



## Generalforsamling i Ambu A/S

### Ledelsens beretning

#### BESTYRELSESFORMAND JENS BAGER

2012/13 var et år med flere store og på sin vis skelsættende begivenheder i Ambu. Begivenheder, der hver især er med til at styrke Ambu og forme Koncernens fremtid.

Den største enkeltbegivenhed var selvfølgelig købet af den amerikanske virksomhed King Systems. Vi havde i et par år søgt efter det opkøb, som for alvor kunne være med til at transformere Ambu, og i King Systems fandt vi svaret. I runde tal fordoblede købet Ambu's omsætning i USA – verdens største økonomi og verdens største marked for medicinsk udstyr blev Ambu's nye hovedmarked. Samtidig supplerede og styrkede King Systems cirka 2000 produkter Ambu's portefølje inden for Anæstesi, så Ambu klart fremstod som en førende global leverandør af anæstesi produkter til engangsbrug, og gav os adgang til nye markedssegmenter. Endelig gav købet Ambu mulighed for at realisere en række synergier, som ventes at slå fuldt igennem i år.

King Systems var en stor mundfuld, men det lykkedes at integrere King efter de tids- og handlingsplaner, som blev lagt, før Ambu overtog King i februar. Ikke alt gik snorlige, og der har bestemt været udfordringer undervejs, men grundlæggende har vi påvist, at Ambu har systemer, ledelse og ressourcer til effektivt, at integrere en virksomhed af King's størrelse og det endda rimelig smertefrit. En vigtig lære i forhold til kommende opkøb.

Vi finansierede købet af King Systems ved at udstede erhvervsobligationer for godt DKK 700 mio. Ambu var vel den første mellemstore danske virksomhed, som for alvor slog igennem på markedet for erhvervsobligationer, som ellers har været forbeholdt de allerstørste koncerner. Og derved fik vi en attraktiv langsigtet finansiering på vilkår, som vi aldrig havde kunnet få ved traditionel bankfinansiering. Det øger Ambu's strategiske råderum, at vi har adgang til denne finansieringskilde, som vi forhåbentlig også kan gøre brug af i fremtiden.

Som endnu et apropos til King Systems indgik Ambu i USA den største kundeaftale nogensinde: En 3-årig eksklusiv kontrakt med indkøbsorganisationen Healthtrust Purchasing Group (HPG), som køber ind til 1.000 hospitaler og 4.000 generelle medlemmer. Aftalen har potentielt en samlet salgsværdi på over 350 mio. kr. over 3 år, og aftalen illustrerer, at vi nu i Anæstesi råder over en så komplet produktportefølje, at det er realistisk at gå efter flere kontrakter med de store indkøbsorganisationer.

Som den sidste store ting inden for Anæstesi lancerede vi i udvalgte lande i Europa og Australien en ny version af det sterile engangsvideoskop aScope, nemlig aScope3 med den nyudviklede monitor aView. På visse markeder solgte vi på blot halvanden måned ligeså mange eksemplarer af aScope3, som vi solgte af forgængeren aScope2 på et helt år. FDA har netop givet grønt lys for, at aScope3 i næste måned lanceres i USA, og produktet rulles også ud i Asien og resten af Europa, og vi tror, det bliver en stærk vækstmotor.

I sammenligning med det store opkøb af King Systems blegnede det nok lidt, at vi også i produktområdet PMD foretog et ganske perspektivrigt opkøb – overtagelsen af den britiske virksomhed First Water Heatcote. Opkøbet gav dels adgang til klæbegeler, som er en kritisk komponent i elektroder, og dels muliggjorde købet en omlægning af produktionen af elektroder, så Ambu kan øge indtjeningen på de WhiteSensor-elektroder, som vi købte i maj sidste år fra Unomedical. Det vil gavne indtjeningen i PMD fremadrettet.

Som en sidste væsentlig begivenhed vil jeg nævne Ambu's nye strategiplan "Climbing New Heights", som bestyrelsen vedtog i efteråret. Planen sætter kursen frem til og med 2017. Jeg vil gerne her bede adm. direktør Lars Marcher gennemgå hovedtallene for regnskabsåret samt hovedpunkterne i den nye strategiplan.

## **ADM. DIREKTØR LARS MARCHER**

Tak for ordet. Jeg begynder med regnskabsresultaterne i 2012/13, hvor jeg godt vil dvæle lidt ved 4. kvartal, fordi det var det første kvartal, hvor Ambu og King Systems virkelig begyndte at virke som én virksomhed. I 2. og 3. kvartal blev der brugt mange kræfter på integration, nye systemer, sammenlægning af salgsstyrker med meget mere, men i 4. kvartal var der i højere grad fokus på salg og forretning.

Derfor var det tilfredsstillende, at 4. kvartal både blev det bedste og det største i Ambu's historie. Omsætningen steg 42% og rundede 400 mio. kr., og nok så vigtigt, så genvandt vi momentum i USA med en organisk vækst på 9%. Vi så også stordriftsfordelene fra købet af King begynde at melde sig klarere, og den effektive omkostningsprocent faldt således til 33,7%. Den primære driftsindtjening (EBIT) steg til 59 mio. kr. før særlige poster – en forbedring fra 45 mio. kr. i forhold til samme kvartal året før.

En stærk finish og en god indikation på, hvad Ambu er i stand til efter købet af King.

Vender vi os til helåret, så rapporterede Ambu tocifret vækst i alle markeder efter købet af King. Den organiske vækst var 3% i USA, hvor vi har skabt to selvstændige salgsstyrker for henholdsvis Anæstesi og PMD, og de begyndte virkelig at vise deres værd sidst på året. I Europa var den organiske vækst 8%, og Ambu vandt igen markedsandele i markeder, der ellers er præget af krise og stramme offentlige budgetter. Endelig var den organiske vækst 11% på de oversøiske vækstmarkeder under ét, men 16% i Asien, hvor Ambu de senere år har investeret i at bygge en platform med sælgere, supportere, forhandlere og logistik.

Alle produktområder voksede mere end de underliggende markeder. Vi har allerede omtalt Anæstesi, så lad mig blot knytte et par kommentarer til PMD og Emergency Care:

I PMD var den organiske vækst 6%. 2012/13 var det første fulde regnskabsår, hvor Ambu kunne markedsføre et fuldt sortiment af engangselektroder til både diagnostik, monitorering og ambulant behandling, og det boostede salget – både af de tilkøbte WhiteSensor elektroder og vores traditionelle BlueSensor elektroder. I Emergency Care var væksten 9% efter en god efterspørgsel på især halskraver og dukker.

Det summer sig sammen til følgende hovedtal for Ambu: Omsætningen steg 32% til cirka 1,4 mia. kr. King Systems bidrog isoleret med 242 mio. kr., og herudover havde Ambu på tværs af alle produktområder og geografier en robust organisk vækst på 6%.

Bruttomarginen faldt til 49,1%, og det var i store træk som ventet. De tilkøbte aktiviteter i King, Unomedicals elektrodeforretning og First Water Heathcote har generelt lavere marginer end Ambu. Dertil kommer effekter af allokeringen af købesummen for King Systems, og endelig er marginerne i den store kontrakt med HPG lavere, indtil volumenerne bliver så store, at vi får stordriftsfordele i både produktion og salg.

Der var året igennem fokus på at øge produktiviteten og opnå stordriftsfordele, og det lønnede sig. Omkostningerne steg ganske vist 24% efter indregning af de opkøbte virksomheder, men da omsætningen steg 32%, så faldt den effektive omkostningsprocent, selv om Ambu måtte æde en ekstra udgift på 12 mio. kr. til en ny Medical Device Tax i USA.

Resultatet før renter, skat, afskrivninger og amortiseringer (EBITDA) før særlige poster steg til 235 mio. kr., mens det primære driftsresultat (EBIT) før særlige poster blev 161 mio. kr. Særlige poster beløb sig til 61 mio. kr., og det er omkostninger, som Ambu har forpligtet sig til efter købet af King Systems og omstruktureringen af den britiske produktion.

Efter finansielle udgifter og skat blev nettoresultatet 48 mio. kr., og det resultat er i høj grad belastet af særlige poster og andre forhold relateret til købet af King. Heldigvis vil vi næste år få et mere tilgængeligt og sammenligneligt regnskab uden særlige poster.

Med 2012/13 satte vi punktum for GPS4-strategien, som de seneste 4 år har sat kursen for Ambu. Det var en strategi med ambitiøse mål, og jeg er glad for at kunne fastslå, at vi nåede langt det meste af det, som vi havde sat os for med strategien:

Ambu er på 4 år forvandlet fra en virksomhed med en overvejende dansk omkostningsbase og et overvejende europæisk salgsfokus til en global virksomhed – med global produktion i USA, England, Malaysia og Kina, med global logistik og supply chain, med global udvikling i Danmark, USA, England, Kina og Malaysia, med globalt salg og med globale systemer.

Ambu har fået en stærkere position på alle markeder efter 3-cifrede vækstrater i USA og Asien samt god vækst i Europa. Og vi har også sat større aftryk i alle segmenter, hvor vores betydende produkter i dag typisk er nummer 1, 2 eller 3.

Lønsomheden er øget. Omsætningen er steget cirka 60%, og det primære driftsresultat er vokset cirka 50% på 4 år. Det gamle Ambu nåede en overskudsgrad på 15% før tiden.

Vi er blevet mere innovative, selv om vi ikke nåede målet om, at 30% af omsætningen skal komme fra nye produkter. Vi fejlbedømte ganske enkelt, hvor hurtigt markedet ville tage aScope til sig, så derfor blev de nye produkters andel af salget 15%.

Vi har fået skabt en mere attraktiv og mere målrettet arbejdsplads. Og vi har vist, at Ambu er et godt hjem med 3 vellykkede og velintegreerede akquisitioner.

Dermed er der leveret på 5 af de 6 hovedmål med GPS4-strategien. Ambu gik ind i strategiperioden som en lille spiller, som en af mange små leverandører, men Ambu går ud af strategiperioden som den mindste af de største globale leverandører.

Ambu har fået en helt anden synlighed og en helt anden tyngde og er nu en koncern med 2 vækstplatforme inden for Anæstesi og patientmonitorering (PMD) – 2 nogenlunde lige store produktområder, der begge rummer interessante muligheder.

Med den nye strategi "Climbing New Heights" vil Ambu i de næste 4 år udbygge positionen som en førende aktør inden for engangsprodukter til anæstesi og monitorering af patienter.

Ambu skal vokse. Ambu skal erobre markedsandele, og væksten skal være højere, end den var under den gamle GPS4-strategi: Fra en årlig organisk vækst på 5-6% skal Ambu op på at vokse 8-10% om året i gennemsnit, og vi har fem løftestænger, der skal hæve os til de nye væksthiveauer:

Den første er visualisering – et marked med stort potentiale, hvor narkoselæger bruger aScope3 til at orientere sig i patienternes luftveje. aScope3 blev lanceret sidst i regnskabsåret 2012/13 og var med til at fordoble salget af skoper, og vi venter en ny fordobling af salget i år. Med aScope3 adresserer vi potentielt 3 mio. procedurer årligt, mens version 2 kun adresserede en tredjedel heraf. Vi ser også gode vækstmuligheder for laryngoskopet King Vision fra King Systems. King Vision har været på markedet et par år, og produktet sælger godt til redningstjenester og ambulancer, men det har været for dyrt til, at hospitalerne har købt produktet i stor stil. Vi kommer snart med en ny version med billigere engangs-blades, som vil gøre det muligt at penetrere hospitalsmarkedet.

Det næste indsatsområde er at optimere porteføljen af klassiske produkter. Vi er på vej med nye produkter i både Anæstesi, PMD og Emergency Care. De produkter skal sælges mere fokuseret og mere effektivt af sælgere, der er bedre trænet til at rådgive om produkterne, deres økonomi og benefits i forhold til hygiejne og arbejds gange på hospitalerne.

Krydssalget skal styrkes generelt – og særligt inden for Anæstesi, hvor King Systems historisk ikke har været særlig aktiv uden for USA. Det ændres der på, når King Systems' produkter vil blive markedsført af Ambu's salgsstyrke i Europa og Asien.

Videre ser Ambu på de dele af verden, som stadig er uopdyrket land. I lande som Rusland, Brasilien og Mexico er Ambu i dag ikke selv repræsenteret, og i andre dele af verden – blandt andet Østeuropa, Latinamerika og Asien – er det muligt at udbygge salgskanaler og opdyrke nye markedssegmenter.

Vi vil også søge at indgå partnerskaber med andre virksomheder. Det kan være udviklings samarbejder. Det kan være samarbejder, hvor Ambu indlicenserer et produkt, som vi for eksempel har gjort med engangspumpen SmartInfuser Pain Pump til smertelindring. Eller det kan være partnerskaber, hvor Ambu stiller sin teknologi til rådighed for en partner, som er i andre markeder end Ambu. Vi har gjort det med ascope på det veterinære marked, og netop aScope er en oplagt kandidat til flere partnerskaber.

Vi er overbeviste om, at vi med disse indsatsområder kan hæve den organiske vækst, så Ambu går ud af 2017 med en omsætning på 2 mia. kr. Vi var 75 år om at nå den første milliard – vi regner med at nå den næste milliard på 4-5 år.

Jeg vil ikke påstå, at det bliver nemt. Vi skal nemlig vokse i markeder, hvor udfordringerne nærmest står i kø. Der er konstant pres på salgspriserne; mest udtalt i Sydeuropa, men vi mærker det også på de andre modne markeder i Europa og delvist i Nordamerika. Kunderne udfaser dyrere produkter og vælger lavprisprodukter, hvor det er muligt. Kunderne går sammen i indkøbssamarbejder for at få stordriftsfordele og rabatter. Og hospitaler og redningstjenester presser konstant for at få dokumenteret de enkelte produkters fordele, både økonomisk og i forhold til arbejds gange og processer.

Så Ambu vil også være under pres, men vi er bedre stillet end de fleste. For det første er langt de fleste af Ambu's produkter kritiske – det er de produkter, man finder inden for en radius af 1 meter på operationsstuerne, og så kritiske og livreddende produkter faser man ikke bare lige ud til fordel for en kinesisk kopiproducent. For det andet vil Ambu faktisk være glad for yderligere fokus på produkternes økonomi og nytteværdi, eftersom engangs-produkter står sig godt økonomisk og gør det meget nemmere at bekæmpe bakterier og infektioner, som er et kæmpe problem på mange hospitaler verden over.

Derfor tror vi på vækstmålet, selv om markederne er pressede, og ud over den organiske vækst har vi stadig appetit på opkøb. Vi er meget tæt på at have fordøjet King Systems, og vi forventer, at et stærkt cash flow hurtigt vil reducere Ambu's gæld til et niveau, hvor vi kan overveje yderligere opkøb. Der er måske 5-10 stand-alone virksomheder, der kan styrke vores position, men også enkeltprodukter og teknologier er interessante.

Vi vil også de næste 4 år hæve Ambu's overskudsgrad til 17-18%. Igen sætter vi ind med en bred vifte af tiltag, hvoraf de væsentligste er:

Fortsat effektivisering af vores fabrikker og supply-chain. Vi skal hele tiden automatisere og forbedre processer, så vi fortsat har den mest omkostningseffektive produktion i industrien.

Lancering af nye produkter med højere marginer, for eksempel inden for visualisering.

Optimeringer af priser og produkter, så vi sælger flere produkter med høje marginer.

Og endelig stordriftsfordele fra de opkøb, vi har foretaget, som giver os skalafordele i indkøb, produktion, salg, administration med mere.

Det er målene og de vigtigste indsatsområder i "Climbing New Heights". Jeg glæder mig til at stå her om 4 år og rapportere, at vi vitterlig fik bestaget nogle tinder. Tak for opmærksomheden.

## **BESTYRELSESFORMAND JENS BAGER**

Tak til Lars for en fyldig gennemgang af regnskabets hovedtal og den nye strategi.

Jeg vil gerne tage tråden op fra regnskabet. Som Lars nævnte, fik Ambu koncernen et nettoresultat på 48 mio. kr., mens resultatet i moderselskabet blev 49 mio. kr. Bestyrelsen foreslår det resultat disponeret på den måde, at 15 mio. kr. udbetales som udbytte svarende til 1 krone og 25 ører per aktie, mens resten, 33 mio. kr. overføres til reserverne.

Det foreslåede udbytte svarer til 31% af koncernens resultat. Ifølge Ambu's udbyttepolitik udlodder vi som udgangspunkt omkring 30% af årets resultat. Det foreslåede udbytte er hermed indenfor rammerne af vores udbyttepolitik. Bestyrelsen mener, at det er et hensigtsmæssigt niveau, i forhold til Ambu's finansielle beredskab og de fremtidige forventede resultater.

Ud over udbyttet har aktionærerne fået et flot afkast fra stigninger i kursen på B-aktien. Aktien steg i sidste regnskabsår med 50%, og det var en del over de sammenlignelige aktier i både NASDAQ OMX's MidCap indeks og i Health Care indekset. Her i det nye regnskabsår er kursen steget yderligere, så markedsværdien af alle aktier nu overstiger 3 mia. kr.

Disse kursstigninger er gået hånd i hånd med en støt stigende interesse for aktien. Handlen i aktien er således mere end fordoblet. Ambu har fået en størrelse og en markeds mæssig tyngde, så vi er blevet interessante for flere store institutionelle investorer i både ind- og udland. Vi er populært sagt kommet på lystavlen flere steder, fordi Ambu's resultater og fremtidsudsigter berettiger det – men også fordi ledelsen bruger mange kræfter på at kommunikere med professionelle og private investorer samt aktie- og finansanalytikere. Det er en vigtig indsats, som bidrager til, at aktiekursen afspejler både den faktiske og den forventede værdiskabelse i selskabet.

Lad mig runde denne beretning af med forventningerne til regnskabsåret 2013/14, som vi jo allerede er 2 måneder inde i.



Vi regner ikke med de store ændringer i markedsvilkårene. Europa vil stadig være svært med lav markedsvækst på grund af beskeden økonomisk fremgang, pres på de offentlige sundhedsudgifter, skarp konkurrence og prispres. I USA ventes markedsf forholdene at blive lidt bedre, mens vi i Asien og Sydamerika fortsat vil se stærk vækst i efterspørgslen, men desværre henter Ambu jo kun godt 10% af omsætningen på disse vækstmarkeder.

Selv om vi altså ikke får megen medvind på hovedmarkederne i USA og Europa, så regner vi alligevel med at kunne øge Ambu's omsætning med cirka 15% til omkring 1,6 mia. kr. Knap halvdelen af væksten vil være organisk, mens resten af væksten vil komme fra, at King Systems indgår i regnskabet i 12 måneder mod 7,5 måned sidste år.

Vi forventer, at Ambu i alle geografier kan blive ved med at vokse mere end både markeder og konkurrenter. Vi regner med et større krydssalg i Anæstesi, fordi sælgerne har flere produkter med i tasken, ligesom Ambu's egne salgsstyrker vil overtage salget af King Systems' produkter i bl.a. Europa. Og endelig imødeser vi et større bidrag fra nye produkter med højere marginer, især videoskopet aScope3 og videolaryngoskopet King Vision med det nye aBlade engangsprodukt.

Købet af King Systems ventes at give synergier på 40 mio. kr., og udover de stordriftsfordele venter vi også generelt lidt højere marginer. Men det ventede pres på salgspriserne vil absorbere en del af marginforbedringerne, og derfor venter vi at komme ud af året med en overskudsgrad på 12-14% mod 11,6% sidste år.

Vi vil fokusere stærkt på at styre arbejdskapitalen og holde pengebindingen i lagre så langt nede, som det er forsvarligt. Derfor regner vi med at øge de frie pengestrømme til 100-120 mio. kr. før eventuelle opkøb og betaling af allerede udgiftsførte særlige poster. Lavere arbejdskapital og bedre driftsindtjening ventes også at bidrage til at reducere den rentebærende nettogæld til omkring 2,5 gange EBITDA mod 3,1 gange sidste år.

Vi er kommet godt i gang med året, og vi tror på, at vi kan holde kadencen, så vi i regnskabsåret 2013/14 kan tage de første, målrettede skridt frem mod de 4-årige økonomiske og strategiske mål, som Lars Marcher nævnte før.

Jeg nævnte indledningsvist, at 2012/13 var et meget travlt år med store begivenheder og omfattende beslutninger, og det er helt på sin plads at rette en stor tak til direktion, ledere og medarbejdere for en dedikeret og målrettet indsats. Der er i den grad arbejdet igennem for at få tingene til at lykkes, og der er vist omstillingsparathed, og det sætter vi pris på i bestyrelsen.

De store begivenheder har selvfølgelig også påvirket bestyrelsens arbejde. Vi trak i arbejdstøjet, og vi har slidt godt på det. Bestyrelsen holdt i året 8 møder, og til de møder indløb der kun et enkelt afbud til et enkelt møde, så fremmødet var 98% for de aktionærvælgte og 100% for de medarbejdervælgte medlemmer.

Ud over de egentlige bestyrelsesmøder var der markant stigende aktivitet i bestyrelsens udvalg – især i Revisionsudvalget, som trådte sammen 7 gange med fokus på regnskab, rapportering og revision. Desuden blev der holdt 4 møder i Vederlags- og nomineringsudvalget, som blandt andet evaluerer bestyrelsens og koncernledelsens arbejde og indbyrdes samspil, ligesom udvalget drøfter vederlagsforhold i bred forstand.

Bestyrelsen har i årets løb vedtaget en politik for mangfoldighed. Ambu har altid ønsket at skabe lige muligheder for alle - uanset køn, alder, etnisk baggrund samt politisk og religiøs overbevisning – og med den nye politik sætter vi særligt ind på at få flere kvindelige ledere.

Bestyrelsen har også forholdt sig til de nye Corporate Governance-anbefalinger, som kom i maj. Der er kun én anbefaling, vi ikke efterlever helt: Ambu offentliggør ikke hver enkelt direktørs vederlag, men viser derimod direktionens samlede vederlag. Vi mener ærligt talt, at den indbyrdes fordeling mellem de 2 direktører Lars Marcher og Michael Højgaard er en sag mellem dem og bestyrelsen – og i sidste instans

skattevæsenet. For aktionærerne må det afgørende være, at de kan bedømme, om direktionen samlet får et vederlag, der matcher direktionens indsats og resultater.

Som apropos til Corporate Governance skal jeg også nævne, at bestyrelsen – med afsæt i et spørgeskema og individuelle samtaler – har evalueret sit eget arbejde og samspillet med direktionen. Evalueringen viste generelt tilfredshed med materialer, møder, samarbejde og kompetencer, men gav også gode input til, hvilke temaer bestyrelsen skulle fokusere på og hvilke områder der kan forbedres, hvilket vi har lagt ind i vores arbejdsplaner fremover. Vi vil fremover fast gennemføre selvevaluering i både bestyrelse og udvalg hvert andet år, så vi er sikre på, at bestyrelsen fungerer optimalt og har den rette sammensætning.

## **Kontakt**

Lars Marcher, adm. direktør, tlf. +45 5136 2490, e-mail: [lm@ambu.com](mailto:lm@ambu.com)

Ambu A/S  
Baltorpbakken 13  
2750 Ballerup  
Tlf. +45 7225 2000  
CVR-nr.: 63 64 49 19  
[www.ambu.com](http://www.ambu.com)

## **Om Ambu**

Siden 1937 har Ambus ideer skabt effektive løsninger til sundhedssektoren inden for vores ekspertiseområder: Anaesthesia, Patient Monitoring & Diagnostics og Emergency Care. Millioner af patienter og ansatte i sundhedssektoren verden over sætter deres lid til vores produkters funktionalitet og ydeevne. Vi arbejder kontinuerligt på at forbedre patientsikkerheden og med målrettet at raffinere engangsprodukter. Vores udstyr spænder over opfindelsen af den første ventilationspose og de legendariske Blue Sensor® elektroder til en af vores sidste innovationer – aScope™ – verdens første videoskop til engangsbrug. Vores idéer er målrettet vores kunder, og vi yder vores kunder den bedst mulige service, hvilket har gjort Ambu til et af verdens mest anerkendte medico-selskaber. Vores hovedkontor ligger i Ballerup. Ambu har godt 2.200 ansatte i Europa, Nordamerika, Asien og i Stillehavsområdet. Du kan finde mere information om Ambu på vores hjemmeside: [www.ambu.com](http://www.ambu.com).