

SELSKABSMEDDELELSE

Harboes Bryggeri A/S
telefon 58 16 88 88

Kontaktpersoner:
Bernhard Griese, adm. direktør
Ruth Schade, koncerndirektør

ÅRSREGNSKABSMEDDELELSE FOR HARBOES BRYGGERI A/S

For perioden 1. maj 2012 – 30. april 2013

Til

NASDAQ OMX København

Bestyrelsen for Harboes Bryggeri A/S har i dag behandlet og godkendt Årsregnskabsmeddelelsen for perioden 01.05.2012 – 30.04.2013.

Rapporten er omtalt på de følgende sider.

Skælskør, den 27. juni 2013

Anders Nielsen
Bestyrelsesformand

Bernhard Griese
Adm. direktør

FOKUS PÅ BÆREDYGTIG VÆRDISKABELSE

Det forgangne regnskabsår bød på en række væsentlige udfordringer, der påvirkede koncernens udvikling og økonomiske resultater negativt. Men vi tog også vigtige nye skridt i den strategiproces, der skal sikre en mere attraktiv værdiskabelse i Harboe i de kommende år.

Vanskelige markedsforhold, stigende inputpriser, trist sommervejr og tab i forbindelse med beskadigede produkter var blandt de faktorer, som begrænsede Harboes muligheder for at nå de forretningsmæssige mål og indfri forventningerne til 2012/2013. Og kombinationen af negative omstændigheder påvirkede den i forvejen følsomme balance i koncernens hovedaktiviteter, hvor indtjeningsmarginerne er under konstant pres.

Vi har i årets løb haft intenst fokus på løbende at tilpasse driften til de aktuelle forretningsbetingelser og samtidig fastholde den høje kvalitet og leveringssikkerhed, som vores kunder forventer. Vi driver imidlertid allerede en meget effektiv virksomhed, så mulighederne for yderligere optimeringer af omkostningsstrukturen er begrænsede – og konkurrencesituationen gør det vanskeligt at videreføre stigende produktionsomkostninger til kunderne uden at miste markedsandele.

PRISER UNDER STADIGT PRES

Samtidig ser vi en mere strukturel udvikling i detailhandlen på især de nord-europæiske markeder, hvor priserne bliver stadig mere afgørende i konkurrencen, og det pres bliver naturligt videreført til de øvrige led i værdikæden. Det er en tendens, der ikke bare påvirker Harboe, men kan aflæses i hele fødevareindustrien.

Vi forventer, at der i de kommende år vil ske en fortsat konsolidering i detailhandlen, og vi forudser derfor ikke, at denne prislefokusering vil blive mindre. Det betyder, at vi ser frem til fortsat udfordrende markedsvilkår på de nord-europæiske markeder, og at vi i stigende grad får behov for at foretage en skarp strategisk prioritering, når vi skal vurdere potentiel afsætning i forhold til at realisere en acceptabel indtjening. Vi skal have robustheden til at vælge til og fra, så vi opnår den optimale værdiskabelse i udnyttelsen af vores samlede ressourcer. Vi skal optimere og udnytte den værdi vores produkter og varemærker har for vores kunder. Og vi skal fortsætte positioneringen af Harboe som indbegrebet af attraktive kvalitetsprodukter, der imødekommer en reel efterspørgsel. På den korte bane vil det betyde, at det bliver udfordrende at opnå den vækst og øgede indtjening, som vi grundlæggende sigter efter. Men på sigt er det en mere bæredygtig strategi, at vi skaber værdi i forretningen og dermed får konsolideret fundamentet for fortsat udvikling og fornyelse.

INVESTERING I STRATEGISK VÆKST

Netop dette understreger også vigtigheden af, at vi fastholder det strategiske fokus på udviklingen af nedenstående to forretningsenheder, som skal bidrage til at reducere den relative eksponering mod de nordeuropæiske markeder og styrke koncernens samlede indtjening. Derfor har vi valgt at prioritere og fortsætte investeringerne i den videre styrkelse af disse aktiviteter i det forgangne år – også selvom det har påført os omkostninger. Til gengæld har den fremdrift og positive respons, vi oplever i de to forretninger, bestyrket vores forventninger til potentialet. Og vi forventer, at vi i løbet af de kommende tre til fem år i stadig stigende grad vil se dette potentiale udfolde sig i form af positive finansielle resultater.

INTERNATIONAL EKSPANSION FORTSÆTTES

Vores investeringer i opbygningen af en effektiv international salgsorganisation til markedsføring af vores drikkevarer har således bidraget til, at disse aktiviteter har haft en pæn vækst i det forgangne år. Vi havde forventet, at denne vækst havde været endnu højere, men politisk uro og væbnede konflikter på en række markeder har dæmpet ekspansionsmulighederne og skabt generelt udfordrende forretningsbetingelser en del steder. Ikke desto mindre kan vi se, at interessen for vores produkter er stor, og vores fokus på markeder, hvor efterspørgslen på drikkevarer er i høj vækst, skaber grundlag for en fortsat attraktiv udvikling af forretningen. Investering i opbygningen af de nye markeder og betydelige bidrag til markedsføring belaster indtjeningen i de første år, men i takt med at vi opnår kritisk masse på de enkelte markeder, kan vi se, at resultaterne begynder at manifestere sig på bundlinjen.

INGREDIENSER PÅ VEJ MOD KOMMERCIELT GENNEMBRUD

Også inden for maltekstrakt har vi arbejdet målrettet videre på at styrke både den internationale salgsorganisation og de udviklingsaktiviteter, der har flere interessante ingrediensprodukter i pipelinen. Nye samarbejdsprojekter med internationale drikkevareproducenter, massiv interesse for vores produkter på de internationale fødevaremesser og løbende ordretilgang bidrager til vores positive forventninger. Vi arbejder fortsat målrettet på at etablere det egentlige kommercielle gennembrud for ingrediensforretningen, men vi forventer, at vi i løbet af den kommende femårs strategiperiode vil se en gradvist øget afsætning og attraktiv indtjening fra disse aktiviteter.

FUNDAMENT FOR FORTSAT VÆRDISKABELSE

Efter et år med mange udfordringer og utilstrækkelige finansielle resultater er det trods alt tilfredsstillende, at vores strategiske fokusområder udvikler sig positivt. Det er også overordentligt tilfredsstillende at opleve det engagement og den målrettede arbejdsindsats, som vores ledere og medarbejdere i organisationen leverer hver eneste dag. Det er hele forudsætningen for, at vi når vores mål – og det skaber stolthed og arbejdsglæde i hele virksomheden.

Samtidig betyder de seneste års anlægsinvesteringer, at vi i dag står med et moderne og effektivt produktionsapparat, der kan understøtte den planlagte ekspansion af vores aktiviteter. Vi har et solidt kapitalberedskab, der

sætter os i stand til at gribe de rigtige muligheder, når de opstår. Og vi driver en virksomhed, der leverer et effektivt cash flow og en betydelig likviditet til den løbende drift. Vi har således de bedste forudsætninger for at kunne realisere vores strategiske målsætninger – og en højt motiveret organisation til at skabe resultaterne. Det kommende år vil fortsat byde på udfordringer, og vi forventer ikke en markant forbedret indtjening. Men vi vil arbejde fokuseret på at lægge nye vigtige sten til det fundament, som i løbet af de kommende år skal sikre vores aktionærer en bæredygtig og attraktiv værdiskabelse.

BERNHARD GRIESE
Adm. direktør

RESUME AF REGNSKABSÅRET FOR KONCERNEN

- Harboes bruttoomsætning blev på 1.588 mio. kr. mod 1.677 mio. kr. sidste år.
- Nettoomsætningen faldt med 4,7% til 1.344 mio. kr. Sæsonudsving, prispres og fravalg af ikke-lønsomme kontrakter påvirkede udviklingen negativt på de nordeuropæiske markeder.
- Afsætningen af øl og læskedrikke herunder maldrikke og malturtprodukter udgør 5,74 mio. hl. mod 6,52 mio. hl. sidste år. Et fald på 12 %
- Harboes internationale drikkevareforretning udviklede sig positivt, omend vanskelige forretningsbetingelser satte aktiviteterne under pres på visse markeder.
- Resultat før afskrivninger, finansielle poster og skat (EBITDA) blev på 90,9 mio. kr.
- Koncernresultat før skat blev på 4,1 mio. kr.
- Koncernresultatet er lavere end ventet i seneste selskabsmeddelelse, hvor forventningen var et koncernresultat på omkring 20 mio. kr.
- Koncernen har i regnskabsåret foretaget investeringer for 34,3 mio. kr.
- Pengestrømmen af drift på cash flow (ændring i likvider) udgør henholdsvis 51 mio. kr. og 24 mio. kr.

FORVENTNINGER TIL 2013/14

- Harboe forventer, at alle koncernen forretningsområder vil bidrage til en positiv udvikling i koncernens omsætning i 2013/2014.
- I 2013/2014 forventer Harboe således en samlet omsætningsvækst, ligesom der forventes et forbedret resultat.

HOVED- OG NØGLETAL³

	2012/13 mio.kr.	2011/12 mio.kr.	2010/11* mio.kr.	2009/10* mio.kr.	2008/09* mio.kr.
HOVEDTAL					
INDTJENING					
Bruttoomsætning	1.588,4	1.677,4	1.584,1	1.804,0	1.806,4
Øl- og vandafgifter	(244,7)	(267,0)	(263,5)	(279,3)	(261,8)
Nettoomsætning	1.343,6	1.410,5	1.320,6	1.524,7	1.544,6
EBITDA	90,9	141,0	217,7	188,9	162,9
Resultat af primær drift (EBIT)	9,4	59,5	74,2	64,3	40,9
Finansielle poster, netto	(5,3)	(8,4)	(5,9)	(6,2)	(5,8)
Resultat før skat	4,1	51,1	68,3	58,1	35,1
Årets resultat	3,1	38,4	51,1	43,0	25,6
BALANCE					
Samlede aktiver	1.501,4	1.575,9	1.685,5	1.645,6	1.606,4
Egenkapital	780,6	790,0	753,4	730,3	664,5
Nettorentebærende gæld	115,5	146,6	140,6	152,3	119,6
INVESTERINGER MV.					
Investeringer i immaterielle aktiver ¹	26,5	1,9	5,7	8,2	3,0
Investeringer i materielle aktiver ²	93,2	60,1	141,8	166,0	115,9
Af- og nedskrivninger	81,4	81,5	130,7	124,6	121,9
PENGESTRØMME					
Pengestrømme fra drift	51,1	91,3	192,2	94,2	148,6
Pengestrømme fra investeringer	(20,7)	6,8	(148,4)	(152,7)	(438,9)
Pengestrømme fra finansiering	(6,4)	(48,6)	(63,8)	22,9	259,2
Ændring i likvider	24,0	49,5	(20,0)	(35,7)	(31,1)

*Sammenligningstal for disse perioder er ikke tilrettet for så vidt angår ophørte aktiviteter.

¹Excl. anlæg under opførsel

²Excl. reservedele samt anlæg under opførelse

	2012/13	2011/12	2010/11*	2009/10*	2008/09*
NØGLETAL I %					
Overskudsgrad	0,7	4,2	5,6	4,3	2,6
Soliditetsgrad	52,0	50,1	44,7	44,4	41,4
EBITDA-margin	6,8	10,1	14,0	12,4	10,5
Gearing	14,8	18,6	18,7	20,9	18,0
Likviditetsgrad	118,1	107,1	85,5	91,4	95,5
Afkast af investeret kapital (ROIC)	1,0	6,0	10,2	8,2	6,2
BØRSRELATEREDE NØGLETAL					
Resultat pr. aktie á 10 kr., kr. (EPS)	0,6	6,9	10,6	7,3	4,4
Cash flow pr. aktie á 10 kr., kr. (CFPS)	9,1	13,1	33,7	16,1	25,5
Indre værdi pr. aktie á 10 kr., kr.	130,1	131,6	125,6	123,8	114,0
Børskurs ultimo året	77,0	89,5	127,0	112,0	112,0
Price/earnings	139,7	13,0	12,0	15,4	25,4
Udbytte pr. aktie, á 10 kr., kr.	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
MEDARBEJDERE					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	559	562	572	543	520

³Hoved- og nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforening "Anbefalinger og nøgletal" jf. beskrivelse i note 1.

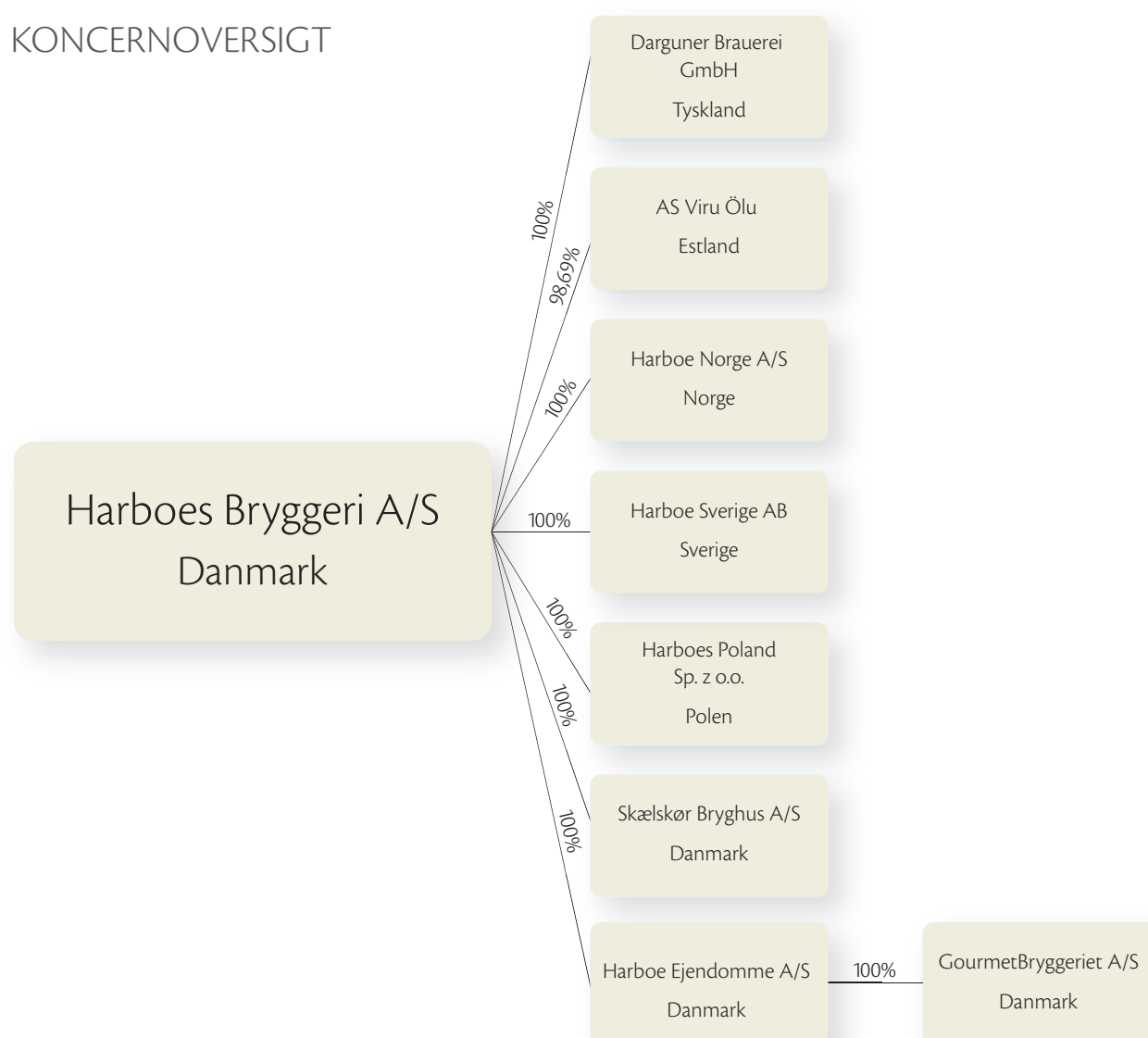
LEDELSESBERETNING

HOVEDAKTIVITET

Det børsnoterede Harboes Bryggeri A/S er moderselskab i Harboe-koncernen.

Koncernens hovedaktivitet er produktion og salg af øl, læskedrikke, maldrikke samt malturtprodukter.

KONCERNOVERSIGT



LEDELSESBERETNING

KONCERNENS FORRETNINGSMÆSSIGE UDVIKLING – FINANSIEL REDEGØRELSE

NETTOOMSÆTNING

Koncernens nettoomsætning blev i regnskabsåret 2012/13 på 1.344 mio. kr. mod 1.410 mio. kr. året før. Det svarer til en nedgang på 4,7 %.

Udviklingen er nærmere beskrevet under gennemgang af koncernens markeder.

INDTJENING

EBITDA udgjorde 90,9 mio. kr. mod sidste år 141,0 mio. kr.

Resultat af primær drift (EBIT) udgjorde 9,4 mio. kr. mod 59,5 mio. kr. sidste år. Det svarer til en nedgang på 84,2 %.

Resultatudviklingen skyldes dels den faldende omsætning og dels de fortsat stigende råvarepriser på malt samt energi- og oliepriser. På grund af den fortsat intensive konkurrence, særligt i Nordeuropa der er koncernens største marked, har det ikke været muligt at kompensere for de stigende omkostninger gennem højere salgspriser, og det påvirker koncernens samlede EBITDA-margin negativt. Det fortsatte pres på priserne har også påvirket indtjeningsmarginerne i forbindelse med fornyelse af større enkeltkontrakter.

Koncernens omkostninger påvirkes desuden af den fortsatte opbygning af salgsorganisationen med særlig fokus på at styrke indsatsen på de internationale markeder uden for Nordeuropa, hvor der ses en stigende efterspørgsel på tidssvarende drikkevarer af høj kvalitet. Samtidig påvirkes omkostningerne af de fortsatte investeringer i udviklingsaktiviteter inden for bl.a. maltekstrakt, som udvikler sig positivt. For begge indsatsområder gælder, at der er tale om positionering af nye produkter i nye markeder, og markedsgennembrydningen er en tidskrævende proces. Det forventes dog, at aktiviteterne i de kommende år i stadig stigende grad vil bidrage til resultatudviklingen.

Endelig er resultatet påvirket af et bogført tab på i alt 1,0 mio. EUR (DKK 7,5 mio kr.) i forbindelse med en tilbagekaldelse af beskadigede produkter. Der pågår forhandlinger om afklaring af ansvar og forsikringsdækning. Harboe har imidlertid ud fra en forsigtighedsbetragtning valgt at udgiftsføre hele tabet i indeværende regnskabsår. I tillæg til de direkte omkostninger har tilbagekaldelsen negativ indflydelse på effektivitetsudnyttelsen i produktionen. Det har været nødvendigt at producere erstatningsleverancer til lavere indtjeningsmarginer, og tilbagekaldelsen har generelt resulteret i tabt salg.

Harboe har i perioden gennemført fortsatte tilpasninger i produktionsapparatet med henblik på at opnå yderligere effektiviseringer og besparelser. Der har særligt været fokus på at optimere kapacitetsudnyttelsen på og mellem koncernens produktionsenheder og logistik i forbindelse med lagerstyringen.

Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver indgår i resultatet af primær drift med 81,4 mio. kr. mod 81,5 mio. kr. året før.

Resultatet før skat blev et overskud på 4,1 mio. kr. mod 51,1 mio. kr. året før.

Årets resultat efter skat af fortsættende aktiviteter udgjorde for 2012/13 3,1 mio. kr. mod 38,4 mio. kr. året før.

EGENKAPITAL

Egenkapital udgjorde pr 30.04.2013 780,6 mio. kr. mod 790,0 mio. kr. året før.

Egenkapitalen er påvirket af periodens resultat, valutakursreguleringer for udenlandske datterselskaber, køb af egne aktier og regulering af reserve for dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponibel for salg samt udbetaling af udbytte.

INVESTERINGER

Årets samlede investeringer udgjorde 34,3 mio. kr., heraf 28,3 mio. kr. i materielle aktiver. Investeringerne omfatter primært udviklingsomkostninger og løbende optimering af produktionsfaciliteterne.

Der er i regnskabsåret modtaget investeringstilskud fra den tyske stat på 25,0 mio.

De seneste års anlægsinvesteringer har skabt et effektivt grundlag for den fortsatte udbygning af koncernens aktiviteter. De kommende års investeringsstrategi vil derfor primært være fokuseret på løbende optimering af koncernens ressourceanvendelse gennem fortsatte effektiviseringer.

LIKVIDITET OG NETTORENTBÆRENDE GÆLD

Pengestrømme fra driften udgjorde i 2012/13 51,1 mio. kr. mod 91,3 mio. kr. året før. Faldet skyldes primært den lavere indtjening i året.

Harboe arbejder løbende på at styrke pengestrømmen, herunder stærk fokus på styring af varebeholdninger, tilgodehavender fra salg samt styring af leverandørgælden. Harboe vil også i det kommende år have strategisk fokus på styrkelse af pengestrømmen fra driften.

Pengestrømme vedrørende investering udgjorde -20,7 mio. kr., og penge-

strømme fra finansiering androg -6,4 mio. kr. Den negative pengestrøm fra finansiering dækker over investeringstilskud med fradrag af afdrag på prioritetsgæld, udbetalt udbytte samt køb af egne aktier. Køb af egne aktier udgjorde 5,2 mio. kr.

Det frie cash flow – ændringer i likvider – udgjorde herefter 24,0 mio. kr. mod 49,6 mio. kr. året før.

LIKVIDITETSBEREDSKAB

Likviditetsberedskabet for koncernen er sammensat af likvide beholdninger og tilsagte uudnyttede kreditfaciliteter og udgjorde pr. 30. april 2013 164,6 mio. kr.

Hertil kommer beholdningen af 451,568 stk. egne B-aktier, svarende til 34,8 mio. kr. opgjort til børskursen pr. 30. april 2013.

Endvidere kan tillægges dagsværdien af obligationsbeholdningen, der pr. 30. april 2013 udgjorde 171,7 mio. kr.

Obligationsbeholdningen repræsenterer et strategisk kreditberedskab, som er etableret med henblik på at sikre Harboe handlefrihed til at gennemføre interessante opkøb, strategiske samarbejder eller lignende investeringer, som underbygger koncernens strategi. Markedet har ikke gjort det attraktivt at udnytte denne facilitet til at indfri anden gæld.

Det samlede likviditetsberedskab udgør således 371,1 mio. kr.

Koncernens rentebærende gæld udgjorde pr. 30. april 2013 301,0 mio. kr. mod 353,8 mio. kr. året før.

Justeret for obligationsbeholdningen og likvide indeståender på 185,5 mio. kr. udgør koncernens nettorentebærende gæld pr. 30. april 2013 115,5 mio. kr. mod 146,6 mio. kr. året før.

BEGIVENHEDER EFTER ÅRSREGNSKABETS AFSLUTNING

Der er fra balancedagen og frem til i dag ikke indtrådt forhold, som væsentligt påvirker vurderingen af årsrapporten.

LEDELSSESBERETNING

STRATEGI OG FINANSIELLE MÅL

Harboe producerer og afsætter en bred vifte af drikkevarer og maltekstraktprodukter til mere end 90 markeder verden over. Produktporteføljen er målrettet efterspørgsel og markedspotentiale i de enkelte markeder og tager udgangspunkt i tre strategiske forretningsområder: Harboe Nordic, Harboe International og Harboe Ingredients.

Harboe Nordic markedsfører et bredt sortiment af øl, læske- og energidrikke samt ikke-alkoholiske maltedrikke på koncernens hovedmarkeder i Danmark, Norge, Sverige, Baltikum, Tyskland og til grænsehandlen. Det er Harboes strategi at fastholde en høj volumen og sikre sin veletablerede position på disse markeder ved at tilbyde kunderne en høj kvalitet, fleksibilitet og sikkerhed i leverancerne samt et attraktivt og tidsvarende sortiment.

Harboe International markedsfører øl, læske- og energidrikke samt ikke-alkoholiske maltedrikke på mere end 90 markeder i Mellemøsten, Afrika, Sydøstasien/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 fortsat geografisk ekspansion med udgangspunkt i markeder, hvor den økonomiske og demografiske udvikling understøtter en stigende købekraft og efterspørgsel på kvalitetsprodukter.

Harboe Ingredients danner rammen om Harboes salgs- og udviklingsaktiviteter inden for maltbaserede fødevaringredienser. Hovedaktiviteten er den traditionelle maltekstrakt, som markedsføres til kunder i den europæiske fødevarerindustri. De seneste års udviklingsaktiviteter har imidlertid banet vejen for en udfoldelse af anvendelsespotentialer og 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 deres respektive afsnit.

INVESTERING I LANGSIGTET VÆRDISKABELSE

Forudsætningen for at fastholde markedspositionen i Nordeuropa og sam-

tidig realisere den internationale og forretningsmæssige vækststrategi er et effektivt og fleksibelt produktionsapparat, der kan levere høj kvalitet og imødekomme den ventede vækst i volumen. Ud over almindelig vedligeholdelse og vedvarende effektiviseringer vil Harboe derfor løbende vurdere behovet for investeringer i ny produktionskapacitet og -teknologi. Samtidig har Harboe i takt med den stigende aktivitet intensiveret fokus på at sikre, at koordination og effektivitetsudnyttelse mellem koncernens produktionsenheder og i distributionen optimeres med henblik på at skabe yderligere driftssynergier.

FINANSIELLE MÅL FOR KONCERNEN

Harboe forventer, at den intensive konkurrence vil fortsætte på de nord-europæiske hovedmarkeder. Samtidig vil løbende udsving i priserne på Harboes primære råvarer fortsat udgøre en risikofaktor og begrænse mulighederne for varigt at hæve indtjeningsmarginen på denne del af forretningen. Det er dog forventningen, at den fortsatte realisering af koncernens internationale vækststrategi inden for både drikkevarer og maltekstrakt vil bidrage til en samlet mere robust indtjening – både relativt og i absolutte termer.

Det er Harboes langsigtede målsætning at skabe en årlig omsætningsvækst på mellem 5-10% og en overskudsgrad på over 6-8%. Det skal bidrage til, at afkastet på den investerede kapital varigt kan fastholdes på et attraktivt niveau på 8-10%. Desuden vil Harboe løbende have fokus på at fastholde et stærkt cash flow fra koncernens drift.

Koncernens målsætning for kapitalstruktur er fastlagt ud fra ønsket om løbende at opretholde et højt økonomisk beredskab. Det muliggør de investeringer i den fortsatte organiske vækst og værdiskabelse, som er nødvendige for at være på forkant med markedsudviklingen og kundernes behov. Det er endvidere koncernens målsætning, at det økonomiske beredskab i høj grad skal være egenfinansieret og med en fleksibilitet, der rummer mulighed for værdiskabende opkøb eller indgåelse i strategiske samarbejder. Samtidig er det koncernens målsætning at sikre en langsigtet værdiskabelse til aktionærerne ved en gradvis styrkelse af selskabets markedsværdi i takt med den planlagte udvikling af koncernens aktiviteter. Dette ønskes suppleret med et løbende afkast gennem fortsat udbetaling af udbytte eller aktietilbagekøbsprogrammer.

LEDELSESBERETNING

FORVENTNINGER TIL 2013/2014

Markedsforholdene på de nordeuropæiske markeder forventes fortsat at være særdeles udfordrende i det kommende år med intensiv konkurrence og pres på priserne. Harboe vil fokusere på at fastholde sin position på disse markeder med afsæt i et solidt produktsortiment, fleksibilitet og leverings-sikkerhed samt en fortsat positionering af koncernens varemærker.

Fortsat ekspansion og udvikling af koncernens internationale aktiviteter inden for drikkevarer vil også i det kommende år have høj prioritet med yderligere styrkelse af salgs- og markedsføringsaktiviteterne. Det strategiske fokus vil være på markeder, hvor forbruget af drikkevarer er i vækst, og hvor Harboe kan etablere en attraktiv platform for sine produkter. Det forventes, at aktiviteterne vil være den primære vækstdriver for koncernen i det kommende år.

Den videre udvikling af aktiviteterne inden for maltekstrakt vil også være i fokus med en videreførelse af det internationale salgsarbejde og målrettede markedsføringsaktiviteter. Også på udviklingsfronten forventes fortsatte fremskridt med de produkter, der er i forretningens pipeline. Samarbejdet med partnere i drikkevareindustrien forventes at udvikle sig positivt og resultere i en stigende afsætning af ingrediensprodukter.

Samlet forventer Harboe, at alle koncernens forretninger vil bidrage til en positiv udvikling i koncernens omsætning, der ventes at blive højere end i 2012/2013.

Indtjeningen vil også i det kommende år være påvirket af et generelt pres på marginerne og fortsatte investeringer i udviklingen af de strategiske forretningsområder. Også generel følsomhed over for sæsonudsving kan få indflydelse på koncernens resultater. I forhold til 2012/2013 forventer Harboe dog et forbedret resultat.

De seneste års anlægsinvesteringer betyder, at Harboe i dag har et moderne og effektivt produktionsapparat, der kan understøtte den strategiske udvikling af aktiviteterne. Derfor forventes investeringerne i det kommende år primært at være rettet mod løbende vedligeholdelse og effektivitetsoptimeringer.

Harboes solide kapitalberedskab og løbende cash-flow skaber desuden grundlag for, at koncernen kan videreføre den strategiske udvikling af koncernens aktiviteter og dermed sikre en attraktiv langsigtet værdiskabelse.

HARBOE NORDIC

HARBOE NORDIC

Harboe Nordic er koncernens største forretningsenhed og grundstammen i koncernens aktiviteter. Forretningen producerer et bredt sortiment af drikkevarer, der markedsføres i Danmark, Norge, Sverige, Baltikum og Tyskland samt til grænsehandlen, der udgør et særligt marked.

Harboe Nordics produkter markedsføres primært over for kunder i detailhandelssektoren, der gennem de senere år har gennemgået en løbende konsolidering – især blandt discountkæderne, som fortsat øger sin relative andel af den samlede detailhandel. Også i bryggeriindustrien er der sket en sideløbende konsolidering, som fortsat skærper konkurrencesituationen på de nordeuropæiske markeder.

Harboe Nordics produktsortiment henvender sig bl.a. til private label-segmentet, men markedsføres også i stigende omfang under Harboes egne varemærker gennem de store supermarkeds-kæder. Særligt varemærkerne Harboe, Darguner og Bear Beer er bærende i den fortsatte positionering af koncernens produkter, og markedsføringen sker i tæt samarbejde med detailhandlen. Såvel koncernens private label kategori som egne mærkevarer markedsføres til attraktive priser, der typisk er lavere end priserne på de internationale mærkevarer. I det meste af Europa øger dette segment sin relative andel af det traditionelle øl- og læskedrikmarked. Konkurrencen er intensiv på samtlige markeder.

Konkurrenterne på det nordeuropæiske marked for drikkevarer er både lokale og regionale spillere, og segmentet udfordres løbende af de dyrere mærkevareprodukter, som i perioder markedsføres til discountpriser.

Det samlede salg af øl har gennem de seneste 10 år været faldende på de nordeuropæiske markeder. Salget af læskedrikke vokser fortsat, om end kun med beskedne vækstrater. Salget af læskedrikke drives af en fortsat produktudvikling inden for segmentet, herunder bl.a. energi- og sportsdrikke, som i stigende omfang vinder ind på markedet. Senest er også kildevand med smag og vitamindrikke trængt ind på især det tyske marked som nye produkter, der kan drive den fortsatte vækst i segmentet.

Det nordeuropæiske drikkevaremarked påvirkes også af sæsonudsving, og særligt kvaliteten af sommervejret har betydelig indflydelse på den samlede efterspørgsel.

VÆRDISKABELSE OG STRATEGI

Forretningsmodellen i Harboe Nordic er baseret på at levere et attraktivt sor-

timent af drikkevarer i store volumener til de store kæder i detailhandelssektoren i Nordeuropa, hvor Harboe har etableret sig med en solid position. Fastholdelsen af denne position sker ved at sikre kunderne en høj kvalitet, leveringssikkerhed og fleksibilitet over for udsving i efterspørgslen. Forretningsaktiviteterne er baseret på et tæt samarbejde med kunderne, som samtidig sikrer, at produktsortiment, emballage og løbende markedsføring imødekommer og fortsat kan drive efterspørgslen blandt de nordeuropæiske forbrugere.

Da indtjeningsmarginerne for aktiviteterne i Harboe Nordic er under konstant pres, er værdiskabelsen betinget af et fortsat højt aktivitetsniveau, som kan sikre, at den samlede indtjening og afkast af den investerede kapital når et niveau, der er i overensstemmelse med koncernens finansielle målsætninger. Den intensive konkurrence begrænser mulighederne for at effektivt at gennemføre prisstigninger i takt med, at priser på råvarer og hjælpematerialer, afgifter mv. påvirker produktionsomkostningerne, så Harboe vurderer konstant boniteten af de kontrakter, der indgås med henblik på at opnå den optimale balance mellem indtjening og kapacitetsudnyttelse – også i forhold til prioriteringen af koncernens øvrige forretningsaktiviteter.

Aktiviteterne i Harboe Nordic er rygraden i koncernen og skaber et vigtigt finansielt og kapacitetsmæssigt grundlag for den fortsatte strategiske udvikling af Harboes øvrige forretningsenheder.

STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER I 2012/2013

Udviklingen i Harboe Nordic har i 2012/2013 været påvirket af fortsat udfordrende markedsforhold med stigende inputpriser, fortsat intensiv konkurrence og en faldende efterspørgsel, der var væsentligt påvirket af den meget kolde sommer i 2012.

Afsætningen af øl var påvirket af effekten af et større nordeuropæisk kunde-forhold, som blev afviklet i foråret 2012. Harboe har desuden i perioden fra-valgt kundeforhold, der ville optage væsentlig kapacitet uden at bidrage med acceptable marginer. Beslutningen er truffet ud fra en strategisk prioritering om at reservere kapacitet til den fortsatte udvikling af aktiviteterne uden for Nordeuropa, som bidrager med mere attraktive indtjeningsmarginer.

Segmentet for læskedrikke og ikke-alkoholiske drikkevarer har også været påvirket af sommerens vejrlig, og det har præget afsætningen på alle de nord-europæiske markeder.

Tilbagegangen i afsætningen er i et vist omfang opvejet af strategiske samarbejdsaftaler med både nye og eksisterende kunder, som bidrager til capaci-

tetsudnyttelsen. Samtidig er der investeret i den fortsatte udvikling af eksisterende kundeforhold, og der er i årets løb arbejdet med løbende tilpasning og innovation af produktsortimentet samt udvikling af nye stærke emballager, der bidrager positivt til samarbejdet med detailhandelskunderne og positioneringen af Harboes produkter over for forbrugerne.

INNOVATION

"Vi arbejder hver dag for at Harboes produkter lever op til kundernes forventninger og styrker værdien af det brand, vi ønsker at skabe. Vi skal være den solide – og samtidig innovative partner – der bidrager til at skabe ny værdi – både for os selv og for kunderne".

Der er også arbejdet videre med udbygningen af Harboes position inden for ontrade-salget til cafeer, kantiner mv., ligesom salget til convenience-segmentet har været i fokus for yderligere forretningsudvikling.

FORVENTNINGER TIL 2013/2014

Harboe Nordic vil i tråd med strategien fokusere på at fastholde sin solide position på de nordeuropæiske markeder i det kommende år. Der forventes en fortsat faldende efterspørgsel på øl, mens markederne for læskedrikke og andre ikke-alkoholiske drikkevarer forventes at udvikle sig positivt. Vejret i højsæsonen hen over regnskabsårets første to kvartaler vil dog som vanligt få betydelig indflydelse på den samlede efterspørgsel og afsætning.

Der ventes en fortsat intensiv konkurrence, som vil sætte indtjeningen under stadigt pres, men Harboe vil fastholde det strategiske fokus på at bevare sit solide fodfæste på de nordeuropæiske markeder med henblik på at aktiviteterne i Harboe Nordic fortsat bidrager positivt til koncernens resultater.

HARBOE INTERNATIONAL

HARBOE INTERNATIONAL

Harboe International danner rammen om markedsføringen af koncernens drikkevareprodukter på markeder uden for de nordeuropæiske kernemarkeder. Harboe International markedsfører i dag sine produkter på mere end 90 markeder i Mellemøsten, Afrika, Sydøstasien/Oceanien, Americas samt på en række europæiske markeder uden for Nordeuropa.

På de internationale markeder markedsføres Harboes produkter i vid udstrækning under egne varemærker suppleret med private label, hvor det er forretningsmæssigt attraktivt. De primære varemærker i øl-kategorien, som markedsføres på tværs af regionerne i den internationale forretning, er Bear Beer, Darguner, Harboe, Puls og specialprodukterne under GB-varemærket. Harboe markedsfører desuden en vifte af læske- og energidrikke samt andre ikke-alkoholiske specialprodukter, herunder både lyse og mørke maldrikke, som bl.a. markedsføres under varemærkerne Hyper Malt og White Bear.

Sammensætningen af produktkategorier og varemærker er målrettet den lokale efterspørgsel i de enkelte regioner og markeder, og markedsføringen af Harboes produkter sker i vid udstrækning i samarbejde med lokale og internationale partnere og distributører – men også via direkte salg til store supermarkeds kæder.

Der er betydelig konkurrence på samtlige markeder, men økonomisk vækst og stigende købekraft driver også et stigende forbrug af drikkevarer. Samtidig ses der en generel vækst og modning af markederne i både detailhandlen og i on-trade segmentet, som understøtter en hastigt stigende afsætning på stort set alle Harboes internationale markeder. Konkurrenterne er både lokale, regionale og internationale bryggerier.

VÆRDISKABELSE OG STRATEGI

Harboe International forfølger en diversificeret vækststrategi, der tager udgangspunkt i markeder, hvor den økonomiske og demografiske udvikling understøtter en stigende købekraft og efterspørgsel på kvalitetsprodukter. Den geografiske ekspansion og produktstrategi er rettet mod regionale og kulturelle efterspørgselsmønstre, hvor Harboe kan udnytte sine distinkte kompetencer og brede produktsortiment til at indtage en reel position i konkurrencen.

Den strategiske ekspansion sker gennem en fortsat opbygning af salgsorganisationen, etablering af netværk og samarbejde med distributører. Det er en operationel målsætning, at nye markeder på tre til fem års sigt skal kunne opnå kritisk masse og bidrage positivt til koncernens EBITDA.

Harboes mærkevareprodukter markedsføres typisk i et prissegment, der er placeret mellem de dyreste, importerede premium-varemærker og de lokalt producerede produkter. Produkterne er således målrettet et hastigt voksende segment af middelklasseforbrugere, som i stigende grad efterspørger importerede mærkevarer til attraktive priser. Harboe tilpasser og

udvikler i tæt samarbejde med distributører sit produktsortiment og emballager, så det imødekommer den lokale efterspørgsel og samtidig kan stimulere til yderligere vækst i markedet.

En væsentlig strategisk prioritet i den fortsatte geografiske ekspansion er at sikre en yderligere styrkelse af koordineringen mellem salgsorganisationen og koncernens produktions- og distributionsapparat, så ressourceanvendelse og levering til de internationale markeder kan optimeres mest muligt. De internationale markeder, som Harboe har valgt at fokusere på, rummer et attraktivt potentiale, der inden for en række produktkategorier og geografiske segmenter giver mulighed for at realisere højere indtjeningsmarginer end på de nordeuropæiske kernemarkeder.

De internationale aktiviteter ventes i stadig større grad at bidrage til koncernens omsætning og EBITDA over de kommende år.

STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER I 2012/2013

Samlet har aktiviteterne i Harboe International udviklet sig positivt med en fortsat en to-cifret stigning i afsætningen. Aktiviteterne har imidlertid på en række markeder, særligt i Afrika og Mellemøsten, været påvirket af væsentlige udfordringer med politisk uro, regimeskifter og væbnede konflikter, som betyder, at resultaterne på trods af væksten ikke har nået det ventede niveau. Opbygningen af salgsorganisationen er fortsat og har bidraget til en yderligere styrkelse af platformen. Der er investeret i fortsatte salgsaktiviteter med deltagelse på internationale drikkevaremesser, og Harboe deltager løbende i salgs- og markedsføringsaktiviteter med lokale partnere og distributører som led i opbygningen af Harboes varemærker på en række markeder. Samtidig er der indgået flere nye aftaler og partnerskaber, som forventes at bidrage positivt til de kommende års udvikling.

MELLEMØSTEN

I Mellemøsten markedsfører Harboe fortrinsvist ikke-alkoholiske drikkevarer, herunder en bred vifte af både ikke-alkoholiske maldrikke og traditionelle læskedrikke, som begge er kategorier i vækst.

Harboe har gennem de seneste fem år forfulgt en målrettet geografisk ekspansion i regionen og har i dag et solidt fodfæste på en række markeder. Aktiviteterne udbygges løbende i samarbejde med kunder og distributører i både eksisterende og nye markeder.

Udviklingen i 2012/2013 har dog båret præg af den fortsatte politiske uro i regionen, som har haft væsentlig indflydelse på afsætningen, og på visse markeder sat salget helt i stå. Uroen har også skabt generelle forsinkelser i forsyningerne og givet anledning til betydelige handelsmæssige udfordringer i almindelighed.

Fortsat positiv udvikling på de mere stabile markeder i regionen har i nogen udstrækning kunnet opveje de negative markedskræfter. Harboe har konstant fokus på, hvordan koncernen bedst muligt udnytter det eksisterende

markedspotentialer under optimal hensyntagen til den politiske situation og den økonomiske risikoeksponering.

Den underliggende efterspørgsel i regionen er dog fortsat stigende, og markedsføringen af Harboes egne varemærker fortsætter i tæt samarbejde med kunder og distributører. Som led i den løbende bearbejdning af markedet har Harboe indledt lanceringen af en vifte af nye ikke-alkoholiske maldrikke i en række smagsvarianter under varemærket "White Bear". Produktet er udviklet og fremstilles med en compound, der er baseret på Harboes egen klare maltekstrakt, og både kunder og distributører har vist stor interesse. White Bear markedsføres nu i en række lande i regionen, hvor ikke-alkoholiske drikke er et stort segment i fortsat vækst, men også kunder i den europæiske detailhandel har vist interesse. Det forventes, at det nye produkt gradvist vil bidrage positivt til afsætningen i løbet af det kommende regnskabsår.

AFRIKA

Harboe afsætter et bredt sortiment af øl, læskedrikke, maldrikke og ikke-alkoholiske maldrikke i et stadig stigende antal afrikanske lande, fortrinsvist under egne varemærker. Harboes ekspansion i de afrikanske lande drives af en stigende efterspørgsel på især stærk øl og maltbaserede produkter, men også energidrikke er et stort segment i kraftig vækst. Markedsudviklingen understøtter afsætningen med en hastigt voksende middelklasse og en stadig udvikling og konsolidering inden for detailhandlen. Deltagelse i målrettede salgs- og markedsføringsaktiviteter i et tæt og gensidigt værdiskabende samarbejde med store regionale distributører er katalysator for en fortsat positiv udvikling. Salgsorganisationen er under fortsat udbygning og skaber løbende nye resultater.

Den samlede afsætning på de afrikanske markeder har vist tocifret vækst inden for alle kategorier. Væksten er dels drevet af nye distributøraftaler og dels gennem en fortsat udbygning af markedspositioner i et velfungerende samarbejde med eksisterende distributører og samarbejdspartnere på kontinentet. I flere af de afrikanske lande har politisk uro og væbnede konflikter imidlertid haft betydelig indflydelse på de generelle forretningsbetin-

gelser og en negativ afsmitning på afsætningen. Det har medført, at den samlede vækst i Afrika er noget lavere end ventet.

SYDØSTASIEN OG OCEANIEN

Som led i Harboes strategi om fortsat international ekspansion af aktiviteterne har koncernen indledt en systematisk salgsindsats i Sydøstasien og på udvalgte markeder i Oceanien, hvor der er indledt samarbejde med en række distributører på tværs af regionen. Særligt Harboes pilsnerøl og stærk øl har fundet fodfæste på de sydøstasiatiske markeder.

Samarbejdet med centrale distributører og eksekveringen af den målrettede salgsstrategi over for de store detailhandelskæder er fortsat i regnskabsåret. Eksponeringen af Harboes produkter hos et stigende antal detailhandelskæder bidrager til at synliggøre produkterne over for forbrugerne i disse markeder. Der arbejdes systematisk med opbygning og markedsføring af Harboes varemærker i regionen i tæt samarbejde med både lokale og regionale distributører, med en pæn vækst i den samlede afsætning. Den positive udvikling ses inden for alle produktkategorier, men særligt øl-segmentet vokser kraftigt. Ud over positioneringen i detailhandlen arbejdes der med markedsføring over for restaurationssegmentet, som også viser positive resultater. De systematiske salgsaktiviteter i Sydøstasien og Oceanien bidrager positivt til koncernens samlede resultater, om end forretningens relative størrelse og fortsatte investeringer i salg og markedsføring betyder, at det fortsat er på et beskedent niveau.

AMERICAS

Det seneste skridt i den geografiske ekspansion har været rettet mod udvalgte markeder i Syd- og Nordamerika. Aktiviteterne har i første omgang været rettet mod særlige forbrugersegmenter, hvor de mørke, ikke-alkoholiske maldrikke nyder stor efterspørgsel – særligt i Caribien. Der har det seneste år desuden været fokus på bearbejdning af en række andre markeder i både Nord- og Sydamerika med identifikation af distributører og indgåelse af samarbejdsaftaler med lokale partnere. Der er også direkte kontakt til detailhandelskæder i en række lande, hvor især øl er en voksende kategori. Afsætningen i Americas er fortsat beskeden, men det vurderes, at potentialet for en yderligere etablering på disse markeder er attraktivt.

FORVENTNINGER TIL 2013/2014

Det er fortsat forventningen, at Harboes internationale aktiviteter i stigende grad vil bidrage til koncernens omsætning og indtjening. Den fortsatte opbygning af salgsorganisationen, målrettede markedsføringsaktiviteter og bearbejdning af markederne forventes i det kommende regnskabsår at skabe grundlag for en pæn tocifret vækst. Markedsbetingelserne forventes at forblive udfordrende, og der er begrænset udsigt til stabilisering af den politiske uro i især Mellemøsten og visse afrikanske lande. Forventningerne er således underlagt stor usikkerhed for disse markeder, men Harboe forventer, at den fortsatte styrkelse af aktiviteterne i den øvrige del af organisationen vil skabe grundlag for en samlet positiv udvikling.

KRITISK MASSE

Målrettet salg og stærke produkter har været i stand til at åbne interessante døre på de internationale markeder. Nu skal vi konsolidere platformen yderligere, så vi får skabt den position og effektivitet, der sikrer den langsigtede værdiskabelse.

HARBOE INGREDIENTS

HARBOE INGREDIENTS

Harboe Ingredients danner rammen om Harboes salgs- og udviklingsaktiviteter inden for maltekstrakt.

Harboe har gennem mere end 60 års markedsført den traditionelle maltekstrakt som ingrediens til den europæiske fødevareindustri i en række målrettede produkter. Maltekstrakten anvendes som et naturligt alternativ til sukker-, smags- og farvestoffer til produktion af en lang række fødevarer, herunder bl.a. brød, morgenmadsprodukter og chokolade. Ud over de naturlige farve- og sødmestoffer rummer maltekstrakten en række gode ernærings- og kvalitetsmæssige egenskaber, og den attraktive produktprofil er at væsentligt aktiv i markedsføringen over for udvalgte produktionsindustrier herunder især bagerier og andre fødevareproducenter.

Harboes aktiviteter inden for maltekstrakt har de seneste år udviklet sig særdeles positivt. Afsætningen drives af en stigende efterspørgsel og generel anerkendelse af Harboes produkter og certificerede produktionsprocesser i en industri, hvor fødevaresikkerhed og kvalitet er altafgørende faktorer. Dette understøttes yderligere af Harboes fortsatte produktudvikling inden for kategorien.

Et væsentligt resultat af denne produktudvikling er udviklingen af en unik klar maltekstrakt, som har vide anvendelsesmuligheder inden for drikkevareproduktion. I forhold til de eksisterende produkter i markedet er den klare maltekstrakt forædlet yderligere og markedsføres nu som del af en compound, der kan spare flere led i den sædvanlige fremstillingsproces hos drikkevareproducenten.

Harboes compound baseret på klar maltekstrakt har således en attraktiv profil til markedsføring over for store drikkevareproducenter, som viser en betydelig interesse for produktet. Det har gennem det seneste år materialiseret sig i nye strategiske samarbejdsaftaler og ordrer.

Harboes compound indgår desuden i den videre udvikling af Harboes egne drikkevarer, herunder især de ikke-alkoholiske maldrikke som koncernen markedsfører på flere internationale markeder.

Udviklingsaktiviteterne har fokus på fortsat udvikling af nye produktvarianter af maltekstrakten, der kan finde anvendelse som attraktive og naturlige alter-

nativer til ingredienser i fødevareindustrien. Senest har det også resulteret i udviklingen af både en sød og en mørk maltekstrakt, der begge kan anvendes som alternativer til traditionelle søde- og farvestoffer.

I forlængelse af de positive udviklingsresultater og den betydelige interesse og anerkendelse, de nye produkter har opnået blandt kunder og samarbejdspartnere i fødevareindustrien, har Harboe de seneste år investeret yderligere ressourcer i udviklingsaktiviteterne inden for maltekstrakt. Der er etableret en fokuseret udviklings- og salgsenhed, som arbejder målrettet på at udnytte mulighederne optimalt. På udviklingssiden er der oprustet med yderligere specialkompetencer, ligesom der er etableret samarbejde med eksterne forskningsinstitutioner. Også salgsorganisationen er løbende blevet styrket med nye ressourcer.

VÆRDISKABELSE OG STRATEGI

Harboe er en af nordens førende producenter af maltekstrakt til fødevareindustrien, og Harboe Ingredients' forretningsmodel tager udgangspunkt i at sikre den optimale udnyttelse af koncernens kompetencer og markedsmuligheder inden for dette segment. Markedet for den traditionelle maltekstrakt rummer et fortsat attraktivt vækstpotentiale i Europa, som koncernen ønsker at udnytte gennem en fortsat målrettet styrkelse af produktporteføljen og videre udbygning af salgsorganisationen.

Den yderligere forædling af produkterne har imidlertid banet vejen for en udfoldelse af anvendelsespotentialet og har dermed skabt mulighed for en interessant strategisk ekspansion af forretningen – såvel geografisk som industrielt. Samtidig kan de nye, forædlede produkter afsættes med højere indtjeningsmarginer end de traditionelle maltprodukter.

Udviklingsaktiviteterne pågår i tæt samarbejde med kunder i fødevareindustrien, og produkterne tilpasses og optimeres på basis af testproduktioner hos kunderne. Salgs- og markedsføringsaktiviteterne er målrettet store kunder i fødevareindustrien, som viser betydelig interesse for de nye muligheder. Der er også indledt samarbejde med førende regionale distributører af fødevareingredienser.

Markedet for Harboes maltbaserede fødevareingredienser rummer et betydeligt potentiale, som koncernen ønsker at udnytte optimalt. Ak-

tiviteterne med traditionelle maltekstrakt vil fortsat have fokus på de europæiske markeder, mens markedsføringen af den klare maltekstrakt og andre nye produkter også vil være henvendt til kunder uden for Europa. Fokus har i første omgang været på Mellemøsten, men også mulighederne i Asien og Afrika udforskes aktuelt. Videre markedsføring af den klare maltekstrakt vil således være et centralt element i den strategiske udvikling af koncernens aktiviteter. Det er ambitionen, at Harboe Ingredients i løbet af de kommende tre til fem år skal vokse årligt med tocifrede vækstrater og i stigende grad bidrage positivt til koncernens EBITDA.

STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER I 2012/2013

Afsætningen inden for den traditionelle maltekstrakt har i årets løb udviklet sig positivt gennem fortsat godt samarbejde med eksisterende kunder og flere aftaler med nye kunder, som blev indgået i starten af kalenderåret. På produktudviklingsfronten har Harboe fortsat udviklingen, bl.a. med lanceringen af nye varianter af maltekstrakt baseret på andre kornsorter end byg.

Harboe afsætter den klare maltekstrakt til en række kunder i fødevarerindustrien i Mellemøsten, og de vanskelige markedsbetingelser i regionen har også påvirket udviklingen i dette segment. Afsætningen er således betydeligt lavere end forventet i regnskabsåret. Harboe arbejder dog fortsat på bearbejdningen af nye og mere stabile markeder i regionen, og flere af disse aktiviteter udvikler sig lovende.

Harboe har i årets løb fortsat de strategiske udviklingsaktiviteter inden for maltekstrakt med positive resultater. Udviklingsaktiviteterne sker på flere fronter: Der arbejdes på en videre udbygning af anvendelsen af den klare maltekstrakt i tæt samarbejde med partnere i drikkevarerindustrien, og disse

udvikler sig fortsat tilfredsstillende. Salgs- og markedsføringsaktiviteterne med den klare maltekstrakt er også fortsat med deltagelse på internationale fødevaremesser, hvor produktet møder stigende interesse. Der er også i årets løb indledt samarbejde med nye kunder og regionale distributører med henblik på at afdække nye markedsmuligheder, bl.a. på en række asiatiske markeder. Aktiviteterne udvikler sig positivt, og der er betydelig interesse om produktet, om end der endnu ikke er realiseret et reelt gennembrud med salg af større volumener.

Sideløbende er der arbejdet videre på produktudviklingen af den søde maltekstrakt, som nu er i sidste fase af udviklingsforløbet efter at have været testet i samarbejde med partnere i fødevarerindustrien. Harboes udviklingsafdeling har desuden arbejdet videre på andre projekter med anvendelsen af malt, som alle henvender sig til den stigende efterspørgsel på bedre, sundere og konkurrencedygtige alternativer til eksisterende fødevarekomponenter, og tendensen understøttes af den stadig strammere internationale regulering på fødevarerområdet. Harboe har bl.a. i perioden indgået en ny kontrakt om levering af en maltbaseret ingrediens til en førende nordisk fødevarerproducent.

FORVENTNINGER TIL 2013/2014

Aktiviteterne i Harboe Ingredients forventes i det kommende regnskabsår at fortsætte den positive udvikling. Der forventes moderat vækst i afsætningen af traditionel maltekstrakt, bl.a. drevet af afsætningen af nye varianter af maltekstrakt baseret på andre korn typer.

Det forventes også, at den lavere end ventede omsætning af klar maltekstrakt, som var resultatet af en række markeds-mæssige udfordringer i 2012/2013, kan erstattes af nye aftaler på andre og mere stabile markeder i Mellemøsten og Asien. Det forventes således, at forretningsenheden vil realisere stigende omsætning i 2013/2014.

Væksten skal bl.a. drives af en fortsat styrkelse af salgsorganisationen med strategisk fokus på de internationale markeder.

Også de fortsatte udviklingsaktiviteter vil være i fokus i det kommende regnskabsår i tæt samarbejde med kunder med henblik på yderligere forædling og tilpasning af produktprofiler og gennemførelse af testproduktioner. Også samarbejdet med forskningsinstitutioner vil fortsætte i det kommende år, bl.a. i forbindelse med planlagte speciale- og PhD-afhandlinger.

Harboe venter også, at de europæiske markeder for traditionel maltekstrakt vil udvikle sig positivt, og stadig produktudvikling inden for segmentet skal bidrage til at fastholde Harboes position på dette marked.

INTERNATIONALT SALG

Vores nye produkter er resultatet af et intensivt udviklingsarbejde med det klare fokus, at de skal gøre en positiv forskel. Vi møder anerkendelse i markedet – men den reelle forretningsmæssige succes er betinget af et massivt kendskab og dokumenterede resultater. Derfor står det internationale salgsarbejde allerøverst på dagsordenen.

LEDELSESBERETNING

PRODUKTION OG KAPACITET

Koncernens tre bryggerier har en samlet kapacitet på i alt 10 mio. hektoliter. I 2012/13 blev der i alt afsat 5,74 mio. hektoliter øl, læskedrikke og malurtprodukter. Det svarer til et fald på 12,0 % i forhold til året før. Faldet skyldes især afviklingen af et større kundeforhold, fravalg af ordrer med lav indtjening og en lavere end ventet afsætning på både de nordeuropæiske og internationale markeder.

Harboe har i den løbende drift og udvikling af produktionen fokus på at sikre en høj kapacitet og fleksibilitet – også mellem produktionsenhederne – så sæsonudsving og ordreindgang kan håndteres optimalt. Der er i regnskabsåret etableret en strategisk task force, som har til formål at styrke koordineringen yderligere mellem koncernens produktions-, planlægnings- og logistikfunktioner samt koblingen til salgsorganisationen med henblik på at skabe en bedre og mere effektiv ressourceudnyttelse og øge hastighe-

den i hele forsyningskæden. Det er målsætningen, at projektet skal skabe både driftsmæssige synergier og bedre kundebetjening.

Der blev i 2012/2013 investeret 28,3 mio. kr. i produktionsfaciliteterne. Investeringerne har været fokuseret på en fortsat styrkelse af kapaciteten, herunder etablering og indkøring af en ny dåsekolonne på koncernens tyske bryggeri. Der er desuden investeret i fortsatte tilpasninger af produktionsapparatet med henblik på at opnå yderligere effektiviseringer og besparelser. Der har særligt været fokus på at optimere kapacitetsudnyttelsen på og mellem koncernens produktionsenheder og logistik i forbindelse med lagerstyring.

Harboe har de seneste år gennemført investeringer i effektivitets- og miljøfremmende anlæg med særdeles gode resultater. Blandt andet har investeringerne i CO₂-opsamlingsanlæg i både Danmark og Tyskland bidraget til besparelser, som på mindre end to år har kunnet finansiere investeringerne. Anlæggene vedligeholdes løbende og bidrager fortsat til ressourceudnyttelsen.

Harboe har gennem de seneste fem år investeret for 577,0 mio. kr. til udbygning og styrkelse af bryggerivirksomhedens produktionsapparat. Investeringerne har vist sig afgørende i konkurrencen om de store volumener på de nordeuropæiske hovedmarkeder. Samtidig skaber kapaciteten i det moderne og effektive produktionsapparat et solidt afsæt for realiseringen af koncernens strategi og videre værdiskabelse inden for de strategiske udviklingsområder og den fortsatte geografiske ekspansion af aktiviteterne. Harboe vil også fremover vurdere behovet for yderligere investeringer i effektivitet og kapacitet. I 2013/2014 ventes investeringerne fortrinsvist at være rettet mod løbende vedligeholdelse og effektivisering.

EFFEKTIVITET

Et bredt og alsidigt produktsortiment og en massiv international salgsindsats sætter hele værdikæden i virksomheden på prøve. Derfor har vi igangsat et projekt, der skal styrke koordineringen i koncernen fra produktion og planlægning til logistik og salg.

LEDELSESBERETNING

MEDARBEJDERE OG KOMPETENCER

Harboe har gennem 130 år baseret sin virksomhed på grundlæggende værdier om ansvarlighed, samarbejde, kvalitet og resultater. Disse værdier danner udgangspunkt for koncernens ledelsesfilosofi og er samtidig bærende elementer i koncernens stærke virksomhedskultur. I takt med Harboes fortsatte ekspansion har det været en væsentlig strategisk prioritering, at disse værdier er fastholdt og videreført på tværs af landegrænser og organisatoriske enheder.

Harboes HR-strategi tager udgangspunkt i koncernens fokus på at skabe værdiskabende forretningsmæssige resultater og samtidig videreføre ambitionen om at drive en attraktiv virksomhed, som skaber stolthed og stor medarbejdertilfredshed.

Som led i denne strategi fokuserer Harboe på konstant at have de nødvendige kompetencer og ressourcer til stede, så koncernen er i stand effektivt at drive sine aktiviteter og samtidig opsøge og udnytte nye muligheder for vækst og værdiskabelse. Derfor er det afgørende, at Harboe kan rekruttere motiverede ledere og medarbejdere med de rigtige kvalifikationer til såvel produktionsenhederne som til salgs- og udviklingsfunktioner. Harboe lægger vægt på at tilbyde konkurrencedygtige løn- og ansættelsesforhold, løbende uddannelse og fortsat kvalificering af medarbejdere. Harboe har desuden fokus på hensynet til mangfoldighed og tilstræber i sin ledelsesfilosofi at skabe lige vilkår for videreuddannelse og karriereudvikling for alle grupper af medarbejdere.

STYRKET ORGANISATION

Der har i regnskabsåret været betydelig fokus på den fortsatte opbygning af den internationale salgsorganisation, som er blevet yderligere styrket med nye stærke kompetencer. Harboes internationale vækststrategi understøttes således af dedikerede salgssressourcer, der rettet mod især vækstregioner i Asien, Afrika og Sydamerika, hvor koncernen forventer at accelerere udviklingen i de kommende år. Der er etableret regionale salgskontorer, og salgsorganisationen vil være under fortsat opbygning i takt med, at markedsmulighederne udfoldes yderligere.

Også udviklingsaktiviteterne inden for maltekstrakt er i regnskabsåret blevet oprustet med nye specialkompetencer. Samtidig har Harboes udviklingsorganisation etableret et tættere samarbejde med forsknings- og uddannelsesinstitutioner med henblik på løbende videndeling og samarbejde om speciale- og PhD-projekter.

Der har også været gennemført uddannelsesaktiviteter med henblik på at styrke og opdatere kompetencer på øvrige niveauer i koncernen. På strategisk ledelsesniveau har Harboe tilrettelagt et formaliseret udviklingsforløb, som skal skabe grundlag for en styrket fælles referenceramme i den opera-

tionelle ledelse af koncernen. Programmet tager afsæt i koncernens forretningsmæssige udfordringer og sætter fokus på relevante problemstillinger og værktøjer inden for virksomhedsledelse. Samtidig sikrer programmet en effektiv forankring af strategiprocesserne blandt koncernens nøgleledere. Der har i regnskabsåret været gennemført en række aktiviteter i denne forbindelse, herunder et tredages strategiseminar i 2013.

Også i den operationelle del af koncernen er der i året gennemført en række aktiviteter på uddannelsesfronten. Holdlederuddannelsen, som Harboe etablerede for nogle år siden med henblik på at sikre en effektiv og tæt opfølgning på kvalitet og effektivitet helt ude ved de enkelte produktionsprocesser, er videreført i regnskabsåret. Resultaterne er fortsat positive med løbende optimeringer og effektiviseringer i driften. Samtidig er den øgede ansvarlighed et stærkt motiverende incitament både for den enkelte holdleder og for medarbejderne i organisationen, som kommer tættere på beslutninger.

Sideløbende med disse aktiviteter tilbyder Harboe løbende specialiserede kurser og kompetenceudviklingsprogrammer til ledere og medarbejdere i såvel internt som eksternt regi.

MEDARBEJDERTILFREDSHED

Som led i den enkelte medarbejders kompetenceudvikling gennemfører Harboe årlige udviklingssamtaler, hvor der følges op på mål og resultater, og der fastlægges udviklingsplaner for det kommende år. Udviklingssamtalerne er samtidig en anledning til at følge op på medarbejdertilfredsheden. Der arbejdes på at etablere et tværgående system for udvikling og opfølgning på medarbejdertilfredsheden i koncernen.

Harboe har en lav medarbejderomsætning og ancienniteten for både produktionsmedarbejdere og specialister ligger på et højt niveau, der sikrer kontinuitet og fastholder den værdifulde viden, der er oparbejdet i virksomheden. Samtidig er det særdeles tilfredsstillende at antallet af langtidsraske – det vil sige medarbejdere med få eller ingen sygedage – fortsat ligger på et særdeles attraktivt niveau.

ANSVAR

Virksomhedens resultater skabes bedst i en organisation, hvor enhver er bevidst om sine egne mål og betydningen af dem i den store sammenhæng. Derfor lægger vi vægt på ansvarlighed hos den enkelte medarbejder og en nærværende ledelsesstil der motiverer, anerkender og styrker fællesskabet.

LEDELSSESBERETNING

REDEGØRELSE OM SAMFUNDSANSVAR

Det er et centralt element i Harboes strategi, at koncernens fortsatte vækst og udvikling skal ske på et bæredygtigt grundlag. Effektiv udnyttelse af ressourcer og positive relationer til virksomhedens interessenter er afgørende for Harboes fremtidige værdiskabelse. Harboes arbejde med ansvarlighed tager udgangspunkt i en politik baseret på en forretningsmæssig prioritering af værdiskabelse og begrænsning af risici. Politikken er godkendt af selskabets bestyrelse og findes på koncernens hjemmeside. http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4B4UY1/1936173032x0x673225/00d8025b-98de-442a-8221-a635f4011222/CSR_Harboe_2013_DK.pdf

Koncernen har valgt at fokusere på fire indsatsområder inden for forretningsdrevet samfundsansvar, som kan sammenfattes under overskrifterne: klima og miljø, medarbejdere og arbejdsmiljø, kvalitet og sundhed og relationer til omverdenen.

Som medlem af Bryggeriforeningen bakker Harboe op om branchens arbejde med ansvarlighed og deltager i den løbende rapportering inden for branchens fokusområder.

KLIMA OG MILJØ

Det er Harboes målsætning at minimere ressourceanvendelsen i produktionen mest muligt i forhold til den samlede produktionsvolumen. Dermed reduceres også den miljømæssige effekt af virksomhedens drift.

Harboes produktionsfaciliteter optimeres løbende med henblik på at sikre en tidssvarende, effektiv og fleksibel produktion. Alle investeringer i ny produktionsteknologi, optimeringer af eksisterende produktionsanlæg samt al produkt- og emballageudvikling sker med afsæt i hensyn til ressourceanvendelse og generel miljøpåvirkning.

Alle koncernens enheder er certificeret i henhold til internationale kvalitets- og miljøstandarder.

Harboe udarbejder et grønt regnskab for produktionsenheden i Skælskør, hvor der rapporteres om råvare-, vand- og energiforbrug samt emissioner, udledning af spildevand og bortskaffelse af affald.

På logistikområdet er der gennemført fortsatte optimeringer, og sidste års ændringer i lagerfaciliteternes infrastrukturer har medført en varig forbedring af effektiviteten og reduceret den interne lagerkørsel markant.

Der er i det forgangne regnskabsår foretaget investeringer i vedligeholdelse og optimering af koncernens produktionsfaciliteter. En strategisk task force

er desuden nedsat med henblik på at skabe yderligere driftssynergier i hele værdikæden. Det forventes, at indsatsen i løbet af de kommende år vil kunne styrke processer og ressourceudnyttelse i produktionen yderligere, bl.a. med en mere effektiv tilrettelæggelse af enkeltproduktioner.

MEDARBEJDERE OG ARBEJDSMILJØ

Harboe ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, der er i stand til at tiltrække, fastholde og udvikle de talenter, der er nødvendige, for at sikre koncernens fortsatte udvikling.

Harboes virksomhedskultur er baseret på ansvar, samarbejde, kvalitet og resultater. Medarbejderne hos Harboe tilbydes konkurrencedygtige løn- og ansættelsesforhold i overensstemmelse med gældende overenskomstmæssige aftaler, god praksis og internationale standarder på området. Derudover tilbydes medarbejderne løbende uddannelse for at sikre, at der sker en fortsat kvalificering.

Harboe lægger vægt på medarbejdernes trivsel og sundhed. Ud over attraktiv kantineordning tilbyder koncernen personlig rådgivning og aktiviteter i forbindelse med den sundhedsfremmende indsats, herunder bl.a. tilbud om personligt sundhedscheck og rådgivning om livsstilsændringer i forbindelse hermed.

Harboe arbejder målrettet på at have et sikkert arbejdsmiljø, hvor sygefravær og arbejdsskader undgås. Koncernen investerer derfor løbende i uddannelse og udviklingsaktiviteter, der skal sikre, at medarbejderne er optimalt rustet til at udføre deres arbejde på en sikker og effektiv måde. Der er også i år gennemført videreuddannelsesprogrammer for medarbejderne. I overensstemmelse med strategien blev koncernens produktionsenhed i Skælskør arbejdsmiljøcertificeret sidste år. I forbindelse med denne certificering er en række processer blevet optimeret, ligesom certificeringen fremadrettet vil muliggøre en mere struktureret, løbende opfølgning på dette område. Forberedelserne til en tilsvarende certificering af koncernens to øvrige produktionsenheder i Tyskland og Estland er indledt og ventes gennemført i løbet af 2013.

KVALITET OG SUNDHED

Som international drikkevarer virksomhed og leverandør til fødevarer virksomheder i hele verden er produktkvalitet og sikkerhed en afgørende forretningsmæssig faktor. Harboe vil leve op til de højeste standarder for fødevarer sikkerhed ved at anvende råvarer, der sikrer en høj, ensartet kvalitet gennem hele værdikæden – fra råvarer til færdigt produkt.

Harboes krav til kvaliteten af råvarer fra leverandører følger denne ambition og evalueres systematisk.

LEDELSSESBERETNING

Investeringer i kvalitetsforbedringer og optimering af produktionsfaciliteterne sker med henblik på til stadighed at kunne leve op til nye krav og forventninger til kvalitet og hygiejne. Alle koncernens produktionsenheder er certificeret i henhold til internationale kvalitetsstandarder, og der gennemføres systematisk opfølgning og kontrol.

I markedet ses en stigende forbrugerefterspørgsel efter produkter med en sundere ernæringsmæssig profil. Harboe har et fortsat intensivt fokus på innovation med henblik på at kunne imødekomme denne efterspørgsel, og bl.a. produktudviklingen inden for maltekstrakt understøtter denne strategi.

Endelig bakker Harboe op om branchens standarder for ansvarlig markedsføring af alkohol og de informationsaktiviteter, der via Bryggeriforeningen gennemføres i den forbindelse.

Harboe vil også i det kommende år have fokus på kvalitet og sundhed. Implementeringen af ERP-systemet ventes i den forbindelse at bidrage til en optimeret styring af kvalitetsstandarderne. Samtidig vil de videre udviklingsaktiviteter inden for maltekstrakt og udviklingen af egne drikkevareprodukter have fokus på at imødekomme efterspørgslen på mere naturlige og ernæringsrigtige produkter.

RELATIONER TIL OMVERDENEN

Det er en integreret del af Harboes ledelsesfilosofi og grundlæggende værdier, at selskabet har gode og konstruktive relationer til virksomhedens in-

teressenter, som er baseret på professionalisme, åben dialog og gensidig respekt. Koncernens forretningsetiske politikker regulerer relationerne til forretningspartnere.

Forholdet til virksomhedens leverandører og andre samarbejdspartnere bygger derudover på, at aftaler og kontrakter er udarbejdet i henhold til internationale standarder, og koncernen har udviklet en række standardkrav om bl.a. kvalitet, leveringssikkerhed og ansvarlighed, der indgår i leverandøraftalerne.

Harboe er stærkt forankret i lokalsamfundet, og det er et nøgleelement i koncernens værdier at være bevidst om det ansvar, der naturligt følger med ved at være en integreret del af de samfund, virksomheden indgår i. Harboe har således også i år støttet en række relevante lokale sportsaktiviteter, kulturelle begivenheder og velgørende formål. Aktiviteterne har positiv indflydelse på koncernens relationer til omverdenen, ligesom det bidrager til at styrke kultur og samhørighed internt i virksomheden.

Harboe vil i det kommende år arbejde for yderligere at styrke og udbygge det professionelle og gensidigt værdiskabende samarbejde med leverandører og andre forretningspartnere. I denne proces vil der være særlig fokus på den fortsatte internationalisering af forretningen og sikringen af de formelle rammer for de relationer og forretningsaktiviteter, der etableres i nye markeder, hvor samfundsforhold, regulering og forretningspraksis afviger fra EU-standarder.

LEDELSSESBERETNING

CORPORATE GOVERNANCE

Harboes bestyrelse lægger stor vægt på, at de grundlæggende værdier, som er skabt og videreudviklet i Harboe gennem fem generationers familieejet virksomhed bedst muligt kombineres med effektiv og dynamisk forretningsmæssig ledelse med det primære formål at skabe værdi til selskabets aktionærer, medarbejdere og kunder. Bestyrelse og ledelse arbejder målrettet på at sikre, at koncernens ledelses- og kontrolsystemer er effektive og i tråd med relevante standarder.

Harboes ledelse sker således for hovedpartens vedkommende i overensstemmelse med de gældende anbefalinger for god selskabsledelse. Harboes bestyrelse vil i det kommende år gennemgå og opdatere selskabets Corporate Governance redegørelse i forlængelse af de senest offentliggjorte anbefalinger.

På koncernens hjemmeside findes den fuldstændige gennemgang af de enkelte anbefalinger: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-4B4UY1/1936173032x0x673226/3d423d12-bcdc-4aae-83cc-401bfa782e06/Corporate_Governance_2012-13.pdf

AKTIONÆRERNES ROLLE OG SAMSPIL MED SELSKABETS LEDELSE

Harboe lægger stor vægt på, at selskabets aktionærer har mulighed for at følge med i selskabets udvikling. Koncernens ledelse fører en aktiv dialog med aktiemarkedet og gennemfører i løbet af året en række møder med potentielle og eksisterende investorer og analytikere. Harboe ønsker at fremme aktivt ejerskab og selskabets generalforsamling afholdes i henhold til anbefalingerne.

Harboes bestyrelse vurderer løbende koncernens kapitalstruktur og overvejelserne fremgår i årsrapportens strategiafsnit.

I tilfælde af et muligt overtagelsestilbud vil Harboe finde det naturligt at give aktionærerne mulighed for at tage stilling til det konkrete tilbud. I forlængelse af de nyeste anbefalinger for selskabsledelse, som får virkning for det kommende regnskabsår, vil Harboes bestyrelse etablere en formel beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, som sikrer, at aktionærerne involveres i beslutningen.

INTERESSENTERNES ROLLE OG BETYDNING FOR SELSKABET SAMT SELSKABETS SAMFUNDSANSVAR

Det er en integreret del af Harboes ledelsesfilosofi og grundlæggende værdier, at selskabet har gode og konstruktive relationer til virksomhedens interessenter, som er baseret på åben dialog og gensidig respekt. Harboe har formuleret en politik for relationerne til selskabets investorer, som findes i årsrapportens afsnit om aktionærforhold.

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

ÅBENHED OG TRANSPARENS

Harboe har vedtaget en politik for selskabets kommunikation med omverdenen. Harboes finansielle rapportering og selskabsmeddelelser offentliggøres i henhold til anbefalingerne.

DET ØVERSTE OG DET CENTRALE LEDELSESORGANS OPGAVER OG ANSVAR

Harboes bestyrelse fastlægger og opdaterer årligt selskabets strategi. Bestyrelsen følger løbende op på de strategiske initiativer og realiseringen af de fastsatte mål og vurderer selskabets ledelsesmæssige kompetencer og finansielle ressourcer med henblik på at sikre en solid forretningsmæssig udvikling på både kortere og længere sigt. Bestyrelsens opgaver og ansvar er i øvrigt fastlagt i henhold til anbefalingerne. Det bestyrelsens vurdering, at Harboes organisation og ledelse imødekommer ønsket om mangfoldighed og muligheder for begge køn. Disse hensyn indgår i selskabets HR-strategi, som dog primært tager udgangspunkt i at sikre den rigtige faglighed og kompetence i organisationen. Harboes bestyrelse har fastsat et måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen til 1/3, som skal være realiseret senest i forbindelse med selskabets ordinære generalforsamling i 2017. Harboes politik for at øge andelen af kvinder på de øvrige ledelsesniveauer er godkendt af bestyrelsen.

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

Bestyrelsens arbejde med forretningsordener, ansvarsbeskrivelser og organisering af bestyrelsesarbejdet i øvrigt sker i overensstemmelse med anbefalingerne.

DET ØVERSTE LEDELSESORGANS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

Bestyrelsens medlemmer og deres individuelle kompetencer, deres øvrige direktions-, bestyrelses- og tilsynsrådsposter mv. er nærmere beskrevet i årsrapporten. Oplysningerne præsenteres også ved indkaldelsen til generalforsamlingen i forbindelse med valg af bestyrelsesmedlemmer. Der lægges vægt på at bestyrelsen skal have kompetencer inden for international strategisk ledelse, produktinnovation og salg. Bestyrelsen lægger desuden vægt på, at bestyrelsen er sammensat, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til erfaring, alder og køn mv. Introduktion og videreuddannelse af bestyrelsesmedlemmerne samt bestyrelsens størrelse,

LEDELSESBERETNING

hensyn til uafhængighed og oplysning herom sker i henhold til anbefalingerne.

Harboe har ikke fastsat en aldersgrænse for bestyrelsen, idet bestyrelsen vurderer, at den løbende vurdering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers indsats og bidrag til bestyrelsesarbejdet er tilstrækkeligt grundlag for at vurdere fortsat medlemskab af bestyrelsen.

Bestyrelsens medlemmer er på valg hvert 4. år. Der er mindst ét medlem af bestyrelsen på valg hvert år. Bestyrelsen vurderer, at en fireårig valgperiode bidrager positivt til at sikre kontinuitet i selskabets ledelse, og at et årligt valg samtidig sikrer aktionærernes indflydelse på bestyrelsens sammensætning. Tidspunktet for hvert enkelt medlems indtræden i bestyrelsen og eventuelle genvalg fremgår af årsrapporten.

Harboes bestyrelse indstiller til den ordinære generalforsamling, at valgperioden for bestyrelsens medlemmer ændres til 1 år.

Bestyrelsen har vurderet, at der aktuelt ikke er behov for at nedsætte ledelsesudvalg, men bestyrelsen vurderer behovet løbende. Der er nedsat et revisionsudvalg under bestyrelsen. Udvalgets sammensætning og særlige kvalifikationer er nærmere beskrevet i årsrapportens afsnit om risikoforhold og afsnit om ledelse. Revisionsudvalgets formand er ligeledes formand for bestyrelsen i Harboes Bryggeri A/S.

Bestyrelsen har ikke etableret en formel evalueringsprocedure for bestyrelse og direktion. Bestyrelsesformanden påser, at der foregår en konstruktiv dialog på møderne, og at de enkelte medlemmer bidrager i henhold til deres kompetencer. Bestyrelsen vurderer desuden løbende ledelsens arbejde og resultater i forbindelse med den finansielle og forretningsmæssige rapportering.

Sammensætning og organisering af bestyrelsen sker i øvrigt i henhold til anbefalingerne.

Der har i 2012/2013 været afholdt 4 bestyrelsesmøder og et strategiseminar.

LEDELSENS VEDERLAG

I overensstemmelse med vederlagspolitikken lægger Harboes bestyrelse 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 bo-

STRATEGISK LEDELSE

Vi har brug for en stærk operationel ledelse, der kan træffe de rigtige beslutninger effektivt. Men det er også afgørende, at vi bevarer sigtet på de langsigtede strategiske mål. Derfor søger vi løbende at optimere og tilpasse rammerne for den daglige ledelse gennem en tæt opfølgning og dialog på bestyrelsesniveau.

nusprogram. Vederlagspolitikken beskrives nærmere i bestyrelsesformandens beretning og godkendes på den ordinære generalforsamling.

Direktionens og bestyrelsens samlede vederlag er oplyst i årsrapporten. Bestyrelsen vurderer ikke, at det er relevant at specificere vederlag for hvert enkelt medlem. Bestyrelsen er ikke omfattet af ydelsesbaserede pensionsordninger. Bestyrelsen vurderer ikke, at det er relevant at specificere direktionens pensionsordning og værdien heraf. Øvrige forhold vedrørende ledelsens vederlag er afstemt med anbefalingerne.

REGNSKABSAFLÆGGELSE (FINANSIEL RAPPORTERING)

Harboes årsrapport aflægges i henhold til IFRS og i overensstemmelse med anbefalingerne.

RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL

Harboe analyserer og forholder sig løbende og mindst én gang årligt til de forretningsmæssige og finansielle risici, som har indflydelse på selskabets udvikling og resultater. Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentligste risikoområder.

Harboes bestyrelse vil overveje, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning.

Harboes risikostyring og interne kontrol er nærmere beskrevet i årsrapportens afsnit om samme.

REVISION

Harboes bestyrelse og revisionsudvalg har en løbende dialog med selskabets revision. Revisionsudvalget indstiller årligt forslag til revisionsaftale og -honorar til selskabets bestyrelse. Revisionsudvalget mødes med revisor i forbindelse med regnskabsaflæggelse. Desuden deltager revisor på bestyrelsesmødet i forbindelse med gennemgangen af årsrapporten.

LEDELSESBERETNING

RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

Harboe analyserer og forholder sig løbende til de forretningsmæssige og finansielle risici, som har indflydelse på selskabets udvikling og resultater. Bestyrelsen og direktionen er overordnet ansvarlige for koncernens risikovurdering, risikostyring og det interne kontrolmiljø i forbindelse med den finansielle rapportering. Harboes bestyrelse har nedsat et revisionsudvalg, som består af de eksternt valgte, uafhængige medlemmer af bestyrelsen. Revisionsudvalget er ansvarligt for fastlæggelse af politikker, procedurer og løbende overvågning af de interne kontrolsystemer. Udvalget har fastlagt årlige opgaver og ansvarsområder i tæt samråd med selskabets eksterne revision. Forud for godkendelse af årsrapport gennemgår udvalget rapporteringen med selskabets eksterne revisor og rapporterer herefter til bestyrelsen om regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn, transaktioner med nærtstående parter, usikkerheder og risici.

Rammerne for den løbende risikovurdering er fastsat i bestyrelsen. Der er etableret et standardiseret program med minimumskrav for dokumentation og opfølgning med henblik på at reducere registrerede rapporteringsmæssige risici. Rapportering og opfølgning for de enkelte enheder sker som led i rapporteringen til bestyrelsen. Den løbende overvågning og kontrol foretages dels decentralt i de enkelte enheder af specialiserede kontrolfunktioner, og dels på koncernniveau.

VÆSENTLIGE FORRETNINGSMÆSSIGE RISICI

I det følgende gennemgås væsentlige risici, som indgår i Harboes løbende forretningsvilkår. Listen er ikke udtømmende eller prioriteret:

PRODUKTION, KAPACITET OG KVALITET

Harboes produktion af drikkevarer er udsat for risiko for fejl eller uheld, som kan påvirke kvaliteten af slutproduktet. Det kan medføre tab, fordi produkterne må kasseres eller tilbagekaldes fra markedet og på sigt også underminere tilliden til koncernens produkter. For at minimere risikoen for sådanne tilfælde arbejder Harboe fokuseret på kvalitetssikring i produktionen. Koncernen har internationale kvalitetscertificeringer af samtlige produktionsanlæg med etablerede procedurer for drift og vedligeholdelse. Endvidere bliver Harboes produktionsfaciliteter løbende underlagt uanmeldte kontrolbesøg foranlediget af kunder.

SYSTEMER

Vurdering af risici er et integreret element i enhver forretningsmæssig beslutning, og risikoscenarierne bliver stadig mere komplicerede i et globaliseret samfund. Harboes risikostyring er forankret i bestyrelsen, men den udøves systematisk på alle niveauer i organisationen.

I takt med koncernens fortsatte geografiske ekspansion skærpes kravene til effektivitet og hastighed i produktion og leverancesystem. Derfor har Harboe øget det strategiske fokus på at styrke den ledelsesmæssige kobling mellem de enkelte led i værdikæden med henblik på at optimere driftsprocesserne i koncernen.

Harboe investerer desuden løbende i kvalitetsforbedringer og optimering af produktionsfaciliteterne med henblik på til stadighed at kunne leve op til nye krav og forventninger til kvalitet og hygiejne.

LEVERANDØRER

Det er afgørende, at kvaliteten af de råvarer og hjælpematerialer, Harboe anvender til sine produkter, lever op til de højeste standarder for fødevaresikkerhed og kvalitetskrav. Samtidig er Harboe afhængig af, at råvarer og materialer bliver leveret til tiden og i de mængder, der er aftalt. Hovedparten af Harboes underleverandører er EU-baserede. Leverandørsamarbejdet er ofte baseret på mangeårige relationer med afsæt i aftaler, som justeres og genforhandles for 1-2 år ad gangen. Harboe evaluerer løbende de enkelte leverandørers kvalitet og leverancesikkerhed, ligesom der gennemføres uanmeldte kontrolbesøg. På alle primære råvarer har Harboe to leverandører for at sikre højst mulig leverancesikkerhed.

KONKURRENCE, PRISER OG AFGIFTER

Markedet for øl og læskedrikke er på samtlige koncernens hovedmarkeder præget af en intensiv konkurrence, hvilket medfører et konstant pres på priserne. Harboe er derfor meget følsom over for markeds-mæssige udsving i priserne på råvarer og hjælpematerialer, fordi øgede produktionsomkostninger ikke umiddelbart kan overføres på salgspriserne. Dette er især tilfældet på koncernens nordeuropæiske hovedmarkeder. For at modvirke disse udsving mest muligt, søger Harboe systematisk at indgå længerevarende kontrakter med underleverandører og analyserer løbende mulighederne for at gennemføre yderligere effektiviseringer i produktionen. Endvidere arbejder Harboe fokuseret på at styrke afsætningen af egne varemærker og nye produkter inden for maltekstrakt på vækstmarkeder uden for Europa, hvor indtjeningsmarginerne er højere og følsomheden dermed mindre. Harboes øl og læskedrikke er i forskelligt omfang pålagt salgsafgifter i koncernens markeder, og markante ændringer i disse kan påvirke Harboes indtjening og ultimativt afsætningen af koncernens produkter. Derfor vurderes det løbende, hvordan bryggerivirksomheden gennem diversifikation i koncernens produktstrategi og udviklingsaktiviteter bedst muligt imødekommer denne risiko.

MARKEDSVILKÅR OG REGULERING

I takt med koncernens fortsatte geografiske ekspansion uden for de EU-regulerede markeder i Europa udsættes koncernen i stigende omfang for risici forbundet med nye og skiftende politiske og reguleringsmæssige regimer og forretningspraksis, som kan påvirke handelsvilkår og godkendelser,

LEDELSESBERETNING

importregulering, finansielle transaktioner, logistik mv. Harboe afvejer derfor løbende disse risici i forhold til konkrete markedsmuligheder og indleder som udgangspunkt opdyrkningen af nye geografiske markeder i samarbejde med erfarne og lokalkendte distributører og samarbejdspartnere. Harboes arbejder desuden på at styrke den interne kommunikation og forretningsgange vedr. håndtering af koncernens forretningspraksis og etiske standarder, så medarbejdere, der beskæftiger sig med forretningsrelationer inden for salg, markedsføring, indkøb osv. får bedst mulig vejledning og støtte i, hvordan man håndterer situationer, der afviger fra normale standarder, herunder risikoen for korruption.

SÆSON OG KAPACITET

Salget af øl og læskedrikke er præget af sæson- og vejrmæssige udsving. Sommeren er normalt højsæson i den nordeuropæiske forretning, hvor efterspørgslen er meget stor, men en meget kold og våd sommer kan ændre dette billede væsentligt og således påvirke koncernens driftsresultat i væsentlig grad. Udsving i efterspørgslen stiller store krav til en fleksibel kapacitetsudnyttelse. Dette søger koncernen løbende at optimere gennem yderligere effektiviseringer og investeringer i kapacitetsudvidelser, ligesom en systematisk koordinering af produktionen mellem koncernens produktionsenheder er et strategisk fokusområde under fortsat udvikling.

KUNDER OG AFTALER

Harboes salg sker i vid udstrækning gennem aftaler med store kunder i detailhandlen. Harboes nettoomsætning er derfor afhængig af, at disse samarbejdsaftaler kan fastholdes, og selskabet fokuserer på at pleje og videreudvikle samarbejdet med kunderne og sikre, at produktudbud, priser og kapacitet til enhver tid imødekommer kundernes efterspørgsel og forvent-

ninger ud fra grundlæggende konkurrencemæssige principper. Enhver leverage rummer en debitorrisiko, og denne risiko øges i takt med koncernens fortsatte internationalisering og etablering af nye kunderelationer. Harboe søger at sikre sig mod tab på debitorer gennem løbende vurdering af behovet for indgåelse af kreditforsikringer og rembursaftaler, hvor det er hensigtsmæssigt og muligt.

PRODUKTUDVIKLING OG AFSÆTNING

Vellykket introduktion af nye produkter er en væsentlig forudsætning for Harboes fortsatte vækst. Derfor er det afgørende, at der kan opnås markedsaccept af nye produkter, og at produkterne imødekommer eller kan være med til at drive en efterspørgsel i markederne. Harboes produktudviklingsstrategi tager derfor afsæt i en tæt løbende dialog med kunderne, detaljerede markedsanalyser kombineret med målrettet udnyttelse af nye produktionsteknologier og innovativt produkt- og emballagedesign.

FINANSIELLE RISICI

Harboes solide kapitalstruktur begrænser den risiko, der er relateret til udviklingen i markedsrenten. Selskabets nettorentebærende gæld udgjorde ved regnskabsårets afslutning 115,5 mio. kr.

Harboes salg og indkøb i fremmed valuta sker fortsat for størstedelen af koncernens aktiviteter i EUR, hvor valutarisikoen anses for at være begrænset. I takt med den fortsatte vækst i koncernens internationale aktiviteter vil Harboe løbende vurdere behovet for valutasikring.

Harboes finansielle risici er nærmere beskrevet i noterne til koncernregnskabet, hvor der er angivet følsomhedsanalyser i forbindelse med disse.

LEDELSESBERETNING

AKTIONÆRFORHOLD

Harboes Bryggeri A/S tilstræber med sin IR-politik at opretholde et højt informationsniveau over for selskabets aktionærer og øvrige interessenter.

Harboe ønsker at kommunikere aktivt og åbent for derigennem at danne grundlag for en prisfastsættelse af selskabets aktie, som bedst muligt afspejler virksomhedens værdi og potentiale.

Harboes IR-aktiviteter udvikles løbende og kommunikationen er centreret omkring selskabets delårsrapporter og årsrapport på dansk og engelsk, præsentationer og møder med interessenter samt selskabets hjemmeside, www.harboe.com.

Harboe formidler sine aktionærinformationer elektronisk via InvestorPortalen, som giver aktionærene nem og hurtig adgang til relevant information om selskabet.

Harboes Bryggeri A/S afholder løbende investor- og analytikermøder i Danmark. Ledelsen vil også fremover prioritere ressourcer til denne aktivitet med henblik på at opretholde en aktiv dialog med eksisterende og potentielle investorer.

Harboes Bryggeri A/S kommenterer ikke resultater eller udvikling i en periode på fire uger op til offentliggørelsen af regnskabsmeddelelser.

Aktionærer, analytikere og andre interesserede er velkomne til at henvende sig til Harboes IR-kontakt, ligesom selskabet gerne modtager forslag til den videre udvikling af Harboes investorrelationer.

IR-KONTAKT:

Koncerndirektør Ruth Schade

Telefon: 58 16 88 88

Email: rs@harboes.dk

EJERFORHOLD

Harboes Bryggeri A/S havde ved udgangen af regnskabsåret 4.985 navnenoterede aktionærer. De navnenoterede aktionærer repræsenterer 56,7 mio. kr. af den samlede aktiekapital, svarende til 94,5 %.

Følgende aktionærer har i henhold til værdipapirhandelslovens § 29 pr. 30. april 2013 anmeldt at have en aktiepost, der overstiger 5 % af aktiekapitalen:

Kirsten og Bernhard Gries

Spegerborgvej 4, 4230 Skælskør

Kapitalandel: 15,2%, stemmeandel: 53,2%

Den professionelle forening LD

Strategiske Danske Aktier Mandat

C/O LD, Dirch Passers Allé 27, 2000 Frederiksberg.

Kapitalandel: 20%, stemmeandel: 10,2 %

Medlemmer af bestyrelse og direktion havde pr. 30. april 2013 i alt 937.310 stk. aktier. Heraf udgjorde direktionens aktiebeholdning 908.820 stk. aktier.

Medlemmer af bestyrelse og direktion samt selskabets direktører er registreret som insidere, og deres aktiehandler er underlagt indberetningspligt. I henhold til Harboes interne regler kan insidere kun handle i en periode på 6 uger efter offentliggørelse af regnskabsmeddelelser.

LEDELSESBERETNING

AKTIEN

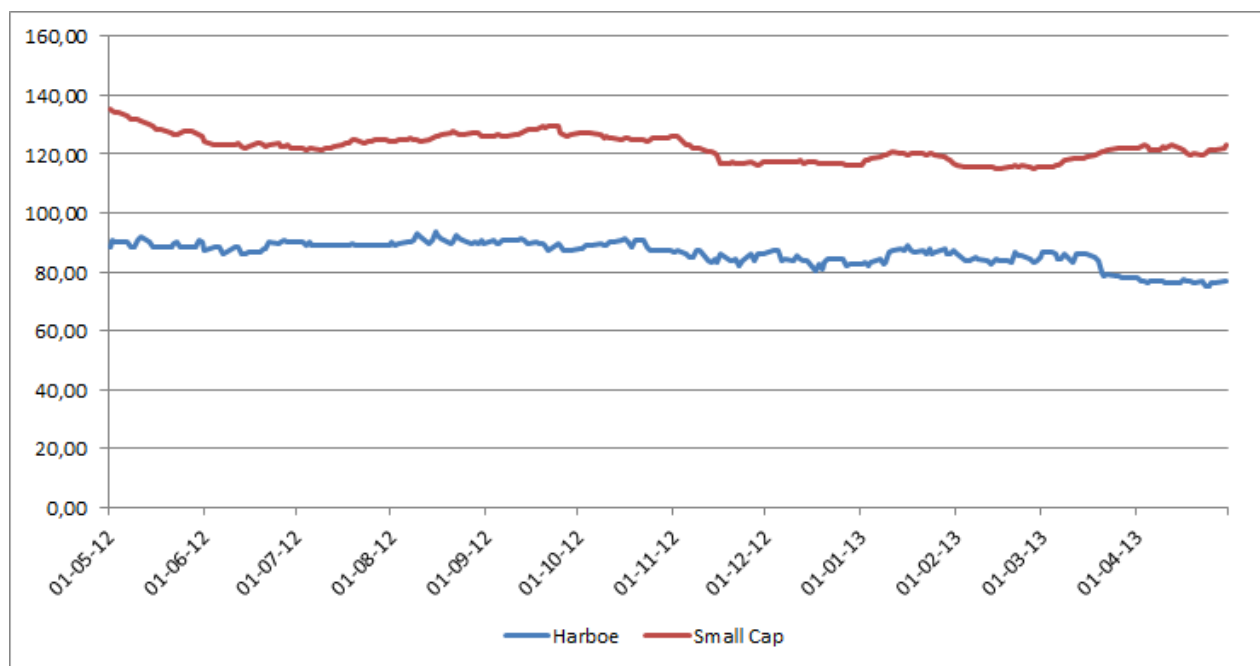
Aktiekapitalen i Harboes Bryggeri A/S udgør 60.000.000 kr. svarende til 6.000.000 aktier á 10 kr. Aktierne fordeler sig med 640.000 stk. A-aktier, svarende til 6.400.000 kr. og 5.360.000 stk. B-aktier, svarende til 53.600.000 kr.

Ved afstemning på selskabets generalforsamling giver hver A-aktie på 10 kr. 10 stemmer og hver B-aktie på 10 kr. 1 stemme.

Det er alene selskabets B-aktier, der er noteret på NASDAQ OMX København. Der har i perioden været handlet for en samlet kursværdi på 53,8 mio. kr. svarende til en gennemsnitlig omsætning pr. dag på 206 t.kr.

Harboe-aktien faldt i årets løb med 14,0 % og sluttede i kurs 77,0 mod kurs 89,5 med udgangen af sidste regnskabsår. Kursudviklingen i smallcap-indekset steg i samme periode med 6,8 %.

KURSUDVIKLING 2012 - 2013



ANALYTIKERE

Følgende analytikere følger løbende udviklingen i Harboes Bryggeri A/S:

Danske Bank Tobias Cornelius Björklund

BEMYNDIGELSE TIL OPKØB AF EGNE AKTIER

På den ekstraordinære generalforsamling den 5. november 2010 fik bestyrelsen beføjelse til at lade selskabet erhverve egne aktier op til 50 % af aktiekapitalen til en kurs svarende til børskursen plus/minus 10 %. Bemyndigelsen gælder frem selskabets ordinære generalforsamling i 2015.

Selskabet har pr. 30. april 2013 en beholdning af egne på 451.568 stk. B-aktier.

Selskabet har i regnskabsåret erhvervet 57.686 stk. B-aktier til en samlet værdi på 5,2 mio. kr. Selskabet har pr. dags dato en beholdning på 451.568 stk. B-aktier.

VÆSENTLIGE KONTRAKTER ELLER ÆNDRING I KONTROL

Det er et led i Harboes forretningsmodel og strategi, at der som hovedregel etableres længerevarende kontrakter med kunder. I visse af disse kontrakter indgår det som et standardvilkår, at kontrakten kan opsiges med kortere varsel i tilfælde af, at kontrollen med selskabet ændres. Herudover indeholder aftaler med banker vedrørende lånefaciliteter typisk bestemmelser om, at aftalen kan opsiges, hvis selskabet overtages. Harboe vurderer imidlertid ikke disse risici som kritiske.

For udvalgte ledende medarbejdere er der aftalt en fratrædelsesgodtgørelse på maksimalt to års vederlag i tilfælde af afskedigelse i forbindelse med ændring af kontrol i selskabet.

UDBYTTE

Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen den 28. august 2013, at der udbetales udbytte på 1,50 kr. pr. aktie, svarende til i alt 9,0 mio. kr.

FINANSKALENDER

Harboes Bryggeri A/S forventer at offentliggøre regnskabsmeddelelser efter følgende kalender:

Årsrapport for 2012/13	Den 27. juni 2013
Ordinær generalforsamling	Den 28. august 2013
Delårsrapport, 1. kvartal 2013/14	Den 3. september 2013
Delårsrapport, 1. halvår 2013/14	Den 5. december 2013
Delårsrapport, 3. kvartal 2013/14	Den 19. marts 2014

SELSKABSMEDDELELSER

Udsendte selskabsmeddelelser i perioden 1. maj 2012 til 30. april 2013:

TIDSPUNKT

Den 1. maj 2012
Den 14. maj 2012
Den 12. juni 2012
Den 25. juni 2012
Den 26. juni 2012
Den 24. juli 2012
Den 30. juli 2012
Den 22. august 2012
Den 18. september 2012
Den 13. december 2012
Den 20. marts 2013

MEDDELELSE

Indberetning af insideres handler
Finanskalender 2012/2013
Finanskalender 2012/2013
Indkaldelse til ordinær generalforsamling
Årsrapport for 2011/2012
Indkaldelse til ordinær generalforsamling
Årsrapport for 2011/2012
Referat fra generalforsamling
Delårsrapport, 1. kvartal 2012/2013
Halvårsrapport 2012/2013
Delårsrapport 3. kvartal 2012/2013

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. maj 2012 – 30. april 2013 for Harboes Bryggeri A/S.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2013 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2012 – 30. april 2013.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og selskabets finansielle stilling og den finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står overfor.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Skælskør, den 27. juni 2013

DIREKTION

Bernhard Griesse
administrerende direktør

BESTYRELSE

Anders Nielsen formand
Bernhard Griesse
Mads O. Krage
Mette Kirstine Agger
Thøger Thøgersen
Carl Erik Kjærsgaard
Jens Bjarne Søndergaard Jensen *

* medarbejdervalgt

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

TIL KAPITALEJERNE I HARBOES BRYGGERI A/S

PÅTEGNING PÅ KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Harboes Bryggeri A/S for regnskabsåret 1. maj 2012 - 30. april 2013, der omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

LEDELSENS ANSVAR FOR KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

REVISORS ANSVAR

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er

passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. april 2013 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2012 - 30. april 2013 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

Slagelse, den 27. juni 2013

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Jens Jørgen Simonsen
statsautoriseret revisor

Jørgen Holm Andersen
statsautoriseret revisor

SELSKABSOPLYSNINGER

SELSKAB

Harboes Bryggeri A/S
Spegerborgvej 34, DK-4230 Skælskør
CVR-nr.: 43 91 05 15
Hjemstedskommune: Slagelse
Regnskabsår: 01.05 – 30.04
Internet: www.harboe.com

BESTYRELSE

Advokat Anders Nielsen, formand
Bernhard Griesse, adm. direktør
Mads O. Krage, direktør
Mette Kirstine Agger, adm. direktør
Thøger Thøgersen, adm. direktør
Carl Erik Kjærsgaard, adm. direktør
Jens Bjarne Søndergaard Jensen, bryggerimedarbejder *
*) medarbejdervalgt

DIREKTION

Bernhard Griesse

REVISION

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

GENERALFORSAMLING

Ordinær generalforsamling afholdes 28. august 2013,
kl. 10:00 på Harboes Bryggeri A/S, Skælskør

RESULTATOPGØRELSE

KONCERN DKK TUSINDE	Note	2012/13	2011/12
Bruttoomsætning		1.588.362	1.677.438
Øl- og vandafgifter		(244.715)	(266.958)
Nettoomsætning		1.343.647	1.410.480
Produktionsomkostninger	5,6,7,8	(1.118.036)	(1.122.185)
Bruttoresultat		225.611	288.295
Andre driftsindtægter	9	20.675	23.116
Distributionsomkostninger		(175.567)	(186.750)
Administrationsomkostninger		(45.457)	(49.313)
Andre driftsomkostninger		(15.819)	(15.838)
Resultat af primær drift (EBIT)		9.443	59.510
Finansielle indtægter	10	4.720	5.728
Finansielle omkostninger	11	(10.059)	(14.163)
Resultat før skat af fortsættende aktiviteter		4.104	51.075
Skat af årets resultat af fortsættende aktiviteter	12	(1.150)	(12.565)
Regulering af skat vedrørende tidligere år	12	137	(141)
Årets resultat af fortsættende aktiviteter		3.091	38.369
Ophørte aktiviteter			
Årets resultat af ophørte aktiviteter	4	0	303
Årets resultat		3.091	38.672
Fordeling af årets resultat			
Moderselskabets aktionærer		3.127	38.666
Minoritetsinteresser		(36)	6
		3.091	38.672
Resultat pr. aktie (kr. pr. aktie á 10 kr.)	13		
Fortsættende og ophørte aktiviteter (kr.)		0,56	6,87
Fortsættende aktiviteter (kr.)		0,56	6,81

TOTALINDKOMSTOPGØRELSE

KONCERN DKK TUSINDE	Note	2012/13	2011/12
Årets resultat		3.091	38.672
Anden totalindkomst			
<i>Poster, der kan blive reklassificerede til resultatopgørelsen:</i>			
Valutakursregulering vedrørende udenlandske virksomheder		1.126	(1.276)
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg		(123)	495
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg recirkulering ved afståelse		0	14.609
Dagsværdiregulering af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme		0	0
Skat af anden totalindkomst	12	42	(3.751)
Anden totalindkomst		1.045	10.077
Totalindkomst		4.136	48.749
Fordeling af årets totalindkomst			
Moderselskabets aktionærer		4.172	48.743
Minoritetsinteresser		(36)	6
		4.136	48.749

BALANCE PR. 30. APRIL

KONCERN DKK TUSINDE	Note	2013	2012
Goodwill		3.573	3.573
Udviklingsprojekter		6.884	0
Rettigheder		5.718	5.705
Software		21.302	6.383
Immaterielle aktiver under opførelse		153	20.502
Immaterielle aktiver	15	37.630	36.163
Grunde og bygninger		245.130	255.166
Produktionsanlæg og maskiner		474.568	445.680
Andre anlæg		27.937	31.856
Reserve dele til egne maskiner		4.458	5.297
Materielle aktiver under opførelse		5.577	64.872
Materielle aktiver	16	757.670	802.871
Investeringsjendomme	17	63.909	72.919
Finansielle aktiver disponible for salg	18	180.600	190.961
Deposita, lejemaal		2.403	2.367
Finansielle aktiver		183.003	193.328
Udskudte skatteaktiver	28	3.806	3.275
Langfristede aktiver		1.046.018	1.108.556
Varebeholdninger	19	133.391	136.878
Tilgodehavender fra salg	20	287.725	277.803
Andre tilgodehavender	21	11.534	20.947
Periodeafgrænsningsposter		6.537	5.199
Tilgodehavender		305.796	303.949
Likvide beholdninger	23	13.780	24.140
Aktiver bestemt for salg	22	2.400	2.400
Kortfristede aktiver		455.367	467.367
Aktiver		1.501.385	1.575.923

BALANCE PR. 30. APRIL

KONCERN DKK TUSINDE	Note	2013	2012
Aktiekapital	24	60.000	60.000
Overkurs ved emission		51.000	51.000
Andre reserver	27	(4.567)	(5.612)
Overført resultat		673.985	684.376
Egenkapital tilhørende moderselskabets aktionærer		780.418	789.764
Egenkapital tilhørende minoritetsinteresser	26	179	215
Egenkapital		780.597	789.979
Gæld til realkreditinstitutter	30	216.155	231.941
Udskudte skatteforpligtelser	28	52.335	52.780
Udskudt indregning af indtægter	33	66.868	65.283
Langfristede forpligtelser		335.358	350.004
Gæld til realkreditinstitutter	30	15.671	14.844
Kreditinstitutter iøvrigt	31	69.216	103.780
Leverandører af varer og tjenesteydelser	32	172.341	189.625
Tilbagekøbsforpligtelse, returemballage	29	10.278	13.928
Anden gæld	34	105.365	94.786
Udskudt indregning af indtægter	33	10.036	9.133
Periodeafgrænsning		263	0
Selskabsskat		2.260	6.635
Kortfristede forpligtelser		385.430	432.731
Forpligtelser tilknyttet aktiver bestemt for salg	22	0	3.209
Forpligtelser		720.788	785.944
Passiver		1.501.385	1.575.923

PENGESTRØMSOPGØRELSE

KONCERN DKK TUSINDE	Note	2012/13	2011/12
Resultat af primær drift (EBIT) fra fortsættende aktiviteter		9.443	59.510
Resultat af primær drift (EBIT) fra ophørte aktiviteter	4	0	404
Resultat af primær drift (EBIT)		9.443	59.914
Af- og nedskrivninger mv.	8	82.709	79.881
Indtægtsførte tilskud	9	(7.021)	(7.968)
Ændring i nettoarbejdskapital	37	(19.454)	(14.263)
Pengestrømme vedrørende primær drift		65.677	117.564
Modtagne finansielle indtægter		4.648	5.657
Betalte finansielle omkostninger		(10.119)	(13.863)
Betalt selskabsskat		(9.085)	(18.085)
Pengestrømme vedrørende drift		51.121	91.273
Køb af immaterielle aktiver		(6.966)	(16.606)
Køb af materielle aktiver		(34.058)	(89.810)
Salg af materielle aktiver		12.067	11.409
Modtaget udbytte fra finansielle aktier disponible for salg		72	71
Køb af finansielle aktiver		(172.801)	(186.346)
Salg af finansielle aktiver		181.027	288.146
Pengestrømme vedrørende investeringer		(20.659)	6.864
Betalt udbytte til aktionærer i moderselskab		(8.328)	(8.474)
Afdrag på gæld til realkreditinstitutter		(17.943)	(218.999)
Optagelse af gæld til realkreditinstitutter		0	182.658
Modtaget investeringstilskud		25.035	0
Køb af egne aktier		(5.190)	(3.734)
Pengestrømme vedrørende finansiering		(6.426)	(48.549)
Ændring i likvider		24.036	49.588
Likvider 01.05		(79.640)	(129.211)
Kursregulering primo		168	(17)
Likvider 30.04	38	(55.436)	(79.640)

EGENKAPITALOPGØRELSE

KONCERN DKK TUSINDE

	Aktiekapital	Overkurs ved emission	Andre reserver	Overført resultat	Egenkapital tilhørende moder-selskabets aktionærer	Egenkapital tilhørende minoritetsinteressenter	Egenkapital i alt
Egenkapital 01.05.2011	60.000	51.000	(15.689)	657.918	753.229	209	753.438
Egenkapitalbevægelser 2011/12							
Årets resultat	0	0	0	38.666	38.666	6	38.672
Anden totalindkomst for regnskabsåret efter skat	0	0	10.077	0	10.077	0	10.077
Totalindkomst for regnskabsåret	0	0	10.077	38.666	48.743	6	48.749
Udloddet udbytte, jf. note 14	0	0	0	(9.000)	(9.000)	0	(9.000)
Udbytte af egne aktier	0	0	0	526	526	0	526
Køb af egne aktier	0	0	0	(3.734)	(3.734)	0	(3.734)
Egenkapitalbevægelse i alt	0	0	10.077	26.458	36.535	6	37.541
Egenkapital 30.04.2012	60.000	51.000	(5.612)	684.376	789.764	215	789.979
Egenkapital 01.05.2012	60.000	51.000	(5.612)	684.376	789.764	215	789.979
Egenkapitalbevægelser 2012/13							
Årets resultat	0	0	0	3.127	3.127	(36)	3.091
Anden totalindkomst for regnskabsåret efter skat	0	0	1.045	0	1.045	0	1.045
Totalindkomst for regnskabsåret	0	0	1.045	3.127	4.172	(36)	4.136
Udloddet udbytte, jf. note 14	0	0	0	(9.000)	(9.000)	0	(9.000)
Udbytte af egne aktier	0	0	0	672	672	0	672
Køb af egne aktier	0	0	0	(5.190)	(5.190)	0	(5.190)
Egenkapitalbevægelse i alt	0	0	1.045	(10.391)	(9.346)	(36)	(9.382)
Egenkapital 30.04.2013	60.000	51.000	(4.567)	673.985	780.418	179	780.597