

SELSKABSMEDDELELSE

Harboes Bryggeri A/S
telefon 58 16 88 88

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

ÅRSRAPPORT FOR HARBOES BRYGGERI A/S

For perioden 1. maj 2011 – 30. april 2012

Til

NASDAQ OMX København

Bestyrelsen for Harboes Bryggeri A/S har i dag behandlet og godkendt årsrapporten for perioden 01.05.2011 – 30.04.2012.

Rapporten er omtalt på de følgende sider.

Skælskør, den 26. juni 2012

Anders Nielsen
Bestyrelsesformand

Bernhard Griese
Adm. direktør

INTERNATIONALT FOKUS SKABER RESULTATER

”Det er enhver virksomheds målsætning at skabe resultater. I Harboe betyder det også, at vi vil skabe en fantastisk virksomhed, som vi er stolte af. Vi vil være en god samarbejdspartner, en attraktiv arbejdsplads og en ansvarlig medspiller i de samfund, vi opererer i”

Vi formåede i det forgangne år at fastholde vores solide position på de vigtige nordeuropæiske markeder og kunne levere øgede volumener trods udfordrende markedsvilkår, intensiv konkurrence og kraftig sæsonpåvirkning af en trist sommer i hele Nordeuropa. Udviklingen er resultatet af et målrettet salg og løbende optimering af produktsortimentet i tæt samarbejde med vores store kunder i detailhandlen, ligesom salgsaktiviteter over for restaurations- og conveniencesegmentet har skabt positive resultater. Et øget fokus på nye europæiske markeder og stigende afsætning af mindre sæsonafhængige produkter medvirker også til den positive udvikling. Udviklingen afspejler fundamentalt de gode og tillidsfulde relationer, vi har med kunderne, som i samarbejdet med Harboe får tidsvarende produkter af høj kvalitet og stabile leverancer, der imødekommer den løbende efterspørgsel.

ØGET EKSPONERING MOD VÆKSTMARKEDER

Det er også dette enkle udgangspunkt, som Harboes strategi for den videre internationale ekspansion af forretningen tager afsæt i. Vi har i årets løb fortsat det strategiske arbejde med at markedsføre Harboes produkter og egne varemærker på stadig flere internationale markeder, og vi bliver overalt mødt med stor interesse og anerkendelse blandt nye kunder og samarbejdspartnere. Det har i årets løb materialiseret sig i vigtige nye aftaler, øget salg og fortsat udbygning af vores position i de regioner, vi har under bearbejdning. Det bidrager løbende til at øge vores relative eksponering mod vækstmarkeder, hvor vi i endnu højere grad kan positionere os gennem egne varemærker og i produktkategorier, som kan markedsføres med mere attraktive indtjeningsmarginer.

Vores resultater i år understreger Harboes aktuelle følsomhed over for udsving i råvareomkostninger, stigende afgifter og andre markedsmæssige risici, som vi har begrænset indflydelse på. Det er denne følsomhed, vi ønsker at reducere. Årets fremskridt på de internationale markeder understøtter vores overbevisning om, at de strategiske initiativer fører os i den rigtige retning, og at vores forretningsmodel er bæredygtig og i stand til at sikre den langsigtede værdiskabelse, vi ønsker for vores aktionærer, kunder og medarbejdere.

POTENTIALE FOR IKKE-ALKOHOLISKE DRILLEVARER

I Mellemøsten, hvor vi både markedsfører drikkevarer og nye unikke produkter inden for maltekstrakt, har vi trods politisk uro og relaterede markedsmæssige udfordringer fastholdt indsatsen, selvom salget har udviklet sig lidt langsommere end ventet i starten af året. Vi fortsætter imidlertid bearbejdningen af regionen, hvor det samlede forbrug af drikkevarer fortsat stiger – og hvor Harboe med et attraktivt sortiment af bl.a. ikke-alkoholiske produkter ser et meget attraktivt langsigtet potentiale.

POSITIONERING AF EGNE VAREMÆRKER

I Afrika har Harboe markedsført sine produkter på udvalgte markeder gennem en årrække. I samarbejde med erfarne distributører vinder vi ind på

stadig flere markeder, hvor efterspørgslen er i hastig vækst, og Harboes varemærker vinder stigende anerkendelse. Vi fortsætter udbygningen af vores salgsorganisation og venter i de kommende år at ekspandere yderligere på det afrikanske kontinent.

Også i Asien har vi formået at åbne døre med vores produkter og varemærker, som i flere lande har indtaget stærke positioner og markedsføres af landsdækkende kæder og restauranter. Økonomisk vækst og øget købekraft blandt forbrugerne er med til at drive et stigende forbrug af kvalitetsdrikkevarer på de asiatiske markeder. Vi er i færd med at etablere os med eget salgskontor i regionen og vil i de kommende år systematisk ekspandere vores aktiviteter yderligere.

FORTSAT GEOGRAFISK EKSPANSION

Den løbende ekspansion på de internationale markeder tager udgangspunkt i markedsanalyser, risikovurderinger og strategisk samarbejde med partnere og distributører, som kender markedsmuligheder og markedsbetingelser indgående. Det er også udgangspunktet for næste skridt i vækststrategien, der vil være rettet mod udvalgte markeder Syd- og Latinamerika, der repræsenterer en ny og interessant vækstregion.

Vi forventer, at den strategiske udvikling af de internationale aktiviteter i stigende grad vil påvirke koncernens omsætning og resultater i positiv retning. Vi har gennem de seneste år investeret i opbygningen af en effektiv og moderne produktion, der er i stand til at levere de stigende volumener af målrettede produkter i specialdesignede emballager, som vi skal sælge på de internationale markeder i de kommende år. Samtidig har vi styrket organisationen gennem fortsat uddannelse og rekruttering af nye dygtige medarbejdere, så vi kan fortsætte udviklingen af produkter, emballager og produktionsteknologier og fastholde det solide momentum, vi har skabt.

STYRKET FUNDAMENT FOR VÆRDISKABELSE

Vi forventer, at resultaterne i det kommende år vil være påvirket af fortsat pres på indtjeningsmarginerne og meget udfordrende markedsvilkår på hovedmarkederne i Nordeuropa. Men vi forventer også, at de fortsatte strategiske initiativer vil bane vej for nye positive resultater og en stadig stigende international anerkendelse af Harboes produkter, varemærker og værdi som samarbejdspartner, som vi allerede mærker.

Det vil vi arbejde målrettet for, og med den enestående opbakning og det engagement, vi oplever hver dag fra ledere og medarbejdere i hele koncernen, er jeg overbevist om, at vi i det kommende år vil lægge nye vigtige sten til fundamentet for den fortsatte værdiskabelse.

BERNHARD GRIESE

Adm. direktør

RESUME AF REGNSKABSÅRET FOR KONCERNEN

- **HARBOES BRUTTOOMSÆTNING** blev på 1.677 mio. kr. mod 1.584 mio. kr. sidste år.
- **NETTOOMSÆTNINGEN** steg med 6,8 % til 1.410 mio. kr. Stigningen er resultatet af en positiv udvikling på de nordeuropæiske hovedmarkeder og en fortsat stigende aktivitet på de internationale markeder. Mere end 70% af den samlede omsætning ligger således udenfor Danmark.
- **AFSÆTNINGEN AF ØL OG LÆSKEDRIKKE** herunder maldrikke og malturtprodukter udgør 6,52 mio. hl mod 5,94 mio. hl sidste år. En stigning på 9,8 %. Mere end 75% af den samlede afsætning ligger nu udenfor Danmark.
- **RESULTAT AF EBITDA** udgør 141,0 mio. kr. mod sidste år 217,7 mio. kr.
- **RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT (EBIT)** blev 59,5 mio. kr. mod 74,2 mio. kr. sidste år. Udviklingen skyldes især højere omkostninger til råvarer og fortsatte investeringer i udvikling og udbygning af den internationale salgsorganisation.
- **KONCERNRESULTAT FØR SKAT** blev 51,1 mio. kr., og i overensstemmelse med forventningerne om et resultat i intervallet 50-60 mio. kr., der senest blev udtrykt i forbindelse med delårsrapporten for 3. kvartal 2011/12. Resultat før skat faldt således med 25,2% i forhold til året før, hvor resultatet udgjorde 68,3 mio. kr.
- **KONCERNEN HAR I REGNSKABSÅRET** foretaget investeringer for 95,0 mio. kr. Afkast af den investerede kapital udgør 6,0 %.
- **PENGESTRØMMENE** fra drift og frit cash flow (ændring i likvider) udgør henholdsvis 91,3 mio. kr. og 49,6 mio. kr.

FORVENTNINGER TIL 2012/13

- I 2012/13 forventer Harboe en samlet omsætningsvækst på niveau med væksten i 2011/12. Ligeledes forventer koncernen et resultat før afskrivninger, finansielle poster og skat (EBITDA) samt et resultat før skat på niveau med 2011/12.
- Der er i regnskabsåret 2012/13 planlagt investeringer for 50-80 mio. kr. Investeringerne vil primært være fokuseret på løbende vedligehold og effektivitetsoptimeringer.

HOVED- OG NØGLETAL³

mio.kr.	2011/12 mio.kr.	2010/11 mio.kr.	2009/10* mio.kr.	2008/09* mio.kr.	2007/08*
HOVEDTAL					
INDTJENING					
Bruttoomsætning	1.677,4	1.584,1	1.804,0	1.806,4	1.607,4
Øl- og vandafgifter	(267,0)	(263,5)	(279,3)	(261,8)	(236,5)
Nettoomsætning	1.410,5	1.320,6	1.524,7	1.544,6	1.370,9
EBITDA	141,0	217,7	188,9	162,9	130,6
Resultat af primær drift (EBIT)	59,5	74,2	64,3	40,9	21,6
Finansielle poster, netto	(8,4)	(5,9)	(6,2)	(5,8)	(5,3)
Resultat før skat	51,1	68,3	58,1	35,1	16,3
Årets resultat	38,7	51,1	43,0	25,6	20,1
BALANCE					
Samlede aktiver	1.575,9	1.685,5	1.645,6	1.606,4	1.199,3
Egenkapital	790,0	753,4	730,3	664,5	696,9
Nettorentebærende gæld	146,6	140,6	152,3	119,6	80,0
INVESTERINGER MV.					
Investeringer i immaterielle aktiver	1,9	5,7	8,2	3,0	6,1
Investeringer i materielle aktiver	60,1	141,8	166,0	115,9	180,3
Af- og nedskrivninger	81,5	130,7	124,6	121,9	109,0
PENGESTRØMME					
Pengestrømme fra drift	91,3	192,2	94,2	148,6	56,9
Pengestrømme fra investeringer	6,8	(148,4)	(152,7)	(438,9)	(97,5)
Pengestrømme fra finansiering	(48,6)	(63,8)	22,9	259,2	(9,6)
Ændring i likvider	49,5	(20,0)	(35,7)	(31,1)	(50,2)

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

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

HOVED- OG NØGLETAL³

	2011/12 mio.kr.	2010/11 mio.kr.	2009/10* mio.kr.	2008/09* mio.kr.	2007/08* mio.kr.
NØGLETAL I %					
Overskudsgrad	4,2	5,6	4,3	2,6	1,6
Soliditetsgrad	50,1	44,7	44,4	41,4	58,2
EBITDA-margin	10,1	14,0	12,4	10,5	9,5
Gearing	18,6	18,7	20,9	18,0	11,5
Likviditetsgrad	107,1	85,5	91,4	95,5	99,0
Afkast af investeret kapital (ROIC)	6,0	10,2	8,2	6,2	2,0
BØRSRELATEREDE NØGLETAL					
Resultat pr. aktie á 10 kr., kr. (EPS)	6,9	10,6	7,3	4,4	3,4
Cash flow pr. aktie á 10 kr., kr. (CFPS)	13,1	33,7	16,1	25,5	9,6
Indre værdi pr. aktie á 10 kr., kr.	131,6	125,6	123,8	114,0	117,1
Børskurs ultimo året	89,5	127,0	112,0	112,0	137,0
Price/earnings	13,0	12,0	15,4	25,4	40,4
Udbytte pr. aktie, á 10 kr., kr.	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
MEDARBEJDERE					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	562	572	543	520	483

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

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

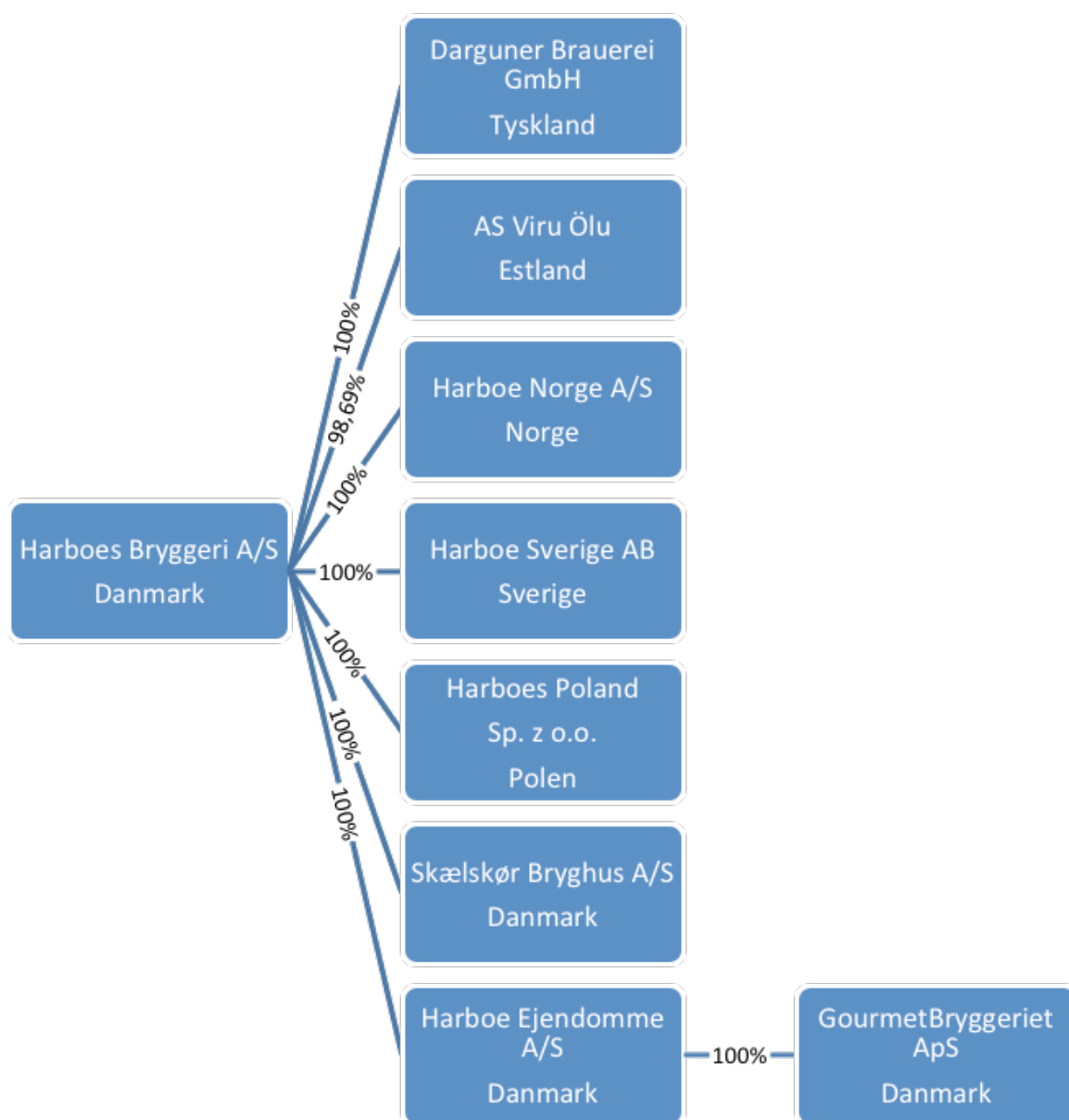
LEDELSESBERETNING

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

OMSÆTNING

Koncernens nettoomsætning blev i regnskabsåret 2011/12 på 1.410 mio. kr. mod 1.321 mio. kr. året før. Det svarer til en stigning på 6,8 %.

Udviklingen er nærmere beskrevet under gennemgang af koncernens markeder.

INDTJENING

EBITDA udgjorde 141,0 mio. kr.

Resultatet af primær drift (EBIT) udgjorde 59,5 mio. kr. mod 74,2 mio. kr. sidste år. Det svarer til en nedgang på 19,8 %. Udviklingen skyldes især højere omkostninger til råvarer og fortsatte investeringer i udvikling og udbygning af den internationale salgsorganisation.

Afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver indgår i resultatet af primær drift med 81,5 mio. kr. mod 130,7 mio. kr. året før.

Nedgangen i koncernens afskrivninger skyldes bortfald af afskrivninger i Harboe Ejendomme A/S (tidligere Harboefarm A/S og Gourmetbryggeriet A/S) som følge af salg af anlægsaktiver (produktionsudstyr).

Herudover er koncernens afskrivninger påvirket af den gennemførte revurdering af restlevetider for tekniske anlæg. Koncernens samlede afskrivninger, som følge af de ændrede skøn, er faldet med 31,0 mio. kr. i regnskabsåret 2011/12.

Resultatet før skat blev på 51,1 mio. kr. mod 68,3 mio. kr. året før. En nedgang på 25,3 %.

Resultatet før skat er i overensstemmelse med forventninger om et resultat i intervallet 50-60 mio. kr. der blev udtrykt i delårsrapporten for 3. kvartal 2011/12.

Årets resultat efter skat udgjorde for 2011/12 38,4 mio. kr. mod 51,1 mio. kr. året før.

EGENKAPITAL

Egenkapital udgjorde pr 30.04.2012 790,0 mio. kr. mod 753,4 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 95,0 mio. kr. Investeringerne omfatter primært nye anlæg og optimeringsprojekter samt en løbende udbygning og koordinering af kapaciteten i million koncernens produktionsenheder.

Koncernens investeringsstrategi har til formål at sikre en fortsat udbygning af koncernens position på såvel nye som på eksisterende hovedmarkeder. Herudover skal investeringerne bidrage til at optimere koncernens ressourceanvendelse og sikre, at effektiviseringer af produktionsapparatet, har en positiv indvirkning på både ressourceforbrug og udledning i forhold til udviklingen i produktionsvolumen.

LIKVIDITET OG NETTORENTBÆRENDE GÆLD

Pengestrømme fra driften udgjorde i 2011/12 91,3 mio. kr. mod 192,2 mio. kr. året før.

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 6,8 mio. kr., og pengestrømme fra finansiering androg -48,6 mio. kr. Den negative pengestrøm fra finansiering dækker over afdrag på prioritetsgæld samt køb af egne aktier. Køb af egne aktier udgjorde 3,7 mio. kr.

Det frie cash flow – ændringer i likvider – udgjorde herefter 49,6 mio. kr. mod -20,0 mio. kr. året før.

LIKVIDITETSBEREDSKAB

Likviditetsberedskabet for koncernen er sammensat af likvide beholdninger og tilsagte uudnyttede kreditfaciliteter og udgjorde pr. 30. april 2012 120,4 mio. kr.

Hertil kommer beholdningen af 393.882 stk. egne aktier, svarende til 35,3 mio. kr. opgjort til børskursen pr. 30. april 2012.

LEDELSESBERETNING

Endvidere kan tillægges dagsværdien af obligationsbeholdningen, der pr. 30. april 2012 udgjorde 183,1 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.

Koncernens rentebærende gæld udgjorde pr. 30. april 2012 353,8 mio. kr. mod 462,2 mio. kr. året før.

Justeret for obligationsbeholdningen og likvide indeståender på 207,2 mio. kr. udgør koncernens nettorentebærende gæld pr. 30. april 2012 146,6 mio. kr. mod 140,6 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.

LEDELSESBERETNING

FORVENTNINGER TIL 2012/13

Harboe vil i det kommende år fokusere på at fastholde sin solide position på de nordeuropæiske hovedmarkeder og fortsætte den internationale ekspansion af sine aktiviteter.

Udbygningen af aktiviteterne inden for øl, læskedrikke, energidrikke og ikkealkoholiske maldrikke ventes at drive koncernens udvikling i det kommende år. Særligt markederne uden for Nordeuropa forventes at udvikle sig positivt med stigende efterspørgsel, og Harboe vil fortsætte investeringerne i den geografiske ekspansion af de internationale aktiviteter. Det ventes at skabe grundlag for en stigende afsætning, der især vil blive drevet af aktiviteterne i Afrika og på de asiatiske markeder.

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.

Fortsatte investeringer i udvikling og markedsføring af nye produkter inden for maltekstrakt ventes også i det kommende år at styrke positioneringen af Harboe som innovativ samarbejdspartner over for kunder i drikkevareindustrien. Harboe forventer således, at lanceringen af nye produktvarianter og nye samarbejdsaftaler vil bidrage positivt til afsætningen.

Investeringerne i den videre udvikling af virksomheden, høje omkostninger til råvarer og begrænsede muligheder for at overføre disse på salgspriserne vil imidlertid fortsætte med at sætte indtjeningsmarginerne under pres i det kommende regnskabsår. Også følsomheden over for sæsonudsving kan få indflydelse på det samlede resultat for koncernen i 2012/13. Det er dog Harboes forventning, at de igangværende strategiske investeringer og den videre udfoldelse af det internationale markedspotentiale vil skabe grundlag for en attraktiv langsigtet værdiskabelse til glæde for selskabets aktionærer og samtidig konsolidere Harboe som en dynamisk international virksomhed, der gør en positiv forskel for sine kunder, medarbejdere og de samfund, vi opererer i.

I 2012/13 forventer Harboe en samlet omsætningsvækst på niveau med væksten i 2011/12. Ligeledes forventer koncernen et resultat før afskrivninger, finansielle poster og skat (EBITDA) samt et resultat før skat på niveau med 2011/12.

Der er i regnskabsåret 2012/13 planlagt investeringer for 50-80 mio. kr. Investeringerne vil primært være fokuseret på løbende vedligehold og effektivitetsoptimeringer.

LEDELSESBERETNING

STRATEGI OG FINANSIELLE MÅL

”Vi ser spændende muligheder for at udbygge vores position på en række vækstmarkeder i Afrika, Asien og Mellemøsten, hvor økonomisk vækst og stigende købekraft er vigtige markeds kræfter, som arbejder for os”

INTERNATIONAL PRODUKTSTRATEGI

Harboe producerer og afsætter en bred vifte af produkter til mere end 90 markeder verden over. Produktporteføljen er målrettet efterspørgsel og markedspotentiale i de enkelte markeder og omfatter tre hovedkategorier:

- Øl, læskedrikke, energidrikke og ikke-alkoholiske maldrikke, som markedsføres til kunder i detailhandlen og via distributører på mere end 70 markeder verden over. Særligt på markederne uden for Europa opleves en stigende efterspørgsel. Harboe forfølger en strategi om en fortsat ekspansion af de internationale aktiviteter målrettet regioner, hvor den økonomiske og demografiske udvikling understøtter en stigende købekraft og efterspørgsel på kvalitetsprodukter.
- Traditionel maltekstrakt som markedsføres til fødevarerindustrien på en række europæiske markeder. Markedet er voksende, og Harboe søger at drive væksten yderligere gennem fortsat produktudvikling.
- Nye egenudviklede, unikke produkter inden for maltekstrakt, som primært markedsføres til kunder i drikkevarerindustrien – både lokale drikkevarerproducenter i bl.a. Mellemøsten og Centralasien og større internationale spillere. Harboe arbejder målrettet på at opdyrke dette marked yderligere og har indgået strategiske samarbejdsaftaler med en række internationale drikkevarerproducenter om videreudvikling og anvendelse af de nye produkter.

HØJ VOLUMEN OG STABIL POSITION PÅ DE NORDEUROPÆISKE HOVEDMARKEDER

Afsætningen af Harboes produkter på de nordeuropæiske hovedmarkeder sker fortrinsvist til de store kæder i detailhandelssektoren og har historisk været markedsført til attraktive priser, som var konkurrencedygtige med de internationale varemærker.

For at sikre fortsat værdiskabelse fokuserer Harboe uændret på at fastholde en høj volumen og sikre sin veletablerede position i de nordeuropæiske hovedmarkeder. Harboe vil drive udviklingen på sine hovedmarkeder og sikre kunderne en høj kvalitet, fleksibilitet og sikkerhed i leverancerne og et attraktivt og tidssvarende produktsortiment.

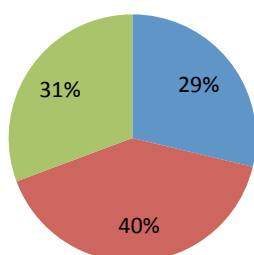
Sideløbende tilstræber Harboe en optimal udnyttelse af koncernens produktionskapacitet og kompetencer gennem strategiske samarbejdsaftaler med andre drikkevarerproducenter om kontraktproduktion, emballage- og produktudvikling inden for produktsegmenter, der ikke kannibalerer på Harboes egen forretning.

FORTSAT INTERNATIONALISERING

De internationale markeder rummer et attraktivt potentiale med stigende efterspørgsel, der inden for en række produktkategorier og geografiske segmenter giver mulighed for at realisere højere indtjeningsmarginer end på de nordeuropæiske markeder. Harboe forfølger en diversificeret vækststrategi baseret på regionale og kulturelle efterspørgselsmønstre og individuelle markedsmuligheder for produktsortiment, emballagetyper samt salgs- og distributionsmodeller. På de internationale markeder markedsføres produkterne i vid udstrækning under egne varemærker suppleret med private label, hvor det er forretningsmæssigt attraktivt. Ekspansionen af Harboes internationale aktiviteter fokuserer på en fortsat udbygning af aktiviteterne i Mellemøsten, Afrika, Asien og en række øvrige markeder, herunder Syd- og Latinamerika. De internationale aktivite-

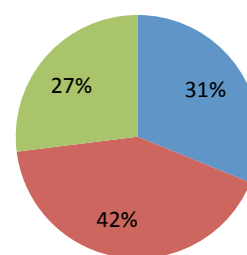
Nettoomsætning 2011/12

■ Danmark ■ Tyskland ■ Øvrige markeder



Nettoomsætning 2010/11

■ Danmark ■ Tyskland ■ Øvrige markeder



LEDELSESBERETNING

ter forventes i stadig større grad at bidrage til koncernens omsætning og EBITDA over de kommende år.

UNIKT MARKEDSPOTENTIALE FOR MALTEKSTRAKT

Harboe har gennem en årrække etableret en solid platform for afsætning af traditionel maltekstrakt til kunder i fødevarerindustrien med primær fokus på Europa. Forretningen udvikler sig særdeles positivt og rummer et fortsat attraktivt vækstpotentiale i regionen, som koncernen ønsker at udnytte gennem videre udbygning af salgsorganisationen. Harboe investerer også løbende i udviklingsaktiviteter, der kan styrke forretningens fortsatte udvikling og konkurrencemæssige stilling.

Den strategiske målsætning om at drive udviklingen af nye produkter har også resulteret i en unik klar maltekstrakt, som har vide anvendelsesmuligheder inden for drikkevarerproduktion. I forhold til konkurrerende produkter er den klare maltekstrakt forædlet yderligere og kan således spare flere led i den sædvanlige fremstillingsproces hos drikkevarerproducenten.

Harboes klare maltekstrakt har således en attraktiv profil til markedsføring over for store drikkevarerproducenter, som viser en betydelig interesse for produktet. Det har gennem det seneste år materialiseret sig i nye strategiske samarbejdsaftaler og ordrer. Området rummer et fortsat betydeligt potentiale, som Harboe ønsker at udnytte optimalt. Videre markedsføring af den klare maltekstrakt vil således være et centralt element i de kommende års strategiske udvikling.

Den klare maltekstrakt indgår desuden i den videre udvikling af Harboes egne produkter, herunder især de ikke-alkoholiske maldrikke som koncernen markedsfører på stadig flere internationale markeder.

INVESTERING I LANGSIGTET VÆRDISKABELSE

Forudsætningen for at fastholde markedspositionen i Nordeuropa og samtidig realisere den internationale 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.

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 vil bidrage til en samlet mere robust indtjening – både relativt og i absolutte termer.

Det er Harboes målsætning at skabe en årlig omsætningsvækst i den fortsættende forretning på mellem 5-10 % og en langsigtet 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 tilbagekøbsprogrammer.

KONCERNENS MARKEDER

”Vi glæder os over den anerkendelse, som vores produkter og varemærker møder på de internationale markeder. Det giver energi til vores ambitioner om en fortsat geografisk ekspansion”

Harboe markedsfører sine produkter i mere end 90 lande verden over. Med afsæt i sin solide position i Nordeuropa har Harboe de seneste år forfulgt en målrettet strategi for fortsat international ekspansion med primær fokus på fire geografiske regioner: Afrika, Mellemøsten, Asien og senest også Syd- og Latinamerika, hvor en salgsorganisation er under etablering.

Mere end 70% af den samlede omsætning ligger således udenfor Danmark, ligesom mere end 75% af afsætningen nu ligger uden for Danmark.

NORDEUROPA

Nordeuropa er koncernens største marked og omfatter Danmark, Norge, Sverige, Baltikum og Tyskland samt grænsehandlen, der udgør et særligt marked for koncernens drikkevarerprodukter. Desuden markedsføres et målrettet sortiment af produkter på udvalgte andre europæiske markeder.

DRIKKEVARER

I Nordeuropa markedsfører Harboe primært sine drikkevarerprodukter til 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 blandt Harboes konkurrenter er der sket en løbende konsolidering, som har skærpet konkurrencesituationen på disse markeder yderligere.

Harboes nordeuropæiske produktsortiment inden for drikkevarer henvender sig både til private labelsegmentet og markedsføres under Harboes

LEDELSESBERETNING

egne varemærker gennem de store supermarkedskæder til attraktive priser, der typisk er lavere end priserne på de internationale mærkevarer i samme kategorier. 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.

Harboe markedsfører derudover en række produkter under egne varemærker, herunder bl.a. varemærkerne Darguner, Bear Beer og specialprodukterne fra GourmetBryggeriet. Ligeledes under egne varemærker markedsfører Harboe desuden en portefølje af specialprodukter, herunder bl.a. ikke-alkoholiske maldrikke, ingefærdrik mv. Disse produkter er fortrinsvist henvendt til markeder, hvor det adresserer segmenter med en særlig kulturelt og etnisk baseret efterspørgsel.

Det samlede salg af øl har gennem de seneste 10 år været faldende på de europæiske markeder, og denne overordnede udvikling er fortsat i det forgangne regnskabsår. Salget af læskedrikke er i fortsat vækst, og ikke mindst det sukkerfri segment udvikler sig positivt og udgør en stadig stigende del af det samlede læskedrikmarked. Udviklingen i salget af læskedrikke er også drevet 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 markedet som nye interessante produkter, der kan drive en fortsat vækst i segmentet.

Det europæiske marked for drikkevarer påvirkes imidlertid også af sæsonudsving. Særligt kvaliteten af sommervejret har markant indflydelse på den samlede efterspørgsel.

Det er Harboes strategi at fastholde en høj volumen af koncernens drikkevareprodukter og sikre sin veletablerede position på det stærkt konkurrenceprægede marked i Nordeuropa. Harboe vil drive udviklingen og sikre kunderne en høj kvalitet, fleksibilitet og leveringssikkerhed. Samtidig vil Harboe gennem løbende udviklingsaktiviteter sikre kunderne et attraktivt produktsortiment, der til stadighed afspejler de internationale trends og efterspørgslen på drikkevaremarkedet.

STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER

Den våde og kolde sommer fik indflydelse på salget af øl i 2011/12 og medførte et lille fald i afsætningen.

Tilbagegangen er dog opvejet af et øget salg til nye europæiske markeder, ligesom strategiske samarbejdsaftaler med nye kunder bidrager positivt til den samlede volumen og effektivitetsudnyttelsen på koncernens bryggerier. Også segmentet for læskedrikke og ikke-alkoholiske drikkevarer har været påvirket af sommerens vejrlig, og det har præget afsætningen på alle de nordeuropæiske markeder. For hele perioden samlet er der dog realiseret

en stigning i afsætningen, som bl.a. er skabt via en styrket salgs- og markedsføringsaktivitet på udvalgte markeder inden for mindre sæsonafhængige produktkategorier, bl.a. mørke maldrikke.

Harboe har i løbet af året fortsat det tætte samarbejde med kunderne om til stadighed at sikre det rigtige produktsortiment, som kan skabe merværdi for både kunder og forbrugere. Sideløbende er der fokuseret på en fortsat udbygning af Harboes position inden for ontrade salget til cafeer, kantiner mv., ligesom salget til conveniencesegmentet løbende udbygges gennem en yderligere styrkelse af salgsorganisationen og en målrettet produktportefølje.

TRADITIONEL MALTEKSTRAKT

Harboe har gennem mere end 60 års markedsført maltekstrakt som ingrediens til fødevarerindustrien i en række målrettede produkter. Maltekstrakten anvendes som et naturligt alternativ til sukker-, smags- og farvestof 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 et væsentligt aktiv i markedsføringen over for udvalgte produktionsindustrier herunder især bagerier og andre fødevarerproducenter.

Viften af produkter inden for den traditionelle maltekstrakt afsættes til kunder i fødevarerindustrien med primær fokus på det europæiske marked. Forretningen har de seneste år udviklet sig særdeles positivt og med solid vækst i afsætningen. Afsætningen drives af en stigende efterspørgsel og generel anerkendelse af Harboes produkter og certificerede produktionsprocesser i en industri, hvor fødevarerikkerhed og kvalitet er altafgørende faktorer. Dette understøttes yderligere af Harboes fortsatte produktudvikling inden for kategorien.

Markedet for maltekstrakt rummer et attraktivt vækstpotentiale i regionen, som koncernen ønsker at udnytte gennem en fortsat målrettet styrkelse af produktporteføljen og videre udbygning af salgsorganisationen.

STRATEGISKE TILTAG OG RESULTATER

Afsætningen inden for den traditionelle maltekstrakt har 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, herunder udviklingen af nye varianter af maltekstrakt baseret på andre kornsorter.

MELLEMØSTEN

Harboe har gennem en årrække arbejdet systematisk på at ekspandere sine aktiviteter i Mellemøsten i tæt samarbejde med en række lokale og internationale distributører og samarbejdspartnere. Harboe afsætter en vifte af målrettede drikkevareprodukter, og regionen repræsenterer desuden et interessant potentiale for koncernens nye innovative produkter inden for maltekstrakt.

LEDELSESBERETNING

DRIKKEVARER

I Mellemøsten markedsføres Harboes drikkevareprodukter fortrinsvist under egne varemærker, som nyder høj anerkendelse i markedet. Harboe afsætter øl i udvalgte mellemøstlige lande, hvor alkoholimport er tilladt. Derudover markedsfører koncernen en bred vifte af ikke-alkoholiske produkter, herunder både ikke-alkoholiske maldrikke og traditionelle læskedrikke, som begge er kategorier i vækst. Udviklingen drives af en stigende købekraft og et stadigt voksende forbrugersegment, som efterspørger kvalitetsdrikkevarer. Samtidig forfølger Harboe en produktstrategi, hvor der med afsæt i de eksisterende, velkendte varemærker lanceres nye innovative produktvarianter, særligt inden for de ikke-alkoholiske drikkevarer.

Harboe har gennem de seneste fire 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 i regionen.

STRATEGISKE INITIATIVER OG RESULTATER

Udviklingen har i regnskabsåret båret præg af den fortsatte politiske uro i regionen, som har påvirket afsætningen i flere nøglemarkeder og skabt forsinkelser i forsyningerne og givet anledning til generelle handelsmæssige udfordringer. Efterspørgslen er dog fortsat stigende, og Harboe har konstant fokus på, hvordan koncernen bedst muligt udnytter det eksisterende markedspotentiale under optimal hensyntagen til den politiske situation og den økonomiske risikoeksponering.

KLAR MALTEKSTRAKT

Harboe har i årets løb fortsat de strategiske udviklingsaktiviteter inden for maltekstrakt, som Harboe afsætter til en række kunder i drikkevareindustrien i Mellemøsten og Centralasien. Der er gennemført en fortsat udbygning af salgsorganisationen og samarbejdsprojekterne med partnere i drikkevareindustrien. Harboe har i årets løb deltaget på flere internationale føde- og drikkevaremesser og arbejder fortsat målrettet på at markedsføre produktet og dets brede anvendelsesmuligheder til kunder i regionen.

Den samlede afsætning af den klare maltekstrakt er steget i perioden, men den fortsatte politiske uro gør forretningsbetingelserne vanskelige og væksttempoet mere afdæmpet end ventet.

AFRIKA

Harboe har gennem en årrække forfulgt en målrettet vækststrategi på det afrikanske marked, og afsætter i dag et bredt sortiment af øl, læskedrikke, maldrikke og ikke-alkoholiske øl i et stadig stigende antal afrikanske lande. Regionen repræsenterer Harboes største omsætning uden for Europa og er i fortsat vækst. Produkterne markedsføres fortrinsvist under egne varemærker, som møder stadig stigende anerkendelse.

Harboes ekspansion i de afrikanske lande drives af en stigende efterspørgsel

på især stærk øl og maltbaserede produkter, og markedsudviklingen understøtter afsætningen med en hastigt voksende middelklasse og en stadig udvikling og konsolidering inden for detailhandlen. Målrettede salgs- og markedsføringsaktiviteter og et tæt og gensidigt værdiskabende samarbejde med store regionale distributører er katalysatorer for en fortsat positiv udvikling.

STRATEGISKE INITIATIVER OG RESULTATER

Salgsorganisationen er under fortsat udbygning og intensive markedsføringsaktiviteter har bidraget til at drive en særdeles positiv udvikling på de afrikanske markeder i perioden med stigende volumener inden for hele produktsortimentet. Resultaterne er skabt i de eksisterende markeder, ligesom langsigtede leveringsaftaler har banet vej til nye lovende vækstmarkeder på kontinentet.

Ekspansionen tager udgangspunkt i løbende markedsanalyser i tæt samarbejde med distributører, og nye markedsmuligheder afvejes nøje med risikovurderinger af handelsbetingelser, distributionsmuligheder og andre forhold, som kan påvirke forretningen i markeder, som fortsat er forholdsvis umodne.

Harboe venter i det kommende år en fortsat høj vækst i aktiviteterne og en yderligere styrkelse af salgsaktiviteterne.

ASIEN

Baseret på de positive resultater fra Afrika og som led i Harboes strategi om fortsat international ekspansion af aktiviteterne har koncernen indledt en systematisk salgsindsats i Asien og på udvalgte markeder i Oceanien. De store asiatiske markeder drives af en fortsat økonomisk vækst og et generelt stigende forbrug – herunder af kvalitetsdrikkevarer. Der er etableret en regional salgsorganisation, som ledes fra et nyetableret lokalt salgskontor. Der endvidere er indledt samarbejde med en række distributører på tværs af regionen.

Særligt Harboes stærke øl repræsenterer et interessant potentiale i nye geografiske markeder i Asien, hvor produkterne har kunnet indtage en stærk nicheposition, som derfra har kunnet udbygges med introduktion flere produktvarianter og kategorier. Produkterne markedsføres under Harboes egne varemærker og er positioneret i premiumsegmenter for importerede produkter, der er i hastig vækst i takt med den økonomiske udvikling og øgede købekraft blandt forbrugerne i mange af disse markeder.

STRATEGISKE INITIATIVER OG RESULTATER

Der er i perioden opnået gode resultater i samarbejde med centrale distributører kombineret med en målrettet salgsstrategi over for store detailhandelskæder i bl.a. Hongkong, Malaysia og Taiwan, hvoraf flere nu har Harboes produkter listet og dermed fungerer som effektivt udstillingsvindue

LEDELSESBERETNING

over for forbrugerne i disse markeder. I flere af de asiatiske markeder repræsenterer conveniencesegmentet en betydelig del af detailhandlen, og også her har Harboe fået positioneret sine produkter med succes. Sideløbende arbejdes der systematisk med markedsføring inden for on-trade segmentet, hvor der i løbet af året er indgået nye aftaler med bl.a. store nationale konceptkæder.

Harboe vil i de kommende år fortsætte bearbejdningen af de asiatiske markeder med fokus på fortsat ekspansion i bl.a. Kina, Sydkorea, Vietnam og Japan. Også koncernens målrettede portefølje af ikke-alkoholiske produkter vil indgå i markedsføringen på udvalgte markeder med store muslimske befolkninger som bl.a. Indonesien. De systematiske salgsaktiviteter i Asien bidrager positivt til koncernens samlede resultater, om end stadig på et beskeden niveau. I det kommende år ventes fortsat høj vækst og yderligere ekspansion af aktiviteterne.

ØVRIGE MARKEDER

Ud over fire store geografiske regioner, hvor Harboe arbejder systematisk med at udbygge sin position, sælger koncernen en målrettet portefølje af produkter i udvalgte markeder i Østeuropa, Caribien og Syd- og Latinamerika.

Særligt Syd- og Latinamerika vurderes at blive et attraktivt marked i de kommende år med tiltagende økonomisk vækst og stigende forbrug, og i 2012 vil Harboe indlede etableringen af en fokuseret salgsorganisation, som skal indlede en mere systematisk bearbejdning af denne region.

PRODUKTION OG KAPACITET

”Høj kvalitet og effektivitet i produktionen er afgørende for, at vi kan skabe fortsat vækst. Mange års målrettede investeringer betyder, at vi i dag har kapaciteten til at tage de næste vigtige skridt i vores vækststrategi”

Koncernens tre bryggerier har en samlet kapacitet på i alt 10 mio. hektoliter. I 2011/12 blev der i alt afsat 6,52 mio. hektoliter øl, læskedrikke og malurtprodukter. Det svarer til en stigning på 9,8 % i forhold til året før og afspejler den positive udvikling i koncernens afsætning og de løbende investeringer, som foretages i den fortsatte styrkelse af kapaciteten. Kapacitetsudnyttelsen var desuden styrket af fortsat samarbejde med en række kunder om kontraktproduktion.

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 blev i 2011/12 investeret 95,0 mio. kr. i bryggerivirksomheden.

Investeringerne har været fokuseret på en fortsat styrkelse af kapaciteten, herunder etablering af en ny dåsekolonne på koncernens tyske bryggeri.

Der er desuden investeret i løbende effektiviseringer, ligesom der er gennemført en række udbygnings- og optimeringsprojekter, der skal styrke koordineringen af kapaciteten mellem koncernens produktionsenheder.

Som led i bestræbelserne på til stadighed at sikre en effektiv og koordineret produktion og udnyttelse af ressourcer på tværs af koncernens produktionsenheder indledte Harboe i regnskabsåret implementeringen af et Entrepris Ressource Planingsystem på bryggerierne i Danmark og Tyskland. Systemet vil i det kommende år blive fuldt implementeret, så den fremtidige ressourcestyring vil ske via en fælles effektiv platform.

Ud over løbende investeringer i produktionsfaciliteter har Harboe de seneste år gennemført investeringer i effektivitets- og miljøfremmende anlæg. I 2008 investerede Harboe i et CO₂-opsamlingsanlæg på den tyske produktionsenhed med særdeles gode resultater, og i 2010 gennemførtes en tilsvarende investering på produktionsenheden i Skælskør. Anlæggene opsamlere og genindvinder CO₂-udledningerne fra produktionen, og de realiserede besparelser har været i stand til at finansiere investeringerne på mindre end to år.

Harboe har gennem de seneste fem år investeret for 670,5 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 2012/2013 ventes investeringerne fortrinsvist at være rettet mod løbende vedligeholdelse og effektivisering.

MEDARBEJDERE OG ORGANISATION

”Al ledelse i Harboe er drevet af grundlæggende værdier, der handler om gensidig respekt og ansvarlighed. Det er en stærk motivationsfaktor, der skaber resultater på alle niveauer i vores virksomhed”

Harboe har gennem mere end 125 år baseret sin virksomhed på grundlæggende værdier om ansvarlighed, samarbejde, kvalitet og resultater. Disse værdier danner udgangspunkt for Harboes 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 strategi på organisationsområdet tager udgangspunkt i koncernens fokus på at sikre en sikker og stadig mere effektiv produktion af kvalitetsprodukter kombineret med dynamisk innovation, der sætter Harboe i

LEDELSESBERETNING

stand til at skabe ny vækst og attraktiv værdiskabelse. Derfor er det afgørende, at Harboe kan rekruttere ledere og medarbejdere med de rigtige kvalifikationer til såvel produktionsenhederne som til udviklingsfunktioner, salg og markedsføring med videre. Harboe lægger vægt på at tilbyde konkurrencedygtige løn- og ansættelsesforhold, løbende uddannelse og fortsat kvalificering af medarbejdere. Målsætningen er at fastholde de dygtige medarbejdere og sikre en høj medarbejdertilfredshed.

REKRUTTERING OG UDDANNELSE

Det strategiske fokus i rekrutteringsaktiviteterne har fortrinsvist været rettet mod den internationale salgsorganisation, som er blevet udbygget yderligere med nye stærke kompetencer i løbet af året. Harboes internationale vækststrategi understøttes således nu yderligere af dedikerede salgssressourcer rettet mod de geografiske regioner, hvor koncernen forventer at skabe vækst i de kommende år. Strategien understøttes desuden gennem etablering af lokale salgskontorer og fortsat udbygning af salgsorganisationen i takt med, at markedsmulighederne udfoldes yderligere.

Udvikling af koncernens medarbejdere og fortsat styrkelse og opdatering af kompetencer har stor strategisk fokus på alle niveauer i koncernen, og der har i regnskabsåret været gennemført en række aktiviteter i den forbindelse. Sidste år indledte Harboe et formaliseret udviklingsforløb for nøgleledere i koncernen. Ambitionen er at sikre, at koncernens strategiske ledelse sker ud fra en styrket fælles referenceramme. Der er således igangsat et forløb for ca. 15 nøgleledere på koncernniveau, hvor der med afsæt i koncernens forretningsmæssige udfordringer sættes fokus på relevante problemstillinger og værktøjer inden for virksomhedsledelse. I regnskabsåret er udviklingsforløbet fortsat med en række aktiviteter, som skal styrke det tværgående operationelle lederskab i koncernen. Også i Estland har der været gennemført intern lederuddannelse.

I den operationelle del af koncernen er der i året gennemført en række aktiviteter på uddannelsesfronten. Med henblik på at sikre en effektiv og tæt opfølgning på kvalitet og effektivitet helt ude ved de enkelte produktionsprocesser etablerede Harboe nogle år tilbage en holdlederuddannelse, som er videreført i regnskabsåret. Resultaterne er særdeles positive i form af 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.

I det kommende regnskabsår er der planlagt et udviklingsprogram, som er rettet mod hele organisationen. Programmet skal bidrage til en yderligere styrkelse af den fælles kultur og opbakning om de strategiske prioriteter på tværs af organisationen.

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, som understøttes af den stærke virksomhedskultur. 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 niveau, der sikrer kontinuitet og fastholder den værdifulde viden, der er oparbejdet i virksomheden. Samtidig er det særdeles tilfredsstillende at antallet af langtidraske – det vil sige medarbejdere med få eller ingen sygedage – fortsat ligger på et særdeles højt niveau.

CSR - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Forretningsdrevet samfundsansvar

”Ansvarlighed er en kerneværdi i Harboe, og ansvarlig virksomhedsledelse betyder, at enhver beslutning afvejes med risici og konsekvenser. Det gælder både internt i virksomheden og i forhold til den verden, vi agerer i”

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 baseret på værdioptimering og begrænsning af risici. Politikken er godkendt af selskabets bestyrelse og findes på koncernens hjemmeside www.harboes.dk/Investor.

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 produktio-

LEDELSESBERETNING

nen mest muligt i forhold til den samlede produktionsvolumen og dermed reducere 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.

Der er også i det forgangne regnskabsår foretaget investeringer i vedligeholdelse og optimering af koncernens produktionsfaciliteter. Erfaringerne med de seneste års investeringer i nyt inddampningsanlæg og et CO₂-opsamlingsanlæg er ligeledes positive. Opsamlingen og genanvendelsen af CO₂ sker systematisk både i Danmark og Tyskland, og de energimæssige besparelser har været i stand til at finansiere investeringen i anlæggene på blot to år.

Også 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.

I 2011/12 er der som planlagt indledt implementeringen af et Enterprise Resource Planning (ERP) system på koncernens produktionsenheder i Danmark og Tyskland. I det kommende regnskabsår vil systemet blive fuldt implementeret, således at hele koncernens produktion styres og koordineres på samme IT-plattform.

Systemet bliver omdrejningspunktet for Harboes bestræbelser på at styre og overvåge kvalitetsstandarder, udbytteprocenter, energiforbrug mv. på tværs af koncernens enheder og vil danne udgangspunkt for fremadrettede, konkrete målsætninger og rapportering med henblik på yderligere optimering af produktionen.

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 overenskomst-

sige 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 væggtab, rygestop mv.

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 er koncernens produktionsenhed i Skælskør blevet arbejdsmiljøcertificeret i regnskabsåret. 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 drikkevarevirksomhed og leverandør til fødevarerindustri i hele verden er produktkvalitet og sikkerhed en afgørende forretningsmæssig faktor. Harboe vil leve op til de højeste standarder for fødevarerens 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.

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. Im-

LEDELSESBERETNING

plementeringen 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 interessenter, 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 det samfund, virksomheden indgår i. Harboe har således også i år støttet en række relevante lokale sportsaktiviteter, kulturelle begivenheder og velgørende formål, og 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.

CORPORATE GOVERNANCE

"I en virksomhed i vækst er der brug for frihed til at gribe nye muligheder, når de opstår. I Harboe arbejder vi løbende på at styrke og udvikle de professionelle og ledelsesmæssige rammer og systemer, der gør det muligt"

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 målret-

tet 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, som anbefalet af Komiteen for god selskabsledelse, senest opdateret i august 2011. På koncernens hjemmeside findes den fuldstændige gennemgang af de enkelte anbefalinger: www.harboes.dk/Investor.

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.

INTERESSEENTERNES 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, og ledelsen følger faste procedurer for offentliggørelse af væsentlige informationer 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. Dog er 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. Bestyrelsen vurderer derfor ikke, at

LEDELSESBERETNING

der er behov for at fastsætte særlige mål på dette område. Endvidere er det bestyrelsens vurdering, at der ikke aktuelt er behov for en næstformand, men bestyrelsen vurderer løbende behovet i takt med udviklingen i selskabets strategiske udfordringer.

DET ØVERSTE LEDELSESGRANS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

Bestyrelsens medlemmer og deres individuelle kompetencer, der øvrige direktions-, bestyrelses- og tilsynsrådsposter mv. er nærmere beskrevet i årsrapporten. Bestyrelsen lægger vægt på, at bestyrelsen er sammensat, så dens medlemmer bedst muligt supplerer hinanden i forhold til erfaring, alder og køn mv. med henblik på at sikre Harboe et kompetent og alsidigt bidrag til ledelsesarbejdet. Harboe 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.

Bestyrelsen har ikke nedsat nominerings- eller vederlagsudvalg, men vil løbende vurdere behovet herfor. Væsentlige kontrakter afstemmes med bestyrelsesformanden.

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 2011/12 været afholdt 4 bestyrelsesmøder.

LEDELSENS VEDERLAG

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

REGNSKABS AFLÆGGELSE (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 whistleblowordning.

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

RISIKOFORHOLD, FINANSIEL RAPPORTERING OG KONTROL

I takt med den fortsatte vækst og geografiske ekspansion udsættes vi i stigende grad for risici, der kan påvirke vores resultater. Derfor er risikostyring en systematisk proces, som er integreret i alle led i værdikæden”

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

LEDELSESBERETNING

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 rapportering 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 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. Et ERP-system, som skal styrke effektivitet, koordinering af produktionen og udnyttelse af ressourcer på tværs af koncernens produktionsenheder, er under implementering på koncernens produktionsenheder.

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, Harboe anvender til sine produkter, lever op til de højeste standarder for fødevarer sikkerhed. Samtidig er Harboe afhængig af, at råvarerne 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, og 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 produktionsomkost-

ninger 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 malte ekstrakt 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, 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.

SÆSON OG KAPACITET

Salget af øl og læskedrikke er præget af sæson- og vejr-mæssige udsving. Sommeren er normalt højsæson, 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

LEDELSESBERETNING

kapacitet til enhver tid imødekommer kundernes efterspørgsel og forventninger ud fra grundlæggende konkurrencemæssige principper. Enhver leverance 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 146 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. Harboe vil fremadrettet vurdere behovet for valutasikring i takt med udviklingen i koncernens aktiviteter.

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

AKTIONÆRFORHOLD

”Vi ser den ideelle værdiskabelse som en kombination af løbende resultater og målopfyldelse – og en mere langsigtet udvikling af virksomheden, som også kommer medarbejdere, kunder og aktionærer til gode”

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 kvartalsrapporter og årsrapport på dansk og engelsk, præsentationer og møder med interessenter samt selskabets hjemmeside, www.harboes.dk.

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

Harboes Bryggeri A/S afholder en række 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

DEN LOVPLIGTIGE REDEGØRELSE FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE

Harboe har valgt af offentliggøre den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b, på virksomhedens hjemmeside.

EJERFORHOLD

Harboes Bryggeri A/S havde ved udgangen af regnskabsåret 5.236 navnenoterede aktionærer. De navnenoterede aktionærer repræsenterer 55,1 mio. kr. af den samlede aktiekapital, svarende til 91,84 %.

Følgende aktionærer har i henhold til værdipapirhandelslovens § 29 pr. 30. april 2012 anmeldt at have en aktiepost, der overstiger 5 % af aktiekapitalen:

Kirsten og Bernhard Griese

Spegerborgvej 4, 4230 Skælskør

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

Lønmodtagernes Dyrtdsfond

Vendersgade 28, 1363 København K.

Kapitalandel: 20 %, stemmeandel: 10,2 %

Medlemmer af bestyrelse og direktion havde pr. 30. april 2012 i alt 937.290 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

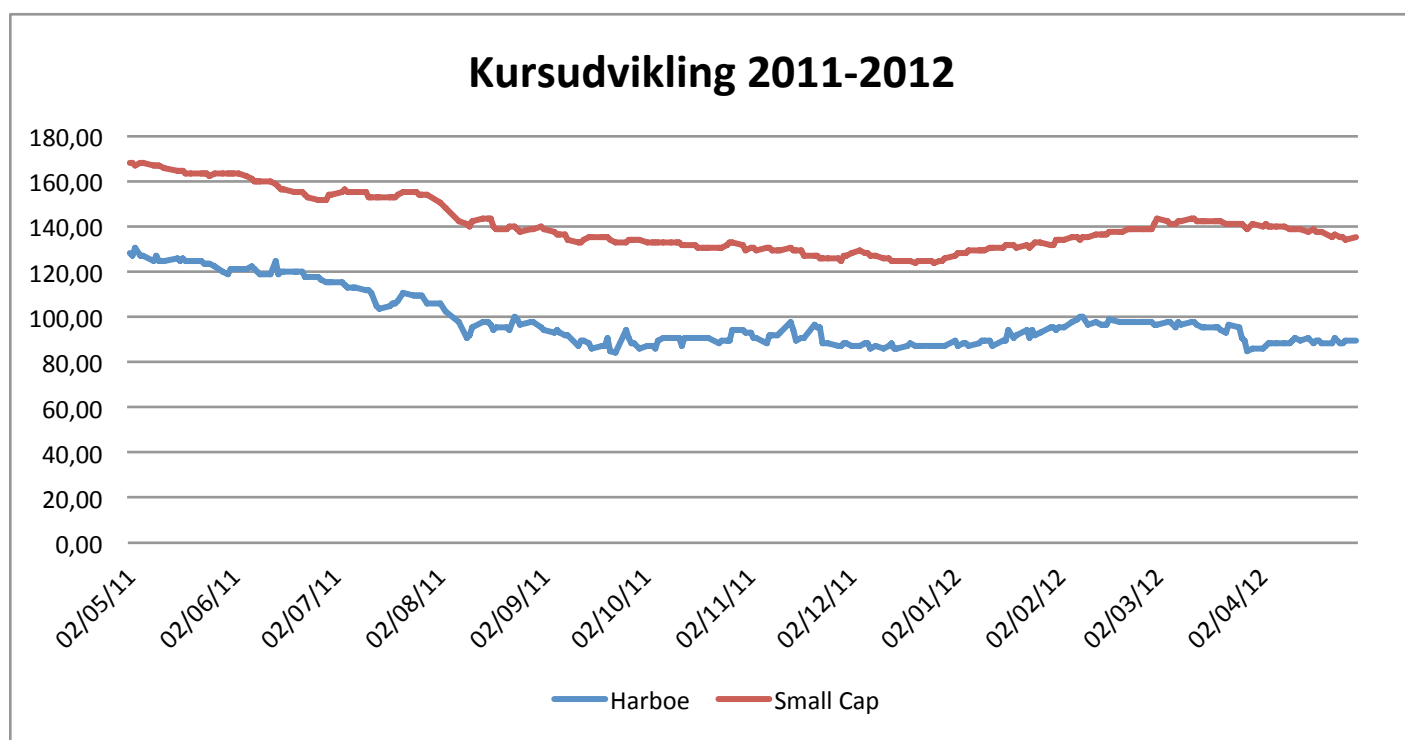
AKTIEN

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 76,0 mio. kr. svarende til en gennemsnitlig omsætning pr. dag på 305 t.kr.

Harboe-aktien faldt i årets løb med 29,5 % og sluttede i kurs 89,5 mod kurs 127 med udgangen af sidste regnskabsår. Kursudviklingen skal ses i forhold til udviklingen i smallcap-indekset som faldt med 19,1 %.



LEDELSESBERETNING

ANALYTIKERE

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

Danske Bank: Kristian Godiksen

SEB Enskilda: Søren Samsøe

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 2012 en beholdning af egne på 393.882 stk. B-aktier.

Selskabet har i regnskabsåret erhvervet 43.297 stk. B-aktier til en samlet værdi på 3,7 mio. kr. Selskabet har pr. dags dato en beholdning på 399.109 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 kor-tere

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 22. august 2012, 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 2011/12	Den 26. juni 2012
Ordinær generalforsamling	Den 22. august 2012
Delårsrapport, 1. kvartal 2012/13	Den 18. september 2012
Delårsrapport, 1. halvår 2012/13	Den 13. december 2012
Delårsrapport, 3. kvartal 2012/13	Den 20. marts 2013

LEDELSESBERETNING

SELSKABSMEDDELELSER

Udsendte selskabsmeddelelser i perioden 1. maj 2011 til 30. april 2012:

TIDSPUNKT

Den 16. maj 2011
Den 28. juni 2011
Den 30. juni 2011
Den 22. juli 2011
Den 3. august 2011
Den 24. august 2011
Den 7. september 2011
Den 19. september 2011
Den 12. december 2011
Den 27. marts 2012
Den 26. april 2012

MEDDELELSE

Finanskalender 2011/12
Årsregnskabsmeddelelse for 2010/11
Annoncering af ordinær generalforsamling
Indkaldelse til ordinær generalforsamling
Årsrapport 2010/11
Referat fra ordinær generalforsamling
Delårsrapport, 1. kvartal 2011/12
Indberetning i medfør af værdipapirhandelsloven § 28a
Halvårsrapport for 2011/12
Delårsrapport for 3. kvartal 2011/12
Indberetning af insideres handler

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. maj 2011 – 30. april 2012 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 2012 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2011 – 30. april 2012.

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 26. juni 2012

DIREKTION

Bernhard Griese
administrerende direktør

BESTYRELSE

Anders Nielsen formand
Bernhard Griese
Mads O. Krage
Mette Kirstine Agger
Thøger Thøgersen
Carl Erik Kjærsgaard
Jens Bjarne 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 2011 - 30. april 2012, 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 revisionshandling for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandling 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 retvi-

sende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandling, 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 2012 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. maj 2011 - 30. april 2012 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 gennemførte 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 26. juni 2012

Deloitte

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

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.harboes.dk

BESTYRELSE

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

DIREKTION

Bernhard Griese

REVISION

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

GENERALFORSAMLING

Ordinær generalforsamling afholdes 22. august 2012, kl. 10:00 på Harboes Bryggeri A/S, Skælskør

RESULTATOPGØRELSE FOR 2011/12

KONCERN DKK TUSINDE	2011/12	2010/11
Fortsættende aktiviteter		
Bruttoomsætning	1.677.438	1.584.149
Øl- og vandafgifter	(266.958)	(263.495)
Nettoomsætning	1.410.480	1.320.654
Produktionsomkostninger	(1.122.185)	(1.024.287)
Bruttoresultat	288.295	296.367
Andre driftsindtægter	23.116	18.281
Distributionsomkostninger	(186.750)	(179.346)
Administrationsomkostninger	(49.313)	(49.600)
Andre driftsomkostninger	(15.838)	(13.101)
Resultat af primær drift (EBIT)	59.510	72.602
Finansielle indtægter	5.728	4.488
Finansielle omkostninger	(14.163)	(9.910)
Resultat før skat af fortsættende aktiviteter	51.075	67.180
Skat af årets resultat af fortsættende aktiviteter	(12.565)	(16.931)
Regulering af skat vedrørende tidligere år	(141)	(45)
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	38.369	50.204
Ophørte aktiviteter		
Årets resultat af ophørte aktiviteter	303	10.449
Årets resultat	38.672	60.653
Fordeling af årets resultat		
Moderselskabets aktionærer	38.666	60.635
Minoritetsinteresser	6	18
	38.672	60.653
Resultat pr. aktie (kr. pr. aktie á 10 kr.)		
Fortsættende og ophørte aktiviteter (kr.)	6,87	10,64
Fortsættende aktiviteter (kr.)	6,81	8,96

TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR 2011/12

KONCERN DKK TUSINDE	2011/12	2010/11
Årets resultat	38.672	60.653
Valutakursregulering vedrørende udenlandske virksomheder	(1.276)	487
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg	495	4.748
Dagsværdiregulering af finansielle aktiver disponible for salg recirkulering ved afståelse	14.609	263
Dagsværdiregulering af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	0	838
Skat af anden totalindkomst	(3.751)	(1.989)
Anden totalindkomst	10.077	4.347
Totalindkomst	48.749	65.000
Fordeling af årets totalindkomst		
Moderselskabets aktionærer	48.743	64.982
Minoritetsinteresser	6	18
	48.749	65.000

BALANCE PR. 30. APRIL 2012

KONCERN DKK TUSINDE	2012	2011
Goodwill	3.573	3.573
Udviklingsprojekter	0	433
Rettigheder	5.705	5.719
Software	6.383	7.920
Immaterielle aktiver under opførelse	20.502	5.764
Immaterielle aktiver	36.163	23.409
Grunde og bygninger	255.166	337.159
Produktionsanlæg og maskiner	445.680	456.073
Andre anlæg	31.856	38.665
Reserve dele til egne maskiner	5.297	3.993
Materielle aktiver under opførelse	64.872	36.083
Materielle aktiver	802.871	871.973
Investeringsjendomme	72.919	0
Finansielle aktiver disponible for salg	190.961	285.782
Deposita, lejemål	2.367	2.303
Finansielle aktiver	193.328	288.085
Udskudte skatteaktiver	3.275	886
Langfristede aktiver	1.108.556	1.184.353
Varebeholdninger	136.878	138.250
Tilgodehavender fra salg	277.803	301.676
Andre tilgodehavender	20.947	10.306
Periodeafgrænsningsposter	5.199	7.977
Tilgodehavender	303.949	319.959
Likvide beholdninger	24.140	39.913
Aktiver bestemt for salg	2.400	2.992
Kortfristede aktiver	467.367	501.114
Aktiver	1.575.923	1.685.497

BALANCE PR. 30. APRIL 2012

KONCERN DKK TUSINDE	2011	2012
Aktiekapital	60.000	60.000
Overkurs ved emission	51.000	51.000
Andre reserver	(5.612)	(15.689)
Overført resultat	684.376	657.918
Egenkapital tilhørende moderselskabets aktionærer	789.764	753.229
Egenkapital tilhørende minoritetsinteresser	215	209
Egenkapital	789.979	753.438
Gæld til realkreditinstitutter	231.941	253.402
Udskudte skatteforpligtelser	52.780	37.861
Udskudt indregning af indtægter	65.283	54.832
Langfristede forpligtelser	350.004	346.095
Gæld til realkreditinstitutter	14.844	36.656
Kreditinstitutter iøvrigt	103.780	169.124
Leverandører af varer og tjenesteydelser	189.625	216.388
Tilbagekøbsforpligtelse, returemballage	13.928	27.958
Anden gæld	94.786	102.641
Udskudt indregning af indtægter	9.133	9.579
Selskabsskat	6.635	20.609
Kortfristede forpligtelser	432.731	582.955
Forpligtelser tilknyttet aktiver bestemt for salg	3.209	2.979
Forpligtelser	785.944	932.029
Passiver	1.575.923	1.685.467

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR 2011/12

KONCERN DKK TUSINDE	2011/12	2010/11
Resultat af primær drift (EBIT) fra fortsættende aktiviteter	59.510	72.602
Resultat af primær drift (EBIT) fra ophørte aktiviteter	404	14.357
Resultat af primær drift (EBIT)	59.914	86.959
Af- og nedskrivninger mv.	97.881	130.183
Indtægtsførte tilskud	(7.968)	(12.657)
Ændring i nettoarbejdskapital	(14.263)	1.103
Pengestrømme vedrørende primær drift	117.564	205.588
Modtagne finansielle indtægter	5.728	4.888
Betalte finansielle omkostninger	(13.863)	(10.007)
Betalt selskabsskat	(18.085)	(8.256)
Pengestrømme vedrørende drift	91.344	192.213
Køb af immaterielle aktiver	(16.606)	(10.788)
Køb af materielle aktiver	(89.810)	(142.865)
Salg af materielle aktiver	11.409	2.653
Køb af finansielle aktiver	(186.346)	(1.130)
Salg af finansielle aktiver	288.146	3.720
Pengestrømme vedrørende investeringer	6.793	(148.410)
Betalt udbytte til aktionærer i moderselskab	(8.474)	(8.474)
Afdrag på prioritetsgæld	(218.999)	(31.669)
Optagelse af prioritetsgæld	182.658	2.126
Modtaget investeringstilskud	0	7.579
Køb af egne aktier	(3.734)	(33.338)
Pengestrømme vedrørende finansiering	(48.549)	(63.776)
Ændring i likvider	49.588	(19.973)
Likvider 01.05	(129.211)	(109.382)
Kursregulering primo	(17)	144
Likvider 30.04	(79.640)	(129.211)

EGENKAPITALOPGØRELSE

KONCERN DKK TUSINDE

	Aktiekapital	Overkurs ved emission.	Andre reserver	Overført resultat	Egenkapital tilhørende moder-selskabets aktionærer	Egenkapital tilhørende minoritetsinteressenter	Egenkapital i alt
Egenkapital 01.05.2010	60.000	51.000	(20.036)	639.095	730.059	191	730.250
Egenkapitalbevægelser 2010/11							
Årets resultat	0	0	0	38.666	38.666	6	38.672
Anden totalindkomst for regnskabsåret efter skat	0	0	10.383	0	10.383	0	10.383
Totalindkomst for regnskabsåret	0	0	10.383	60.635	64.982	18	49.055
Udloddet udbytte, jf. note 13	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	10.383	18.823	23.170	18	23.188
Egenkapital 30.04.2011	60.000	51.000	(15.689)	657.918	753.229	209	753.438
Egenkapital 01.05.2011							
Egenkapital 01.05.2011	60.000	51.000	(20.036)	639.095	730.059	191	730.250
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 13	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