

GENERALFORSAMLING

21. AUGUST 2026

Harboe



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.

Forelæggelse af og vejledende afstemning om godkendelse af vederlagsrapport

5.

Behandling af forslag fra bestyrelse eller aktionærer

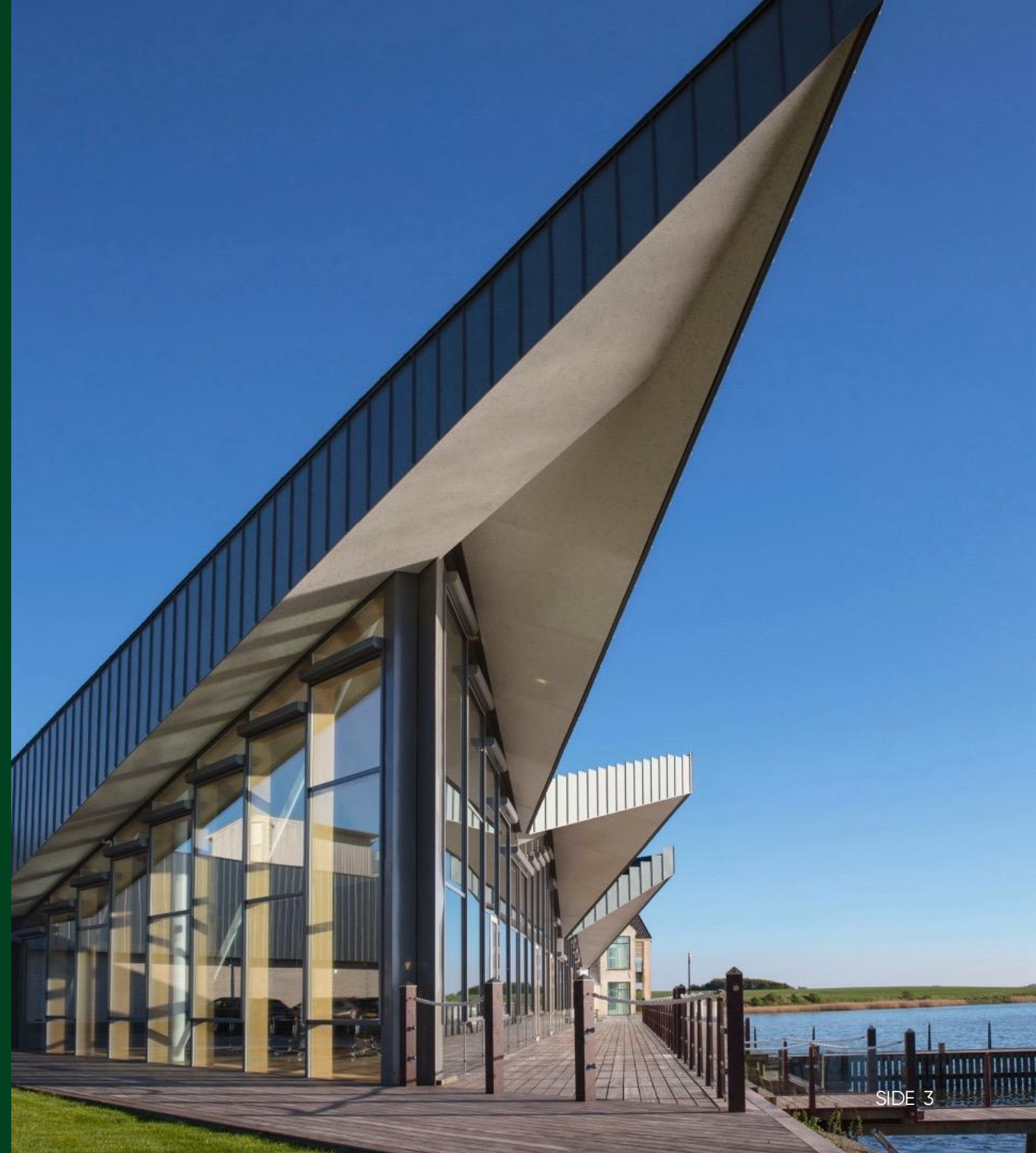
6.

Valg af medlemmer til bestyrelsen

7.

Valg af revision

AD PUNKT 1-3
**BERETNING VED
BESTYRELSESFORMAND
MARTIN LAVESEN**



TILPASNING TIL NYE RAMMEVILKÅR

Harboe

- Overskud for tredje år i træk
- Resultat før skat i tråd med de senest udmeldte forventninger
- Væksten påvirket af skiftende rammevilkår
- Geopolitisk uro og økonomisk usikkerhed stiller nye krav til virksomheden
- Løbende tilpasning af supply chain og kommercielle aktiviteter



ÆNDRERE FORBRUGSVANER

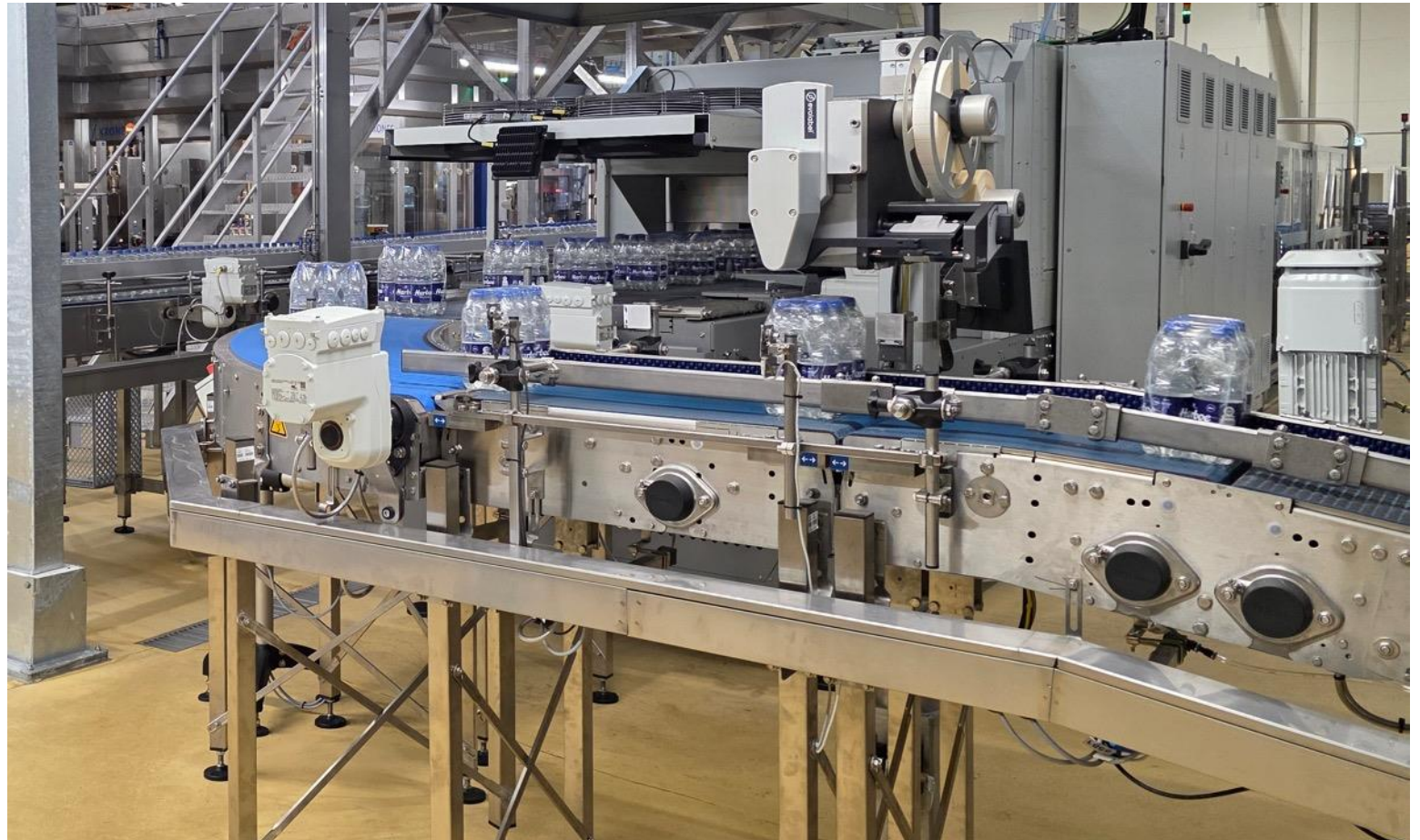
- Faldende ølforbrug i Europa ændrer efterspørgslen på markederne
- Vækst i læskedrikke og energidrikke
- Interessante muligheder på eksportmarkeder uden for Europa
- Fokus på det rette produktmiks, effektivitet og omkostningskontrol
- Strategiske initiativer styrker grundlaget for langsigtet vækst



EFFEKTIV SUPPLY CHAIN

Harboe

- Effektiv supply chain er afgørende for konkurrenceevnen
- Investeringer skal understøtte forventet salgsvækst i de kommende år
- Ny produktionslinje etableret i Skælskør
- Tilsvarende investering gennemført i Tyskland
- Optimeringer på tværs af værdikæden styrker processer og effektivitet
- Fokus på at styrke robusthed og grundlag for fremtidig vækst



TRANSFORMATION SKAL STYRKE VÆRDISKABELSEN

- Øget fokus på egne brands
- Fravalg af kontrakter med utilfredsstillende indtjening i Tyskland
- Lavere volumen som følge af bevidste prioriteringer
- Målrettet indsats for at tilpasse omkostningsstrukturen tilsvarende
- Forventning om forbedret indtjening i den tyske produktionsenhed fremover

Harboe



FOKUS PÅ FORBRUGERE OG EFTERSPØRGSEL

Harboe

- Indsigt i forbrugernes indkøbsvaner og kategoriudvikling
- Øget markedsforståelse som anvendes aktivt i dialogen med kunderne
- Understøtter det rette produktmiks og imødekommelse af efterspørgslen
- Viden skaber afsæt for innovation og produktudvikling
- Tilgang har skabt solide resultater på det danske marked, og erfaringerne skal udbredes til øvrige markeder



TAK TIL LEDELSEN

- Tak til ledelsen for stor indsats og eksekvering af strategien
- Martin Schade stopper som CCO og medlem af direktionen
- Indtræder i ny strategisk rolle baseret på indgående kendskab til virksomheden
- Særlig tak til Ruth Schade som har valgt at udtræde af bestyrelsen
- Mange års dedikeret indsats og unikt bidrag til Harboes udvikling

Harboe



REALISERING AF STRATEGISK POTENTIALE

- Ambitionen er at skabe mere værdi for alle interessenter
- Fortsat fokus på eksekvering af strategi og finansielle mål – og indledende tanker på næste strategiperiode
- Navigere i et marked præget af intensiv konkurrence og forandring
- Fornuftigt potentiale for vækst og øget værdiskabelse
- Fokus på tættere relationer til forbrugerne og organisatorisk fundament
- Stor indsats for at realisere potentiale i de kommende år



Harboe

AD PUNKT 1-3
**BERETNING VED
CEO SØREN MALLING**



FREM GANG MED STRATEGISKE PRIORITETER

Harboe

- Fortsat fremdrift med de strategiske initiativer
- Transformation med primær fokus på egne brands
- Fokus på god kvalitet og tilgængelighed for forbrugerne
- Resultater påvirket af høje inputomkostninger og geopolitisk uro
- Ambitionen om vækst og forbedret indtjening er uændret
- Løbende styrkelse af robustheden i vores forretningsmodel for at sikre fremtidig værdiskabelse



VÆKST PÅ DET DANSKE MARKED

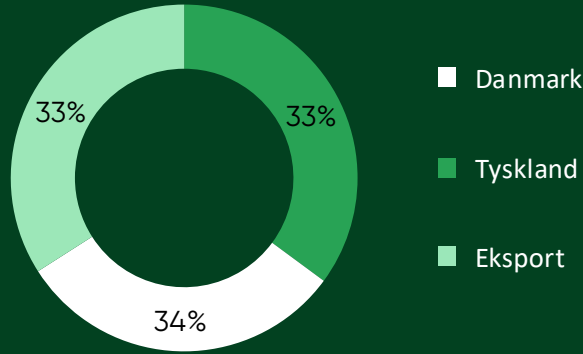
- Vækst i Beverage-forretningen trods intensiv konkurrence
- Distribution af Harboes brands udvidet til næsten hele den danske detailhandel
- Øgede markedsandele for Harboe øl og sodavand i Danmark
- Målrettede kampagner styrker synlighed og kendskab til vores brands
- Harboe 0,0% vinder fortsat markedsandele
- Tocifret vækst i salget af Harboes alkoholfri øl
- Nye produkter driver yderligere vækst



Harboe

MIO. KR	2025/26	2024/25
Afsætning (hl)	4.045	4.512
Nettoomsætning	1.526	1.618
EBITDA	101	110
Primært resultat (EBIT)	37	47

Nettoomsætning fordelt på markeder



FORTSAT POTENTIALE PÅ EKSPORTMARKEDERNE

- Lavere omsætning end ventet
- Egne brands styrker positionen på eksportmarkederne
- Forbrugerindsigt og salgsaktiviteter understøtter udviklingen
- Bidrager til at modvirke effekten af uoprægede markeder
- Hyper Malt udvikler sig positivt i blandt andet Afrika og Americas
- Harboe øl vinder frem på flere eksportmarkeder
- Forventning om vækst i det kommende år

Harboe



ØGET ANDEL I SALGET AF EGNE BRANDS

Harboe

- Investeringerne i egne brands skaber resultater
- Afklarede prioriteringerne på det tyske marked
- Fokus på kapacitetsudnyttelse og omkostningsstyring
- Nye kundeengagementer styrker forretningen
- Positive forventninger til udviklingen i Tyskland
- Egne brands udgør nu 57% af Beverage-omsætningen mod 51% året før



VÆKST MED NYE PRODUKTER I INGREDIENTS

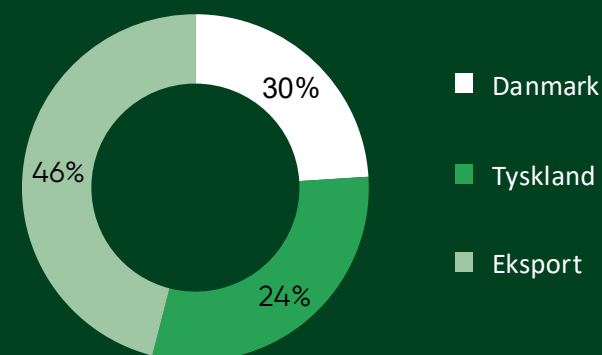
- God vækst i Ingredients-forretningen – særligt i Danmark
- Styrket juicekoncept og nye frugtbaserede produkter
- Afsætning til både eksisterende og nye kunder
- Strategisk vækstområde for koncernen
- God efterspørgsel på maltbaserede ingredienser
- Sundhed, bæredygtighed og clean label driver udviklingen



Harboe

MIO. KR	2025/26	2024/25
Afsætning (ton)	16.873	15.881
Nettoomsætning	216	205
EBITDA	24	23
Primært resultat (EBIT)	12	11

Nettoomsætning fordelt på markeder



FUNDAMENT TIL FREMTIDIG VÆKST

- Intensivt fokus på effektivisering og optimering af supply chain
- Ny produktionslinje i Skælskør er centralt element i strategien
- Projektet har påvirket årets indtjening
- Erfaringer anvendt ved implementering af ny linje i Tyskland
- Forventning om højere effektivitet og bedre resultater
- Fortsatte investeringer skal understøtte vækst og værdiskabelse



Harboe

AD PUNKT 1-3
ÅRSRAPPORT 2025/26
VED CFO
SIMON ANDERSSON



ÅRSRAPPORT 2025/26 - RESULTATOPGØRELSEN



- Nettoomsætningen faldt 4% til 1.742 mio. kr.
- Vækst i Danmark og Ingredients modsvaret af lavere aktivitet i Tyskland
- Beverage-volumen faldt 10%, mens Danmark voksede 14%
- Ingredients-volumen steg 6%, og omsætningen steg 5%
- EBITDA blev 129 mio. kr. svarende til en margin på 7,4%
- Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver var 81 mio. kr.
- EBIT blev 49 mio. kr.
- Finansielle poster udgjorde en omkostning på 11 mio. kr.
- Resultat før skat blev 38 mio. kr. i tråd med de senest udmeldte forventninger
- Årets resultat efter skat blev 27 mio. kr.

RESULTATOPGØRELSEN, TDKK	2025/26	2024/25
Nettoomsætning	1.742	1.823
EBITDA	129	142
Primær drift/EBIT	49	64
Resultat før skat	38	56
Årets resultat efter skat	27	45

ÅRSRAPPORT 2025/26 – BALANCE OG PENGESTRØMME



- Investeringer på 104 mio. kr. i produktionsanlæg og optimeringer
- Fokus på energibesparelser, sikkerhed og effektivitet
- Fortsatte investeringer de kommende år
- Frit cash flow udgjorde -59 mio. kr.
- Pengestrømme fra driften var positive med 38 mio. kr.
- Fortsat optimering af arbejdskapital og forventning om positive pengestrømme fra driften i 2026/27
- Rentebærende gæld udgjorde 343 mio. kr.

BALANCE OG PENGESTRØMME, MDKK	2025/26	2024/25
Samlede aktiver	1.535	1.421
Egenkapital	787	768
Nettorentebærende gæld	343	191
Pengestrømme fra drift	38	86
Pengestrømme fra investering	(97)	(100)
Pengestrømme fra finansiering	30	11
Ændring i likvider	(29)	(3)

RISIKOFAKTORER OG FORUDSÆTNINGER

- Fortsat fokus på salgsfremmende aktiviteter og egne brands
- Højere indkøbspriser og fortsat volatilitet i markedet
- Styrket innovation, markedsføring og distribution i Danmark
- Positiv udvikling forventes på det tyske marked
- Vækst i volumen på eksportmarkederne – indtjening særligt udfordret af volatile udsving i fragtrater
- Ingredients forventes at bidrage med vækst og forbedret indtjening
- Fokus på leveringssikkerhed og effektivisering af supply chain
- Fortsat usikkerhed om forventningerne og følsomhed over for udvikling i indkøbspriser og årlige genforhandling af større kontrakter



Forventninger til 2026/27

EBITDA	130-160 mio. kr.
--------	------------------

Resultat før skat	30 – 60 mio. kr.
-------------------	------------------

FINANSIELLE MÅL MOD 2027/28

- Strategiske tiltag skal sikre vækst og forbedret indtjening
- EBITDA-margin over 10%
- ROIC over 8%
- Fortsatte investeringer i effektivisering og opgraderinger
- Skabe fremdrift og øget værdiskabelse frem mod 2027/28

Harboe



UDBYTTEPOLITIK OG KAPITALBEREDSKAB

- Målet er at skabe attraktivt afkast til aktionærerne
- Værdi skabes gennem positiv udvikling i aktiekurs og udbytte
- Kapitalallokeringen skal understøtte strategi og investeringer som beskrevet i udbyttepolitik
- Forslag fra aktionærer om annullering af egne aktier
- Bestyrelsen er lydhør og behandler alle forslag fra aktionærer seriøst
- Forberedelse af strategiseminar i september vil omfatte vurdering af selskabets kapitalstruktur – herunder beholdningen af egne aktier
- Sidste års bemyndigelse til køb af egne aktier har ny lavere grænse på maksimalt 10%
- Udtryk for ønske om ikke på længere sigt at opretholde en stor beholdning af egne aktier



ANSVARLIGHED HØJT PÅ DAGSORDENEN

- Omdrejningspunktet for strategien er et stærkt fokus på at skabe værdi for alle interessenter
- Ansvarlighed og bæredygtighed forbliver højt prioriteret
- ESG-rapportering offentliggjort i særskilt rapport
- Afspejler ambitiøse mål, indsats og resultater med bæredygtighed
- Kultur, værdier og holdånd påvirker hverdagen
- Løbende indsats for at styrke Harboe som attraktiv arbejdsplads
- Stor tak til medarbejderne for engagement og opbakning

Harboe



A man with a beard and a dark cap is drinking from a Harboe beer bottle. The bottle is yellow and has the Harboe logo on it. The background is a blurred view of a boat's interior, including a steering wheel and some equipment. The overall tone is dark and moody.

Harboe

SPØRGSMÅL & KOMMENTARER

Harboe

AD PKT. 1-3

BESLUTNING OM ANVENDELSE AF OVERSKUD



BESLUTNING OM ANVENDELSE AF ÅRETS RESULTAT I HENHOLD TIL DEN GODKENDTE ÅRSRAPPORT

Bestyrelsen foreslår årets resultat på 27 mio. kr. disponeret således:

Udbytte for regnskabsåret kr. 2,00 pr. aktie	12 mio. kr.
Overført resultat til næste år	15 mio. kr.
I alt	27 mio. kr.



Harboe

AD PKT. 4
FORELÆGGELSE AF OG
VEJLEDENDE AFSTEMNING
OM GODKENDELSE AF
VEDERLAGSRAPPORT



FORELÆGGELSE AF OG VEJLEDENDE AFSTEMNING OM GODKENDELSE AF VEDERLAGSRAPPORT

Harboe

- Vederlagsrapport for 2025/26 forelægges generalforsamlingen til vejledende afstemning i overensstemmelse med selskabslovens regler
- Bestyrelsens og direktionens vederlag er blevet tildelt i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik
- Bestyrelsen indstiller vederlagsrapporten til generalforsamlingens vejledende afstemning



VEDERLAG TIL BESTYRELSEN I 2026/27

- Basishonorar DKK 300.000
- Formand DKK 600.000
- Forperson for Revisionsudvalg samt Nominerings- og Vederlagsudvalg modtager et yderligere honorar på DKK 75.000. De menige medlemmer af udvalgene modtager et yderligere vederlag på DKK 25.500
- Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen, at vederlaget til bestyrelsen godkendes for regnskabsåret 2026/27



Harboe

AD PKT. 5

**BEHANDLING AF FORSLAG
FRA BESTYRELSE ELLER
AKTIONÆRER**



BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER

Harboe

- a) Forslag fra bestyrelsen om vedtagelse af vederlagspolitik for ledelsesmedlemmer
- b) Forslag fra aktionær vedrørende annullering af 592.447 stk. aktier.
- c) Forslag fra aktionær om, at selskabets beholdning af egne aktier, nedskrives, således at selskabets beholdning af egne aktier herefter udgør 0



BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER - FORTSAT

Ad a)

Den fremlagte Vederlagspolitik er ændret i forhold til den hidtil gældende, der blev vedtaget på generalforsamlingen i 2025, som led i tilpasning til det kommende EU løngennemsigtighedsdirektiv samt ændring af honoraret til forpersoner og medlemmer af udvalgene under bestyrelsen (Revisionsudvalg og Nominerings- og Vederlagsudvalg).

Harboe

VEDERLAGSPOLITIK

KGL. HOFLEVERANDØR
Harboe
HARBOES BRUGERI

BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER - FORTSAT

Ad b)

Bestyrelsen anser aktionærens forslag som et forslag om en rettet kapitalnedsættelse, hvor kapitalen nedsættes med nominelt 5.924.470 kr. (svarende til 592.447 stk. aktier a nominelt 10 kr.) til kurs 100, således at der ved nedsættelsen overføres 5.924.470 kr. fra selskabskapitalen enten til udbetaling til aktionærerne eller til selskabets frie reserver. En kapitalnedsættelse til udbetaling til aktionærerne eller til henlæggelse til de frie reserver kan alene ske, hvis Selskabets bestyrelse stiller forslag herom eller godkender et forslag herom, jf. selskabslovens § 189 stk. 1.

Bestyrelsen ønsker ikke at godkende forslaget fra aktionæren om kapitalnedsættelse ved annullation af egne aktier. Forslaget vil efter bestyrelsens opfattelse derfor kunne drøftes på generalforsamlingen, men generalforsamlingen vil ikke have mulighed for at stemme om forslaget, da forslaget om kapitalnedsættelse ikke er godkendt eller i øvrigt tiltrådt af bestyrelsen jf. selskabslovens § 189, stk. 1.

BEHANDLING AF FORSLAG FRA BESTYRELSE ELLER AKTIONÆRER - FORTSAT

Ad c)

Bestyrelsen anser aktionærens forslag som et forslag om en rettet kapitalnedsættelse, hvor kapitalen nedsættes med nominelt 17.773.420 kr. (svarende til 1.777.342 stk. aktier a nominelt 10 kr.) til kurs 100, således at der ved nedsættelsen overføres 17.773.420 kr. fra selskabskapitalen enten til udbetaling til aktionærerne eller til selskabets frie reserver. En kapitalnedsættelse til udbetaling til aktionærerne eller til henlæggelse til de frie reserver kan alene ske, hvis Selskabets bestyrelse stiller forslag herom eller godkender et forslag herom, jf. selskabslovens § 189 stk. 1.

Bestyrelsen ønsker ikke at godkende forslaget fra aktionæren om kapitalnedsættelse ved annullation af egne aktier. Forslaget vil efter bestyrelsens opfattelse derfor kunne drøftes på generalforsamlingen, men generalforsamlingen vil ikke have mulighed for at stemme om forslaget, da forslaget om kapitalnedsættelse ikke er godkendt eller i øvrigt tiltrådt af bestyrelsen jf. selskabslovens § 189, stk. 1.

Harboe

AD PKT. 6
**VALG AF MEDLEMMER
TIL BESTYRELSEN**



AD PUNKT 6 VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

Følgende generalforsamlingsmedlemmer er på valg, og bestyrelsen foreslår genvalg af:



Martin Lavesen



Constantijn
Antoine Josef
Deelen



Sabine Disse



Bettina Køhlert



Vibeke Harboe
Malling

Harboe

AD PKT. 7
VALG AF REVISION



AD PUNKT 7 VALG AF REVISION

- I henhold til vedtægternes pkt. 17.1 skal der vælges en statsautoriseret revisor for tiden indtil næste ordinære generalforsamling
- Bestyrelsen forslår genvalg af Beierholm Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (CVR-nr. 32 89 54 68) som selskabets revisor og bæredygtighedsrevisor

Harboe



A group of people are holding various Harboe soda bottles in a huddle, with their hands and arms visible. The bottles are in different colors: red, yellow, blue, and green. The Harboe logo is visible on several of the bottles. The background is dark and out of focus.

Harboe

BEMYNDIGELSE TIL DIRIGENTEN



Harboe

EVENTUEL

TAK FOR
I DAG

Harboe



Harboe

**BILAG:
VEDERLAG TIL DIREKTION
OG BESTYRELSE**



VEDERLAG TIL DIREKTION OG BESTYRELSE I 2025/26

Harboe

DKK	2025/26	Ændringer	2024/25
Direktionen			
Søren Malling	3.208.758	6%	3.034.022
Simon Andersson	3.118.867	5%	2.967.036
Martin Schade	3.130.189	3%	3.029.775
Bestyrelsen			
Martin Lavesen	600.000	50%	400.000
Bernhard Griese	0	-100%	200.000
Sabine Disse	340.000	13%	300.000
Bettina Køhlert	360.000	0%	360.000
Ruth Schade	320.000	-11%	360.000
Constantijn Antoine Josef Deelen	300.000	0%	300.000
Vibeke Harboe Malling	200.000	100%	0
Jacob Skovgaard	0	-100%	100.000
Simone Bagge Jensen	300.000	0%	300.000
Louise Kjærgaard Pedersen	300.000	0%	300.000
Jan Pietras	300.000	0%	300.000
Finansielle resultater			
EBITDA (tDKK)	129.190	-9%	142.439
Resultat før skat (tDKK)	37.738	-33%	56.146
Gennemsnitlig aflønning af medarbejdere i koncernen	577.633	2%	566.192