen Ivar Kreuger överens med Handelsbankens verkställande direktör Helmer Stén om att konsolidera den svenska sågverks- och cellulosaindustrin. Banken flyttade som en följd därav de ägarintressen i Handion som saknade skogskoppling till andra dotterbolag. Därefter ombildade man Handion till holdingbolaget Svenska Cellulosa AB – eller SCA, som vi känner det än idag. Där samlades ett tiotal trävarubolag, bland annat Bergvik och Ala. Aktiekapitalet på en miljon kronor utökades till 50 miljoner kronor, och AB Kreuger & Toll tog hela nyteckningen mot kredit i Handelsbanken. Full dispositionsrätt till aktierna skulle Kreuger få när hela krediten var återbetald. Handelsbanken besatte ordförandeposten i SCA med sin verkställande direktör Helmer Stén och Ernfrid Browaldh blev styrelseledamot.

1930-talets globala depression gjorde dock att SCA inte nådde förväntad tillväxt trots stora investeringar och successivt mer kapital. Kreuger & Tolls kreditbaserade ägarandel blev värdelös. Med 90 miljoner kronor i fordringar styrde Handelsbanken i praktiken skogsjätten efter Kreugerkoncernens kollaps – eller Kreugerkraschen som den blev känd.

Nu krävde dock ny lagstiftning att banker lämnade ifrån sig sina, genom pantrealisation, erhållna aktier så snart det gick. Handelsbanken hittade en köpare i Axel Wenner-Gren, entreprenören bakom Electrolux, som tog över aktierna i SCA för 10 miljoner kronor. Även om Axel Wenner-Gren nu var huvudägare till SCA hade Handelsbanken fortsatt stora ekonomiska fordringar på bolaget. Bankens styrelse ville lätta på sitt engagemang i SCA och beslutade därför 1943 att bilda ett holdingbolag (investmentbolag) som kunde ta över merparten av bankens företagsintressen.

Elektriska noteringstavlor för aktiekursinformation i Handelsbankens kontor på Kungsträdgårdsgatan i Stockholm.







AGA:s produktutställningslokal (AGA-expon) på Lidingö. 1957 blev Industrivärden aktieägare i bolaget.

1950-talet

# Stärkta ägarpositioner och betydande nyförvärv

Under efterkrigstiden började hjulen snurra igen i Sverige. Industrivärden ökade sina ägarpositioner i flera av innekavsbolagen. Helmer Stén, på många sätt avgörande för Industrivärdens tillkomst, avled under sommaren 1950 och efterträddes av Sten Westerberg. I minnesorden för Helmer skrevs att: ”han ställt sitt kloka omdöme samt sin beprövade erfarenhet och sällsynt stora förmåga att samla och entusiasmera till bolagets obegränsade förfo-gande. För denna insats häfta bolaget i största tacksam-hetsskuld till honom.”

Handelsbanken hade fortfarande stora fordringar på SCA och följde världsmarknaden för trä och papper med intresse. USA var den då största exportören av dessa varor, men utbudet mötte inte efterfrågan med stigande priser som följd. Handelsbanken såg nu posi-tivt på utvecklingen och drev fram en börsintroduktion av SCA. Industrivärden passade då på att sälja förlags-bevisen i Bolinder-Munktell till Handelsbanken för att istället förvärva tio procent av SCA-aktierna. Företaget som en gång i tiden varit Handion hade nu sin ”efter-trädare” som ägare.

Under decenniet arbetade Industrivärden, fortfa-rande med bara en anställd, främst med transaktioner i de existerande portföljbolagen. Fondemissioner ökade innehaven i såväl Fagersta som Almedahl-Dalsjöfors, Bergvik och Ala. Engagemanget i Fagersta och SCA växte återkommande samtidigt som det minskade i Ericsson. Ferdinand Wallberg blev bolagets verkställande direk-tör 1956 och Ernfrid Browaldh ny styrelseordförande.

Mot decenniets slut dök helt nya innehav upp i Industri-värdens portfölj. 1957 köpte man aktieposter i AGA AB och Svenska Metallverken. De båda bolagen hade då varit med länge i Handelsbankens intressesfär. 1958 expanderade Industrivärden inom textilbranschen när man köpte aktier i Borås Väveri. 1959 utökade man sin investering i byggbranschen genom en apportionemission i cementtillverkaren Gullhögens Bruk. Gullhögens ägar-familj Wingårdh blev därigenom Industrivärdens första större aktieägare.



Järnvägsvagn med sågat virke på väg till torkning vid ett av SCA:s sågverk i norra Sverige.



John Mattson Byggnads AB:s prestigefyllda byggprojekt Wennergren Center och Hötorgsskraporna (byggnad 3 och 4).



Produktion av plåtburkar och glasflaskor vid PLM.



Produktion av Bahco:s klassiska skiftnyckel.

1960-talet

# Portföljdifferentiering med fokus på verkstads- och byggbolag

1960-talet innebar rekordår i Sverige. Det stadiga bostadsbyggandet drev tillväxt i bland annat bygg- och verkstadsbranscherna. Industrivärdens styrelse ville diversifiera portföljen mot intressanta områden och ökade tempot. 1960 investerade man i den snabbväxande förpackningsspecialisten Plåtmanufaktur, PLM och 1961 tillkom aktieinnehav i ventilations- och verktygsspecialisten AB Bahco. Ett av Industrivärdens mer framstående innehav i byggbranschen var Gullhögen mineralfiber som nu omvandlades till Gullfiber AB och utvecklades mycket gynnsamt.

Stig Ödmark blev ny verkställande direktör 1960 och något år senare fick han sin första medarbetare.

En utmaning för onoterade familjeföretag var redan då att det var svårt att omvandla aktier till mer realiserbara värden. Därför bildade Handelsbanken och Industrivärden 1962 bolaget Investment AB Promotion. Promotion förvärvade ett antal familjeföretag och sattes sedan på börsen, vilket skulle underlätta för de tidigare familjeägarna att sälja sina aktieinnehav.

Industrivärden fortsatte att diversifiera sin innehavsportfölj, ofta med företag som funnits med redan i föregångaren AB Handions omfångsrika portfölj på 1920-talet. Bolagen hade fortsatt att röra sig nära "handelsbankssfären" och blev nu regelrätta innehav, som till exempel A-betong, Boliden och Husqvarna. Industrivärden köpte även aktier i grundarbolaget Handelsbanken.

Privatägda John Mattson Byggnads AB (sedermera JM) köptes upp och blev nytt dotterbolag. Det blev

inledningen till en omstrukturering i byggbranschen, där Industrivärden snart förvärvade byggmaterialbolaget Olsson & Rosenlund och slog ihop det med övriga byggmaterialföretag i portföljen. Det tillväxta Olsson & Rosenlund slogs sedan ihop med John Mattson samt Gullfiber och bildade den nya JIMOR-koncernen (namngivet efter initial- och centralbokstäverna i de ingående bolagen). Industrivärdens främsta syfte med konsolideringen var att möjliggöra exploatering av bolagets stora markinnehav i John Mattsons regi.

Andra nykomlingar i portföljen under 1960-talet var Facit AB, Försäkrings AB Skandia, Pripps Bryggerier, Turitz och Tändsticksaktiebolaget. Via ett nybildat dotterbolag, AB Delus, köptes även aktier i IBM, General Motors och Gunnebo Bruk.

Även om SCA, Fagersta och Ericsson fortsatte att utgöra Industrivärdens värdemässigt största innehav, hade diversifieringen vid 1960-talets slut nått så långt att Industrivärden övergick till att redovisa sina innehav fördelade på olika branscher, som skogsindustri, järn- och metallverk, verkstadsindustri, elindustri, byggnadsindustri, livsmedelsindustri, varuhus, invest- mentbolag, banker, försäkringsbolag och övriga bolag.

Vid 1960-talets slut hade Industrivärden växt även personellt. Man var nu sex medarbetare, med Nils Berggren som verkställande direktör. Ordförande var Tore Browaldh, son till Ernfrid, som även var styrelseordförande i Handelsbanken där han just avgått som verkställande direktör.



I början av 1970-talet utvecklar Ericsson AXE-växeln, som blir världens första helt datoriserade telefonväxel och lägger grunden för bolagets tillväxt under flera decennier. 1971 stod innehavet i Ericsson för 30 procent av Industrivärdens portföljvärde.



1970-talet

# Industrivärden börjar bli en mer aktiv ägare med fokus på strukturåtgärder

Allt sedan Industrivärdens tillkomst 1944 hade bolaget engagerat sig i de större aktieinnehaven genom att ta plats i företagens styrelser. Under 1970-talet gick man ett steg längre och slog fast att Industrivärdens placeeringsstrategi utgick från ett tydligt, långsiktigt ägaransvar i bolag där man var dominerande ägare. Strategin fastställde även att Industrivärden skulle medverka i strukturåtgärder för stärkt konkurrenskraft. Talande för detta var Industrivärdens fortsatta arbete med att omvandla byggmaterialektorn, med transaktioner bland annat i Gullhögens Bruk och Förvaltnings AB Handus.

År 1971 var annars Ericsson, SCA, Boliden, PLM, AGA och Grängesberg störst i portföljen, som man fortsatte diversifiera. In kom gruvjätten Atlas Copco, fordonstillverkaren Volvo, läkemedelsföretaget Astra och därtill Alfa Laval, ett nygammalt engagemang som funnits med redan 1924 inom Handion.

Det tidiga 1970-talet utmärktes av stor osäkerhet om den fortsatta ekonomiska utvecklingen. Även om arbetskraftskostnaderna länge ökat mer i Sverige än i övriga industriländer hade det kompensrats av ökad produktivitet. Nu bröts denna utveckling. Dessutom brottades världsekonomin med en oljekris som fick råvaru- och bränslekostnader att stiga. Detta medförde

ökade svenska produktionskostnader, försvagad konkurrenskraft internationellt och därmed minskad lönsamhet. Många företag tvingades till nyemissioner för att ta in nytt kapital och Industrivärden strävade efter att fullt ut delta i varje emission. Av likviditetsskäl tvingades man dock avyttra teckningsrätter i AGA, Fagersta och Ericsson.

Industrivärden hade uppnått 16 000 aktieägare, men bara 200 ägde mer än 1 000 aktier. Nu inleddes en period av korsvis ägande mellan Industrivärden och Beijerinvest, under ledning av finansmannen Anders Wall. Andra stora ägare i Industrivärden var försäkringsbolag, pensionsstiftelser samt Investment AB Promotion, börsbolaget som Industrivärden en gång skapat för att förvärva och vidareutveckla onoterade familjeföretag.

På finanssidan bröt Industrivärden annars mark när man emitterade det första moderna konverteringslånet i Sverige 1977.

Trots krisåren under 1970-talet kunde Industrivärden fortsätta ge höjda utdelningar varje år, en tradition man haft sedan starten 1944. Det gick tack vare dels den stora och differentierade aktieportföljen som fördelade riskerna och dels kassaflöden från de stabila och lönsamma dotterbolagen.

P.M.

angående Industrivårdens placeringspolitik

Industrivärden (InV) bildades 1944 genom att SHB dit överförde vissa stora aktieposter, som kommit i bankens ägo, för att banken därigenom skulle kunna återvinna lånefordringar som blivit nödlidande under mellankrigstidens kriser. När de aktuella företagen rekonstruerats genom bankens försorg, överfördes aktieinnehavet till InV, vars aktier erbjöds aktieägarna i SHB. Flera av våra stora aktieinnehav har sin rot i dessa aktieposter vid starten; LME- och Fagersta-egagemangen hör till denna kategori. Grunden till vår stora post i SCA lades genom ett aktieförvärv från SHB några år efter InV:s tillblivelse.

Utdrag ur verkställande direktör Per Lindbergs originaldokument om Industrivårdens nya placeringspolitik.



Industrivårdens engagemang i bygg- och byggmaterialbranschen kvarstod. Olsson & Rosenlund var ett av innehaven.

Vad som varit ett relativt litet innehav i handelsföretaget Ählén & Holm (dagens Ähléns) växte under decenniet i omfång. Kulmen nås när Ähléns går samman med handelsföretagen NK och Turitz mot årtiondets slut. Rune Höglund som varit verkställande direktör i såväl Handelsbanken som Ähléns, samt ordförande i AGA:s styrelse, blir verkställande direktör för NK/Ähléns 1977.

I slutet av 1970-talet sålde Industrivärden av sina aktier i Fagersta till Kinnevik och därmed försvann ett långvarigt innehav. In kom istället en aktiepost i Sandvik med resultatet att ägarandelen i Sandvik motsvarade Industrivärdens sjätte största portföljpost.

Försäljningen genomfördes för att ge Fagersta en ny ägarkonstellation samtidigt som Industrivärden kom att fokusera på mer förädlade metallprodukter.

Fokus på bygg-, byggmaterial- och fastighetsbranschen kvarstod. Där hade Industrivärden nu tre stora intressebolag: John Mattson, Olsson & Rosenlund och Gullfiber. Denna JIMOR-koncern genomgick en betydande omstrukturering vid 1980-talets början, vilket gav en klarare ansvarsfördelning med enklare styrning efter de olika bolagens särart. Fastighetsförvaltningen blev stabil, lönsam och hörde till de största i landet.



I slutet av 1970-talet var SCA det största innehavet i Industrivärdens aktieportfölj, motsvarande knappt 20 procent av portföljvärdet. Flingtork vid SCA:s massafabrik Östrand i Timrå.



Leverans av Gullfiber (isolermaterial av glasull) till byggarbetsplats 1985.

1980-talet

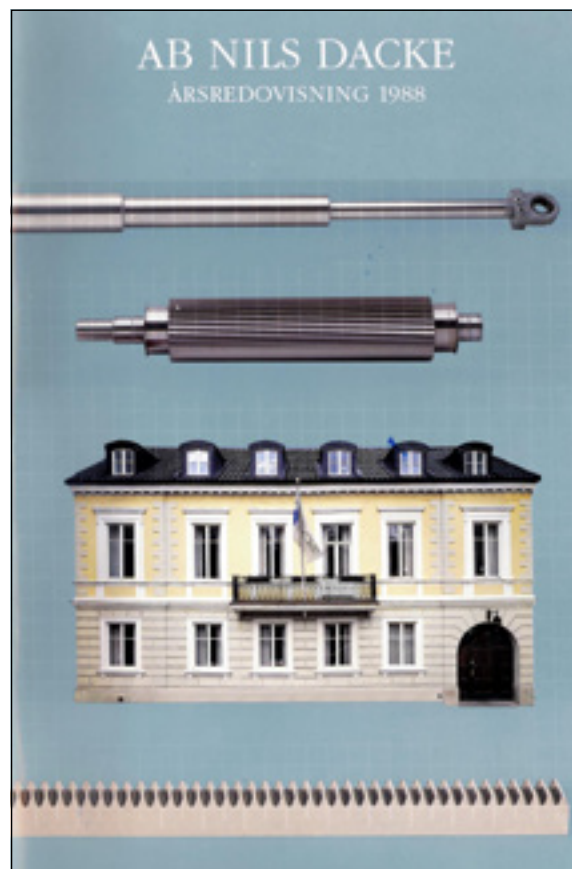
## Börsportföljen koncentreras och en helägd industrirörelse byggs upp

1980-talet inleddes med ett antal storaffärer i Sverige. 1981 slogs Volvo samman med Beijerinvest och blev Sveriges största bolag med Anders Wall som styrelseordförande. Året efter tog Wall plats i styrelsen för Industrivärden, som under lång tid var korsvis ägt med Beijerinvest. Även mellan Handelsbanken och Industrivärden förelåg korsvis ägande och 1984 blev även Handelsbankens verkställande direktör Jan Wallander styrelseledamot.

Tidigt på 1980-talet beslöt Industrivärdens styrelse att företaget skulle utvecklas till ett blandat invest- mentbolag. Det skulle ha en balans mellan utvalda börsaktieinnehav å ena sidan och helägda dotterbolag å andra sidan. Ett trettiotal innehav i börsbolag behövde därför minskas till ett mycket mer hanterbart antal, där Industrivärden dessutom skulle kunna utöva ett tydligt ägaransvar.

Kjell Brändström, nytillträdd verkställande direktör, tog sig an den nya strategin och 1980-talet kom därmed att präglas av ett stort antal affärer för Industrivärden. 1980 tog det sig direkt uttryck i en renodling av AGA-koncernen, där AGA knoppade av verksamhetsdelar till AB Pharos för att bli ett renodlat gasbolag.

Inom byggbranschen börsintroducerade Industrivärden sitt helägda byggbolag JM. Byggbolaget Skanska köpte JM-aktier av Industrivärden och gav i utbyte nyemitterade Skanska-aktier, motsvarande 8 procent av röstetalet. Än idag är Skanska ett innehav i Industrivärdens portfölj och sedan 1998 är Industrivärden största aktieägare i bolaget.



Nils Dackes årsredovisning 1988 illustrerar delar av produktutbudet.

Investmentbolaget och industrikoncernen Nils Dacke AB, med bland annat industriell handel, hydraulik och transportsystem, blev ett helägt dotterbolag. 1986 köptes först knappt 50 procent av röstvärdet i Nils Dacke från Volvo och 1990 förvärvades återstående aktier. Industrihandelsverksamheten bröts ut i dotterbolaget Indutrade. Parallellt med detta bildade Industrivärden även Inductuskoncernen där man samlade helägda mindre industribolag.

Svensk aktiehandel färgades i slutet av 1980-talet av den så kallade Fermentaaffären. Bioteknikföretaget Fermenta hade gått från succé till ruin och Industrivärden befann sig i en position där man nödgats ta över aktier som den tidigare huvudägaren satt i pant. Därmed blev man huvudägare i Fermenta. I samverkan med ett bankkonsortium med bland annat Gotabanken drev Industrivärden igenom en rekonstruktion av det problemtungda bolaget. Den akuta krisen avväjdes. Även om Industrivärdens engagemang i Fermenta inte avslutades helt förrän 1993 såg man i årsredovisningen 1988 ljuset i tunneln och skrev att ”rekonstruktionen av företaget är ett mycket påtagligt exempel på vad Industrivärden kan uträtta som stor och aktiv ägare”.

Lika aktiva som ägare var Industrivärden 1988 med förpackningsföretaget PLM, som funnits länge i port-

följen och nu behövde en större omstrukturering. Efter en snabb affär blev PLM ett helägt dotterbolag som konsoliderades in i Industrivärdenkoncernen. Affären var den största ett svenskt investmentbolag dittills genomfört. Året därpå sålde PLM dotterbolaget PLM Sellbergs för att kunna koncentrera sig på huvudområdet konsumentförpackningar.

Ur Investment AB Promotion, som Industrivärden skapat på 1970-talet, hade Investment AB Bahco utvecklats, med Industrivärden som fortsatt dominerande ägare. Bahcos verkställande direktör Carl-Erik Feinsilber tog plats i Industrivärdens styrelse mot slutet av decenniet och Bo Rydin från SCA blev ny ordförande. Industrivärdens storägare hette nu Ratos och 1989 blev Ratos verkställande direktör Sven Söderberg ny styrelsemedlem. Carl-Erik Feinsilber tillträdde samtidigt som verkställande direktör för Industrivärden.

Strategin som styrelsen lagt fast tidigt på 1980-talet hade vid decenniets slut genomförts och portföljen bestod 1989 endast av tio innehav. I sex av dessa hade Industrivärden ett särskilt ägaransvar. Börsaktierna stod för drygt hälften av Industrivärdens tillgångsvärde. Fastighetsbolaget Fundament var helägt dotterbolag och dessutom hade man nu byggt en helägd industrirörelse bestående av PLM, Inductus och Indutrade.



Kontroll av filterkomponenter från Indutrade.



Ett urval viktiga innehavsbolag vid utgången av 1980-talet: Ericsson, Volvo, SCA och Skanska.

1990-talet

# Konsolidering av industrirörelsen och ett antal större aktieaffärer

1990-talet inleddes med samhällsekonomisk kris. Kraftigt stigande räntor fick börsen att falla, bland annat utlöst av Iraks invasion i Kuwait. I spåren följde en rejäl konjunkturedgång, snabbt fallande fastighetspriser och bankkris. Värdet på Industrivärdens börsportfölj sjönk initialt med 22 procent, innan återhämtningen inleddes.

Finansmannen Erik Penser klev in i styrelsen medan Anders Wall lämnade. 1994 blev Clas Reuterskiöld ny verkställande direktör medan Handelsbankens ordförande Tom Hedelius valdes in i styrelsen.

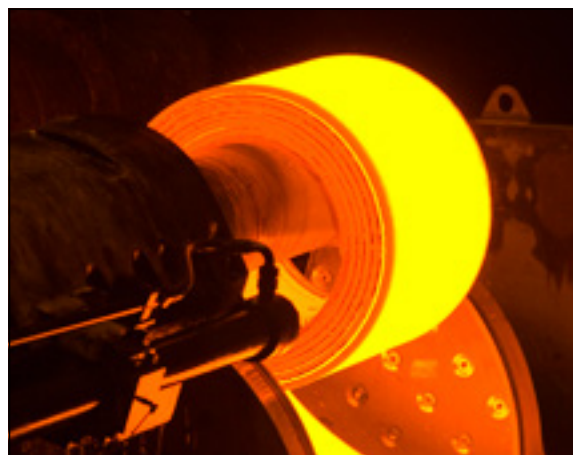
Operativt kännetecknades Industrivärdens 1990-tal av flera stora affärer i börsportföljen. Vissa långvariga innehav avyttrades medan andra tillkom, förvärv som är av stort intresse för Industrivärden än idag.

En omfattande omstrukturering genomfördes till exempel i dotterbolaget PLM. Verksamheten koncentrerades till förpackningar som kunde återvinnas eller återanvändas, som glasförpackningar och dryckesburkar. Därefter satte Industrivärden 1995 bolaget på börsen, för att tre år senare sälja sitt kvarvarande innehav till brittiska förpackningstillverkaren Rexam, som



Tre av innehaven på 1990-talet: Inductus, Bahco och Fundament.





Verktyg för metallbearbetning från Sandvik (till vänster) och coilbox vid SSAB:s varmvalsverk i Borlänge (till höger).

fortfarande bedriver omfattande verksamhet i Sverige. Därmed avslutades ett nästan 40-årigt ägarintresse i PLM.

Industrivårdens intressen i gasbolaget AGA löpte ännu längre bak i tiden, hela vägen till 1910-talet då Handelsbanken investerat i AB Gasaccumulator. Men 1999, efter en renodling av AGA:s verksamhet där bland annat dotterbolaget Frigoscandia sålts av, avyttrades det sista aktieinnehavet. Tyska gaskoncernen Linde står sedan dess som ägare till AGA.

1990-talet såg annars två stora nyförvärv och ett tilläggsköp i Industrivårdens portfölj.

Ståljätten SSAB hade skapats 1978 för att säkra den svenska stålindustrin med den svenska staten som huvudägare (i bolaget ingick bland annat Oxelösunds järnverk som Industrivårdens föregångare Handion hade ägarintressen i redan 1924). När staten nu minskade sitt engagemang genomförde Industrivärden ett stort förvärv och blev största aktieägare i SSAB.

Industrivårdens andra stora förvärv kom mot slutet av 1990-talet med en betydande aktiepost i industrikoncernen Sandvik. Sandvik gjorde därmed ett återinträde i Industrivårdens portfölj, efter att ha funnits med en period från 1978 (efter Fagersta-transaktionen med

Kinnevik) och riktigt långt tillbaka tiden, under 1920-talet hos Handion.

Sandvikaktierna förvärvade Industrivärden från Skanska, som då arbetade för att renodla sin verksamhet mot byggsektorn. Industrivärden fördubblade snart sitt innehav i just Skanska och kom att bli ny huvudägare i byggbolaget.

Industrivärden ville konsolidera de många industrirörelser som vid 1990-talets ingång ingick i portföljen. Man förvärvade därför de återstående aktierna i Investment AB Bahco. Tillsammans med Nils Dackes verksamheter flyttades de över till den helägda industrirörelsen Inductus. Därefter, för att tydliggöra ägandet och förenkla ägarstyrningen, inleddes en process där Industrivärden reducerade antalet industribolag genom försäljningar och sammanslagningar. När processen var klar upplöstes Inductus och tre återstående industribolag blev helägda dotterbolag till Industrivärden. 1997 avyttrades ett av de återstående industribolagen samt fastighetsbolaget Fundament.

Vid periodens slut, efter avyttringar och förvärv, hade elva portföljbolag reducerats till sju.

2000-talet

# Fortsatt renodling och utvecklad ägarstrategi

Med det nya årtusendets fortsatta globalisering och kapitalmarknadsutveckling ökade konkurrensen generellt. De svenska investmentbolagen fokuserade i större utsträckning sina verksamheter mot områden där man hade sina verkliga styrkefördelar. Den globala finansiella krisen 2007, som startade med en kollaps på den amerikanska bolånemarknaden, gjorde inte arbetet lättare. Allt snabbare förändringar i omvärlden gjorde att företag som Industrivärden behövde öka aktiviteten i sina bolag och i ägarleden.

Industrivärden renodlade därför sin verksamhet ytterligare under millenniets början, mot ett ännu mer aktivt ägande i en transparent portfölj av stora och medelstora nordiska börsbolag. Långsiktigheten betonades och formerna för ägarengagemang vidareutvecklades.

Vid inledningen av 2000-talet bestod Industrivärdens aktieportfölj av stora aktieposter i sex börsbolag (Ericsson, Sandvik, Skanska, Handelsbanken, SSAB och SCA), en medelfristig aktieportfölj (omfattande bland annat Skandia och Lundbeck A/S), två kvarvarande helägda industribolag (Besam och Isaberg Rapid) samt industrihandelsbolaget Indutrade.

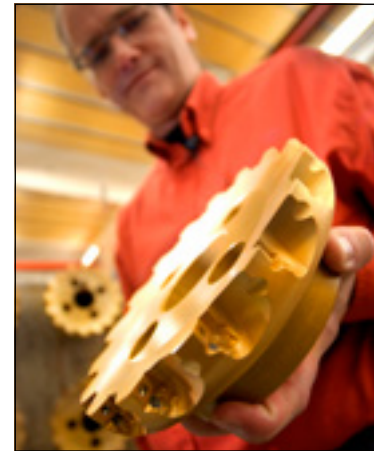
2001 tillträdde Anders Nyrén som ny verkställande direktör med uppdraget att renodla portföljen och göra Industrivärden till ett utpräglat investeringsbolag och

2002 blev Tom Hedelius, som varit ledamot sedan 1991, ordförande i Industrivärden. Hedelius efterträddes 2010 av Sverker Martin-Löf, som var ledamot åren 1996–1997 samt från och med 2002.

Under den första halvan av 2000-talet avvecklades Industrivärdens medelfristiga börsportfölj där försäkringsbolaget Skandia var det i särklass största innehavet. Skandia kom som innehav redan 1967, men positionen hade byggts upp rejält sedan 1990-talet och haft en stark värdetillväxt. Vid utgången av 2000 var Industrivärden Skandias näst största ägare. Eftersom Industrivärden såg aktierna främst som en likviditetsinvestering hade man inte sökt plats i styrelsen och under Skandias svåra år vid 2000-talets början fick man erfara att bolagets styrning varit undermålig. Innehavet såldes till slut med en betydande förlust.

Industrivärden hade även byggt upp en position i det danska läkemedelsbolaget Lundbeck som också avyttrades, detta dock med en betydande vinst. De två kvarvarande industribolagen (Besam och Isaberg Rapid) såldes även de med god vinst.

I mitten av 2000-talet stärkte Industrivärden sina ägarpositioner i Handelsbanken och Sandvik samt började bygga upp en stor ägarposition i Volvo, som därmed återkom som innehavsbolag, efter att tidigare



Nyförvärv av aktier i Volvo samt stärkta ägarpositioner i innehavsbolagen Handelsbanken och Sandvik.

funnits i portföljen under tjugo år från 1968. I slutet av 2005 valde Industrivärden att börsnotera Indutrade men kvarstod som största aktieägare.

Under decenniet gjordes även betydande investeringar i de medelstora börsbolagen Össur (medicinteknik), Munters (lufthantering) och Höganäs (metallpulver), som alla blev mycket goda affärer. Industrivärden deltog även i en nyemission i Ericsson och en nyemis-

sion i SSAB. Dessa nyemissioner medförde att Ericsson kunde räddas i ett svårt marknadsläge och SSAB stärka sin position inom höghållfast stål, genom förvärvet av amerikanska IPSCO.

Under första halvan av decenniet byggde Industrivärden upp en kort handel med fokus på derivataffärer. Verksamheten avvecklades under andra halvan av 2010-talet.

# INDUSTRI VÄRDEN

ÄR FÖR DISTRIBUTION I USA, AUSTRALIEN, KANADA ELLER JAPAN

Informationen i denna som AB Industrivärden (publ) står offentliggjorta enligt lagen om värdepappersmarknadens (SFS2007:526) och/eller lagen om handel med finansiella instrument (SFS 1945:490). Informationen sammanfattas för offentliggörande den 13 januari 2010 kl.08.30.

DETTA PRESSMEDDELANDE OCH DENS INNEHÅLL ÄR FÖREMÅL FÖR RESTRIKTIONER OCH ÄR INTE AVSETT FÖR OFFENTLIGGÖRANDE, PUBLICERING ELLER DISTRIBUTION, DIREKT ELLER INDIREKT, HELT ELLER DELVIS, I DEL ELLER FRÅN USA ELLER NÅGOT ANNAT LAND DÄR DETTA SKULLE UTGÖRA EN ÖVERTRÄDELSE AV RELEVANTA BESTÄMMELSER I SÅDANT LAND. DETTA PRESSMEDDELANDE UTGÖR INTE ETT ERBJUDANDE AV FINANSIELLA INSTRUMENT ELLER EN UPPMANING ATT KÖPA ELLER TECKNA SIG FÖR FINANSIELLA INSTRUMENT I ELLER TILL USA ELLER NÅGOT ANNAT LAND.

KONVERTIBELNA (OCH UNDERLIGGANDE AKTIER) FÅR INTE ERBJUDAS ELLER SÄLJAS I USA UTAN REGISTRERING ELLER TILLÄMPLIGT UNDANTAG FRÅN REGISTRERING ENLIGT DEN AMERIKANSKA SECURITIES ACT TILL INDUSTRIVÄRDEN AVSER INTE ATT REGISTRERA NÅGON DEL AV DET PLANERADE ERBJUDANDET I USA ELLER GENOMFÖRA ETT OFFENTLIGT ERBJUDANDE AV FINANSIELLA INSTRUMENT I USA.

SE VIKTIG INFORMATION I SLUTET AV DETTA PRESSMEDDELANDE.

*Detta är en direkt översättning av den engelska originaltexten!*

## PRESSMEDDELANDE

Stockholm den 13 januari 2010

### Industrivärdens konvertibelerbjudande utökat till 500 miljoner euro efter utnyttjande av övertilldelningsoptionen

Efter den framgångsrika placeringen av konvertibelerbjudandet ("Konvertiblerna" och "Erbjudandet") för torsdagen den 12 januari 2010, offentliggör AB Industrivärden ("Industrivärden" eller "Bolaget") med att övertilldelningsoptionen (eng. "greenshoe") utnyttjats till fullo av Morgan Stanley & Co. International plc. Den totala storleken på Erbjudandet blir därmed 500 miljoner euro.

Ökan kommer att inlämnas om att Konvertiblerna skall noteras och handlas på EuroMTF-börsen på Luxemburgbörsen.

Erbjudandet riktades enbart till institutionella investerare, och i enlighet med marknadspraxis för tillfransaktioner i Europa marknadsfördes Konvertiblerna framför allt mot europeiska och internationella investerare med specialiskunskap om sådana instrument.

Capital Markets och Morgan Stanley & Co. International plc är Joint Lead Managers för Erbjudandet. Morgan Stanley & Co. International plc är Sole Bookrunner för Erbjudandet.

Pressmeddelande om Industrivärdens emission av ett konvertibellån om 500 miljoner euro i januari 2010.

2010–2015

# Portföljförändringar samt ökad belåning

Industrivärden gick in i 2010-talet med en transparent portfölj av noterade innehavsbolag. Den renodling som man börjat med vid millennieskiftet var nu genomförd och fokus kunde läggas helt på portföljens innehavsbolag.

Industrivärden förvärvade ytterligare aktier i Volvo och blev bolagets enskilt största ägare 2012. Under 2013 avyttrades det kvarvarande aktieinnehavet i Indutrade. Samma år förvärvade Industrivärden även tio procent av kapitalet i ICA Gruppen. Aktierna förvärvades från ICA-handlarnas Förbund i samband med att Hakon Invest köpte holländska Aholds ägarandel i ICA och bytte namn till ICA Gruppen, följt av en börsnotering.

Därmed blev Industrivärden ny storägare i Nordens ledande detaljhandelsföretag.

För att finansiera genomförda nyinvesteringar och refinansiera lån emitterades två konvertibellån samt en exchangeable mot underliggande aktier i ICA Gruppen. Det första konvertibellånet kom att konverteras till ny-emitterade Industrivärdenaktier medan det andra lånet till största del löstes kontant. Sammantaget uppgick Industrivärdenens skuldsättningsgrad under perioden till mellan 15–30 procent, vilket kom att inskränka bolagets finansiella handlingsutrymme.



Självscanning i en modern ICA-butik.



Verkställande direktörs programförklaring inför styrelsens presentation av en utvecklad strategi i februari 2016  
- ur årsredovisningen 2015.

2015–2019

# Stärkt kapitalförvaltningsfokus och ökad finansiell flexibilitet

Vid decenniets mitt skedde flera förändringar i Industrivärden styrelse och ledning. Fredrik Lundberg som varit styrelseledamot sedan 2004 valdes till styrelseordförande i maj 2015. L E Lundbergföretagen hade varit aktieägare i Industrivärden sedan 2002. Ägarandelen hade därefter successivt ökat och L E Lundbergföretagen är idag, tillsammans med stiftelser närstående Handelsbanken, Industrivärden huvudaktieägare. I september 2015 tillträdde Helena Stjernholm som verkställande direktör för Industrivärden.

I början av 2016 presenterade styrelsen en utvecklad strategi som emanerade i ett stärkt kapitalförvaltningsfokus och en ökad finansiell flexibilitet. Strategiförändringen innebar att skuldsättningen skulle vara lägre än tidigare och kassaflödet positivt efter lämnad utdelning. För att möjliggöra detta sänktes 2016 utdelningen till aktieägarna. Åren därefter har utdelningen åter stegvis höjts. Den stärkta finansiella ställningen bedöms vara viktig för att kunna utöva det aktiva ägandet, men också för att kunna tillvarata intressanta affärsmöjligheter.

Nu togs flera utvecklingssteg avseende Industrivärden ägarstyrning, analys och kapitalförvaltning samt finansiella situation. Industrivärden etablerade även en tydligare och mer kravställande ägarroll i sina inne-

havsbolag. Valberedningsarbetet stärktes och ett antal nya ledamöter tog plats i innehavsbolagens styrelser. Den korta handeln med fokus på derivataffärer avvecklades och verksamheten fokuserades på betydande ägarposter i ett begränsat antal innehavsbolag. Detta arbete bidrog till en tydligt positiv utveckling i flera innehavsbolag, bland annat i Volvo och Sandvik.

Under 2016 deltog Industrivärden i SSAB:s nyemission i ett läge där stålbranschen befann sig i ett utmanande läge. Sedermera avyttrades halva aktieinnehavet i SSAB med en god förtjänst. Under 2017 delades SCA:s hälso- och hygiendivision ut till aktieägarna i en så kallad Lex Asea-transaktion och fick namnet Essity. Under 2018 avyttrades en del av innehavet i ICA Gruppen och samtidigt lades, genom en optionsaffär, grunden för en fullständig avyttring av innehavet i ICA Gruppen vid halvårsskiftet 2019. I samband med denna affär kommer även den så kallade exchangeablen att lösas.

På förvärvssidan har ägarpositionerna i Handelsbanken, Sandvik, Volvo och Skanska stärkts. Vid utgången av 2018 uppgick skuldsättningsgraden till 7 procent med ett betydande finansiellt handlingsutrymme och en större flexibilitet.





# Framtid

Industrivärldens 75-åriga historia präglas av ett pragmatiskt förhållningssätt och en tydlig vilja att anpassa sig till och tillvarata omvärldens ständigt skiftande utmaningar och möjligheter. Man kan också urskilja ett tydligt ägarengagemang i de bolag man ägt – ett engagemang som kommit att stärkas och utvecklas över tid. Genom att utnyttja dessa förmågor och knyta till sig duktiga medarbetare har bolaget kunnat generera betydande aktieägarvärden, väl över genomsnittet för Stockholmsbörsen.

Betydelsen av stora aktiva ägare har ökat under senare decennier. Dels mot bakgrund av de förändringar som skett på kapitalmarknaden, dels på grund av allt tuffare utmaningar i företagen.

Förändringarna på kapitalmarknaden grundar sig bland annat på en ökad globalisering där finansiella flöden i realtid förflyttar sig i jakten på avkastning, ett ökat inslag av robotiserad handel och indexfonder, samt nya typer av finansmarknadsaktörer. Sammantaget har det här synliggjort behovet av större och ansvars-tagande ägare med ett långsiktigt utvärderings- och ägarperspektiv. Globaliseringen av kapitalmarknaden, i kombination med en växande andel institutionella investerare, har även ökat behovet av långsiktiga ägare med betydande ägarandelar som kan tillvarata sina ägarambitioner i olika situationer samt utveckla bolagen och på så sätt skapa aktieägarvärde över tid.

Idag möter många företag en mer komplex omvärld, ökad konkurrens och allt tuffare utmaningar. Det gäller allt från skiftande makroekonomiska förutsättningar på företagens olika geografiska marknader, till nya hot och möjligheter sprungna ur omvälvande och tätt sammanflätade megatrender. Det kan handla om trender såsom urbanisering, digitalisering, komplexa värdekedjor, förändrade kundbeteenden och ökade krav på hållbara

affärsmodeller. Det här driver företagen till att fokusera verksamheten mot områden där man har sina styrkefördelar, men också till att vara snabba och flexibla när förutsättningarna ständigt förändras. En större komplexitet och ökade krav på företagen medför även ökade krav på styrelserna samt aktieägarna, vilka utser styrelserna. Som en naturlig följd av detta fokuserar idag många aktiva ägare sina verksamheter mot större ägarandelar i mer koncentrerade aktieportföljer – en trend som man bland annat kan urskilja i europeiska investmentbolag. Industrivärden är inget undantag och aktieportföljen har koncentrerats samtidigt som ägarandelarna i flera innehavsbolag har utökats.

Långsiktiga ägare som har betydande kunskap om sina innehavsbolag är viktiga såväl strategiskt som finansiellt. Förmågan att hitta och attrahera bra styrelseledamöter och kontinuerligt anpassa styrelsernas sammansättning till företagens skiftande behov kommer att spela en allt viktigare roll över tid. Den här utvecklingen skapar ökade möjligheter för engagerade och pålästa ägare som förstärker sina innehavsbolag och deras omvärld väl.

Mot bakgrund av den här beskrivna utvecklingen är det vår bedömning att långsiktiga aktiva ägare kommer att vara än viktigare i framtiden. Med bas i Industrivärldens välutvecklade styrkepositioner och bevisade förändringsförmåga finns det därför all anledning att se framtiden an med tillförsikt.



# INDUSTRIVÄRDEN IDAG

## Verksamheten i korthet

Industrivärden är ett kapitalförvaltningsbolag med en aktieportfölj bestående av betydande ägarpositioner i nio nordiska börsbolag med ett totalt marknadsvärde om drygt 90 miljarder kronor (per den 31 december 2018). Företaget är publikt med cirka 80 000 aktieägare och Industrivärdenaktien är noterad på Stockholmsbörsens lista för stora bolag (Nasdaq Stockholm).

Bolagets affärsidé är att bedriva långsiktigt värdeskapande kapitalförvaltning genom aktivt ägande. Affärsidén baseras på Industrivärdens relativa styrkefaktorer i form av ett långsiktigt investeringsperspektiv, djup kunskap och erfarenhet av aktivt ägande, en stark påverkansposition, finansiell styrka och ett omfattande nätverk.

Det långsiktiga målet är att öka substansvärdet i syfte att generera en avkastning till Industrivärdens aktieägare som överträffar marknadens avkastningskrav. Med beaktande av portföljinvesteringarnas riskprofil ska aktieägarna ges en totalavkastning som över tid är högre än genomsnittet för Stockholmsbörsen (Nasdaq Stockholm).

Kapitalförvaltningsverksamheten bygger på en strukturerad investeringsprocess med kontinuerlig analys och utvärdering av existerande och potentiella alternativa investeringar. Den bedömda avkastningspotentialen för existerande investeringar ska, med beaktande av kontinuitet och långsiktighet, ställas mot avkastningspotentialen för potentiella alternativinvesteringar.

Investeringarna ska ske i bolag med en god avkastningspotential, där man genom en stark förtroende- och ägarbaserad påverkansposition kan utöva ett aktivt inflytande. Bolagets investeringskriterier är att investera i bolag med beprövade affärsmodeller och en tydlig potential för lönsam tillväxt. Investeringarna ska även ha en attraktiv värdering och ge en god balans mellan risk och avkastning.

Det aktiva ägandet ska bidra till värdeskapandet i innehavsbolagen och utövas främst genom valberedningsarbete, genom styrelsrepresentation och genom dialog med samt utvärdering av styrelse, verkställande direktör och företagsledning.

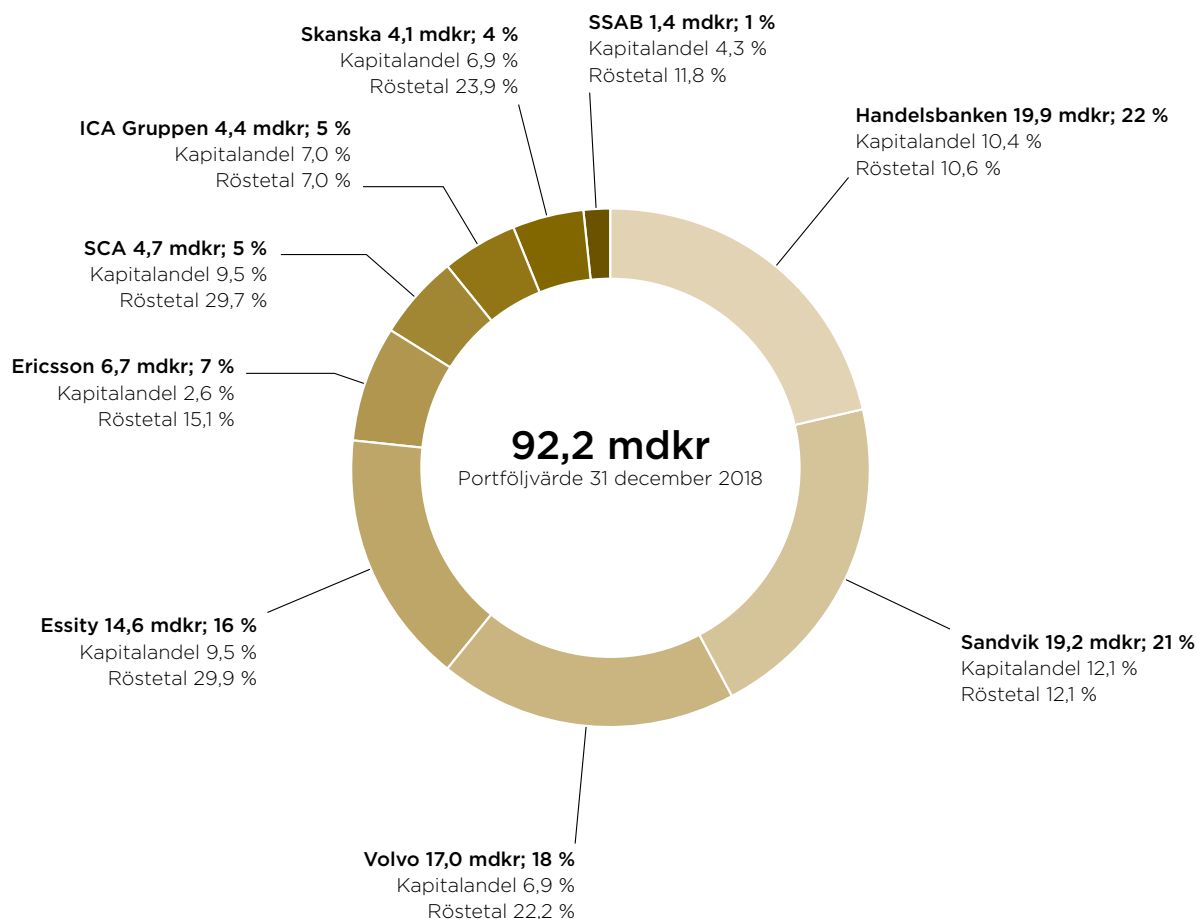
En globaliserad och snabbföränderlig värld ställer stora krav på företag att vara fokuserade, lyhörda och flexibla. Viktiga omvärldstrender såsom disruptiva teknologier, digitalisering, förändrade kundmönster samt hållbarhetsaspekter med mera innebär såväl hot som möjligheter. I denna utmanande verklighet är det en tydlig fördel för företag att ha kunniga och engagerade aktieägare. Industrivärden följer och för en kontinuerlig dialog med sina innehavsbolag samt påverkar vid behov, genom styrelsen, deras övergripande utveckling. Härigenom bidrar Industrivärden till innehavsbolagens värdetillväxt över tid. I rollen som aktiv ägare tillför Industrivärden:

- Ett långsiktigt perspektiv med fokus på konkurrenskraftig värdetillväxt över tid
- Kunskap och erfarenhet med bäring på innehavsbolaget, dess konkurrenter och omvärld
- Ett genuint engagemang samt förmågan att utvärdera och ställa tydliga krav
- Ägarsamarbete genom att diskutera och förankra viktiga frågor med andra ägare
- Resurser i form av finansiell styrka och ett omfattande nätverk

Industrivärdens verksamhet har varit tydligt värdeskapande och under såväl den senaste tre- och femårsperioden som tioårsperioden har Industrivärdenaktien givit en högre totalavkastning än Stockholmsbörsen, som presterat väl ur ett internationellt perspektiv.

# Innehavsbolagen

*Aktieportföljen utgörs av större aktieposter i Handelsbanken, Sandvik, Volvo, Essity, Ericsson, SCA, ICA Gruppen, Skanska och SSAB. Vid utgången av 2018 hade innehavsbolagen en total omsättning om 1 250 mdkr med verksamhet i över 180 länder.*





## Handelsbanken

*Handelsbanken är en fullsortimentsbank som erbjuder privat- och företagskunder i Norden, Storbritannien och Nederländerna ett brett utbud av finansiella tjänster av hög kvalitet. På sina hemmamarknader har banken lokal närvaro och landsomfattande kontorsnät.*

Handelsbanken har ett decentraliserat arbetssätt där grundidén är att det samlade ansvaret för varje kund finns hos det lokala bankkontoret på den ort där kunden bor eller är verksam. Det möjliggör djupa och långsiktiga kundrelationer som kännetecknas av tillgänglighet, enkelhet och hög servicegrad. Kontoren gör lokalt anpassade prioriteringar av kundgrupper och produktområden. Bankens tjänsteutbud utvecklas för såväl de digitala plattformarna som för det lokala kundmötet, vilka kompletterar varandra. Genom ett konsekvent utövande av denna väl fungerande affärsmodell har Handelsbanken skapat en konkurrenskraftig lönsamhet, en stark finansiell ställning, hög kundnöjdhet

och ledande marknadspositioner. Verksamheten växer internationellt genom att affärsmodellen etableras och utvecklas på utvalda marknader.

Banken drivs med långsiktigt stabila finanser, låg risktolerans, låga kostnader och med en strävan efter så god kapitaleffektivitet som möjligt. En uthålligt god förmåga att skapa värde för kunder, aktieägare, anställda och andra intressenter utgör centrala komponenter i Handelsbankens arbete att driva en modern och hållbar bank. Handelsbanken har under många år haft mer nöjda kunder (enligt EPSI Rating), lägre kreditförluster samt högre kostnadseffektivitet och lönsamhet än genomsnittet för jämförbara banker.



## Sandvik

*Sandvik är en internationell högteknologisk industrikoncern, med försäljning i över 150 länder, som erbjuder produkter och tjänster som ökar kundernas produktivitet, lönsamhet och hållbarhet. Bolaget har ledande positioner, dels inom verktyg och verktygssystem för skärande metallbearbetning, dels inom utrustning, verktyg, service och tekniska lösningar för gruv- och anläggningsindustrin, samt avancerade rostfria stål och speciallegeringar.*

Verksamheten är organiserad i tre affärsområden och bedrivs inom nitton produktområden som har sina egna strategier och är helt ansvariga för sin verksamhet. Produktområdena levererar lösningar till framförallt kundsegmenten: gruvor, verkstad, fordon, energi, anläggning och flyg. Affärsområdet Sandvik Machining Solutions (SMS) är specialiserat på tillverkning av verktyg och verktygssystem för avancerad skärande metallbearbetning. Produkterna är av hårdmetall och andra hårda material. Sandvik Mining & Rock Technology (SMRT) levererar utrustning, verktyg, service, tjänster och tekniska lösningar för gruv- och anläggningsindustrin. Tillämpningsområdena omfattar exempelvis bergboring, bergavverkning, krossning och sortering. Sandvik

Materials Technology (SMT) tillverkar avancerade rostfria stål, speciallegeringar, titan och andra högpresterande material. Produkterbjudandet innefattar bland annat rör, pulver, band och produkter för industriell värmeteknologi.

Sandvik har en lång historia av framgångsrik värdebaserad försäljning med fokus på kundernas processer och effektiviseringsmöjligheter. Bolagets styrkefaktorer utgörs av en unik kompetens inom materialteknik, stort kunnande inom industriprocesser, ett nära samarbete med kunderna och en god innovationsförmåga.



## Volvo

*Volvokoncernen är en av världens ledande tillverkare av lastbilar, anläggningsmaskiner, bussar, samt marin- och industrimotorer. Företaget tillhandahåller även kompletta finansierings- och servicelösningar.*

Verksamheten är global med försäljning i 190 länder. Visionen är att vara världens mest eftertraktade och framgångsrika leverantör av hållbara transportlösningar. Affärsmodellen bygger på företagets starka varumärken, ledande innovationsförmåga och förstklassiga servicenätverk med syftet att tillhandahålla konkurrenskraftiga, pålitliga och effektiva produkter och tjänster som skapar värde för kunderna. Verksamheten bedrivs under flera ledande varumärken, vilket möjliggör för koncernen att bearbeta många olika kund- och marknadssegment på såväl mogna marknader som tillväxtmarknader. Lastbilar säljs under varumärkena Volvo, Renault Trucks, Mack och UD samt under varumärket Eicher i ett indiskt samriskbolag och under Dongfeng i ett kinesiskt samriskbolag. Volvokoncernen erbjuder även anläggningsmaskiner under varumärkena

Volvo, SDLG och Terex. Koncernen tillverkar och säljer därutöver bussar samt, genom Volvo Penta, motorer för marina och industriella applikationer.

Under de senaste åren har företaget genomgått en omfattande förändringsprocess innefattande omorganisation, produktförnyelse och ökat kundfokus samt åtgärder för att förbättra den interna effektiviteten. Bolaget driver ett målmedvetet innovationsarbete inom områden som elektrifiering, automation och uppkoppling, för att möta framtida behov av transportlösningar.



## Essity

*Essity är ett ledande globalt hygien- och hälsobolag som utvecklar, tillverkar och säljer produkter och tjänster inom Personal Care (Baby Care, Feminine Care, Incontinence Products och Medical Solutions), Consumer Tissue och Professional Hygiene.*

Värde skapas genom att med fokus på kunder och konsumenters behov utveckla produkter och lösningar som ökar kund- och konsumentnyttan. Essity arbetar med kontinuerliga effektivitetsförbättringar och med att växa lönsamma marknadspositioner samt förbättra eller lämna lågpresterande positioner för att uppnå lönsam tillväxt. Innovationsprocessen har en central roll i Essitys strategi. Den baseras på omvärldstrender, kund- och konsumentinsikter, ny teknologi och nya affärsmodeller. I processen tar Essity också hänsyn till hållbarhetsaspekter och produktsäkerhet. Essitys närvaro på både mogna marknader och tillväxtmarknader ger goda insikter om trender och behov.

Verksamheten är global med försäljning i cirka 150 länder. Produkterbjudandet ska öka kundernas välbefinnande och utgörs bland annat av inkontinensproduk-

ter, mensskydd, barnblöjor, produkter inom sårvård, kompressionsbehandling och ortopedi, professionell hygien samt servetter, toalett- och hushållspapper. Försäljningen sker under egna varumärken, där flera är globalt ledande, samt under detaljhandelns egna varumärken. Bolaget har en stark position på flera tillväxtmarknader som till exempel Kina, Latinamerika och Ryssland. Essity är sedan 2013 majoritetsägare i Vinda, ett av Kinas största hygienbolag.





## Ericsson

*Ericsson är en global aktör inom telekommunikation som erbjuder infrastruktur, tjänster och mjukvara till kunder i telekombranschen och andra sektorer i över 180 länder.*

Bolaget levererar mervärde för kunderna genom att kontinuerligt utveckla sitt erbjudande med fokus på kundernas prioriteringar inom nyckelområdena effektivitet, digital upplevelse och nya intäktsflöden. Arbetet utgår från Ericssons styrkefaktorer: teknikledarskap, produktledda lösningar samt globala skalfördelar och kompetens. Dessa faktorer har möjliggjort en stark position inom teknik och tjänster, vilket bland annat illustreras av betydande investeringar i forskning och utveckling med marknadens starkaste patentportfölj om 45 000 beviljade patent.

Ericssons verksamhet består av de fyra segmenten Networks, Digital Services, Managed Services och Emerging Business & Other. Networks utvecklar hårdvara och mjukvara för radio- och transportnät till operatörer samt lösningar för nästa generations mobilnät (5G). Kundernas behov av att kunna hantera ökade datamängder med bibehållen kvalitet och oförändrade

kostnader skapar ett momentum för nästa generations mobilnät, och Ericsson har en ledande position inom 5G. Digital Services tillhandahåller IT-system, kärnnät och infrastruktur som hjälper telekomoperatörer att möta utmaningarna de ställs inför i den pågående digitala omvandlingen, inklusive molnbaserade virtuella nätverk. Managed Services erbjuder drifts- och optimeringstjänster för kommunikationsnät och IT-system till operatörer. Segmentet Emerging Business & Other investerar i strategiska tillväxtpotentialer baserat på 5G och IoT. Initiativen drivs som startup-projekt.



## SCA

*SCA är ett ledande skogs- och skogsindustriföretag som äger 2,6 miljoner hektar miljöcertifierad skog i norra Sverige, vilket är det största privata skogsinnehavet i Europa.*

Med denna unika resurs som bas har SCA utvecklat en välinvesterad och resurseffektiv industri för att skapa högsta möjliga värde ur skogen, där hela trädet tas till vara. Bolagets produkter omfattar träprodukter, massa, kraftliner, tryckpapper och förnybar energi.

SCA skapar värde och bidrar till ett cirkulärt samhälle genom att förse kunderna med förnybara produkter baserade på råvara från ansvarsfullt skötta skogar och en resurseffektiv värdekedja. Strategin är att fokusera på utvalda marknader och produktkategorier, att utveckla nya affärsmöjligheter genom innovation samt att löpande förbättra effektiviteten.

Verksamheten är indelad i fyra segment. Segmentet Skog förvaltar SCA:s skogsmark varav 2 miljoner hektar

brukas samt försörjer SCA:s skogsindustrier med råvara. Ungefär lika stor mängd virke som avverkas från den egna skogen köps in från andra skogsägare. Segmentet Trä omfattar fem sågverk i Sverige, träförädlingsenheter med hyvlerier i Sverige, Storbritannien och Frankrike samt distributions- och grossistverksamhet. Segmentet Massa omfattar sulfatmassa och kemisk termomekanisk massa som tillverkas vid Östrands massabruk. Segmentet Papper omfattar förpackningspapper som tillverkas i Obbola och Munksund samt tryckpapper som tillverkas i Ortviken och används för tidskrifter, kataloger och reklamtryck.



## ICA Gruppen

*ICA Gruppen är ett ledande detaljhandelsföretag med fokus på mat och hälsa.*

I koncernen ingår ICA Sverige och Rimi Baltic som i huvudsak driver dagligvaruhandel, Apotek Hjärtat som driver apoteksverksamhet, ICA Fastigheter som äger och förvaltar fastigheter samt ICA Banken som erbjuder finansiella tjänster. Antalet hel- eller handlarägda butiker och apotek uppgår till drygt 1 900.

Affärsmodellen bygger på en omfattande konsument- och marknadsinsikt som kombineras med skal fördelar för att därmed möjliggöra samordningsvinster, starka kunderbudanden, hög kundlojalitet, effektiva

processer, rätt kanalmix och fysiska butiksnätverk. Kärnan i ICA Gruppens verksamhet är dagligvaruhandel. Runt detta har ett antal verksamheter byggts upp, vilka, var för sig och i samverkan, bidrar till ett attraktivt kunderbudande och en stark marknadsposition. Samtliga delar ska vara lönsamma och stötta kärnverksamheten. En tydlig trend inom detaljhandel är den pågående digitaliseringen som påverkar ICA Gruppens olika verksamheter. En viktig del är den snabbt växande e-handeln.



## Skanska

*Skanska är ett av världens ledande bygg- och projektutvecklingsföretag, fokuserat på utvalda hemmamarknader i Norden, Europa och USA.*

Med stöd av globala trender inom urbanisering och demografi, samt genom att gå i spetsen för hållbarhet, erbjuder Skanska konkurrenskraftiga lösningar i såväl enkla som ytterst krävande uppdrag. Verksamheten bedrivs inom fyra verksamhetsgrenar: Byggverksamhet, Bostadsutveckling, Kommersiell fastighetsutveckling och Infrastrukturutveckling. Byggverksamheten utgör Skanskas största verksamhetsgren och omfattar hus-, anläggnings/infrastruktur- och bostadsbyggnad. Byggverksamheten genererar ett kassaflöde som kan investeras i värdeskapande projektutveckling. Bostadsutveckling utvecklar bostadsprojekt för försäljning till främst privatpersoner. Kommersiell fastighetsutveck-

ling initierar, investerar i, utvecklar, hyr ut och säljer kommersiella fastigheter. Infrastrukturutveckling utvecklar, investerar i, driver och avyttrar infrastrukturprojekt, till exempel vägar, sjukhus och skolor.

Skanskas verksamhet utgår från att värdeskapandet sker i de tusentals projekt som genomförs varje år. Bolagets övergripande mål är att skapa branschledande värde för aktieägarna genom att vara kundens första val och branschens mest attraktiva arbetsgivare, att arbeta värderingsdrivet med hållbara lösningar, att fortsätta utveckla det interna samarbetet och genom att löpande förbättra den operationella effektiviteten.



## SSAB

*SSAB är ett högspecialiserat globalt stålföretag som verkar i nära samarbete med sina kunder.*

SSAB utvecklar höghållfasta stål och tillhandahåller tjänster för bättre prestanda i kundernas produkter, vilket möjliggör hållbara produkter med tydliga konkurrensfördelar. Det övergripande målet är att nå branschledande lönsamhet och skapa stabila kassaflöden. Detta uppnås genom SSAB:s framstående position inom höghållfasta stål och mervärdetjänster globalt samt marknadsledarskap på hemmamarknaderna. Företaget är ledande på den globala marknaden för avancerade höghållfasta stål och seghärdade stål. SSAB:s stål och tjänster bidrar till lägre vikt hos slutprodukten och ökar även produktens styrka och livslängd. På den nordiska marknaden är SSAB marknadsledande inom

tunnplåt, grovplåt, rörprodukter samt konstruktionslösningar. I Nordamerika är SSAB den ledande aktören på grovplåtmarknaden.

SSAB är indelat i tre ståldivisioner: SSAB Special Steels, SSAB Europe och SSAB Americas samt två dotterbolag: Tibnor och Ruukki Construction.

# INDUSTRIVÄRDENS STYRELSE



Lars Pettersson, Annika Lundius, Christian Caspar, Fredrik Lundberg, Helena Stjernholm, Pär Boman, Nina Linander, Bengt Kjell

## **Fredrik Lundberg**

Född 1951. Civ ing, civ ek, ek dr hc, tekn dr hc  
Verkställande direktör och koncernchef L E Lundbergföretagen  
Styrelseordförande sedan 2015 och styrelseledamot  
sedan 2004

## **Pär Boman**

Född 1961. Ingenjör- och ekonomexamen, ek dr hc  
Vice styrelseordförande sedan 2015 och styrelse-  
ledamot sedan 2013

## **Christian Caspar**

Född 1951. Civ ek  
Styrelseledamot sedan 2011

## **Bengt Kjell**

Född 1954. Civ ek  
Styrelseledamot sedan 2015

## **Nina Linander**

Född 1959. Civ ek, MBA  
Styrelseledamot sedan 2014

## **Annika Lundius**

Född 1951. Jur kand  
Styrelseledamot sedan 2014

## **Lars Pettersson**

Född 1954. Civ ing, fil dr hc  
Styrelseledamot sedan 2015

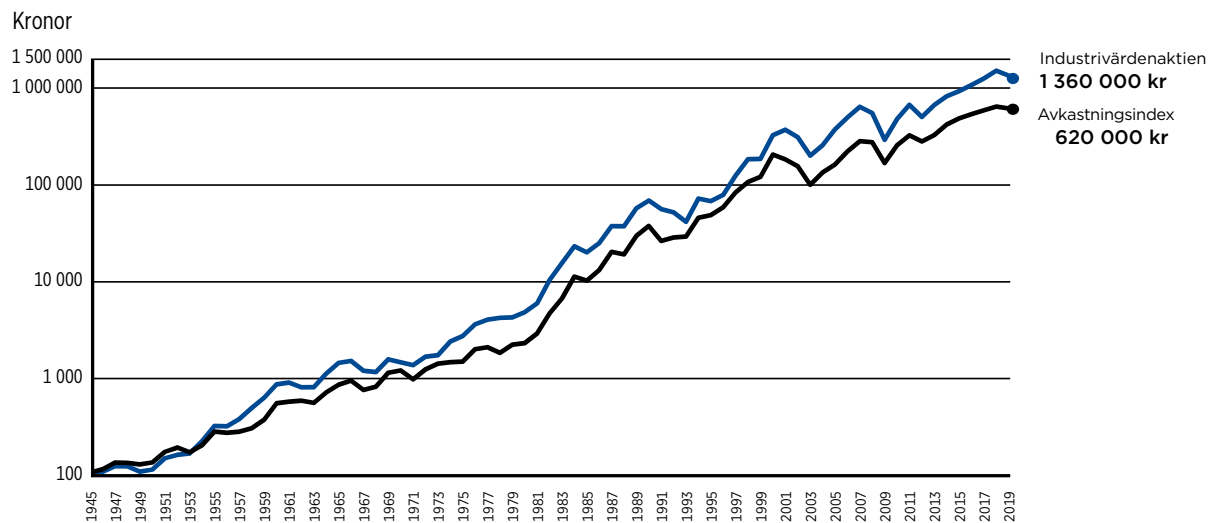
## **Helena Stjernholm**

Född 1970. Civ ek  
Verkställande direktör i Industrivärden  
Styrelseledamot sedan 2016

Styrelsen per den 31 december 2018 (vald vid årsstämman den 17 april 2018).

# APPENDIX: VÄRDEUTVECKLINGEN UNDER 75 ÅR

Värdeökning (total avkastning) baserat på 100 kronor investerade år 1945



CAGR A-aktien; 13,8 % mot 12,6 % för avkastningsindex (SIXRX) den 31 december 2018.

## ÖVRIG INFORMATION

**Författare:** Sverker Sivall, Industrivärden; Eva Ersson Åbom, Centrum för Näringslivshistoria och Anders Sjöman, Centrum för Näringslivshistoria.

**Källor:** Industrivärdens företagsarkiv, jubileumsboken Industrivärden 65 år och relevanta företagsarkiv hos Centrum för Näringslivshistoria.

**Foton:** Industrivärdens fotoarkiv samt godkända fotografier från respektive innehavsbolag.

Sidan 6, Handelsbankens arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Sidan 8, Handelsbankens arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Sidan 12, AGA:s arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Sidan 13, Skogsindustriernas arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Sidan 14, översta raden: Fotograf Gösta Nordins arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria (foto Gösta Nordin)

Sidan 14, mittersta och nedersta raden: Talentums bildarkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Sidan 16, Ericssons historiska arkiv hos Centrum för Näringslivshistoria

Sidan 19, SCA:s arkiv hos [www.bildhotellet.se](http://www.bildhotellet.se). (SCA, Östrands Sulfatfabrik. Ny flingtork i drift 1974)

**Formgivning och produktion:** Grepp Kommunikation AB

**Tryck:** Larsson Offset Linköping, mars 2019