

# Aktionærmagasin 2014

**BioMar** s. 14  
**Fibertex Personal Care** s. 18  
**Fibertex Nonwovens** s. 22  
**Hydra-Grene** s. 26  
**Kramp** s. 30



På ARoS i Aarhus afholdt Schouw & Co. i september 2014 et symposium med deltagelse af 60 ledere fra koncernens virksomheder.



## schouw+co

I lighed med tidligere år har Schouw & Co. valgt ikke at trykke og udsende en traditionel årsrapport.

Den egentlige årsrapport suppleres med dette aktionærmagasin, der kun indeholder regnskabsinformation og ledelsesberetning på et meget overordnet niveau, og aktionærmagasinet og årsrapporten skal derfor ses i sammenhæng. Årsrapporten for 2014 er tilgængelig elektronisk på [www.schouw.dk](http://www.schouw.dk).

## Hoved- og nøgletal (mio. kr)

### RESULTATOPGØRELSE OG BALANCE

|   | 2014   | 2013   | 2012   | 2011   | 2010  |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|
| Omsætning   | 11.784 | 11.645 | 12.478 | 11.929 | 9.451 |
| Resultat af primær drift før afskrivninger (EBITDA)   | 1.070  | 1.039  | 1.163  | 1.049  | 753   |
| Resultat af primær drift (EBIT)                       | 708    | 685    | 772    | 646    | 369   |
| Resultat efter skat fra associerede virksomheder m.v. | 28     | -21    | -5     | -26    | -1    |
| Værdiregulering af finansielle investeringer          | 0      | 499    | -68    | -556   | -518  |
| Øvrig nettofinans                                     | -35    | -53    | -86    | -107   | -92   |
| Resultat før skat                                     | 701    | 1.109  | 613    | -41    | -241  |
| Resultat af fortsættende aktiviteter                  | 428    | 860    | 469    | -72    | -127  |
| Resultat af ophørende aktiviteter                     | 0      | 508    | 29     | 0      | 167   |
| Årets resultat  | 428    | 1.368  | 498    | -72    | 40    |
| Balancesum  | 9.882  | 9.696  | 10.381 | 9.901  | 8.900 |
| Netto rentebærende gæld (NIBD)                        | 44     | -23    | 2.023  | 2.745  | 2.166 |
| Egenkapital i alt                                     | 6.074  | 5.746  | 4.627  | 4.230  | 4.395 |

### NØGLETAL

|  | 2014   | 2013   | 2012   | 2011   | 2010   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| EBITDA-margin                          | 9,1%   | 8,9%   | 9,3%   | 8,8%   | 8,0%   |
| EBIT-margin                            | 6,0%   | 5,9%   | 6,2%   | 5,4%   | 3,9%   |
| ROIC ekskl. goodwill                   | 16,9%  | 16,1%  | 15,2%  | 13,8%  | 10,0%  |
| ROIC inkl. goodwill                    | 14,0%  | 13,3%  | 12,9%  | 11,8%  | 8,3%   |
| NIBD/EBITDA ratio                      | 0,0    | 0,0    | 1,7    | 2,6    | 2,9    |
| Gennemsnitligt antal medarbejdere      | 2.139  | 2.052  | 2.873  | 3.287  | 3.166  |
| Udbytte i kr. pr. aktie                | 8      | 6      | 5      | 4      | 3      |
| Indre værdi i kr. pr. aktie (a 10 kr.) | 258,44 | 240,49 | 196,25 | 178,62 | 183,93 |
| Ultimokurs pr. aktie (a 10 kr.)        | 290,00 | 222,50 | 149,00 | 92,50  | 133,50 |
| Kurs/indre værdi                       | 1,12   | 0,93   | 0,76   | 0,52   | 0,73   |



# Resultater skabes gennem mennesker

2014 har været et rigtig godt år for Schouw & Co. Gennem hele året har driften i vores virksomheder udviklet sig positivt og noget bedre, end vi forventede ved begyndelsen af året. EBIT blev 12% højere end det sammenlignelige driftsresultat i 2013, hvor der var en engangsanvendelse ved salg af ejendom. Fremgangen skyldes mange forskellige elementer, men jeg er helt sikker på, at den væsentligste årsag er vores mange dedikerede medarbejdere.

'Resultater skabes gennem mennesker' har været et mantra i Schouw & Co. i årtier. Det er vores lederes og medarbejderes forandringsvilje og løbende tilpasning til skiftende forretningsvilkår, der er fundamentet for den udvikling, Schouw & Co. har været igennem, siden virksomheden blev grundlagt i 1878. Det tror vi på, at det også vil være fremover.

I aktionærmagasinet i år sætter vi ekstra fokus på de topchefer, der står i spidsen for vores fem store virksomheder. De har det overordnede ledelsesansvar for strategien, den operationelle drift og de mere end 4.500 medarbejdere, der er ansat i de fem virksomheder.

De fem nuværende topchefer i virksomhederne har alle arbejdet sig op gennem organisationerne. De har en gennemsnitlig anciennitet på over 20 år og har alle sat deres tydelige præg på udviklingen, inden de blev øverste ansvarlige. Indgående forretningskendskab og troværdighed kendetegner topcheferne, og de arbejder alle efter det langsigtede fokus og krav om lønsom vækst, som er grundstenene i Schouw & Co. De er hver især en væsentlig del af værdiskabelsen, og derfor vil vi gerne fortælle lidt mere om dem.

2015 bliver heller ikke uden udfordringer. Der er intens konkurrence på flere markeder, og der sker løbende forandringer i virksomhedernes værdikæde. Jeg er dog overbevist om, at Schouw & Co. igen i 2015 vil kunne skabe et tilfredsstillende resultat. Vi har i hvert fald de rigtige mennesker til at skabe solide resultater.

**Adm. direktør Jens Bjerg Sørensen**  
Aarhus, den 6. marts 2015



# Et godt og solidt år for Schouw & Co.

## Den økonomiske udvikling

2014 blev et godt år for virksomhederne i Schouw & Co. koncernen. Forventningerne var ellers afdæmpede fra årets start, hvor usikkerhederne for 2014 tegnede udfordrende med mange usikkerheder, sammenlignet med det netop afsluttede 2013, hvor mange ting var lykkedes rigtig godt.

Heldigvis har koncernens virksomheder kunnet navigere fornuftigt gennem de mange usikkerheder i konkurrenceprægede markeder, så koncernen undervejs har kunnet hæve forventningerne til årets resultat af primær drift.

Koncernens virksomheder øgede omsætningen marginalt fra 11.645 mio. kr. i 2013 til 11.784 mio. kr. i 2014. Omsætningsudviklingen er imidlertid væsentligt påvirket af reducerede råvarepriser, først og fremmest i BioMar, hvor omsætningen faldt trods et samlet set øget aktivitetsniveau. De øvrige konsoliderede virksomheder har alle haft omsætningsfremgang.

Årets resultat af primær drift (EBIT) steg til 708 mio. kr. i 2014 mod 685 mio. kr. i 2013, hvor resultatet indeholdt en avance på 54 mio. kr. fra salg af en ejendom. Den driftsmæssige fremgang på godt 12% hidrører først og fremmest fra BioMar og Fibertex Nonwovens, men også Hydra-Grene og i lidt mindre grad Fibertex Personal Care har bidraget til fremgangen. Årets resultat er positivt påvirket af reducerede hensættelser til tab på debitorer i BioMar, blandt andet fordi en konkret indbetaling ved udgangen af januar 2015 har medvirket til at reducere det vurderede behov for hensættelser med 13 mio. kr.

Den store associerede virksomhed Kramp realiserede den forventede fremgang i omsætning og resultat af primær drift sammenlignet med pro-forma opgørelserne for 2013. I Schouw & Co. koncernens regnskab indregnes Kramp med en

# 12%

↑ Vækst i driftsmæssig EBIT

*”2014 blev et godt år for virksomhederne i Schouw & Co., der har kunnet navigere fornuftigt gennem konkurrenceprægede markeder.”*

JENS BJERG SØRENSEN,  
ADM. DIREKTØR, SCHOUW & CO.



resultatandel på 20% under resultat efter skat fra associerede virksomheder. Den indregnede resultatandel var i årets første fire måneder belastet af reguleringer på 36 mio. kr., væsentligst som følge af den regnskabsmæssige købesumfordeling, der blev udarbejdet i forbindelse med sammenlægningen med Grene, så den indregnede resultatandel for 2014 udgør 22 mio. kr.

Xergi, der indregnes som et joint venture, har realiseret den forventede væsentlige fremgang i omsætning og resultat, således at der i 2014 kan indregnes en resultatandel på 5 mio. kr. i resultat efter skat fra joint ventures.

Koncernens nettofinansiering udgjorde i 2014 en omkostning på 35 mio. kr. mod en sammenlignelig omkostning på 53 mio. kr. i 2013, når der bortses fra værdiregulering af finansielle investeringer, som nu er afhændet.

BioMars dattervirksomhed i Chile har indtil nu været underlagt en beskatning på i alt 35%, som afregnes i to trin, således at den første del af skatten (17-20%) afregnes i optjeningsåret, mens den resterende del først afregnes ved udbetaling af udbytte. Ved udgangen af 3. kvartal 2014 blev der i Chile vedtaget en skattereform, og afledt heraf har BioMar besluttet, at man ønsker at udlodde et større udbytte fra Chile. I regnskabet for 2014 er der derfor udgiftsført en skat på 116 mio. kr., der forventes betalt i 2015.

Den samlede skat af årets resultat bliver dermed 274 mio. kr., således at årets resultat efter skat blev 428 mio. kr.

## Likviditet og kapitalforhold

De markante begivenheder i 2013 med sammenlægningen af Grene og Kramp, salget af Martin Professional samt salg af værdipapirer og ejendom medførte sammen med den positive pengestrøm fra driften, at den netto

rentebærende gæld i Schouw & Co. blev et netto indestående på 23 mio. kr. ved udgangen af 2013. Den netto rentebærende gæld er i årets løb steget, blandt andet som følge af aktivitetsudvidelse, herunder køb af to mindre virksomheder, og øget binding i arbejdskapital samt køb af egne aktier, men er dog stadig på beskedne 44 mio. kr. ved udgangen af 2014.

Driftsaktiviteterne frembragte i 2014 en positiv pengestrøm på 628 mio. kr. mod 667 mio. kr. i 2013. Til investeringer blev der i 2014 netto anvendt 355 mio. kr., hvor der i 2013 tilsvarende blev anvendt 372 mio. kr., når der bortses fra salg af værdipapirer og ejendom for 894 mio. kr.

Koncernens samlede binding i arbejdskapital er steget fra 1.424 mio. kr. ved udgangen af 2013 til 1.775 mio. kr. ved udgangen af 2014, først og fremmest grundet øgede varebeholdninger i BioMar.

## Koncernens udvikling

2014 var kendetegnet ved meget milde vejrforhold fra årets start, som gav en god aktivitet i årets første måneder, og som fremrykkede omsætning, som ellers først ville være kommet senere på året. For nogle produkters vedkommende forårsager de varierende vejrforhold primært en periodeforskydning, men samlet er en tidlig start normalt gunstig for koncernen.

Virksomhederne i Schouw & Co. koncernen oplevede gennemgående god aktivitet på de fleste af de markeder, hvor de er aktive, men alle steder opleves der samtidig en skærpet international konkurrence. Overalt er kampen om markedsandele hård, og kunderne har store forventninger til konkurrencedygtige priser og vilkår. Koncernens virksomheder må derfor til stadighed investere i at sikre konkurrenceevnen, ligesom virksomhederne fra tid til anden må tage strategiske positioner for at sikre nødvendige markedsandele.

Endelig fik virksomhederne samlet set en god afslutning på året, hvor gode driftsforhold og gunstige råvarepriser påvirkede resultatet positivt, først og fremmest i BioMar og Fibertex Personal Care.

Til forretningsudviklingen i de enkelte virksomheder i 2014 kan der kort knyttes følgende kommentarer.

**BioMar** har øget de samlede mængder beskedent, men har realiseret omsætningsmæssig tilbagegang grundet reducerede råvarepriser. Tilbagegangen hidrører fra regionerne North Sea og Continental Europe, mens Americas har haft fremgang. Resultatet af primær drift blev forbedret i forhold til året før.



*”Overalt er kampen om markedsandelene hård, og der investeres til stadighed for at sikre konkurrenceevnen.”*

JENS BJERG SØRENSEN,  
ADM. DIREKTØR, SCHOUW & CO.



16,9%

↑ Afkast på investeret kapital ekskl. goodwill

8 kr.

↑ Udbytte øget med 2 kr. pr. aktie til 8 kr.

Ved udgangen af året har Carlos Diaz overtaget posten som adm. direktør i BioMar i et veltillægt generationsskifte efter Torben Svejgård, der har valgt at hellige sig en bestyrelseskarriere.

BioMar arbejder intenst på at udvide aktiviteterne gennem udvikling af foder til nye fiskearter og etablering på nye geografiske markeder. Aktuelt arbejder BioMar på etablering af produktion i Tyrkiet i samarbejde med Sagun Group, og en ny fabrik forventes ibrugtaget i 2016.

**Fibertex Personal Care** har realiseret god omsætningsmæssig fremgang, primært drevet af en højere volumen fra fabrikken i Malaysia. Også årets resultat af primær drift blev forbedret, blandt andet grundet markant fald i råvarepriserne i slutningen af året.

Ved udgangen af oktober 2014 erhvervede virksomheden de resterende aktier i tyske Innowo Print, som Fibertex Personal Care har været 15% medejer af siden etableringen i 2007.

**Fibertex Nonwovens** har realiseret omsætningsmæssig fremgang, der især kan henføres til god afsætning af produkter til bilindustrien og andre specialiserede produkter. Årets resultat af primær drift blev forbedret væsentligt.

Ved udgangen af oktober 2014 købte Fibertex Nonwovens en amerikansk virksomhed og har dermed etableret en attraktiv platform for vækst i Nordamerika.

Efter udgangen af 2014 har Fibertex Nonwovens endvidere øget ejerandelen i Fibertex South Africa fra 26% til 74%.

**Hydra-Grene** har realiseret god omsætningsmæssig fremgang, primært grundet øget afsætning til vindmølleindustrien. Årets resultat af primær drift er forøget som konsekvens af den øgede aktivitet.

**Kramp**, der indregnes som associeret virksomhed, har, efter den vellykkede sammenlægning med Grene, realiseret den forventede fremgang i omsætning og resultat af primær drift i forhold til de sammenlignelige pro-forma tal fra 2013.

**Xergi**, der indregnes som et joint venture, har, efter de senere års investeringer i teknologiudvikling og etablering af kunde- og produktportefølje, realiseret et niveauskifte i virksomhedens aktivitet. Virksomhedens omsætning blev øget med over 50%, ligesom resultatet blev stærkt forbedret. ■



# Forventninger

**V**irksomhederne i Schouw & Co. koncernen er gennemgående godt rustet til at møde den stærke internationale konkurrence, og koncernen råder over gode ressourcer, der muliggør de nødvendige tiltag.

Ved indgangen til 2015 er markedsforholdene imidlertid kendetegnet ved mange væsentlige usikkerheder. Europa er fortsat præget af svag økonomisk udvikling og politiske spændinger, som har betydning for koncernens aktiviteter, først og fremmest i Fibertex Nonwovens, Hydra-Grene og Kramp, men potentielt også i BioMar og Fibertex Personal Care.

Alle virksomhederne opererer i konkurrenceprægede markeder, men især BioMar og Fibertex Personal Care ser et år med usikker balance mellem udbud og efterspørgsel på de vigtige markeder i henholdsvis Norge, Chile og Sydøstasien.

BioMar har således afdæmpede forventninger til de primære markeder i Norge og Chile. Virksomheden forventer dog at kunne fastholde en omsætning på niveau med 2014, men med et lavere resultat af primær drift.

Fibertex Personal Care forventer at realisere en omsætning lidt lavere end i 2014, da omsætningen forventes reduceret på grund af lavere gennemsnitlige råvarepriser, hvilket dog delvist modvirkes af, at Innowo Print nu indgår i konsolideringen. Resultatet af primær drift vil i årets start være positivt påvirket af et kraftigt råvareprisfald, men forventningerne er, at råvarepriserne i årets løb igen vil stige, hvorved den indtjeningsmæssige fordel sandsynligvis vil blive neutraliseret.

Fibertex Nonwovens står i et overgangså, hvor flere produktionslinjer skal opgraderes og derfor udgår af kapaciteten for en periode.

## Udbytte

*Bestyrelsen i Schouw & Co. indstiller til generalforsamlingen, at udbyttet for 2014 øges med 33% til 8,00 kr. pr. aktie. Det medfører et samlet udbytte på 204 mio. kr., svarende til 2,8% af markedsværdien ved udgangen af 2014 eller 48% af årets resultat.*



Der er 10 medarbejdere på Schouw & Co.'s hovedkontor på Chr. Filtenborgs Plads i Aarhus



Jens Bjerg Sørensen har været adm. direktør i Schouw & Co. siden 2000.



Virksomheden forventer dog fortsat fremgang i omsætning og resultat af primær drift, blandt andet grundet de gennemførte tilkøb.

Hydra-Grene forventer lavere omsætning i 2015, primært grundet lavere afsætning til vindmølleindustrien. Årets resultat af primær drift forventes tilsvarende reduceret.

Den associerede virksomhed Kramp forventer fortsat fremgang i omsætning og resultat af primær drift. Xergi, der indregnes som joint venture, forventer i 2015 at kunne fastholde det høje aktivitetsniveau fra 2014.

Sammenfattende forventer Schouw & Co. at realisere en konsolideret omsætning i 2015 i størrelsesordenen 12 mia. kr. I flere af virksomhederne er omsætningen dog meget afhængig af råvarepriserne, hvor udsving kan give væsentlige ændringer i omsætningen uden nogen større resultat effekt.

Schouw & Co. opererer med et interval for resultatforventningerne i de enkelte virksomheder, og en sammenlægning af disse intervaller medfører, at den samlede koncern i 2015 forventer et EBIT i intervallet 610-700 mio. kr.

Hertil kommer resultat efter skat fra associerede virksomheder og joint ventures, som forventes forbedret til et resultat i intervallet 60-70 mio. kr. Ved sammenligning med 2014 skal det dog bemærkes, at resultatandelen fra Kramp i 2014 var belastet af reguleringer på 36 mio. kr., væsentligst som følge af den regnskabsmæssige købesumfordeling, der blev udarbejdet i forbindelse med sammenlægningen med Grene.

Koncernens samlede finansielle poster forventes i 2015 at udgøre en omkostning i størrelsesordenen 35 mio. kr. ■

| OMSÆTNING<br>(mio. kr.) | 2015               | 2014          | 2013          |
|-------------------------|--------------------|---------------|---------------|
|                         | forventet          | realiseret    | realiseret    |
| BioMar                  | ca. 8.500          | 8.451         | 8.702         |
| Fibertex Personal Care  | ca. 1.700          | 1.787         | 1.554         |
| Fibertex Nonwovens      | ca. 1.200          | 1.048         | 933           |
| Hydra-Grene             | over 500           | 566           | 480           |
| Øvrige/elimineringer    | -                  | -68           | -24           |
| <b>Omsætning i alt</b>  | <b>ca. 12 mia.</b> | <b>11.784</b> | <b>11.645</b> |
| Kramp (100%)            | ca. 5.250          | 4.905         | 4.594         |

| EBIT<br>(mio. kr.)        | 2015           | 2014       | 2013         |
|---------------------------|----------------|------------|--------------|
|                           | forventet      | realiseret | realiseret   |
| BioMar                    | 360-410        | 434        | 394          |
| Fibertex Personal Care    | 160-180        | 171        | 164          |
| Fibertex Nonwovens        | 65-75          | 62         | 37           |
| Hydra-Grene               | 45-55          | 60         | 46           |
| Øvrige                    | ca. -20        | -20        | 43           |
| <b>EBIT i alt</b>         | <b>610-700</b> | <b>708</b> | <b>685</b>   |
| Associerede m.v.          | 60-70          | 28         | -22          |
| Finansielle investeringer | -              | 0          | 499          |
| Øvrige finansielle poster | ca. -35        | -35        | -53          |
| <b>Resultat før skat</b>  | <b>635-735</b> | <b>701</b> | <b>1.109</b> |
| Kramp EBIT (100%)         | 425-450        | 405        | 349          |

# 30%

↑ Kursstigning i 2014

SCHOUW+CO

Aktiekurs i kr. 320



BIOMAR

FIBERTEX  
PERSONAL CARE

## Fem års solid udvikling

Igennem de seneste fem år har samtlige virksomheder i Schouw & Co. koncernen gennemgået betydelig positiv udvikling. Alle virksomhederne har haft en gennemsnitlig årlig vækst i omsætningen i niveauet 10%, og samtidig har virksomhederne kunnet øge indtjeningen betragteligt.

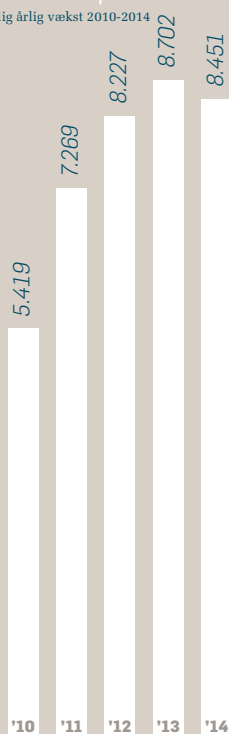
Der er ekspanderet på både eksisterende og nye markeder, og den strategiske platform er løbende fremtidssikret gennem investeringer i langsigtet lønsom vækst gennem blandt andet innovation, kvalitetsstyring og organisationsudvikling.

*”I dagligdagen er der i alle virksomhederne et stramt fokus på enøren, men vores investeringshorisont er langsigtet. Når man ser på udviklingen over de seneste fem år, synes jeg, at vi har grund til at kunne være tilfredse.”*

JENS BJERG SØRENSEN, ADM. DIREKTØR, SCHOUW & CO.

# 11,7%

Gennemsnitlig årlig vækst 2010-2014

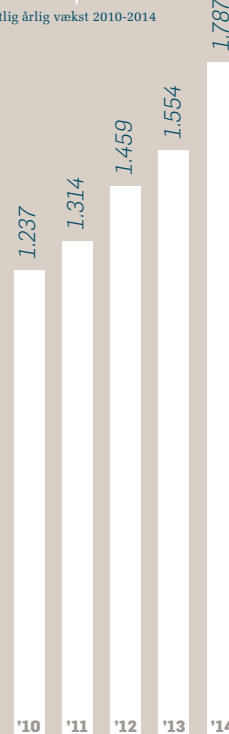


Omsætning (mio. kr.)

| Mio. kr.                        | 2014  | 2013  |
|---------------------------------|-------|-------|
| Omsætning                       | 8.451 | 8.702 |
| Resultat af primær drift (EBIT) | 434   | 394   |
| EBIT-margin                     | 5,1%  | 4,5%  |
| Resultat før skat               | 398   | 372   |
| Antal medarbejdere              | 904   | 885   |
| Balancesum                      | 4.841 | 4.542 |
| Egenkapital                     | 1.902 | 1.765 |
| Netto rentebærende gæld         | 386   | 353   |
| ROIC ekskl. goodwill            | 22,9% | 20,1% |

# 9,6%

Gennemsnitlig årlig vækst 2010-2014



Omsætning (mio. kr.)

| Mio. kr.                        | 2014  | 2013  |
|---------------------------------|-------|-------|
| Omsætning                       | 1.787 | 1.554 |
| Resultat af primær drift (EBIT) | 171   | 164   |
| EBIT-margin                     | 9,6%  | 10,5% |
| Resultat før skat               | 169   | 157   |
| Antal medarbejdere              | 447   | 429   |
| Balancesum                      | 1.882 | 1.630 |
| Egenkapital                     | 730   | 635   |
| Netto rentebærende gæld         | 688   | 644   |
| ROIC ekskl. goodwill            | 14,4% | 13,6% |



## Her er vi Større enheder med produktion eller lager

- **BioMar**  
Danmark, Norge, Skotland, Frankrig, Spanien,  
Grækenland, Chile og Costa Rica
- **Fibertex Personal Care**  
Danmark, Malaysia og Tyskland
- **Fibertex Nonwovens**  
Danmark, Frankrig, Tjekkiet, Sydafrika og USA
- **Hydra-Grene**  
Danmark, Kina og Indien
- **Kramp**  
Holland, Tyskland, Frankrig, England, Danmark,  
Sverige, Finland, Polen og Rusland

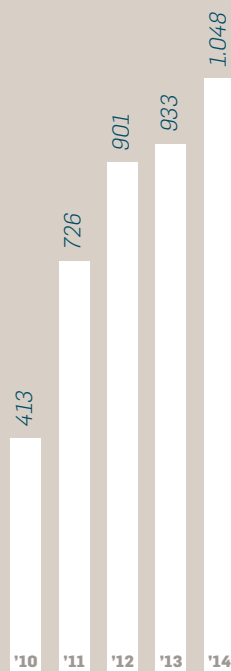
### FIBERTEX NONWOVENS

### HYDRA-GRENE

### KRAMP

# 26,2%

Gennemsnitlig årlig vækst 2010-2014

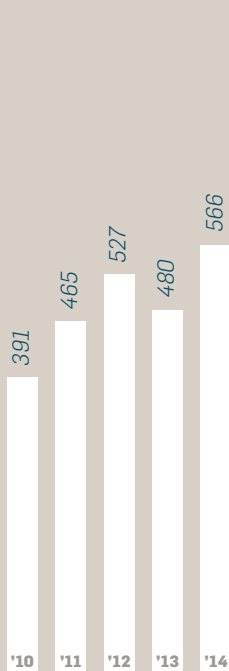


Omsætning (mio. kr.)

| Mio. kr.                        | 2014  | 2013 |
|---------------------------------|-------|------|
| Omsætning                       | 1.048 | 933  |
| Resultat af primær drift (EBIT) | 62    | 37   |
| EBIT-margin                     | 5,9%  | 4,0% |
| Resultat før skat               | 50    | 17   |
| Antal medarbejdere              | 547   | 511  |
| Balancesum                      | 1.178 | 970  |
| Egenkapital                     | 385   | 314  |
| Netto rentebærende gæld         | 522   | 452  |
| ROIC ekskl. goodwill            | 8,4%  | 5,1% |

# 9,7%

Gennemsnitlig årlig vækst 2010-2014

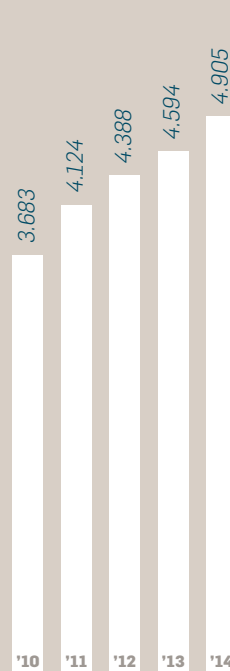


Omsætning (mio. kr.)

| Mio. kr.                        | 2014  | 2013  |
|---------------------------------|-------|-------|
| Omsætning                       | 566   | 480   |
| Resultat af primær drift (EBIT) | 60    | 46    |
| EBIT-margin                     | 10,6% | 9,6%  |
| Resultat før skat               | 61    | 40    |
| Antal medarbejdere              | 230   | 215   |
| Balancesum                      | 391   | 403   |
| Egenkapital                     | 188   | 167   |
| Netto rentebærende gæld         | 96    | 127   |
| ROIC ekskl. goodwill            | 22,6% | 18,2% |

# 7,4%

Gennemsnitlig årlig vækst 2010-2014



Omsætning (mio. kr.)

| Mio. kr.                        | 2014  | 2013  |
|---------------------------------|-------|-------|
| Omsætning                       | 4.905 | 4.594 |
| Resultat af primær drift (EBIT) | 405   | 349   |
| EBIT-margin                     | 8,3%  | 7,6%  |
| Resultat før skat               | 346   | 310   |
| Antal medarbejdere              | 2.604 | 2.486 |
| Aktiver                         | 2.787 | 2.551 |
| Egenkapital                     | 1.063 | 1.230 |
| Netto rentebærende gæld         | 1.371 | 968   |



# Konsolidierung



”S chouw & Co. har en unik og stærk position for fremtidig udvikling. Vi har stort set ingen gæld, vi har planlagt eller allerede foretaget en række større investeringer, vi genererer et betydeligt cash flow, og vi ser meget lovende langsigtede perspektiver i alle vores virksomheder.”

Sådan betegner adm. direktør Jens Bjerg Sørensen udsigten for Schouw & Co. i begyndelsen af 2015. Efter en række markante begivenheder i 2013, der blandt andet indebar salg af ikke-strategiske aktieposter i Vestas og i fiskeopdrætsvirksomheden Lerøy foruden sammenlægningen af Grene og Kramp, har Schouw & Co. i 2014 fortsat arbejdet på at gøre virksomhederne i porteføljen større og stærkere. Det er sket ved køb af to mindre virksomheder samt

## af konglomeratet



beslutninger om betydelige investeringer i ny kapacitet inden for de kommende år.

Jens Bjerg Sørensen har været øverste chef i Schouw & Co. siden 2000, og har dermed ansvaret for sammensætningen af porteføljen og fastlæggelse af den strategiske retning for virksomhederne:

”Vores strategi er fortsat at konsolidere konglomeratet. Vi sætter en tyk streg under, at Schouw & Co. er og bliver et konglomerat, der ejer virksomheder inden for forskellige industrier. Vi er overbeviste om, at en attraktiv portefølje af virksomheder i et konglomerat er værdiskabende og samtidig giver en god risikospredning.”

I Schouw & Co. arbejdes der på to strategiske niveauer. På det overordnede niveau sikres sammensætningen af en portefølje af ledende virksomheder med et stærkt potentiale, og på det andet niveau er opgaven at drive aktivt ejerskab og udvikling af de virksomheder, som er i porteføljen.

”På virksomhedsniveauet har vi to strategiske indsatsområder. Det første er ’operationel strømning’, hvor markante investeringer skal danne basis for solid organisk vækst, og hvor intensivt fokus på ’margin management’ skal sikre øget driftsindtjening på både kort og lang sigt. Det andet indsatsområde er ’global size’, fordi store og internationale virksomheder er bedst positioneret til den fremtidige konkurrencesituation. Vi skal sikre, at vores virksomheder ekspanderer på vækstmarkeder – og tilkøb af virksomheder vil sandsynligvis være et vigtigt element heri.”

Schouw & Co. udøver aktivt ejerskab på flere niveauer. Alle virksomhederne har individuelle bestyrelser med både eksterne kompetencer og repræsentanter fra Schouw & Co., og der er flere forskellige former for opfølgning, understøttelse, rapportering og dialog mellem ejeren og virksomhederne. Jens Bjerg Sørensen forklarer:

”Jeg taler vel med mindst en af vores topchefer hver eneste dag, men det er vigtigt for mig at understrege, at vi driver virksomhederne gennem og med ledelserne. Vi har hverken ressourcer eller kompetencer i moderselskabet til at være operativt ansvarlige i virksomhederne – det er jo det, vi har ansat vores direktører til. Vi sikrer, at virksomhederne har en klar strategisk retning, men den daglige drift og de operationelle beslutninger, overlader vi trygt til virksomhederne.”

Jens Bjerg Sørensen forklarer, at der for øjeblikket er økonomisk og ledelsesmæssig kapacitet til at udvide porteføljen, men at han stiller store krav, og at det ikke nødvendigvis er noget, man skal forvente sker på kort sigt:

”Vi skal ikke have mange nye virksomheder i porteføljen – vi skal måske kun have én mere, så derfor er det meget vigtigt, at det er den helt rigtige. Det er tydeligt at mærke, at der på markedet i dag er hård konkurrence om de gode virksomheder, og det er urealistisk at tro, at vi vil kunne købe til under markedsprisen. Vores hovedfokus er på langsigtet værdiskabelse, og selv om vi har præference for at eje virksomheder 100%, så kan alternative ejersammensætninger også være mulige.”

Ejerskabet af virksomhederne i porteføljen overvejes løbende. På nuværende tidspunkt er Schouw & Co. den bedste ejer af alle de fem store virksomheder, og der er markante planer for fortsat strategisk udvikling. Der sker løbende tilpasning af de opgaver, der varetages på koncernniveau, ligesom der arbejdes med en langsigtet optimering af kapitalstrukturen samt at fremtidssikre Schouw & Co. til fortsat udvikling.

”Schouw & Co. har eksisteret i 137 år, og jeg vil fortsætte med at arbejde målrettet og hårdt for, at Schouw & Co. også skaber værdi de næste mange år. De fem store virksomheder, vi har i porteføljen, danner en attraktiv platform for fortsat vækst og udvikling, og vi har det økonomiske og strategiske råderum til at kunne forfølge vores ambitiøse planer for fremtiden.”

BioMar var den seneste selvstændige virksomhed, der blev købt ind til porteføljen for næsten 10 år siden. Siden har Schouw & Co. foretaget en række køb til de forskellige virksomheder i porteføljen, og opkøb til de eksisterende virksomheder har fortsat højere prioritet end en ny aktivitet til Schouw & Co. ■









*Resultater skabes gennem mennesker*

schouw+co



| Omsætning<br>-3%            | EBIT<br>+10% | Medarbejdere<br>+2%   | Egenkapital<br>+8% |
|-----------------------------|--------------|---|--------------------|
| <i>BioMar 2014 mio. kr.</i> |              |   |                    |
| Omsætning                   | 8.451        | BioMar er verdens tredjestørste producent af kvalitetsfoder til industrialiseret fiskeopdræt. |                    |
| EBIT                        | 434          | Hovedområderne er foder til laks og ørred samt til guldbars (havaborre), havbars og tilapia.  |                    |
| Resultat før skat           | 398          |   |                    |
| Medarbejdere                | 904          |   |                    |
| Egenkapital                 | 1.902        | Adm. direktør: <b>Carlos Díaz</b>   |                    |

BIOMAR

# Agil og multikulturel approach sikrer global vækst

Carlos Díaz er fra 2014 ny adm. direktør i BioMar, der er verdens 3. største producent af kvalitetsfoder til industrialiseret fiskeopdræt. Han har været en del af BioMar siden 2000 og har en unik kombination af ledelseskompetencer fra Sydamerika og Vesteuropa.

**B**ioMar har på 10 år mere end tredoblet sin omsætning fra 2,6 milliarder kroner i 2005 til 8,5 mia. kr. i 2014 og er i dag verdens 3. største inden for sit felt. Virksomheden producerer årligt knap 1 million tons fiskefoder, hvoraf størstedelen er foder til laks og ørred samt til guldbars (havaborre), havbars og tilapia. BioMars største marked er det norske, men BioMar er i dag vidt forgrenet i både Europa og Sydamerika med produktion i Norge, Skotland, Danmark, Frankrig, Spanien, Grækenland, Chile og Costa Rica. I 2014 blev det besluttet også at føje Tyrkiet til listen over produktionssteder, og Tyrkiet vil være en vigtig brik i BioMars ekspansionsplaner i Middelhavsregionen.

Netop søgen efter vækstmuligheder er en naturlig del af BioMars DNA. Klodens befolkning


har rundet syv milliarder mennesker, og med det stigende befolkningstal følger også et accelererende behov for fødevarer. Her har netop fisk et stort potentiale, idet fiskeopdræt er en af de mest effektive måder at producere fødevarer på. Samtidig er fisk en af de mest proteinholdige og sunde fødevarer overhovedet. Ikke mindst derfor har den globale akvakultur præsteret en gennemsnitlig vækst på 6% de seneste mange år, og BioMar er ifølge nytiltrådt topchef Carlos Díaz gearret til som minimum at tage sin andel af væksten:

## Specialist i fiskefoder

”BioMar står i dag stærkere end nogensinde. Vi har nået en størrelse og et omfang, hvor vi kan være med helt fremme inden for blandt





A full-page portrait of Carlos Diaz, ADM. DIREKTØR, BIOMAR. He is a middle-aged man with short, dark hair, looking thoughtfully to the left. He is wearing a dark blue, textured blazer over a light blue button-down shirt and dark trousers. His right hand is resting on his chin, and his left arm is crossed over his chest. The background is a bright, out-of-focus office interior with large windows.

*”BioMar står i dag stærkere end nogensinde, og vi er med helt fremme, når det gælder produkt- og receptoptimering.”*

CARLOS DIAZ, ADM. DIREKTØR, BIOMAR

*Chileneren Carlos Diaz tiltrådte som adm. direktør i BioMar ved udgangen af 2014. Carlos Diaz bor i Madrid og rejser hyppigt rundt i BioMars regioner.*

- andet den meget afgørende produkt- og recept-optimering, og vi har en ambitiøs og målrettet vækstkultur, hvor vi er vant til at arbejde tæt sammen med kunderne og samtidig indtage nye markeder.”

BioMar er specialist i foder til mere end 25 forskellige fiskearter, der hver især opdrættes forskellige steder i verden. Eksempelvis er de vigtige norske og chilenske markeder domineret af koldtvandsarter som laks og ørred, mens andre markeder er domineret af varmtvandsarter som havbras, guldbars og tilapia. Men det er ikke blot arterne, der er forskellige. BioMars

tilgang til kunderne er også forskellig fra marked til marked og fra land til land, og det er en særlig styrke, som virksomheden her besidder:

”Det er helt afgørende at agere differentieret i forhold til markeder og kunder. Det er det inden for en lang række brancher, men særligt fiskeindustrien er præget af lokale traditioner og værdier, og de forskelle mestrer vi til fingerspidserne. Samtidig er vi specialister i at optimere vores recepter efter både globale og lokale forhold. Eksempelvis er råvareprisernes udvikling forskellig fra region til region, og derfor er det helt afgørende for optimering af

*”BioMar har en stærk position på laksemarkederne og skal udnytte ’værktøjskassen’ til at ekspandere på nye markeder.”*

CARLOS DIAZ, ADM. DIREKTØR, BIOMAR

*Carlos Diaz har løbet adskillige maratonløb de seneste 10 år. Og så elsker han fisk og spiser det flere gange i ugen.*





*BioMar forbedrer løbende foderrecepterne, så fiskenes ernæring optimeres. Her ses BioMars forsøgscenter i Hirtshals.*

drift og indtjening, at vi via vores omfattende receptprogram har mulighed for at substituere dyre råvarer med alternative råvarer uden at gå på kompromis med kvaliteten.”

BioMar blev stiftet i 1962 under navnet Dansk Ørredfoder af en række danske opdrættere. I 1988 blev selskabet overtaget af Aktieselskabet Korn- og Foderstof Kompagniet (KFK), der var et datterselskab i Norsk Hydro-koncernen. Herefter startede den internationale ekspansion med produktion i Skotland, Grækenland og Chile samt overtagelse af selskaber i Norge og Frankrig, og i 2005 overtog Schouw & Co. den lovende virksomhed. Herefter tog udviklingen for alvor fart, og på under 10 år er produktionen fordoblet og omsætningen mere end tredoblet.

### **Carlos Diaz ny CEO i 2014**

Carlos Diaz blev en del af BioMar i 2000, da der blev indgået et joint venture med den chilenske virksomhed Ecofeed, hvor Carlos Diaz var salgs- og marketingschef. I 2003 blev Ecofeed en 100%-ejet del af BioMar, og Carlos Diaz blev i den forbindelse adm. direktør for BioMar i Chile. Siden blev han ansvarlig for først Americas og siden også Continental Europe samt den globale forretningsudvikling. Resultaterne var meget imponerende, og det var derfor ventet, at en enig bestyrelse ville pege på Carlos Diaz som ny CEO.

”Jeg er nærmest født og opvokset i BioMar, og min erfaring og ledelsesstil passer derfor godt til virksomheden. Mine værdier er både sydamerikanske og europæiske, og jeg er meget bevidst om de kulturelle forskelligheder, som vi som global virksomhed skal navigere i. Eksem-

*BioMar producerer foder til alle faser af fiskens livscyklus. Foderpillerne er mellem 1 og 12 mm i diameter.*



pelvis er vi i Sydamerika meget konsekvente og handlingsorienterede, mens vi i Europa – og særlig Skandinavien – er mere demokratiske, innovative og effektive. I BioMar tilstræber vi at kombinere det bedste fra de enkelte kulturer, og det betyder blandt andet, at vi trods vores størrelse fortsat er meget agile, ubureaukratiske og ikke-komplekse. Og det nyder vores kunder godt af hver dag.”

Carlos Diaz bor i dag med sin kone og fire børn i Madrid, men har hele verden som sin arbejdsplads. Det giver ham blandt andet mulighed for at dyrke sin passion for maratonløb, ski og cykling – helst i bjergrige egne.

”En af de vigtigste ting i min bagage er mine løbesko. Uanset hvor jeg kommer frem, er der altid mulighed for at løbe og på den måde koble fra. Det er i år 10 år siden, at jeg løb min første maraton i New York sammen med min kone, og vi satser på at finde tid til et 10 års jubilæums-løb her i 2015.” ■





*"I Fibertex Personal Care brænder vi for det, vi laver. Vi har fokus på kvalitet ned i mindste detalje og har en unik virksomhedskultur."*

MIKAEL STAAL AXELSEN, ADM. DIREKTØR, FIBERTEX PERSONAL CARE

## Stærk kultur skaber lønsom vækst

Mikael Staal Axelsen har de seneste syv år stået i spidsen for Fibertex Personal Care, der er verdens 5. største producent af ikke-vævede tekstiler til hygiejneindustrien. Han brænder for sit produkt, sin virksomhed og den helt unikke Fibertex-kultur, som han selv er opfostret i, og som han nu dagligt er ansvarlig for.

**F**ibertex Personal Care er en af verdens førende producenter af spunmølttekstiler. Virksomheden producerer årligt omkring 110.000 ton i Danmark og Malaysia, hvilket svarer til ca. 10% af forbruget i hele verden. Tekstilerne anvendes i bleer samt i inkontinens- og femcare-produkter, og kundelisten tæller bl.a. en håndfuld af verdens største virksomheder som Procter & Gamble, Kimberly Clark og SCA.

Fibertex Personal Care har stor succes med at servicere netop denne lille gruppe af meget store kunder, og på hovedsædet i Aalborg er der hos adm. direktør Mikael Staal Axelsen ingen tvivl om, hvad forklaringen er på virksomhedens internationale succes:

"Vores kultur er unik, og det er måske her, at vi adskiller os allermost fra konkurrenterne. Det er ekstremt stærke kræfter, der er på spil, når





| FIBERTEX<br>PERSONAL CARE           | Omsætning | EBIT   | Medarbejdere | Egenkapital |
|-------------------------------------|-----------|--|--------------|-------------|
|                                     | +15%      | +5%  | +4%          | +15%        |
| Fibertex Personal Care 2014 mio.kr. |           | Fibertex Personal Care er blandt verdens største producenter af spunbond/spunmelt nonwovens til hygiejneindustrien, primært babybleer, hygiejnebind og inkontinensprodukter. |              |             |
| Omsætning                           | 1.787     |  |              |             |
| EBIT                                | 171       |  |              |             |
| Resultat før skat                   | 169       |  |              |             |
| Medarbejdere                        | 447       |  |              |             |
| Egenkapital                         | 730       | Adm. direktør: Mikael Staal Axelsen  |              |             |

Mikael Staal Axelsen (t.h.) har været en del af Fibertex siden 1997 og adm. direktør siden 2008.

alle vil det samme og brænder for det, de laver. Det er der ingen i hele verden, der kan matche, og det er en af de væsentligste årsager til, at vi er nået så langt.”

#### Kundetilfredshed i højsædet

Mikael Staal Axelsen kom til Fibertex som R&D projektleder i 1997, og han blev hurtigt fascineret af den stærke ånd, der prægede virksom-

heden: ”Jeg følte, at jeg passede godt ind, og det var ikke svært for mig at adoptere den høje grad af åbenhed og frihed til at tage ansvar, som prægede virksomheden.”

Fibertex blev grundlagt i 1968 som et datterselskab i ØK. På det tidspunkt var Mikael Staal Axelsen kun tre år gammel. Han blev født ind i en håndværkerfamilie og lærte blandt andet at nære stor tillid til andre mennesker, og at en vis →



→ portion ydmyghed ikke behøver at stå i vejen for succes. Og det er måske en af forklaringerne på, at han formår at balancere jævnlige rejser til alle dele af verden med et privatliv i Nordjylland med kone og tre børn:

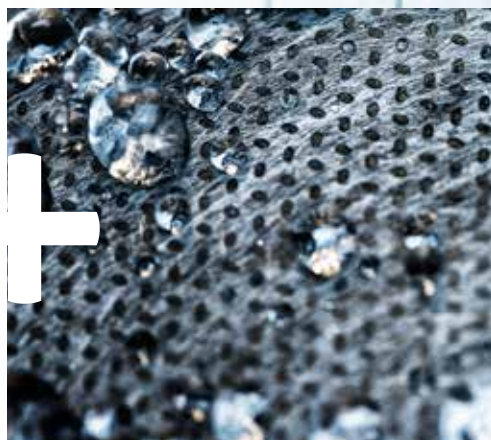
”For mig er det vigtigt på én gang at have et fast ståsted og at være åben over for hele verden. Min baggrund hjælper mig til dagligt med at analysere en given situation og at træffe beslutninger, mens jeg samtidig møder alle folk fordomsfrit. I en international organisation som vores er det min pligt at tage de bedste elementer fra de kulturer, som vi er en del af, og som vi møder.”

Og Mikael Staal Axelsen er ikke alene om den indstilling. Ledelse og medarbejdere i Fibertex Personal Care arbejder dagligt med en meget høj grad af selvledelse, hvor der er tillid til den enkeltes dømmekraft. Ledelsens opgave er således først og fremmest at understøtte en selvkvørende organisation frem for at opbygge systemer og procedurer, der kontrollerer og kvæler kreativiteten. Denne høje grad af ejerskab er med til at igangsætte en kædereaktion af medarbejdertilfredshed og stabilitet, der igen resulterer i tilfredse kunder:

*”Vi leverer i dag primært materialer til babybleer, men specielt i Japan er markedet for voksenbleer stort. Nonwovens til inkontinens-bleer er en voksende del af vores salg.”*

MIKAEL STAAL AXELSEN, ADM. DIREKTØR, FIBERTEX PERSONAL CARE

Materialerne kan have forskellige egenskaber, for eksempel absorbere væske eller som her, være vandafvisende.





Mikael Staal Axelsen er en habil cykelrytter, og han kører årligt mere end 5.000 kilometer på danske og udenlandske landeveje.



”Vi er mere end noget andet en markeds- og kundedrevet virksomhed. Alle er ydmyge over, at vi leverer til nogle af verdens største virksomheder, og at vi ikke kan tåle at miste bare en enkelt kunde. Derfor er vi – høj som lav – indstillede på at løse alle udfordringer, der måtte opstå, til kundens tilfredshed.”

### Langsigtet lønsom vækst

Mikael Staal Axelsen fremhæver desuden den løbende produktudvikling, som er afgørende for den fortsatte vækst. Her er et internt R&D-program med til at sikre, at virksomheden er på forkant med udviklingen, og at den kan respondere hurtigt og præcist på de nye produkter, som kunderne efterspørger. Eksempelvis har Fibertex Personal Care netop opnået fuldt ejerskab af tyske Innovo Print, der har helt unikke kompetencer inden for tryk på nonwovens-materialer. Det sker for at være rettidigt forberedt på en stigende efterspørgsel i markedet.

”Vi er privilegerede, at vi har nogle ejere, der understøtter et langt strategisk sigte. Vi skal

have en langsigtet lønsom vækst, hvor vi tør investere i mennesker og maskiner med henblik på en stabil, høj indtjening. Og det er netop her, at vores stærke virksomhedskultur fungerer allerbedst.”

Den høje grad af selvledelse betyder også, at virksomheden ikke er afhængig af topchefens tilstedeværelse. Derfor føler Mikael Staal Axelsen, at han i høj grad har mulighed for at være et helt menneske, der kan prioritere familie og fritidsaktiviteter på lige fod med andre mennesker:

”Det er klart, at der i perioder er travlt, og jeg har vel i omegnen af 100 rejsedage om året. Men jeg føler mig aldrig stresset, og det skyldes, at der også er tid til både rejser med familien og mine lidenskaber landevejscyklung og fotografiering.”

Mikael Staal Axelsen kører årligt 5-6.000 km på sin racercykel, og på de fleste rejser er det gammeldags udseende state-of-the-art Leica-kamera en tro følgesvend. ■

# Udviklingskultur driver solid vækst

Jørgen Bech Madsen har været en del af Fibertex-koncernen siden 1989 og har siden 2003 været ansvarlig for Fibertex Nonwovens. Virksomheden har i 2014 rundet 1 mia. kr. i omsætning og er i dag blandt de største i verden inden for sit felt.

**D**a Jørgen Bech Madsen startede som kemiingeniør i Fibertex i 1989, havde han en fem års horisont på sin ansættelse. Herefter ville det være tid til at komme videre andetsteds, forventede han. Men sådan gik det som bekendt ikke. 25 års jubilæum blev nået sidste år, og Jørgen Bech Madsen er om nogen blevet Mr. Fibertex.

I dag står Fibertex Nonwovens stærkere end nogensinde. I 1989 havde Fibertex en samlet omsætning på 250 mio. kr., og anno 2014 har Fibertex-virksomhederne tilsammen tidoblet omsætningen og rundet 2,8 mia. kr.

Men succesen lå ikke lige for, da Jørgen Bech Madsen i 2003 af den daværende administrerende direktør blev bedt om at føre den del af Fibertex, der producerer nonwovens til industrielle anvendelser, tilbage på sporet. Fokus havde i flere år ligget på udvikling af de mere lovende produkter til hygieneindustrien, og Jørgen Bech Madsen indså hurtigt, at der skulle en decideret turn-around til:

"Ret beset vidste vi ikke, om Nonwovens havde en fremtid. Produktionsapparatet i Danmark var nedslidt, og vores omkostninger pr. produceret ton var langt højere end konkurrenternes. Men vi valgte sammen med Schouw & Co., der havde købt Fibertex i 2002, at tro på,

at vi kunne skabe en succes. I 2004 startede vi et investeringsprogram, der blandt andet omfattede køb af to fabrikker i Tjekkiet."

Det skulle vise sig at være en særdeles god ide. Jørgen Bech Madsen valgte at trække det bedste ud af de to enheder, lukke den ene fabrik og bygge videre på den anden. Ambitionen var at gøre produktionen i Tjekkiet til den bedste i verden og herved skabe afsæt for vækst i Europa. Opskriften var automatiseret produktion med dansk ledelsesfilosofi.

## Konstant udvikling

Siden kom udviklingsprojekt på udviklingsprojekt til at være en helt afgørende faktor for udviklingen af Fibertex Nonwovens. En oversigt over virksomhedens udvikling de seneste 10 år viser, at stort set hvert år har budt på udviklingsprojekter, der har medført tigerspring i øget omsætning og markedsandele. I 2014 har omsætningen rundet 1 mia. kr., og der er mange ting, der peger i virksomhedens retning:

"Nogle vil måske kalde mig rastløs, og jeg vil også gerne medgive, at vi i dag har skabt en kultur, hvor vi har et stærkt ønske om at flytte os fra år til år. Når et projekt er tilendebragt, og alt er fulgt til dørs, flytter vi fokus over på et nyt banebrydende udviklingsprojekt, som vi tror

*Jørgen Bech Madsen har haft et travlt 2014 og har blandt andet købt en virksomhed i USA.*







FIBERTEX  
NONWOVENS

Omsætning  
+12%

EBIT  
+67%

Medarbejdere  
+7%

Egenkapital  
+23%

Fibertex Nonwovens 2014 mio. kr.  
Omsætning 1.048  
EBIT 62  
Resultat før skat 50  
Medarbejdere 547  
Egenkapital 385

Fibertex Nonwovens er blandt Europas førende producenter af nonwovens, dvs. ikke-vævede tekstiler, der anvendes inden for en lang række industrielle produktområder.

Adm. direktør: Jørgen Bech Madsen

*”Vi er nået langt med transformationen af Fibertex Nonwovens og sælger en stadig stigende andel af specialiserede produkter, der skaber værdi for vores kunder.”*

JØRGEN BECH MADSEN, ADM. DIREKTØR, FIBERTEX NONWOVENS



De primære råvarer er fibre af polyester og polypropylen. På fabrikken i Aalborg kan virksomheden selv fremstille en del af fibrene.

- på kan løfte os til et nyt niveau. Samtidig har vi et meget avanceret Management Information System, der på dag til dag basis fortæller os, om alt er optimeret og velsmurt.”

Blandt de seneste års udviklingsprojekter fremhæver Jørgen Bech Madsen nanoteknologi i 2009, indtræden i Sydafrika i 2010, køb af en fransk virksomhed i 2011 og senest også et køb i Ingleside, Illinois i 2014.

Det var også et udviklingsprojekt, der for ca. 10 år siden førte Fibertex Nonwovens ind i den europæiske automobilindustri, og som i dag er vokset til at udgøre 35% af omsætningen med potentiale til yderligere. Automobilindustrien

efterspurgte på daværende tidspunkt stærke letvægtsmaterialer, der samtidig kunne lydisolere, og Fibertex Nonwovens var hurtig til at udvikle sine volumenprodukter til high-end produkter, der passede perfekt til en lang række formål i produktionen af biler.

#### **Vækst i nonwovens i biler**

I dag benyttes ca. 28 kvadratmeter avancerede nonwovens i en gennemsnitlig bil – lige fra indvendig beklædning af loft, sæder og hattehylde til udvendig brug i skærmmasser, motorrum, undervogn mv. Og potentialet for vækst er markant. Dels finder Fibertex Nonwovens i samarbejde med bilindustrien konstant nye anvendelsesområder for de avancerede tekstiler, dels er produktionen af antal biler i markant stigning, dels benyttes de europæiske metoder til bilproduktion i stigende grad i både USA og Asien:

”Mens vi tidligere havde nogle ganske få ben at stå på i form af blandt andet geotekstiler til byggeindustrien og nonwovens til møbelindustrien, har vi i dag knap 15 segmenter, hvor vi optimerer vores produkter med henblik på at løfte kompleksiteten i produktet, loyalitet hos kunden og dermed mulighed for at øge vores konkurrenceevne og indtjening. Det er lykkedes

*”Vi har i 2014 øget salget til bilindustrien betydeligt. Efterspørgslen er stigende, og der benyttes knap 30 kvm nonwovens i en moderne bil.”*

JØRGEN BECH MADSEN, ADM. DIREKTØR, FIBERTEX NONWOVENS





*Fibertex Nonwovens har produktion i Danmark, Frankrig, Tjekkiet, USA og Sydafrika.*

inden for en række områder, og det er i dag en væsentlig del af vores DNA: At udviklingsprojekter skal øge vores berettigelse og flytte os fra volumenproduktion til specialiseret high-end produktion. Målsætningen er at have verdensklasse i alt, hvad vi rører ved.”

Jørgen Bech Madsen siger dog i forlængelse heraf, at ingen kommer let til vækst i dag. Konkurrencen er hård, og alle ønsker leverandører,



*Der produceres industrielle nonwovens-materialer i mange forskellige tykkelser og kvaliteter. Produkterne vejer fra 50 g/m<sup>2</sup> til over 1 kg/m<sup>2</sup>.*



der er billigere og bedre. Derfor er teknologisk lederskab, excellence i at drive forretningen og omkostningseffektivitet et must:

”Dette scope er ikke unikt for Fibertex. Mange produktionsvirksomheder overvejer, om de skal flytte produktionen til eksempelvis Bangladesh eller Vietnam, hvor lønnen er ekstremt lav, eller om de kan opnå vækst ved at gøre tingene smartere. Vi er helt ståltsatte omkring at vælge det sidste. Derfor går udviklingen for os snarere i retning af at centralisere i Europa med henblik på at udnytte vores unikke evne til at skabe udvikling og innovation.”

### **Demokratisk og åben kultur**

Med vanlig sans følges dette op med konkrete udviklingsprojekter. I 2015 udbygges produktionen med endnu en produktionslinje i Tjekkiet – det har virksomhedens tværorganisatoriske Group Technology enhed peget på som best practice, og Jørgen Bech Madsen følger anbefalingen, så længe den overordnede strategi følges:

”Vi har en meget demokratisk og åben kultur, der sikrer, at alle tør tage ansvar og åbne munden. Sådan er jeg selv opdraget, og sådan skal det være, hvis du vil være i front – både teknologisk og kulturelt, slutter han.” ■

| Omsætning<br>+18% | EBIT<br>+30% | Medarbejdere<br>+7% | Egenkapital<br>+12% |
|-------------------|--------------|---------------------|---------------------|
|-------------------|--------------|---------------------|---------------------|

Hydra-Grene 2014 mio. kr.

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Omsætning         | 566 |
| EBIT              | 60  |
| Resultat før skat | 61  |
| Medarbejdere      | 230 |
| Egenkapital       | 188 |

Hydra-Grene er en specialiseret handels- og ingeniørvirksomhed med kerneområderne handel, produktion og knowhow inden for hydrauliske komponenter og systemer til industrien.

Adm. direktør: **Erik Lodberg**

HYDRA-GRENE

# Forandringsparathed er nøglen til konsolidering og vækst

Gennem mere end 40 år har Erik Lodberg været en del af Danmarks førende hydraulikvirksomhed Hydra-Grene. De seneste 17 år har han siddet for bordenden som adm. direktør, men det gør i praksis ikke den store forskel. Det er kundens ønsker, der er udslagsgivende for både høj og lav i virksomheden, og det er en væsentlig del af Hydra-Grenes DNA.


**4** 0.000 forskellige komponenter står lagerført i snorlige rækker på Hydra-Grenes central-lager i Skjern. Her er alt, hvad du kan få brug for inden for hydrauliske komponenter – lige fra fittings og slanger til ventiler, pumper og sågar store hydraulikmotorer med en vægt på flere hundrede kilo. Men Hydra-Grene er ikke bare lagerførende. Virksomheden producerer selv en lang række hydraulikkomponenter, komplette enheder og hydrauliske systemer og kan rådgive ned til mindste detalje i relation til hydrauliske løsninger. Dette er unikt i Danmark og måske endda i verden, og det er en af de væsentligste

årsager til, at den nu mere end 40 år gamle virksomhed står i en meget stærk position.

## Tre forretningsområder

Hydra-Grenes forretningsområder er hydraulik til industri, vind og offshore, og virksomheden er begunstiget af, at hydraulik vinder stigende indpas inden for de tre forretningsområder. Der er et stigende fokus på automatisering, driftssikkerhed og opetid, og netop her er Hydra-Grene anerkendt for sine højteknologiske produktionsmetoder og tests. Udviklingen inden for området går dog stadig hurtigere og hurti-





*”Der har været høj aktivitet i vindmøllesegmentet i 2014, og Hydra-Grene deltager i flere interessante udviklingsprojekter med stort potentiale.”*

ERIK LODBERG, ADM. DIREKTØR, HYDRA-GRENE

*Erik Lodberg har i 2014 kunnet fejre 40 års jubilæum i Hydra-Grene. Virksomheden har gennemgået en markant udvikling i den periode.*

gere, og det stiller høje krav til både tilegnelse af ny viden, innovation og forandringsparathed. Netop disse egenskaber er ifølge adm. direktør Erik Lodberg særkender i Hydra-Grenes kultur:

”Gennem de seneste 40 år har vi i Hydra-Grene opnået en meget konsistent og målrettet kultur, som gør virksomheden til noget helt specielt. Kulturen er båret af medarbejdere med en høj anciennitet, men også af de nye medarbejdere, som løbende er kommet til som følge af vores vækst. Hydra-Grene er en virksomhed, som medarbejderne vælger til og ikke fra, og det skyldes i høj grad en atmosfære, hvor alle →





En lang række ingeniører og teknikere specialudvikler avancerede hydraulikløsninger og -systemer.



Ventilblokke, der udfræses i store stykker aluminium, er blandt de produkter, der anvendes i vindmølleindustrien.



- har taletid, og hvor alle ønsker at gå den samme vej for at levere over det forventede til kunden.”

#### Med fra virksomhedens fødsel

Historien går tilbage til 1966, hvor Hydra-Grene blev oprettet som en hydraulikafdeling i Grene-koncernen. Det viste sig ret hurtigt at være en yderst fornuftig disposition, og i 1974 blev Hydra-Grene skilt ud som et selvstændigt aktieselskab. Erik Lodberg blev kort tid efter ansat og indgik i det nye selskab sammen med en håndfuld kolleger og den daværende ledelse. Her opstod en særlig entreprenørånd, der, kombineret med den stærke Grene-ånd, også i dag er virksomhedens varemærke:

”Det er klart, at det er noget helt særligt for mig at have været med stort set fra virksomhedens fødsel. Jeg føler mig den dag i dag meget privilegeret over at have været med på den rejse, som Hydra-Grene har været på. Derfor kan jeg også ærligt sige, at jeg til dagligt agerer som om, det var min egen virksomhed, og at jeg som person har de samme værdier som virksomheden.”

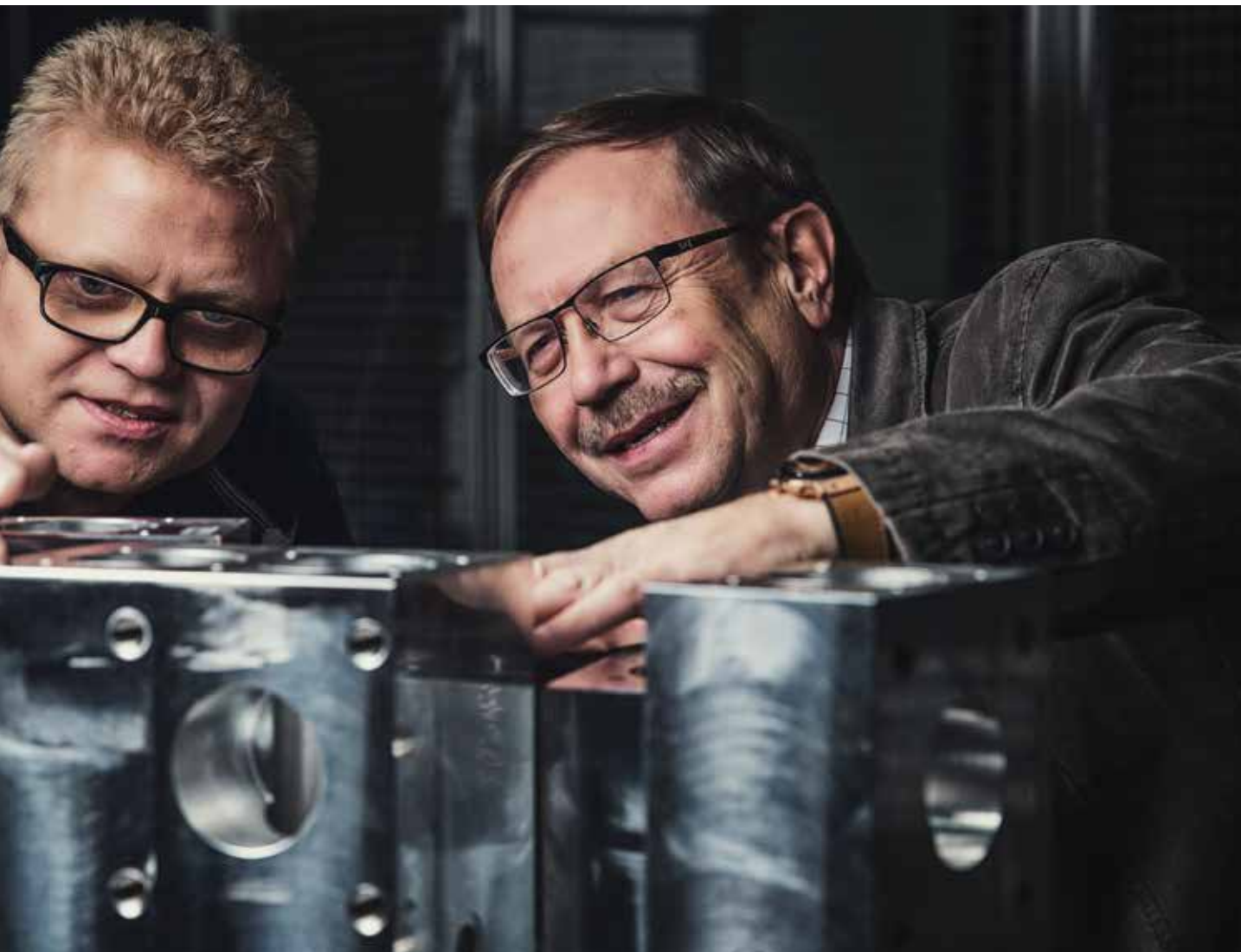
I dag har Hydra-Grene flere end 200 ansatte og afdelinger i både Nordamerika, Sydøstasien og Europa. Det har i høj grad været vindområdet, der har løftet Hydra-Grene ud i verden, og vind er da også den største enkeltsektor, som Hydra-Grene leverer til. Her har virksomheden

qua sit danske ophav, specialistviden og en meget tidlig indtræden på området, opnået en position som en af verdens førende, og Hydra-Grene har fulgt med de store både danske og udenlandske vindmølleproducenter til blandt andet Kina, Indien og USA. I dag deltager Hydra-Grene i flere store udviklingsprojekter, der skal resultere i fremtidens vindmøller, sammen med verdens største producenter, og i det hele taget er Hydra-Grene en meget attraktiv partner, når det handler om de hydrauliske systemer, der er en vigtig del af enhver vindmølle.

”Vind er i dag et vigtigt ben, og vi har fortsat store forventninger til udviklingen inden for

*”Offshore-industrien er et af de områder, hvor vi forventer vækst de kommende år. Vi har platformen til at kunne levere sikre og stabile løsninger til kunderne.”*

ERIK LODBERG, ADM. DIREKTØR, HYDRA-GRENE



denne sektor. Vi er dog også bevidste om, at det er et følsomt område, der kan ændre sig på et øjeblik, og derfor er det helt afgørende, at vi også har de to andre ben at stå på.”

### Langsigtede investeringer

Industri og offshore udvikler sig også positivt for Hydra-Grene. Industrien er det mest stabile og modne forretningsområde, mens offshore er forholdsvis nyt for Hydra-Grene og indeholder det største vækstpotentiale. Fællesnævneren for de tre forretningsområder er, at der efterspørges produkter af høj kvalitet og sikkerhed samt løbende innovation og produktudvikling, og det understøttes i høj grad af virksomhedens ejere:

”I 1988 fik vi Schouw & Co. som ejere, og der går ikke en dag, uden at jeg tænker, at vi er privilegerede, at vi kan og må tænke langsigtet. Det giver ro og stabilitet til at fastholde mål og foretage de rigtige investeringer.”

Og investeringsniveauet hos Hydra-Grene er fortsat højt. Ud over topmoderne produktionsudstyr med industrirobotter har virksomheden inden for det seneste år implementeret et

nyt ERP-system, der skal optimere de interne processer samt en ny webshop, der sikrer, at kunderne 24-7 kan orientere sig og indkøbe Hydra-Grenes mange komponenter. Og investeringerne er allerede godt på vej til at blive tjent hjem – takket være den altid forandringsparate og agile medarbejderstab. ■



Hydra-Grene har i de senere år investeret betydelige ressourcer i opgradering af kvalitetssystemer og certificeringer.



A photograph of a man with grey hair, wearing a blue suit jacket over a light blue shirt, sitting at a conference table. He is looking towards the camera with a slight smile and his hands are clasped together. On the table in front of him are several water bottles, some with 'AR' labels, and a pair of glasses. In the background, other people are seated at the table, and large windows are visible, suggesting a modern office or conference room setting.

*”Sammenlægningen af Grene og Kramp har været på vores ønskeseddel i rigtig mange år, og de to virksomheder er et perfekt match.”*

EDDIE PERDOK, ADM. DIREKTØR, KRAMP





|             | Omsætning<br>+7%    | EBIT<br>+16% | Medarbejdere<br>+5%   | Egenkapital<br>-14% |
|-------------|---------------------|--------------|---|---------------------|
| KRAMP       | Kramp 2014 mio. kr. |              | Kramp er Europas førende logistik- og handelsvirksomhed, som opererer inden for salg af reservedele og tilbehør til landbrug og industri. |                     |
|             | Omsætning           | 4.905        |   |                     |
|             | EBIT                | 405          |   |                     |
|             | Resultat før skat   | 346          |   |                     |
|             | Medarbejdere        | 2.604        | Adm. direktør: Eddie Perdok   |                     |
| Egenkapital | 1.063               |              |   |                     |

# Når to plus to giver fem

Eddie Perdok har siden 2009 været øverste chef for Europas største agro-leverandør. Han har således siddet for bordenden i den omfattende sammenlægning af hollandske Kramp og danske Grene, der nu efter næsten halvandet år tegner til at blive en succes.

*Eddie Perdok er tredje generation af Perdok-familien, der beskæftiger sig med salg af dele til landbruget.*

**K** ramp er Europas absolut største leverandør af reservedele og tilbehør til landbrugssektoren. Markedet i Europa er på 50 mia. kr. om året, og efter sammenlægningen med Grene sidder Kramp på omkring 10% af markedet. Der er i alt 2.600 medarbejdere, og virksomheden er til stede i 22 lande: Som markedsleder i Norden, Tyskland, Holland, Belgien og Polen samt som top 3-leverandør i de fleste øvrige lande.

Kramp har 600.000 varenumre og håndterer i gennemsnit 13.000 ordrer i døgnet. Kundebasen er på knap 60.000 kunder, som primært handler gennem den meget omfattende webshop. Mere end 90% af omsætningen sker via internettet, og e-handel er således en meget væsentlig del af Kramps fremtidige vækst.

Målsætningen inden for en kort årrække er en omsætning på 1 mia. euro:

”Vi er hovedleverandør til en sektor, som har været meget påvirket af den økonomiske krise. Men vores marked er – i modsætning til hvad mange tror – ikke så volatilt. Vi sælger ikke nye maskiner som traktorer og mejetærskere, der kræver finansiering fra bankerne og dermed driftsoverskud. Landbruget har uanset høj- eller lavkonjunktur brug for reservedele og tilbehør,” forklarer Eddie Perdok.

Den unikke virksomhedskultur i Kramp tager sin begyndelse i 1950’ernes Holland. Her startede Johan Kramp sin virksomhed i Varsseveld i Holland i 1951, mens Eddie Perdoks far og farfar startede E. J. Perdok i 1955 i Groningen. Begge var de stærke leverandø-







*”Vores ambition er at gøre det hele nemmere for vores kunder. De skal kunne koncentrere sig om deres kerneforretning, og ikke om reservedele. Derfor er vores idegrundlag ’It’s that easy’.”*

EDDIE PERDOK, ADM. DIREKTØR, KRAMP

→ rer til landbruget, og i 1969 besluttede de at etablere et tæt samarbejde og siden at fusionere. Grene's historie går derimod tilbage til 1915, og virksomheden kan i år fejre sit 100 års jubilæum. Grene har igennem årene været en tæt og betroet samarbejdspartner for Kramp, og ideen om en sammenlægning af de to virksomheder går helt tilbage til 1990'erne:

”Jeg husker tydeligt, at et tættere samarbejde og sågar fusion flere gange blev drøftet på bestyrelsesmøder og lignende. Jeg husker blandt andet, at den forhenværende direktør i Schouw & Co., Erling Lindahl, allerede i 1998 kaldte Kramp og Grene for ’det perfekte match’.”

Og det skulle vise sig at være rigtigt. I dag – næsten halvandet år efter fusionen – har synergiene overrasket positivt på mange punkter:

”Jeg er meget taknemmelig for muligheden og for de resultater, vi allerede har skabt i fællesskab. Det er ikke bare vores forretningsmodel og geografiske udbredelse, der passer perfekt sammen. Også vores kultur og tilgang til kunderne har gjort, at vi i dag står stærkere end nogensinde med et kæmpe vækstpotentiale,” fortsætter Eddie Perdok.

#### **Betydelig fremgang i 2014**

Og resultaterne er ikke udeblevet. I 2014 har Kramp haft fremgang på samtlige markeder, og i lande som Polen og Frankrig har væksten været på mere end 20%. I Rusland, hvor koncernen har en meget stærk og lokalforankret organisation, har koncernen opnået en vækst på hele 30% på bare et år.





Kramp har i alt ni centrallagre i Europa. Her er det lageret i Varsseveld, Holland.

Kramp producerer selv en mindre række unikke specialvarer, der efterspørges af landbruget.

For Eddie Perdok er recepten en stærk familiedrevet virksomhedskultur og fire kerneværdier: Entreprenørskab, engagement, samarbejde og kunden først:

”Det er disse fire nøgleværdier, der er limen i koncernen, og som efter fusionen med Grene nu betyder mere end nogensinde. Medarbejderne på alle niveauer er ambitiøse, engagerede og samarbejdsorienterede med det formål at skabe merværdi for kunderne. Det kan lyde som noget, jeg har lært at sige udenad, men det er vitterligt vores DNA, som kunderne møder hver dag. Og det giver os altså en betydelig konkurrencefordel,” pointerer Eddie Perdok og fortsætter: ”Det ligger alt sammen i vores idegrundlag 'it's that easy'. Vores ambition er at gøre det hele nemmere for vores kunder. De skal kunne koncentrere sig om deres kerneforretning, og ikke om reservedele. Hvis vores kunder har succes, så har vi det også.”

### It's that easy

Eddie Perdok har mere end nogen anden virksomhedens værdier inde under huden. Både hans far og farfar har haft de samme værdier, og det er derfor helt naturligt for ham populært sagt at walk-the-talk. Der har dog aldrig været pres fra familiens side i forhold til at træde ind i virksomheden:

”Min far har aldrig bedt mig om at træde ind i virksomheden, og det var nok faktisk også det bedste, han kunne gøre. Det betød nemlig, at det føltes som min egen beslutning, hvilket det reelt også var. Så da jeg var færdig på universitet, spurgte jeg min far, om det var muligt at



KRAMP



komme ind i E.J. Perdok, men det ville han som udgangspunkt ikke høre tale om. Han sagde, at det bedste ville være at starte i søstervirksomheden Kramp, så kunne jeg lave alle dumhederne der og så måske på sigt få lov at komme ind i familievirksomheden. Og det er den samme lærdom, jeg i dag giver videre til mine tre sønner. De bestemmer selv deres fremtid,” pointerer han.

Og fremtiden ser i det hele taget positiv ud for Eddie Perdok og Kramp-koncernen. Den langsigtede strategi følges, og de kortsigtede delmål nås løbende blandt andet gennem løbende investeringer og forbedringer. Alene i 2015 vil Kramp øge sit investeringsniveau med 75 mio. kr. til ca. en kvart mia. kr., og alle i ejerkredsen har samme lange sigte. ■



Xergi har i 2014 øget omsætningen med over 50% og bidrag med 5 mio. kr. til resultatet efter skat i Schouw & Co.

## Øvrige investeringer

### Xergi

Schouw & Co. har siden 2001 haft aktiviteter inden for biogas og har i dag sammen med Hedeselskabet et fifty/fifty-ejerskab af Xergi.

Xergi er en af Europas førende leverandører af nøglefærdige biogasanlæg, og kerneforretningen omfatter teknologiudvikling, design, installation samt drift og vedligeholdelse af de nøglefærdige anlæg. Virksomheden har hovedkontor i Støvring ved Aalborg og opererer primært på markederne i Europa og USA. Xergi indgår i Schouw & Co. koncernens regnskab som et joint venture.

Xergi har i 2014 øget omsætningen med 52% til 311 mio. kr. med et positivt resultat, hvoraf en andel på 5 mio. kr. efter skat indregnes i Schouw & Co. koncernens regnskab. Virksomheden forventer at kunne fastholde et tilsvarende aktivitetsniveau i 2015.

### Incuba Invest

Schouw & Co. ejer 49% af Incuba Invest, som er et udviklings- og ventureselskab, der understøtter iværksætttermiljøer og medvirker til aktive investeringer i nye virksomheder. Incuba Invest er medejer af Incuba, som ejer en

række ejendomme og driver tre forskerparker i Aarhus, hvoraf den seneste i Navitas på Aarhus Havn blev taget i brug i 3. kvartal 2014.

Herudover har Incuba Invest et medejerskab i Capnova, der er et statsanerkendt innovativsmiljø, samt et medejerskab af venturevirksomheden Scandinavian Micro Biodevices, som udvikler og fremstiller point-of-care diagnostiske produkter til veterinært brug. Incuba Invest indgår i Schouw & Co. koncernens regnskab som en associeret virksomhed med et nulresultat i 2014.

### Ejendomme

Ud over porteføljevirkomhedernes egne driftsrelaterede ejendomme ejer Schouw & Co. fire ejendomme. Aktuelt er det moderselskabets domicil i Aarhus samt en mindre ejendom hidrørende fra det tidligere Grene Industri-service, ligeledes beliggende i Aarhus. Endvidere har Schouw & Co. i forbindelse med salget af Martin Professional i februar 2013 overtaget ejerskabet af to fabriksejendomme i Frederikshavn, hvoraf den ene fortsat benyttes af Martin, mens den anden er udbudt til salg.



Schouw & Co.'s hjemmeside rummer presse- og selskabsmeddelelser samt uddybende information om koncernen og giver mulighed for tilmelding til selskabets nyhedsservice.

WWW.SCHOUW.DK

# Finanskalender

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>9. april 2015</b>    | Afholdelse af ordinær generalforsamling               |
| <b>14. april 2015</b>   | Forventet udbetaling af udbytte for 2014              |
| <b>7. maj 2015</b>      | Offentliggørelse af delårsrapport for 1. kvartal 2015 |
| <b>13. august 2015</b>  | Offentliggørelse af delårsrapport for 1. halvår 2015  |
| <b>5. november 2015</b> | Offentliggørelse af delårsrapport for 3. kvartal 2015 |



Formand  
Jørn Ankær Thomsen



Adm. direktør  
Jens Bjerg Sørensen

## Bestyrelse

Jørn Ankær Thomsen / *Formand*  
Erling Eskildsen / *Næstformand*  
Niels Kristian Agner  
Erling Lindahl  
Kjeld Johannesen  
Jørgen Wisborg  
Agnete Raaschou-Nielsen

## Direktion

Jens Bjerg Sørensen / *Adm. direktør*  
Peter Kjær / *Direktør*

## Schouw & Co. aktien

Schouw & Co. har udstedt 25,5 mio. stk. aktier, der er noteret på Nasdaq Copenhagen under koden SCHO.

Ved udgangen af 2014 udgjorde selskabets beholdning af egne aktier 2.009.933 stk., svarende til 7,88% af aktiekapitalen. Markedsværdien af egne aktier svarede ved udgangen af 2014 til 583 mio. kr. Egne aktier er i balancen optaget til 0 kr.

Schouw & Co. aktien blev ved udgangen af 2014 noteret til en kurs på 290,00 kr. pr. aktie, og den samlede markedsværdi af selskabets noterede aktiekapital udgjorde således 7.395 mio. kr. Korrigeret for egne aktier udgjorde markedsværdien 6.812 mio. kr.

## Aktionærsammensætning

Schouw & Co. har ca. 7.600 navnenoterede aktionærer. Heraf er følgende aktionærer registreret med ejerandele over 5%:

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Givesco A/S                    | 28,09% |
| Direktør Svend Hornsylds Legat | 14,82% |
| Aktieselskabet Schouw & Co.    | 7,88%  |

De tre aktionærer Givesco A/S, Direktør Svend Hornsylds Legat og direktør Erling Eskildsen, som ejer 3,94%, betragtes i relation til værdipapirhandelslovens §31 som én aktionær i Schouw & Co. De tre aktionærer besidder tilsammen 46,85% af aktierne i selskabet.

**Aktieselskabet Schouw & Co.**

Chr. Filtenborgs Plads 1  
DK-8000 Aarhus C  
T +45 86 11 22 22  
[www.schouw.dk](http://www.schouw.dk)  
[schouw@schouw.dk](mailto:schouw@schouw.dk)