



KONGELIG HOFLEVERANDØR

**HARBOE**

HARBOES BRYGGERI A/S



VELKOMMEN TIL GENERALFORSAMLING I HARBOES BRYGGERI A/S



## DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Forelæggelse af årsrapport med revisionspåtegning til godkendelse.
3. Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport.
4. Behandling af forslag fra bestyrelse og aktionærer:
  - a. Forslag fra aktionærer.
  - b. Forslag fra bestyrelsen.
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
6. Valg af revision.





## LEDELSENS BERETNING



Ved bestyrelsesformand  
**Anders Nielsen**



## HOVEDPUNKTER

- Vi har de seneste år oprustet vores kapacitet til den organiske vækst, vi ønsker at skabe på især de internationale markeder.
- I HARBOE NORDIC har der i regnskabsåret været særlig fokus på den risikoeksponering.
- HARBOE INTERNATIONAL har i året oplevet en positiv udvikling med tocifret vækst i salget af egne varemærker.
- I HARBOE INGREDIENTS har afsætningen inden for den traditionelle maltekstrakt udviklet sig forholdsvis stabilt og baseret på godt samarbejde med eksisterende kunder.
- Vi ser fortsat udfordrende markeder med intensiv konkurrence og et konstant behov for at tilpasse sig og skabe ny fremdrift, hvis man vil være med.



## HOVEDTAL

Koncernens nettoomsætning blev i regnskabsåret 2014/2015 på 1.371 mio. kr. mod 1.420 mio. kr. året før. Det svarer til et fald på 3,4 %.

EBITDA udgjorde 129,4 mio. kr. mod sidste år 107,4 mio. kr.

Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver indgår i resultat af primær drift med 90,7 mio. kr. Samme niveau som sidste år.

Resultatet af primær drift (EBIT) udgjorde 38,6 mio. kr. mod 16,7 mio. kr. sidste år.

Resultatet før skat blev et overskud på 33,4 mio. kr. mod 10,4 mio. kr. året før.



## HOVEDTAL, FORTSAT

Den samlede forbedrede indtjening skyldes bl.a. en fortsat positiv udvikling i salget af koncernens egne varemærker på en række internationale markeder, hvor produkterne positioneres i attraktive prissegmenter og bidrager med bedre indtjeningsmarginer, end der realiseres i private label-segmenterne.

Samtidig ses også en øget effekt af de seneste års investeringer i effektiviseringer i hele værdikæden, ligesom en række energioptimeringer i produktionen i både Danmark og Tyskland har påvirket energjudnyttelsen og -omkostningerne positivt.

De seneste års investeringer i energi- og effektivitetsoptimeringer har bidraget til en betydelig reduktion af koncernens driftsomkostninger. Der har også i det forgangne regnskabsår været fokus på fortsatte effektiviseringer, herunder bl.a. nye emballage-



## HOVEDTAL, FORTSAT

løsninger, optimerede lager- og logistikfaciliteter samt produktionsteknologi, der understøtter den fortsatte effektivisering og kapacitetsudnyttelse af driften.

Investeringerne udgjorde i regnskabsåret 58,2 mio. kr., heraf 56,2 mio. kr. i materielle aktiver.

Årets resultat efter skat udgjorde for 2014/2015 24,0 mio. kr. mod 10,6 mio. kr. året før.

### EGENKAPITAL

Egenkapital udgjorde pr 30.04.2015 709,9 mio. kr. mod 706,6 mio. kr. året før.



## HOVEDTAL, FORTSAT

### LIKVIDITETSBEREDSKAB

Likviditetsberedskabet for koncernen er sammensat af likvide beholdninger og til-sagte uudnyttede kreditfaciliteter og ud-gjorde pr. 30. april 2015 244,7 mio. kr.

Hertil kommer beholdningen af egne B-aktier svarende til 151,3 mio. kr. opgjort til børskursen pr. 30. april 2015.

Koncernens rentebærende gæld udgjorde pr. 30. april 2015 240,5 mio. kr. mod 294,7 mio. kr. året før.

Justeret for likvide indeståender mv. på 86,2 mio. kr. udgør koncernens nettorentebæren-de gæld pr. 30. april 2015 154,3 mio. kr. mod 196,8 mio. kr. året før.





## STRATEGI OG FINANSIELLEMÅL

Harboe producerer og afsætter en bred vifte af drikkevarer og maltekstraktprodukter, som er målrettet til efterspørgsel og markedspotentialet i de geografiske regioner, hvor koncernen opererer.

Harboes aktiviteter tager udgangspunkt i tre strategiske forretningsområder:

- Harboe Nordic
- Harboe International
- Harboe Ingredients

**Harboe Nordic** er koncernens hovedaktivitet, hvor langvarige og veletablerede kunderelationer danner udgangspunkt for markedsføringen af et bredt sortiment af øl, læske- og energidrikke samt ikke-alkoholiske maldrikke i Danmark, Norge, Sverige, Baltikum, Tyskland og til grænsehandlen. Det er Harboes strategi at fastholde en høj volumen og sikre sin veletablerede position



## STRATEGI OG FINANSIELLEMÅL, FORTSAT

på disse markeder ved at tilbyde kunderne høj kvalitet, fleksibilitet og sikkerhed i leverancerne samt et attraktivt og tidsvarende sortiment.

Det indgående markedskendskab og tætte partnerskab med kunderne anvendes desuden målrettet til løbende at udvikle og teste nye produkter, emballager og koncepter på de nordeuropæiske markeder. Erfaringer og resultater herfra udnyttes og implementeres systematisk med henblik på at realisere yderligere salgssynergier på koncernens øvrige internationale markeder.



## STRATEGI OG FINANSIELLEMÅL, FORTSAT

**Harboe International** markedsfører øl, læske- og energidrikke samt ikke-alkoholiske maldrikke på udvalgte markeder i Mellemøsten, Afrika, Asien/Oceanien, Americas samt på en række europæiske markeder uden for Nordeuropa. Det er Harboes strategi at øge Harboe Internationals relative andel af koncernens omsætning og EBITDA gennem en fokuseret opbygning af sin position på markeder, hvor den økonomiske og demografiske udvikling understøtter en stigende købekraft og efterspørgsel på kvalitetsprodukter. Ekspansionen prioriteres mod markeder, hvor den konkurrence-mæssige situation gør det muligt at etablere en position, der inden for 2-3 år kan skabe grundlag for et attraktivt afkast af investeringen.





## STRATEGI OG FINANSIELLEMÅL, FORTSAT

**Harboe Ingredients** danner rammen om Harboes salgs- og udviklingsaktiviteter inden for maltbaserede fødevarer ingredienser. Hovedaktiviteten er den traditionelle maltekstrakt, som markedsføres til kunder i den europæiske fødevarerindustri. De seneste års udviklingsaktiviteter har desuden banet vejen for en udfoldelse af anvendelsespotentialer – både i koncernens egne drikkevarerprodukter og over for eksisterende og nye kunder i føde- og drikkevarerindustrien. Det har skabt mulighed for en strategisk ekspansion af forretningen – såvel geografisk som industrielt. Det er Harboes strategi målrettet at forfølge disse muligheder med henblik på at skabe attraktiv vækst og yderligere styrke koncernens indtjeningsgrundlag.

Forretningsmodel, strategi og mål for de enkelte forretningsområder er nærmere beskrevet i de respektive afsnit i årsrapporten.



## FORVENTNINGER TIL 2015/2016

Samlet forventer Harboe, at alle koncernens forretningsområder vil bidrage til en positiv udvikling i koncernens omsætning, der ventes at blive højere end i 2014/2015.

Indtjeningen vil fortsat være påvirket af den intensive konkurrence og pres på priserne, ligesom sæsonudsving og årlig genforhandling af større kontrakter i forbindelse med kalenderårets udløb kan påvirke koncernens samlede resultat. Harboe forventer dog at øge den samlede indtjening til et EBITDA i niveauet 120-140 mio. kr. og resultat før skat til niveauet 35-45 mio. kr. i 2015/2016.



## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Harboes ledelse sker således for hovedpartens vedkommende i overensstemmelse med de gældende anbefalinger for god selskabsledelse.

Bestyrelsen tilrettelægger sine opgaver i henhold til anbefalingerne og opdaterer årligt selskabets strategi samt vurderer selskabets kapital- og aktiestruktur i tilknytning hertil. Disse overvejelser og vurderinger er beskrevet i koncernens årsrapport.

Som led i den fortsatte vækst og internationalisering af koncernens aktiviteter har bestyrelsen desuden fokus på den fortsatte tilpasning af den ledelsesmæssige organisation inden for de strategiske fokusområder.



## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Det er bestyrelsens vurdering, at Harboes organisation og ledelse imødekommer ønsket om mangfoldighed og muligheder for begge køn. Disse hensyn indgår i selskabets HR-strategi og i koncernens politik for at sikre mangfoldighed på alle niveauer. Harboes bestyrelse har fortsat et måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen til 1/3, som skal være realiseret senest i forbindelse med selskabets ordinære generalforsamling i 2017.

Harboe har en politik for selskabets samfundsansvar og rapporterer om udviklingen på de prioriterede indsatsområder i årsrapporten.



## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Det er bestyrelsens vurdering, at der aktuelt ikke er behov for en næstformand, men bestyrelsen vurderer løbende behovet i takt med udviklingen i selskabets strategiske udfordringer.

### LEDELSENS VEDERLAG

Harboes bestyrelse lægger vægt på, at selskabet tilbyder direktion og øvrige ledelse konkurrencedygtige ansættelsesvilkår og vurderer løbende, hvilke elementer der skal til for at motivere og fastholde dygtige og resultatorienterede ledere. Bestyrelsen har indtil videre valgt ikke at introducere aktierelaterede incitamentsprogrammer. Koncernens nøgleledere er omfattet af et resultatorienteret bonusprogram.





## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Bestyrelsen indstiller de samlede bestyrelses-honorar for 2014/2015 til kr. 690.000.

### BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

I processen med identifikation af bestyrelseskandidater er der lagt vægt på at tilføre Harboes ledelse relevante kompetencer inden for international strategisk ledelse, produktinnovation og salg. I selskabets årsrapport og på hjemmesiden findes en nærmere beskrivelse af bestyrelsens medlemmer og deres kompetencer.

Harboe følger i øvrigt anbefalingerne vedr. bestyrelsens sammensætning, uafhængighed og antal øvrige ledelseshverv og de oplysninger, der gives herom.

## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Der har i 2014/2015 været afholdt 4 bestyrelsesmøder.

### REVISION

Harboes bestyrelse og revisionsudvalg har en løbende dialog med selskabets revision og relationen er tilrettelagt i henhold til anbefalingerne.

### UDBYTTE

Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen den 27. august 2015, at der udbetales udbytte for regnskabsåret 2014/2015 svarende til 2,00 kr. pr. aktie eller i alt 12,0 mio. kr.





## LEDELSENS BERETNING



Ved administrerende  
direktør **Bernhard Griese**



## LEDELSENS BERETNING

*Vi ønsker en vækst der kan skabe grundlag for værdiskabelse i virksomheden.*

- Nordeuropæiske markeder er fortsat ryggraden i vores forretning.
- Har tætte strategiske partnerskaber der danner grundlag for:
  - Innovation
  - Nye produkter
  - Nye emballage og salgskoncepter

### INTERNATIONAL VIRKSOMHED

- Fokusering på markedsføring og udbygning af platformen for egne varemærker.
- Øge muligheden for bedre pris-sætning.



## LEDELSENS BERETNING

- Forventet stigende bidrag til indtjeningen herfra.
- Udbygget salgsorganisationen med yderligere internationale kompetencer.
- Grobund for den organiske vækst.

### HARBOE INGREDIENTS

- Fortsat stort markedspotentiale indenfor maltbaserede fødevaringredienser.
- Tæt samarbejde med førende europæiske fødevarerindustrier.



## LEDELSENS BERETNING

- Stort potentiale også udenfor Europa.
- Vi har i Harboe en virksomhed der står stærkt rustet til fremtiden.
- Kapaciteten er udbygget de seneste år, så vi er klar til den organiske vækst.
- Vi har et moderne og særdeles effektivt produktionsapparat, der er klar til at møde fremtidens vækst og høje krav til kvalitet.
- Vi har en stab af dygtige og motiverende medarbejdere og vi har konstant fokus på at have de rette kompetencer og ressourcer til stede.
- Vi lægger afgørende vægt på at rekruttere motiverende ledere med de rigtige kvalifikationer til alle dele af



## LEDELSENS BERETNING

koncernen - og vi arbejder konstant med at styrke kompetencerne.

- Virksomheden har et stærkt og sundt økonomisk fundament med et godt kapitalberedskab.
- Med dette udgangspunkt mener jeg at alle forudsætninger er til stede for at udbygge virksomheden og sikre den nødvendige organiske vækst, som gerne på sigt skal skabe en større værdi.
- Så tak til alle medarbejdere samt samarbejdspartnere og aktionærer, der er med til at bakke op om virksomheden og dens vækst og udvikling.



## FORELÆGGELSE AF ÅRSRAPPORT



Ved koncerndirektør  
**Ruth Schade**



# RESULTATOPGØRELSE, KONCERN

DKK mio. kr.	2014/2015	2013/2014
Nettoomsætning	1.371,3	1.420,1
Produktionsomkostninger	(1.096,9)	(1.171,2)
Bruttoresultat	274,4	248,9
Andre driftsindtægter	17,5	21,8
Distributionsomkostninger	(192,8)	(190,7)
Administrationsomkostninger	(50,8)	(49,6)
Andre driftsomkostninger	(9,6)	(13,7)
Resultat af primær drift (EBIT)	38,6	16,7
Resultat før skat	33,4	10,4
Årets resultat	24,0	10,6

# BALANCE, AKTIVER – PR. 30. APRIL

<b>DKK mio. kr.</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Immaterielle aktiver	28,7	33,5
Materielle aktiver og investeringsejendomme	746,6	780,1
Finansielle aktiver	15,5	16,9
Langfristede aktiver	790,8	830,5
Varebeholdninger	139,1	161,5
Tilgodehavender	277,6	293,3
Likvide beholdninger	84,7	98,4
Kortfristede aktiver	501,4	553,2
<b>Aktiver</b>	<b>1.292,2</b>	<b>1.383,7</b>

# BALANCE, PASSIVER – PR. 30. APRIL

<b>DKK mio. kr.</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Egenkapital	709,9	706,5
Langfristede forpligtelser	286,8	310,9
Kortfristede forpligtelser	295,5	366,3
Forpligtelser	582,3	677,2
Passiver	1.292,2	1.383,7

# PENGESTRØMSOPGØRELSE, KONCERN

DKK mio. kr.	2014/2015	2013/2014
Pengestrømme vedrørende primær drift	117,9	58,8
Pengestrømme vedrørende drift	109,9	46,6
Pengestrømme vedrørende investeringer	(49,6)	125,4*
Pengestrømme vedrørende finansiering	(33,2)	(98,9)
Ændring i likvider	27,1	73,1
Likvider pr. 30.04	44,7	17,8

\*Heraf salg af finansielle aktiver 169,2

# NØGLETAL FOR KONCERNEN

	2014/2015	2013/2014
EBIT i mio. kr.	38,6	16,7
Overskudsgrad i %	2,8	1,2
Egenkapital	709,9	706,6
Soliditetsgrad i %	54,9	51,1
Gearing %	21,7	27,9
Likviditetsgrad i %	169,7	151,0
Afkast af investeret kapital (ROIC) %	3,0	1,6
Antal medarbejdere	606	603

## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

### Ad pkt. 4 Behandling af forslag fra bestyrelse og aktionærer.

- a) Forslag fra en aktionær om nedsættelse af Selskabets aktiekapital med nominelt 10.000.000 kr. ved annullering af nominelt 1.000.000 egne B-aktier á 10 kr., svarende til 16,67 % af Selskabets samlede aktiekapital.

Bestyrelsen har gengivet aktionærens forslag ordret.

Ved vedtagelse af aktionærens forslag skal der samtidig ske en bemyndigelse af Selskabets bestyrelse til at foretage de fornødne anmeldelser og registreringer hos Erhvervsstyrelsen, herunder ændring af vedtægternes pkt. 3.1 om kapitalens størrelse.





## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Til brug for behandlingen af aktionærens forslag skal det oplyses, at annullation af egne aktier selskabsretligt sker som en kapitalnedsættelse. En kapitalnedsættelse skal angive med hvilket beløb nedsættelsen sker og om beløbet skal anvendes til (i) dækning af underskrud, (ii) udbetaling til aktionærene eller (iii) henlæggelse til en særlig reserve, jf. selskabslovens § 188, stk. 1.

Bestyrelsen anser aktionærens forslag som et forslag om en rettet kapitalnedsættelse, hvor kapitalen nedsættes til kurs 100, således at der ved nedsættelsen overføres 10.000.000 kr. fra selskabs-kapitalen enten til udbetaling til aktionærene eller til de frie reserver.



## CORPORATE GOVERNANCE OG BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

En kapitalnedsættelse til udbetaling til aktionærene eller til henlæggelse til de frie reserver kan alene ske, hvis Selskabets bestyrelse godkender forslaget, jf. selskabslovens § 189 stk. 1.

Bestyrelsen kan allerede nu meddele, at bestyrelsen ikke ønsker at godkende forslaget fra aktionæren om kapitalnedsættelse ved annullation af egne aktier. Forslaget vil efter bestyrelsens opfattelse derfor kunne drøftes på generalforsamlingen, men vil ikke kunne sættes til afstemning.



- b) Forslag fra bestyrelsen om at bestyrelsen bemyndiges til at lade Selskabet erhverve egne aktier op til 50 % af selskabskapitalen til en kurs svarende til børskursen plus/minus 10 %.



## VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN



HARBOE LAURSEN,  
KARINA



GRIESE, BERNHARD



KRAGE, MADS O.



NIELSEN, ANDERS



KJÆRSGAARD,  
CARL ERIK



THØGERSEN,  
THØGER

I henhold til vedtægternes pkt. 15.2 er alle de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer på valg.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Anders Nielsen, Carl Erik Kjærsgaard, Mads O. Krage, Thøger Thøgersen, Karina Harboe Laursen og Bernhard Griese.

For oplysninger om bestyrelsens ledelseshverv henvises til årsrapporten for regnskabsåret 2014/2015 side 42-44.



## VALG AF REVISION

I henhold til vedtægternes pkt. 17.1 skal der vælges en statsautoriseret revisor for tiden indtil næste ordinære generalforsamling.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.





## TAK FOR I DAG