

# VÄLKOMMEN TILL VÅRT EKOSYSTEM!

---

Ernströmgruppen är ett familjeägt industriellt konglomerat vars affärsidé är att driva, utveckla och förvärva välskötta företag inom teknikhandel och industri. Vi etablerades 1975 i och med vårt första, och ännu högst aktuella, förvärv av Armaturjonsson. Genom våra ägare, Ernström & C:o, sträcker sig våra anor dock tillbaka till 1918. Vi har med andra ord en minst sagt gedigen erfarenhet av att ta hand om och utveckla företag för kommande generationer.

Idag beskriver vi oss inte som en koncern, utan som ett decentraliserat ekosystem av företag. Precis som i en välmående skog finns det hos oss en fauna av olika träd i en variation av storlekar.

Det är denna olikhet, samt ett starkt och integrerat rotsystem, som ger oss styrka och vindtålighet så att vi bättre kan möta framtidens utmaningar och möjligheter.

Varje bolag som ingår i vårt ekosystem leds av duktiga ledare som tillsammans med sina medarbetare drivs av att göra sina företag lite bättre, lite effektivare och lite mer kundorienterade varje dag. Detta gör vi bland annat genom att kombinera det bästa från två världar:

entreprenörsanda och storföretagande.

Välkommen!



## VI VILL UTVECKLA LIVSVERK FÖR KOMMANDE GENERATIONER

---

Det blir allt svårare för små och medelstora bolag att vara konkurrenskraftiga på egen hand i en värld där utvecklingen går allt snabbare. Ibland blir konsekvensen att livskraftiga företag säljs till en utländsk konkurrent eller till någon kortsiktigt vinstmaximerande institution för att sedan flyttas från orten, slås samman med andra bolag eller i värsta fall försvinna helt. Vi på Ernströmgruppen ser oss som ett bättre och mer långsiktigt alternativ vid ett ägarbyte av ett livsverk.

På följande sidor får du veta mer om hur vi tänker när det gäller utvecklandet av nordiskt företagande, om styrkan i ett nätverk av likasinnade (och olikasinnade!) samt hur vi skapar utrymme för entreprenörer att kunna fortsätta vara med och utveckla sina skapelser.

De flesta av oss i Ernströmgruppen kan beskrivas med orden: *mogna människor, i mogna bolag som verkar i mogna branscher*. Vi förstår alla att världen håller på att förändras och att vi behöver ändras med den, men hur? I vårt nätverk ges våra bolag möjligheten att dela med sig av sina erfarenheter och att ta emot motsvarande från andra kollegor som sitter i liknande roller. Digitalisering och hur vi och våra bolag skall lämna efter oss ett så positivt ekologiskt fotspår som möjligt till nästa generation är några av de frågeställningar som vi lägger mycket kraft kring.

Vi strävar helt enkelt efter att göra bra bolag bättre i en digital och hållbar framtid!

Pontus Cornelius, VD

## VÅR AFFÄRSMODELL: SAMLAD ENTREPRENÖRSKRAFT

Vi står för ett långsiktigt ägarengagemang som syftar till att stärka nordiska företags konkurrenskraft och förmåga att flytta fram sina marknadspositioner. För att lyckas med detta kombinerar vi entreprenörsanda med storföretagande.

Från entreprenörernas värld hämtar vi egenskaper som ansvarstagande, effektiva beslutsvägar, ett starkt sälj- och kundfokus samt ett stort personligt engagemang hos alla medarbetare.

Från storföretagandet tar vi med oss professionellt styrelsearbete, strategisk förmåga, kunskaps- och erfarenhetsutbyte, struktur, karriärmöjligheter och finansiell stabilitet.

I vårt långsiktiga perspektiv ligger även i det faktum att vi ser etik, moral och ansvarstagande för våra ekologiska fotspår som en självklar del av vårt företagsbyggande.

Vi kallar denna affärsmodell "Samlad Entreprenörskraft".



### LÄRA AV VARANDRA OCH TÄNKA I NYA BANOR

För oss är varje bolag unikt och skall därför hanteras därefter, men vi vet också att ensam sällan är starkast. För att mindre bolag skall kunna behålla sin konkurrenskraft i framtiden behöver de både utmanas och stimuleras, men också få inspiration från andra som sitter i samma situation. Våra bolag arbetar i olika branscher, mot olika kundgrupper och med olika produkter – alla med olika erfarenheter. Därmed skapas en unik arena att lära av varandra för att finna nya framgångsrecept och affärsmöjligheter för sina verksamheter.



### BESLUT FATTAS BÄST NÄRA KUNDEN

Vårt ekosystem bygger på att varje bolag har tydligt ansvar för sin resultaträkning, balansräkning och utveckling. Det är en starkt decentraliserad miljö där bolagens ledningar driver

kompletta bolag och rapporterar till en kompetent och företagsanpassad styrelse. Denna filosofi attraherar inte bara de bästa affärsmänniskorna utan skapar också goda förutsättningar för bolagen att bättre möta kundernas olika behov och snabbt anpassa sig till omvärldens allt intensivare svängningar.

Synergierna mellan våra bolag är ibland uppenbara, men vi tvingar inte på våra bolag några samarbeten. Istället erbjuder vi dem olika möjligheter till samarbeten, ex inom inköp och kompetensutbyte. Det är sedan upp till varje organisation att själv avgöra om de ser en affärsmässig nytta i detta eller inte – allt för att bibehålla entreprenörsandan och det tydligt delegerade ansvaret av företagets resultat.

Vår decentraliserade struktur kan tolkas som att vi inte bidrar till utvecklingen av bolagen. Inget kunde vara mer felaktigt. Skillnaden är bara hur vi gör det. Vår erfarenhet är att med tydlig förväntansbild och med duktiga, trygga ledare förverkligas behovsdrivna synergier. Det tar ibland längre tid, men blir ofta bättre. Dessutom så har vi ju inte bråttom – vi har ju ingen exitagenda utan bygger bolagen för kommande generationer.

### VAD ÄR VIKTIGAST FÖR OSS?

- Starkt decentraliserad organisation som skall kännetecknas av excellent affärsmannaskap med tydligt resultatansvar.
  - Att utvinna det bästa ur storföretagande utan att ge avkall på drivkraften hos det entreprenörsdrivna bolaget.
  - Frihet under ansvar – men vi ställer krav på lönsamhet och kontinuerlig utveckling.
  - Förvärva utan att förstöra.
  - Vi utmanar bra bolag att bli bättre.
- Vi utvecklar bolag – vi utvecklas inte genom att sälja bolag.
- Hög fokus på affärsetik och miljö.



## KONSTEN ATT SÄLJA ETT LIVSVERK – ATT TÄNKA PÅ

Det är ett stort steg att komma fram till att man ska lämna över sitt livsverk i någon annans ägo. Som säljare, ska man se till att få ut rätt värde, att få hjälp med att driva företaget vidare och att verksamheten fortsätter att utvecklas väl. Detta i ett allt tuffare affärsklimat och i en ständigt mer digitaliserad värld som kräver investeringar. Vi vet att denna process måste få mogna fram och ta den tid den kräver. Ett för snabbt beslut kan resultera i att bolaget på sikt försvinner eller tappar sin konkurrenskraft. Vår erfarenhet är att om köpare och säljare istället ger sig tid att förstå varandras värdegrund, för att sedan skapa en gemensam målbild för företaget, blir förutsättningarna för framgång mycket bättre.

### VI ÄR DEN BÄSTA KÖPAREN FÖR DEN SOM:

- Vill se sitt livsverk utvecklas och bevaras.
- Värnar om att företagskulturen ska leva vidare.
- Vill ta ett ansvar för kunder, medarbetare och leverantörers framtid.
- Inte vill att verksamheten ska flytta utomlands eller till annan ort.
- Vill ha en kompetent, erfaren och ekonomiskt stabil företagssfär i ryggen.

## 1

### TÄNK IGENOM NOGA OCH GÖR UPP EN KRAV-SPECIFIKATION

“Lita på din intuition och lyssna på ditt hjärta” brukar vi råda dem som överväger en försäljning. *Vill du vara med och utveckla företaget vidare? Hur du någon familjemedlem som vill arbeta vidare, men inte vara ägare? Värderar du en ny ägare som månar om personalen, kunderna och leverantörerna? Vilken sorts ny ägare tror du kan hjälpa ditt företag att utvecklas vidare?* är exempel på frågor som du kan behöva ha besvarat för dig själv innan du bestämmer dig för söka ny ägare.

## 2

### STÄLL TYDLIGA KRAV OCH SKÄRSKÅDA DE NYA ÄGARNAS INTENTIONER

Börja med att sätta en kravspecifikation på hur du vill att köparen ska se ut. Sedan låter du beslutet mogna fram under tiden som du lär känna de potentiella köparna och ser hur väl de motsvarar dina krav. För krav ska du ställa. Du och ingen annan vet ju vad som är bäst för ditt livsverk och vilken sorts ägarfilosofi som passar bolaget. Därför behöver du veta de tilltänkta ägarnas sanna intentioner för att kunna göra det bästa valet. När beslutet sedan väl är taget ska du känna dig trygg i att köparen agerar som de sagt. Detta är troligen din livs största ekonomiska och emotionella affär. Låt den ta tid!



## KONSTEN ATT KÖPA ETT LIVSVERK – SÅ HÄR TÄNKER VI

Vi skiljer oss från de flesta andra köpare på en avgörande punkt: vi har ingen exitstrategi. Vår ambition är istället att äga företag i generationer. Såsom en del av fjärde generationens företagande har vi dessutom trovärdigheten i att kunna säga detta.

Vi vill engagera oss i bolag som har en tydlig affärsposition, där vi tror att vi kan vara en bra ägare och bidra till bolagets utveckling. Vi lägger alltid oerhört stor vikt vid att värdera ledningen och personalen. Vi agerar som en ägare och inte som en koncernledning. Tanken är att ledningarna i våra bolag ska handla som om företaget var deras eget. Först då slipper vi slitas mellan lång- och kortsiktiga prioriteringar.



### REJÄLA FÖRETAG FRÅN REJÄLA MÄNNISKOR

Vårt viktigaste förvärvskriterium är att köpa rejäla bolag från rejäla människor som delar vår passion att långsiktigt utveckla bolag till kommande generationer. Eftersom vi förvärvar välskötta bolag finns det sällan någon anledning att flytta dem från orten, omorganisera, slå samman eller sälja av. Tvärtom är kontinuiteten det viktigaste för oss.



### EN TYDLIG PROCESS FRAM TILL GENOMFÖRANDET

Först när båda parter känner sig bekväma med varandras värderingar, intentioner och framtidsbilder anser vi att det finns goda förutsättningar för ett ”lyckligt äktenskap”. För att du som säljare ska känna dig trygg i att öppna upp ditt företag brukar vi föreslå att vi signerar ett sekretessavtal (NDA – Non Disclosure Agreement) och ibland en enkel intentionsförklaring om förvärv (LOI – Letter of Intent). Det ger båda parter trygghet i de fortsatta diskussionerna.

Nästa steg i processen är en företagsbesiktning (DD – Due Diligence) som vi nästan alltid genomför själva då detta moment också är ett ypperligt tillfälle att lära oss mer om företaget för att kunna vara en bra ägare direkt efter övertagandet.

När det gäller områden som vi inte själva behärskar tillräckligt tar vi in experthjälp, exempelvis inom juridik. Vår rekommendation är att även du som säljare har ett juridiskt ombud så att de kan råta ut frågetecken som kan uppstå. Samma jurister tar fram ett överlåtelseavtal (SPA – Share and Purchase Agreement) som är en sammanfattning över det vi kommit överens om.

Därefter börjar vårt gemensamma arbete med att utveckla ditt och din familjs livsverk.

## NÅGRA MILSTOLPAR I EN SNART 100 ÅRIG HISTORIA



**1918**

### MED BYGGMATERIAL SOM GRUND

I februari startade den drivna affärsmannen Ivar Ernström bolaget Ernström & Co AB i Göteborg. Från början sålde man spik, papp, asfalt och rörmattor; dåtidens byggmaterial.

I januari 1922 började första generationen av den nuvarande ägarfamiljen, Albert Hobohm, på företaget. Kort därefter blev Albert delägare.



**1927**

### EN HÖRNSTEN GENOM ÅREN: SERPONIT

Innovationen att göra cement vattentät genom att blanda i serponitsten såg dagens ljus. Detta ledde till att Ernström & Co startade bolaget Vattentät Cement AB och byggde en fabrik i Köpmannebro för egen produktion av denna produkt, som sedermera skulle bli känd under namnet Serponit.

En stor del av det kapital Ernström & Co tjänade satsades på vidareutveckling av putsprodukter, alla under namnet Serponit, som blev mer och mer välkänt.



**1975**

### ARMATURJONSSON GÖR ENTRÉ & ERNSTRÖMGRUPPEN BILDAS

Efter många års diskussioner om samgående förvärvades Armaturjonsson 1975. I samband med detta bildades Ernströmgruppen som ett helägt dotterbolag till Ernström & Co: med ambitionen att bygga en företagsgrupp inom teknikhandel och industri.



**1983-1991**

### PÅ OTC-LISTAN

I början av 80-talet behövde man kapital för att vidareutveckla verksamheten och valde då att notera Ernströmgruppen AB på OTC-listan. En utlandsexpansion förverkligades och som mest var man verksam i 11 länder i och utanför Europa, bl.a. Frankrike, Spanien, Turkiet och Saudiarabien. I slutet av 1991 bedömde familjen att bolaget skulle må bättre i privat ägo, varför man köpte ut bolaget från börsen igen.



**1992-2010**

Under nästkommande decennier utvecklades Ernströmgruppen återigen som en byggmaterialriktad företagsgrupp i privat ägo. Diverse företagsförvärv och nyetableringar förverkligades där bl.a. Armatec, Retherm AB, Värmeprodukter m.fl. är grunden i dagens Ernströmgruppen.



**1934**

**ALBERT HOBOHM BLIR VD**

Efter några tunga år på trettioalet, med byggstrejker, Kreugerkrasch och världsdepression och Ivar Ernströms död 1934, ombildades ägandet av Ernström & Co och Albert Hobohm tillträdde som VD. Bolaget repade sig snabbt, och har (med undantag av ett enda år) inte visat röda siffror sedan dess.



**1960-1966**

**MINERALVERKSAMHETEN UTVIDGAS & MODULENTHUS SKAPAS**

Redan under femtioalet stod det klart att krossanläggningarna för råmaterialet till Serponit i Örebrotrakten behövde utvidgas. Man kom också 1967 att börja med gruvdrift av Dolomit i Glanshammar.

Under efterkrigstiden förändrades byggmetoderna snabbt. Tegel ersattes med lättbetong och betongkonstruktionerna ökade. Företaget Modulent startades 1966, ursprungligen för att tillverka modulbyggda manskapsbodar i betong. Nästa steg blev prefabricerade villor, och under sjuttioalet tillverkade man 900 villor per år under namnet Modulenthus.



**2011**

**NORDISKT DECENTRALISERAT FÖRETAGSKONGLOMERAT**

I samband med generationsskiftet till 4:e generationen, beslöts 2011 att tillsätta en erfaren extern styrelse och VD för att vidareutveckla Ernströmgruppens som då bestod av 9 bolag och 912 MSEK i omsättning. En ny strategi sjösattes med missionen att skapa en affärsmodell som ”gör bra bolag bättre i en hållbar, digital framtid”.



**IDAG**

**TIDLÖSA VÄRDERINGAR ÄR BASEN I VERKSAMHETEN**

Ernströmgruppen arbetar idag efter en unik affärsmodell som baserar sig på den värdegrund som mejslats fram under vår långa historia av företagande.

- Professionalism
- Frihet under ansvar
- Långsiktighet
- Affärsmannaskap med basis i hög etik och moral
- Tydligt resultatansvar
- Positiv miljöpåverkan
- Beslutskraft

## WELCOME TO ERNSTRÖMGRUPPEN

---

“Entrusted with developing somebody else’s business creation, I feel great respect for the achievements of past generations. To develop the company in the same entrepreneurial spirit requires not only professionalism, but genuine respect and deep understanding of its unique history and corporate culture. We at Ernströmgruppen have set a clear goal of becoming even stronger for future generations, primarily by developing existing companies, but also through carefully selected acquisitions. Welcome to our world!”

**Pontus Cornelius**  
CEO

### COLLECTIVE ENTREPRENEURIAL POWER

Today we describe ourselves as an eco-system of companies. We stand for a long-term ownership commitment aimed at sharpening the competitive edge of Nordic companies to enable them to advance their market positions. To succeed in this, we combine the best of two worlds; entrepreneurial spirit and large-scale enterprise.

From the entrepreneurial world, we draw accountability, effective decision-making procedures, a strong sales and customer focus, and 100 percent commitment from all employees.

From large-scale business, we take the professional boardroom, the strategic long-term approach, the exchange of knowledge and experience, structure, financing and stability. This forms the basis of our business model, which we call Collective Entrepreneurial Power.

We are all mature people, in mature companies, in mature markets. Many challenges lie ahead in a fast-paced world. To stay relevant, it is important to challenge ourselves in many areas, not least in the digital and environmental landscape. Our aim is simply to make good companies excellent in a digital and sustainable future.

### LEARN FROM EACH OTHER AND THINK OUTSIDE THE BOX

For us, all companies are unique and should therefore be treated as such. But we are also aware that no man is an island. If small companies are to retain their competitive edge, they need new challenges and stimulation, but also inspiration from others in the same situation. Our companies operate in different industries and target different customer groups with different products. They all have different experiences that they share with each other to find new recipes for success and business opportunities.

### DECISIONS ARE BEST MADE CLOSE TO THE CUSTOMER

Each company is responsible for its own P&L as well as the complete balance sheet and thus, the company’s development. This not only attracts the best business people, but also creates favourable conditions for the company to effectively address customer needs; and to quickly adapt to the increasingly rapid fluctuations of the surrounding world.

The synergies between the companies are clear to see, but we do not impose collaboration on them. Instead, we offer them various opportunities i.e. joint purchasing and exchange of expertise. It is then up to each organisation to decide any business benefits they may gain from it, all with the aim of maintaining the entrepreneurial spirit and the strictly delegated responsibility for the company’s development.

### ACQUIRING WHEN OPPORTUNITIES ARISE

Our most important acquisition criteria is to purchase solid companies from genuine people who we trust and who share our passion for the long-term development of companies. Today our way of running companies has a tail wind. Naturally, there are other owners with a long-term strategy within the Nordic industry, but not very many who, for several decades, have demonstrated that they are capable of successfully developing the lifework of previous generations. This is precisely why we view ourselves as the long-term alternative to short-term capital.







# BALANSRÄKNING / BALANCE SHEET

ERNSTRÖMGRUPPEN

<b>TILLGÅNGAR / ASSETS</b>	<b>2017</b>	2016	2015	2014
<b>Anläggningstillgångar / Non-current assets</b>				
Immateriella anläggningstillgångar / Intangible assets	<b>168 257</b>	113 645	86 228	49 467
Materiella anläggningstillgångar / Tangible fixed assets	<b>76 441</b>	35 586	28 452	21 603
Finansiella anläggningstillgångar / Financial assets	<b>5 299</b>	3 381	5 793	12 872
<b>Summa anläggningstillgångar / Total non-current assets</b>	<b>249 997</b>	152 612	120 473	83 942
<b>Omsättningstillgångar / Current assets</b>				
Varulager / Inventories	<b>209 337</b>	141 512	131 833	101 106
Kortfristiga fordringar / Receivables	<b>366 239</b>	286 505	286 576	228 985
Likvida medel / Cash and cash equivalents	<b>28 295</b>	71 808	52 960	15 080
<b>Summa omsättningstillgångar / Total current assets</b>	<b>603 871</b>	499 825	471 369	345 171
<b>SUMMA TILLGÅNGAR / TOTAL ASSETS</b>	<b>853 868</b>	652 437	591 842	429 113
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER / EQUITY AND LIABILITIES</b>				
<b>Eget kapital / Equity</b>	<b>289 168</b>	271 844	223 610	181 667
<b>Avsättningar / Provisions</b>	<b>10 555</b>	9 214	6 435	4 875
<b>Skulder / Liabilities</b>				
Långfristiga skulder / Non-current liabilities	<b>159 126</b>	81 071	84 750	50 084
Kortfristiga skulder / Current liabilities	<b>395 019</b>	<b>290 308</b>	277 047	192 487
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER / TOTAL EQUITY AND LIABILITIES</b>	<b>853 868</b>	<b>652 437</b>	591 842	429 113



# RESULTATRÄKNING / INCOME STATEMENT

ERNSTRÖMGRUPPEN

	2017	2016	2015	2014*
Rörelsens intäkter / Net sales	1 641 101	1 344 979	1 055 493	1 069 205
Rörelsens kostnader / Operating expenses	-1 480 868	-1 219 310	-942 131	-977 560
Avskrivningar / Depreciation and amortization	-35 539	-18 924	-14 797	-16 392
<b>Rörelseresultat / Operating profit</b>	<b>124 694</b>	<b>106 745</b>	<b>98 565</b>	<b>75 253</b>

## Finansiella intäkter och kostnader / Financial income and expenses

Ränteutäkter och andra finansiella intäkter / Interest and other financial income	1 523	1 798	553	2 981
Räntekostnader och andra finansiella kostnader / Interest and other financial expenses	-9 018	-5 592	-5 890	-7 124
<b>Resultat efter finansiella poster / Profit after financial items</b>	<b>117 199</b>	<b>102 951</b>	<b>93 228</b>	<b>71 110</b>

Bokslutsdispositioner / Appropriations	-28 041	3 419	-21 547	-20 615
Skatt på årets resultat / Tax on profit for the year	-31 145	-23 977	-20 306	-19 529
<b>ÅRETS RESULTAT / PROFIT FOR THE YEAR</b>	<b>58 013</b>	<b>82 393</b>	<b>51 375</b>	<b>30 966</b>

## Årets resultat hänförlig till / Profit attributable to:

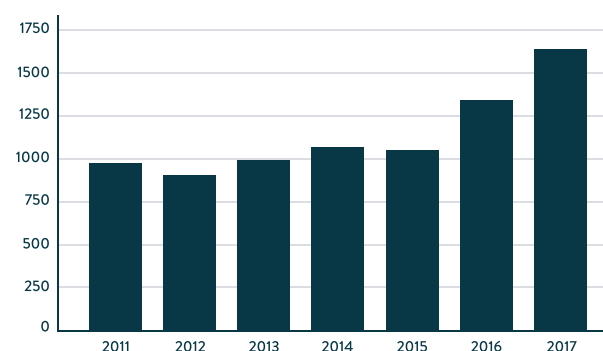
Moderföretagets ägare / Owners of Ernstströmgruppen AB	57 477	81 924	51 375	30 966
Minoritetsintresse / Non-controlling interests	536	469		

## NYCKELTAL / KEY RATIOS

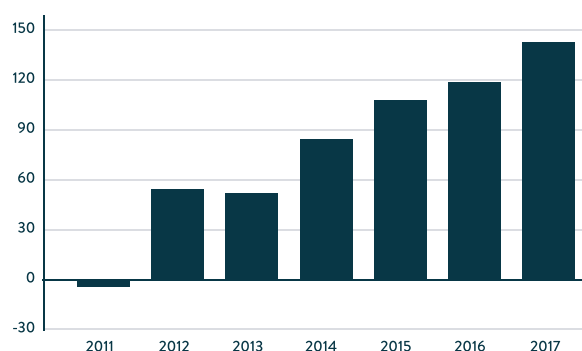
	2017	2016	2015	2014
EBITA	8,8 %	8,8%	10,2%	7,9%
Tillväxt / Growth	22,0%	27,0%	-1,3%	7,7%
Soliditet / Equity Ratio	33,9 %	41,7%	37,8%	42,3%

\*Exklusive kostnader kopplade till avyttringen av Kakeldaxgruppen AB / Excluding cost related to the sale of Kakeldaxgruppen AB

## NET SALES 2011-2017



## EBITA 2011-2017





# FÖRETAGSSTRUKTUR

ERNSTRÖMGRUPPEN

